

# Rozpočty při SA i SK/TJ

Doc. Ing. Jiří Novotný, CSc.

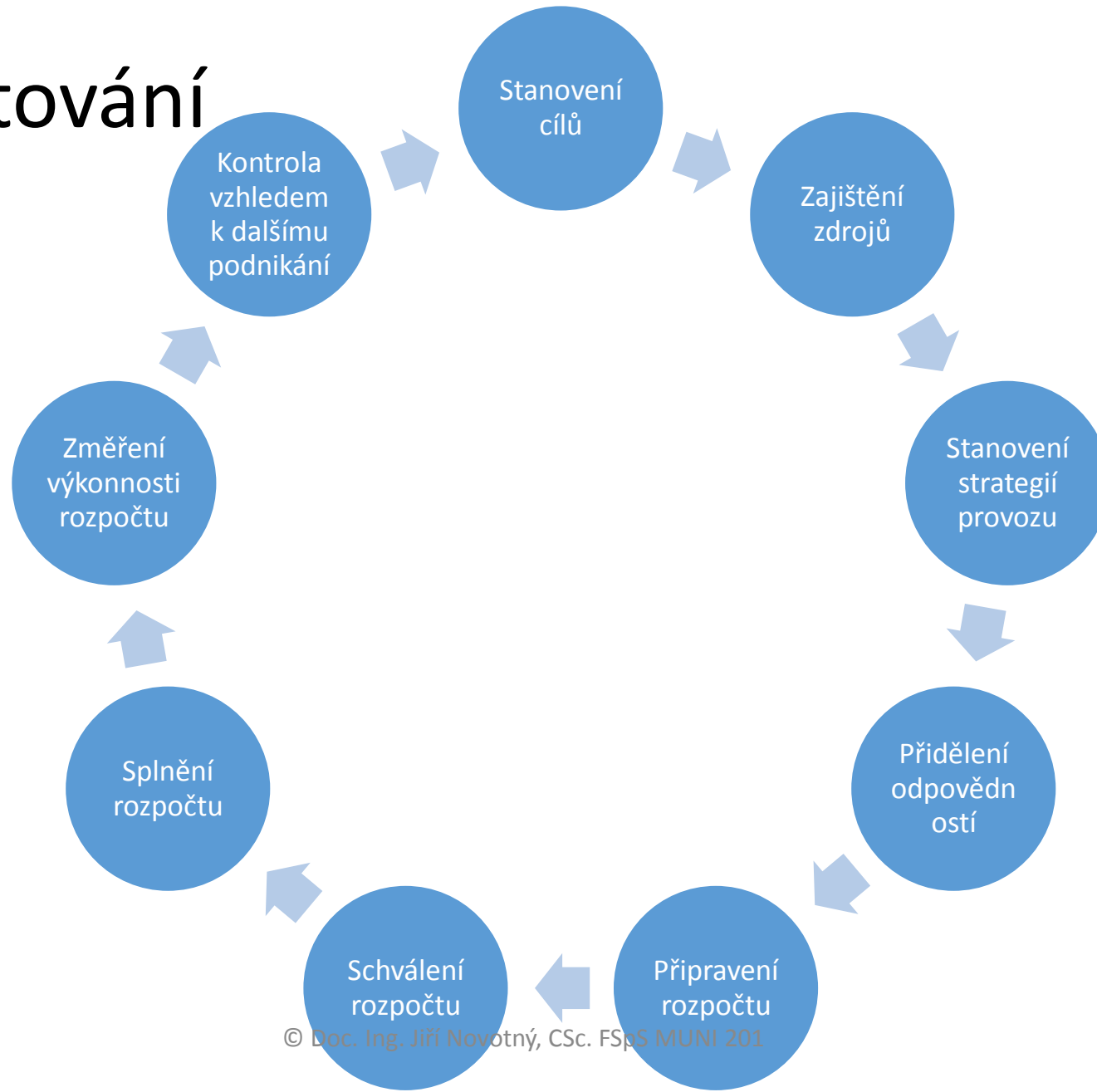
# Co je rozpočet?

- Rozpočet je finanční výkaz, který zahrnuje přehled příjmů a výdajů. (Další výkazy: VZZ, Rozvaha, CF)
- Rozpočet u sportovních organizací a sportovních akcí ukazuje, kde se utratí peníze.
- Manažerům pomáhá učinit rozhodnutí.
- Jestliže marketingové oddělení utratí určené prostředky v polovině období bývá složité najít další dostupné zdroje.
- Jediná „zdravá“ možnost jak zvýšit rozpočet na některé oddělení, že budou větší prodeje, než se předpovídalo...

# Proč dělat rozpočet

- Zjišťování oblastí, kde jsme dosáhli úspěchu a kde jsme neefektivní
- Je klíčem k finančnímu plánování
- Rozpočty umožňují předpovídat budoucí vývoj
- Nutná podmínka pro pořádání středních a větších sportovních akcí
- Podklad pro získání podpory (dary, dotace...)
- Kontrolní funkce
- Rozdělení nákladů na účastníky

# Proces rozpočtování



# Metody rozpočtování

- Rozpočetnictví v podniku
- Lze nalézt v podnikové ekonomice např. Synek, Vochozka, v manažerském účetnictví např. Král, Fibírová apod.
- Zde použitá typologie vychází spíše z amerického prostředí

# Metody rozpočtování

- **Pokračující rozpočet** – obvykle se upraví o inflaci oproti minulému roku
  - Výhody:
    - intuitivní, jednodušší k pochopení
    - vhodné pokud se nemění podmínky
    - Jednodušší k vypracování a nevyžaduje speciálního pracovníka
  - Nevýhody
    - Inflace nemusí být stejná pro všechny odvětví a příjmy a výdaje
    - Nereflektuje na to že podnik, akce by měla růst
    - Není tlak na změny a úspory v kontextu rozvoje technologií

# Metody rozpočtování

- **ZBB = Zero Based Budget** – stanovuje se dle priorit a cílů
- Probíhá odpověďmi na následující otázky např.:
  1. Jaký je účel tohoto výdaje?
  2. Na co přesně výdaj bude použit?
  3. Jaké jsou kvantifikovatelné přínosy tohoto výdaje?
  4. Jaké jsou alternativy plánovaného výdaje?
  5. Jaký by byl výsledek úplného zavržení tohoto výdaje?
    - Výhody:
      - Snaží se být za každé situace efektivní
    - Nevýhody:
      - Složitější na vypracování

# Pravidla rozpočtů a cílů MASTER

- M = Measurable – měřitelný
- A = Achievable – dosažitelný
- S = Specific – specifický
- T = Time limited – časově ohraničený
- E = Ends related – zaměřený na cíle nikoliv na způsoby
- R = Ranked – měli by mít svoji prioritu



# Změření výkonnosti rozpočtů

- Podle mnemotechnické pomůcky CARROT se zpětně měří výkonnost rozpočtů
  - C = Concise = stručný, v bodech
  - A = Accurate = přesný
    - Zpětná vazba slouží k plánování, rozhodování a kontrole
  - R = Reliable = spolehlivý
  - R = Relevant = příslušný
  - O = Objective = předmětný
  - T = Timely = včasný

# Typy rozpočtů

- Komplexní rozpočet
  - Úplný přehled veškerých příjmů a výdajů
- Výroční rozpočet
- Aktuální rozpočet
  - Kontrola plnění rozpočtu (např. po měsících) – sledují se odchylky od plánů i od ukazatelů v odvětví
- Budoucí rozpočet (Pro Forma Budget)

# Budoucí rozpočet - Pro Forma Budget

- Vychází z minulých výsledků a budoucích očekáváníí.
- Obsahuje:
  - Prodejní rozpočet
  - Propagační rozpočet
  - Materiální, Mzdový a Režijní rozpočet
  - Pokladní rozpočet
  - Rozpočet kapitálového ocenění

# Komplexní rozpočet sportovní akce

- Náklady na sportovce
- Náklady na ticketing
- Náklady na sportovní zařízení
- Náklady na služby pro VIP
- Náklady na chod organizace sportovní akce (vč. pořadatelů)
- Náklady na marketing a propagaci
- Náklady na mediální servis
- Náklady na plnění sponzorům
- Náklady na vysílání
- Náklady na produkci moderátor a doprovodný program
- Náklady na akce konané v souvislosti se sportovní akcí
- Ostatní náklady

# Speciální situace

- Zakládání
  - Těžko předpovídat ukazatele
  - Benchmarking je složitější
  - Existuje několik scénářů
- Změny ve vlastnictví
  - Často u neefektivních podniků
  - Dochází k systémovým změnách v podniku
  - U menších podniků nebezpečí odchodu klíčových zákazníků i zaměstnanců
- Rychlý růst
  - Po zavedení podniku na trh dochází k útlumu a je na čase znovu nastartovat růst vstupem na atraktivní a rychle rostoucí trhy

# Tabulka Benchmarkingu pro Fitness centrum v USA

Příklad jak čerpat z externích dat:

Kategorie	Průměrná hodnota v odvětví
Celkové příjmy z nečlenských příspěvků	27%
Personální náklady jako procento příjmů	42%
Celkové provozní náklady jako procento příjmů	66%
Celkové fixní náklady jako procento příjmů	10,7%
EBITDA – zisk před úroky, zdaněním, odpisy	23,2%
Útrata na správu zařízení a vybavení	6,2%
Příjem na čtvereční stopu	45USD
Příjem na člena	871USD