

# P13 Finanční plánování II – podnikové rozpočty

Kapitola 29 „zeleného“/„oranžového“ vydání

# 13.1 Souvislost rozpočtů s krátkodobými finančními plány

Základní a velmi úsporná **definice rozpočtu** je jednoduchá – je to (věcný) **plán, vyjádřený v číslech.**

Vazba rozpočtů na krátkodobé finanční plánování (shrnutí):

- a) podrobnější než krátkodobé finanční plány (roční)
- b) věnované dílčím aktivitám (projektům)
- c) mohou přesahovat čas. horizont krátkodobých fin. plánů (jeden rok).

Kritický problém všech známých rozpočtových metod:

**obtížná až nemožná dokonalá objektivizace** vazby mezi

- ▶ rozpočtovými prostředky a
- ▶ akcemi, k jejichž financování rozpočet určen.

## 13.2 Dva základní přístupy ke tvorbě rozpočtů

**Základním rozpočtovým principem** je konstrukce rozpočtu buď jako **pevného** a nebo **pružného**.

**Pevný rozpočet** pracuje pouze se třemi veličinami:

- ▶ plán (pevný rozpočet),
- ▶ skutečnost ,

a z toho plynoucí

- ▶ odchylka (rozpočtová odchylka).

Omezení pevného rozpočtu jsou zřejmá –

**neexistuje možnost reagovat** na možné změny podmínek, v nichž je rozpočet buď tvořen a nebo plněn.

## 13.2 Dva základní přístupy ke tvorbě rozpočtů

Systemově výhodnější nástroj finančního plánování podniku:

**pružný rozpočet.**

**Pružný rozpočet** bere v úvahu veličiny čtyři:

- ▶ plán (výše presentovaný jako pevný rozpočet)
- ▶ přizpůsobený (pružný) rozpočet, odpovídající realitě realizace rozpočtu
- ▶ skutečnost

a konečně opět

- ▶ odchylka (rozpočtová odchylka),  
tentokrát vztahovaná k hodnotám přizpůsobeného (pružného) rozpočtu.

Problém objektivizace zůstává.

Může projevit v podobě úsilí o **nezdůvodněný přechod** od původního plánu k (méně náročnému) přizpůsobenému rozpočtu.

## 13.3 Rozpočtové mýty

S rozpočtovými aktivitami obecně,

- ▶ bez ohledu na technické detaily jejich realizace,
- ▶ jsou spojovány **tři mimořádně nebezpečné mýty**.

**Prvním** z těchto mýtů je na první pohled naprosto rozumně vyhlížející tvrzení, že

- ▶ zodpovědně sestavené **rozpočty šetří náklady** (rozpočtové vstupy).  
Pravdou je, že takové situace nastat mohou, ale že to rozhodně není možnost jediná.

**Druhý** rozpočtový mýtus se tváří snad ještě nezáladněji. Podle něj

- ▶ **rozpočtové aktivity posilují sounáležitost** mezi pracovníky i odděleními firmy tím, že sjednocují jejich síly. Potenciál firmy se pak podle teorie **synergie** zvyšuje exponenciálně.

## 13.3 Rozpočtové mýty

**Třetí** rozpočtový mýtus je znám pravděpodobně nejvíce a protože je obecně přijímán, je o to nebezpečnější. Tvrdí totiž, že

- ▶ **splnění rozpočtu je dobrým kritériem hodnocení kvality vedoucího**, a to zvláště ve srovnání s ostatními vedoucími.

Uvedené rozpočtové mýty byly identifikovány jako

- ▶ příčiny selhání (byť i v různé míře) všech dosud známých a dále uvedených rozpočtových technik či systémů (metod).

Protože v některých případech (viz dále)

- ▶ jde o neúspěchy vpravdě historické, je třeba si potenciální hrozby selhání rozpočtových technik stále uvědomovat a
- ▶ usilovat o definici již diskutovaného kritéria objektivit rozpočtů.

## 13.4 Vybrané rozpočtové techniky - obecně

**Základní kritérium** pro vzájemné odlišení rozpočtových metod a technik:

▶ základna (báze), ze které se vychází při tvorbě rozpočtu na aktuální období.

Rozdíly v rozpočtových bázích rozlišují jednotlivé rozpočtové techniky proti sobě navzájem (na příklad techniky ZBB a CMP).

Všechny rozpočtové systémy bývají **v počátcích** svého standardního nasazení **zcela pravidelně velmi úspěšné**.

Příčina následných „havárií“:

- ▶ nedostatečně efektivní funkce kritéria optimality rozpočtu, či
- ▶ jeho absencí vůbec, neboť
- ▶ chybí nástroj pro identifikaci a míru využívání rozpočtových rezerv.

# 13.4 Vybrané rozpočtové techniky - indexová

## 1) Inkrementální metoda

Známa jako **metoda indexová**.

### a) Podstata:

Indexové (procentní) změny vstupů i výstupů rozpočtu, obvykle s tendencemi

- ▶ poklesu u rozpočtových vstupů a naopak
- ▶ růstu u rozpočtových výstupů.

### b) Báze:

- ▶ rozpočet minulého období
  - považuje se za šťastnější, když jde o rozpočet úspěšný,
  - není to však podmínka nutná.

### c) Kritériem optimálnosti:

tj. míry přiměřenosti rozpočtových vstupů k rozpočtovým výstupům je

- ▶ splnění aktuálního rozpočtu, případně i
- ▶ podpořené splněním zadaného rozpočtu v minulých obdobích.

To je ovšem **klasická situace v duchu třetího rozpočtového mýtu**.



## 13.4 Vybrané rozpočtové techniky - indexová

### d) Příčina selhání:

System funguje cestou postupného čerpání rozpočtových rezerv, aniž ovšem známe

- ▶ jejich skutečnou výši, či dokonce
- ▶ jejich výši optimální.

Což je obvyklá příčina selhání této jednoduché (a stále oblíbené metody).

### e) Varianty:

Dvě základní varianty:

- **Ordinary Incremental Budgets (OIB)** – v podstatě klasická podoba indexové metody
- **Priority Incremental Budget (PIB)** – rozšíření metodiky OIB o zvažování pořadí akcí (projektů, které rozpočet zahrnuje), čerpajících daný vstup.

Jde v podstatě o dílčí aplikaci prvků metod ZBB a PPBS uvedených dále.

# 13.4 Vybrané rozpočtové techniky - ZBB

## 2) Zero Based Budgeting (ZBB)

### a) Podstata:

Výdaje (vstupy) v minulosti nijak nedeterminují vývoj těchto výdajů v aktuální rozpočtové periodě. **Nepředpokládá se tedy kontinuita v rozpočtových výdajích.**

### **Metodika, postup (základní kroky):**

- i) určení rozhodovacích jednotek (kalkulačních středisek – kvůli vstupům a výstupům);
- ii) stanovení základních cílů pro každou rozhodovací jednotku a určení
  - alternativních cest a
  - úrovní aktivitjak těchto cílů dosáhnout (MBO – Management by Objectives);
- iii) popis aktivit jednotky
  - souborem nebo
  - více soubory rozhodovacích balíčků (decision packages)pro zvolené alternativní cesty;
- iv) výběr mezi všemi rozhodovacími balíčky daného oddělení, či firmy jako celku;
- v) post-implementační audit pro zajištění podmínek pro dosažení cílů ad ii).

## 13.4 Vybrané rozpočtové techniky - ZBB

b) Báze:

Výdaje na všechny aktivity se zdůvodňují od **nulové úrovně nákladů**.

c) Kritérium optimality:

- ▶ pravidelné (každoroční) **obhajování nákladů** jednotky (kalk. střediska);
- ▶ **výběrová řízení** mezi všemi rozhodovacími balíky, přičemž
  - zvažování cest k dosažení cílů rozhodovacích jednotek má zajistit
  - optimální využití rozpočtových zdrojů celé organizace.

d) Příčina selhání:

- ▶ **mimořádná pracnost,**
  - ▶ náročná na přípravu podkladů
  - ▶ vysoký podíl mech. opakovaných aktivit („**Xerox-based budgeting**“).
- => vyžaduje rozsáhlou decentralizaci rozpočtových a plánovacích aktivit.

e) Varianty:

Navazuje na ni metoda CMP.

# 13.4 Vybrané rozpočtové techniky - ZBB

## ZBB (doplňující informace)

„Vynálezce“ metody: **Peter A. Pyhr** – úspěšné v TI (konec 60. let).

Na začátku 60. let v U.S. Department of Agriculture **odmítnuta (jako neefektivní)**.

Pyhrovy publikace o aktivitách Texas Instruments & J. Cartera =>  
=> **úspěšná implementace** v řízení státu Georgia.

Jako president prosazuje J. Carter prosazuje ZBB v širokém měřítku ve **veřejném i soukromém sektoru** (bez úspěchu).

### Závěr:

„Prokletí dimenze“ - riziko selhání **lidského činitele roste**, schopnosti  
zvážit předložené návrhy jsou nezbytně nutně omezené.

# 13.4 Vybrané rozpočtové techniky - CMP

## 3) Cost Management Process (CMP)

### a) Podstata:

CMP vychází v tak podstatné míře z techniky ZBB, že by mohla být považována za jednu z jejích variant.

### **Důvody pro samostatné uvádění metody:**

- ▶ programové odlišování od ZBB rozpočtování a to ze dvou důvodů:
  - vyhnout se negativním souvislostem spojených s termínem „zero – base“ (selhání této metody),
  - rozšířit metodiku nad vlastní konstrukci rozpočtu k
    - systémově vyšší kvalitě.
- ▶ posilování (proti ZZB) pozic vedoucích pracovníků firmy na
  - operativní (oddělení) a především
  - taktické úrovni (divize).

# 13.4 Vybrané rozpočtové techniky - CMP

Celkově: i) silné kompetence strategické rozhodovací úrovně,  
ii) vysoký počtem koordinačních a výběrových jednání,  
iii) značnou časovou náročností a  
iv) vysokou administrativní náročností (příprava podkladů).

b) Báze:  
Jako ZBB.

c) Kritérium optimality:  
Vysoký stupeň centralizace a zapojení vedoucích pracovníků firmy.  
**Rizika lidského faktoru zůstávají (jako u ZBB), snad v menší intenzitě.**

d) Příčina selhání:  
Jako ZBB.

e) Varianty:  
Žádné známé.

# 13.4 Vybrané rozpočtové techniky - PPB

## 4) Planing, Programing, Budgeting System (PPBS, PPB)

### a) Podstata:

PPBS (častěji jen PPB) reprezentuje kategorii

- **programově orientovaných přístupů** k tvorbě rozpočtů
- známých dnes již zhruba sto let.

Podstata těchto metodik je stále stejná:

propojení plánovacích aktivit s vlastní tvorbou rozpočtu

rozdělení různých kompetencí ke tvorbě rozpočtů

mezi různé úrovně řízení od

- strategické, přes
- taktickou až k
- operační.

Historicky první aplikace:

v USA v **řízení státní správy** již na přelomu století.

# 13.4 Vybrané rozpočtové techniky - PPB

## Metodika, postup (základní kroky):

- 1) Definování spolupracujících úrovní řízení:
  - strategická (top management)
  - taktická (divizní)
  - operační (odbory / oddělení).
- 2) Strategické určení
  - aktivit firmy (obvykle výrokové divize) a
  - vstupů a výstupů divizí pro rozp. období (rok) – plánovací komponenta.
- 3) Prezentace programů odborů/oddělení (průběžně připravovaných), v kontextu vstupů/výstupů divize – komponenta programová.
- 4) Multikriteriální výběr nejlepších programů na úrovni divize z hledisek
  - efektivnosti
  - perspektivnosti
  - vědecké hodnoty aj.Optimalita volby není zaručena!§§



## 13.4 Vybrané rozpočtové techniky - PPB

5) Výběr programů na úrovni vrcholového vedení firmy s možnostmi hodnocené programy:

- a) přijmout,
- b) modifikovat a nebo
- c) odmítnout.

Vytváření či doporučování programů zde **nepřipadá v úvahu**.

Není-li rozpočtový rámec naplněn, **je možný návrat**

- i) k bodu 3 metodiky (nová volba programů v rámci divize)  
a nebo
- ii) k bodu 2 (přerozdělení zdrojů firmy do efektivnějších divizí).

# 13.4 Vybrané rozpočtové techniky - PPB

## b) Báze:

Bázi metody PPB tvoří dvě komponenty:

- i) rámcové vymezení zdrojů pro jednotlivé oblasti podnikatelských aktivit (**strategická úroveň – vedení podniku**)
- ii) konkrétní výrobní programy (projekty), které naplňují finanční rámec stanovený strategickou úrovní řízení (**operativní úroveň – odbory/oddělení**).

**Taktická úroveň** (divize) vychází jako zdánlivě nevýznamná!!!

## c) Kritérium optimality:

Multikriteriální **výběr** nejlepších programů – potenciálně problematické!!!

## d) Příčina selhání:

Absence dostatečně efektivních programů.

## e) Varianty:

Žádné

# 13.4 Vybrané rozpočtové techniky - PPB

## PPB (doplňující informace)

„Vynálezce“ metody: RAND Corporation, 50. a 60. léta minulého století.

Úspěšně nasazeno za administrativy J. F. Kennedyho

- v roce 1961, Department of Defense (Robert McNamara).

Za prezidenta L. B. Johnsona

- **zavedena „povinně“**, a to všemi federálními departmenty.

Paradoxně byly tyto realizace málo úspěšné, což

- vedlo k odmítnutí PPB v roce 1971 (pokud jde o oblast státní správy).

Problematické je i zde kritérium přiměřenosti vstupů k výstupům rozpočtu,  
**opět výběry** (s možností selhání lidského faktoru).

Toto riziko je však podstatně menší, než u ZBB či CMP.

## 13.4 Vybrané rozpočtové techniky - KAIZEN

### a) Podstata:

KAIZEN = spojovací prvek mezi až dosud uváděnými

„klasickými“ rozpočtovými technikami,

- u kterých je v centru zájmu technická stránka věci především
- a kde smyslem aktivit je sestavení rozpočtu)

a

postupy uvedenými dále, pro které je spíše typická

- silná systémová složka či dokonce
- filosofický koncept rozpočtových aktivit (viz metoda WCM) a
- důraz na mobilizaci zdrojů organizace.

## 13.4 Vybrané rozpočtové techniky - KAIZEN

- **Kaizen = japonský termín pro proces kontinuálního zlepšování.**

Koncepčně - jako u WCM (vše pro **uspokojení potřeb zákazníka**)

Metodologicky – podobné kontingenčním přístupům  
pružnost,  
aplikace manažerského účetnictví.

KAIZEN = součást posledních výsledků vývoje rozp. systémů.

**Metodika, postup (základní kroky):**

- **případová studie TOYOTA**

období 1991/92,

publikováno v roce 1994,

ústřední prvek úspěšnosti snižování variabilních nákladů.

»

## 13.4 Vybrané rozpočtové techniky - KAIZEN

### 1) Upokojení potřeb zákazníka,

si vynucuje vnitřní zlepšování výrobního procesu  
i u nás známý proces vnitropodnikové racionalizace.

### 2) Nová kvalita kaizenu

rozpočtované náklady vychází z úrovně racionalizace, které  
teprve budou realizovány,  
a tedy  
rozpočtované snížení nákladů nebude dosaženo, pokud  
nebudou zavedena proponovaná „budoucí“ zlepšení.

### 3) Návrhy na zlepšení výrobního procesu

mohou být podány jakýmkoliv pracovníkem firmy,  
návrh nemusí obsahovat bilanci jeho efektivnost.

## 13.4 Vybrané rozpočtové techniky - KAIZEN

### 4) Vlastní proces sestavení KAIZEN rozpočtu

- a) top management určí tzv. **cílový operační příjem (COP)** a
- b) tzv. **odhadovaný operační příjem (OOP)**.
- c) COP je obecně vyšší než OOP a rozdíl je u Toyoty označován jako „**KAIZEN hodnota**“.

Zhruba její jedna polovina musí být získána ze

zvýšení objemu prodeje, druhá polovina pak závisí na snížení nákladů.

### 5) Organizace KAIZENU

Vedení určuje „**KAIZEN hodnota**“ každé divizi (převodovka, motor, chassis atd.) a dále již běžným způsobem divizní manažeři prostřednictvím plant manažerů usilují o splnění „rozepsaných úkolů“.

# 13.4 Vybrané rozpočtové techniky - KAIZEN

## Shrnutí metodiky:

- a) KAIZEN je velmi dobrou ukázkou posílení centrálního řízení (rozepisování KAIZEN hodnoty), ovšem vysoce kvalifikovaného a realistického, podepřeného podporou pracovníků (inovační aktivity).
- b) Úkolem úspěšné firmy pak je vytvořit prostředí, které zaměstnance pozitivně motivuje k podávání podnětů ke zlepšení.
- c) V diskutované aplikaci podali např. zaměstnanci Toyoty jen
- **za rok 1991 cca 2 miliony návrhů (asi 35 na jednoho zaměstnance), přičemž**
  - **97 % z nich bylo přijato a realizováno**
- Roli ovšem hrají i kulturní odlišnosti ve
- i) vnímání úspěchu a odpovědnosti za „neúspěch“ a
  - ii) charakter odměny.



## 13.4 Vybrané rozpočtové techniky - KAIZEN

### b) Báze:

Dosažený stav (úroveň rozpočtových nákladů minulém rozpočtovém období), v kombinaci s úkolem dalšího vývoje – **KAIZEN hodnotou**.

### c) Kritérium optimality:

Na operativní úrovni:

soustava přijatých racionalizačních opatření a  
odpovídající kritériální funkce

- ekonomická či
- technická

je formulována podle převažujícího trendu potřeb zákazníků.

# 13.4 Vybrané rozpočtové techniky - KAIZEN

Na taktické a strategické úrovni:

existence kritéria optimality je zde diskutabilní,  
vyhodnocování racionalizačních opatření řeší hrozbu úspor „za každou cenu“.

**Možné chyby odhadu** přínosů a nákladů jsou eliminovány skutečným průběhem realizace - nezasáhnou tedy delší období než jeden rok.

d) Příčina selhání:

Absence „zlepšovacích návrhů“.

S tím souvisí stávající stav řízeného procesu (objektu) v podobě:

- a) jeho vzdálenosti od optima (pokud toto vůbec existuje), případně
- b) míra čerpání nezbytných rezerv systému (pružnost reakce).

e) Varianty:

Obrovské množství, podle podmínek aplikačního podniku.

# 13.4 Vybrané rozpočtové techniky - WCM

## a) Podstata:

Na úrovni publikačních aktivit známé od roku 1986.

Příklad extrémní orientace na snahy o zachycení trendů budoucího vývoje v jejich co nejčastější vývojové fázi (v redukované podobě přítomno v KAIZEN rozpočtování) s explicitním zdůrazněním významu uspokojování potřeb zákazníka (přítomno v KAIZEN v plné míře).

## **Metodika, postup (základní principy):**

Jde o mezní stav – metoda WCM

- není pouze metodou tvorby rozpočtu.

Směřuje spíše k

- budování filosofického konceptu řízení firmy, přičemž ovšem
- prvek růstu firmy je všudypřítomný.

# 13.4 Vybrané rozpočtové techniky - WCM

## b) Báze:

Koncept - velmi široký úhel záběru, frontální přístup k hodnocení a řízení rentability rozvoje firmy,

s požadavkem na

**„zachycení dechu a esence fundamentálních změn, které mají místo v industriálním podniku“** a se zahrnutím prvků

- total quality control
- just-in-time production methods
- nové metody v řízení pracovní síly (workface)
- flexible approaches to customer needs atd., atd..

## e) Varianty:

V zásadě „všeho druhu“ – algoritmizace (dokonalá) zde není prioritou

## 13.4 Vybrané rozpočtové techniky - WCM

### c) Kritérium optimality:

Objektivizace rozpočtu (přiměřenost vstupů k výstupům) není v centru zájmu.

Těžiště spočívá spíše v:

**identifikaci trendů v systémovém okolí** podniku, které mohou být chápány jako příležitosti pro **získání konkurenční výhody**.

Rozpočet by pak měl vytvořit podmínky pro využití příležitostí rozvoje firmy.

### d) Příčina selhání:

Neznámé aplikace.

A tedy rovněž neznámá míra úspěšnosti v podmínkách podnikatelské praxe.

## 13.4 Vybrané rozpočtové techniky - kontingence

### a) Podstata:

Premisa, že

neexistuje univerzálně vhodný účetní systém (ve smyslu manažerského účetnictví – rozpočetnictví je součást manažerského účetnictví) aplikovatelný na všechny organizace a za všech okolností.

Kontingenční přístup dává přednost různým typům a operačním praktikám účetního řízení firmy před univerzálně platnou teorií.

Kontingenční přístupy

nejsou sice časově nejnovější, přesto však představují stále inspiraci pro rozvoj rozpočtových systémů.

## 13.4 Vybrané rozpočtové techniky - kontingence

### Metodika, postup (základní kroky):

Filosofie kontingence neposkytuje

konkrétní postupy či návody, ale na druhé straně  
otevívá prostor pro

tvůrčí přístupy k rozpočtování

podle specifik každé organizace, jako jsou:

- prostředí (environmental factore)
- úroveň nejistoty (uncertainty)
- tvrdost konkurence
- organizační struktura
- velikost firmy
- technika a technologie

a další.

## 13.4 Vybrané rozpočtové techniky - kontingence

### b) Báze:

Východisko je spatřováno v **technikách manažerského účetnictví** (ne finančního!).

### c) Kritérium optimality:

**Optimalizaci rozpočtu** kontingenční přístupy **nevylučují**.

Je to ale **ponecháno v kompetencích tvůrce/uživatele** rozpočtového systému.

### d) Příčina selhání:

Příklady použitelnosti tohoto konceptu mohou ilustrovat i úskalí metody:

rozpočtování, efektivní v jedné organizaci, může být v jiné firmě neúčinné,  
doporučení z literatury je nutno brát jako platné za určitých podmínek a vždy je  
nutné je korigovat podle konkrétní situace firmy,  
nerespektování závislosti rozpočtování na organizaci firmy vede k problémům.

### e) Varianty:

Jako u WCM („všeho druhu“ – dokonalá algoritmizace ani tady není prioritou)



## 13.5 Behaviorální aspekty rozpočtových prací – pravidla pro bojovníky z džungle

### Obecně

Rozpočtování lze považovat (a to je **velmi mírně řečeno**) za soutěž vnitropodnikových organizačních jednotek o podnikové zdroje.

Tyto zdroje je možné

vždy považovat za omezené a proto

vždy může nastat situace, kdy z boje o položky rozpočtu se stane

otázka přežití organizační jednotky a nebo alespoň některého jejího programu.

V takových situacích je vhodné zaujímat velmi **pragmatické postoje**.

**Příkladem** „návodu k chování“ mohou být „pravidla pro bojovníky v džungli“.

V aplikacích je třeba tvůrčí přístup s vědomím místa (a času) vzniku těchto pravidel.

## 13.5 Behaviorální aspekty rozpočtových prací – pravidla pro bojovníky z džungle

### 1) Spolupracujte ve správné míře

Redukce rozpočtu začínají:

oblastmi, dobře známými a také těmi, kde mají nějaké podezření.

Pokud bude známo vše o míře vaší flexibility lze domyslet, kdo prodělá. Na druhé straně, pokud bude známo příliš málo, můžete skončit s 15% redukcí, zatímco jiným seberou jen 5%.

Specialisté pro boj v džungli spolupracují ve „správné míře“, což se ovšem snadněji řekne než udělá.

### 2) Pracujte s hierarchií

Vytváří-li společnost rozpočet zespoda nahoru, ořezává (či utahuje) dobrý šéf výkonnost svých útvarů jak je to jen možné.

Při opačném postupu rozpočtování zvyšuje u podřízených očekávané zatížení, které plán a rozpočet přinesou.

V obou případech je cílem rozšíření manévrovacího prostoru pro vedoucího.

## 13.5 Behaviorální aspekty rozpočtových prací – pravidla pro bojovníky z džungle

### 3) Předložte a spotřebujte brzy

Společnosti obvykle startují rok s velkými nadějemi a plány.

Obvykle za polovinou roku mohou nastoupit redukce.

Bojovníci z džungle zde spotřebovávají svůj rozpočet v polovině roku – případné redukce pak musí být naplněny odjinud.

Inverzní varianta této rozpočtové hry:

Prostředků dostatek (nastává obvykle u organizací státní správy a příbuzných typů).

Bojovník z džungle plní jiné očekávání - utrácí jinde nevyužité prostředky.

### 4) Plánuj brzy, spotřebuj později

Plán: čerpání zdrojů od počátku roku – to rozpočet zohlední.

Skutečnost: odklady co nejdéle – to zůstane rozpočtu utajeno.

To poskytuje variabilitu v nákladech, která může skrýt mnohé věci.

## 13.5 Behaviorální aspekty rozpočtových prací – pravidla pro bojovníky z džungle

### 5) Nabízej nemyslitelné.

V případech nouze („čištění“ nákladů) nabízejí bojovníci z džungle to nejdůležitější, co mají.

Což všichni ví !!!

A proto (při pohledu zvenku) jim to není možné vzít a tak musí být redukovány jiné rozpočty.

### 6) Žádejte absurdní a dohodněte se na fantastickém

Potřebujete-li 5 % rozpočtových výdajů navíc, žádáte 15 %.

Pokud vedení sebere z každého požadavku 5 %, bilancujete pozitivně.

V našich podmínkách byla oblíbená standardní redukce požadavků na 50 %.

Je ovšem zřejmé, že s aplikací těchto pravidel jsou v racionálně řízení firmě spojena jistá (potenciálně i velmi značná) rizika.