



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV FINANCÍ

INSTITUTE OF FINANCES

VYUŽITÍ CONTROLLINGU V PODNIKU

APPLICATION OF MANAGEMENT CONTROL SYSTEM IN A BUSINESS

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Radek Vondráček

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Ondřej Žižlavský, Ph.D.

BRNO 2022

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav financí
Student: **Bc. Radek Vondráček**
Vedoucí práce: **doc. Ing. Ondřej Žižlavský, Ph.D.**
Akademický rok: 2021/22
Studijní program: Účetnictví a finanční řízení podniku

Garantka studijního programu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Využití controllingu v podniku

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce: Controlling a jeho využití při řízení podniku
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení a jejich přínos
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Student posoudí dosavadní stav controllingu ve zvoleném podniku. Na základě této analýzy navrhne opatření k lepšímu využívání controllingu jako podsystému řízení daného podniku podporujícího dosažení dlouhodobé a úspěšné existence podniku.

Základní literární prameny:

ESCHENBACH, Rolf a Helmut SILLER. Profesionální controlling: koncepce a nástroje. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2012. 381 s. ISBN 978-80-7357-918-0.

HORVÁTH & PARTNERS. Nová koncepce controllingu: cesta k účinnému controllingu. 1. české vyd. Praha: Profess Consulting, 2004. 288 s. ISBN 80-7259-002-2.

KRÁL, Bohumil. Manažerské účetnictví. 4. vyd. Praha: Management Press, 2018. 791 s. ISBN 978-80-7261-568-1.

VOLLMUTH, Hilmar J. Nástroje controllingu od A do Z. 2. vyd. Praha: Profess Consulting, 2004. 357 s. ISBN 80-7259-032-4.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2021/22

V Brně dne 28.2.2022

L. S.

prof. Ing. Mária Režňáková, CSc.
garantka

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá analýzou controllingu v podniku a zaměřuje se především na operativní plánování a následnou kontrolu plánu. Je rozdělena do tří částí. V první části jsou popsány teoretické poznatky, potřebné pro další části práce. Druhá část se zabývá analýzou současného stavu controllingu a zejména stavem finančního plánování v podniku a plánu pro rok 2021. Poslední návrhová část vychází z předchozích částí a jsou zde navrženy nápravná opatření a úpravy týkající se procesu plánování a následné kontroly plánu v podniku.

Klíčová slova

Controlling, controller, operativní plánování, plány, kontrola, analýza odchylek.

Abstract

The master's thesis deals with the analysis of controlling in the company and focused mainly on operational planning and subsequent control of the plan. It is divided into three parts. The first part describes the theoretical knowledge and is needed for other parts of the thesis. The second part deals with the analysis of the current state of controlling in the company and especially the state of financial planning in the company and the plan for 2021. The last part is based on the previous parts and proposes corrective actions and adjustments related to the planning process and subsequent control of the plan in the company.

Key words

Controlling, controller, operative planning, plans, control, analysis of deviation.

Bibliografická citace

VONDŘÁČEK, Radek. *Využití controllingu v podniku* [online]. Brno, 2022 [cit. 2022-04-26]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/142874>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav financí. Vedoucí práce Ondřej Žižlavský.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 8. května

.....

podpis studenta

Poděkování

Chtěl bych zejména poděkovat vedoucímu mé diplomové práce panu doc. Ing. Ondřeji Žižlavskému, Ph.D., za jeho odborné vedení, připomínky a rady k mé diplomové práci. Dále bych chtěl poděkovat společnosti Electropoli, Czech Republic, s.r.o., že mi bylo umožněno zde práci psát a za poskytnuté materiály a informace. Jmenovitě bych rád poděkoval finančnímu řediteli Ing. Pavlu Peňázovi za rady a informace důležité pro vypracování této práce a za oponenturu. Chtěl bych také poděkovat mé rodině a přátelům, kteří mě podporovali v průběhu mého studia.

Obsah

Úvod	11
Cíle práce, metody a postupy zpracování.....	13
1 Teoretická východiska práce	14
1.1 Pojem controlling	14
1.2 Controller	15
1.3 Historie controllingu	17
1.4 Organizační začlenění controllingu.....	19
1.4.1 Zařazení controllingu bez pozice controllera.....	19
1.4.2 Zařazení controllingu s pozicí controllera	19
1.5 Cíle controllingu.....	21
1.6 Funkce controllingu	22
1.7 Plánování.....	23
1.7.1 Požadavky na plány	23
1.7.2 Způsoby sestavování plánů	24
1.7.3 Funkční struktura plánování	25
1.8 Rozpočetnictví.....	26
1.9 Příspěvek na úhradu fixních nákladů a tvorbu zisku	27
1.10 Kontrola.....	28
1.11 Analýza odchylek.....	28
1.11.1 Členění odchylek podle faktoru vzniku odchylky	29
1.11.2 Pravidla kompetencí při odchylkách.....	29
1.12 Nápravná opatření	30
2 Analýza současného stavu	31
2.1 Popis společnosti.....	31
2.2 Základní údaje	31
2.2.1 Závod v Třemošnici	31
2.2.2 Závod v Českém Dubu	32
2.3 Velikostní zařazení společnosti.....	32

2.4	Předmět podnikání	33
2.5	Hlavní trhy a zákazníci.....	34
2.6	Organizační struktura	34
2.6.1	Organizační struktura v ČR	36
2.6.2	Finanční vedení podniku.....	37
2.7	Funkce controllingu	38
2.8	Plánování.....	39
2.8.1	Střednědobé plánování.....	39
2.8.2	Roční plánování	41
2.8.3	Problémy plánování	43
2.9	Finanční plán na rok 2021	43
2.10	Analýza odchylek.....	49
2.10.1	Analýza odchylek za 1. čtvrtletí	49
2.10.2	Analýza odchylek za 2. čtvrtletí	53
2.10.3	Analýza odchylek za 3. čtvrtletí	56
2.10.4	Analýza odchylek za 4. čtvrtletí	59
2.10.5	Shrnutí analýzy odchylek.....	61
3	Vlastní návrhy řešení.....	63
3.1	Finanční plán společnosti pro rok 2022	63
3.1.1	Shrnutí finančního plánu.....	71
3.2	Analýza odchylek za 1. čtvrtletí roku 2022	71
3.2.1	Závod v Třemošnici	72
3.2.2	Závod v Českém Dubu	74
3.2.3	Celopodnikové náklady	76
3.2.4	Shrnutí analýzy odchylek a doporučení.....	76
3.3	Stanovení kompetencí při odchylkách	77
	Závěr	82
	Seznam použitých zdrojů	83
	Seznam použitých zkratk	85

Seznam obrázků	86
Seznam tabulek	87

Úvod

V dnešní době se podnikatelské prostředí velmi rychle vyvíjí, což zvyšuje tlak na podniky, aby využívaly moderních modelů řízení podniku. K dosažení lepších výsledků za pomoci moderního řízení dopomáhá podniku controlling. V České republice je controlling poměrně mladou disciplínou a v některých podnicích stále není využíván jeho plný potenciál. Situace se ale postupem času zlepšuje a stále více podniků začíná controlling využívat.

Základní úlohou controllingu je zajistit informovanost vedoucích pracovníků a být jim podporou při důležitých rozhodnutích, která vedení podniku musí udělat. Jednou z nejdůležitějších úloh controllingu je vytváření finančního plánu a následná kontrola jeho plnění. Důležitá je také analýzy vzniklých odchylek mezi finančním plánem a skutečnými výsledky podniku. Je důležité popsat, proč jednotlivé odchylky vznikly, aby se jim do budoucna dalo předejít.

Cílem této práce je zanalyzovat a popsat současný stav fungování controllingu a zejména operativního plánování a jeho následnou kontrolu ve společnosti. Tohoto cíle bude dosaženo na základech teoretické a analytické části práce, kde bude provedena analýza současného finančního plánování společnosti a plánu pro rok 2021.

Celá práce je tedy rozdělena do tří částí. V první části jsou vypracována teoretická východiska, která jsou potřebná pro vypracování této diplomové práce. Jsou zde uvedeny definice controllingu, jeho historie a začlenění v podniku a popsána samotná pozice controllera. Dále se tato část již věnuje plánování a konkrétně požadavkům na plány a různým způsobům sestavování plánů. Poté se věnuje kontrole plánu a analýze odchylek pro zjištění rozdílů mezi plánem a skutečnými daty.

Ve druhé části práce je krátce představena společnost Electropoli Czech Republic, s.r.o. a následně je stanoven cíl této práce. Je zde představen její předmět podnikání, hlavní trhy nebo organizační struktura. Dále je zde popsána funkce controllingu a proces plánování ve společnosti. Následně je zde představen plán podniku pro rok 2021 a provedena analýza odchylek za toto období. Na základě zjištění analýzy odchylek budou navržena nápravná opatření.

Návrhová část je založena na výsledcích ze druhé analytické části a vypracována na základě teoretických východisek z části první. Budou zde brány v úvahu zjištěné nedostatky ze druhé části práce. Bude zde vypracován finanční plán pro rok 2022 a

provedena analýzy odchylek za 1. čtvrtletí tohoto roku. Následně budou na základě výsledků uvedeny doporučení.

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je popsat a zanalyzovat současný stav controllingu, a především finančního plánování a jeho kontrole v podniku a navrhnout doporučení vedoucí k dlouhodobému a úspěšnému fungování podniku na trhu.

Pro tuto práci byla vybrána společnost Electropoli Czech Republic, s.r.o., která podniká v oboru povrchových úprav kovů. Společnost dodává své výrobky zejména společností podnikající v automobilovém průmyslu, ale také do podniků z oboru letectví nebo zbrojařského průmyslu.

Mezi dílčí cíle této práce patří vypracování teoretických poznatků z odborné literatury, které se využijí v dalších částech práce. Dalším dílčím cílem je analýza současného stavu controllingu ve společnosti, a především procesu plánování společnosti. Dílčím cílem je také analýza plánu společnosti pro rok 2021 a proces jeho sestavení a následně provedena analýza odchylek a zjištění nedostatků. Posledním dílčím cílem je sestavení plánu pro rok 2022 a následná analýza odchylek za 1. čtvrtletí roku, pomocí které se zjistí, zda skutečné hodnoty jsou odlišné od plánovaných.

Metody a postupy zpracování

Teoretická část je vypracována na základě odborné knižní literatury a následně jsou tyto poznatky využity v analytické a návrhové části.

Informace pro analytickou část jsou získány z interních dokumentů společnosti, které jsou získány z jednotlivých oddělení podniku. Jsou využity také informace z účetnictví z internetových stránek podniku, ale také za pomoci osobních konzultací, a to zejména s finančním ředitelem podniku. Za pomoci těchto informací je zanalyzována současný stav controllingu v podniku a zejména procesu plánování a plánu pro rok 2021.

Návrhová část je poté zpracována zejména na základě informací z prvních dvou částí. Kdy na základě zjištěných nedostatků, je sestaven plán pro rok 2022 pomocí metody funkční struktury plánování a plán je sestaven ve spolupráci s vedoucími jednotlivých oddělení. Následně je provedena analýza odchylek za 1. čtvrtletí a porovnány skutečné a plánované hodnoty a zdůvodněny vzniklé odchylky. Za pomoci informací z teoretické části a konzultací ve společnosti jsou stanoveny pravidla kompetencí při řešení vzniklých odchylek.

1 Teoretická východiska práce

V této části diplomové práce se autor zaměří na vysvětlení základních pojmů týkajících se controllingu a další podklady, kterou budou využity pro zhotovení dalších částí diplomové práce. V této části jsou popsány pojmy jako controller, plánování, analýza odchylek, nápravná opatření a další.

1.1 Pojem controlling

Pojem controlling se odvozuje od anglického slova *to control*. Z toho důvodu si mnoho lidí myslí, že controlling provádí různé kontroly. Ovšem toto slovo má v anglickém jazyce více významů. Může být překládáno jako vést, řídit, dohlížet, plánovat, stanovit a také kontrolovat. Hezky controlling popsal profesor Preissler (1, s. 34), „*Řečeno s trochou nadsázky: každý má své vlastní představy o tom, co controlling znamená nebo má znamenat, jenom každý myslí něco jiného.*“ Z toho důvodu má pojem controlling tolik podob (1, s. 34).

Pojem controlling má několik podob a definic, které se odvíjejí i od země ve kterém se využívá (2, s. 9):

- V **angloamerických** zemích je controlling chápán jako jedna z funkcí managementu. Mezi jeho hlavní funkce patří plánování, organizování, vedení a kontrola. Controller je chápán jako manažer, který je zodpovědný za účetní oddělení. Kromě řízení oddělení má také zodpovědnost za poskytování informací a jejich interpretaci ostatním manažerům, čímž má vliv na rozhodování (2, s. 8–9).

Definice dle Hummela (2, s. 8), „*Controlling nelze ztotožňovat s kontrolou. Úkolem controllingu je propojení a koordinace plánování a kontroly a zároveň jejich informační podpora s cílem vyvarovat se chyb.*“

- Přístup ke controllingu v **germánských** zemích byl takový, že controlling byl považován za princip řízení podniku a byl na stejné úrovni jako řízení podniku. Tento přístup vynechával myšlenku podpory vedení a vedl k vysokému zatížení pracovníků úkoly a tím nižší efektivitě. Výsledkem se došlo k tomu, že controlling se nemůže stavět na stejnou úroveň s vedením podniku (2, s. 8).

Definice dle Vollmutha (2, s. 8), „*Controlling je nástroj řízení, překračující funkční rámec dosavadního řízení a má vedení podniku a řídící pracovníky k optimálnímu dosažení všech cílů podniku.*“

- V **České republice** se controlling začal rozvíjet až v 90. letech minulého století. Je to o poznání déle než v západním světě. Controlling se v České republice zaměřuje spíše na budoucnost a na operativní controlling. Orientací na budoucnost se controlling snaží upozornit na problémy ještě dříve, než vzniknou a identifikovat jejich příčiny. Také se zaměřuje na prevenci a eliminaci odchylek a v neposlední řadě na podporu managementu, a to získáváním informací pro úspěšné vedení podniku (2, s. 10).

Definice controllingu dle Krále (4, s. 29), „*Smyslem controllingu je zvýšit účinnost systému řízení permanentním srovnáváním skutečného průběhu podnikatelského procesu se žádoucím stavem, vyhodnocováním odchylek a aktualizací cílů.*“

1.2 Controller

Controller je zodpovědný za plnění funkcí a úkolů controllingu. Měl by patřit mezi hlavní členy manažerského týmu. Controlleri poskytují podpůrné informace manažerům v oblasti plánování a řízení podniku. Vytvářejí systémy, které aktualizují podle aktuálních informací tak, aby odpovídali požadavkům managementu, a tím podporují řízení. Controlleri tedy vytváří systémy zaměřené na cíle, rozhodovací procesy a dělbu práce. Mezi hlavní role controllingu patří:

- odpovídají za transparentnost podnikových výsledků, procesů, financí a strategie a přispívají tím vyšší ziskovosti,
- koordinují plány a dílčí cíle a organizují systémy výkaznictví,
- vytvářejí a aktualizují informační systémy,
- zajišťují potřebné informace potřebné k manažerskému rozhodování,
- kontrolují, zda je dosahováno stanovených cílů (5, s. 34).

Controller musí plnit velký rozsah úkolů a jsou na ně kladeny velké požadavky. V dnešní době již neplatí názor, že pro kvalitní práci controllera už nestačí pouze odborná způsobilost, ale je potřeba aby controller disponoval dalšími vlastnostmi a schopnostmi, které by měli zahrnovat (1, s. 54-55):

- 1) **Osobní vlastnosti**
 - etika,
 - analytické myšlení,
 - kritický postoj,
 - schopnost přijímat nepříjemnosti,
 - vlastní iniciativa,
 - přesnost, kreativita a ochota učit se,
 - komplexní úhel pohledu,
 - radost z úspěchu (1, s. 55-56).
- 2) **Sociální a komunikativní kompetence**
 - schopnost komunikace,
 - schopnost týmové práce,
 - síla při prosazování a bezproblémové řešení konfliktů,
 - autorita a schopnost získat důvěru pracovníků (1, s. 56).
- 3) **Kompetence metod**
 - techniky analýzy a rozhodnutí v rámci podnikové ekonomiky,
 - znalost účetnictví,
 - znalost práva,
 - technika komunikace, moderování a prezentace,
 - organizační a časový management,
 - projektový a informační management (1, s. 56).
- 4) **Obchodní znalosti**
 - podniku, osob a zájmů podniku,
 - obchodního modelu, obchodních procesů a klíčových kompetencí,
 - okolí podniku (nákupního a prodejního trhu a situace konkurence),
 - jazyková znalost,
 - dosavadního vývojového směru podniku (1, s. 57).
- 5) **Odborné znalosti podnikové ekonomiky**
 - interního a externího účetnictví,
 - etiky managementu,
 - plánování a sestavování rozpočtů,

- kontroly,
- výkaznictví a také informačních systému,
- posouzení investic a hodnotové ocenění podniku,
- strategické řízení podniku (1, s. 56-57).

Samozřejmě controller nemusí a asi ani nemůže dosahovat všech těchto vlastností a schopností. Jedná se o ideální obraz controllera, ale také to ukazuje, jak vysoce kvalifikovaný musí a v jak širokém spektru musí být controller vyškolen. V žádné konkrétní situaci není potřeba ovládat všechny tyto schopnosti. Určitý mix schopností, které controller využije závisí například na oboru podnikání, velikosti podniku, fázi životního cyklu nebo požadavcích okolí (1, s. 57-58).

1.3 Historie controllingu

Počátky controllingu sahají až na přelom 19. a 20. století, kde se začali využívat u dopravních a výrobních podniků (např. Ford Motor Company). Původní náplní práce byla správa finančních náležitostí. Velkého rozvoje se controlling dočkal v průběhu hospodářské krize, tedy ve 20. a 30. letech 20. století. Controllerům byly přidány i další úlohy, a to zejména příprava informací pro plánování a rozhodování, poradenství pro vedoucí pracovníky a tvorba metodického aparátu pro kontrolu dosahování podnikových cílů. V Evropě se controlling více rozvíjí až po 2. světové válce. Za rozvojem v Evropě stojí hlavně přísun amerického kapitálu. Controlling je zřizován u amerických dceřiných společností (2, s. 10-11).

K velkému rozmachu controllingu dochází v 50. a 60. letech, kdy controlling začíná být brán jako jedna z funkcí řízení v podniku. Hlavní náplní controllingu bylo porovnávání a vyhodnocení rozdílů mezi plánovanými a skutečnými hodnotami. Také se jednalo o zjištění příčiny rozdílu a snaha eliminovat ji, aby k ní v budoucnu nedocházelo nebo aby byly alespoň sníženy negativní dopady. Pokud se jednalo o pozitivní odchylku tak, aby její dopady byly podpořeny (4, s. 31).

V 70. a 80. letech se pojetí controllingu začíná rozšiřovat o zejména v oblasti informační. Častěji a více podrobněji začala využívat ex-post analýza, která zjišťuje rozdíly mezi rozpočtovanými a skutečnými hodnotami pro hodnocení různých projektů. Tato metoda se začala velmi rychle využívat na všech úrovních managementu, i když původně byla plánována pro management vrcholový. Výsledky této analýzy byli udávány jako hodnotové (finanční) a byly zobrazovány v takovém členění, aby bylo možné spojit

vedoucí pracovníky s dosaženými výsledky. Byly tedy zjišťovány rozdíly mezi plánem a skutečnými výsledky a bylo možné zjistit, kdo je za tyto odchylky zodpovědný (4, s. 31–32).

V dalším desetiletí došlo k rozšíření informační podpory vedení v oblasti ex-ante analýzy. Tímto krokem se controlling začal významně integrovat do oblasti plánování, což je velmi významným krokem pro controlling. Controlling se tedy začal z velké části zaměřovat na budoucí směřování podniku (4, s. 32).

Ve 21. století se controlling zaměřil na reporting, tedy na předávání informací, které získali z ex-post a ex-ante analýz. Reporting je velmi důležitou součástí controllingu až do dnešních dnů. Mezi důležité atributy controllingově zaměřeného reportingu patří:

- aktuálnost,
- přiměřenou stručnost,
- vysokou míru srozumitelnosti a názornosti,
- propojenost s navázanými informacemi a
- schopnost dekompozice informací do základní datové struktury (4, s. 32).

Kvalitní reporting se vyznačuje tím, že nezobrazuje pouze holá čísla a hodnoty, ale informace kvalitativní čili různé komentáře k výsledkům. Čím dál důležitější funkcí controllingu se stala podpora řízení podniku. Dle mnoha autorů by se controlling měl více integrovat do vedení podniku. Je kladen větší důraz rozvoj controllingových nástrojů a zejména informačních systémů. „*Současný vývoj pak směřuje k pojetí controllingu jako samostatného, specifického přístupu k řízení, které lze označit jako controllingové řízení podniku*“ (4, s. 32–33).

V České republice lze první znaky controllingu zaznamenat ve 20. letech 20. století v průmyslových podnicích, které se inspirovali americkými podniky. Průkopníkem u nás byl podnikatel Tomáš Baťa. Po 2. světové válce ovšem nebylo možné controlling využít, protože nastalo období centrálního řízení. Controlling se zde opět objevuje až v 90. letech, kdy s příchodem zahraničního kapitálu, začaly některé podniky controlling využívat a postupně se zde rozšířil až do dnešní podoby. Controlling ovšem není v tuzemsku využíván v takové míře jako v západních zemích (2, s. 11).

1.4 Organizační začlenění controllingu

Postavení controllingu či controllera v podniku je ve velké míře závislé na svěřených úkolech. To znamená, že postavení controllera musí být takové, aby mohl plnit svěřené úkoly. Jsou dvě možnosti integrace controllera a před nimi je potřeba si zodpovědět tyto otázky:

- jestli veškeré funkce controllingu mohou být přiřazeny stávajícím instancím v podniku,
- jestli je nutné zřídit samotnou pozici controllera nebo oddělení controllingu (6, s. 249).

1.4.1 Zařazení controllingu bez pozice controllera

První možností je zařazení controllingu bez samotné pozice controllera. Existuje několik alternativ, jak toho dosáhnout. Nejvíce využívanou variantou je, že se funkce controllingu přenesou na pracovníky účetního oddělení. Děje se tak z důvodu, že oddělení účetnictví má přístup k informacím. Problémem může být, že pracovníci oddělení budou úkoly controllingu přehlížet a budou se soustředit na účtování. Problémem může být také, že účetnictví je spíše orientováno na minulost a problémem by mohlo být schopnost orientovat se na budoucí cíle (6, s. 249-250).

Další variantou organizace bez pozice controllera je rozdělení úkolů na veškeré vedoucí pracovníky v podniku. U této varianty bývá největším problémem komunikace a výměna informací mezi jednotlivými oblastmi podniku. Bez dostatečné spolupráce pracovníků není možné efektivně plnit úkoly controllingu. Pokud se podnik rozhodne nevytvořit pozici controllera může to přinést i další problémy:

- chybějící partner pro jednání, který je odborně kompetentní a nezávislý na jednotlivých odděleních podniku a může neutrálně posoudit různé alternativy,
- vyšší pracovní zatížení existujících pozic způsobené decentralizovaným plněním úkolů controllingu,
- nedostatečné znalosti v některých odbornějších metodikách a nedostatečná motivace pracovníků (6, s. 249)

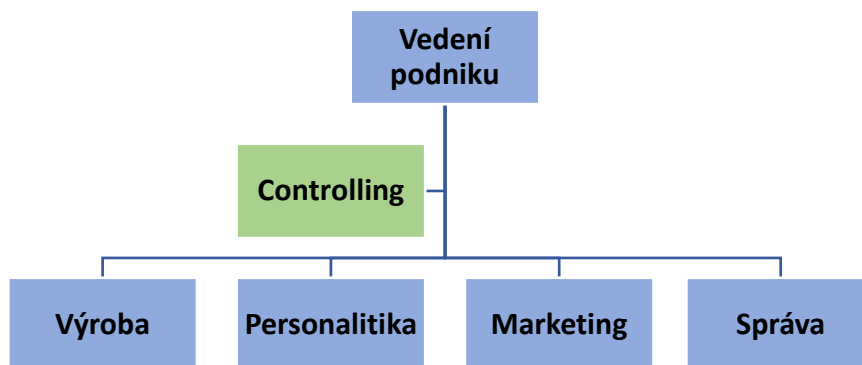
1.4.2 Zařazení controllingu s pozicí controllera

Ve většině případů je ovšem v podniku pozice controllera vytvořena a zařazena do jeho organizace. S vytvořením controllingového oddělení bývá spojena i změna

kompetencí a odpovědnosti ostatních oblastí. Pozice controllingu v organizaci podniku závisí na tom, jak vrcholové vedení controlling chápe. Zda je vnímám zejména jako podpora řízení nebo jako výkon řízení a bude mít i rozhodovací a nařizovací kompetenci. (6, s. 251).

Pokud je controlling vnímán spíše jako podpora a pomoc při řízení, jedná se o tzv. **štabní pozici v podniku**. Controlling je tedy v pozici štábu a controller bývá začleněn do vrcholového vedení, nejčastěji do představenstva. „*Svou činnost ve firmě provádí bez potřeby vlastních liniových vazeb ve formě všeobecného štábu, který poskytuje služby ostatním manažerům*“ (2, s. 20). Problémem této organizace je, že controller nemá kompetence k řešení závažných situací nebo krizových a strategických odchylek a je plně závislý na podpoře vedení (2, s. 20).

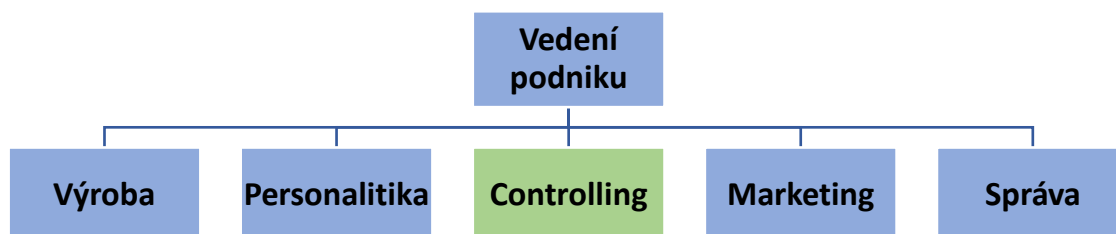
Obrázek 1: Štabní pozice controllingu v podniku



(Zdroj: Vlastní zpracování dle 2, s. 20)

Další možností organizace podniku je **liniová pozice controllingu**. Controlling se stává liniovým útvarem podniku (2, s. 20).

Obrázek 2: Liniová pozice controllingu v podniku



(Zdroj: Vlastní zpracování dle 2, s. 20)

Controller získává rozhodovací pravomoc a stává se zodpovědným za přijatá rozhodnutí. Tato organizace se využívá zejména v krizových situacích. Praxe ovšem ukázala poměrně nízkou stabilitu tohoto členění při běžném chodu podniku (2, s. 20-21).

Další možností je využití externího controllingu. Toto řešení se ovšem z dlouhodobého hlediska nezdá jako ideální, protože těžiště controllingu leží v operativní oblasti. Možností je využití externích poradců v malých a středních podnicích, které dosud nedisponují kvalifikovaným personálem a ekonomicky se nevyplatí zřizovat controllingové oddělení. Bývá využíván i u velkých podniků, ale většinou pro jednotlivé projekty či při iniciaci strategických procesů nebo zavádění nových nástrojů controllingu. Výhodami externího controllingu je rychlost zavedení controllingu v podniku a nižší míra konfliktů s vedením podniku (2, s. 21).

1.5 Cíle controllingu

Hlavním cílem controllingu je přispět k životaschopnosti podniku. Zajištění životaschopnosti zahrnuje následující cíle řízení (7, s. 93):

- 1) **Zajištění schopnosti anticipace a adaptace** – controlling zajišťuje, aby byly poskytnuty informace, o již existujících změnách (schopnost adaptace) a o možných budoucích změnách (schopnost anticipace). Informace musí být poskytnuty včas, musí být aktuální a srozumitelné. Ovšem pouhé pochopení a popsání problému k zajištění těchto schopností nestačí. Controlling má být aktivní v celém procesu řízení. Při procesu přípravy rozhodování, při realizaci rozhodnutí a při následné kontrole realizace a výsledku rozhodnutí (7, s. 94).
- 2) **Zajištění schopnosti reakce** – schopnost reakce spočívá v zavedení kontrolního a informačního systému. Tyto systémy slouží k informování zejména vedoucích pracovníků, kterým průběžně ukazuje rozdíl mezi skutečným a plánovaným vývojem a umožnit cílově zaměřené opravy (7, s. 94).
- 3) **Zajištění schopnosti koordinace** – „úlohou controllingu je zaručit koordinaci v systému řízení tím, že controlling vytvoří předpoklady v technice řízení ke sladění aktivit jednotlivých podsystémů řízení podniku“ (7, s. 95). Prostředkem pro zajištění schopnosti koordinace je vytvoření určitých kulturních a strukturních předpokladů v podniku (7, s. 95).

1.6 Funkce controllingu

Jelikož je controlling podsystémem řízení podniku a měl by plnit své cíle a úlohy, využívá k tomu těchto funkcí (7, s. 97):

- 1) **Podpora vedení podniku** – controlling nemá zodpovědnost za provedení rozhodnutí, ty má manažer. Controlling ovšem poskytuje včasnou, správnou a přiměřenou podporu manažerovi, který se ale radami controllingu řídit nemusí. To znamená, že úlohou controllingu je dostatek kvalitních a včasných informací, které poskytne manažerovi. Controlling informace pouze neshromažďuje, ale provádí i jejich analýzu, aby poskytl co nejlepší servis vedení podniku. Ve zkratce se může říct, že služby vedení zahrnují:
 - informace vedoucích pracovníků,
 - podporu regulace, resp. řízení pomocí dopředné a zpětné vazby,
 - podnikové ekonomické poradenství ve speciálních otázkách (7, s. 97-98).
- 2) **Doplnění řízení** – controller se krom podpory vedení i aktivně zapojuje do vedení ve spolupráci právě s vedením podniku, kdy se podílejí např. na vytváření podnikových struktur. Zde již má controller za svá rozhodnutí zodpovědnost, jelikož provádí různá doplňující rozhodnutí k rozhodnutí managementu, ale také zahrnuje aktivní účast na řízení podniku. Zde je tedy ta škála funkcí velmi široká. Controlling iniciuje procesy diskuse a tvorby názorů, řeší nouzové stavy v rozhodování a podstatně přispívá k budoucím opatřením podniku. Zde se jedná tedy hlavně o inovační funkci controllingu. Kompetence controllera se liší od podniku k podniku, kdy controller může být součástí představenstva podniku nebo vedoucím obchodního oddělení (7, s. 98-99).
- 3) **Koordinace** – podstatnou úlohou controllingu je koordinace celého systému řízení. Jedná se o vytváření předpokladů pro vytvoření podsystémů vedení např. informačního, kontrolních nebo plánovacích systémů. Controllingový systém se snaží zaručit budování a sladění metod a nástrojů, které se používají v jednotlivých podsystémech řízení. Controlling je zde v pozici podpory a odstraňování problému systémů (7, s. 98-99).
- 4) **Systém plánování a kontroly** – v tomto případě se jedná o vytváření a snahu o sjednocení plánů vytvořených za jednotlivé části podniku. Vytváří také podporu

při vytváření jednotlivých plánů nebo přímo plány vytváří. Plány jsou vytvářeny ve spolupráci s manažery jednotlivých oddělení. Controlling také vytváří systém kontroly, který je analogický k systému plánování. Pro zajištění funkčního systému kontroly je třeba stanovit průběh a kontrolní prvky. Také je nutné určit, kdo bude za jednotlivé části plánování a kontroly zodpovědný a bude řešit případné odchylky. Odchylky většinou řeší controller ve spolupráci s vrcholovým managementem nebo s manažery jednotlivých částí podniku v závislosti na závažnosti odchylky (7, s. 103-104).

1.7 Plánování

„Plánování znamená systematickou podnikovou činnost, směřující k rozhodování o budoucnosti podniku a určující průběh podnikového procesu jako celku i jeho dílčích částí“ (2, s. 109). Cíle podniku mohou být kvalitativního a kvantitativního charakteru. Kvantitativní cíle se objevují převážně u operativních plánů, i když v dnešní době již bývají součástí operativních plánů nefinanční složky. Kvalitativní cíle se naopak objevují zejména na úrovni strategického plánování. Zde se ale plány snaží také kvantifikovat z důvodu snazšího sledování, vyhodnocování a přijímání nápravných opatření (2, s. 109-110).

Mezi nejdůležitější formy plánů tedy patří plány strategické a operativní. Strategické plánování je klíčové pro dosažení úspěšného rozvoje podniku. Jedná se tedy o dlouhodobé plány. Jedná se tedy zejména o stanovení vize a dlouhodobé strategie a cílů podniku (8, s. 9).

Operativní plány jsou vytvářeny jako krátkodobé většinou na jeden rok. Zaměřují se na bezprostřední dosažení úspěchu při co nejlepším využití potenciálů úspěchu. Hlavními funkcemi operativního plánování je zajištění stavu likvidních prostředků, vytvoření rezerv pro budoucí uspokojení kapitálových zájmů a zvýšení reálné hodnoty kapitálu (7, s. 489-490).

1.7.1 Požadavky na plány

Pro zajištění dostatečné kvality plánu a jeho vhodnosti pro řízení je nutné, aby splňoval následující požadavky:

- **časová provázanost** – pro odhad budoucího vývoje je důležitá znalost vývoje minulého a porozumění stavu současného. Operativní plány vychází z plánů strategických a jsou jejich detailním rozpracováním. V rámci plánování se uplatňuje princip klouzavého plánování, kdy se strategické plány doplňují vždy po roce o další rok a plány operativní se doplňují o následující měsíc.
- **věcná provázanost** – je nutná koordinace věcné stránky dílčích plánů tak, aby mohli být agregovány do souhrnných plánů,
- **variantnost vs. závaznost** – za pomoci vytvoření více verzí plánu (optimistická, realistická, pesimistická) se podnik může připravit na případné změny v podniku nebo jeho okolí. Závaznost je nezbytným požadavkem, aby bylo dosaženo stanovených cílů,
- **úplnost vs. přehlednost** – mezi úplností a přehledností vzniká často napětí, protože plány, které bývají úplné, tak nejsou přehledné a naopak. Je tedy potřeba, aby plány obsahovaly pouze položky, které jsou podstatné pro dosažení cílů a řízení podniku mohlo probíhat bezproblémově,
- **proveditelnost** – plány by měli být reálné a dosažitelné, ale jejich úroveň musí zároveň být taková, aby byl zajištěn rozvoj podniku,
- **kontrolovatelnost** – plán musí mít takovou strukturu, aby bylo možné ho porovnávat se skutečností a bylo možné provést potřebné úpravy,
- **elastičnost** – plány jsou chápány jako závazné, ale je potřeba aby byla možnost reagovat na možné nastalé situace a plány aktualizovat,
- **systémovost** – pro tvorbu a kontrolu plánů musí podnik vlastnit systém, který disponuje konkrétními metodami a nástroji,
- **hospodárnost** – náklady na vypracování plánů by neměli být vyšší, než jaký mají užitek pro podnik (2, s. 113-114).

1.7.2 Způsoby sestavování plánů

Způsoby sestavování plánů se odlišují podle toho, z jaké úrovně se tyto plány sestavují (2, s. 114).

- 1) **Retrográdní (top-down)** – jedná se o sestavování shora dolů. Proces plánování je stanovený podnikovým vedením a podřízené plánovací stupně ho na svých

úrovních precizují a konkretizují. Přednost tohoto směru sestavování je v tom, že cíle všech dílčích plánů odpovídají cílům podniku jako celku. Nebezpečím ovšem je, že úkoly, které stanovuje top management budou pro nižší úrovně nesplnitelné (2, s. 114).

- 2) **Progresivní (bottom-up)** – tento způsob plánování je opakem plánování retrográdního. Jedná se tedy o způsob sestavování zdola nahoru. Toto plánování začíná u nejnižších plánovacích úrovní podniku. Plány jsou postupně předávány nadřízenému stupni, které plány koordinují, shrnují a předávají dál dokud se plány nedostanou na nejvyšší plánovací úroveň podniku. Výhodou tohoto způsobu je, že plány vychází od částí podniku, kterých se jejich plnění bezprostředně týká a mají přístup k aktuálním informacím. Problémem je složitá koordinace jak časová, tak věcná (2, s. 114).
- 3) **Protisměrné plánování** – tento způsob plánování probíhá formou informační protitoků. To znamená, že vedení sestaví předběžný plán, od kterého se odvozují dílčí plány. Nižší úrovně plánování plán přezkoumají s ohledem na jeho realizovatelnost a vniklé odchylky se řeší v dalších letech. Plánovací proces tedy probíhá, dokud není dosaženo shody na všech úrovních. Pak se plán stane závazným a konkrétním pracovníkům vzniká odpovědnost za plnění dílčích plánů. Nevýhodou tohoto způsobu je vysoká časová náročnost (2, s. 114-115).

1.7.3 Funkční struktura plánování

Celkový plán vychází z plánů jednotlivých úseků podniku. Ty na sebe vzájemně navazují a vytvářejí celkový plán. (2, s. 111).

- 1) **Plánování marketingu** – z marketingového plánu vycházejí ostatní dílčí plány (plán výroby, investiční plán, finanční plán a další), které pracují s informacemi, které jim předá oddělení marketingu. Východiskem marketingového plánu je marketingová analýza, která zkoumá segmenty trhu, konkurenci a odhaduje poptávku na trhu a tím i objem prodeje. Z marketingové analýzy se pak vychází například při formulaci cenové strategie nebo formy distribuce produktů (2, s. 111).
- 2) **Plánování výroby** – navazuje na plán prodeje a dává ho do souladu s výrobními kapacitami podniku. Plán výroby obsahuje plánování objemu a sortimentu, plánování výrobních skupin, jednotlivých výrobků a stanovuje potřebu počtu

pracovníků a surovinových zdrojů. Součástí plánování je i plánování pomocných prací, které pomáhají zabezpečit výrobu (2, s. 111).

- 3) **Plánování nákupu** – úkolem nákupu je zabezpečit bezproblémový průběh výroby a zabezpečit ho surovinami, materiály, energiemi a dalšími. Vytváří se tedy plány spotřeby, nákupu a zásob (2, s. 111).
- 4) **Plánování výzkumu a prodeje** – orientuje se zejména na oblast výroby a její inovaci. Jedná se například o nové výrobky, technologie nebo změnu designu (2, s. 111).
- 5) **Plánování obnovy a údržby** – zahrnuje především plánování pořízení a likvidaci dlouhodobého majetku (investiční plánování) a plánování oprav a údržby. Součástí plánování investic je i propočet, zda je investice výhodná. Plán navazuje na plánování výroby (2, s. 111).
- 6) **Finanční plánování** – zahrnuje rozhodování o získávání kapitálu, o jeho alokaci o jeho zhodnocení a o peněžním hospodaření podniku (2, s. 111-112).
- 7) **Plánování lidských zdrojů** – jedná se o plánování počtu pracovníků, a to jak dělníků, tak i THP. Plánuje se jejich profesní růst, vytváření pracovních podmínek, systém odměňování, a rozvíjení principů výkonnosti pracovníků (2, s. 112).

1.8 Rozpočetnictví

„Rozpočetnictví znamená nasměrování všech podnikatelských aktivit na hodnotové cíle podniku“ (6, s. 144). Rozpočtování je tedy nasměrováno na formální cíle podniku. Přechody mezi plánováním a rozpočtováním jsou v praxi plynulé. Systém rozpočetnictví je subsystémem systému plánování a kontroly (6, s. 144-145).

„Rozpočet je hodnotově formulovaný plán, daný jednotce s rozhodovacími pravomocemi na určité časové období a s určitým stupněm závaznosti“ (6, s. 145). Rozpočet je vlastně finanční plán, který obsahuje očekávané příjmy a výdaje následujícího období. V podniku má být sestaven dle principu rozpočtové odpovědnosti. Rozpočet musí obsahovat jednoznačné určení odpovědnosti konkrétní osobě. Aby mohl být rozpočet schválen, musí být pokryty všechny části podniku. Podnik si musí také stanovit hloubku členění rozpočtu a určení časového diferencování. Tyto dvě otázky si musí každý podnik stanovit dle svých požadavků a potřebách (6, s. 145-147).

1.9 Příspěvek na úhradu fixních nákladů a tvorbu zisku

Ukazatel příspěvku jako podíl na obratu vyjádřený procentech slouží jako tržně orientovaná pomůcka při rozhodování. Při výpočtu krycího příspěvku u různých výrobků se rozpozná, který výrobek má vyšší procentuální příspěvek a pomocí toho může podnik dosáhnout vyššího zisku. Plánování výroby by se tímto mělo řídit a vyrábět výrobek s vyšším krycím příspěvkem, aby podnik mohl dosáhnout optimálního hospodářského výsledku (9, s. 73).

Aby se mohl příspěvek vypočítat, musí se rozdělit náklady na variabilní a fixní. Variabilní náklady vznikají při výrobě a odbytu výrobků a chovají se proporcionálně ke stupni využití kapacity. Naopak fixní náklady nevznikají v závislosti na výrobě a společnosti vznikají, i když výroba neprobíhá. Variabilní náklady mohou být vypočítány v souvislosti s jejich vznikem ve výrobě. Fixní náklady ovšem není možné rozdělit výpočtem náhrady podle produktu jako náklady na 1 ks. Fixní náklady se tedy berou jako lineární, proto se jejich výše na 1 ks bude zvyšovat, když se bude kapacita výroby snižovat. U variabilních nákladů je to obráceně, protože se chovají proporcionálně s kapacitou výroby (9, s. 71-73).

Možnosti výpočtu krycího příspěvku:

- **jednostupňový výpočet** – příspěvek je rozdíl mezi obratem a variabilními náklady. Výsledek ukazuje, v jakém rozsahu jsou kryty fixní náklady a jaká část se podílí na dosažení zisku. Pokud je součet příspěvků vyšší než fixní náklady, podniku vzniká zisk. U jednostupňového výpočtu jsou fixní náklady pouze jako celkový součet a už se dál nedělí jako u další možnosti výpočtu. Výpočet příspěvku se tedy provede samostatně pro jednotlivé výrobky, čímž podnik určí, který výrobek má nejvyšší podíl na krytí fixních nákladů. Příspěvky se poté sečtou a odečtou se od nich celkové fixní náklady a zjistí se, zda je podnik ziskový nebo ztrátový,
- **vícestupňový výpočet** – zde probíhá výpočet obdobným způsobem, ale rozdílem je, že fixní náklady jsou rozděleny do několika vrstev. Fixní náklady mohou být rozděleny do různého počtu vrstev podle velikosti podniku. Rozdělení fixních nákladů u velkých podniků může vypadat následovně:
 - 1) Fixní náklady výrobku
 - 2) Fixní náklady skupiny výrobků

- 3) Fixní náklady nákladových míst
- 4) Fixní náklady oblastí odpovědnosti
- 5) Celkové fixní náklady celého podniku

U malých a středních podniků se více využívá pouze dvoustupňové rozdělení fixních nákladů, a to na náklady vztahující se k určitému výkonu a všeobecné fixní náklady. Výpočet vypadá, tak že nejdříve se odečtou variabilní náklady od obrátu a od toho se postupně odečítají jednotlivé vrstvy fixních nákladů. Po odečtení všech fixních nákladů se zjistí, zda je podnik ziskový (9, s. 71-76).

1.10 Kontrola

Kontrola je subsystémem procesu řízení. Navazuje na etapu plánování a tím proces řízení uzavírá. Obsahově se kontrolou rozumí porovnání kontrolních veličin, z nichž jedna slouží jako srovnávací hodnota. „*Smyslem kontroly je tedy rozpoznat chyby, ke kterým došlo jak při plánování, tak při realizace plánu*“ (2, s. 134). Díky kontrole je tedy možné chyby nalézt a navrhnout opatření, která chybu odstraní (2, s. 134).

Historicky se kontrola soustředila na analýzu jevů minulých a řídila podnik podle principů **zpětné vazby**. V moderním pojetí je ovšem snaha, aby kontrola začala zobrazovat a sbírat informace o jevech budoucích a nastalým chybám bylo možné předejít. Tento princip se nazývá **dopředné vazby**. Orientace na budoucnost však klade vysoké nároky na kvalitu informací i na kvalitu použitých metod, které jsou složité na použití. Ve většině případů je nutné vybudovat kvalitní informační systém, kde budou všechny potřebné a relevantní informace (2, s. 134-135).

Etapy kontroly:

- 1) stanovení kontrolních veličin a mezí tolerancí pro odchylky,
- 2) evidence skutečných či očekávaných hodnot,
- 3) propočet odchylek kontrolních veličin,
- 4) analýza odchylek,
- 5) návrh nápravných opatření (2, s. 135).

1.11 Analýza odchylek

Cílem analýzy odchylek je zefektivnit podnikatelský proces. Aby byl podnik schopen odchylky zjistit, musí realizovat následující kroky:

- identifikaci příčin vzniku,

- zhodnocení dopadu odchylek na danou část procesu, a to ve všech liniích, které jsou odchylkou ovlivněny (hlavní zřetel je zaměřen na výkonový, odpovědnostní a procesní řízení),
- vytvoření předpokladů pro přijetí opatření, která by eliminovala vznik významných odchylek v budoucnosti (4, s. 394).

Odchylky vznikají jako rozdíl mezi plánovanými a skutečnými hodnotami, které jsou pak analyzovány. Odchylky se měří v absolutních i relativních hodnotách. Míra podrobnosti pak závisí na tom, pro koho a za jakým účelem je analýza prováděna. Stupeň přesnosti a podrobnosti analýzy odchylek je dán určitou mírou přesnosti a podrobnosti plánování (3, s. 165-166).

Controlling společně s vedením podniku musí také stanovit určitou míru tolerance. Controlling bude jednat, pokud výše odchylky překročí stanovenou míru tolerance. Je to z důvodu, aby podnik neřešil odchylky, které jsou nepodstatné nebo zanedbatelné a controlling bude mít více času na jiné úkoly. Výši míry tolerance si stanoví každý podnik sám v závislosti na kultuře podniku, stylu řízení a na okolnostech jednotlivých případů. (1, s. 224).

1.11.1 Členění odchylek podle faktoru vzniku odchylky

Dle faktoru vzniku lze dělit odchylky takto:

- **kvantitativní** – vyjadřují odchylku v objemových parametrech hodnocených kritérií (např. v množství výkonu, ve spotřebě materiálu),
- **kvalitativní** – jedná se o odchylku způsobené jedním z kvalitativních parametrů (např. směnné kursy, pořizovací ceny materiálu, výše mezd),
- **odchylky struktury** – ukazují změny ve struktuře výkonů nebo vstupujících zdrojů (4, s. 395-396).

1.11.2 Pravidla kompetencí při odchylkách

Jelikož odchylky vzniknou podniku vždy, protože jsou reakcí na vývoj podnikatelského okolí, který při plánování nebyl očekáván. Podnik musí být připraven reagovat na tyto nastalé situace. Je také potřeba kontrola v systému, zda někdo odchylku vůbec řešil, a ta nebyla pouze reportovaná, ale jinak zůstala bez reakce. Nápravná opatření mají vznikat podle určitých pravidel a stanovením kompetencí, kdo bude na odchylku reagovat. Tento systém může vypadat takto (19):

- a) **Velmi malé odchylky (např. do 5 %)** – podnik nemusí požadovat žádnou reakci, jelikož se pohybuje v určené míře tolerance. Reagovalo by se pouze v případě, že by se odchylka opakovala a s tím společně by narůstala i absolutní odchylka (19).
- b) **Provozní (malé) odchylky (např. 5–10 %)** – v těchto případech je reakce nutná pouze od řídicích pracovníků jednotlivých odborných oddělení. Na řešení malých odchylek se nemusí podílet controller nebo vedení podniku, postačí upozornění pracovníka na vzniklou odchylku (19).
- c) **Odchylka (střední) s kontrolovanou reakcí (např. 10–20 %)** – zde odchylku řeší opět řídicí pracovník odborného oddělení, ale již ve spolupráci s controllerem. Controller určí, zda stačí decentralizovaná kompetence k vyřešení takto vysoké odchylky (19).
- d) **Odchylka (velká) mimo kompetenci (např. více než 20 %)** – v tomto případě odchylku již řeší vedení podniku společně s controllerem. Controller vedení upozorní na vznik takto vysoké odchylky a celopodnikové vedení se snaží nalézt řešení, které nelze udělat bez kompetence managementu podniku (19).

Controlling se v podniku snaží dosáhnout stavu, kdy budou jednotlivý vedoucí pracovníci reagovat sami na vzniklou odchylku od její určité velikosti a controller bude pouze hlídat, zda reakce skutečně nastala a už nemusí kontrolovat konkrétní opatření. (19).

1.12 Nápravná opatření

Zjištěné odchylky jsou podkladem pro rozhodování při řízení jednotlivých částí podniku, ale i podniku jako celku. Pro jednotlivé oblasti podniku, jsou vypracovávány plány opatření, které určují, jak se mají pracovníci zachovat při vzniku odchylky. V plánu musí být určeny také termíny plnění a uvedeni zodpovědní pracovníci (2, s. 151).

Kontrola je nezastupitelná i při realizaci nápravných opatření. Je to z důvodu, že i zde je potřeba nutně prověřit systémovost přijatých opatření. Také kontroluje, zda působení přijatých opatření účinné (2, s. 151).

2 Analýza současného stavu

V této části je popsána současná situace společnosti Electropoli, s.r.o. a cíle diplomové práce. Je zde zhodnocený současný stav controllingu a jeho funkce ve společnosti a práce se více zaměřuje na plánování společnosti. V této části je také představen plán společnosti za rok 2021 a následně provedena analýza odchylek.

2.1 Popis společnosti

Pro tuto diplomovou práci si autor zvolil společnost Electropoli, s.r.o., která byla založena v roce 1994 jako společnost Galvia, spol. s.r.o. v Třemošnici. V roce 2006 se stala součástí mezinárodní skupiny Electropoli se sídlem ve Francii, a jejíž součástí je doposud. Hlavní činností společnosti je kataforézní lakování, práškové lakování a galvanické zinkování.

2.2 Základní údaje

Jméno společnosti:	Electropoli Czech Republic, s.r.o.
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Datum vzniku a zápisu:	10. ledna 1995
Sídlo:	Budovatelů 482, 583 43 Třemošnice
IČO:	620 63 685
Jednatel:	Nicolas Jean – Marie Delahegue
Základní kapitál:	25 000 000 Kč

Základní kapitál společnosti je 25 mil. Kč a je kompletně splacen francouzskou skupinou Electropoli S.A., která je tedy jediný vlastník společnosti Electropoli s.r.o. Tato skupina vstoupila do podniku v roce 2006 a má v České republice dva výrobní závody, a to v Třemošnici a v Českém Dubu. V roce 2019 celou skupinu koupil francouzsko-čínský fond.

Statutárním orgánem je jednatel, který jedná jménem společnosti a je oprávněn podepisovat samostatně. Jednatel společnosti je od 1. 6. 2021 Nicolas Jean – Marie Delahegue. Společnost nemá zřízené dozorčí orgány.

2.2.1 Závod v Třemošnici

Závod v Třemošnici leží ve střední části České republiky nedaleko Pardubic a rozkládá se asi na 27 000 m². Je starší z obou závodů a má v regionu dlouhou tradici ještě

z období před sametovou revolucí. Závod v Třemošnici je vybaven třemi galvanizačními linkami a programem na kataforézní lakování. Celkový počet zaměstnanců závodu je 270 a z toho 172 přímo zaměstnaných a zbytek agenturních. Příspěvek závodu k obratu společnosti je asi 50 %.

2.2.2 Závod v Českém Dubu

Na 16 000 m² se rozkládá závod v Českém Dubu. Obec se nachází v severních Čechách mezi hranicemi s Německem a Polskem. Výroba je vybavena třemi linkami práškového lakování včetně plně robotického pracoviště. Dále se zde nachází 4 linky galvanizace a pasivační linka. Provoz také nabízí službu potisku logem. Průměrný počet zaměstnanců je 308 a z toho 204 přímo zaměstnaných. Příspěvek závodu k obratu společnosti je asi 50 %, je zde ale mnohem nižší marže než u závodu v Třemošnici, a to zejména díky nákladově náročnému práškovému lakování.

2.3 Velikostní zařazení společnosti

Velikostní zařazení účetních jednotek je stanoveno dle zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví. Účetní jednotky se dělí na mikro, malé, střední a velké. Účetní jednotky jsou zařazeny dle těchto kritérií:

- aktiva celkem,
- roční úhrn čistého obrat,
- průměrný počet zaměstnanců.

Každé kritérium je stanoveno dle určitých hodnot, které jsou zapsány v tabulce číslo 1. Pokud účetní jednotka překoná dvě kritéria dvě z těchto kritérií, tak se stanovuje jako o úroveň větší jednotka.

Společnost Electropoli, s.r.o. má v průměru více než 250 zaměstnanců, hodnota aktiv je také vyšší než 500 mil. Kč, obrat není vyšší než 1000. mil. Kč. Společnost má tedy dvě hodnoty vyšší pro splnění kritérií střední jednotky, z toho plyne, že se jedná o jednotku velkou.

Tab. 1: Hodnoty kritérií pro stanovení velikosti účetní jednotky

Velikost účetní jednotky	Aktiva celkem	Čistý obrat	Průměrný počet zaměstnanců
Mikro	9 mil. Kč	18 mil. Kč	10
Malá	100 mil. Kč	200 mil. Kč	50
Střední	500 mil. Kč	1000 mil. Kč	250
Velká	> 500 mil. Kč	> 1000 mil. Kč	> 250

(Zdroj: Vlastní zpracování dle 12)

2.4 Předmět podnikání

Společnost se zaměřuje na kvalitní aplikaci povrchových úprav kovů. Společnost nabízí čištění povrchů, různé druhy zpracování kovů, galvanické povrchové úpravy, průmyslové lakování, žárové zinkování a další. Vlastní také několik patentů a know-how v oblasti pokovení.

Nejvíce se společnost zaměřuje na povrchové úpravy kovů. Zpracování kovů splňuje všechny platné normy a zpracování. Společnost také vlastní moderní zařízení, a také pracuje na nových inovacích, díky čemuž je schopna splnit velké množství požadavků svých zákazníků. Využívá několika různých řešení zpracování, a to v závislosti na materiálu nebo potřebách zákazníka. Jedná se například o elektrolytické zpracování, žárové zinkování, chemické zpracování a tekutý, práškový nebo kataforézní nátěr kovů. Tyto metody nabízí zejména ochranu proti korozi, a také lepší mechanické vlastnosti kovů.

Předmět podnikání dle zápisu do obchodního rejstříku:

- Galvanizace kovů
- Galvanizérství, smaltérství
- Koupě zboží za účelem dalšího prodeje a prodej
- Zprostředkovatelská činnost
- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

2.5 Hlavní trhy a zákazníci

Hlavním trhem, kde společnost Electropoli, s.r.o. působí je automobilový průmysl. V této oblasti má dlouhou tradici a mezi její dlouhodobé partnery patří velké světoznámé automobilky např. Volkswagen, Ford, Mercedes, Iveco nebo Fiat. Dále se společnost angažuje v oblasti leteckého a zbrojního průmyslu. Kde se jí daří prorazit díky antikorozním vlastnostem zpracovaných povrchů kovů. Společnost se angažuje i jiných odvětvích, kde se mohou její produkty využít, je to například v dopravním průmyslu (železnice, vodní doprava) nebo energetickém.

2.6 Organizační struktura

Na obrázku číslo 4 je organizační struktura mateřské společnosti Electropoli S.A., která byla upravena po vstupu francouzsko-čínského fondu. Nový majitel jmenoval nového ředitele společnosti, který ihned provedl reorganizaci, která se blíží organizacím většího rozměru.

V čele skupiny stojí CEO (Chief executive officer), který má zodpovědnost nad celou společností a všemi přidruženými závody. Další úrovní vedení je COO (Chief operations officer), který je zodpovědný za všechny závody společnosti a pod ním jsou manažeři jednotlivých závodů (Plant manažeři), kteří mají na starosti každodenní provoz závodu. Na této úrovni jsou také Sales manažeři, kteří se dělí na automotive a non-automotive. Dělí se z důvodu, že automotive je hlavním trhem společnosti. Také zde jsou CFO (Chief financial officer), IT director, Human resources director a Purchasing director. Každé z těchto oddělení má své zástupce v každé zemi působení společnosti, popřípadě v každém závodě. Manažeři těchto čtyř oddělení v jednotlivých státech či závodech jsou na stejné úrovni jako Plant manažeři a mají zodpovědnost za vedení ve svých oblastech a do zodpovědnosti Plant manažera spadá provoz a výroba podniku. Samozřejmostí je, že spolu manažeři samostatných oddělení spolupracují a komunikují, aby dosáhli lepších výsledků.

Obrázek 3: Organizační struktura skupiny Electropoli A.S.



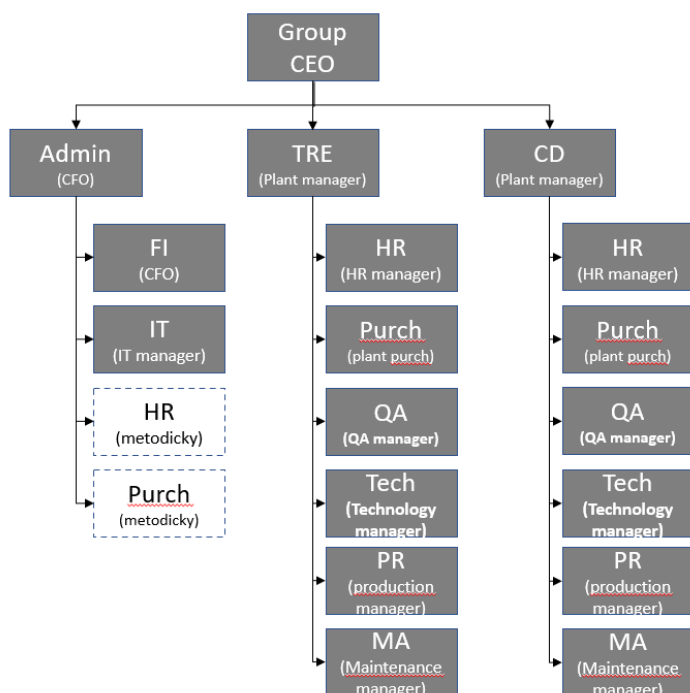
(Zdroj: 14)

2.6.1 Organizační struktura v ČR

Vyšší a střední management

V čele managementu Electropoli, s.r.o. stojí CEO, který je zodpovědný za oba závody v České republice. Má zodpovědnost za veškeré dění na našem území. V pozici pod celorepublikovým manažerem jsou plant manažeři obou závodů, kteří mají zodpovědnost za jednotlivé závody. Na stejné úrovni jako plant manažeři je funkce zvaná Admin, kterou vykonává CFO pro Českou republiku a je vyčleněna z organizace jednotlivých závodů. Vyčleněny jsou pozice IT manažera a CFO, a také HR a nákupní manažeři, kteří na této úrovni spíše dodávají podporu manažerům na těchto pozicích v jednotlivých závodech a jednají s CEO manažerem, se kterým řeší budoucí kroky a krizové situace, pokud jsou na takové úrovni, aby bylo nutné řešení ve vyšším managementu. Tímto krokem se nový management, který nastoupil příchodu nového majitele pokusil, aby oba závody byly schopny fungovat samostatně avšak pod stejným vedením. Ovšem i to přineslo některé problémy například, vyčlenění pracovníků zpracovávajících agendu pro celou ČR, kteří stále upřednostňovali práci pro závod, který jim byl blíž. Na odstranění těchto problémů společnost pracuje, aby organizační struktura fungovala, tak jak má a nedocházelo k upřednostňování jednoho ze závodů.

Obrázek 4: Organizační struktura Electropoli Czech Republic, s.r.o.



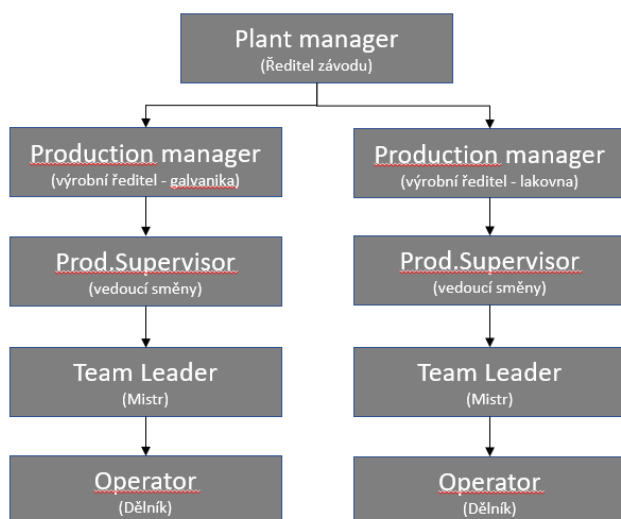
(Zdroj: 14)

Nižší management

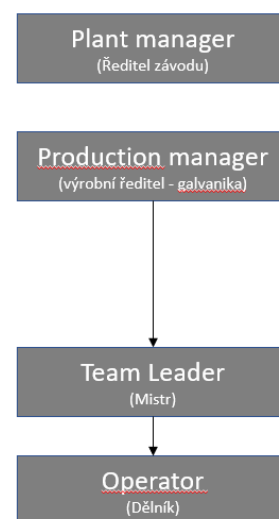
V nižším managementu se organizace obou závodů liší. Liší se z důvodu rozdílnosti výrobních procesů. V Českém Dubu spravují výrobu dva výrobní manažeři, kdy každý má na starost jednu část výroby (galvaniku a lakovnu). Pod nimi je pozice výrobních supervizorů (hlavních mistrů), kteří mají odpovědnost za jednotlivé směny. Mistři vedou dělníky při práci na jednotlivých linkách. V závodě v Třemošnici je pouze jeden výrobní manažer, který zastřešuje celou výrobu a pod ním je pozice mistrů, kteří mají odpovědnost za vedení směn a dělníků na jednotlivých linkách. Rozdíl je v tom, že v Třemošnici jsou mistři víceméně v pozici THP pracovníka a v závodě v Českém Dubu je spíše v pozici dělníka, což oslabuje jeho manažerskou pozici.

Obrázek 5: Organizační struktura nižšího managementu

Organizace výroby - Český Dub



Organizace výroby - Třemošnice



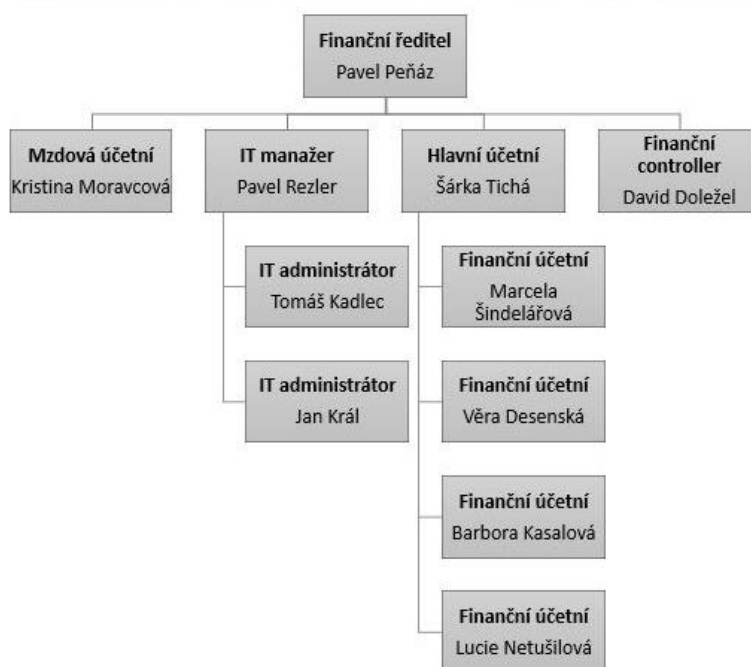
(Zdroj: 14)

2.6.2 Finanční vedení podniku

Finanční vedení podniku v České republice je vyčleněno z organizace jednotlivých závodů a zodpovídá se CEO pro celou ČR. V čele finančního vedení společnosti Electropoli, s.r.o. je finanční ředitel. Zajímavostí je, že organizace finančního oddělení je propojena s IT oddělením. Je to z důvodu, že spolu na mnoha věcech spolupracují a mají takto ulehčenou spolupráci. Pod finančním ředitelem tedy manažer IT oddělení, dále pak mzdová účetní, hlavní účetní a finanční controller. Pod IT manažerem jsou další pracovníci, kteří spolupracují s vedoucími jednotlivých oddělení na úpravách softwarů a aby všechny systémy fungovali, tak jak mají. Pod hlavní účetní jsou finanční účetní, kde má každá na starost jednu z částí účetnictví a celé to zaštiťuje hlavní účetní, která má

zodpovědnost za celé účetnictví. Finanční ředitel také ve velké míře spolupracuje s finančním controllerem na controllingu, kdy spolu konzultují případy a prezentují výsledky vyššímu managementu společnosti.

Obrázek 6: Organizace finančního vedení podniku



(Zdroj: 16)

2.7 Funkce controllingu

Mezi hlavní úkoly controllingu ve společnosti Electropoli, s.r.o. patří zpracování plánů jednotlivých závodů. Zpracovávají se dlouhodobé, střednědobé a roční plány. Roční plány jsou následně podrobeny analýze odchylek a výsledky jsou předkládány managementu. Sledování naplňování akčních plánů a případné poskytnutí podpory k vyřešení problémů spojených s akčními plány. Ale více k tomuto tématu je napsáno v další kapitole práce.

Dalším úkolem controllingu je schvalování investic. Společnost má vypracovaný investiční plán, který se snaží dodržovat, což je úkolem controllingu, aby zajistil a kontroloval dodržování investičního plánu. Z toho důvodu schvaluje jednotlivé investice a kontroluje případné odchylky od plánu.

Controlling pracuje na přípravě sazeb a cen pro výrobní proces, kam patří kontrola a validace kalkulací a zpracování pravidelných analýz pro jednotlivé díly a linky. Také pracuje na posuzování nových projektů, profitability a sledování cen linek a zákazníků.

Nastavuje zde systém interní kontroly například na schvalování nových projektů nebo změny cen. Nastavuje obecně systém kontrol a jejich vyhodnocování. Hlídá, aby docházelo k hlášení nežádoucích stavů a odchylek od procesů. A aby docházelo k hlášení, pokud dojde k rizikům spojených s nedodržováním platných pravidel.

Dále je to nastavení systému přijímání nových zaměstnanců ve spolupráci s personálním oddělením. Spolupráce při tvorbě nových pozic. A s těmito procesy spojené sledování oblasti personálních nákladů (příprava modelů na změnu mezd). Zajištění pravidelného proškolení finančních a nefinančních zaměstnanců na klíčové procesy a pravidla. Informovat zaměstnance o cílech společnosti a podporovat ostatní oddělení pro správné pochopení finančních dopadů jejich činnosti.

Dalším úkolem controllingu je spoluúčast na přípravě reportingu, který musí společnost provádět ze zákonných povinností nebo ve vztahu k finančním institucím (banky, pojišťovny, ...). Také je to spolupráce na měsíčních a ročních závěrkách včetně spolupráce na finančních a daňových auditech.

Úkolem je také výpočet, reportování a návrhy na zlepšení u vybraných ukazatelů (např. ukazatele rentability). Jejich výpočet se provádí pravidelně a výsledky se reportují managementu na měsíční bázi, kde navrhuje opatření pro zlepšení ukazatelů.

Hodnocení výstupů controllingu probíhá vždy každý 5. den v měsíci. Zde se sejde celý top-management závodu včetně CEO, CFO a plant manažera. Controller zde prezentuje výsledky za předchozí měsíc, následně probíhá hodnocení a návrhy na případné úpravy některých ukazatelů nebo procesů. Výstupem jsou akční plány.

2.8 Plánování

Společnost Electropoli s.r.o. vytváří plány střednědobé (5 let) a krátkodobé (roční plány). Střednědobý plán vytváří top management ve Francii, od kterého se pak vyvíjí roční plány. Roční plány vychází právě ze střednědobého plánu a z výsledků minulých let.

2.8.1 Střednědobé plánování

Tento plán je tedy sestavován na 5 let. Je sestavován top managementem celé skupiny Electropoli S.A. Jsou zde stanoveny vize a cíle pro toto období, a to pro celou skupinu a dále jsou pak tyto cíle prezentovány do dalších států a jednotlivých závodů této skupiny. Dochází i k úpravám tohoto plánu v průběhu let, ale většinou se jedná o úpravy

z důvodu ekonomických změn (např. změna inflace, větší změny kurzů atd.), ale původní vize a cíle společnosti zůstávají. Největší změna proběhla v roce 2021, kdy společnost po koupi společnosti francouzsko-čínským fondem, změnili noví vlastníci strategii celé společnosti a vytvořili tedy i nový střednědobý plán, i když ten minulý ještě probíhal.

V rámci plánu top management rozděluje zodpovědnost jednotlivých vedoucích pracovníků za jednotlivé závody nebo jednotlivé části plánování či výroby. Například plant manažer je zodpovědný za stanovení cílů ve svém závodě, a aby bylo možné těchto cílů dosáhnout, musí získat potřebné zdroje. Finanční manažer je zodpovědný za sestavení rozpočtu pro jednotlivé roky. A plant manažerovi poskytuje předpoklady celkového obrátu, jaká bude výše mezd, předpokládanou výši nákupů a výši fixních nákladů, které slouží k sestavení rozpočtu a plant manažer pak s nimi pracuje dál. Pro všechny tyto aktivity jsou top managementem stanoveny termíny, aby mohli být s ním konzultováni.

V plánu je stanoveno, jak budou probíhat výpočty nákladových položek. Například, aby byli schopni analyzovat personální náklady, provádí se výpočet podle počtu hlav (zaměstnanců) rozdělených do oddělení a stanovují se na základě následující předpokladů, které jsou brány v úvahu při výpočtu personálních nákladů:

- mzdový vývoj (brán z minulých let),
- vývoj organizace společnosti,
- míra absence,
- náklady na školení,
- čerpání dovolené.

Jsou také stanoveny způsoby výpočtu potřebného množství dočasných zaměstnanců. Je to buď výpočet potřeby přímé výroby (počet hodin) vyplývající z výpočtu potřebných výrobních hodin. Další možností je výpočet z přímé výroby (počet hodin) vyplývající z výpočtu pracovní síly. A výpočet možné potřeby zaměstnanců nepřímo spojené s výrobou, ale na nějaké jiné služby. Za provedení těchto výpočtů, popřípadě odhadů, je zodpovědné personální oddělení. Ve spolupráci s controllerem vypočítají očekávané personální náklady.

V tomto plánu je také stanoveno, jak budou určovány přímé a nepřímé náklady. Budou stanovovány na základě naposledy známých výsledků, to znamená, že budou

vycházet z výsledku minulých let. Hodnoty ale budou upravovány o změny, které byli nasmlouvány s dodavateli nebo o které se změnilo v důsledku ekonomických změn (například v důsledku covidové pandemie, která silně zasáhla ekonomiku po celém světě). Je také potřebné stanovit si plán investic, který bude mít vliv na náklady prostřednictvím odpisů. Za plán investic je zodpovědný plant manažer ve spolupráci s controllerem, kteří určují, zda budou prostředky na provedení investic. Za rozhodnutí, zda bude investice provedena je zodpovědný plant manažer.

2.8.2 Roční plánování

Roční plán vychází ze střednědobého plánu. Sestavuje se pro každý rok na základě dat z minulosti a upravuje se o změny, které mezi roky nastaly. Proces plánování začíná u top managementu, který nastavuje cíle pro daný rok. Jedná se o hlavní strategie a požadavky, podle kterých je pak plán sestavován. Top management říká, jaké jsou předpoklady vývoje trhu s automobily, protože společnost působí na trhu s automobily, a podle toho nastavuje o kolik narostou tržby. Nastavuje také cíle ohledně nákladů, které chtějí snížit a o kolik procent. U Electropoli CZ se jedná zejména o personální náklady, které tvoří velkou část celkových nákladů. A díky tomu určí, jaké by měli být marže výrobců. Tato část plánování je stanovena top management v čele s CEO pro Českou republiku.

Dále přechází plánování do vedení závodů v ČR. Jako první krok se stanovují předpoklady pro Českou republiku. Jedná se například o předpokládanou míru inflace, úrokové sazby, nebo předpokládané kurzy pro dané roky. Vychází z informací a zpráv ČNB. Dále nastavují mantinely pro jednotlivé druhy nákladů, ve kterých by se měli pohybovat. Zejména tedy pro náklady personální a materiální. Samotné sestavování plánů pro jednotlivé závody v ČR probíhá spíše centralizovaně, kdy plán vytváří finanční oddělení podniku, zejména controlling a vychází z údajů z minulých let. Spolupráce s jednotlivými závody samozřejmě probíhá, například při plánování cen jednotlivých přímých nákladů, ale její míra není vysoká.

Důležitou částí vytváření plánu, je plánování tržeb, od kterého se odvíjejí další části plánu. Plánování tržeb vychází z minulých let, které se dále upravují o předpoklad vývoje trhu, smluv se stávajícími zákazníky a dle marketingových průzkumů díky kterým společnost zjistí, jaká je poptávka a možnost zisku nových zákazníků. Podle toho se stanoví předpokládaný prodej kusů. Stanoví se i prodejní ceny na základě jednání

s odběrateli a podle smluv, které jsou již uzavřeny. Na základě těchto předpokladů stanoví výši předpokládaných tržeb pro daný rok. Odpovědnost za plán tržeb má odbytové oddělení ve spolupráci s controllerem.

Na základě plánu tržeb a předpokládaného množství prodeje se stanoví plán výroby. Dle smluv se určí, kolik a jakých výrobků by se mělo vyrobit každý měsíc. Určí se jaká je potřeba materiálu na základě technologických postupů a na základě dat z minulých let jaká je zmetkovitost výroby. Na základě potřeby materiálu se stanoví dodávkový kalendář. Sestavení plánu má na starosti oddělení nákupu, které i zajistí dodávky od dodavatelů v dostatečném množství, aby nedocházelo k přerušení výroby. Ceny materiálu vychází z již uzavřených smluv nebo se stanoví na základě jednání s dodavateli, jak se budou v daném roce vyvíjet.

V další fázi se plánují přímé náklady. Jedná se o spotřebu materiálu, náklady na dopravu, náklady na externí zpracování a další přímé náklady. Jejich výše se stanoví na základě minulých let, předpokládaných tržeb a předpokládané výše výroby. Na základě jednání s dodavateli se zjistí změny ceny jednotlivých nákladů a vezmou se v potaz při výpočtu celkové výše těchto nákladů. Plánují se zde i přímé mzdy, kam spadají zaměstnanci, kteří se přímo podílí na výrobě produktu.

Vytváří se plán investic. Vytváří se na základě nutných výměn některých strojů nebo za účelem inovace z důvodu snížení nákladů nebo zefektivnění a zrychlení výroby. Odpovědnost za plán investic má plant manažer spolu s manažerem výroby, který má nejvíc informací o potřebě výměny některých strojů nebo ví, kde se může výroba zefektivnit. Možnost investic je omezena rozpočtem stanoveným top managementem, ale i finančním ředitelem v ČR. Při plánování investic se uvažuje také o využívání úvěrů. Podle toho se odhadne výše úroků, která se odvíjí od očekávaných úrokových měr z informací ze zpráv ČNB.

Dalším krokem plánu je plánování nepřímých nákladů. Jedná se zejména o fixní náklady. Plánují se na základě dat z minulých let a většinou nedochází k velkým změnám. Jedná se zejména o náklady spojené s prací administrativy nebo energie. Jsou zde plánovány také nepřímé mzdové náklady, kam spadají zaměstnanci, kteří se nepřímo podílí na výrobě, ale jedná se například o pracovníky údržby nebo administrativní pracovníky.

Na základě informací se plánuje počet zaměstnanců. Počet zaměstnanců se plánuje podle výše produkce, kde se vychází podle požadavků z minulého období. Bere se v potaz, aby zde nebyli přebyteční zaměstnanci a personální náklady nebyly vyšší, než je nutné. Plánují se i školení zaměstnanců, aby byli schopni využívat nejnovějších technologií ve společnosti a docházelo k zefektivnění výroby. Připravuje se i plán využití agenturních pracovníků na některé činnosti v podniku a tím snížení nákladů.

Díky těmto údajům je společnost schopna sestavit plán nákladů a plán výnosů a stanovit očekávaný provozní VH

2.8.3 Problémy plánování

Problémem společnosti Electropoli při vytváření plánu je, že nedostávají včas informace od top managementu, které mají vliv na celý průběh plánování. Nemají informace o vývoji trhu, inflaci nebo vývoji kurzů pro příští období a musí plánovat nebo i odhadovat tyto údaje, což přináší nepřesné výsledky. Například u kurzů vychází ze současné hodnoty, jehož vývoj ale může být příští rok odlišný, ale pracovníci nemají k těmto informacím přístup. Problémem je to i pro stanovení tržeb, které jsou základem pro sestavování plánu, protože pracovníci nevědí, jaký bude růst odvětví a vychází z hodnot minulého období a ze smluv s odběrateli, to ale samo o sobě nezaručí nejpřesnější plán. V tomto ohledu to chce zlepšit komunikaci s top managementem, aby se pracovníkům dostávalo těchto informací včas.

Dalším problémem je stanovování cen materiálů, které tvoří poměrně vysokou položku v nákladech. Problém nastává při plánování cen jednotlivých materiálů a zejména u chemikálií, kdy po jednání s dodavateli se zjistí, že růst cen jedné z potřebných látek bude například o 3 % a on podle toho stanoví nárůst všech chemikálií, a už nezjišťuje situaci u jiných dodavatelů nebo i látek. Z toho pohledu vznikají nepřesnosti v plánování nákladů. Dalším problémem by mohlo být centralizované plánování, kdy by se do procesu plánování mohli více zapojit vedoucí jednotlivých oddělení, kteří mají více informací o jejich úseku a plán by se tak mohl více přiblížit skutečně dosaženým hodnotám.

2.9 Finanční plán na rok 2021

Společnost Electropoli vytváří plány pro jednotlivé závody v Třemošnici a Českém Dubu a pro centrum správy, které spadá mimo oba závody. Do centra správy spadá zejména finanční oddělení a IT oddělení, která pracují pro celou ČR. Plán je tvořen od

tržeb a postupně jsou odečítány náklady. Nejdříve jsou plánovány náklady variabilní a vypočítán jejich příspěvek, poté jsou vypočítány náklady nepřímé a příspěvek po nepřímých nákladech. Na závěr jsou plánovány SG&A náklady a vypočítán provozní výsledek hospodaření.

V následující tabulce je možné vidět plán celé společnosti na rok 2021, který je rozdělený na čtvrtletí. Plán je v tis. Kč. V první části tabulky jsou tržby, kdy společnost má pouze tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb. Společnost plánovala tržby nejvyšší v prvním čtvrtletí roku a postupně se snižují. To znamená, že v první polovině roku by měla dosáhnout vyšších tržeb než v polovině druhé.

V další části tabulky je plán variabilních nákladů. U výpočtu variabilních nákladů se vychází z tržeb, dle kterých je naplánovaná výroba a potřeba variabilních nákladů. Nejvyšší položkou plánu variabilních nákladů jsou přímé mzdy. Přímé mzdy jsou tvořeny kmenovými zaměstnanci, ale i z více než 50% části jsou tvořeny zaměstnanci agenturními, které společnost hojně využívá. Druhou nejvyšší položkou variabilních nákladů je materiál. Z materiálů společnost nejvíce využívá chemikálie a kovy, což je způsobeno jejím předmětem podnikání. Nejvyšší položkou materiálu jsou tedy chemikálie, kterých společnost potřebuje velké množství a náklady na jejich pořízení nejsou nejnižší. Poslední položkou variabilních nákladů je transport, který tvoří jejich nejnižší část.

Další část tvoří plán nepřímých nákladů, které jsou plánovány na základě dat z minulých let. Nejvyšší plánovanou položkou jsou opět mzdy tentokrát ale mzdy nepřímé, které zahrnují mzdy kmenových i agenturních zaměstnanců. Jedná se zejména o mzdy THP pracovníků. Dále jsou zde položky energií a odpisů. Nemalelou část tvoří ostatní nepřímé náklady, kam patří například náklady na údržbu, školení zaměstnanců nebo náklady na reklamace.

Poslední částí jsou SG&A náklady, tedy náklady na administrativu a prodej. Jejich největší část tvoří tzv. poplatky skupině, které musí společnost odvádět mateřské společnosti a je to vždy 8 % z tržeb společnosti. Dále jsou zde náklady na mzdy pracovníků, kde společnost zaměstnává pouze stálé pracovníky a náklady na údržbu a další náklady na další služby.

Ve výsledku můžeme vidět, že provozní výsledek hospodaření je kladný, to znamená, že společnost by měla tvořit zisk. Z plánu je možné vyčíst, že největší část

nákladů tvoří mzdy, a to jak přímé, tak i nepřímé. Celkem tvoří skoro 50 % celkových nákladů společnosti.

Tab. 2: Finanční plán společnosti na rok 2021

Celý rok (v tis. Kč)	1. čtvrtletí	2. čtvrtletí	3. čtvrtletí	4.čtvrtletí	Celkem
Tržby z prodeje výrobků a služeb	207 086 Kč	202 046 Kč	180 364 Kč	183 724 Kč	773 220 Kč
Tržby celkem	207 086 Kč	202 046 Kč	180 364 Kč	183 724 Kč	773 220 Kč
Kovy	7 481 Kč	7 298 Kč	6 458 Kč	6 773 Kč	28 009 Kč
Chemikálie	20 344 Kč	19 819 Kč	17 640 Kč	18 034 Kč	75 836 Kč
Další spotřební materiál	8 925 Kč	8 741 Kč	7 770 Kč	7 980 Kč	33 416 Kč
Materiál celkem	36 750 Kč	35 858 Kč	31 868 Kč	32 786 Kč	137 261 Kč
Kmenoví zaměstnanci	19 766 Kč	16 459 Kč	16 905 Kč	18 060 Kč	71 190 Kč
Agenturní zaměstnanci	29 190 Kč	26 880 Kč	21 683 Kč	21 210 Kč	98 963 Kč
Přímé mzdy	48 956 Kč	43 339 Kč	38 588 Kč	39 270 Kč	170 153 Kč
Doprava	5 801 Kč	5 591 Kč	5 093 Kč	4 988 Kč	21 473 Kč
Variabilní náklady celkem	91 508 Kč	84 788 Kč	75 548 Kč	77 044 Kč	328 886 Kč
Příspěvek variabilních nákladů	115 579 Kč	117 259 Kč	104 816 Kč	106 680 Kč	444 334 Kč
Kmenoví zaměstnanci	14 858 Kč	18 244 Kč	23 756 Kč	23 914 Kč	80 771 Kč
Agenturní zaměstnanci	6 904 Kč	6 563 Kč	6 221 Kč	5 880 Kč	25 568 Kč
Nepřímé mzdy	21 761 Kč	24 806 Kč	29 978 Kč	29 794 Kč	106 339 Kč
Energie	11 419 Kč	10 421 Kč	9 949 Kč	11 235 Kč	43 024 Kč
Odpisy	9 188 Kč	9 424 Kč	9 371 Kč	10 080 Kč	38 063 Kč
Další nepřímé náklady	21 551 Kč	19 084 Kč	17 771 Kč	17 561 Kč	75 968 Kč
Nepřímé náklady celkem	63 919 Kč	63 735 Kč	67 069 Kč	68 670 Kč	263 393 Kč
Příspěvek nepřímých nákladů	51 660 Kč	53 524 Kč	37 748 Kč	38 010 Kč	180 941 Kč
SG&A mzdy	16 984 Kč	14 726 Kč	10 028 Kč	10 028 Kč	51 765 Kč
SG&A poplatky skupině	16 774 Kč	16 328 Kč	14 805 Kč	15 068 Kč	62 974 Kč
SG&A údržba	1 418 Kč	1 365 Kč	1 260 Kč	1 260 Kč	5 303 Kč
SG&A ostatní náklady	6 510 Kč	6 458 Kč	6 195 Kč	6 248 Kč	25 410 Kč
Náklady SG&A celkem	41 685 Kč	38 876 Kč	32 288 Kč	32 603 Kč	145 451 Kč
Provozní VH	9 975 Kč	14 648 Kč	5 460 Kč	5 408 Kč	35 490 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování dle 15)

Finanční plán pro 1. čtvrtletí roku 2021

V tabulce č. 3 je plán na 1. čtvrtletí společnosti Electropoli plánovaný pro jednotlivé závody a centrum správy společnosti. První, co je zřetelné z plánu je, že se neplánují žádné tržby pro centrum správy. Z hlediska činnosti centra je to ale logické, protože centrum nevykonává žádnou výrobní činnost, ale podporuje oba závody z hlediska finančního a IT. Z plánu pro 1. čtvrtletí je vidět, že nejvyšší podíl na kladném provozním VH má závod v Třemošnici. Závod v Českém Dubu je dokonce ve ztrátě a centrum správy je ve ztrátě také, to ale má pouze náklady a nemá žádné výnosy.

Nejvyšší tržby má závod v Třemošnici, který má i nižší náklady než závod v Českém Dubu. Má hlavně nižší variabilní náklady, to je způsobeno mnohem nákladnější výrobou v Českém Dubu a nižší marží u výrobků. Nejvyšší nákladovou položkou jsou mzdy, a to zejména v Českém Dubu, kde tvoří 50 % celkových nákladů. U nákladů centra správy jsou nejvyšší položkou poplatky skupině, které odvádí za celou společnost a tvoří skoro 80 % nákladů centra správy.

Tab. 3: Finanční plán pro 1. čtvrtletí roku 2021

1.čtvrtletí (v tis. Kč)	Třemošnice	Český Dub	Centrum správy	Celkem
Tržby z prodeje výrobků a služeb	112 035 Kč	95 051 Kč	0 Kč	207 086 Kč
Tržby celkem	112 035 Kč	95 051 Kč	0 Kč	207 086 Kč
Kovy	2 021 Kč	5 460 Kč	0 Kč	7 481 Kč
Chemikálie	9 266 Kč	11 078 Kč	0 Kč	20 344 Kč
Další spotřební materiál	3 518 Kč	5 408 Kč	0 Kč	8 925 Kč
Materiál celkem	14 805 Kč	21 945 Kč	0 Kč	36 750 Kč
Kmenoví zaměstnanci	9 004 Kč	10 763 Kč	0 Kč	19 766 Kč
Agenturní zaměstnanci	12 889 Kč	16 301 Kč	0 Kč	29 190 Kč
Příímé mzdy	21 893 Kč	27 064 Kč	0 Kč	48 956 Kč
Doprava	4 856 Kč	945 Kč	0 Kč	5 801 Kč
Variabilní náklady celkem	41 554 Kč	49 954 Kč	0 Kč	91 508 Kč
Příspěvek variabilních nákladů	70 481 Kč	45 098 Kč	0 Kč	115 579 Kč
Kmenoví zaměstnanci	4 279 Kč	8 059 Kč	2 520 Kč	14 858 Kč
Agenturní zaměstnanci	4 568 Kč	2 336 Kč	0 Kč	6 904 Kč
Nepříímé mzdy	8 846 Kč	10 395 Kč	2 520 Kč	21 761 Kč
Energie	6 326 Kč	5 093 Kč	0 Kč	11 419 Kč
Odpisy	4 594 Kč	4 568 Kč	26 Kč	9 188 Kč
Další nepřímé náklady	9 660 Kč	11 498 Kč	394 Kč	21 551 Kč
Nepříímé náklady celkem	29 426 Kč	31 553 Kč	2 940 Kč	63 919 Kč
Příspěvek nepřímých nákladů	41 055 Kč	13 545 Kč	-2 940 Kč	51 660 Kč
SG&A mzdy	7 114 Kč	9 870 Kč	0 Kč	16 984 Kč
SG&A poplatky skupině	0 Kč	0 Kč	16 774 Kč	16 774 Kč
SG&A údržba	656 Kč	761 Kč	0 Kč	1 418 Kč
SG&A ostatní náklady	1 286 Kč	3 806 Kč	1 418 Kč	6 510 Kč
Náklady SG&A celkem	9 056 Kč	14 438 Kč	18 191 Kč	41 685 Kč
Provozní VH	31 999 Kč	-893 Kč	-21 131 Kč	9 975 Kč

(Zdroj: vlastní zpracování dle 15)

Finanční plán pro 2. čtvrtletí roku 2021

Tabulka číslo 4 zobrazuje plán společnosti pro 2. čtvrtletí roku 2021. Je zde vidět zejména posun závodu v Českém Dubu, který se dostal do kladných čísel ve výsledku hospodaření. To je způsobeno zejména snížením přímých mezd, takže je plánované snížení počtu pracovníků ve výrobě. Jinak jsou plánované položky v podobných

hodnotách jako v 1. čtvrtletí, i když došlo k lehkému poklesu tržeb, tak celkový provozní výsledek hospodaření je vyšší než v minulém období, a to díky výsledku závodu v Českém Dubu.

Tab. 4: Finanční plán pro 2. čtvrtletí roku 2021

2.čtvrtletí (v tis. Kč)	Třemošnice	Český Dub	Centrum správy	Celkem
Tržby z prodeje výrobků a služeb	108 124 Kč	93 923 Kč	0 Kč	202 046 Kč
Tržby celkem	108 124 Kč	93 923 Kč	0 Kč	202 046 Kč
Kovy	1 943 Kč	5 355 Kč	0 Kč	7 298 Kč
Chemikálie	8 925 Kč	10 894 Kč	0 Kč	19 819 Kč
Další spotřební materiál	3 413 Kč	5 329 Kč	0 Kč	8 741 Kč
Materiál celkem	14 280 Kč	21 578 Kč	0 Kč	35 858 Kč
Kmenoví zaměstnanci	9 581 Kč	6 878 Kč	0 Kč	16 459 Kč
Agenturní zaměstnanci	11 550 Kč	15 330 Kč	0 Kč	26 880 Kč
Přímé mzdy	21 131 Kč	22 208 Kč	0 Kč	43 339 Kč
Doprava	4 673 Kč	919 Kč	0 Kč	5 591 Kč
Variabilní náklady celkem	40 084 Kč	44 704 Kč	0 Kč	84 788 Kč
Příspěvek variabilních nákladů	68 040 Kč	49 219 Kč	0 Kč	117 259 Kč
Kmenoví zaměstnanci	6 825 Kč	8 899 Kč	2 520 Kč	18 244 Kč
Agenturní zaměstnanci	4 568 Kč	1 995 Kč	0 Kč	6 563 Kč
Nepřímé mzdy	11 393 Kč	10 894 Kč	2 520 Kč	24 806 Kč
Energie	5 854 Kč	4 568 Kč	0 Kč	10 421 Kč
Odpisy	4 883 Kč	4 541 Kč	0 Kč	9 424 Kč
Další nepřímé náklady	9 791 Kč	8 846 Kč	446 Kč	19 084 Kč
Nepřímé náklady celkem	31 920 Kč	28 849 Kč	2 966 Kč	63 735 Kč
Příspěvek nepřímých nákladů	36 120 Kč	20 370 Kč	-2 966 Kč	53 524 Kč
SG&A mzdy	4 804 Kč	9 923 Kč	0 Kč	14 726 Kč
SG&A poplatky skupině	0 Kč	0 Kč	16 328 Kč	16 328 Kč
SG&A údržba	630 Kč	735 Kč	0 Kč	1 365 Kč
SG&A ostatní náklady	1 234 Kč	3 806 Kč	1 418 Kč	6 458 Kč
Náklady SG&A celkem	6 668 Kč	14 464 Kč	17 745 Kč	38 876 Kč
Provozní VH	29 453 Kč	5 906 Kč	-20 711 Kč	14 648 Kč

(Zdroj: vlastní zpracování dle 15)

Finanční plán pro 3. čtvrtletí roku 2021

Pro 3. čtvrtletí je plánováno už výraznější snížení tržeb pro oba závody. Více tržby poklesnou v závodě v Českém Dubu. Ruku v ruce s poklesem stejně úměrně klesají i variabilní náklady. Problém ale je, že nepřímé náklady neklesají, protože se nepočítají dle průběhu výroby. U závodu v Třemošnici je naopak plánováno zvýšení nepřímých nákladů. To je ale způsobeno přesunem mezd z SG&A do nepřímých nákladů. Situace v centru správy je stále podobná jako v minulých čtvrtletích. Celkový provozní VH tedy klesá oproti minulému čtvrtletí, je to způsobeno zejména poklesem tržeb.

Tab. 5: Finanční plán pro 3. čtvrtletí roku 2021

3.čtvrtletí (v tis. Kč)	Třemošnice	Český Dub	Centrum správy	Celkem
Tržby z prodeje výrobků a služeb	98 753 Kč	81 611 Kč	0 Kč	180 364 Kč
Tržby celkem	98 753 Kč	81 611 Kč	0 Kč	180 364 Kč
Kovy	1 785 Kč	4 673 Kč	0 Kč	6 458 Kč
Chemikálie	8 111 Kč	9 529 Kč	0 Kč	17 640 Kč
Další spotřební materiál	3 124 Kč	4 646 Kč	0 Kč	7 770 Kč
Materiál celkem	13 020 Kč	18 848 Kč	0 Kč	31 868 Kč
Kmenoví zaměstnanci	10 159 Kč	6 746 Kč	0 Kč	16 905 Kč
Agenturní zaměstnanci	9 161 Kč	12 521 Kč	0 Kč	21 683 Kč
Přímé mzdy	19 320 Kč	19 268 Kč	0 Kč	38 588 Kč
Doprava	4 253 Kč	840 Kč	0 Kč	5 093 Kč
Variabilní náklady celkem	36 593 Kč	38 955 Kč	0 Kč	75 548 Kč
Příspěvek variabilních nákladů	62 160 Kč	42 656 Kč	0 Kč	104 816 Kč
Kmenoví zaměstnanci	11 786 Kč	9 293 Kč	2 678 Kč	23 756 Kč
Agenturní zaměstnanci	4 568 Kč	1 654 Kč	0 Kč	6 221 Kč
Nepřímé mzdy	16 354 Kč	10 946 Kč	2 678 Kč	29 978 Kč
Energie	5 434 Kč	4 515 Kč	0 Kč	9 949 Kč
Odpisy	4 856 Kč	4 515 Kč	0 Kč	9 371 Kč
Další nepřímé náklady	9 135 Kč	8 269 Kč	368 Kč	17 771 Kč
Nepřímé náklady celkem	35 779 Kč	28 245 Kč	3 045 Kč	67 069 Kč
Příspěvek nepřímých nákladů	26 381 Kč	14 411 Kč	-3 045 Kč	37 748 Kč
SG&A mzdy	0 Kč	10 028 Kč	0 Kč	10 028 Kč
SG&A poplatky skupině	0 Kč	0 Kč	14 805 Kč	14 805 Kč
SG&A údržba	578 Kč	683 Kč	0 Kč	1 260 Kč
SG&A ostatní náklady	1 129 Kč	3 649 Kč	1 418 Kč	6 195 Kč
Náklady SG&A celkem	1 706 Kč	14 359 Kč	16 223 Kč	32 288 Kč
Provozní VH	24 675 Kč	53 Kč	-19 268 Kč	5 460 Kč

(Zdroj: vlastní zpracování dle 15)

Finanční plán pro 4. čtvrtletí roku 2021

V následující tabulce jsou zobrazeny plánované hodnoty pro 4. čtvrtletí roku 2021. Celkový provozní VH je podobný jako v minulém čtvrtletí. Došlo ale k poklesu provozního VH závodu v Třemošnici, který je způsoben zejména poklesem tržeb. Naopak závod v Českém Dubu má plánovaný lepší výsledek než v minulém čtvrtletí, a to zejména díky nárůstu tržeb tohoto závodu. Centrum správy má plánovaný téměř identický výsledek jako v minulém období. Nejvyšší část nákladů centra tvoří po celý rok poplatky skupině. Plán celkového provozního VH je tedy podobný jako byl v minulém čtvrtletí roku 2021.

Tab. 6: Finanční plán pro 4. čtvrtletí roku 2021

4.čtvrtletí (v tis. Kč)	Třemošnice	Český Dub	Centrum správy	Celkem
Tržby z prodeje výrobků a služeb	95 340 Kč	88 384 Kč	0 Kč	183 724 Kč
Tržby celkem	95 340 Kč	88 384 Kč	0 Kč	183 724 Kč
Kovy	1 733 Kč	5 040 Kč	0 Kč	6 773 Kč
Chemikálie	7 823 Kč	10 211 Kč	0 Kč	18 034 Kč
Další spotřební materiál	2 993 Kč	4 988 Kč	0 Kč	7 980 Kč
Materiál celkem	12 548 Kč	20 239 Kč	0 Kč	32 786 Kč
Kmenoví zaměstnanci	10 763 Kč	7 298 Kč	0 Kč	18 060 Kč
Agenturní zaměstnanci	7 928 Kč	13 283 Kč	0 Kč	21 210 Kč
Přímé mzdy	18 690 Kč	20 580 Kč	0 Kč	39 270 Kč
Doprava	4 095 Kč	893 Kč	0 Kč	4 988 Kč
Variabilní náklady celkem	35 333 Kč	41 711 Kč	0 Kč	77 044 Kč
Příspěvek variabilních nákladů	60 008 Kč	46 673 Kč	0 Kč	106 680 Kč
Kmenoví zaměstnanci	11 786 Kč	9 476 Kč	2 651 Kč	23 914 Kč
Agenturní zaměstnanci	4 568 Kč	1 313 Kč	0 Kč	5 880 Kč
Nepřímé mzdy	16 354 Kč	10 789 Kč	2 651 Kč	29 794 Kč
Energie	6 064 Kč	5 171 Kč	0 Kč	11 235 Kč
Odpisy	5 224 Kč	4 856 Kč	0 Kč	10 080 Kč
Další nepřímé náklady	8 715 Kč	8 321 Kč	525 Kč	17 561 Kč
Nepřímé náklady celkem	36 356 Kč	29 138 Kč	3 176 Kč	68 670 Kč
Příspěvek nepřímých nákladů	23 651 Kč	17 535 Kč	-3 176 Kč	38 010 Kč
SG&A mzdy	0 Kč	10 028 Kč	0 Kč	10 028 Kč
SG&A poplatky skupině	0 Kč	0 Kč	15 068 Kč	15 068 Kč
SG&A údržba	551 Kč	709 Kč	0 Kč	1 260 Kč
SG&A ostatní náklady	1 103 Kč	3 754 Kč	1 391 Kč	6 248 Kč
Náklady SG&A celkem	1 654 Kč	14 490 Kč	16 459 Kč	32 603 Kč
Provozní VH	21 998 Kč	3 045 Kč	-19 635 Kč	5 408 Kč

(Zdroj: vlastní zpracování dle 15)

2.10 Analýza odchylek

V této části je provedeno porovnání plánu a skutečnosti nákladů a výnosů ve společnosti Electropoli za rok 2021 rozdělený na čtvrtletí. Porovnání je provedeno za pomoci analýzy odchylek. Společnost nemá stanovenou míru závaznosti odchylek a odchylky řeší případ od případu. Řeší je zejména dle výsledků relativní odchylky. Ty ale mohou být v některých případech zkreslené a využívají i výsledky odchylky absolutní.

2.10.1 Analýza odchylek za 1. čtvrtletí

Závod v Třemošnici

Závod v Třemošnici dosáhl v 1. čtvrtletí lepších výsledků, než bylo původně plánováno. To bylo způsobeno zejména nárůstem tržeb a variabilními náklady, které

stoupily pouze minimálně, i když jsou vázány na tržby. V tomto případě se jedná zejména o náklady na mzdy, které dokonce klesly oproti plánu. To je způsobeno nižším počtem pracovníků zaměstnaných v podniku. Naopak náklady na materiál vzrostly více, než bylo způsobeno kvantitativní odchylkou a bylo to způsobeno cenami materiálů, které byly ve skutečnosti vyšší, než byly plánovány.

Tab. 7: Analýza odchylek 1. čtvrtletí závodu v Třemošnici

1.čtvrtletí (v tis. Kč), Třemošnice	Plán	Skutečnost	Absolutní odchylka	Relativní odchylka
Tržby z prodeje výrobků a služeb	112 035 Kč	121 328 Kč	9 293 Kč	8,29 %
Tržby celkem	112 035 Kč	121 328 Kč	9 293 Kč	8,29 %
Kovy	2 021 Kč	2 835 Kč	814 Kč	40,26 %
Chemikálie	9 266 Kč	9 555 Kč	289 Kč	3,12 %
Další spotřební materiál	3 518 Kč	4 594 Kč	1 076 Kč	30,60 %
Materiál celkem	14 805 Kč	16 984 Kč	2 179 Kč	14,72 %
Kmenoví zaměstnanci	9 004 Kč	8 978 Kč	-26 Kč	-0,29 %
Agenturní zaměstnanci	12 889 Kč	11 944 Kč	-945 Kč	-7,33 %
Přímé mzdy	21 893 Kč	20 921 Kč	-971 Kč	-4,44 %
Doprava	4 856 Kč	4 384 Kč	-473 Kč	-9,73 %
Variabilní náklady celkem	41 554 Kč	42 289 Kč	735 Kč	1,77 %
Kmenoví zaměstnanci	4 279 Kč	10 999 Kč	6 720 Kč	157,06 %
Agenturní zaměstnanci	4 568 Kč	5 276 Kč	709 Kč	15,52 %
Nepřímé mzdy	8 846 Kč	16 275 Kč	7 429 Kč	83,98 %
Energie	6 326 Kč	6 038 Kč	-289 Kč	-4,56 %
Odpisy	4 594 Kč	5 906 Kč	1 313 Kč	28,57 %
Další nepřímé náklady	9 660 Kč	7 193 Kč	-2 468 Kč	-25,54 %
Nepřímé náklady celkem	29 426 Kč	35 411 Kč	5 985 Kč	20,34 %
SG&A mzdy	7 114 Kč	0 Kč	-7 114 Kč	-100,00 %
SG&A poplatky skupině	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0,00 %
SG&A údržba	656 Kč	919 Kč	263 Kč	40,00 %
SG&A ostatní náklady	1 286 Kč	2 205 Kč	919 Kč	71,43 %
Náklady SG&A celkem	9 056 Kč	3 124 Kč	-5 933 Kč	-65,51 %
Náklady celkem	80 036 Kč	80 824 Kč	788 Kč	0,98 %
Provozní VH	31 999 Kč	40 504 Kč	8 505 Kč	26,58 %

(Zdroj: vlastní zpracování dle 15)

Došlo k přesunu mezd z SG&A do interních nákladů, což způsobilo vysoké odchylky v obou částech porovnávaných položek. K přesunu došlo z důvodu změny metodiky, kdy byly

náklady na mzdy administrativních pracovníků přesunuty do nepřímých mezd. U nepřímých nákladů se podařilo snížit náklady na údržbu a náklady na udržení kvality, což můžeme vidět u odchylky položky další nepřímé náklady.

Odchylka vznikla také u S&G nákladů, kde tedy došlo, k již zmíněnému přesunu mezd, ale také došlo ke zvýšení nákladů na údržbu v této části a odchylky u ostatních nákladů, které byla způsobena externími poplatky závodu.

Ve výsledku si společnost v tomto čtvrtletí vedla lépe než dle plánu, což způsobil tedy zejména nárůst tržeb a u nákladů vznikla pouze minimální odchylka. Celkové náklady společnost naplánovala téměř přesně.

Závod v Českém Dubu

Závod v Českém Dubu dosáhl výsledků výrazně horších, než bylo původně plánováno. To je způsobeno zejména poklesem tržeb oproti plánu. Pokles tržeb byl způsoben situací na globálním automobilovém trhu, který byl ovlivněn zejména čipovou krizí a stále pokračující koronavirovou krizí.

Tab. 8: Analýza odchylek 1. čtvrtletí závodu v Českém Dubu

1.čtvrtletí (v tis. Kč), Český Dub	Plán	Skutečnost	Absolutní odchylka	Relativní odchylka
Tržby z prodeje výrobků a služeb	95 051 Kč	73 395 Kč	-21 656 Kč	-22,78 %
Tržby celkem	95 051 Kč	73 395 Kč	-21 656 Kč	-22,78 %
Kovy	5 460 Kč	5 224 Kč	-236 Kč	-4,33 %
Chemikálie	11 078 Kč	10 421 Kč	-656 Kč	-5,92 %
Další spotřební materiál	5 408 Kč	3 701 Kč	-1 706 Kč	-31,55 %
Materiál celkem	21 945 Kč	19 346 Kč	-2 599 Kč	-11,84 %
Kmenoví zaměstnanci	10 763 Kč	4 699 Kč	-6 064 Kč	-56,34 %
Agenturní zaměstnanci	16 301 Kč	16 170 Kč	-131 Kč	-0,81 %
Přímé mzdy	27 064 Kč	20 869 Kč	-6 195 Kč	-22,89 %
Doprava	945 Kč	2 415 Kč	1 470 Kč	155,56 %
Variabilní náklady celkem	49 954 Kč	42 630 Kč	-7 324 Kč	-14,66 %
Kmenoví zaměstnanci	8 059 Kč	16 958 Kč	8 899 Kč	110,42 %
Agenturní zaměstnanci	2 336 Kč	2 940 Kč	604 Kč	25,84 %
Nepřímé mzdy	10 395 Kč	19 898 Kč	9 503 Kč	91,41 %
Energie	5 093 Kč	4 883 Kč	-210 Kč	-4,12 %
Odpisy	4 568 Kč	4 515 Kč	-53 Kč	-1,15 %
Další nepřímé náklady	11 498 Kč	8 768 Kč	-2 730 Kč	-23,74 %
Nepřímé náklady celkem	31 553 Kč	38 063 Kč	6 510 Kč	20,63 %
SG&A mzdy	9 870 Kč	0 Kč	-9 870 Kč	-100,00 %
SG&A poplatky skupině	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0,00 %
SG&A údržba	761 Kč	473 Kč	-289 Kč	-37,93 %
SG&A ostatní náklady	3 806 Kč	5 460 Kč	1 654 Kč	43,45 %
Náklady SG&A celkem	14 438 Kč	5 933 Kč	-8 505 Kč	-58,91 %
Náklady celkem	95 944 Kč	86 625 Kč	-9 319 Kč	-9,71 %
Provozní VH	-893 Kč	-13 230 Kč	-12 338 Kč	1382,35 %

(Zdroj: Vlastní zpracování dle 15)

Variabilní náklady ovšem neklesly v poměru tolik jako tržby, to znamená, že se jedná z větší části o kvalitativní odchylku. Jedná se zejména o materiál, a to zejména o vedlejší materiál potřebný k výrobě. Chyba nastala z důvodu plánovací variace. Plán byl vytvořen příliš ambiciózně a náklady byly vyšší než dle plánu. Odchylka vznikla také u nákladů na dopravu, a to ze stejného důvodu jako u nákladů na vedlejší materiál.

U nepřímých nákladů vznikla odchylka z důvodu přesunu nákladů na mzdy z SG&A do nepřímých mezd. Je to stejná situace jako u závodu v Třemošnici. Došlo také k poklesu položky dalších nepřímých nákladů, kde to bylo způsobeno zejména nižšími náklady na údržbu.

Celkový výsledek je tedy horší, než byl původně plánovaný. Provozní VH byl sice plánovaný ve ztrátě, ovšem ztráta je ještě výrazně vyšší. Je to způsobeno zejména poklesem tržeb a v poměru k tržbám nižším poklesem variabilních nákladů.

Centrum správy

Celkový výsledek centra správy je shodný jako výsledek plánu. U některých položek došlo k vysokým relativním odchylkám, ale u absolutních položek nejsou hodnoty tak vysoké v porovnání s ostatními položkami.

Jelikož centrum správy nevykazuje žádné tržby a ani s tím spojené variabilní náklady, je analýza odchylek provedena pouze u ostatních položek.

Tab. 9: Analýza odchylek 1. čtvrtletí závodu v centru správy

1.čtvrtletí (v tis. Kč), Správa	Plán	Skutečnost	Absolutní odchylka	Relativní odchylka
Kmenoví zaměstnanci	2 520 Kč	2 546 Kč	26 Kč	1,04 %
Agenturní zaměstnanci	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0,00 %
Nepřímé mzdy	2 520 Kč	2 546 Kč	26 Kč	1,04 %
Energie	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0,00 %
Odpisy	26 Kč	79 Kč	53 Kč	200,00 %
Další nepřímé náklady	394 Kč	79 Kč	-315 Kč	-80,00 %
Nepřímé náklady celkem	2 940 Kč	2 704 Kč	-236 Kč	-8,04 %
SG&A mzdy	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0,00 %
SG&A poplatky skupině	16 774 Kč	16 826 Kč	53 Kč	0,31 %
SG&A údržba	0 Kč	499 Kč	499 Kč	0,00 %
SG&A ostatní náklady	1 418 Kč	1 103 Kč	-315 Kč	-22,22 %
Náklady SG&A celkem	18 191 Kč	18 428 Kč	236 Kč	1,30 %
Náklady celkem	21 131 Kč	21 131 Kč	0 Kč	0,00 %
Provozní VH	-21 131 Kč	-21 131 Kč	0 Kč	0,00 %

(Zdroj: Vlastní zpracování dle 15)

2.10.2 Analýza odchylek za 2. čtvrtletí

Závod v Třemošnici

Výsledek za 2. čtvrtletí závodu v Třemošnici je horší, než byl původně plánovaný. Došlo ke snížení tržeb oproti plánu, což bylo způsobeno čipovou krizí, která se v tomto závodě neprojevuje ovšem tolik jako v závodě v Českém Dubu. Došlo také k odchylce u variabilních nákladů, která je ovšem způsobena z velké části kvantitativní odchylkou. K větší odchylce v poměru k tržbám došlo u přímých mezd, kde byly náklady nižší než dle plánu. Bylo to způsobeno nižším počtem agenturních pracovníků.

Tab. 10: Analýza odchylek 2. čtvrtletí závodu v Třemošnici

2.čtvrtletí (v tis. Kč), Třemošnice	Plán	Skutečnost	Absolutní odchylka	Relativní odchylka
Tržby z prodeje výrobků a služeb	108 124 Kč	97 046 Kč	-11 078 Kč	-10,25 %
Tržby celkem	108 124 Kč	97 046 Kč	-11 078 Kč	-10,25 %
Kovy	1 943 Kč	2 284 Kč	341 Kč	17,57 %
Chemikálie	8 925 Kč	7 875 Kč	-1 050 Kč	-11,76 %
Další spotřební materiál	3 413 Kč	3 124 Kč	-289 Kč	-8,46 %
Materiál celkem	14 280 Kč	13 283 Kč	-998 Kč	-6,99 %
Kmenoví zaměstnanci	9 581 Kč	9 634 Kč	53 Kč	0,55 %
Agenturní zaměstnanci	11 550 Kč	8 925 Kč	-2 625 Kč	-22,73 %
Přímé mzdy	21 131 Kč	18 559 Kč	-2 573 Kč	-12,17 %
Doprava	4 673 Kč	4 489 Kč	-184 Kč	-3,93 %
Variabilní náklady celkem	40 084 Kč	36 330 Kč	-3 754 Kč	-9,36 %
Kmenoví zaměstnanci	6 825 Kč	10 894 Kč	4 069 Kč	59,62 %
Agenturní zaměstnanci	4 568 Kč	5 565 Kč	998 Kč	21,84 %
Nepřímé mzdy	11 393 Kč	16 459 Kč	5 066 Kč	44,47 %
Energie	5 854 Kč	5 303 Kč	-551 Kč	-9,42 %
Odpisy	4 883 Kč	6 011 Kč	1 129 Kč	23,12 %
Další nepřímé náklady	9 791 Kč	7 823 Kč	-1 969 Kč	-20,11 %
Nepřímé náklady celkem	31 920 Kč	35 595 Kč	3 675 Kč	11,51 %
SG&A mzdy	4 804 Kč	0 Kč	-4 804 Kč	-100,00 %
SG&A poplatky skupině	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0,00 %
SG&A údržba	630 Kč	1 496 Kč	866 Kč	137,50 %
SG&A ostatní náklady	1 234 Kč	2 179 Kč	945 Kč	76,60 %
Náklady SG&A celkem	6 668 Kč	3 675 Kč	-2 993 Kč	-44,88 %
Náklady celkem	78 671 Kč	75 600 Kč	-3 071 Kč	-3,90 %
Provozní VH	29 453 Kč	21 446 Kč	-8 006 Kč	-27,18 %

(Zdroj: Vlastní zpracování dle 15)

U interních nákladů vznikla největší odchylka u nepřímých mezd, zde je to ovšem způsobeno opět přesunem mezd z SG&A do nepřímých nákladů. Vysoká odchylka vznikla také u odpisů, což je chyba v plánování, protože u odpisů se vychází ze systému,

kde jsou vypočteny stávající odpisy i plánované investice. Odchylka vznikla i u dalších nepřímých nákladů, kde došlo k poklesu nákladů oproti plánu. Došlo zejména k poklesu nákladů na údržbu a kontrolu kvality.

U SG&A nákladů došlo, k již zmíněnému přesunu mezd do nepřímých nákladů. Dále zde vznikla odchylka týkající se údržby a u ostatních nákladů, kde to zbylo způsobeno nárůstem externích poplatků závodu.

Celkový výsledek za 2. čtvrtletí závodu v Třemošnici, byl horší než plánovaný, a to zejména z důvodu poklesu tržeb. Celkové náklady sice poklesly také, ale ne tak výrazně jako tržby.

Závod v Českém Dubu

Závod v Českém Dubu nedosáhl v 2. čtvrtletí takových výsledků, jaký byl plán.

Tab. 11: Analýza odchylek 2. čtvrtletí závodu v Českém Dubu

2.čtvrtletí (v tis. Kč), Český Dub	Plán	Skutečnost	Absolutní odchylka	Relativní odchylka
Tržby z prodeje výrobků a služeb	93 923 Kč	66 833 Kč	-27 090 Kč	-28,84 %
Tržby celkem	93 923 Kč	66 833 Kč	-27 090 Kč	-28,84 %
Kovy	5 355 Kč	5 618 Kč	263 Kč	4,90 %
Chemikálie	10 894 Kč	7 271 Kč	-3 623 Kč	-33,25 %
Další spotřební materiál	5 329 Kč	3 255 Kč	-2 074 Kč	-38,92 %
Materiál celkem	21 578 Kč	16 144 Kč	-5 434 Kč	-25,18 %
Kmenoví zaměstnanci	6 878 Kč	5 198 Kč	-1 680 Kč	-24,43 %
Agenturní zaměstnanci	15 330 Kč	12 836 Kč	-2 494 Kč	-16,27 %
Přímé mzdy	22 208 Kč	18 034 Kč	-4 174 Kč	-18,79 %
Doprava	919 Kč	1 339 Kč	420 Kč	45,71 %
Variabilní náklady celkem	44 704 Kč	35 516 Kč	-9 188 Kč	-20,55 %
Kmenoví zaměstnanci	8 899 Kč	14 936 Kč	6 038 Kč	67,85 %
Agenturní zaměstnanci	1 995 Kč	2 783 Kč	788 Kč	39,47 %
Nepřímé mzdy	10 894 Kč	17 719 Kč	6 825 Kč	62,65 %
Energie	4 568 Kč	4 174 Kč	-394 Kč	-8,62 %
Odpisy	4 541 Kč	4 515 Kč	-26 Kč	-0,58 %
Další nepřímé náklady	8 846 Kč	7 009 Kč	-1 838 Kč	-20,77 %
Nepřímé náklady celkem	28 849 Kč	33 416 Kč	4 568 Kč	15,83 %
SG&A mzdy	9 923 Kč	0 Kč	-9 923 Kč	-100,00 %
SG&A poplatky skupině	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0,00 %
SG&A údržba	735 Kč	735 Kč	0 Kč	0,00 %
SG&A ostatní náklady	3 806 Kč	3 990 Kč	184 Kč	4,83 %
Náklady SG&A celkem	14 464 Kč	4 725 Kč	-9 739 Kč	-67,33 %
Náklady celkem	88 016 Kč	73 658 Kč	-14 359 Kč	-16,31 %
Provozní VH	5 906 Kč	-6 825 Kč	-12 731 Kč	-215,56 %

(Zdroj: Vlastní zpracování dle 15)

Došlo k odchylce u tržeb, která byla způsobena stále probíhající čipovou krizí v automobilovém průmyslu. Variabilní náklady poklesly, i když ne v takovém poměru jako tržby. Je to způsobeno zejména náklady na mzdy u agenturních zaměstnanců. Ty sice poklesly, ale ne v takové výši jako tržby. Je to způsobeno tím, že agenturní zaměstnanec pro společnost dražší než kmenový a společnost by potřebovala zaměstnat více zaměstnanců kmenových. To je ovšem v tomto regionu problém, protože je zde málo dostupných pracovníků.

Vznikla odchylka u nepřímých nákladů, které byly vyšší, než bylo plánováno. To je ovšem opět způsobeno změnou metodiky a přesunem mezd z SG&A do nepřímých nákladů. Došlo k poklesu položky dalších nepřímých nákladů oproti plánu, což bylo způsobeno nižšími náklady na údržbu.

SG&A náklady byly, kromě přesunutých mezd, téměř ve stejné výši jako plánované. Celkový provozní VH závodu v Českém Dubu za 2. čtvrtletí je horší, než byl původně plánovaný, to je způsobeno zejména nižšími tržbami. Náklady klesly také, ale ne v takové míře jako tržby.

Centrum správy

V centru správy došlo k největší odchylce u poplatků skupině. Ta je způsobena nižšími tržbami společnosti za 2. čtvrtletí, podle kterých se poplatky mateřské společnosti odvádějí. Další odchylka vznikla u nepřímých mezd, kde bylo zaměstnáno více zaměstnanců, než bylo plánováno.

Tab. 12: Analýza odchylek 2. čtvrtletí závodu v centru správy

2.čtvrtletí (v tis. Kč), Správa	Plán	Skutečnost	Absolutní odchylka	Relativní odchylka
Kmenoví zaměstnanci	2 520 Kč	2 861 Kč	341 Kč	13,54 %
Agenturní zaměstnanci	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0,00 %
Nepřímé mzdy	2 520 Kč	2 861 Kč	341 Kč	13,54 %
Energie	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0,00 %
Odpisy	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0,00 %
Další nepřímé náklady	446 Kč	551 Kč	105 Kč	23,53 %
Nepřímé náklady celkem	2 966 Kč	3 413 Kč	446 Kč	15,04 %
SG&A mzdy	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0,00 %
SG&A poplatky skupině	16 328 Kč	9 503 Kč	-6 825 Kč	-41,80 %
SG&A údržba	0 Kč	499 Kč	499 Kč	0,00 %
SG&A ostatní náklady	1 418 Kč	1 523 Kč	105 Kč	7,41 %
Náklady SG&A celkem	17 745 Kč	11 524 Kč	-6 221 Kč	-35,06 %
Náklady celkem	20 711 Kč	14 936 Kč	-5 775 Kč	-27,88 %
Provozní VH	-20 711 Kč	-14 936 Kč	5 775 Kč	-27,88 %

(Zdroj: Vlastní zpracování dle 15)

2.10.3 Analýza odchylek za 3. čtvrtletí

Závod v Třemošnici

Výsledek závodu v Třemošnici byl horší, než bylo původně plánováno. Došlo k poklesu tržeb oproti plánu. Bylo to způsobeno stále probíhající krizí v automobilovém průmyslu, ale také tím, že byli prázdniny a pracovníci si brali dovolené. U variabilních nákladů nevznikla skoro žádná odchylka u materiálu, i když tržby výrazně poklesly. Je to způsobeno zejména spotřebou kovů, kdy došlo k úpravě výroby, aby byla ve vyšší kvalitě. S tímto krokem se při plánování nepočítalo a projevilo se to na spotřebě kovů. To se projevilo i na dalších materiálech, ale ne tak výrazně jako u kovů. Nebyl ani tak výrazný pokles u mezd, ale tam je to způsobeno dovolenou.

Tab. 13: Analýza odchylek 3. čtvrtletí závodu v Třemošnici

3.čtvrtletí (v tis. Kč), Třemošnice	Plán	Skutečnost	Absolutní odchylka	Relativní odchylka
Tržby z prodeje výrobků a služeb	98 753 Kč	81 769 Kč	-16 984 Kč	-17,20 %
Tržby celkem	98 753 Kč	81 769 Kč	-16 984 Kč	-17,20 %
Kovy	1 785 Kč	2 651 Kč	866 Kč	48,53 %
Chemikálie	8 111 Kč	7 481 Kč	-630 Kč	-7,77 %
Další spotřební materiál	3 124 Kč	2 756 Kč	-368 Kč	-11,76 %
Materiál celkem	13 020 Kč	12 889 Kč	-131 Kč	-1,01 %
Kmenoví zaměstnanci	10 159 Kč	8 374 Kč	-1 785 Kč	-17,57 %
Agenturní zaměstnanci	9 161 Kč	8 216 Kč	-945 Kč	-10,32 %
Příímé mzdy	19 320 Kč	16 590 Kč	-2 730 Kč	-14,13 %
Doprava	4 253 Kč	3 885 Kč	-368 Kč	-8,64 %
Variabilní náklady celkem	36 593 Kč	33 364 Kč	-3 229 Kč	-8,82 %
Kmenoví zaměstnanci	11 786 Kč	10 920 Kč	-866 Kč	-7,35 %
Agenturní zaměstnanci	4 568 Kč	4 148 Kč	-420 Kč	-9,20 %
Nepříímé mzdy	16 354 Kč	15 068 Kč	-1 286 Kč	-7,87 %
Energie	5 434 Kč	5 959 Kč	525 Kč	9,66 %
Odpisy	4 856 Kč	4 830 Kč	-26 Kč	-0,54 %
Další nepřímé náklady	9 135 Kč	5 434 Kč	-3 701 Kč	-40,52 %
Nepříímé náklady celkem	35 779 Kč	31 290 Kč	-4 489 Kč	-12,55 %
SG&A mzdy	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0,00 %
SG&A poplatky skupině	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0,00 %
SG&A údržba	578 Kč	998 Kč	420 Kč	72,73 %
SG&A ostatní náklady	1 129 Kč	1 155 Kč	26 Kč	2,33 %
Náklady SG&A celkem	1 706 Kč	2 153 Kč	446 Kč	26,15 %
Náklady celkem	74 078 Kč	66 806 Kč	-7 271 Kč	-9,82 %
Provozní VH	24 675 Kč	14 963 Kč	-9 713 Kč	-39,36 %

(Zdroj: Vlastní zpracování dle 15)

U nepřímých nákladů je největší odchylka u dalších nepřímých nákladů, kde došlo ke snížení nákladů na údržbu a nákladů na vzdělávání zaměstnanců. Zde již neproběhl přesun mezd z SG&A, protože změna metodiky byla již dopředu plánována od poloviny roku, ale došlo k ní již na začátku roku. Nepřímé mzdy poklesly oproti plánu, což je způsobeno nižším počtem pracovníků proti plánovaným.

U SG&A nákladů vznikla vyšší odchylka pouze u nákladů na údržbu. Celkový provozní VH byl horší než plánovaný, což bylo způsobeno zejména nižšími tržbami a vyššími náklady materiálu, než bylo plánováno.

Závod v Českém Dubu

Ve 3. čtvrtletí závodu v Českém Dubu došlo k opravdu výraznému poklesu tržeb.

Tab. 14: Analýza odchylek 3. čtvrtletí závodu v Českém Dubu

3.čtvrtletí (v tis. Kč), Český Dub	Plán	Skutečnost	Absolutní odchylka	Relativní odchylka
Tržby z prodeje výrobků a služeb	81 611 Kč	41 948 Kč	-39 664 Kč	-48,60 %
Tržby celkem	81 611 Kč	41 948 Kč	-39 664 Kč	-48,60 %
Kovy	4 673 Kč	2 914 Kč	-1 759 Kč	-37,64 %
Chemikálie	9 529 Kč	5 959 Kč	-3 570 Kč	-37,47 %
Další spotřební materiál	4 646 Kč	2 783 Kč	-1 864 Kč	-40,11 %
Materiál celkem	18 848 Kč	11 655 Kč	-7 193 Kč	-38,16 %
Kmenoví zaměstnanci	6 746 Kč	4 121 Kč	-2 625 Kč	-38,91 %
Agenturní zaměstnanci	12 521 Kč	12 784 Kč	263 Kč	2,10 %
Přímé mzdy	19 268 Kč	16 905 Kč	-2 363 Kč	-12,26 %
Doprava	840 Kč	2 284 Kč	1 444 Kč	171,88 %
Variabilní náklady celkem	38 955 Kč	30 844 Kč	-8 111 Kč	-20,82 %
Kmenoví zaměstnanci	9 293 Kč	15 251 Kč	5 959 Kč	64,12 %
Agenturní zaměstnanci	1 654 Kč	2 756 Kč	1 103 Kč	66,67 %
Nepřímé mzdy	10 946 Kč	18 008 Kč	7 061 Kč	64,51 %
Energie	4 515 Kč	3 439 Kč	-1 076 Kč	-23,84 %
Odpisy	4 515 Kč	4 331 Kč	-184 Kč	-4,07 %
Další nepřímé náklady	8 269 Kč	9 529 Kč	1 260 Kč	15,24 %
Nepřímé náklady celkem	28 245 Kč	35 306 Kč	7 061 Kč	25,00 %
SG&A mzdy	10 028 Kč	0 Kč	-10 028 Kč	-100,00 %
SG&A poplatky skupině	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0,00 %
SG&A údržba	683 Kč	814 Kč	131 Kč	19,23 %
SG&A ostatní náklady	3 649 Kč	3 334 Kč	-315 Kč	-8,63 %
Náklady SG&A celkem	14 359 Kč	4 148 Kč	-10 211 Kč	-71,12 %
Náklady celkem	81 559 Kč	70 298 Kč	-11 261 Kč	-13,81 %
Provozní VH	53 Kč	-28 350 Kč	-28 403 Kč	-54100,00 %

(Zdroj: Vlastní zpracování dle 15)

Zde to již není způsobeno pouze čipovou krizí, ale došlo k přesunu části výroby do závodu v Polsku. Výroba tam byla přesunuta z důvodu problému s kvalitou v tomto

závodě. Závod s tím bojoval již delší dobu a výsledky se začali projevovat ztrátou zakázek, z toho důvodu došlo k přesunu. Tento problém s kvalitou má výrazný vliv na špatné výsledky tohoto závodu a v tomto čtvrtletí vygradoval v přesun části výroby.

U variabilních nákladů není pokles v poměru vůči tržbám tak výrazný. Je to způsobeno tím, že se společnost snažila stále dohnat kvalitu tím, že přijala více zejména agenturních zaměstnanců a snažila se je využít ke zlepšení kvality výroby. A mzdy zůstaly v tak vysoké výši z důvodu, že nemohou zaměstnance propustit ze dne na den a probíhá výpovědní lhůta. Vznikla také odchylka u dopravy, která vznikla plánovací variací.

U nepřímých nákladů došlo k vysoké odchylce a jejich nárůstu. Došlo zejména k nárůstu nepřímých mezd, kde byly přesunuty mzdy z SG&A. Zde se počítalo se změnou metodiky až od příštího roku. Došlo také k nárůstu dalších nepřímých nákladů, kde se jedná zejména o náklady spojené právě s kvalitou. Jsou to zejména reklamace a náklady na šrotaci výrobků.

Odchylka u SG&A nákladů vznikla u mezd, které byly přesunuty do nepřímých nákladů. Celkový provozní VH je tedy výrazně horší než plánovaný, což je způsobeno přesunem výroby do jiného závodu a s tím spojené tržby.

Centrum správy

V centru správy vznikla odchylka zejména u poplatků skupině, které jsou nižší z důvodu poklesu tržeb, ze kterých se počítají.

Tab. 15: Analýza odchylek 3. čtvrtletí závodu v centru správy

3.čtvrtletí (v tis. Kč), Správa	Plán	Skutečnost	Absolutní odchylka	Relativní odchylka
Kmenoví zaměstnanci	2 678 Kč	2 441 Kč	-236 Kč	-8,82 %
Agenturní zaměstnanci	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0,00 %
Nepřímé mzdy	2 678 Kč	2 441 Kč	-236 Kč	-8,82 %
Energie	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0,00 %
Odpisy	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0,00 %
Další nepřímé náklady	368 Kč	26 Kč	-341 Kč	-92,86 %
Nepřímé náklady celkem	3 045 Kč	2 468 Kč	-578 Kč	-18,97 %
SG&A mzdy	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0,00 %
SG&A poplatky skupině	14 805 Kč	7 350 Kč	-7 455 Kč	-50,35 %
SG&A údržba	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0,00 %
SG&A ostatní náklady	1 418 Kč	1 496 Kč	79 Kč	5,56 %
Náklady SG&A celkem	16 223 Kč	8 846 Kč	-7 376 Kč	-45,47 %
Náklady celkem	19 268 Kč	11 314 Kč	-7 954 Kč	-41,28 %
Provozní VH	-19 268 Kč	-11 314 Kč	7 954 Kč	-41,28 %

(Zdroj: Vlastní zpracování dle 15)

2.10.4 Analýza odchylek za 4. čtvrtletí

Závod v Třemošnici

Výsledek závodu v Třemošnici byl horší, než byl původní plán. Pokračoval trend z minulého čtvrtletí. Pokles tržeb byl stále ovlivněn pokračující krizí automobilového průmyslu. Spotřeba materiálu nepoklesla v takovém poměru jako tržby. Spotřeba kovů oproti plánu dokonce stoupla. Je to dáno změnou ve výrobě, která již proběhla v minulém čtvrtletí. Přímé mzdy poklesly ve větším podílu než tržby. Jednalo se zejména o pokles u kmenových zaměstnanců, kdy došlo ke snížení jejich stavů, vzhledem ke změně průběhu výroby.

Tab. 16: Analýza odchylek 4. čtvrtletí závodu v Třemošnici

4.čtvrtletí (v tis. Kč), Třemošnice	Plán	Skutečnost	Absolutní odchylka	Relativní odchylka
Tržby z prodeje výrobků a služeb	95 340 Kč	82 084 Kč	-13 256 Kč	-13,90 %
Tržby celkem	95 340 Kč	82 084 Kč	-13 256 Kč	-13,90 %
Kovy	1 733 Kč	2 441 Kč	709 Kč	40,91 %
Chemikálie	7 823 Kč	7 534 Kč	-289 Kč	-3,69 %
Další spotřební materiál	2 993 Kč	2 468 Kč	-525 Kč	-17,54 %
Materiál celkem	12 548 Kč	12 443 Kč	-105 Kč	-0,84 %
Kmenoví zaměstnanci	10 763 Kč	6 930 Kč	-3 833 Kč	-35,61 %
Agenturní zaměstnanci	7 928 Kč	7 691 Kč	-236 Kč	-2,98 %
Přímé mzdy	18 690 Kč	14 621 Kč	-4 069 Kč	-21,77 %
Doprava	4 095 Kč	3 675 Kč	-420 Kč	-10,26 %
Variabilní náklady celkem	35 333 Kč	30 739 Kč	-4 594 Kč	-13,00 %
Kmenoví zaměstnanci	11 786 Kč	10 973 Kč	-814 Kč	-6,90 %
Agenturní zaměstnanci	4 568 Kč	3 623 Kč	-945 Kč	-20,69 %
Nepřímé mzdy	16 354 Kč	14 595 Kč	-1 759 Kč	-10,75 %
Energie	6 064 Kč	8 873 Kč	2 809 Kč	46,32 %
Odpisy	5 224 Kč	5 276 Kč	53 Kč	1,01 %
Další nepřímé náklady	8 715 Kč	7 744 Kč	-971 Kč	-11,14 %
Nepřímé náklady celkem	36 356 Kč	36 488 Kč	131 Kč	0,36 %
SG&A mzdy	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0,00 %
SG&A poplatky skupině	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0,00 %
SG&A údržba	551 Kč	998 Kč	446 Kč	80,95 %
SG&A ostatní náklady	1 103 Kč	1 706 Kč	604 Kč	54,76 %
Náklady SG&A celkem	1 654 Kč	2 704 Kč	1 050 Kč	63,49 %
Náklady celkem	73 343 Kč	69 930 Kč	-3 413 Kč	-4,65 %
Provozní VH	21 998 Kč	12 154 Kč	-9 844 Kč	-44,75 %

(Zdroj: Vlastní zpracování dle 15)

Největší odchylka u nepřímých nákladů vznikla u energie, kde byl náklad vyšší skoro o 50 %. Takto výrazné navýšení bylo způsobeno zvýšením cen energií, které zasáhlo celou Evropu. Jinak ostatní nepřímé náklady byly nižší oproti plánu. Nejvíce poklesly náklady na mzdy a další nepřímé náklady.

SG&A náklady byly oproti plánu vyšší, kdy narostly zejména náklady na údržbu a využíváním různých služeb, které jsou zařazeny do SG&A ostatních nákladů. Celkový provozní VH byl horší oproti plánovanému a bylo to způsobeno zejména poklesem tržeb, a ne tak výrazným poklesem variabilních nákladů v poměru k tržbám.

Závod v Českém Dubu

V závodu v Českém Dubu došlo k výraznému rozdílu u tržeb, které byly oproti plánu výrazně nižší. Zde je to způsobeno již dříve zmíněným přesunutím výroby.

Tab. 17: Analýza odchylek 4. čtvrtletí závodu v Českém Dubu

4.čtvrtletí (v tis. Kč), Český Dub	Plán	Skutečnost	Absolutní odchylka	Relativní odchylka
Tržby z prodeje výrobků a služeb	88 384 Kč	47 644 Kč	-40 740 Kč	-46,09 %
Tržby celkem	88 384 Kč	47 644 Kč	-40 740 Kč	-46,09 %
Kovy	5 040 Kč	3 859 Kč	-1 181 Kč	-23,44 %
Chemikálie	10 211 Kč	5 329 Kč	-4 883 Kč	-47,81 %
Další spotřební materiál	4 988 Kč	2 756 Kč	-2 231 Kč	-44,74 %
Materiál celkem	20 239 Kč	11 944 Kč	-8 295 Kč	-40,99 %
Kmenoví zaměstnanci	7 298 Kč	2 126 Kč	-5 171 Kč	-70,86 %
Agenturní zaměstnanci	13 283 Kč	9 345 Kč	-3 938 Kč	-29,64 %
Přímé mzdy	20 580 Kč	11 471 Kč	-9 109 Kč	-44,26 %
Doprava	893 Kč	893 Kč	0 Kč	0,00 %
Variabilní náklady celkem	41 711 Kč	24 308 Kč	-17 404 Kč	-41,72 %
Kmenoví zaměstnanci	9 476 Kč	14 831 Kč	5 355 Kč	56,51 %
Agenturní zaměstnanci	1 313 Kč	1 864 Kč	551 Kč	42,00 %
Nepřímé mzdy	10 789 Kč	16 695 Kč	5 906 Kč	54,74 %
Energie	5 171 Kč	3 806 Kč	-1 365 Kč	-26,40 %
Odpisy	4 856 Kč	4 436 Kč	-420 Kč	-8,65 %
Další nepřímé náklady	8 321 Kč	7 954 Kč	-368 Kč	-4,42 %
Nepřímé náklady celkem	29 138 Kč	32 891 Kč	3 754 Kč	12,88 %
SG&A mzdy	10 028 Kč	0 Kč	-10 028 Kč	-100,00 %
SG&A poplatky skupině	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0,00 %
SG&A údržba	709 Kč	919 Kč	210 Kč	29,63 %
SG&A ostatní náklady	3 754 Kč	3 623 Kč	-131 Kč	-3,50 %
Náklady SG&A celkem	14 490 Kč	4 541 Kč	-9 949 Kč	-68,66 %
Náklady celkem	85 339 Kč	61 740 Kč	-23 599 Kč	-27,65 %
Provozní VH	3 045 Kč	-14 096 Kč	-17 141 Kč	-562,93 %

(Zdroj: Vlastní zpracování dle 15)

Variabilní náklady také výrazně poklesly oproti plánovaným, to je ale způsobeno jejich charakterem a tím, že se odvíjejí od velikosti výroby. Variabilní náklady poklesly v podobném poměru jako tržby. Náklady na materiál byly nižší z důvodu nižší výroby a nižší byly i náklady na mzdy, kde došlo k propouštění zaměstnanců.

Nepřímé náklady byli vyšší, než byl plán, to je ale opět způsobeno zejména odchylkou u mezd, kde došlo ke změně metodiky a byli sem přesunuty náklady z SG&A. Jinak ovšem došlo k poklesu nepřímých mezd, což bylo opět způsobeno propouštěním zaměstnanců.

SG&A náklady byly v podobné výši jako bylo plánováno, krom mezd, kde ovšem došlo k jejich přesunu. Provozní VH je tedy horší, je to způsobeno poklesem tržeb, které byly nižší z důvodu přesunu výroby, což tedy výrazně ovlivnilo celkový výsledek tohoto závodu.

Centrum správy

U výsledků centra správy vznikla odchylka zejména u poplatků skupině. Ta je způsobena poklesem tržeb společnosti, podle kterých se výše poplatků vypočítá.

Tab. 18: Analýza odchylek 4. čtvrtletí centra správy

4.čtvrtletí (v tis. Kč), Centrum správy	Plán	Skutečnost	Absolutní odchylka	Relativní odchylka
Kmenoví zaměstnanci	2 651 Kč	2 415 Kč	-236 Kč	-8,91 %
Agenturní zaměstnanci	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0,00 %
Nepřímé mzdy	2 651 Kč	2 415 Kč	-236 Kč	-8,91 %
Energie	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0,00 %
Odpisy	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0,00 %
Další nepřímé náklady	525 Kč	26 Kč	-499 Kč	-95,00 %
Nepřímé náklady celkem	3 176 Kč	2 441 Kč	-735 Kč	-23,14 %
SG&A mzdy	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0,00 %
SG&A poplatky skupině	15 068 Kč	7 639 Kč	-7 429 Kč	-49,30 %
SG&A údržba	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0,00 %
SG&A ostatní náklady	1 391 Kč	1 785 Kč	394 Kč	28,30 %
Náklady SG&A celkem	16 459 Kč	9 424 Kč	-7 035 Kč	-42,74 %
Náklady celkem	19 635 Kč	11 865 Kč	-7 770 Kč	-39,57 %
Provozní VH	-19 635 Kč	-11 865 Kč	7 770 Kč	-39,57 %

(Zdroj: Vlastní zpracování dle 15)

2.10.5 Shrnutí analýzy odchylek

Nejvýznamnější odchylky za rok 2021 vznikaly v tržbách. Ty byly způsobeny zejména globální krizí v automobilovém průmyslu, která byla způsobena nedostatkem

čipů a pokračující koronavirovou krizí. V závodě v Českém Dubu byly způsobeny nedostatečnou kvalitou výroby, která byla z toho důvodu přesunuta do jiného závodu.

U variabilních nákladů vznikaly rozdíly u přímých mzdových nákladů, kde byl problém zejména u závodu v Českém Dubu, kde byly přijímáni zejména agenturní zaměstnanci, kteří jsou pro společnost dražší než kmenoví zaměstnanci. Odchylky vznikaly i u materiálu, kde byly špatně naplánovány ceny materiálů.

Nepřímé náklady tvořily největší odchylku u mezd, to bylo ale způsobeno změnou metodiky, kdy byly mzdy přesunuty z SG&A nákladů. Vznikaly zde také odchylky z důvodu plánování odpisů, což by nemělo být, protože zde se vychází z informačního systému, kde je zapsán veškerý majetek a berou se v úvahu i investice. Vznikají zde také odchylky u dalších nepřímých nákladů, a to zejména údržby a nákladů na reklamace a šrotaci. Náklady na reklamace šrotaci vznikaly zejména u závodu v Českém Dubu, kde se společnost snažila dosáhnout vyšší kvality výroby, ale bohužel se jí to nedařilo.

U SG&A nákladů vznikají rozdíly u mezd, které byly nakonec přesunuty do nepřímých nákladů. Odchylky vznikaly také u poplatků skupině, které jsou vázány na tržby, u kterých jak je psáno výše, vznikaly odchylky také.

Nedostatkem je, že společnost nemá stanovenou míru závaznosti odchylek. Odchylky řeší případ od případu, což může způsobit, že některé podstatné odchylky nebudou řešeny, a naopak některé budou řešeny zbytečně. Je potřeba nastavit stupnici míry závaznosti odchylek a kompetence k jejich řešení.

3 Vlastní návrhy řešení

V této části diplomové práce se využijí znalosti získané v teoretické části a převedou se do praxe. Na základě poznatků bude vytvořen finanční plán společnosti Electropoli, s.r.o. Při analýze současného stavu bylo zjištěno, že společnost dosahuje odchylek. Velkým problémem také je, že společnost nemá stanovenou míru závaznosti odchylek a stanovené kompetence pro jejich řešení.

Plán se bude sestavovat více decentralizovaně, kdy bude autor více spolupracovat s vedoucími jednotlivých oddělení a pokusí se tak zamezit vzniku vysokých odchylek. Upravena bude také samotná podoba plánu, kdy budou náklady centra správy brány jako celopodnikové náklady a budou v plánu o úroveň níže. Je to z důvodu, že centrum správy nemá žádné tržby ani variabilní náklady a celkově se přímo nepodílí na výrobě. Úkolem centra správy je podpora obou podniků a z toho důvodu budou jeho náklady stanoveny jako celopodnikové. Tímto krokem bude plán jednodušší a přehlednější a nebude obsahovat tolik položek u centra správy, které byly v původním plánu nulové. Některé položky v plánu budou přejmenovány, aby byla terminologie přesnější.

V další části bude provedena analýza odchylek za 1. čtvrtletí podniku Electropoli, s.r.o. a budou stanoveny míry závaznosti a kompetencí pro řešení odchylek. Analýza odchylek bude upravena a u přímých nákladů bude vypočítána kvalitativní odchylka.

3.1 Finanční plán společnosti pro rok 2022

V tabulce číslo 19 je vypracován finanční plán pro rok 2022. Je sestaven na základě funkční struktury plánování. Plán vychází z plánů z minulých let.

V prvním kroku jsou tedy plánovány tržby. Plánování tržeb je velmi důležité, protože z něho vychází celý další průběh vytváření plánu. Tržby byly stanoveny ve spolupráci s marketingovým oddělením, které vypracovávají průzkumy pro zjištění poptávky a potenciálních nových zákazníků. Při stanovení tržeb se vychází také z předpokladů, které společnost obdrží od top managementu. Jedná se například o předpoklad růstu automobilového trhu, prognózu míry inflace, úrokových sazeb, které se získají od ČNB. Na základě těchto předpokladů a průzkumů marketingu a ve spolupráci s vedením podniku byli stanoveny tržby celého podniku pro rok 2022.

Dále se plánuje výroba. Výroba se plánuje dle marketingových průzkumů a již nasmlouvaných kontraktů. Podle plánu výroby se plánuje materiálová potřeba a množství

personálu potřebného pro výrobu. Jedná se tedy o přímé náklady vztahující se k výrobě. Společnost Electropoli, s.r.o. využívá své kmenové zaměstnance, ale ve velké míře i zaměstnance agenturní, a to hlavně v závodě v Třemošnici. Přímé náklady jsou plánovány podle velikosti podílu na tržbách v minulých letech a očekávané změně jednotlivých složek, které jsou získány ve spolupráci s obchodním oddělením. Materiál je plánován tedy podle výsledků z minulých období, ale v úvahu se berou také změny cen materiálů, o kterých má informace nákupní oddělení, které uzavírá kontrakty s dodavateli. U většiny cen materiálových nákladů, došlo ke zvýšení zejména u cen kovů, a to přibližně o 10 %. Plán zaměstnanců, a tedy nákladů na přímé mzdy je vypracován ve spolupráci s personálním oddělením. Plánuje se i zda se využijí spíše agenturní nebo kmenoví zaměstnanci. Při plánování, zda využít agenturní nebo kmenové zaměstnance se také pracuje s faktem, že kmenoví zaměstnanci mají v kmenové smlouvě zaručené meziroční zvyšování mzdy. V této části se plánují také náklady na dopravu, které závisí zejména na ceně pohonných hmot a jejich prognóze. Prognóza pohonných hmot se stanovuje na základě historického vývoje pohonných hmot, ale také dle prognóz ČNB (inflace cen pohonných hmot). Tyto informace poskytne top management spolu s předpoklady pro stanovení tržeb. Jinak se náklady na dopravu plánují také dle podílu na tržbách v minulém roce.

V dalším kroku jsou plánovány náklady, které se přímo nevztahují k výrobě. Jedná se zejména o mzdy THP pracovníků, energie a odpisy. Nepřímé mzdy vychází z mezd z minulého roku, kde se ovšem počítá s navýšením mezd, které jsou zakotveny v kolektivní smlouvě. Při plánování nepřímých mezd se také spolupracuje s personálním oddělením, které již dříve získalo informace od vedoucích jednotlivých oddělení o potřebě nových zaměstnanců nebo propouštění stávajících zaměstnanců. Energie se plánují na základě nasmlouvaných kontraktů s poskytovatelem energií a spotřebě v jednotlivých čtvrtletích v minulém roce. Obdobným způsobem jsou plánovány také ostatní nepřímé náklady, kde se jedná zejména o náklady na údržbu, náklady na dosažení určité kvality (jedná se zejména o náklady na reklamace a šrotaci nekvalitních výrobků) a inovace nebo náklady na školení zaměstnanců. Zde jsou také plánovány odpisy, kde se vychází z plánu investic na daný rok. Plán investic vypracovává plant manažer s vedoucími výroby, kteří mají přehled, do kterého majetku je potřeba investovat.

V další části jsou plánovány náklady SG&A. Jedná se zejména o náklady na administrativu a prodej. SG&A náklady jsou v plánu zobrazeny pouze jako celkové. Je

to z důvodu, že hlavní položky byly dle změny metodiky přesunuty do celopodnikových nákladů. Zde se jedná zejména tedy o náklady na údržbu, pojištění a jiné externí poplatky. Externí poplatky jsou poplatky za členství v různých oborových organizacích a další podobné poplatky. Tyto náklady jsou většinou plánovány dle výše v minulých letech nebo dle uzavřených smluv (zejména u nákladů na pojištění a externí poplatky).

Tab. 19: Finanční plán společnosti Electropoli na rok 2022

Celý rok (v tis. Kč)	1. čtvrtletí	2. čtvrtletí	3. čtvrtletí	4.čtvrtletí	Celkem
Tržby z prodeje výrobků a služeb	199 684 Kč	206 404 Kč	181 598 Kč	167 370 Kč	755 055 Kč
Tržby celkem	199 684 Kč	206 404 Kč	181 598 Kč	167 370 Kč	755 055 Kč
Kovy	12 469 Kč	10 526 Kč	9 608 Kč	8 321 Kč	40 924 Kč
Chemikálie	17 325 Kč	15 593 Kč	13 860 Kč	12 259 Kč	58 905 Kč
Další spotřební materiál	7 429 Kč	7 088 Kč	6 458 Kč	5 985 Kč	26 880 Kč
Materiál celkem	37 223 Kč	33 206 Kč	29 925 Kč	26 565 Kč	126 709 Kč
Kmenoví zaměstnanci	16 721 Kč	16 800 Kč	14 123 Kč	14 884 Kč	62 528 Kč
Agenturní zaměstnanci	21 079 Kč	16 091 Kč	11 498 Kč	8 663 Kč	57 330 Kč
Příímé mzdy	37 800 Kč	32 891 Kč	25 620 Kč	23 546 Kč	119 858 Kč
Doprava	5 959 Kč	5 854 Kč	5 303 Kč	4 935 Kč	22 050 Kč
Příímé náklady celkem	80 981 Kč	71 951 Kč	60 848 Kč	55 046 Kč	268 616 Kč
Příspěvek na úhradu příímých nákladů	118 703 Kč	134 453 Kč	120 750 Kč	112 324 Kč	486 439 Kč
Kmenoví zaměstnanci	27 563 Kč	25 358 Kč	24 833 Kč	24 964 Kč	102 716 Kč
Agenturní zaměstnanci	7 875 Kč	6 300 Kč	6 064 Kč	6 248 Kč	26 486 Kč
Nepříímé mzdy	35 438 Kč	31 658 Kč	30 896 Kč	31 211 Kč	129 203 Kč
Energie	41 501 Kč	25 436 Kč	22 339 Kč	27 353 Kč	116 629 Kč
Odpisy	9 529 Kč	10 028 Kč	11 183 Kč	11 419 Kč	42 158 Kč
Další nepříímé náklady	22 575 Kč	17 666 Kč	15 776 Kč	15 146 Kč	71 164 Kč
Nepříímé náklady celkem	109 043 Kč	84 788 Kč	80 194 Kč	85 129 Kč	359 153 Kč
Příspěvek na úhradu nepříímých nákladů	9 660 Kč	49 665 Kč	40 556 Kč	27 195 Kč	127 286 Kč
SG&A náklady	7 088 Kč	6 930 Kč	6 746 Kč	6 248 Kč	27 011 Kč
Náklady SG&A celkem	7 088 Kč	6 930 Kč	6 746 Kč	6 248 Kč	27 011 Kč
Příspěvek na úhradu SG&A nákladů	2 573 Kč	42 735 Kč	33 810 Kč	20 948 Kč	100 275 Kč
Poplatky skupině	15 975 Kč	16 512 Kč	14 528 Kč	13 390 Kč	60 405 Kč
Mzdy pracovníků	3 465 Kč	3 465 Kč	3 465 Kč	3 465 Kč	13 860 Kč
Další celopodnikové náklady	2 021 Kč	2 074 Kč	2 048 Kč	1 628 Kč	7 771 Kč
Celopodnikové náklady	21 461 Kč	22 051 Kč	20 040 Kč	18 482 Kč	82 034 Kč
Provozní VH	-18 888 Kč	20 684 Kč	13 770 Kč	2 465 Kč	18 031 Kč

Novou položkou v plánu jsou celopodnikové náklady. Zde jsou přidány náklady centra správy. Je to zejména z důvodu, že centrum správy nemá žádné tržby a tvoří pouze

náklady, které se vztahují k oběma závodům. Náklady tohoto centra se vztahují i k práci top managementu sídlícího v ČR, proto jsou brány jako celopodnikové. Největšími položkami jsou poplatky skupině, které jsou ve výši 8 % celkových tržeb společnosti. Jedná se o poplatky za poskytování podpory a know-how vedení společnosti Electropoli S.A. sídlící ve Francii. Další položkou jsou mzdy pracovníků, které se plánují za celé období stejné, protože se zde nepředpokládají žádné personální změny. Jedná se zejména o mzdy top managementu.

Finanční plán pro 1. čtvrtletí roku 2022

V následující tabulce je vypracován plán pro první čtvrtletí roku 2022.

Tab. 20: Finanční plán pro 1. čtvrtletí roku 2022

1.čtvrtletí (v tis. Kč)	Třemošnice	Český Dub	Celkem
Tržby z prodeje výrobků a služeb	110 670 Kč	89 014 Kč	199 684 Kč
Tržby celkem	110 670 Kč	89 014 Kč	199 684 Kč
Kovy	3 019 Kč	9 450 Kč	12 469 Kč
Chemikálie	9 555 Kč	7 770 Kč	17 325 Kč
Další spotřební materiál	3 990 Kč	3 439 Kč	7 429 Kč
Materiál celkem	16 564 Kč	20 659 Kč	37 223 Kč
Kmenoví zaměstnanci	9 424 Kč	7 298 Kč	16 721 Kč
Agenturní zaměstnanci	9 923 Kč	11 156 Kč	21 079 Kč
Přímé mzdy	19 346 Kč	18 454 Kč	37 800 Kč
Doprava	4 909 Kč	1 050 Kč	5 959 Kč
Přímé náklady celkem	40 819 Kč	40 163 Kč	80 981 Kč
Příspěvek na úhradu přímých nákladů	69 851 Kč	48 851 Kč	118 703 Kč
Kmenoví zaměstnanci	11 078 Kč	16 485 Kč	27 563 Kč
Agenturní zaměstnanci	4 515 Kč	3 360 Kč	7 875 Kč
Nepřímé mzdy	15 593 Kč	19 845 Kč	35 438 Kč
Energie	20 318 Kč	21 184 Kč	41 501 Kč
Odpisy	4 935 Kč	4 594 Kč	9 529 Kč
Další nepřímé náklady	7 639 Kč	14 936 Kč	22 575 Kč
Nepřímé náklady celkem	48 484 Kč	60 559 Kč	109 043 Kč
Příspěvek na úhradu nepřímých nákladů	21 368 Kč	-11 708 Kč	9 660 Kč
SG&A náklady	2 573 Kč	4 515 Kč	7 088 Kč
Náklady SG&A celkem	2 573 Kč	4 515 Kč	7 088 Kč
Příspěvek na úhradu SG&A nákladů	18 795 Kč	-16 223 Kč	2 573 Kč
Poplatky skupině			15 975 Kč
Mzdy pracovníků			3 465 Kč
Další celopodnikové náklady			2 021 Kč
Celopodnikové náklady			21 461 Kč
Provozní VH			-18 888 Kč

Provozní výsledek hospodaření je plánovaný pro 1. čtvrtletí ve ztrátě. To je způsobeno zejména výsledkem závodu v České Dubu. Je to způsobeno zejména nepřímými náklady. Zde došlo oproti minulým obdobím k vysokému nárůstu ceny energií. Ta je způsobena změnou poskytovatele energií, kdy v lednu a únoru bylo přechodné období a ceny energií v obou závodech byly vysoké, což ovlivní celkový výsledek. Náklady na nepřímé mzdy jsou proti minulému roku vyšší, a to je způsobeno nárůstem mezd, který je součástí kolektivní smlouvy a společnost musí zaměstnancům mzdy zvýšit.

Oproti minulému roku došlo také ke zvýšení cen materiálů a zejména kovů. Kovy byly dražší u obou závodů, a to přibližně o 10 %. Zde se také projevuje rozdíl mezi závody, kdy závod v Třemošnici má nižší materiálovou náročnost, takže podíl materiálu na tržbách je vyšší u závodu v České Dubu. Ceny chemikálií zůstaly v závodě v Třemošnici ve stejné výši a pro závod v Českém Dubu se podařilo nasmlouvat ceny nižší. Je to z důvodu, že zde již v minulém roce došlo ke změnám ve výrobě a není tak vysoká spotřeba chemikálií a bylo možné se domluvit na dodávkách s novým dodavatelem, který podniká v rámci jednoho holdingu. Ve výrobě se bude využívat více agenturních než kmenových pracovníků, než tomu bylo v minulém období. Je to z důvodu, že agenturní zaměstnanci nejsou součástí odborů a nespadá na ně kolektivní smlouva o zvyšování mezd, což sníží náklady na přímé mzdy.

Co se týká celopodnikových nákladů, je zde započítán povinný poplatek skupině vy výši 8 % plánovaných tržeb. Mzdy pracovníků jsou také vyšší o povinný nárůst mezd.

Finanční plán pro 2. čtvrtletí roku 2022

Výsledek hospodaření ve druhém čtvrtletí již dosahuje zisku, a to ve výši 20 684 tis. Kč. Je to způsobeno zejména stabilizováním nákladů na energie. Oproti minulému období jsou také plánované tržby v závodě v Třemošnici, kde je vyšší míra rentability tržeb. V tomto čtvrtletí jsou také více vyráběny výrobky, které mají nižší nákladovou náročnost, což také zlepšuje výsledek hospodaření.

U závodu v Českém Dubu došlo ke snížení tržeb, což je způsobeno postupným zpomalováním výroby v tomto závodě. K tomu začalo docházet již v minulém roce, kdy v polovině roku byla přesunuta část výroby do závodu v Polsku a společnost se stále rozmýšlí, jak na tuto událost zareagovat. Jsou zde možnosti zavřít úplně závod nebo provést zde velkou investici, aby bylo možné ve výrobě pokračovat. Toto rozhodnutí

ovšem není jednoduché a vedení společnosti ve Francii za pomoci různých analýz řeší, co bude se závodem dál. Z tohoto důvodu se postupně zpomaluje výroba a propouští se někteří zaměstnanci. Jedná se zejména o THP zaměstnance. Z toho důvodu došlo také ke snížení nepřímých nákladů na mzdy. K propuštění zaměstnanců již došlo v minulém čtvrtletí, ale zaměstnancům dobíhala výpovědní lhůta, proto byli v minulém čtvrtletí náklady na nepřímé mzdy vyšší. Jsou plánovány také nižší náklady na kontrolu kvality.

Tab. 21: Finanční plán pro 2. čtvrtletí roku 2022

2.čtvrtletí (v tis. Kč)	Třemošnice	Český Dub	Celkem
Tržby z prodeje výrobků a služeb	128 993 Kč	77 411 Kč	206 404 Kč
Tržby celkem	128 993 Kč	77 411 Kč	206 404 Kč
Kovy	3 124 Kč	7 403 Kč	10 526 Kč
Chemikálie	9 686 Kč	5 906 Kč	15 593 Kč
Další spotřební materiál	4 069 Kč	3 019 Kč	7 088 Kč
Materiál celkem	16 879 Kč	16 328 Kč	33 206 Kč
Kmenoví zaměstnanci	9 450 Kč	7 350 Kč	16 800 Kč
Agenturní zaměstnanci	10 054 Kč	6 038 Kč	16 091 Kč
Přímé mzdy	19 504 Kč	13 388 Kč	32 891 Kč
Doprava	4 909 Kč	945 Kč	5 854 Kč
Přímé náklady celkem	41 291 Kč	30 660 Kč	71 951 Kč
Příspěvek na úhradu přímých nákladů	87 701 Kč	46 751 Kč	134 453 Kč
Kmenoví zaměstnanci	11 130 Kč	14 228 Kč	25 358 Kč
Agenturní zaměstnanci	3 649 Kč	2 651 Kč	6 300 Kč
Nepřímé mzdy	14 779 Kč	16 879 Kč	31 658 Kč
Energie	14 333 Kč	11 104 Kč	25 436 Kč
Odpisy	5 014 Kč	5 014 Kč	10 028 Kč
Další nepřímé náklady	7 560 Kč	10 106 Kč	17 666 Kč
Nepřímé náklady celkem	41 685 Kč	43 103 Kč	84 788 Kč
Příspěvek na úhradu nepřímých nákladů	46 016 Kč	3 649 Kč	49 665 Kč
SG&A náklady	3 203 Kč	3 728 Kč	6 930 Kč
Náklady SG&A celkem	3 203 Kč	3 728 Kč	6 930 Kč
Příspěvek na úhradu SG&A nákladů	42 814 Kč	-79 Kč	42 735 Kč
Poplatky skupině			16 512 Kč
Mzdy pracovníků			3 465 Kč
Další celopodnikové náklady			2 074 Kč
Celopodnikové náklady			22 051 Kč
Provozní VH			20 684 Kč

Výsledek závodu v Českém Dubu je tedy stále plánovaný jako záporný, ale už to není tak vysoká částka. Celopodnikové náklady jsou plánovány stejně jako v minulém čtvrtletí

Finanční plán pro 3. čtvrtletí roku 2022

Ve třetím čtvrtletí roku 2022 došlo jsou plánované nižší tržby v obou závodech. V závodě v Českém Dubu je to způsobeno zpomalením výroby, i když v tomhle čtvrtletí není pokles tak velký oproti minulému období z důvodu nasmlouvaných zakázek. V závodě v Třemošnici dochází v tomto čtvrtletí ke snížení tržeb pravidelně. Je to z důvodu letních prázdnin, kdy si většina zaměstnanců vybírá dovolené. Proto není pokles přímých nákladů ve stejném poměru jako u tržeb.

Tab. 22: Finanční plán pro 3. čtvrtletí roku 2022

3.čtvrtletí (v tis. Kč)	Třemošnice	Český Dub	Celkem
Tržby z prodeje výrobků a služeb	105 656 Kč	75 941 Kč	181 598 Kč
Tržby celkem	105 656 Kč	75 941 Kč	181 598 Kč
Kovy	2 835 Kč	6 773 Kč	9 608 Kč
Chemikálie	8 479 Kč	5 381 Kč	13 860 Kč
Další spotřební materiál	3 570 Kč	2 888 Kč	6 458 Kč
Materiál celkem	14 884 Kč	15 041 Kč	29 925 Kč
Kmenoví zaměstnanci	9 109 Kč	5 014 Kč	14 123 Kč
Agenturní zaměstnanci	6 405 Kč	5 093 Kč	11 498 Kč
Přímé mzdy	15 514 Kč	10 106 Kč	25 620 Kč
Doprava	4 410 Kč	893 Kč	5 303 Kč
Přímé náklady celkem	34 808 Kč	26 040 Kč	60 848 Kč
Příspěvek na úhradu přímých nákladů	70 849 Kč	49 901 Kč	120 750 Kč
Kmenoví zaměstnanci	11 576 Kč	13 256 Kč	24 833 Kč
Agenturní zaměstnanci	3 833 Kč	2 231 Kč	6 064 Kč
Nepřímé mzdy	15 409 Kč	15 488 Kč	30 896 Kč
Energie	12 206 Kč	10 133 Kč	22 339 Kč
Odpisy	5 408 Kč	5 775 Kč	11 183 Kč
Další nepřímé náklady	7 875 Kč	7 901 Kč	15 776 Kč
Nepřímé náklady celkem	40 898 Kč	39 296 Kč	80 194 Kč
Příspěvek na úhradu nepřímých nákladů	29 951 Kč	10 605 Kč	40 556 Kč
SG&A náklady	3 386 Kč	3 360 Kč	6 746 Kč
Náklady SG&A celkem	3 386 Kč	3 360 Kč	6 746 Kč
Příspěvek na úhradu SG&A nákladů	26 565 Kč	7 245 Kč	33 810 Kč
Poplatky skupině			14 528 Kč
Mzdy pracovníků			3 465 Kč
Další celopodnikové náklady			2 048 Kč
Celopodnikové náklady			20 040 Kč
Provozní VH			13 770 Kč

U závodu v Českém Dubu jsou dále snižovány nepřímé náklady na kvalitu. Je plánováno také snižování počtu zaměstnanců ve výrobě, což je logickým krokem, protože

dochází i ke snížení výroby. Větší pokles ve výrobě je plánován spíše v minulém čtvrtletí, pokles ale přichází až v tomto období z důvodu výpovědní lhůty.

Celkový plánovaný provozní výsledek hospodaření je kladný, ale nižší než v minulém období, což je způsobeno zejména plánovaným poklesem tržeb závodu v Třemošnici.

Finanční plán pro 4. čtvrtletí roku 2022

Výsledek hospodaření ve 4. čtvrtletí roku 2022 je kladný, ale oproti minulému čtvrtletí je plánován jako nižší.

Tab. 23: Finanční plán pro 4. čtvrtletí roku 2022

4.čtvrtletí (v tis. Kč)	Třemošnice	Český Dub	Celkem
Tržby z prodeje výrobků a služeb	100 931 Kč	66 439 Kč	167 370 Kč
Tržby celkem	100 931 Kč	66 439 Kč	167 370 Kč
Kovy	2 651 Kč	5 670 Kč	8 321 Kč
Chemikálie	7 770 Kč	4 489 Kč	12 259 Kč
Další spotřební materiál	3 360 Kč	2 625 Kč	5 985 Kč
Materiál celkem	13 781 Kč	12 784 Kč	26 565 Kč
Kmenoví zaměstnanci	8 846 Kč	6 038 Kč	14 884 Kč
Agenturní zaměstnanci	3 701 Kč	4 961 Kč	8 663 Kč
Příímé mzdy	12 548 Kč	10 999 Kč	23 546 Kč
Doprava	4 148 Kč	788 Kč	4 935 Kč
Příímé náklady celkem	30 476 Kč	24 570 Kč	55 046 Kč
Příspěvek na úhradu příímých nákladů	70 455 Kč	41 869 Kč	112 324 Kč
Kmenoví zaměstnanci	11 078 Kč	13 886 Kč	24 964 Kč
Agenturní zaměstnanci	3 833 Kč	2 415 Kč	6 248 Kč
Nepříímé mzdy	14 910 Kč	16 301 Kč	31 211 Kč
Energie	13 991 Kč	13 361 Kč	27 353 Kč
Odpisy	5 408 Kč	6 011 Kč	11 419 Kč
Další nepříímé náklady	7 901 Kč	7 245 Kč	15 146 Kč
Nepříímé náklady celkem	42 210 Kč	42 919 Kč	85 129 Kč
Příspěvek na úhradu nepříímých nákladů	28 245 Kč	-1 050 Kč	27 195 Kč
SG&A náklady	2 756 Kč	3 491 Kč	6 248 Kč
Náklady SG&A celkem	2 756 Kč	3 491 Kč	6 248 Kč
Příspěvek na úhradu SG&A nákladů	25 489 Kč	-4 541 Kč	20 948 Kč
Poplatky skupině			13 390 Kč
Mzdy pracovníků			3 465 Kč
Další celopodnikové náklady			1 628 Kč
Celopodnikové náklady			18 482 Kč
Provozní VH			2 465 Kč

Je to opět způsobeno zejména poklesem tržeb. V Českém Dubu je stále plánováno snížení výroby, a to způsobuje další snížení tržeb. Je snižován také počet zaměstnanců,

to se ale neprojeví v přímých mzdách v tomto čtvrtletí, protože zaměstnancům musí doběhnout výpovědní lhůta.

Postupně průběhem roku se také mění počet agenturních a kmenových zaměstnanců, kdy na začátku roku bylo více zaměstnanců agenturních. Na konci roku je ovšem více zaměstnanců kmenových. Je to z důvodu, že někteří agenturní zaměstnanci mají ve smlouvě, že se po určité době stanou kmenovými zaměstnanci. Závisí to i na tom, jak je s nimi společnost spokojena.

3.1.1 Shrnutí finančního plánu

Celkový plánovaný výsledek společnosti je plánovaný jako kladný a společnost tvoří zisk. Podnik je ztrátový pouze v prvním čtvrtletí, kdy je to způsobeno cenami energií. Ty se ale v dalším průběhu roky podařilo u nového dodavatele zafixovat.

Dalším problémem, který je potřeba v roce 2022 vyřešit, je situace v závodě v Českém Dubu. V prvních dvou čtvrtletích jsou plánovány výsledky ztrátové, ale postupně by se dle plánu měla situace v závodě srovnat a od druhé poloviny roku je plánovaný jako ziskový. Je to způsobeno zejména plánovaným snížením nákladů, a to zejména snížením stavu zaměstnanců jak THP, tak i pracovníků ve výrobě.

V poměrně vysokých hodnotách se plánují náklady na kontrolu výroby. Tyto náklady jsou sice nižší, a to z důvodu snížení výroby, kdy není potřeba, tak důkladná kontrola kvality (neočekává se tolik reklamací), ale tyto náklady jsou i tak plánovány v poměrně vysokých hodnotách. Tyto náklady byly v minulém roce vysoké, protože se společnost snažila dosáhnout vyšší kvality a tím zamezit přesunu výroby, ke kterému stejně došlo. Toto je ovšem pouze přechodné řešení, jak může závod fungovat a top management musí rozhodnout, co se s tímto závodem v budoucnu stane.

3.2 Analýza odchylek za 1. čtvrtletí roku 2022

V této části práce je provedena analýza odchylek za 1. čtvrtletí roku 2022. Porovnávají se hodnoty, které byly dosaženy ve skutečnosti s plánovanými. Následně se zjišťuje, proč jednotlivé odchylky vznikly, a kdo je za ně odpovědný. U přímých nákladů je vypočítána výše kvalitativní odchylky. Tento výpočet byl zařazen po dohodě s controllingem společnosti, která chce tuto odchylku sledovat. Vedení společnosti nechce nějak zvlášť sledovat kvantitativní odchylku a zajímá je hlavně kvalitativní

odchylka a důvody jejího vzniku. Z tohoto důvodu je tedy provedena bližší analýza odchylky přímých nákladů.

3.2.1 Závod v Třemošnici

Skutečný výsledek hospodaření závodu v Třemošnici je ziskovější, než bylo plánováno. Bylo to způsobeno zejména nárůstem tržeb oproti plánu. Vzrostly sice i náklady, ale ne v takové míře a výsledek byl tedy lepší.

Tab. 24: Analýza odchylek za 1. čtvrtletí závodu v Třemošnici

1.čtvrtletí (v tis. Kč), Třemošnice	Plán	Skutečnost	Absolutní odchylka	Relativní odchylka
Tržby z prodeje výrobků a služeb	110 670 Kč	120 934 Kč	10 264 Kč	9,27 %
Tržby celkem	110 670 Kč	120 934 Kč	10 264 Kč	9,27 %
Kovy	3 019 Kč	3 334 Kč	315 Kč	10,43 %
Chemikálie	9 555 Kč	10 658 Kč	1 103 Kč	11,54 %
Další spotřební materiál	3 990 Kč	4 436 Kč	446 Kč	11,18 %
Materiál celkem	16 564 Kč	18 428 Kč	1 864 Kč	11,25 %
Kmenoví zaměstnanci	9 424 Kč	11 235 Kč	1 811 Kč	19,22 %
Agenturní zaměstnanci	9 923 Kč	11 314 Kč	1 391 Kč	14,02 %
Přímé mzdy	19 346 Kč	22 549 Kč	3 203 Kč	16,55 %
Doprava	4 909 Kč	5 460 Kč	551 Kč	11,23 %
Přímé náklady celkem	40 819 Kč	46 436 Kč	5 618 Kč	13,76 %
Příspěvek na úhradu přímých nákladů	69 851 Kč	74 498 Kč	4 646 Kč	6,65 %
Kmenoví zaměstnanci	11 078 Kč	11 419 Kč	341 Kč	3,08 %
Agenturní zaměstnanci	4 515 Kč	4 725 Kč	210 Kč	4,65 %
Nepřímé mzdy	15 593 Kč	16 144 Kč	551 Kč	3,54 %
Energie	20 318 Kč	21 394 Kč	1 076 Kč	5,30 %
Odpisy	4 935 Kč	4 935 Kč	0 Kč	0,00 %
Další nepřímé náklady	7 639 Kč	8 059 Kč	420 Kč	5,50 %
Nepřímé náklady celkem	48 484 Kč	50 531 Kč	2 048 Kč	4,22 %
Příspěvek na úhradu nepřímých nákladů	21 368 Kč	23 966 Kč	2 599 Kč	12,16 %
SG&A náklady	2 573 Kč	2 258 Kč	-315 Kč	-12,24 %
Náklady SG&A celkem	2 573 Kč	2 258 Kč	-315 Kč	-12,24 %
Příspěvek na úhradu SG&A nákladů	18 795 Kč	21 709 Kč	2 914 Kč	15,50 %
Náklady celkem	91 875 Kč	99 225 Kč	7 350 Kč	8,00 %
Provozní VH	18 795 Kč	21 709 Kč	2 914 Kč	15,50 %

Tržby

Tržby závodu tedy oproti plánu narostly. Bylo to způsobeno větším počtem zakázek, které se podařilo společnosti v tomto čtvrtletí získat. Je to dobrá práce obchodního oddělení, kterému se podařilo získat nového zákazníka, a to automobilovou

společnost Škoda. S touto společností začali spolupracovat v lednu tohoto roku a díky tomu dosáhli vyšších tržeb.

Přímé náklady

Přímé náklady byly vyšší, než bylo plánováno. Toto navýšení je logické z podstaty přímých (variabilních) nákladů, které jsou přímo vázány na velikost tržeb. Ovšem přímé náklady vzrostly více než tomu bylo u tržeb. To znamená, že tu vznikla i kvalitativní odchylka. Největší odchylka vznikla u mezd. Je to způsobeno tím, že společnost musela nabrat více zaměstnanců, kvůli většímu počtu zakázek. Více narostly náklady u kmenových zaměstnanců, a to z důvodu, že kmenoví zaměstnanci dostanou vyšší nástupní mzdu než zaměstnanci agenturní. Náklady na materiály vzrostly také více než tržby, ale kvalitativní odchylka není tak vysoká jako u mezd. Zde je kvalitativní odchylka způsobena větší materiálovou náročností nově domluvených zakázek v tomto čtvrtletí. Náklady na dopravu byly také vyšší, než byly v plánu. Zde je kvalitativní odchylka také minimální a je způsobena vyšší cenou za dopravu, než bylo plánováno, což bylo způsobeno nárůstem ceny pohonných hmot a tím vyšších cen dopravců.

Tab. 25: Kvalitativní odchylka přímých nákladů závodu v Třemošnici 1. čtvrtletí roku 2022

Přímé náklady	Celková odchylka	Kvalitativní odchylka	
Kovy	315 Kč	35 Kč	11,12 %
Chemikálie	1 103 Kč	216 Kč	19,62 %
Další spotřební materiál	446 Kč	76 Kč	17,08 %
Kmenoví zaměstnanci	1 811 Kč	937 Kč	51,75 %
Agenturní zaměstnanci	1 391 Kč	471 Kč	33,86 %
Doprava	551 Kč	96 Kč	32,61 %

Nepřímé a SG&A náklady

Skutečné nepřímé náklady byly vyšší, než bylo plánováno. Nejvyšší nárůst byl u dalších nákladů, kde to bylo způsobeno. Bylo to způsobeno vyššími náklady na kontrolu kvality a zpracování zmetků. Bylo to způsobeno přijetím nových zakázek, u kterých bylo potřeba dosáhnout určité kvality a společnost musela tedy vynaložit vyšší náklady, než bylo původně plánováno. Náklady na energie byly také vyšší a bylo to způsobeno vyšší spotřebou energie. K nárůstu došlo také u nákladů na mzdy THP pracovníků. Je to způsobeno zejména přijetím více nových zaměstnanců a vyšším zvýšením mezd, než personální oddělení původně plánovalo. Pracovníci byli přijati z důvodu navázání nové spolupráce s již zmíněnou společností Škoda.

U SG&A nákladů došlo k poklesu oproti plánu. Je to z důvodu, že došlo k poklesu nákladů na údržbu a na školení zaměstnanců.

3.2.2 Závod v Českém Dubu

Skutečný výsledek hospodaření závodu v Českém Dubu je výrazně horší, než bylo plánováno. Je to způsobeno vysokou odchylkou u tržeb, kdy došlo k jejich vysokému poklesu. Došlo i poklesu nákladů, ale pokles nebyl tak vysoký jako u tržeb. Výsledek hospodaření byl již plánovaný jako ztrátový, ale ne v takové výši jako tomu bylo ve skutečnosti.

Tab. 26: Analýza odchylek závodu 1. čtvrtletí v Českém Dubu za rok 2022

1.čtvrtletí (v tis. Kč), Český Dub	Plán	Skutečnost	Absolutní odchylka	Relativní odchylka
Tržby z prodeje výrobků a služeb	89 014 Kč	57 409 Kč	-31 605 Kč	-35,51 %
Tržby celkem	89 014 Kč	57 409 Kč	-31 605 Kč	-35,51 %
Kovy	9 450 Kč	7 823 Kč	-1 628 Kč	-17,22 %
Chemikálie	7 770 Kč	7 035 Kč	-735 Kč	-9,46 %
Další spotřební materiál	3 439 Kč	3 124 Kč	-315 Kč	-9,16 %
Materiál celkem	20 659 Kč	17 981 Kč	-2 678 Kč	-12,96 %
Kmenoví zaměstnanci	7 298 Kč	7 403 Kč	105 Kč	1,44 %
Agenturní zaměstnanci	11 156 Kč	11 366 Kč	210 Kč	1,88 %
Přímé mzdy	18 454 Kč	18 769 Kč	315 Kč	1,71 %
Doprava	1 050 Kč	814 Kč	-236 Kč	-22,50 %
Přímé náklady celkem	40 163 Kč	37 564 Kč	-2 599 Kč	-6,47 %
Příspěvek na úhradu přímých nákladů	48 851 Kč	19 845 Kč	-29 006 Kč	-59,38 %
Kmenoví zaměstnanci	16 485 Kč	14 438 Kč	-2 048 Kč	-12,42 %
Agenturní zaměstnanci	3 360 Kč	3 308 Kč	-53 Kč	-1,56 %
Nepřímé mzdy	19 845 Kč	17 745 Kč	-2 100 Kč	-10,58 %
Energie	21 184 Kč	19 373 Kč	-1 811 Kč	-8,55 %
Odpisy	4 594 Kč	4 594 Kč	0 Kč	0,00 %
Další nepřímé náklady	14 936 Kč	12 705 Kč	-2 231 Kč	-14,94 %
Nepřímé náklady celkem	60 559 Kč	54 416 Kč	-6 143 Kč	-10,14 %
Příspěvek na úhradu nepřímých nákladů	-11 708 Kč	-34 571 Kč	-22 864 Kč	-195,29 %
SG&A náklady	4 515 Kč	3 439 Kč	-1 076 Kč	-23,84 %
Náklady SG&A celkem	4 515 Kč	3 439 Kč	-1 076 Kč	-23,84 %
Příspěvek na úhradu SG&A nákladů	-16 223 Kč	-38 010 Kč	-21 788 Kč	-134,30 %
Náklady celkem	105 236 Kč	95 419 Kč	-9 818 Kč	-9,33 %
Provozní VH	-16 223 Kč	-38 010 Kč	-21 788 Kč	-134,30 %

Tržby

V závodě v Českém Dubu byly tržby výrazně nižší, než bylo plánováno. Plán již počítal se snížením výroby a s tím spojený pokles tržeb, ale ne v takové to míře. Pokles

byl způsobem zejména z důvodu přesunutí další části výroby do závodu v Polsku. Důvod byl stejný jako v minulém roce, a to nedostatečná kvalita výroby. Někteří zákazníci už začali ukončovat kontrakty se společností z důvodu nedostatečné kvality nebo kvůli nedodržování termínů dodávek. Toto celkové snížení tržeb velmi ovlivňuje celkový výsledek závodu.

Přímé náklady

Přímé náklady oproti plánu poklesly, ale ne v takové míře jako tržby. U nákladů na mzdy došlo dokonce k lehkému nárůstu. Je to způsobeno tím, že společnost sice zaměstnance začala propouštět, ale k propouštění došlo až v lednu roku 2022 a zaměstnancům dobíhala výpovědní lhůta. Po dohodě s hlavním controllerem je tato odchylka brána celá jako kvalitativní, protože pokud by se jednalo o kvantitativní odchylku, měly by tyto náklady klesat. Náklady na materiály poklesly, ale v menší míře než tržby. Zde je způsobeno, že některé přímé náklady mají částečně podobu nepřímých nákladů. Jedná se o některé výrobní procesy například o vany na pokovování, které mají stejnou nákladovou náročnost, i když je výroba třeba na 50 % obvyklé výše. Náklady na dopravu jsou vyšší z důvodu vyšších cen pohonných hmot a vyšších cen dopravců.

Tab. 27: Kvalitativní odchylka přímých nákladů závodu v Českém Dubu 1. čtvrtletí za rok 2022

Přímé náklady	Celková odchylka	Kvalitativní odchylka	
Kovy	-1 628 Kč	-789 Kč	18,51 %
Chemikálie	-735 Kč	-196 Kč	26,64 %
Další spotřební materiál	-315 Kč	-81 Kč	25,80 %
Kmenoví zaměstnanci	105 Kč	105 Kč	100 %
Agenturní zaměstnanci	210 Kč	210 Kč	100 %
Doprava	-236 Kč	-150 Kč	63,37 %

Nepřímé a SG&A náklady

Skutečné nepřímé náklady jsou nižší, než byly plánovány. Došlo k poklesu nákladů na nepřímé mzdy. To bylo z důvodu, že ještě ke konci roku došlo k propouštění THP pracovníků a s tím se při vytváření plánu nepočítalo. Také nebyly mzdy navýšeny o takovou míru, jak bylo očekáváno. Došlo také k poklesu nákladů na energie, a to z důvodu nižší spotřeby energií. Další nepřímé náklady také poklesly. Zde byly nižší zejména náklady na školení a údržbu. Také byly nižší náklady na kontrolu kvality. Zde došlo ke snížení z důvodu přesunu, kdy poté již nebyla potřeba tolika zdrojů na reklamace a šrotaci. Tyto náklady byly plánovány ve vysoké míře, protože v době plánování se

nevědělo, jak bude dále se závodem v Českém Dubu dále naloženo. A vycházelo se zde z nákladů minulého období.

U SG&A nákladů došlo také k poklesu oproti plánu. Zde došlo k poklesu nákladů na školení zaměstnanců a na další externí poplatky.

3.2.3 Celopodnikové náklady

Celopodnikové náklady oproti plánovaným klesly. Bylo to způsobeno především nižšími poplatky skupině, jejichž výše se odvíjí od celkových tržeb společnosti a ty byly nižší, než bylo plánováno. Došlo i k poklesu nákladů na mzdy, kdy zde bylo zaměstnáno méně pracovníků, než bylo počítáno v plánu.

Tab. 28: Analýza odchylek celopodnikových nákladů 1. čtvrtletí roku 2022

1.čtvrtletí (v tis. Kč), Celopodnikové náklady	Plán	Skutečnost	Absolutní odchylka	Relativní odchylka
Poplatky skupině	15 975 Kč	14 267 Kč	-1 708 Kč	-10,69 %
Mzdy pracovníků	3 465 Kč	3 255 Kč	-210 Kč	-6,06 %
Další celopodnikové náklady	2 021 Kč	1 838 Kč	-184 Kč	-9,08 %
Celopodnikové náklady	21 461 Kč	19 360 Kč	-2 101 Kč	-9,79 %

3.2.4 Shrnutí analýzy odchylek a doporučení

Co se týká závodu v Třemošnici, tak si tento závod vedl lépe, než jak bylo plánováno. Bylo to způsobeno zejména odchylkou u tržeb, které byly vyšší. Odchylky vznikly i u přímých nákladů, které ale byly ve velké míře způsobeny nárůstem tržeb. Kvalitativní odchylka u přímých mezd byla způsobena vyššími mzdami u kmenových zaměstnanců. U nepřímých nákladů vznikla také odchylka, i když ne tak vysoká jako u přímých nákladů. Největší odchylka vznikla u energií, kdy závod měl vyšší spotřebu, než bylo plánováno. Odchylka vznikla i u nepřímých mezd, kdy došlo k přijetí nových zaměstnanců. Celkově má tedy závod v Třemošnici v 1. čtvrtletí výsledek hospodaření ziskový, a to s vyšším ziskem, než se plánovalo.

Závod v Českém Dubu si už tak dobře nevedl. Zde vznikla vysoká odchylka u tržeb, kdy došlo k poklesu tržeb. To bylo způsobeno přesunem další části výroby do závodu v Polsku. S touto akcí se při vzniku plánu nepočítalo, proto zde vznikla takto vysoká odchylka. Co se týká přímých nákladů, také zde vznikla odchylka. Přímé náklady byly nižší, než bylo plánováno. Bylo to z důvodu poklesu tržeb. Ovšem tyto náklady nepoklesly v takové míře. U materiálů to bylo způsobeno výrobními procesy. Náklady na mzdy byly dokonce lehce vyšší, než bylo v plánu. Zde to je ale způsobeno výpovědní lhůtou propuštěných zaměstnanců. Závod propustil v tomto čtvrtletí poměrně velké

množství zaměstnanců, ovšem z důvodu výpovědní lhůty se projeví v nákladech až v příštím čtvrtletí. Vznikla zde i odchylka u nákladů na energie, kdy byla spotřeba nižší. Celkově tedy náklady závodu byly nižší, než bylo plánováno, ale z důvodu velkého poklesu tržeb je závod ztrátový a nic nenasvědčuje tomu, že by se tato situace měla změnit.

U celopodnikových nákladů vznikla odchylka z důvodu poklesu poplatků skupině, kde tato částka vychází z celkových tržeb společnosti Electropoli, s.r.o. a ty byly nižší než v plánu.

Největším problémem společnosti je závod v Českém Dubu, který celkový provozní výsledek hospodaření velkou silou stahuje do ztrátových čísel. Společnost by měla na toto brzy nějakým způsobem reagovat. Je zde možnost velké investice do tohoto podniku, která by pomohla dosáhnout dostatečné kvality výroby, která by se mohla přesunout zpět do Českého Dubu. Nebo by se mohl závod zaměřit na jinou část výroby a lehce tak pozměnit svůj předmět podnikání, ovšem i zde by bylo zapotřebí velké finanční injekce a záležitosti, jestli má společnost vůbec možnost tak to vysokou investici provést. Další možností může být prodej závodu. Toto je asi reálnější možnost než investice, záležitosti, jestli se k tomu management společnosti odhodlá. V každém případě by měl nějakou akci provést v co nejbližší době. Takhle táhne celou společnost závod v Třemošnici, který má dobré výsledky a daří se mu stále uzavírat kontrakty s novými zákazníky. V tomhle roce to je dohoda se společností Škoda, která hned vedla ke zvýšení tržeb a k lepšímu provoznímu výsledku hospodaření.

Celkově ale oproti plánu z roku 2021 nevznikly v tomto čtvrtletí tak vysoké odchylky. Z toho plyne, že plánování spíše decentralizovaným způsobem, by mohlo být pro společnost cestou, jak dosáhnout nižších odchylek a přesnějšího plánování. Je zde velmi důležitá spolupráce s vedoucími jednotlivých oddělení, kteří mají lepší informace o dění v nich.

3.3 Stanovení kompetencí při odchylkách

V analytické části bylo zjištěno, že společnost nemá stanovenou míru závažnosti odchylek a kdo by měl tyto odchylky řešit, či jestli by měla proběhnout nějaká reakce. Proto se tato část návrhové práce bude soustředit na jejich stanovení. Jednotlivé kompetence a míry závažnosti jsou stanoveny po konzultaci s finančním ředitelem společnosti a jsou tak stanoveny na míru společnosti Electropoli, s.r.o. Jednotlivé hodnoty

se stanovují odlišně pro jednotlivé položky v plánu. Rozdílné budou tedy pro tržby, přímé náklady nebo nepřímé náklady. Odchyly budou ve většině případů stanoveny v relativních hodnotách. Z tohoto důvodu budou odchyly stanoveny různě pro jednotlivé položky, protože jejich absolutní hodnoty se pohybují v jiných číselných řádech.

Kompetence pro řešení odchylek

Zde jsou stanoveny jednotlivé reakce dle výše vzniklé odchylky. Je zde stanoveno i kdo je zodpovědný za reakci na odchylku. Reakce jsou u všech položek stejné, ale jsou různé hranice pro určení o jak velkou odchylku se jedná. Ne u všech položek se objeví, všechna tato velikostní rozdělení. Odchyly budou řešeny takto:

- **Velmi malá odchylka** – v tomto případě nebude provedena žádná reakce, protože se odchylka pohybuje v míře tolerance. Bude se pouze sledovat, zda k odchylce nedochází pravidelně a její absolutní hodnota se tak nebude kumulovat.
- **Malá odchylka** – pokud dojde u tržeb k takto vysoké odchylce, je již potřeba nějaká reakce. Reakce bude v kompetenci vedoucích pracovníků odborného oddělení, kde vznikla (například vedoucí marketingového oddělení nebo vedoucí výroby). Vedoucí pracovník bude informovat controllera o vzniku odchylky a proč odchylka vznikla. Controller se ovšem na jejím řešení podílet nebude, pouze se bude zajímat, jak tento pracovník na odchylku reagoval.
- **Střední odchylka** – při vzniku střední odchylky se do jejího řešení více zapojí controller. Zjištění jejího vzniku a kompetence pro řešení vzniklé odchylky zůstane u vedoucího pracovníka, ale controller po něm bude požadovat vytvoření akčního plánu a pravidelné reportování o reakci na vzniklou odchylku.
- **Velká odchylka** – v případě vzniku velké odchylky již bude do řešení odchylky a reakce na ní zapojen management podniku. Controller informuje vedení podniku o vzniku odchylky i s důvodem proč tato odchylka vznikla. Management podniku poté rozhodne, jak se na takto vysokou odchylku bude reagoval.

Odchyly u tržeb

Odchyilkám u tržeb je věnována vysoká pozornost. Tržby dosahují v absolutních hodnotách vysoký hodnot, a to v řádu milionů, což se musí vzít v potaz při stanovení míry kompetencí při řešení odchylek. U tržeb byl požadavek společnosti, pokud bude absolutní odchylka tržeb ve výši 7 500 tis. Kč, bude brána jako vysoká odchylka, bez ohledu na výši odchylky relativní. Odchyly jsou stanoveny takto:

- **Velmi malá odchylka – 0–2,5 %,**
- **Malá odchylka – 2,5–5 %,**
- **Střední odchylka – 5–10 %,**
- **Velká odchylka – 10 % a více nebo více než 7 500 tis. Kč.**

Odchylky u přímých nákladů

U přímých nákladů se sleduje pouze kvalitativní odchylka. I proto byl tento výpočet proveden i u analýzy odchylek v předchozí části této práce. Je to požadavek controllingu společnosti, který chce sledovat pouze tuto odchylku a nepotřebuje sledovat odchylku, která je způsobena změnou tržeb. Zde bude řešení těchto odchylek trochu upraveno, kdy controlling bude sledovat také absolutní odchylku, protože u položek přímých nákladů bývají rozdíly v hodnotách. Proto chce mít informaci o všech odchylkách, které zde vzniknou a chtějí posoudit, kdo bude mít kompetenci k reakci na ní. Odchylky jsou stanoveny takto, i když bude záviset i na absolutní odchylce, u té ovšem nechce controlling stanovovat jednotlivé hranice:

- **Malá odchylka – 0–10 %,**
- **Střední odchylka – 10–20 %,**
- **Velká odchylka – 20 % a více.**

Odchylky u nepřímých nákladů

U nepřímých nákladů se kompetence pro řešení dělí ještě více. Náklady jsou rozděleny do dvou skupin, a to dle výše jejich hodnoty, jaká je šance, že odchylka vznikne nebo dle zajímavosti pro controlling a management podniku. U nákladů na nepřímé mzdy a energie jsou stanoveny odchylky na poměrně nízké úrovni, a to z důvodu, že zde by měla být velká přehlednost a tyto náklady se nemění nějak velkými skoky. Hranice jsou proto stanoveny takto:

- **Velmi malá odchylka – 0–0,5 %,**
- **Malá odchylka – 0,5–1 %,**
- **Střední odchylka – 1–5 %,**
- **Velká odchylka – 5 % a více.**

Dále jsou zde určeny hranice pro ostatní nepřímé náklady. Tyto náklady nedosahují ve společnosti tak vysokých hodnot, a proto nemají tak velkou prioritu pro společnost. Jejich hodnoty jsou stanoveny takto:

- **Velmi malá odchylka – 0–5 %,**
- **Malá odchylka – 5–10 %,**
- **Střední odchylka – 10–20 %,**
- **Velká odchylka – 20 %.**

Speciální pozici zde mají odpisy, protože u nich se nepředpokládá, že by mělo docházet k odchylkám, a pokud tak pouze v nízkých hodnotách. U plánování odpisů se vychází z investičního plánu, a proto není problém výši odpisů naplánovat s co nejvyšší přesností. Zde jsou stanoveny míry kompetencí takto:

- **Velmi malá odchylka – 0–10 %,**
- **Malá odchylka – 10–20 %,**
- **Střední odchylka – 20–30 %,**
- **Velká odchylka – 30 % a více.**

Odchylky SG&A nákladů

U těchto nákladů se odchylky příliš neřeší. Jedná se totiž o náklady, jejichž vznik se obtížně ovlivní a tyto náklady nedosahují vysokých absolutních hodnot. Odchylky jsou stanoveny takto:

- **Velmi malá odchylka – 0–10 %,**
- **Malá odchylka – 10–20 %,**
- **Střední odchylka – 20–30 %,**
- **Velká odchylka – 30 % a více.**

Celopodnikové náklady

U celopodnikových nákladů je situace podobná jako u SG&A nákladů. Nejvyšší položkou u těchto nákladů jsou poplatky skupině, jejichž výši lze jen těžko ovlivnit. Controlling společnosti nepotřebuje tyto náklady sledovat s nějak vysokým zaujetím. Hodnoty pro odchylky jsou proto stanoveny takto:

- **Velmi malá odchylka – 0–10 %,**
- **Malá odchylka – 10–20 %,**

- **Střední odchylka – 20–30 %,**
- **Velká odchylka – 30 % a více.**

Závěr

Cílem této práce bylo zanalyzovat a popsat současný stav fungování controllingu a zejména operativního plánování a jeho následnou kontrolu ve společnosti. Na základě analýzy současného stavu byly zjištěny nedostatky v plánování společnosti, kdy byl analyzován plán pro rok 2021 a bylo zjištěno, že dochází k vysokým odchylkám. Také bylo zjištěno, že společnost nemá stanoveny kompetence při odchylkách.

V první části této práce byly popsány teoretická východiska pro vypracování této práce. Poznatky z teoretické části byly poté využity pro vypracování dalších částí této práce. V této části byly vysvětleny základní pojmy controllingu, byla popsána pozice controllera, byly zde popsány základní funkce controllingu a jeho pozice v organizační struktuře podniku. Dále se tato část práce zaměřuje již na plánování a následnou kontrolu plánu. Jsou zde popsány náležitosti, které by měl plán obsahovat a různé způsoby jeho sestavení. Dále je zde popsána kontrola plánu, a to za pomoci analýzy odchylek a stanovení kompetencí při jejich řešení.

V další části práce je krátce představena společnost Electropoli, Czech Republic, s.r.o. Dále je zde popsána současná situace controllingu ve společnosti. Dále je zde popsán proces plánování ve společnosti a plán pro rok 2021. Následně byla provedena analýza odchylek tohoto plánu a bylo zjištěno, že společnost dosahuje vysokých odchylek. Bylo také zjištěno, že společnost nemá stanoveny kompetence při řešení odchylek, což může působit problémy.

Závěrečná část této práce byla vypracována na základě poznatků z předchozích částí této práce. Došlo k úpravám v průběhu plánování, kdy byl plán pro rok 2022 sestaven spíše decentralizovaným způsobem ve spolupráci s vedoucími jednotlivých oddělení. Byla upravena také samotná podoba plánu, aby byl plán více přehledný a byla pozměněna terminologie některých položek. Následně byla provedena analýza odchylek za 1. čtvrtletí roku 2022. Kdy bylo zjištěno, že stále vznikají odchylky, ale ne v takové míře jako v minulém roce. Dále jsou v této části sepsány doporučení zjištěné na základě provedené analýzy odchylek. Na závěr byly stanoveny kompetence při řešení odchylek dle jejich výše.

Seznam použitých zdrojů

- 1) ESCHENBACH, Rolf a Helmut SILLER. *Profesionální controlling: koncepce a nástroje*. 2., přeprac. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-918-0.
- 2) MIKOVCOVÁ, Hana. *Controlling v praxi*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2007. ISBN 978-80-7380-049-9.
- 3) FIBÍROVÁ, Jana. *Manažerské účetnictví: nástroje a metody*. 2., aktualiz. a přeprac. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2015. ISBN 978-80-7478-743-0.
- 4) KRÁL, Bohumil. *Manažerské účetnictví: nový nástroj řízení*. 4. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2018. Poradce controllingu. ISBN 978-80-7261-568-1.
- 5) *Slovník controllingu: česko-anglický, anglicko-český: 120 nejdůležitějších termínů pro práci controllera*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 80-726-1085-6.
- 6) HORVÁTH & PARTNERS. *Nová koncepce controllingu: cesta k účinnému controllingu*. Praha: Profess Consulting, 2004. Poradce controllingu. ISBN 80-725-9002-2.
- 7) ESCHENBACH, Rolf. *Controlling*. 2. vyd. Praha: ASPI, 2004. ISBN 80-735-7035-1.
- 8) FOTR, Jiří. *Strategické finanční plánování*. Praha: Grada, 1999. Manažer. ISBN 80-716-9694-3.
- 9) VOLLMUTH, Hilmar J. *Nástroje controllingu od A do Z*. Praha: Profess Consulting, [2004]. Poradce controllingu. ISBN 80-725-9032-4.
- 10) KONEČNÝ, Miloš a Mária REŽŇÁKOVÁ. *Controlling: (pro obor Podnikové finance a obchod)*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2005. ISBN 80-214-2869-4.
- 11) Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů
- 12) Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví
- 13) Účetní doklady společnosti Electropoli CZ, s.r.o. *Justice.cz* [online]. 2021 [cit. 2021-11]. Dostupné z:
<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=102382>

- 14) PERSONÁLNÍ ODDĚLENÍ SPOLEČNOSTI ELECTROPOLI CZ S.R.O. *Vnitropodniková dokumentace personálního oddělení*. Třemošnice, [cit. 2021-11-15]
- 15) ODDĚLENÍ CONTROLLINGU SPOLEČNOSTI ELECTROPOLI CZ S.R.O. *Vnitropodniková dokumentace oddělení controllingu*. Třemošnice, [cit. 2021-11-15]
- 16) FINANČNÍ ODDĚLENÍ SPOLEČNOSTI ELECTROPOLI CZ S.R.O. *Vnitropodniková dokumentace finančního oddělení podniku*. Třemošnice, [cit. 2021-11-15]
- 17) Vývoj ceny pohonných hmot. *Kurzy.cz* [online]. [cit. 2022-04-01]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/komodity/benzin-nafta-cena/?ndb=7300>
- 18) TOP MANAGEMENT SPOLEČNOSTI ELECTROPOLI CZ. *Předpoklady vývoje automobilového trhu a makroekonomických ukazatelů*. Třemošnice, [cit. 2022-04-01]
- 19) KEMMLER, Tomáš. Tlustá čára za dosavadními reporty! Jak efektivně řídit a kontrolovat firmu. *Podnikatel.cz* [online]. 2012 [cit. 2022-05-02]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/pr-clanky/tlusta-cara-za-dosavadnimi-reporty-jak-efektivne-ridit-a-kontrolovat-firmu/>

Seznam použitých zkratek

Electropoli, s.r.o.	Electropoli Czech Republic, s.r.o.
ČR	Česká republika
THP	technicko-hospodářský
CEO	Chief executive officer
CFO	Chief financial officer
COO	Chief operations officer
HR	human resources
VH	výsledek hospodaření
SG&A	Selling, General and Administrative Expenses

Seznam obrázků

Obrázek 1: Štábní pozice controllingu v podniku	20
Obrázek 2: Liniová pozice controllingu v podniku	20
Obrázek 4: Organizační struktura skupiny Electropoli A.S.	35
Obrázek 5: Organizační struktura Electropoli Czech Republic, s.r.o.	36
Obrázek 6: Organizační struktura nižšího managementu	37
Obrázek 7: Organizace finančního vedení podniku.....	38

Seznam tabulek

Tab. 1: Hodnoty kritérií pro stanovení velikosti účetní jednotky	33
Tab. 2: Finanční plán společnosti na rok 2021	45
Tab. 3: Finanční plán pro 1. čtvrtletí roku 2021	46
Tab. 4: Finanční plán pro 2. čtvrtletí roku 2021	47
Tab. 5: Finanční plán pro 3. čtvrtletí roku 2021	48
Tab. 6: Finanční plán pro 4. čtvrtletí roku 2021	49
Tab. 7: Analýza odchylek 1. čtvrtletí závodu v Třemošnici	50
Tab. 8: Analýza odchylek 1. čtvrtletí závodu v Českém Dubu	51
Tab. 9: Analýza odchylek 1. čtvrtletí závodu v centru správy	52
Tab. 10: Analýza odchylek 2. čtvrtletí závodu v Třemošnici	53
Tab. 11: Analýza odchylek 2. čtvrtletí závodu v Českém Dubu	54
Tab. 12: Analýza odchylek 2. čtvrtletí závodu v centru správy	55
Tab. 13: Analýza odchylek 3. čtvrtletí závodu v Třemošnici	56
Tab. 14: Analýza odchylek 3. čtvrtletí závodu v Českém Dubu	57
Tab. 15: Analýza odchylek 3. čtvrtletí závodu v centru správy	58
Tab. 16: Analýza odchylek 4. čtvrtletí závodu v Třemošnici	59
Tab. 17: Analýza odchylek 4. čtvrtletí závodu v Českém Dubu	60
Tab. 18: Analýza odchylek 4. čtvrtletí centra správy	61
Tab. 19: Finanční plán společnosti Electropoli na rok 2022	65
Tab. 20: Finanční plán pro 1. čtvrtletí roku 2022	66
Tab. 21: Finanční plán pro 2. čtvrtletí roku 2022	68
Tab. 22: Finanční plán pro 3. čtvrtletí roku 2022	69
Tab. 23: Finanční plán pro 4. čtvrtletí roku 2022	70
Tab. 24: Analýza odchylek za 1. čtvrtletí závodu v Třemošnici	72
Tab. 25: Kvalitativní odchylka přímých nákladů závodu v Třemošnici 1. čtvrtletí roku 2022	73
Tab. 26: Analýza odchylek závodu 1. čtvrtletí v Českém Dubu za rok 2022	74
Tab. 27: Kvalitativní odchylka přímých nákladů závodu v Českém Dubu 1. čtvrtletí za rok 2022	75
Tab. 28: Analýza odchylek celopodnikových nákladů 1. čtvrtletí roku 2022	76