



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. Richard Novotný

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Ondřej Žižlavský, Ph.D.

BRNO 2022

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav financí
Student: **Bc. Richard Novotný**
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 podsystemu 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 bakalářské 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 má za úkol pomocí využití controllingu v podniku zanalyzovat finanční plán strojírenské společnosti PBS INDUSTRY, a.s. konkrétně v segmentu Energetiky, která se zabývá především zakázkovou výrobou zařízení pro významné dodavatele energetických a teplárenských celků, a identifikovat případné problémy.

Na základě zjištěných problémů budou navrženy opatření ke snížení nákladů, resp. zvýšení tržeb. Finanční plán bude sestaven za druhé čtvrtletí 2022, bude vycházet z plánu sestaveného podnikem, přičemž do navrženého plánu budou promítnuty návrhy na opatření vedoucí ke zlepšení ekonomické situace podniku.

Abstract

The aim of this diploma thesis is to analyze the financial plan of the engineering company PBS INDUSTRY, a.s. specifically in the segment of power engineering, which mainly deals with the custom production of equipment for major suppliers of energy and heating units, and to identify potential problems.

Based on the identified problems, measures will be proposed to reduce costs, eventually to increase in sales. The financial plan will be made for the second quarter of 2022, it will be based on the plan drawn up by the company, while the proposed plan will reflect proposals for measures to improve the economic situation of the company.

Klíčová slova

Controlling, controller, operativní plánování, finanční plán, rozpočet, kontrola, analýza odchylek, příspěvek na úhradu, náklady

Key words

Management Control System, controller, operative planning, financial plan, budget, control, deviation analysis, margin contribution, costs

Bibliografická citace

NOVOTNÝ, Richard. Využití controllingu v podniku [online]. Brno, 2022 [cit. 2022-02-28]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/142872>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav financí. Vedoucí práce Ondřej Žižlavský.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová 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 9. května 2022

.....
podpis studenta

Poděkování

Chtěl bych poděkovat svému vedoucímu diplomové práce, panu doc. Ing. Ondřeji Žižlavskému, PhD. za vstřícnost, ochotu, dohled nad mou prací a rady, bez kterých bych se neobešel při vypracovávání. Stejně tak bych chtěl poděkovat rodičům za psychickou podporu i rady ohledně podniku. Dále bych chtěl poděkovat panu Františku Haklovi, který mi byl po celou dobu vypracovávání práce k dispozici a poskytoval mi podklady pro analytickou a praktickou část týkající se podniku, a rovněž panu Ing. Janu Matouškovi, který mi umožnil vykonávat diplomovou práci v podniku PBS INDUSTRY, a.s.

Obsah

Úvod.....	11
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ	12
1 Teoretická východiska práce	13
1.1 Význam controllingu.....	13
1.1.1 Cíle controllingu	13
1.1.2 Pozice controllera	14
1.2 Reporting.....	15
1.3 Plánování.....	15
1.3.1 Členění plánů	16
1.3.2 Způsob sestavování plánů.....	16
1.3.3 Strategické plánování.....	17
1.3.4 Operativní plánování.....	18
1.3.5 Finanční plánování.....	20
1.4 Kontrola.....	22
1.5 Kalkulace metodou příspěvku na úhradu fixních nákladů a tvorbu zisku	23
1.6 Analýza odchylek.....	24
1.6.1 Členění odchylek	24
1.7 Hospodářská střediska.....	27
1.8 Členění nákladů.....	28
1.8.1 Druhové členění nákladů	28
1.8.2 Účelové členění nákladů	28
2 Analýza současného stavu	30
2.1 Obecné informace o společnosti	30
2.2 Historie společnosti.....	31
2.3 Předmět podnikání	32
2.4 Controlling	33
2.5 Řízení finančních zdrojů	34
2.5.1 Zabezpečení finančních zdrojů	34
2.5.2 Finanční plán.....	35
2.6 Řízení projektu.....	35
2.6.1 Kalkulace projektu	35

2.6.2	Kontrola stavu projektu	36
2.6.3	Vyhodnocení projektu.....	36
2.7	Kalkulační vzorec.....	37
2.8	Nákladová střediska	38
2.9	Vize a cíle.....	41
2.10	Útvar Energetiky	43
2.10.1	Důvody špatných ekonomických výsledků segmentu Energetika.....	43
2.11	Plán společnosti na rok 2021	46
2.11.1	Plán útvaru Energetika za rok 2021	48
2.11.2	Plán útvaru Energetika za 1. čtvrtletí.....	49
2.11.3	Plán útvaru Energetika za 2. čtvrtletí.....	50
2.11.4	Plán útvaru Energetika za 3. čtvrtletí.....	51
2.11.5	Plán útvaru Energetika za 4. čtvrtletí.....	52
2.12	Analýza odchylek	53
2.12.1	Analýza odchylek za 1. čtvrtletí útvaru Energetika	53
2.12.2	Analýza odchylek za 2. čtvrtletí útvaru Energetika	54
2.12.3	Analýza odchylek za 3. čtvrtletí útvaru Energetika	56
2.12.4	Analýza odchylek za 4. čtvrtletí útvaru Energetika	57
2.12.5	Shrnutí analýzy odchylek za útvar Energetiky	59
2.13	Původní finanční plán segmentu Energetika pro rok 2022	59
2.13.1	Plán výkonů	59
2.13.2	Plán přímých nákladů	60
2.13.3	Plán režijních nákladů.....	62
2.13.4	Plán ostatních výkonů a nákladů	65
2.14	Metoda krycího příspěvku původního plánu.....	66
2.14.1	Krycí příspěvek výrobních segmentů podniku	66
2.15	Analýza odchylek za první čtvrtletí 2022 - Energetika	69
2.15.1	Srovnání plánu a skutečnosti v oblasti výkonů.....	69
2.15.2	Srovnání plánu a skutečnosti v oblasti přímých nákladů.....	69
2.15.3	Srovnání plánu a skutečnosti v oblasti režijních nákladů	71
2.15.4	Srovnání plánu a skutečnosti v oblasti ostatních výkonů a nákladů.....	73
3	Vlastní návrhy řešení	75
3.1	Bod zvratu	75

3.2	Opatření ke zlepšení stávajícího výsledku hospodaření.....	77
3.2.1	Neplnění časových norem na zakázkách	77
3.2.2	Srovnání kmenových a externích pracovníků – přeměna	78
3.2.3	Srovnání kmenových a externích pracovníků – produktivita	79
3.2.4	Množstevní slevy při nákupu materiálu a skonto u dodavatelských faktur.....	81
3.2.5	Optimalizace personálního obsazení	82
3.2.6	Neshody u zakázek v průběhu výrobního procesu – neplánované opravy	83
3.2.7	Opatření týkající se navýšení tržeb	84
3.3	Shrnutí uspořené nákladů	85
3.4	Dopady uspořené nákladů do jednotlivých položek plánu	85
3.5	Nový finanční plán pro 2. čtvrtletí 2022 – Energetika.....	87
3.5.1	Plán výkonů	88
3.5.2	Plán přímých nákladů	88
3.5.3	Plán režijních nákladů.....	89
3.5.4	Plán ostatních výkonů a nákladů	90
3.6	Závěrečné shrnutí návrhové části.....	91
	Závěr	93
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	94
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	97
	SEZNAM TABULEK	98

Úvod

V rámci diplomové práce jsem si vybral téma Využití controllingu v podniku, přičemž podnik, ve kterém budu práci zpracovávat, je PBS INDUSTRY, a.s. v Třebíči. Práce bude zaměřena především na segment Energetiky, nikoliv na podnik jako celek.

Cílem této diplomové práce je zanalyzovat podnik v oblasti finančního plánování pomocí analýzy odchylek (porovnání plánu a skutečnosti za rok 2021), která poslouží jako východisko pro návrhovou část. V návrhové části navrhnout opatření ke zlepšení situace segmentu a promítnout je ve finančním plánu.

Celá práce je rozdělena do tří částí. První část je zaměřena na teoretický podtext. Jsou zde vysvětleny základy controllingového pojetí, náplň práce controllera, teoretické podklady z hlediska plánování a analýzy odchylek, nebo také podstata hospodářských středisek.

Druhá část práce je zaměřená na analytickou stránku. Nejprve je představena společnost, obor, ve kterém podniká, organizační členění atd. Dále jsou rozebrány problémy daného segmentu Energetiky, který bude následně podroben analýze odchylek. Analýza odchylek bude provedena kvartálně za rok 2021, ale také za první kvartál roku 2022, a dále bude pomocí metody krycího příspěvku porovnáno zatížení jednotlivých nákladů obou výrobních segmentů. Celá analytická část poslouží jako východisko pro návrhovou část.

V poslední návrhové části je nejprve na základě bodu zvratu stanovena výše tržeb, případně nákladů, které by měl segment vykázat, aby dosáhl provozního zisku, který byl předem stanoven. Dále budou navrženy opatření, kterými by podnik stanoveného cíle mohl dosáhnout, a tyto úspory budou následně promítnuty do finančního plánu. Finanční plán segmentu Energetiky na druhé čtvrtletí roku 2022 je rozčleněn na jednotlivé úseky (výkony, přímé náklady, režijní náklady apod.).

CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Pro zpracování byl vybrán reálný výrobní podnik PBS INDUSTRY, a.s. sídlící v Třebíči. Jedná se o mateřskou společnost, pod kterou patří dceřiné společnosti PBS POWER EQUIPMENT, s.r.o. a BENVIG HEAT TRANSFER spol. s.r.o.

Hlavním úkolem diplomové práce je vyhodnotit současné fungování controllingu v podniku s důrazem na operativní plánování. Rovněž bude provedena analýza odchylek v rámci porovnání plánu a skutečnosti, a v neposlední řadě bude využita metoda krycího příspěvku pro zjištění dopadu jednotlivých položek v rámci srovnání obou výrobních segmentů na výsledek hospodaření. Celá práce se bude zaměřovat především na výrobní segment Energetiky.

Mezi dílčí cíle patří:

- vypracování teoretické části důležitých činností a složek spojených s controllinem, a na základě odborné literatury bude vysvětlena jejich podstata
- analýza současné ekonomické situace podniku se zaměřením na segment Energetiky
- navrhnutí konkrétních praktických příkladů, kterými by mohl podnik zlepšit svoji ekonomickou situaci
- porovnání plánu vytvořeného podnikem s mnou navrhnutým plánem, kde budou promítnuty návrhy na zlepšení

Postup zpracování a použité metody

Práce je rozdělena do tří částí. Nejprve bude pomocí odborné knižní literatury vysvětlena podstata jednotlivých činností spojených s controllinem, další část bude analytická a bude zaměřena na popis podniku, popis konkrétních činností spojených s controllinem a finančním plánováním, a provedení analýzy odchylek za rok 2021 a první kvartál roku 2022 v rámci porovnání plánu a skutečně vykázaných hodnot. V návrhové části pak budou představeny návrhy na opatření vedoucí ke zlepšení ekonomické situace segmentu Energetiky, a na základě těchto opatření bude sestaven finanční plán pro rok 2022 za druhý kvartál, kde budou tato opatření promítnuta.

1 Teoretická východiska práce

V teoretické části bude rozebrána problematika controllingu z hlediska definice a vymezení určitých pojmů, a vzhledem k tomu, že plánování bude tvořit stěžejní část diplomové práce, bude se tato část věnovat i plánování, analýze odchylek při porovnávání skutečného stavu s plánem apod.

1.1 Význam controllingu

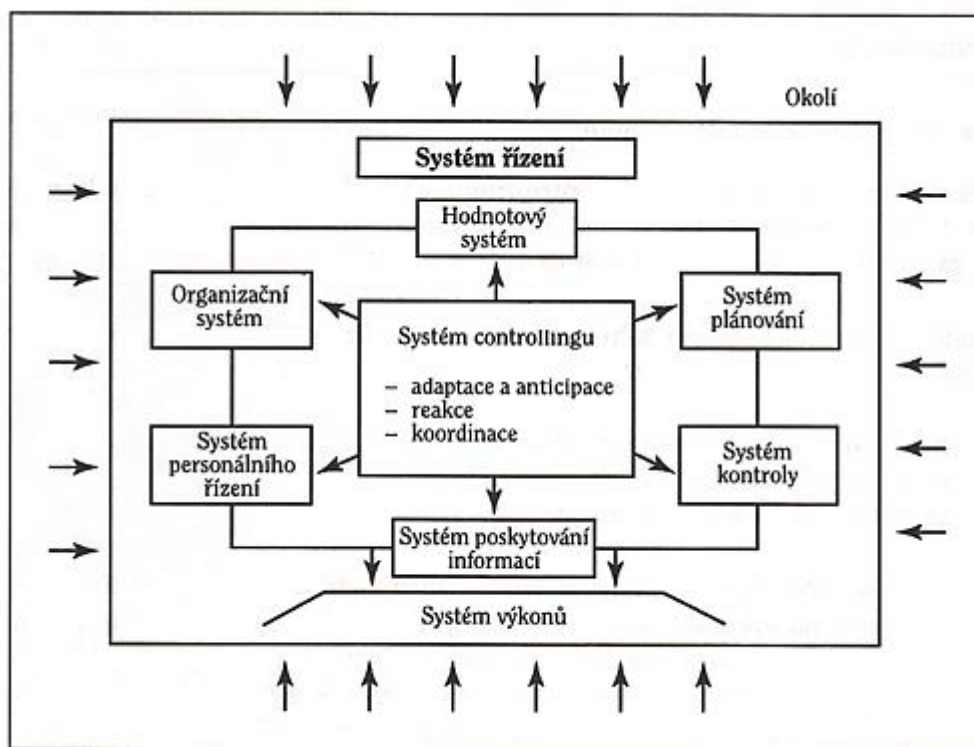
Pojem „controlling“ je v dnešní době již poměrně rozšířen. Vychází z anglického slovesa „to control“, což lze do češtiny přeložit jako „kontrolovat“. V širším pojetí to lze interpretovat jako „vést, řídit“. Controlling je tedy nástroj / systém řízení podniku vycházející z účetnictví. Poskytuje faktické informace, které významně ovlivňují rozhodování manažerů. Z tohoto důvodu je považován za důležitou součást managementu podniku. Existence controllingu v podniku může upozornit na vznikající problémy ještě předtím, než by fatálně zasáhly podnikatelskou činnost a zdraví podniku, a vytvořit tím možnost včasné reagovat ke zmírnění dopadů těchto problémů. Tento systém řízení by tedy měl mít pozitivní vliv na výkonnost podniku a jeho prosperitu (Mikovcová, 2007).

1.1.1 Cíle controllingu

Jednoznačně nejdůležitější cíl controllingu je zajištění životaschopnosti podniku. Toho lze dosáhnout dalšími jednotlivými cíli (Mikovcová, 2007):

- Koordinace – především cílů finančních a nefinančních, vnitřních a vnějších. Je zapotřebí synchronizovat aktivity jednotlivých útvarů pro dosažení předem stanovených cílů.
- Zajištění schopnosti reakce – především na základě analýzy odchylek mezi plánovaným a skutečným stavem informovat vedení podniku o dosažených hodnotách
- Podpora řízení – poskytnout managementu podklady pro rozhodování (manažer se však informacemi či doporučeními controllera nemusí řídit – právě manažer zodpovídá za učiněná rozhodnutí)

- Anticipace a adaptace – sledování vývoje a změny okolí



Obrázek 1: Cíle controllingu v systému řízení

(Zdroj: Eschenbach, 2004)

1.1.2 Pozice controllera

Člověk, který zastává činnosti v rámci controllingu, se označuje jako controller. Zpravidla vykonává tuto funkci sám, případně má k sobě jednoho či několik spolupracovníků (v závislosti na velikosti podniku či divize). Jeho činnosti lze rozčlenit do několika oblastí (Lazar, 2012):

- Oblast plánování – hlavním úkolem v této oblasti je sestavování plánů (definice metodiky sestavování, spolupráce s odpovědnými osobami na sestavování dílčích plánů)
- Oblast prodeje – spolupráce s obchodním útvarem na tvorbě cen vlastních výrobků či služeb, případně z opačné strany na definování maximálních cen, za které firma může nakupovat materiál apod., aby nedošlo k narušení solventnosti a předem definovaných finančních cílů

- Oblast vyhodnocování dosažené skutečnosti – porovnávání skutečně dosažených výsledků s plánem (analýza odchylek)
- Komunikace – všechny analýzy je potřeba prodiskutovat s odpovědnými pracovníky, vedení podniku předložit a vysvětlit výsledky průzkumu či daných analýz, sdělování vlastních doporučení atd.
- Další oblasti – controller musí také umět vhodně využívat informační zdroje pro tvorbu analýz či reportů, orientovat se v informačním systému, definování způsobu oceňování, metodiky účtování apod.

1.2 Reporting

Význam reportingu jako jedné z důležitých součástí controllingového procesu spočívá v předávání informací všem úrovním managementu. Tyto informace je zapotřebí dodat v nejlepším případě tak, aby ještě bylo možné ovlivnit chod podniku a potlačit případné problémy, které by nastaly, pokud by informace včas dodány nebyly (Mikovcová, 2007).

Výstupem reportingu je report (zpráva). Report obsahuje faktická data, případně doporučení tvůrce (v tomto případě controllera). Úroveň zpracování reportu by se měla odvíjet dle příjemce (uspokojit jeho informační potřebu). Pokud controller informuje management podniku o dosažených skutečnostech za určité období, report by měl obsahovat detailní informace, a zároveň jazyková úroveň a odbornost by měla odpovídat jeho znalostem. V opačném případě, pokud je příjemcem laik, report by neměl obsahovat složitá názvosloví, měl by být stručný apod.

1.3 Plánování

Plánování lze definovat jako předvídání možného budoucího vývoje na základě zvažování různých alternativ. Jedná se o systematickou podnikovou činnost, která významně ovlivňuje rozhodovací procesy, a rovněž samotnou budoucnost podniku. Plánování vychází ze stanovených strategických i ostatních cílů, jsou zohledňovány lidské, finanční i nefinanční zdroje. Při plánování jsou definovány způsoby a pravidla pro realizaci strategie (Mikovcová, 2007).

Plány se sestavují vždy při založení společnosti či při zásadních změnách podniku. Měly by být pravidelně aktualizovány (po ukončení období, při významných neočekávaných

změnách atd.). Úlohou controllingového oddělení je pak poskytnutí zpětné vazby, zda byl plán plněn ve srovnání se skutečností – více v kapitole 1.5 – analýza odchylek (Mikovcová, 2007).

1.3.1 Členění plánů

Plány lze rozlišovat z několika hledisek. Z časového hlediska se rozlišují plány krátkodobé (do jednoho roku), střednědobé (časový horizont od jednoho do pěti let) a dlouhodobé (více jak pět let).

Z hlediska cílového zaměření se rozlišuje (Mikovcová, 2007):

- Plánování vize podniku – stanovení cílů podniku
- Strategické plánování – zaměření na dlouhodobou prosperitu podniku (hledání vhodných metod pro udržování potenciálů úspěchu)
- Operativní plánování – dosažení úspěchu na základě využití potenciálů úspěchu
- Plánování výsledků a likvidity

Dle předmětu plánování lze rozlišit (Mikovcová, 2007):

- Plánování výstavby podniku – z organizačního, finančního a technického hlediska
- Programové plánování – vymezení vyráběného množství pro dané období
- Plánování podnikových procesů – členění procesů podle fáze výroby (plánování, nákup materiálu, výroba, skladování a odbyt)

1.3.2 Způsob sestavování plánů

Při sestavování plánů je nutné brát v potaz zaběhlé metodiky plánování podniku, a rovněž podnikové cíle. Sestavování plánů je závislé na mnoha faktorech, které je potřeba zohledňovat (kapacitní možnosti, obchodní politika podniku, výše zadlužení, počet dostupných finančních prostředků atd.). Cíle, které si podnik stanovil, musí korespondovat s realitou, musí být reálně dosažitelné. Celkový plán pro příští období musí vycházet z dílčích plánů. Hotový plán by pak měl projít schvalovacím procesem (Lazar, 2012).

Podle organizační hierarchie se plánování rozlišuje na (Mikovcová, 2007):

- Retrográdní /top-down/ - shora dolů. Plánovací proces začíná v nejvyšší úrovni hierarchie (top management) a postupně se dostává až do nejnižší, kde je plánovací rámec dopilován a doladěn. Princip tohoto způsobu plánování je v tom, že dílčí plány jsou odvozovány od strategických cílů podniku, je zde však hrozba nastavení plánů nereálně dosažitelnými úkoly stanovenými vrcholovým managementem.
- Progresivní /bottom-up/ - zdola nahoru. Způsob sestavování plánu, který je iniciován z nižších úrovní managementu, které jej předávají nadřazeným stupňům plánovacího procesu. Tyto dílčí plány jsou postupovány směrem nahoru, dokud není dosažena nejvyšší úroveň hierarchie. Výhodou se může jevit využívání aktuálních informací odpovědných osob nižších úrovní, protože ti vidí realitu a splnitelnost daných plánů.
- Protisměrné – vícečetné předávání plánů mezi jednotlivými úrovněmi s cílem dosáhnout ideálního stavu. Na počátku stojí podnikové vedení, které vypracuje předběžný rámec, a ten se nechává schvalovat nižšími úrovněmi vzhledem na jejich realizovatelnost. Celý plánovací proces je dokončen tehdy, kdy dojde ke shodě na všech úrovních. Jedná se o nejpresnější způsob plánování, ale také o jeden z nejvíce časově a organizačně náročných.

1.3.3 Strategické plánování

Zatímco hlavním úkolem strategického controllingu je zabezpečit trvalé zajištění existence podniku, principem strategického plánování je rozpoznat vývojové tendence a změny hospodářského, politického a společenského charakteru. Tyto změny a tendence je potřeba brát v potaz při určování směru podniku, jeho cílových oblastí, v kterých by chtěl podnik působit a vykonávat činnost (Eschenbach, 2004).

Při strategickém plánování je zapotřebí udělat podrobný průzkum (analýzu) okolí, dále je rovněž nutné zhodnotit dispoziční podniku, zda má potřebné zdroje (lidské, finanční atp.), a zda je schopen obstát v konkurenčním prostředí (Eschenbach, 2004).

V rámci analýzy okolí se určují mj. vlivy na odvětví, které faktory mají největší podíl na jeho vývoji, a které zákonitosti ho ovládají. Kromě zhodnocení současného stavu okolí je více než doporučeno myslet i na vývoj budoucí, vypracovat prognózu budoucích trendů

a zakomponovat do něj své přednosti, které zaručí úspěch společnosti (Eschenbach, 2004).

Při analýze konkurence a odvětví lze vycházet z Porterova modelu pěti sil, který zkoumá mikrookolí (vyjednávací síly zákazníků a dodavatelů, bariéry vstupu na trh, hrozby substitutů, ohrožení novými konkurenty atd.). V rámci odvětví spolu soupeří podniky, jejichž výrobky se označují jako substituty (dají se snadno nahradit). Tato hra o co nejlepší podmínky na trhu se nazývá konkurenční boj.

1.3.4 Operativní plánování

Operativním plánováním se rozumí veškeré manažerské činnosti, které mají za cíl dosáhnout konkrétní struktury nebo rozvržení tak, aby došlo k optimální alokaci zdrojů. Výstupem jsou operativní plány (měsíční, kvartální, případně jinak dlouhé výhledy s maximálním intervalem do jednoho roku). Stejně jako u strategického plánování by mělo vycházet z požadavků zákazníků. Operativní plánování lze rozřadit do několika oblastí: obchodní (plán dodávek služeb a produktů zákazníkům), plánování výroby (zohlednění výrobních kapacit a lidských zdrojů), finanční (plány výnosů a nákladů, zisku atd.), nákupní (zajištění materiálu a dalších zdrojů), plánování v oblastech kvality, bezpečnosti, rizik aj. (Managementmania, 2016).

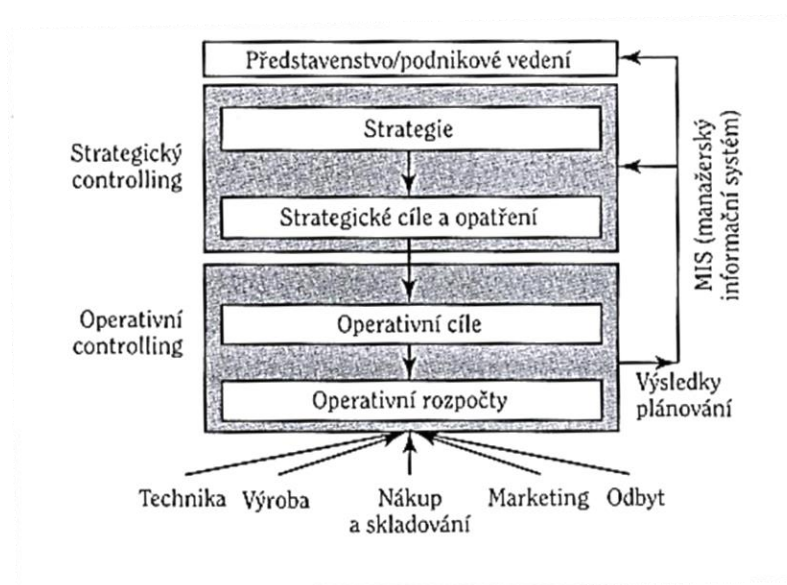
Skládá se ze tří hlavních pilířů, které by měly sloužit k zajištění prosperity podniku (Eschenbach, 2004):

- Zajištění stavu likvidních prostředků – zajištění solventnosti patří mezi hlavní předpoklady existence podniku. Při rozhodování je nutné brát ohled na likviditu tak, aby byl zajištěn dostatek disponibilních prostředků a nedošlo k narušení chodu podniku.
- Vytváření rezerv pro budoucnost a uspokojení kapitálových zájmů – primární složku pro finanční svobodu představuje zisk. Od zisku se odvíjí nezávislost podniku, přičemž z něho může investovat do rozvoje v podobě inovací, vývoje výrobků apod.
- Zvýšení reálné hodnoty kapitálu – významnou roli hraje vlastní kapitál. Pokud ve vztahu mezi vlastními a cizími zdroji převládá vlastní kapitál, zvyšuje se procento nezávislosti na financování cizím kapitálem a tím se zvyšuje

i pravděpodobnost překonání krizových situací. Zvyšování hodnoty podniku je pak jedním ze základních požadavků investorů.

V rámci (nejen) operativního plánování by se nemělo zapomínat ani na koordinaci jednotlivých úkonů, procesů a prováděcích systémů. Vzhledem k tomu, že operativní plánování je krátkodobého charakteru, je kladen důraz na přesnost. A právě k zajištění přesného postupu a hladkého průběhu bez narušení plánu slouží koordinace – především z časového hlediska, ale i v návaznosti jednotlivých plánů na sebe, strategických cílů ve vztahu k operativním cílům atd. (Eschenbach, 2004).

Vztah mezi strategickým a operativním plánováním zobrazuje obrázek č.2.



Obrázek 2: Od strategického východiska k operativnímu plánování

(Zdroj: Eschenbach, 2004)

1.3.4.1 Plánování tržeb

Tržby jsou nejdůležitější složkou při tvorbě plánu. Rozpočtování tržeb závisí na druhu výroby. V sériové výrobě se velikost plánovaných tržeb odráží od prodejní ceny výrobku a jeho odbytu. V kusové výrobě (na zakázku) se vychází z řízení prodeje výrobků vztaheného k projektu (Eschenbach, 2004).

Při plánování tržeb lze využít i řadu podpůrných nástrojů. Jedním z nich jsou plánované příspěvky na úhradu, což je nástroj, který lze brát v úvahu při stanovení ceny. Tyto příspěvky se nechají stanovit vůči objednavce či k výrobku. Dalším ukazatelem, který lze zohlednit při plánování tržeb je rentabilita tržeb (ROS). Ta by nám měla sdělit, jakým

podílem se hospodářský výsledek podniku podílí na celkových tržbách, tzn. lze určit citlivost vůči výkyvům tržeb – jak moc se mohou tržby skutečné vychýlit od plánovaných, aniž by došlo k zápornému výsledku hospodaření (Eschenbach, 2004).

1.3.4.2 Plánování nákladů

Náklady jsou stejně jako tržby hlavní složkou, kterou je nutné zohledňovat při tvorbě plánu. V rámci podniku se náklady přiřazují jednotlivým hospodářským střediskům. Při plánování nákladů se zohledňuje vytiženost daného střediska a ocenění této vytiženosti. V situacích, kdy není možné analytické plánování, se přihlíží k hodnotám z loňského roku (přepočet na základě srážek či přírážek). Aby nedocházelo k podnikové zaslepenosti (určování nákladů na základě starých zvyků), je doporučováno využívat mezi podnikové srovnávání výkonů a nákladů pomocí benchmarkingu (Eschenbach, 2004).

Plánování nákladů lze rozdělit na dvě hlavní složky, a to podle přiřaditelnosti k nákladovému objektu – jednicové (přímé) a režijní (nepřímé). Jednicové náklady se vyznačují tím, že se dají přiřadit na kalkulační jednici (může to být ke konkrétní zakázce či k projektu). Plánování těchto přímých nákladů (jedná se např. o výrobní materiál, výrobní hodiny) závisí na vyráběném množství. Při výpočtu se násobí daný faktor množstvím výrobku a oceňuje se předpokládanými cenami. Obecně se může hovořit o přesnější prognóze než u nákladů režijních. Nepřímé náklady naopak nejsou přidělitelné na kalkulační jednici a nelze je přepočítat na konkrétní zakázku či projekt. Mezi nepřímé náklady můžeme zařadit hlavně odpisy, energie, nájemné, opravy atd. Například při výpočtu odpisů se vychází z reprodukčních hodnot a podstatná je také životnost majetku – podle toho se majetek zatřídí do odpisových skupin, a tím se určí i výše odpisu v jednotlivých letech. Při plánování spotřeby energií lze vycházet z minulých let, přičemž je zřejmé, že spotřeba energií je vyšší v zimních obdobích, a naopak v letních je značně nižší (Eschenbach, 2004).

1.3.5 Finanční plánování

Podle Eschenbacha lze finanční plánování rozdělit na přímé a nepřímé. Hlavní roli v nepřímém finančním plánování hraje přehled o peněžních tocích (cash-flow). Tento přehled zachycuje změny mezi očekávanou konečnou bilancí stávajícího období

a plánovou bilancí období následujícího. Nejdůležitějšími složkami, které jsou sledovány v rámci výkazu cash-flow a bilančního plánování, jsou hospodářský výsledek, pracovní kapitál a investice. Výkaz cash-flow je střednědobý, často považovaný za nejdůležitější nástroj plánování, a to z důvodu, že zahrnuje všechny položky majetku a výnosů. Není však schopen zachytit dopady na likviditu krátkodobě, pro přesnější plánování likvidity slouží přímé finanční plánování – finanční plán (Eschenbach, 2004).

Finanční plán zahrnuje očekávané příjmy a výdaje sledovaného období, a které dokáže v tomto směru eliminovat nedostatky přehledu o peněžních tocích. Platební toky vycházejí ze stavu likvidity na počátku období, jsou rozčleněny podle svého původu, a rovněž jsou aktualizovány pro jednotlivá období daného roku. Příjmy peněžních toků od zákazníků mohou být predikovány měsíčně podle očekávaných tržeb. Výdaje (investiční) vychází z plánu investic. Na konci období pak v ideálním případě koresponduje stav likvidity ve finančním plánu se změnami likvidity ve výkazu cash-flow. Finanční plán je často doplňován o zdroje financování (Eschenbach, 2004).

Vztah mezi finančním plánem a výkazem cash-flow demonstruje obrázek č.3.

Finanční plán Stav likvidity Počátek období	Přehled o peněžních tocích Bilanční zisk, bilanční ztráta
Příjmy za období	± bezhotovostní položky výkazu zisků a ztráty ± odpisy ± změna rezerv ± změna rezervních fondů
Tržby, zálohy Provize Úroky a dividendy Dezinvestice atd. Součet příjmů	Cash-flow 1
Výdaje za období	± změna krátkodobých závazků ± změna zásob ± změna pohledávek u zákazníků ± jiné změny oběžného majetku
Věřitelé Mzdy a platy Úroky, daně Dividendy Investice atd. Součet výdajů	Working capital (cash-flow 2)
Finanční přebytek nebo finanční potřeba	– investice/dezinvestice ± účasti ± půjčky
Získání kapitálu Splácení kapitálu	Střednědobé a dlouhodobé dispozice (cash-flow 3)
Stav likvidity koncem období (+ nevyužití úvěrové rámce)	+ navýšení kapitálu – dividendy
	Změna likvidity Finanční přebytek nebo potřeba

Obrázek 3: Porovnání finančního plánu s výkazem cash-flow

(Zdroj: Eschenbach, 2004)

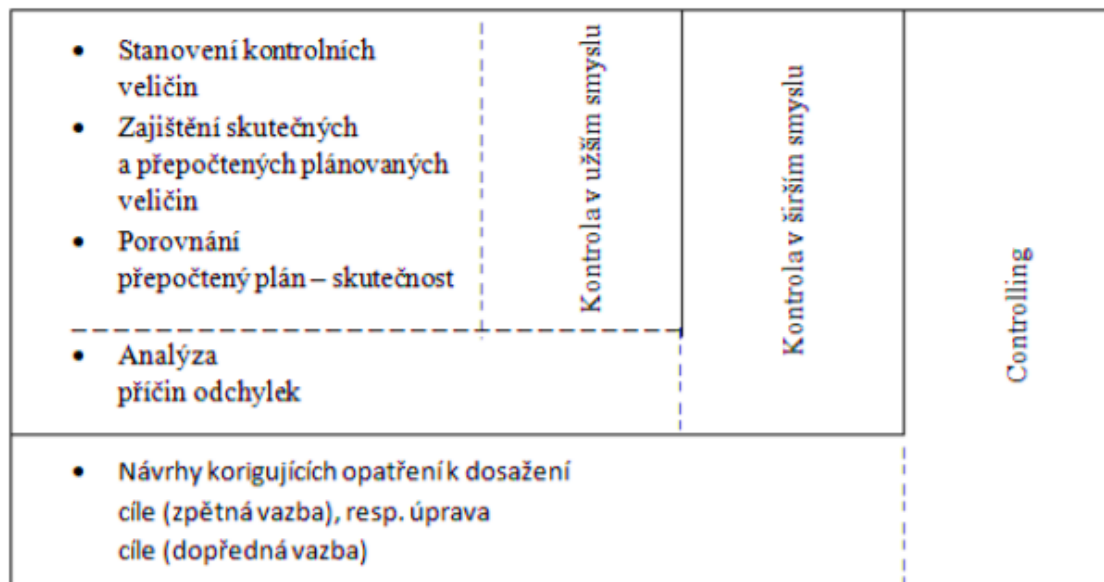
1.4 Kontrola

Kontrola je součástí procesu řízení. Princip spočívá v hodnocení dosažených skutečností na základě předem stanovených cílů, jinak řečeno jde o porovnávání různých veličin, přičemž jedna z veličin slouží jako komparativní. Cílem kontroly je identifikovat nesrovnalosti či chyby, ke kterým došlo v průběhu sestavování plánů či při jejich realizaci. Po nalezení příčin odlišností je poté zapotřebí navrhnout opatření, které by měly chyby odstranit (Mikovcová, 2007).

Postup provádění kontroly jakožto procesu řízení lze rozdělit do základních etap (Mikovcová, 2007):

1. Stanovení kontrolních veličin pro odchylky
2. Evidence skutečných a plánovaných hodnot
3. Propočet odchylek kontrolních veličin
4. Analýza odchylek
5. Návrh nápravných opatření

Vztah mezi kontrolou a controllingem je zachycen na obrázku č.4:



Obrázek 4: Vztah mezi kontrolou a controllingem

(Zdroj: Eschenbach, 2004)

1.5 Kalkulace metodou příspěvku na úhradu fixních nákladů a tvorbu zisku

Metoda příspěvku na úhradu fixních nákladů a tvorbu zisku je ukazatel používaný při kalkulaci variabilních nákladů. Tento ukazatel je někdy také označován jako krycí příspěvek či marže. Vyjadřuje se jako rozdíl mezi prodejní cenou výkonu a variabilními náklady. Příspěvek na úhradu lze rozlišit dvěma úrovněmi, a to buď jednotkovým příspěvkem, nebo celkovým příspěvkem za celou skupinu výrobku či podnik jako celek (Popesko a Papadaki, 2016).

V rámci výpočtu příspěvku na úhradu se rozlišují variabilní a fixní náklady, přičemž důraz je kladen na variabilní náklady. Ty představují náklady, které vycházejí z výroby a odbytu výrobků, a jsou přímo závislé na vyráběném množství. Lze je také označit za náklady přímé či jednicové. Naopak fixní náklady na množství závislé nejsou, nelze je přiřadit k jednotlivým výrobkům, zakázkám apod. Fixní náklady jsou rovněž nazývány náklady nepřímými či režijními (Vollmuth, 2004).

Výpočet příspěvku na úhradu prochází třemi fázemi. Na počátku stojí výpočet tržeb, který se dá vyvodit z počtu výrobků a jejich jednotkové ceny. V této fázi dochází ke kalkulaci jednotlivých variabilních nákladů. Ve druhé fázi jsou sečteny všechny příspěvky na úhradu, z nichž je vytvořen celkový příspěvek, ve kterém jsou započteny veškeré výkony podniku. V poslední třetí fázi do výpočtu vstupují fixní náklady. Ty se odečtou od celkového příspěvku, a tím dojde k vyjádření zisku (Popesko a Papadaki, 2016).

Kalkulaci variabilních nákladů lze rozlišit na:

- Jednostupňovou
- Vícetupňovou

Jednostupňová kalkulace předpokládá, že ve výpočtu nejsou vůbec zahrnuty fixní náklady, ty se nevztahují k žádným výkonům. Může ale nastat situace, která je v praxi mnohem častější, že část fixních nákladů se odráží ve výrobě určité organizační jednotky či výkonu. Při této situaci lze využít vícetupňovou kalkulaci. Rozdíl mezi těmito variantami je, že u vícetupňové se fixní náklady nevykazují jako za celek, ale lze ke každému analyzovanému objektu přiřadit určitou část – může se jednat například o odpisy. Vícetupňová metoda je přesnější, lze u každého objektu či výkonu

identifikovat marži zvlášť, což umožňuje reagovat na konkrétní problémy, pokud by některá z vypočtených marží vyšla nízká či záporná (Popesko a Papadaki, 2016).

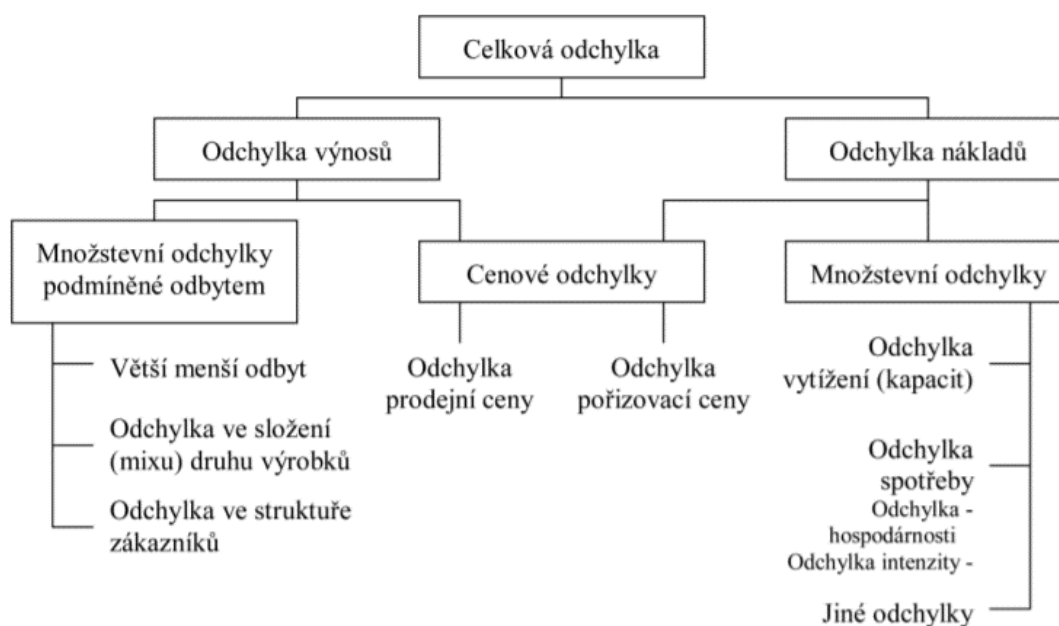
1.6 Analýza odchylek

Kontrola s analýzou odchylek úzce souvisí. Analýzu odchylek totiž lze považovat za hlavní nástroj kontroly. Základním východiskem je porovnání plánu se skutečností. V rámci odchylek existuje ale i několik jiných srovnávání, např. porovnávání skutečnosti se skutečností (ex post, pomocí benchmarkingu – srovnávání s nejbližšími konkurenty či se špičkou odvětví), přepočteného plánu s přepočteným plánem (ex ante, k prověření konzistence přepočtených plánovaných veličin), výhledu se skutečností (kontrola výhledových hodnot, zda souhlasí se současnými skutečnými veličinami, neboli zda prognózované veličiny stále ještě platí – pokud by plánované veličiny nesouhlasily se skutečně měřenými, ztratil by plán svůj význam) aj. (Mikovcová, 2007).

Odchylky vznikají z různých příčin, např. z důvodu vyšších skutečných variabilních nákladů, které může mít na svědomí vyšší náklady na přepravu, vyšší náklady na přepravu pak mohou být vyvolané zastaralou balicí technikou apod. Proto je nutné zkoumat jejich příčiny. Podle závažnosti a podstaty zkoumané veličiny se stanovuje toleranční rozpětí (zpravidla vyjádřené v procentech), které určuje, jak velký nesoulad lze považovat za zanedbatelný. Pokud by byla stanovena nulová tolerance či nebyla stanovena vůbec, musel by controller při každém drobném vychýlení skutečnosti od plánu navrhnout korigující opatření. Odchylky lze vyjádřit absolutně (v peněžních jednotkách) a v relativních (procentuálních) hodnotách (Eschenbach, 2004).

1.6.1 Členění odchylek

V nejširším hledisku lze odchylky rozdělit do dvou hlavních skupin: odchylky výnosů a odchylky nákladů. Odchylky výnosů se týkají především odbytu (tržeb), zatímco nákladové odchylky se dělí na odchylky jednicových a režijních nákladů. Každá z těchto hlavních skupin se pak rozpadá na podrobnější členění (kvalitativní a kvantitativní odchylky a další) viz další podkapitoly (Lazar, 2012).



Obrázek 5: Druhy odchylek

(Zdroj: Eschenbach, 2004)

1.6.1.1 Odchylky výnosů

Odchylky, které jsou podmíněné výnosem či odbytem, mohou být různé. Výše odchylek výnosů se odvíjí od změny množstevní relace výrobků s různým příspěvkem na úhradu, nebo na změně poměrů různých skupin zákazníků s odlišnými cenami (Mikovcová, 2007).

1.6.1.2 Odchylky v oblasti zisku při homogenní výrobě

V rámci odchylek v oblasti zisku lze vycházet ze základní rovnice zisku (Král a kol., 2018):

$$Zisk = c * Q - v_j * Q - FN$$

Kde:

c – jednotková prodejní cena

Q – objem prodaného výkonu

v_j – jednotkové variabilní náklady

FN – celkové fixní náklady

Principem analýzy zisku objevit příčiny vzniku odchylek, které vznikají rozdílem mezi rozpočtovaným a skutečným ziskem. Faktory, které mají významný vliv na vznik odchylek v oblasti zisku v homogenní produkci, jsou (Fibírová a kol., 2015):

- Objem prodaného množství
- Prodejní ceny výkonu
- Variabilní náklady
- Fixní náklady

1.6.1.3 Odchylky v heterogenní výrobě

U odchylek v heterogenní výrobě se sleduje kromě faktorů týkajících se homogenní výroby (variabilní a fixní náklady, prodejní cena a objem výkonů) také struktura výkonů (Král a kol., 2018).

Jestliže podnik vyrábí různé typy výrobků, které mají odlišný dopad na celkový zisk (různý příspěvek krytí na jednotku výkonu), je nutné sledovat vliv změny struktury na tržby, resp. celkový zisk. Celková odchylka na každý druh výrobku lze pak vyvodit součtem jednotlivých odchylek – variabilních nákladů, prodejních cen, objemu výkonů a struktury výkonů (Žižlavský, 2014).

1.6.1.4 Odchylky v oblasti variabilních a fixních nákladů

Odchylky v oblasti variabilních nákladů lze zkoumat z hlediska jednotlivých složek (jednicový materiál, přímé osobní náklady apod.), a to s rozdělením na kvantitativní nebo kvalitativní složky. Metoda členění na jednotlivé položky umožňuje zjistit pravou příčinu vzniku odchylky, a tím pádem i dosažení správného korigujícího opatření. Celková odchylka pak může být vyjádřena pomocí rozdílu mezi plánovanými a skutečnými variabilními náklady (Žižlavský, 2014).

V rámci odchylek fixních nákladů lze vycházet z jednotlivých druhů fixních nákladů, které se dají rozčlenit např. na fixní náklady daného výrobku či skupiny výrobků, fixní náklady hospodářského střediska nebo za celý podnik (Žižlavský, 2014).

1.7 Hospodářská střediska

Pro přesnější určování příčin vzniku odchylek, ale také pro analýzu jednotlivých pracovišť controlling využívá princip odpovědnostních okruhů. Především pro přiřazení nákladů a následné sledování a řízení výkonnosti by měl podnik vytvořit organizační členění pomocí ekonomických útvarů, které se odborně označují jako hospodářská střediska (Lazar, 2012).

Hospodářské středisko je samostatně hospodařící vnitropodnikový útvar, jež se dále hierarchicky rozpadá na nižší ekonomické útvary. Je charakterizované určitou činností a vyjadřuje především účelové třídění nákladů. Za hlavní aspekty, kterými se střediska vyznačují, lze označit (Lazar, 2012):

- Sleduje svoji činnost, měří objem a strukturu výkonů
- Kontroluje ocenění, sortiment a jakost svých výkonů
- Stanovuje odpovědné osoby v rámci daného střediska
- Z hlediska podrobnějšího členění výnosů, a především nákladů dokáže controller přesněji a rychleji rozpoznat příčiny problémů a hospodárnosti daného střediska (pokud by neexistovalo hierarchické členění organizační struktury na střediska, avšak controller by viděl pouze výkony za celý podnik, nedokázal by přesně určit podstatu daných výsledků a vypovídací hodnota by byla zkreslená)

Počet a rozsah hospodářských středisek závisí na velikosti podnikatelského subjektu, na druhu zaměření, technologickém procesu apod. Rozlišujeme několik hlavních typů středisek, těmi jsou (Lazar, 2012):

- Výrobní střediska
- Střediska zásobovací režie
- Střediska správní režie
- Střediska odbytové režie
- Pomocná, realizační, obslužná střediska aj.

1.8 Členění nákladů

Náklady v podniku lze rozlišovat podle druhů (druhovému členění), podle účelovosti (účelové členění), podle závislosti nákladů na změnách objemu výroby, podle odpovědnosti za jejich vznik, podle činností atd. (Synek a Kislingerová, 2015).

1.8.1 Druhovému členění nákladů

Druhovému členění odpovídá finančnímu pojetí nákladů, je charakteristické pro finanční účetnictví. Náklady jsou v tomto pojetí rozděleny podle druhu spotřebovaného externího vstupu. Toto členění dokáže rozpočítávat objem spotřebovaných materiálových nákladů, není však v jeho možnostech rozpoznat, zda se jedná o jednicový či režijní materiál – tomuto členění se věnuje další podkapitola (Popesko a Papadaki, 2016).

Mezi hlavní nákladové druhy patří (Synek a Kislingerová, 2015):

- Spotřeba materiálu, energií a externích služeb
- Osobní náklady (mzdy, pojištění atd.)
- Odpisy majetku
- Finanční náklady (nákladové úroky aj.)

1.8.2 Účelové členění nákladů

Synek a Kislingerová rozlišují v rámci účelového třídění nákladů dvě skupiny – třídění podle útvarů a podle výkonů. Hlavní roli ve skupině třídění podle útvarů hrají střediska. Těmi můžou být různé úseky podniku, např. finanční úsek, útvar nákupu, ale také obráběcí dílna, lakovna apod. Podrobněji o nákladových střediscích v kapitole 1.7.

Jestliže se jedná o menší podnik, případně podnik, který nevyužívá členění na hospodářská střediska, užívá se členění nákladů podle výkonů. Principem je zjišťování nákladů, resp. zisku (nákladovost a rentabilita) podle daných. Náklady se v tomto případě dělí na přímé a nepřímé. Přímé náklady lze přiřadit k jednotlivým druhům výrobku, to u nepřímých nákladů nelze (Synek a Kislingerová, 2015).

Jiné rozdělení nákladů podle účelu uvádí Popesko a Papadaki. Z jejich hlediska je nutné rozpoznat, zda se jedná o náklady technologické (souvisí s použitím technologie) nebo o náklady na obsluhu a řízení (slouží k zajištění doprovodných činností technologického

procesu). Do technologických nákladů lze zařadit např. náklady na jednicový materiál, mzdy dělníků, odpisy, pronájem výrobní haly apod. Pod náklady na obsluhu a řízení si lze představit mzdy THP¹, náklady na informační systém podniku apod.

V praxi je však častější rozdělení podle vztahu k jednici prováděného výkonu, a to na náklady jednicové a režijní. Jednicové náklady lze vztáhnout ke konkrétnímu výrobku, zakázce, projektu aj. Jsou to tedy náklady, které souvisí s technologickým procesem a zároveň s jednotkou prováděného výkonu. Příkladem těchto nákladů mohou být spotřeba materiálu na zakázky, mzdy dělníků, dopravné hotových výrobků atd. Režijní náklady se od jednicových liší tím, že nejsou přímo přidělitelné ke konkrétnímu výkonu, a musí se počítat za celé středisko, útvar či podnik jako celek – jedná se v drtivé většině o náklady fixní. Mezi tyto náklady je možné zařadit odpisy strojů, pronájem haly, mzdy THP, leasing apod. (Popesko a Papadaki, 2016).

¹ THP – technicko hospodářský pracovník, např. účetní, manažeři, sekretářka apod.

2 Analýza současného stavu

V praktické části diplomové práce bude nejdříve popsána vybraná společnost, její historie a současný stav, následně popsán controlling a důležité činnosti s tím spojené. Dále bude představen segment Energetiky, na který bude kladen důraz při sestavování plánu, rozebrány především slabé stránky odvětví, a taktéž bude provedena analýza odchylek tohoto segmentu za rok 2021 rozdělená na jednotlivá čtvrtletí.

2.1 Obecné informace o společnosti

Obchodní firma: PBS INDUSTRY, a.s.

Právní forma: Akciová společnost

Sídlo: Průmyslová 162, Jejkov, 674 01, Třebíč

Identifikační číslo (IČ): 26979888

Datum vzniku účetní jednotky: 29. srpna 2005

Předmět podnikání: Provádění staveb, jejich změn a odstraňování

Hostinská činnost

Činnost účetních poradců, vedení účetnictví a daňové evidence

Zámečnictví, obráběčství, nástrojářství

Montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení, tlakových zařízení a plynových zařízení, plnění nádob plyny

Výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení

Silniční motorová doprava

Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1-3 živnostenského zákona

Předmět činnosti: Správa vlastního majetku

Statutární orgán:

Předseda představenstva: Firma si nepřeje zveřejnění

Místopředseda představenstva: Firma si nepřeje zveřejnění

Podíl: Vklad: 100 000 000 Kč
Splaceno: 100 %
Obchodní podíl: 100 %

Základní kapitál: 100 000 000 Kč

2.2 Historie společnosti

Jako prvopočátek společnosti lze brát rok 1885, kdy byla založena firma Wallig zabývající se výrobou měděných kotlů a později lihovarnických zařízení. Firma, která taktéž stála na počátku vzniku, byla firma L. Benz a spol. vyrábějící benzinové motory. Tyto dvě společnosti se začaly rozvíjet a později jejich působnost sahala i za hranice (pbstre.cz, 2015).

Zlomovým okamžikem bylo válečné období, kdy se obě firmy staly součástí První brněnské strojírny. V PBS v Třebíči byly roku 1966 otevřeny nové výrobní haly, kam byla přesunuta velká část výroby. O tomto roce se dá hovořit jako o vzniku První brněnské strojírny v Třebíči. Začaly se zde vyrábět parogenerátory pro atomové elektrárny (pbstre.cz, 2015).

Po vzniku samostatné České republiky se v roce 1994 samostatnou společností stala také PBS Třebíč, a.s. Získala nové zakázky a měnila tak určitou část svůj výrobní program. Roku 2004 vstupuje do společnosti investiční skupina **Jet Investment Management, a.s.**, která se stává jejím většinovým vlastníkem. Tato skupina se specializuje na revitalizaci, restrukturalizaci a reorganizaci firem (pbstre.cz, 2015).

Dalším důležitým faktorem pro podnik bylo roku 2007 založení dceřiné společnosti **PBS POWER EQUIPMENT, s.r.o.** Tato společnost vyrábí hořáky spalující různé druhy paliv. V srpnu 2016 došlo k akvizici společnosti Bronswerk Heat Transfer s cílem posílit obchodní potenciál skupiny a zároveň využít vzájemné synergie na trhu (pbstre.cz, 2015).

Nově od roku 2021 tvoří společně s firmou 2JCP, a.s. skupinu 2JCP GROUP. Firma 2JCP, a.s. se specializuje na výrobu plynových turbín, podmořských systémů a tlakových potrubí, potravinářských a obalových konstrukcí. Společně dokážou pokrýt široké portfolio výrobků, což by mělo přinést více zakázek a stabilitu podniku (2jcp.com, 2019).

2.3 Předmět podnikání

Společnost PBS INDUSTRY, a.s. je výrobní podnik, zaměřený na zakázkovou výrobu zařízení pro významné dodavatele energetických a teplárenských celků, tj. kotle a příslušenství, části parních turbín, rotační ohříváky vzduchu apod. (výroční zpráva PBS INDUSTRY, a.s., 2017).

Významným útvarem je výrobní část **Energetika**. Jejími hlavními produkty jsou především výše zmíněné výrobky. Má dlouholeté zkušenosti se zpracováváním materiálů od uhlíkaté oceli přes nerezové materiály, plátované materiály, titan až po jemnozrnnou vysokopevnostní ocel.

Ve výrobě dílů v segmentu **Stavební stroje** se svařují a sestavují palivové a hydraulické nádrže, rámy, korby a další svařované díly pro přední evropské výrobce stavební techniky. Tyto díly, které svařuje v Třebíči, je možno vidět na bagrech a nakladačích významných značek, jezdících po téměř všech světadílech (pbstre.cz, 2015).

V současné době je podnik rozdělen na 4 segmenty – Energetika, Malé svařence, Správa a Příprava. Dva segmenty jsou považovány za výrobní (Energetika a Malé svařence), zbylé dva se starají podporu výroby a zázemí.

Výrazným představitelem progresu v odvětví je dceřiná společnost **PBS POWER EQUIPMENT, s.r.o.**, která vyrábí, instaluje a zajišťuje servis pro monoblokové a výkonové hořáky spalující široký rozsah paliv, které je možné použít v teplárenství a v různých technologických procesech. Zajišťuje dodávky a výstavbu různých typů kotlen na klíč jako generální dodavatel. Součástí produktového portfolia jsou i speciální hořáky a plynové mikroturbíny, které lze velmi výhodně aplikovat v zelených technologiích na principu kogenerace. V neposlední řadě je i dodavatelem speciálních zařízení na úpravu a odsolování vody (pbstre.cz, 2015).

Společnost také spoléhá na vlastní vývojářské schopnosti, kvůli kterým vznikají nové produkty, často patentované. Jedním z nich může být ekologické zařízení pro likvidaci odpadů na lodi nebo separátor vody z fugátu apod. (výroční zpráva PBS INDUSTRY, a.s., 2018).

Rok 2020 byl kvůli světové pandemii obtížný hlavně pro segment Stavebních strojů, kde došlo k výpadku zakázek. V segmentu Energetiky došlo k přeměně výrobního portfolia, kdy podnik začal pracovat na projektech pro zákazníky z oblasti tlakových výrobků, např.

výroba kotle na odpadní teplo do plynové elektrárny v Německu. V současné době výrazně rozšiřuje svoje zákaznické portfolio. S hlavními odběrateli se domlouvá na užší spolupráci a začíná vyrábět zařízení, které dosud nepatřily do jejího know-how, například místo výroby pouze netlakových částí kotle společnost dodala i kompletní tlakovou část (výroční zpráva PBS INDUSTRY, a.s., 2020).

Firma také provozuje svářečskou školu. Umožňuje složení svářečských zkoušek svým zaměstnancům, ale i externím zájemcům. Nabízí tři druhy zkoušek, díky kterým mohou účastníci získat list o zaškolení, svářečský průkaz nebo certifikát svářeče a operátora.

2.4 Controlling

Do náplně činnosti controllingu patří: externí hlášení, interní rozbor, sestavování měsíčních výkazů (rozvaha, výsledovka), sledování nabídek (cena, předpokládaná realizace), sledování zakázek (zakázkové listy, změny cen, plnění zadaných termínů, plánované náklady, fakturace) a vývoje zakázek v čase (stav rozpracovanosti, výše zásob), sledování režijních nákladů a výrobních kapacit. Nedílnou součástí činnosti controllingu je také sestavování manažerských reportů a hlášení. Důležitou roli ve společnosti hraje rozdělení na nákladová střediska. Sleduje se nákladovost jednotlivých segmentů výroby (Energetika, Stavební stroje), ale také právě nákladovost daných středisek.

Jednou z hlavních činností controllingu je sestavování ročních finančních plánů. Pro řízení společnosti se používá informační systém SAP. Tyto údaje jsou dále upravovány prostřednictvím excelu, který slouží ke konkrétním výpočtům a výstupům. Systém SAP slouží také k zabezpečení efektivního a ekonomického členění projektů v počáteční fázi, zvýšení transparentnosti řízení projektů a možností porovnání projektů v rámci jednotlivých druhů. Výhledově se předpokládá přechod na informační systém Helios, který by měl být pro uživatele jednodušší a měl by eliminovat především složitost některých kroků a urychlit proces sledování a vykazování v controllingu.

O controlling jako takový se v podniku stará jeden člověk, nicméně některé činnosti, které by normálně spadaly pod úkoly controllingu, vykonávají zaměstnanci z finančního sektoru. Například sledování cash flow a další činnosti s tím spojené obstarává finanční ředitel pro skupinu 2JCP GROUP. Pod něj spadá vedoucí finančního úseku za společnost PBS INDUSTRY, ten má na starost mj. vypracovávání tabulek týkající se konsolidace,

pro kontrolu při auditu společnosti apod. Controller vykonává vše ohledně kontroly nákladovosti projektů/zakázek/středisek. Podílí se také například na vypracování výroční zprávy za daný rok, ve kterém mj. srovnává hodnoty finančních ukazatelů, které mají určitou vypovídací schopnost o finančním stavu podniku. Rovněž vypracovává měsíční reporty za jednotlivé útvary, které slouží vedení podniku (finančnímu a generálnímu řediteli), které pak tyto výsledky prezentuje na Představenstvu (v měsíčních intervalech).

2.5 Řízení finančních zdrojů

Řízení finančních zdrojů zahrnuje činnosti jako jsou získávání potřebného množství kapitálu, alokace kapitálu, nakládání s volným kapitálem apod. Hlavním nástrojem pro řízení finančních zdrojů je finanční plán společnosti.

2.5.1 Zabezpečení finančních zdrojů

Hlavním nástrojem pro zabezpečení tvorby finančních zdrojů je Obchodní plán společnosti. Obchodní plán zahrnuje výši tržeb za prodej vlastních výrobků stanovenou na základě strategického plánu s přihlédnutím k analýze obchodní situace, prodeje i požadavků trhu se snahou maximálně zrealizovat předpokládané vývojové tendence. Obchodní plán sestavuje Obchodní útvar v průběhu 3. čtvrtletí běžného roku pro rok následující a předkládá jej v měsíci září Poradě vedení společnosti. Obchodní plán sestává z plánů prodeje kusové výroby (hořáky, ohříváky, kotle) a plánu prodeje dlouhodobých projektů (Velké svařence, Liebherr, Mannheim, GE Energy), a je stanoven na časové období jednoho roku s rozdělením na jednotlivé měsíce a čtvrtletí.

Kontrola a vyhodnocování plnění obchodního plánu probíhá v několika úrovních. Průběžné sledování výše tržeb provádí oddělení controllingu a případné mimořádné skutečnosti projednává s manažery prodeje a finančním ředitelem. Po ukončení měsíční fakturace zpracuje controller přehled o skutečné fakturaci a její porovnání s plánem v měsíci a od počátku roku v členění dle účetních jednotek a dle projektů. Na společné zasedání Dozorčí rady a Představenstva společnosti vypracuje Finanční útvar přehled o dosavadním plnění obchodního plánu s uvedením výhledu plnění obchodního plánu do konce příslušného roku. V měsících již uplynulých se uvede skutečná výše tržeb za prodej vlastních výrobků a v měsících následujících se uvede výhled tržeb.

2.5.2 Finanční plán

Finanční plán je nástroj, na jehož základě se provádí řízení finančních zdrojů a následná kontrola plnění všech činností v tomto finančním plánu zakotvených. Tento plán společnosti vypracovává oddělení controllingu ve spolupráci s ostatními odbornými útvary a předkládá jej generálnímu řediteli, a ten jej předkládá k odsouhlasení na společné zasedání Dozorčí rady a Představenstva společnosti. Pro konečné zpracování finančního plánu společnosti je nezbytné mít předem připravené podklady od ostatních útvarů. Konkrétně se jedná o obchodní plán společnosti, plán investic a generálních a středních oprav, plán technického rozvoje, kapacitní plán výrobních středisek a plán práce a mezd (stanovení časového fondu pracovníků, kapacit výrobních dělníků a propočet mzdových prostředků). Plán výroby představuje na základě obchodního plánu stanovení přímých nákladů (základního materiálu, nakupovaných výrobků, mezd přímých dělníků) a propočet výše režijních nákladů na jednotlivé projekty a dopočet hospodářského výsledku jednotlivých projektů. Po zpracování všech těchto dílčích plánů je možné sestavit konečný finanční plán společnosti. Tento plán tvoří oficiální výkazy finančního plánu – rozvaha, výkaz zisků a ztrát, a hlavní finanční ukazatele.

2.6 Řízení projektu

Projekt je obchodní případ uzavřený formou smluvního vztahu, většinou smlouvou o dílo nebo kupní smlouvou. Je sledován a vyhodnocován samostatně z pohledu času, nákladů, plateb a kvality. Má vlastní cíle, rozpočet a svého odpovědného manažera projeje. V praxi je každý projekt rozlišován podle druhu projektu, skupiny výrobků, roku založení projektu a pořadovým číslem, např. projekt týkající se výrobou malých svařenců má označení písmenem Y a může mít následující podobu: Y/048-01.003:02, nebo projekt v segmentu Energetiky začíná písmenem Z a může mít tuto podobu: Z/112-01.005:0-1.

2.6.1 Kalkulace projektu

Kalkulaci projektu, tj. výpočet předpokládaných nákladů, provádí manažer (vedoucí) projektu. Zkoumá se výše přímého materiálu, počet výrobních normohodin, počet konstrukčních a technologických hodin, ostatní přímé náklady (doprava, externí služby) atd. Po výpočtu celkových nákladů provede manažer projektu propočet ziskové marže

a následně nabídkové ceny. Kalkulace musí být na každý kalkulační prvek projektu. Kalkulace projektu se v průběhu nabídkového řízení aktualizuje s ohledem na výsledek jednání prodejce se zákazníkem, a to až do okamžiku případného odmítnutí nabídky či uzavření smluvního vztahu.

2.6.2 Kontrola stavu projektu

Skutečný stav projektu projednává manažer projektu na pravidelných realizačních poradách nebo poradách řídicí skupiny. V průběhu řízení projektu manažer projektu průběžně provádí kontrolu stavu projektu a získává aktuální informace, které jsou nutné k identifikaci skutečného stavu realizovaného výrobního procesu. Skutečný stav se obvykle liší od stavu plánovaného. Zjištěnou odchylku manažer projektu vyhodnocuje. Je-li zjištěná odchylka negativní, tj. že skutečné náklady překračují hodnotu nákladů plánovaných nebo je předpoklad, že k takové skutečnosti dojde, učiní manažer projektu okamžitá opatření k odstranění tohoto nežádoucího vývoje zakázky. Případná negativní odchylka prochází schvalovacím procesem, a to podle její výše. Negativní odchylku do 100 tis. Kč schvaluje obchodní ředitel, negativní odchylku nad 100 tis. Kč schvaluje generální ředitel.

2.6.3 Vyhodnocení projektu

Controller po uzavření projektu a daného účetního období provede porovnání výsledné kalkulace s plánovanou kalkulací. Porovnání provede dle transakcí standardně přístupných v informačním systému SAP. Pracovník controllingu provede vyhodnocení ekonomiky zrealizovaných projektů za dané období jednoho měsíce. Vyhodnocení se provede v rozsahu nákladů na materiál, osobních nákladů (mezd), ostatních přímých nákladů, konstrukčních a technologických nákladů, ale také celkových nákladů, výnosů, zisku a počtu normohodin. Toto vyhodnocení je provedeno porovnáním plánovaných a skutečných hodnot. Controller dále vypracuje controllingovou zprávu z hodnocení projektů, do které zapracuje rozbor manažera projektu a vlastní vyjádření ke zjištěným odchylkám. Tato zpráva se rozešle příslušným oddělením a následně se předá finančnímu řediteli k dalšímu projednání na poradě vedení společnosti.

2.7 Kalkulační vzorec

Kalkulační vzorec je souhrn kalkulačních položek, ze kterých se kalkulace skládá. Jeho hlavním úkolem je sjednotit jednotlivé položky nákladů, případně výnosů v rámci projektu či zakázky. Každá položka má vlastní číslo nákladového prvku a je účtována na zvláštní účet. Pro přesnost podnik používá analytiku, která rozčleňuje položky v rámci jednoho účtu. Kalkulace je tvořena ze dvou částí – kalkulace materiálu a kalkulace výroby.

Tabulka 1: Kalkulační vzorec pro SAP

(Zdroj: Vlastní zpracování dle poskytnutých interních dat)

Číslo nákl. prvku	Popis nákladového prvku	Nákladový druh od:	Nákladový druh do:
110	Hutní materiál	501300	501300
111	Odlitky a výkovky	501300	501300
112	Odlitky Komatsu	501300	501300
113	Svářecí materiál	501300	501300
114	Nátěry a chemikálie	501300	501300
115	Nátěry Komatsu	501300	501300
116	Paliva	501305	501305
117	Přípravky a nářadí	505305	505305
118	Režijní materiál	501302	501302
119	Ostatní zákl. materiál	501000	501300
119	Ostatní zákl. materiál	501303	501999
	Celkem základní materiál		
120	Armatury	501301	501301
121	Spojovací materiál	501301	501301
122	Elektromateriál	501301	501301
123	Díly pro svařence KUE	501301	501301
124	Díly pro montáž KUE	501301	501301
129	Ostatní nakup. výrobky	501301	501301
	Celkem nakupované výrobky		
130	Externí dodávky	501306	501306
140	Externí kooperace	516310	516310

Tabulka 2: Kalkulační vzorec pro SAP – pokračování

(Zdroj: Vlastní zpracování dle poskytnutých interních dat)

220	Jednicová mzda	900101	900109
230	Sociální režie	910002	910002
240	Výrobní režie	910005	910005
270	Zásobovací režie	910001	910001
310	Přepravné	515301	515301
311	Externí služby	518309	518309
312	Provize	518318	518318
313	Defektoskopie	900301	900301
314	Finanční náklady	562309	562309
314		568301	568301
314		568309	568309
315	Ostatní služby	511301	511304
315		518320	518320
315		518330	518330
315		518349	518349
315		518390	518390
315		518392	518392
315		538300	538300
315		548300	548301
	Celkem ostatní provozní náklady		
330	Technologie	900401	900401
340	Konstrukce	900402	900402
410	Správní režie	910100	910100
420	Obchodní režie	910200	910200
430	Technický rozvoj	910300	910300
440	Garanční rezerva	910400	910400

2.8 Nákladová střediska

Nákladová střediska jsou pro podnik důležitá kvůli evidenci jednotlivých nákladů. Nákladová střediska se dělí na 6 útvarů (Útvar generálního ředitele, finanční, řízení kvality, nákupu, Energetika a Stavební stroje), pod které spadají konkrétní střediska. Výkon každého střediska je napojen na konkrétní režijní náklady. Režijní náklady jsou členěny na výrobní režie, správní režie, zásobovací režie, obchodní režie, sociální režie, jednicové mzdy, technologické a konstrukční náklady. Přesné členění nákladových středisek s odkazem na konkrétní režijní náklady je znázorněno v tabulce.

Tabulka 3: Nákladová střediska

(Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů, 2021)

Středisko	Název	
	Útvar generálního ředitele	
RR0101	vedení společnosti	správní režie
RR0201	sekretariát GŘ	správní režie
RP0201	Marketing	obchodní režie
RS0602	Údržba	výrobní režie
RS0603	doprava osobní	správní režie
RS0604	energetika	
	Útvar finanční	
RF0101	vedení útvaru	správní režie
RF0201	Daně, controlling, účtárna	správní režie
RF0202	finance	správní režie
RF0203	mimořádné náklady	správní režie
RF0206	služby pro PBS PE, s.r.o.	správní režie
RF0207	Bronswerk – náklady na správu	správní režie
RF0208	PBS PE – náklady na správu	správní režie
MS0204	náklady MK	správní režie
RF0301	Správa a rozvoj IS	správní režie
RS0201	Personalistika	správní režie
RS0202	výcvik	správní režie
RS0402	Ekologie, BOZP, PO, CO	správní režie
RS0601	Správa majetku	správní režie
RS0605	spoje	správní režie
RS0703	zdravotní středisko	správní režie
RS0704	služby pro ZV OS KOVO	správní režie
RS0706	sběrné středisko	správní režie
	Útvar řízení kvality	
RQ0101	vedení útvaru	správní režie
RQ0201	zabezpečení jakosti procesů	správní režie
RQ0301	kontrola jakosti. metrologie	výrobní režie
RQ0302	defektoskopie	výrobní režie
RS0501	svářečská škola	správní režie

Tabulka 4: Nákladová střediska – pokračování č.1

(Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů)

	Útvar nákupu	
RN0101	vedení útvaru	zásob. režie
RN0301	nákup	zásob. režie
RN0302	kooperace	výrobní režie
RN0303	skladové účetnictví	zásob. režie
RN0304	nákladní doprava	zásob. režie
RN0401	Skladové hospodářství	zásob. režie
RN0402	sklad technický plynů, Messer	zásob. režie
RS0701	úklid	správní režie
RS0702	ostraha	správní režie
RS0705	stravování	správní režie
	Útvar Energetika	
RE0101	vedení útvaru	obchodní režie
	Prodejní úsek Energetika	
RP0101	vedení útvaru	obchodní režie
RP0301	prodejní skupina I	obchodní režie
RP0302	prodejní skupina II	obchodní režie
RP0601	prodej – expedice	obchodní režie
	Technický úsek Energetika	
RP0101	vedení útvaru	konstrukční náklady
RP0401	Technologie	technolog. náklady
RP0402	technická podpora prodeje	obchodní režie
RP0403	svařovací dozor a tepelné zpracování	výrobní režie
RP0501	Konstrukce	konstrukční náklady
	Výrobní úsek Energetika	
RP0101	vedení úseku	výrobní režie
RV0203	expedice	výrobní režie
RV0204	montážní středisko – externí	výrobní režie
RV0401	výroba hořáků	JM, soc.režie, VR

Tabulka 5: Nákladová střediska – pokračování č.2

(Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů)

RV0501	výroba zakázek kotlů a příslušenství	JM, soc.režie, VR
RV0502	výroba zakázek ohříváků	JM, soc.režie, VR
RV0601	výroba zakázek velkých svařenců	JM, soc.režie, VR
RV0602	tryskáci zařízení	JM, soc.režie, VR
RV0803	natěračské práce	JM, soc.režie, VR
	Útvar Stavební stroje	
RL0101	vedení útvaru	obchodní režie
	Prodejní úsek Stavební stroje	
RP0305	prodej stavební stroje	obchodní režie
	Technologie	
RP0411	technologie	výrobní režie
RP0412	svařovací dozor a povrchové zpracování	výrobní režie
	Výrobní úsek Stavební stroje	
RV0711	vedení úseku	výrobní režie
RV0701	výroba zakázek Liebherr – svarky	JM, soc.režie, VR
RV0702	výroba zakázek Liebherr – montáž	JM, soc.režie, VR
RV0703	natěračské práce	JM, soc.režie, VR
RV0704	vany odmašťovací	JM, soc.režie, VR
RV0705	svářečské práce – robot. pracoviště	JM, soc.režie, VR
RN0202	laser - 2	JM, soc.režie, VR
RN0211	pálící stroje	JM, soc.režie, VR
RN0221	pilky, nůžky	JM, soc.režie, VR
RN0231	tryskač průchozí	JM, soc.režie, VR
RV0504	ohraňovací lisy	JM, soc.režie, VR
RV0305	frézovací centrum FRFQ 300	JM, soc.režie, VR
RV0311	obrobna	JM, soc.režie, VR
RV0706	obrobna NC	JM, soc.režie, VR
RV0202	hospodaření s náradím a přípravky	výrobní režie

2.9 Vize a cíle

Pro podnik je důležité, aby se držel určité vize o tom, jak má výhledově během několika let vypadat, kam se chce posunout, a udělal vše pro to, aby to dokázal pomocí dostupných prostředků realizovat. Aby toho dosáhnul, je zapotřebí si jasně nadefinovat cíle.

K udržení konkurenceschopnosti je nutné inovovat (výrobní portfolio, zákaznické portfolio, zdokonalovat jednotlivé výrobky atd.).

Mezi hlavní cíle podniku lze zařadit udržení si finanční stability, rozšíření portfolia výrobků a zákazníků, k čemuž by mohlo dopomoci spojení se společností 2JCP, a.s. v rámci skupiny 2JCP GROUP. Každý podnik má jiné know-how, přičemž propojení znalostí povede k rozšíření možností. Právě v rámci lepší synergie mezi těmito dvěma podniky už dochází ke změně informačního systému. Ze stávajícího systému SAP bude nyní dalším cílem zavedení systému Helios do procesu tak, aby nejenže nahradil systém stávající, ale dokázal i některé procesy vylepšit, zrychlit a zjednodušit. Vše je potřeba vyladit, aby se systém zaběhnul a jednotliví zaměstnanci se s ním naučili pracovat.

Dále se podnik potýká s nepříznivou situací v segmentu Energetiky. Kvůli rozšíření působnosti a se zvýšením počtu zakázek je nedostatek kvalifikovaného personálu. Této situaci navíc nepomáhá špatná organizace práce, je zapotřebí důsledné rozdělení pravomocí, naučení se novým zvyklostem atd. Cílem podniku tedy bude situaci zlepšit např. pomocí zaškolení zaměstnanců, případně zaměstnat nové kvalifikované zaměstnance.

Dalším cílem bude minimalizovat dopady koronavirové pandemie. Kvůli uzavření hranic a nemožnosti vyvážet výrobky do ciziny došlo k narušení výrobního procesu (výpadek zakázek, pozastavení výroby, tím pádem došlo ke snížení tržeb a ke zhoršení finanční situace).

Zaměření se na ekologičtější způsob výroby / vyrábět produkty méně náročně na životní prostředí. V dnešním světě je téma snižování emisí, nebo obecně klima, velmi často propíráno a má dopad i na průmyslovou výrobu. Na tom už podnik pracuje, například během roku 2020 v oblasti vývoje vlastních kotlů byl dokončen návrh nové generace nízkoemisních kotlů.

Jedním z klíčových cílů je určitě také včasné zajištění materiálu, aby nebyl narušen výrobní proces. Firma potřebuje pro výrobu svých výrobků velké množství materiálu. V dnešní době je však globální problém s jeho nedostatkem, jeho ceny rostou. Tato úloha dopadá na obchodníky, kteří s tímto faktem musí počítat a přizpůsobit k tomu své jednání.

V neposlední řadě lze do cílů podniku zařadit robotizaci. Robotizaci lze vnímat jako součást výrobního procesu a jako úsporné řešení v současné době, kdy je pracovní síly

nedostatek, nikoliv jejich nadbytek. Robotizaci podnik započal již před několika lety, dnes vlastní automatizované manipulační jeřáby, laserové centrum, svařovací roboty apod. Cílem bude rozšiřovat některá pracoviště, kde to dané výrobní prostředí umožňuje, a implementace automatizovaných strojů by se vyplatila jak z hlediska úspory nákladů, tak k rozšíření či zrychlení výroby.

2.10 Útvar Energetiky

Firma PBS INDUSTRY, a.s. v rámci segmentu Energetika se svou výrobou spadá do oblasti střední a větší energetiky, tzn. elektrárenské energetiky (vyrábí jednotlivé komponenty pro výrobce energií). Působí jako subdodavatel pro větší hráče na trhu (koncerny), například pro firmy Siemens a General Electrics. Sortiment výrobků pokrývá téměř všechny komponenty, od zásobníků paliva, mlecí zařízení, hořáky (na to se specializuje dceřiná společnost PBS POWER EQUIPMENT), roštové systémy kotlů, samotné kotle, až po generátory, kondenzátory, výměníky k ohřevu vody, ohříváče vzduchu a ocelové komínové systémy. Jediným komponentem z celého cyklu, který je sice neodmyslitelnou součástí při výrobě elektrické energie, ale který firma nevyrábí, je turbína.

2.10.1 Důvody špatných ekonomických výsledků segmentu Energetika

Podnik se potýká s celou řadou problémů. Do ekonomické krize v roce 2009 firma hospodařila velice úspěšně, o zakázky nebyla nouze, firma si mohla dovolit vybírat z mnoha nabídek, a ty méně výhodné odmítat. Po dopadech krize se odvětví energetiky nevrátilo do původních kolejí.

2.10.1.1 Ekologické důvody

Největší hrozbou je bezpochyby globální ústup od jaderné energetiky, a tím pádem pokles zakázek v tomto oboru. O ústupu jaderných elektráren a prosazování „ekologičtějších“ způsobů výroby elektrické energie se mluví již delší dobu. Například v Německu koncem roku 2021 odstavili další jaderné elektrárny, které mají být podrobeny postupnému rozebrání. Během roku 2022 má dojít k odstavení i zbylých jaderných elektráren (VTM, 2022). Cílem je co nejekologičtější výroba elektrické energie (zlepšení kvality ovzduší

a ochrana klimatu), a to především z obnovitelných zdrojů – větrná energie, solární energie, energie z biomasy atd.

Dalším hrozbou pro toto odvětví je odklon od výroby elektrické energie pomocí spalování uhlí, nebo obecně od fosilních paliv. Spalování uhlí produkuje velké množství škodlivých látek, které znečišťují ovzduší, mají negativní vliv na lidské zdraví atd.

Významným dlouholetým partnerem je Doosan Škoda Power, s.r.o. Tato firma je součástí skupiny, kterou vlastní mateřská společnost se sídlem v Jižní Koreji. Právě geografické hledisko začalo hrát v posledních letech významnou roli, a to proto, že vzdálenost napříč kontinenty se začala jevit jako velká překážka. Mateřská společnost kvůli enormním nákladům za přepravu a riziku, že se výrobky během přepravy poškodí, začala upřednostňovat před kvalitními výrobky z České republiky výrobky s nižší jakostí z asijských zemí.

Všechny tyto důvody zapříčinily pokles počtu zakázek. To se projevilo na záporných číslech hospodaření v rámci tohoto segmentu, především kvůli úbytku tržeb (zobrazeno v tabulkách č. 9-12).

Jako možnost řešení se zde nabízí rozšiřování know-how v jiných odvětvích, což se podniku poměrně daří. Firma by měla hledat cestu mezioborového prolínání, přizpůsobovat se současným trendům a v závislosti na tom upravovat svoje výrobní portfolio. S tím souvisí další odběratel v rámci odvětví energetiky a tím je společnost ZVU Engineering, která podniká v oboru na pomezí energetiky a petrochemie. S touto firmou se podařilo navázat vztahy v rámci různých projektů, což potvrzuje i v lehce vedlejším, méně známém prostředí, že se firma dokáže aklimatizovat a prosadit se v jiném odvětví.

Ekologická likvidace odpadu je dalším z témat, které je zapotřebí zmínit v souvislosti s měnící se strukturou výroby elektrické energie. Využití komunálního odpadu pro výrobu elektrické energie se jeví jako vhodná příležitost pro investování do vývoje této oblasti. Komunální odpad se likviduje dvěma způsoby – skládkováním (uložení odpadu do země), nebo spalováním. Spalování je vysoce nebezpečné kvůli tvorbě škodlivých látek, které se vypouští do ovzduší. Nicméně tato technologie funguje za daných podmínek (určitá teplota, doba prohoření atd.) a dokáže spálit různé karcinogeny a další podobné škodliviny. Tím pádem dochází k výrobě energie

ekologičtější způsobem, než je skládkování, přičemž nedochází ke zmíněnému zahlcování skládek komunálním odpadem.

2.10.1.2 Personální restrukturalizace, neefektivita práce, nedostatek kvalifikovaného personálu

V podniku v současnosti probíhá personální restrukturalizace, týká se to především vedení podniku, ale také vedoucích (mistrů) na dílně a výrobních dělníků. Dříve se předpokládalo, že zaměstnanec ve firmě zůstane dlouhodobě (na deset a více let), dnešní trend je takový, že lidé často mění zaměstnání z různých důvodů – lepší peněžní ohodnocení, lokalita atd. To se podepsalo i na tomto podniku, takže bylo zapotřebí sehnat nové kvalifikované pracovníky.

Jak již bylo zmíněno výše, došlo ke spojení s firmou 2JCP, a.s., a to se promítlo rovněž v organizační struktuře. Nové vedení si zvyká na pracovní prostředí, zjišťuje, jak vše funguje, kdo má jaké kompetence a činnosti na starosti. Tím pádem může docházet k prodlení určitých procesů. Personální obměna se projevuje v neznalosti některých činností, které dřívější mistři už měly zaběhnuté a dovedli rychleji reagovat na konkrétní situace.

Firma se potýká s problémem nedostatku kvalifikovaných dělníků. V rámci spolupráce se středními technickými školami poskytuje praxe svářečům, obráběčům kovů, zámečníkům apod. Očekává, že po vystudování nastoupí do pracovního poměru. Tito čerstvě dostudovaní však potřebují čas na adaptaci a zaučení se, což se rovněž projevuje ve zpoždování a neplnění předem daného časového fondu.

Prodlení při výrobním procesu znamená větší náklady. Neplní se normohodiny. Celá zakázka pak trvá déle, než by měla. V některých smlouvách jsou uvedeny podmínky, které můžou zahrnovat i úroky z prodlení. Tím, že se zakázka nestihne ve smluvený čas, si odběratel účtuje poplatky a ty pro podnik znamenají nadměrné náklady.

2.11 Plán společnosti na rok 2021

Podnik PBS INDUSTRY vytváří plány za jednotlivé útvary a za celý podnik s přesností na měsíce a celý rok. Vychází ze skutečně dosažených historických hodnot, tyto hodnoty ale nepředstavují přesný odhad. Z ročního plánu jsou upravovány pouze tržby na jednotlivé měsíce, zbytek položek je dělen jednou dvanáctinou.

V rámci diplomové práce jsem přepočítal položky, které mají závislost na tržbách, tak, aby dokázaly přesněji predikovat vývoj v následujícím roce. Týká se to například položek materiálu, subdodávek, osobních nákladů externistů (ty firma využívá k doplnění lidských zdrojů na dílně v případě, když je to potřeba, např. když je velká zakázková vytíženost), dále dopravy vlastních výrobků a energií (zde jsem vycházel ze skutečných hodnot loňského roku a podílem přepočítal do kvartálů – v zimních obdobích je spotřeba energií vyšší než v letních obdobích).

Následující tabulka plánu společnosti na rok 2021 je rozdělena na čtvrtletí a její hodnoty jsou uvedeny v tisících Kč. Nejprve jsou rozděleny tržby, výrazně nejvyšší podíl mají tržby z prodeje vlastních výrobků. Dále jsou zde uvedeny nejdůležitější položky přímých nákladů, kde největší podíl mají přímý materiál a osobní náklady kmenových pracovníků a externistů. V další části jsou rozčleněny nepřímé náklady, zde největší podíl zaujímají nepřímé osobní náklady, tj. mzdové náklady pracovníků, které nelze přiřadit k jednotlivým zakázkám. Tabulku ještě doplňují ostatní výnosy a náklady, z čehož je pak vypočten provozní výsledek hospodaření. Z tabulky je patrné, že ve druhém čtvrtletí náklady lehce převyšují tržby, tím pádem je příspěvek II záporný a po přičtení ostatních výnosů a odečtení ostatních nákladů je záporný i provozní VH. Podle predikce nejlepší období vyhlíží třetí a čtvrtý kvartál. Zde je odhadován provozní zisk přes 12 mil. Kč za dané čtvrtletí. Celkové tržby z prodeje vlastních výrobků podniku na rok 2021 jsou plánovány na 560 mil. Kč. Přímé náklady plánované jsou několikrát vyšší než náklady nepřímé, skoro čtyřnásobně (celkové přímé náklady = 439 mil. Kč a celkové nepřímé náklady = 113 mil. Kč).

Tabulka 6: Plán společnosti za rok 2021

(Zdroj: Vlastní zpracování dle reportu společnosti, 2021)

Položka (v tis. Kč)	1. čtvrtletí	2. čtvrtletí	3. čtvrtletí	4. čtvrtletí	Celkem
Tržby z prodeje výrobků	143 000 Kč	117 000 Kč	149 000 Kč	151 000 Kč	560 000 Kč
Tržby za služby	2 621 Kč	2 621 Kč	2 621 Kč	2 621 Kč	10 483 Kč
Tržby z prodeje materiálu	1 500 Kč	1 500 Kč	1 500 Kč	1 500 Kč	6 000 Kč
Tržby celkem	147 121 Kč	121 121 Kč	153 121 Kč	155 121 Kč	576 483 Kč
Přímý materiál	63 013 Kč	51 556 Kč	65 657 Kč	66 538 Kč	246 765 Kč
Subdodávky	1 212 Kč	992 Kč	1 263 Kč	1 280 Kč	4 748 Kč
Přímé osobní náklady	28 975 Kč	28 975 Kč	28 975 Kč	28 975 Kč	115 898 Kč
Osobní náklady externistů	13 184 Kč	10 787 Kč	13 737 Kč	13 921 Kč	51 629 Kč
Přepravné	4 843 Kč	3 963 Kč	5 047 Kč	5 114 Kč	18 967 Kč
Ostatní služby	181 Kč	181 Kč	181 Kč	181 Kč	724 Kč
Přímé náklady celkem	111 408 Kč	96 453 Kč	114 860 Kč	116 010 Kč	438 731 Kč
Příspěvek I.	35 712 Kč	24 667 Kč	38 261 Kč	39 111 Kč	137 752 Kč
Nepřímý materiál	1 792 Kč	1 466 Kč	1 867 Kč	1 892 Kč	7 016 Kč
Nepřímé osobní náklady	10 099 Kč	10 099 Kč	10 099 Kč	10 099 Kč	40 396 Kč
Odpisy	4 635 Kč	4 635 Kč	4 635 Kč	4 635 Kč	18 540 Kč
Energie	4 757 Kč	2 646 Kč	2 223 Kč	3 515 Kč	13 140 Kč
Opravy	1 387 Kč	1 387 Kč	1 387 Kč	1 387 Kč	5 546 Kč
Nájemné	763 Kč	763 Kč	763 Kč	763 Kč	3 050 Kč
Ostatní režijní náklady	6 306 Kč	6 306 Kč	6 306 Kč	6 306 Kč	25 224 Kč
Nepřímé náklady celkem	29 737 Kč	27 301 Kč	27 278 Kč	28 596 Kč	112 912 Kč
Příspěvek II.	5 975 Kč	-2 633 Kč	10 983 Kč	10 515 Kč	24 840 Kč
Ostatní výnosy	1 524 Kč	1 524 Kč	1 524 Kč	1 524 Kč	6 096 Kč
Ostatní náklady	-120 Kč	-120 Kč	-120 Kč	-120 Kč	-480 Kč
Provozní VH	7 619 Kč	-989 Kč	12 627 Kč	12 159 Kč	31 416 Kč

2.11.1 Plán útvaru Energetika za rok 2021

V plánu útvaru Energetiky je postupováno stejným způsobem, jako u plánu za celou společnost. Stejně jako u plánu za celý podnik nejhorší predikci vyhlíží 2. čtvrtletí. Tržby se očekávají výrazně nižší než v ostatních kvartálech, a to se podepisuje na záporném výsledku hospodaření (-8 162 tis. Kč). Celkové tržby jsou plánované na 335 mil. Kč a celkový provozní VH i přes záporný VH ve 2. čtvrtletí se očekává 9 131 tis. Kč.

Tabulka 7: Plán útvaru Energetika za rok 2021

(Zdroj: Vlastní zpracování dle reportu společnosti, 2021)

Položka (v tis. Kč)	1. čtvrtletí	2. čtvrtletí	3. čtvrtletí	4. čtvrtletí	Celkem
Tržby z prodeje výrobků	87 000 Kč	58 000 Kč	92 000 Kč	98 000 Kč	335 000 Kč
Tržby za služby	1 651 Kč	1 651 Kč	1 651 Kč	1 651 Kč	6 604 Kč
Tržby z prodeje materiálu	750 Kč	750 Kč	750 Kč	750 Kč	3 000 Kč
Tržby celkem	89 401 Kč	60 401 Kč	94 401 Kč	100 401 Kč	344 604 Kč
Přímý materiál	38 926 Kč	25 951 Kč	41 164 Kč	43 848 Kč	149 889 Kč
Subdodávky	1 103 Kč	1 103 Kč	1 103 Kč	1 103 Kč	4 412 Kč
Přímé osobní náklady	19 856 Kč	19 856 Kč	19 856 Kč	19 856 Kč	79 426 Kč
Osobní náklady externistů	8 731 Kč	5 820 Kč	9 232 Kč	9 835 Kč	33 618 Kč
Přepravné	1 925 Kč	1 284 Kč	2 036 Kč	2 169 Kč	7 414 Kč
Ostatní služby	181 Kč	181 Kč	181 Kč	181 Kč	724 Kč
Přímé náklady celkem	70 723 Kč	54 195 Kč	73 573 Kč	76 992 Kč	275 483 Kč
Příspěvek I.	18 678 Kč	6 206 Kč	20 828 Kč	23 409 Kč	69 121 Kč
Nepřímý materiál	1 031 Kč	687 Kč	1 090 Kč	1 161 Kč	3 970 Kč
Nepřímé osobní náklady	6 380 Kč	6 380 Kč	6 380 Kč	6 380 Kč	25 522 Kč
Odpisy	2 306 Kč	2 306 Kč	2 306 Kč	2 306 Kč	9 225 Kč
Energie	2 413 Kč	1 342 Kč	1 127 Kč	1 783 Kč	6 666 Kč
Opravy	945 Kč	945 Kč	945 Kč	945 Kč	3 782 Kč
Nájemné	474 Kč	474 Kč	474 Kč	474 Kč	1 897 Kč
Ostatní režijní náklady	4 011 Kč	4 011 Kč	4 011 Kč	4 011 Kč	16 043 Kč
Nepřímé náklady celkem	17 561 Kč	16 146 Kč	16 335 Kč	17 061 Kč	67 103 Kč
Příspěvek II.	1 117 Kč	-9 941 Kč	4 494 Kč	6 348 Kč	2 018 Kč
Ostatní výnosy	1 524 Kč	1 524 Kč	1 524 Kč	1 524 Kč	6 096 Kč
Ostatní náklady	-254 Kč	-254 Kč	-254 Kč	-254 Kč	-1 017 Kč
Provozní VH	2 895 Kč	-8 162 Kč	6 272 Kč	8 126 Kč	9 131 Kč

2.11.2 Plán útvaru Energetika za 1. čtvrtletí

V rámci porovnání Energetiky a celého podniku je v následujících tabulkách vyobrazen podíl daného útvaru na celém podniku za čtvrtletí. V první kvartálu se většina hodnot jednotlivých položek pohybuje v rozmezí 60 až 70 %, tzn., že samotný útvar Energetika zaujímá většinový podíl všech útvarů. Konkrétně u tržeb je to 61 % (podíl útvaru Energetiky na tržbách celého podniku tvoří 61 %). Z hlediska nákladů (přímých i nepřímých) je tento podíl téměř totožný (63 % a 62 %). Provozní VH se odhaduje na 32 % podíl celého podniku.

Tabulka 8: Plán útvaru Energetika za 1. čtvrtletí 2021

(Zdroj: Vlastní zpracování dle reportu společnosti, 2021)

Položka (v tis. Kč)	1. čtvrtletí Energetika	1. čtvrtletí celkem	Podíl Energetiky na celém podniku
Tržby z prodeje výrobků	87 000 Kč	143 000 Kč	61 %
Tržby za služby	1 651 Kč	2 621 Kč	63 %
Tržby z prodeje materiálu	750 Kč	1 500 Kč	50 %
Tržby celkem	89 401 Kč	147 121 Kč	61 %
Přímý materiál	38 926 Kč	63 013 Kč	62 %
Subdodávky	1 103 Kč	1 212 Kč	91 %
Přímé osobní náklady	19 856 Kč	28 975 Kč	69 %
Osobní náklady externistů	8 731 Kč	13 184 Kč	66 %
Přepravné	1 925 Kč	4 843 Kč	40 %
Ostatní služby	181 Kč	181 Kč	100 %
Přímé náklady celkem	70 723 Kč	111 408 Kč	63 %
Příspěvek I.	18 678 Kč	35 712 Kč	52 %
Nepřímý materiál	1 031 Kč	1 792 Kč	58 %
Nepřímé osobní náklady	6 380 Kč	10 099 Kč	63 %
Odpisy	2 306 Kč	4 635 Kč	50 %
Energie	2 413 Kč	3 285 Kč	73 %
Opravy	945 Kč	1 387 Kč	68 %
Nájemné	474 Kč	763 Kč	62 %
Ostatní režijní náklady	4 011 Kč	6 306 Kč	64 %
Nepřímé náklady celkem	17 561 Kč	28 266 Kč	62 %
Příspěvek II.	1 117 Kč	7 447 Kč	15 %
Ostatní výnosy	1 524 Kč	1 524 Kč	100 %
Ostatní náklady	-254 Kč	-120 Kč	212 %
Provozní VH	2 895 Kč	9 091 Kč	32 %

2.11.3 Plán útvaru Energetika za 2. čtvrtletí

Ve druhém čtvrtletí je predikce tržeb nižší než v prvním kvartálu (50 %). I kvůli vyššímu podílu nákladů (56 % přímých a 58 % nepřímých), než jsou tržby, je předpokládán záporný provozní VH. Za celý podnik se rovněž předpokládá záporný provozní VH, nicméně je nižší než u Energetiky, tzn., že ostatní útvary v tomto případě mají kladný provozní VH, ale ne natolik vysoký, aby pokryly ztrátu Energetiky. U subdodávek může na první pohled připadat zvláštní, že náklady útvaru Energetiky jsou vyšší než celkové, avšak to je způsobeno přepočtem k tržbám (ty byly u útvaru Energetiky predikovány nižší v daném čtvrtletí, než u ostatních útvarů).

Tabulka 9: Plán útvaru Energetika za 2. čtvrtletí 2021

(Zdroj: Vlastní zpracování dle reportu společnosti, 2021)

Položka (v tis. Kč)	2. čtvrtletí Energetika	2. čtvrtletí celkem	Podíl Energetiky na celém podniku
Tržby z prodeje výrobků	58 000 Kč	117 000 Kč	50 %
Tržby za služby	1 651 Kč	2 621 Kč	63 %
Tržby z prodeje materiálu	750 Kč	1 500 Kč	50 %
Tržby celkem	60 401 Kč	121 121 Kč	50 %
Přímý materiál	25 951 Kč	51 556 Kč	50 %
Subdodávky	1 103 Kč	992 Kč	111 %
Přímé osobní náklady	19 856 Kč	28 975 Kč	69 %
Osobní náklady externistů	5 820 Kč	10 787 Kč	54 %
Přepravné	1 284 Kč	3 963 Kč	32 %
Ostatní služby	181 Kč	181 Kč	100 %
Přímé náklady celkem	54 195 Kč	96 453 Kč	56 %
Příspěvek I.	6 206 Kč	24 667 Kč	25 %
Nepřímý materiál	687 Kč	1 466 Kč	47 %
Nepřímé osobní náklady	6 380 Kč	10 099 Kč	63 %
Odpisy	2 306 Kč	4 635 Kč	50 %
Energie	1 342 Kč	3 285 Kč	41 %
Opravy	945 Kč	1 387 Kč	68 %
Nájemné	474 Kč	763 Kč	62 %
Ostatní režijní náklady	4 011 Kč	6 306 Kč	64 %
Nepřímé náklady celkem	16 146 Kč	27 940 Kč	58 %
Příspěvek II.	-9 941 Kč	-3 272 Kč	304 %
Ostatní výnosy	1 524 Kč	1 524 Kč	100 %
Ostatní náklady	-254 Kč	-120 Kč	212 %
Provozní VH	-8 162 Kč	-1 628 Kč	501 %

2.11.4 Plán útvaru Energetika za 3. čtvrtletí

Tržby útvaru Energetiky za 3. čtvrtletí jsou predikovány na 92 mil. Kč, proti tomu tržby celého podniku na 149 mil. Kč, což odpovídá 62 % podílu. Přímé náklady Energetiky jsou odhadovány na zhruba 73 mil. Kč, což je 64 % z celkových přímých nákladů podniku. Nepřímé náklady pak tvoří podíl 58 %, a provozní VH je kvůli výrazně vyšším předpokládaným tržbám než v předchozím čtvrtletím kladný (6 272 tis. Kč), za podnik 11 564 tis. Kč (54 % podíl).

Tabulka 10: Plán útvaru Energetika za 3. čtvrtletí 2021

(Zdroj: Vlastní zpracování dle reportu společnosti, 2021)

Položka (v tis. Kč)	3. čtvrtletí Energetika	3. čtvrtletí celkem	Podíl Energetiky na celém podniku
Tržby z prodeje výrobků	92 000 Kč	149 000 Kč	62 %
Tržby za služby	1 651 Kč	2 621 Kč	63 %
Tržby z prodeje materiálu	750 Kč	1 500 Kč	50 %
Tržby celkem	94 401 Kč	153 121 Kč	62 %
Přímý materiál	41 164 Kč	65 657 Kč	63 %
Subdodávky	1 103 Kč	1 263 Kč	87 %
Přímé osobní náklady	19 856 Kč	28 975 Kč	69 %
Osobní náklady externistů	9 232 Kč	13 737 Kč	67 %
Přepravné	2 036 Kč	5 047 Kč	40 %
Ostatní služby	181 Kč	181 Kč	100 %
Přímé náklady celkem	73 573 Kč	114 860 Kč	64 %
Příspěvek I.	20 828 Kč	38 261 Kč	54 %
Nepřímý materiál	1 090 Kč	1 867 Kč	58 %
Nepřímé osobní náklady	6 380 Kč	10 099 Kč	63 %
Odpisy	2 306 Kč	4 635 Kč	50 %
Energie	1 127 Kč	3 285 Kč	34 %
Opravy	945 Kč	1 387 Kč	68 %
Nájemné	474 Kč	763 Kč	62 %
Ostatní režijní náklady	4 011 Kč	6 306 Kč	64 %
Nepřímé náklady celkem	16 335 Kč	28 341 Kč	58 %
Příspěvek II.	4 494 Kč	9 920 Kč	45 %
Ostatní výnosy	1 524 Kč	1 524 Kč	100 %
Ostatní náklady	-254 Kč	-120 Kč	212 %
Provozní VH	6 272 Kč	11 564 Kč	54 %

2.11.5 Plán útvaru Energetika za 4. čtvrtletí

Tržby ve čtvrtém kvartálu útvaru Energetiky jsou plánovány na 98 mil. Kč, což jsou nejvyšší tržby ze všech čtvrtletí. Vyjádřeno podílem je to 65 % (hodnota tržeb celého podniku za daný kvartál odpovídá 151 mil. Kč). Podíl přímých nákladů (66 %) téměř kopíruje podíl tržeb, nepřímé náklady pak vyjadřují poměr 60 %. Provozní VH právě kvůli vysokým tržbám představuje nejvyšší provozní VH ze všech čtvrtletí, to platí jak pro Energetiku, tak pro celý podnik.

Tabulka 11: Plán útvaru Energetika za 4. čtvrtletí 2021

(Zdroj: Vlastní zpracování dle reportu společnosti, 2021)

Položka (v tis. Kč)	4. čtvrtletí Energetika	4. čtvrtletí celkem	Podíl Energetiky na celém podniku
Tržby z prodeje výrobků	98 000 Kč	151 000 Kč	65 %
Tržby za služby	1 651 Kč	2 621 Kč	63 %
Tržby z prodeje materiálu	750 Kč	1 500 Kč	50 %
Tržby celkem	100 401 Kč	155 121 Kč	65 %
Přímý materiál	43 848 Kč	66 538 Kč	66 %
Subdodávky	1 103 Kč	1 280 Kč	86 %
Přímé osobní náklady	19 856 Kč	28 975 Kč	69 %
Osobní náklady externistů	9 835 Kč	13 921 Kč	71 %
Přepravné	2 169 Kč	5 114 Kč	42 %
Ostatní služby	181 Kč	181 Kč	100 %
Přímé náklady celkem	76 992 Kč	116 010 Kč	66 %
Příspěvek I.	23 409 Kč	39 111 Kč	60 %
Nepřímý materiál	1 161 Kč	1 892 Kč	61 %
Nepřímé osobní náklady	6 380 Kč	10 099 Kč	63 %
Odpisy	2 306 Kč	4 635 Kč	50 %
Energie	1 783 Kč	3 285 Kč	54 %
Opravy	945 Kč	1 387 Kč	68 %
Nájemné	474 Kč	763 Kč	62 %
Ostatní režijní náklady	4 011 Kč	6 306 Kč	64 %
Nepřímé náklady celkem	17 061 Kč	28 366 Kč	60 %
Příspěvek II.	6 348 Kč	10 745 Kč	59 %
Ostatní výnosy	1 524 Kč	1 524 Kč	100 %
Ostatní náklady	-254 Kč	-120 Kč	212 %
Provozní VH	8 126 Kč	12 389 Kč	66 %

2.12 Analýza odchylek

V rámci analýzy odchylek bude porovnána skutečnost oproti plánu společnosti PBS INDUSTRY za rok 2021. Tabulky a zjištěné hodnoty jsou členěny opět na kvartály a odchylky vznikají absolutní i relativní (v procentuálním vyjádření). Obě odchylky jsou sledovány v závislosti na dané položce, například u tržeb mají obě odchylky významnou vypovídací schopnost, nicméně u některých položek (zejména u položek, kde je nízká hodnota a rozdíl plánu vůči skutečnosti je vysoký) je vhodné zaměřovat se pouze na absolutní, potažmo relativní odchylku.

2.12.1 Analýza odchylek za 1. čtvrtletí útvaru Energetika

Hned v prvním čtvrtletí si lze všimnout, že skutečné hodnoty hluboce zaostávají nad plánovanými. Markantní je především pokles tržeb, a to skoro o 55 mil. Kč z původních 87 mil. Kč. Skutečnost u tržeb dosahuje pouze 37,5 % oproti plánu, což se negativně projevuje na celkovém výsledku hospodaření. Nízké tržby má na svědomí nedostatek zakázek v oboru energetiky.

Přímé náklady jsou rovněž nižší (téměř o 20 mil. Kč, avšak je to logické z důvodu závislosti spotřeby materiálu na tržbách – právě nižší spotřeba materiálu zapříčinila pokles celkových přímých nákladů). Rovněž firma nepotřebovala tolik využívat externích pracovníků kvůli nedostatku zakázek. Nepřímé náklady byly taktéž nižší než plánované, nicméně pokles nebyl nijak výrazný. Útvar Energetiky vykázal v prvním kvartálu roku 2021 náklady celkem 46 mil. Kč oproti plánovaným 88 mil. Kč (pokles o 47 %). Celkové výnosy činily 36 mil. Kč oproti 91 mil. Kč plánovaným (pokles o 60 %). Provozní VH útvaru vykazuje ztrátu téměř 10 mil. Kč místo původně plánovaného zisku skoro 3 milionů Kč.

Tabulka 12: Analýza odchylek útvaru Energetika za 1. čtvrtletí 2021

(Zdroj: Vlastní zpracování dle reportu společnosti, 2021)

1. čtvrtletí (v tis. Kč)	Plán	Skutečnost	Absolutní odchylka	Relativní odchylka
Tržby z prodeje výrobků	87 000 Kč	32 653 Kč	-54 347 Kč	-62,5 %
Tržby za služby	1 651 Kč	1 659 Kč	8 Kč	0,5 %
Tržby z prodeje materiálu	750 Kč	1 570 Kč	820 Kč	109,3 %
Tržby celkem	89 401 Kč	35 882 Kč	-53 519 Kč	-59,9 %
Přímý materiál	38 926 Kč	14 629 Kč	-24 297 Kč	-62,4 %
Subdodávky	1 103 Kč	2 155 Kč	1 052 Kč	95,4 %
Přímé osobní náklady	19 856 Kč	17 542 Kč	-2 314 Kč	-11,7 %
Osobní náklady externistů	8 731 Kč	5 228 Kč	-3 502 Kč	-40,1 %
Přepravné	1 925 Kč	345 Kč	-1 580 Kč	-82,1 %
Ostatní služby	181 Kč	9 476 Kč	9 295 Kč	5135 %
Přímé náklady celkem	70 723 Kč	49 377 Kč	-21 346 Kč	-30,2 %
Nepřímý materiál	1 031 Kč	1 580 Kč	549 Kč	53,2 %
Nepřímé osobní náklady	6 380 Kč	5 574 Kč	-806 Kč	-12,6 %
Odpisy	2 306 Kč	2 434 Kč	128 Kč	5,5 %
Energie	2 413 Kč	2 647 Kč	234 Kč	9,7 %
Opravy	945 Kč	546 Kč	-399 Kč	-42,2 %
Nájemné	474 Kč	609 Kč	135 Kč	28,5 %
Ostatní režijní náklady	4 011 Kč	620 Kč	-3 391 Kč	-84,5 %
Nepřímé náklady celkem	17 561 Kč	14 011 Kč	-3 550 Kč	-20,2 %
Ostatní výnosy	1 524 Kč	438 Kč	-1 086 Kč	-71,3 %
Ostatní náklady	-254 Kč	-17 326 Kč	-17 072 Kč	6712 %
Náklady celkem	88 030 Kč	46 061 Kč	-41 968 Kč	-47,7 %
Výnosy celkem	90 925 Kč	36 320 Kč	-54 605 Kč	-60,1 %
Provozní VH	2 895 Kč	-9 741 Kč	-12 637 Kč	-436 %

2.12.2 Analýza odchylek za 2. čtvrtletí útvaru Energetika

Ve druhém čtvrtletí se situace otočila oproti čtvrtletí předchozímu. Tržby v tomto čtvrtletí byly plánované výrazně nižší než v ostatních, skutečnost však předčila očekávání, a právě ve druhém kvartále byly skutečné tržby nejvyšší (81 mil. Kč). Absolutní odchylka teda činí 23 mil. Kč a relativní 40 %. Přímé náklady byly odhadnuty s vysokou přesností, relativní odchylka pouze -3 %. To stejné se dá říct o nákladech nepřímých (relativní odchylka -1,5 %). Obrovský rozdíl skutečnosti oproti plánu je v ostatních nákladech.

Tento rozdíl je zapříčiněn na základě změny stavu nedokončené výroby, která byla celkem plánovaná jako kladná, avšak právě v tomto kvartále vykázala vysoké záporné hodnoty, což se projevilo na výsledném záporném provozním výsledku hospodaření (- 8 mil. Kč), avšak celkový provozní VH se téměř neliší od plánovaného.

Tabulka 13: Analýza odchylek útvaru Energetika za 2. čtvrtletí 2021

(Zdroj: Vlastní zpracování dle reportu společnosti, 2021)

2. čtvrtletí (v tis. Kč)	Plán	Skutečnost	Absolutní odchylka	Relativní odchylka
Tržby z prodeje výrobků	58 000 Kč	81 010 Kč	23 010 Kč	39,7 %
Tržby za služby	1 651 Kč	1 647 Kč	-4 Kč	-0,3 %
Tržby z prodeje materiálu	750 Kč	1 752 Kč	1 002 Kč	133,6 %
Tržby celkem	60 401 Kč	84 408 Kč	24 007 Kč	39,7 %
Přímý materiál	25 951 Kč	17 022 Kč	-8 929 Kč	-34,4 %
Subdodávky	1 103 Kč	824 Kč	-279 Kč	-25,3 %
Přímé osobní náklady	19 856 Kč	18 420 Kč	-1 437 Kč	-7,2 %
Osobní náklady externistů	5 820 Kč	7 367 Kč	1 547 Kč	26,6 %
Přepravné	1 284 Kč	301 Kč	-983 Kč	-76,6 %
Ostatní služby	181 Kč	8 620 Kč	8 439 Kč	4662 %
Přímé náklady celkem	54 195 Kč	52 553 Kč	-1 643 Kč	-3 %
Nepřímý materiál	687 Kč	1 355 Kč	667 Kč	97,1 %
Nepřímé osobní náklady	6 380 Kč	5 883 Kč	-497 Kč	-7,8 %
Odpisy	2 306 Kč	2 279 Kč	-27 Kč	-1,2 %
Energie	1 342 Kč	1 164 Kč	-178 Kč	-13,3 %
Opravy	945 Kč	892 Kč	-53 Kč	-5,6 %
Nájemné	474 Kč	553 Kč	79 Kč	16,6 %
Ostatní režijní náklady	4 011 Kč	3 784 Kč	-226 Kč	-5,6 %
Nepřímé náklady celkem	16 146 Kč	15 910 Kč	-236 Kč	-1,5 %
Ostatní výnosy	1 524 Kč	897 Kč	-627 Kč	-41,1 %
Ostatní náklady	-254 Kč	24 807 Kč	25 062 Kč	-9853 %
Náklady celkem	70 087 Kč	93 270 Kč	23 183 Kč	33,1 %
Výnosy celkem	61 925 Kč	85 305 Kč	23 380 Kč	37,8 %
Provozní VH	-8 162 Kč	-7 965 Kč	197 Kč	-2,4 %

2.12.3 Analýza odchylek za 3. čtvrtletí útvaru Energetika

Ve třetím čtvrtletí se trend vrací zpět do vysokého nepoměru v tržbách. Skutečné tržby (44 mil. Kč) jsou více jak z poloviny nižší než plánované (92 mil. Kč), což odpovídá relativní odchylce -52 %. Tento pokles má na svědomí opět výrazný úbytek zakázek. Přímé náklady rovněž kopírují klesající trend tržeb, protože spotřeba materiálu je přímo závislá na počtu vyrobených výrobků, resp. dokončených zakázek. Došlo k poklesu přímých nákladů o téměř 35 mil. Kč. Nepřímé náklady nezaznamenaly výraznou změnu skutečnosti proti plánu (relativní odchylka o 6 %). Celkové skutečné výnosy činí 52 mil. Kč, vzhledem k plánovaným (96 mil. Kč) je to výrazný pokles téměř o polovinu (relativní odchylka -46 %). Celkové skutečné náklady činily 72 mil. Kč, proti plánovaným nákladům došlo k poklesu o 20 %. Provozní VH byl záporný, v porovnání v rámci čtvrtletí zaznamenal nejvyšší odklon skutečnosti od plánu, dle relativní odchylky o 420 %, v absolutním vyjádření rozdíl činil zhruba 26 mil. Kč.

Tabulka 14: Analýza odchylek útvaru Energetika za 3. čtvrtletí 2021

(Zdroj: Vlastní zpracování dle reportu společnosti, 2021)

3. čtvrtletí (v tis. Kč)	Plán	Skutečnost	Absolutní odchylka	Relativní odchylka
Tržby z prodeje výrobků	92 000 Kč	44 087 Kč	-47 913 Kč	-52,1 %
Tržby za služby	1 651 Kč	1 120 Kč	-531 Kč	-32,2 %
Tržby z prodeje materiálu	750 Kč	5 582 Kč	4 832 Kč	644 %
Tržby celkem	94 401 Kč	50 789 Kč	-43 612 Kč	-46,2 %
Přímý materiál	41 164 Kč	19 445 Kč	-21 718 Kč	-52,8 %
Subdodávky	1 103 Kč	756 Kč	-347 Kč	-31,4 %
Přímé osobní náklady	19 856 Kč	18 026 Kč	-1 831 Kč	-9,2 %
Osobní náklady externistů	9 232 Kč	7 195 Kč	-2 038 Kč	-22,1 %
Převážné	2 036 Kč	470 Kč	-1 566 Kč	-76,9 %
Ostatní služby	181 Kč	7 161 Kč	6 980 Kč	3856 %
Přímé náklady celkem	73 573 Kč	53 053 Kč	-20 520 Kč	-27,9 %
Nepřímý materiál	1 090 Kč	1 581 Kč	491 Kč	45,1 %
Nepřímé osobní náklady	6 380 Kč	6 393 Kč	12 Kč	0,2 %
Odpisy	2 306 Kč	2 351 Kč	45 Kč	2 %
Energie	1 127 Kč	849 Kč	-279 Kč	-24,7 %
Opravy	945 Kč	395 Kč	-550 Kč	-58,2 %
Nájemné	474 Kč	517 Kč	43 Kč	9,1 %
Ostatní režijní náklady	4 011 Kč	3 325 Kč	-685 Kč	-17,1 %
Nepřímé náklady celkem	16 335 Kč	15 411 Kč	-923 Kč	-5,7 %
Ostatní výnosy	1 524 Kč	1 081 Kč	-443 Kč	-29,1 %
Ostatní náklady	-254 Kč	3 588 Kč	3 842 Kč	-1510 %
Náklady celkem	89 653 Kč	72 052 Kč	-17 601 Kč	-19,6 %
Výnosy celkem	95 925 Kč	51 870 Kč	-44 055 Kč	-45,9 %
Provozní VH	6 272 Kč	-20 182 Kč	-26 454 Kč	-422 %

2.12.4 Analýza odchylek za 4. čtvrtletí útvaru Energetika

Z hlediska plnění plánu v rámci tržeb se jedná o nejhorší výsledky během jednoho čtvrtletí. Relativní odchylka -66 % demonstruje pokles tržeb oproti plánu téměř o dvě třetiny. Z plánových 98 mil. Kč dosáhl útvar Energetiky pouze na necelých 34 mil. Kč. Stejně jako u předešlých čtvrtletí se přímé náklady opět snížily v souvislosti s poklesem tržeb, z plánovaných 77 mil. Kč došlo k poklesu na 42 mil. Kč skutečných. U nepřímých nákladů došlo k výraznému nárůstu (relativní odchylka 164 %), tento nárůst zapříčinil

růst položky ostatních režijních nákladů, konkrétně se jedná o vypořádání projektu Campensino. Projekt Campensino představuje nedokončený projekt, na který už firma měla nakoupený materiál, část projektu už byla rozpracovaná ve formě nedokončené výroby. Po zjištění, že se projekt definitivně zastavuje, došlo k vypořádání pomocí vydané faktury na náhradu škody – rozprodej materiálu a nedokončených výrobků zapříčinil dodatečné výnosy (v tabulce č.12 u položky ostatní náklady + výnosy).

Celkové skutečné výnosy nakonec nesplnily plán o 15 mil. Kč. U celkových nákladů došlo k pouze lehkému poklesu (-2 %) skutečných nákladů proti plánu (vzhledem k závislosti přímých nákladů na tržbách by mělo dojít k vyššímu úbytku celkových nákladů). Provozní výsledek hospodaření byl plánovaný na 8 126 tis. Kč, avšak skutečný provozní VH byl záporný (-5 mil. Kč).

Tabulka 15: Analýza odchylek útvaru Energetika za 4. čtvrtletí 2021

(Zdroj: Vlastní zpracování dle reportu společnosti, 2021)

4. čtvrtletí (v tis. Kč)	Plán	Skutečnost	Absolutní odchylka	Relativní odchylka
Tržby z prodeje výrobků	98 000 Kč	33 602 Kč	-64 398 Kč	-65,7 %
Tržby za služby	1 651 Kč	488 Kč	-1 163 Kč	-70,5 %
Tržby z prodeje materiálu	750 Kč	10 189 Kč	9 439 Kč	1258 %
Tržby celkem	100 401 Kč	44 279 Kč	-56 122 Kč	-55,9 %
Přímý materiál	43 848 Kč	14 717 Kč	-29 131 Kč	-66,4 %
Subdodávky	1 103 Kč	511 Kč	-592 Kč	-53,7 %
Přímé osobní náklady	19 856 Kč	17 659 Kč	-2 197 Kč	-11,1 %
Osobní náklady externistů	9 835 Kč	5 786 Kč	-4 048 Kč	-41,2 %
Přepravné	2 169 Kč	293 Kč	-1 876 Kč	-86,5 %
Ostatní služby	181 Kč	3 462 Kč	3 281 Kč	1813 %
Přímé náklady celkem	76 992 Kč	42 429 Kč	-34 563 Kč	-44,9 %
Nepřímý materiál	1 161 Kč	2 280 Kč	1 118 Kč	96,3 %
Nepřímé osobní náklady	6 380 Kč	7 142 Kč	762 Kč	11,9 %
Odpisy	2 306 Kč	2 500 Kč	194 Kč	8,4 %
Energie	1 783 Kč	1 767 Kč	-16 Kč	-0,9 %
Opravy	945 Kč	1 122 Kč	176 Kč	18,7 %
Nájemné	474 Kč	575 Kč	101 Kč	21,3 %
Ostatní režijní náklady	4 011 Kč	29 592 Kč	25 581 Kč	637 %
Nepřímé náklady celkem	17 061 Kč	44 979 Kč	27 917 Kč	163 %
Ostatní výnosy	1 524 Kč	42 240 Kč	40 716 Kč	2671 %
Ostatní náklady	-254 Kč	4 123 Kč	4 378 Kč	-1721 %
Náklady celkem	93 799 Kč	91 531 Kč	-2 268 Kč	-2,4 %
Výnosy celkem	101 925 Kč	86 519 Kč	-15 406 Kč	-15,1 %
Provozní VH	8 126 Kč	-5 012 Kč	-13 138 Kč	-161 %

2.12.5 Shrnutí analýzy odchylek za útvar Energetiky

Během analýzy odchylek byl zjištěn především nesoulad v tržbách. Skutečné tržby zůstaly výrazně za očekáváním. Pouze ve druhém čtvrtletí byly skutečné tržby vyšší než plánované, a to ještě kvůli výrazně nižší plánované hodnotě než u ostatních kvartálů. Jak již bylo zmíněno, tento pokles tržeb má na svědomí úbytek počtu zakázek (vše kvůli postupnému úpadku odvětví energetiky – zmíněno v kapitole 2.10), vliv měla nepochybně i pandemie koronaviru. Skutečně dosažené tržby byly ve druhém čtvrtletí (81 mil. Kč), naopak nejméně v prvním čtvrtletí (33 mil. Kč).

Přímé náklady jsou náklady, které se dají vztáhnout na jednici, v případě podniku PBS INDUSTRY tedy k zakázkám, tzn. že se pohybují vzhledem k tržbám (pokud tržby klesly proti plánu, klesly i přímé náklady). Nicméně pokles nákladů byl nižší než pokles tržeb, a to vyústilo k zápornému provoznímu výsledku hospodaření. Ten byl záporný i ve druhém kvartálu i přes to, že skutečné tržby byly vyšší (o 23 mil. Kč) než původně plánované. Na tom se podepsaly nejvíce ostatní náklady (změna stavu nedokončené výroby).

Celkové skutečné výnosy dosáhly hodnoty 260 mil. Kč a celkové skutečné náklady dosáhly 303 mil. Kč. Celkový provozní VH útvaru Energetika tedy odpovídá ztrátě 42 900 tis. Kč.

2.13 Původní finanční plán segmentu Energetika pro rok 2022

Plán představovaný v této kapitole byl vytvořen vedoucím controllingového oddělení, pro větší přehlednost byl rozpočítán a upraven do nadřazených položek. Při výpočtu finančního plánu bylo vycházeno ze šablony, kterou využívá vedoucí controllingu při sestavování měsíčních reportů. Plán se skládá ze čtyř hlavních částí – výkony, náklady na zakázky (přímé náklady), režijní náklady (nepřímé náklady) a ostatní výnosy a náklady. Plán je vytvářen za segment Energetiky s přesností na čtvrtletí.

2.13.1 Plán výkonů

V první části jsou uvedeny **výkony**, které jsou součtem tržeb za vlastní výrobky a tržeb za služby. Do výkonů jednotlivých čtvrtletí rovněž patří změna stavu nedokončené výroby (+/-). Tržby za vlastní výrobky jsou vypočteny na základě nasmlouvaných

zakázek ve výhledu společnosti, který je vytvářen vedením společnosti. V tomto výhledu byla většina zakázek nasmlouvaná s datem dokončení do dubna roku 2023, ale veškeré očekávané tržby byly promítnuty do plánu roku 2022.

Tabulka 16: Finanční plán vypracovaný podnikem pro rok 2022 – výkony – původní

(Zdroj: Vlastní zpracování dle interní dokumentace)

Položka (tis. Kč)	I. Q 22	II.Q 22	III.Q 22	IV.Q 22	Celkem
Výkony	56 984	76 484	84 984	89 484	307 936
Tržby za vlastní výrobky	50 000	80 000	86 000	90 000	306 000
Tržby za služby	484	484	484	484	1 936
Změna stavu nedokončené výroby	6 500	-4 000	-1 500	-1 000	0

Z tabulky č. 16 lze zjistit, že výkony segmentu jsou na rok 2022 plánované ve výši téměř 308 mil. Kč. Drtivou většinu tvoří tržby za vlastní výrobky (306 mil. Kč), nepatrnou část pak tržby za služby. Změna stavu nedokončené výroby se pohybuje podle výše tržeb za vlastní výrobky, v součtu za celé období však vykazuje nulovou hodnotu, tudíž nenavysahuje výkony. Nejvyšší tržby jsou očekávané ve čtvrtém kvartálu (90 mil. Kč.), naopak nejnižší v prvním kvartálu (50 mil. Kč).

2.13.2 Plán přímých nákladů

Přímé náklady jednotlivých čtvrtletí jsou v tomto pojetí náklady na zakázky. Sestávají se ze spotřeby materiálu, subdodávek, mzdových nákladů pracovních dělníků a z ostatních nákladů (dopravné, daňové služby).

Tabulka 17: Finanční plán vypracovaný podnikem pro rok 2022 - přímé náklady – původní

(Zdroj: Vlastní zpracování dle interní dokumentace)

Položka (tis. Kč)	I. Q 2022	II.Q 2022	III.Q 2022	IV.Q 2022	Celkem
Náklady na zakázky	-43 311	-57 502	-63 689	-66 963	-231 465
Spotřeba materiálu	-18 652	-24 407	-26 915	-28 243	-98 217
Spotřeba materiálu – výroba	-16 817	-22 572	-25 080	-26 408	-90 877
Spotřeba materiálu – technologický	-1 835	-1 835	-1 835	-1 835	-7 340
Subdodávky	-7 529	-10 105	-11 228	-11 822	-40 684
Externí pracovníci	-6 562	-8 807	-9 786	-10 304	-35 459
Technologická	-967	-1 298	-1 442	-1 518	-5 225
Mzdové náklady	-16 351	-21 946	-24 385	-25 676	-88 358
Mzdové náklady na zakázky	-12 249	-16 440	-18 267	-19 234	-66 190
Zákonné pojištění – výroba	-4 102	-5 506	-6 118	-6 442	-22 168
Ostatní náklady	-779	-1 044	-1 161	-1 222	-4 206
Dopravné hotových výrobků	-280	-375	-417	-439	-1 511
Služby daňové – na zakázky	-499	-669	-744	-783	-2 695
Hrubá marže	13 673	18 982	21 295	22 521	76 471

Spotřeba materiálu se odvíjí podle výše výkonů v daném čtvrtletí, její roční výše činí 98 mil. Kč. Na základě zvyšující se inflace se vedení společnosti rozhodlo k plošnému navýšení mezd o 5 %. To se promítlo jak u výrobních dělníků, tak u i nákladů na externí pracovníky. **Osobní náklady** pracovních dělníků jsou rozpočtovány v roční výši 88,4 mil. Kč. **Subdodávky** jsou náklady na mzdy externistů, případně využití technologií jiných společností. Technologické subdodávky tvoří zhruba sedminu mzdových nákladů externích pracovníků, celkové subdodávky jsou pak na rok 2022 plánované ve výši zhruba 40 mil. Kč.

Ostatní náklady (dopravné hotových výrobků a služby na zakázky) se do plánu na rok 2022 promítly v hodnotě 4,2 mil. Kč. **Hrubá marže** je rozdílem výkonů a nákladů

na zakázky. V celkovém ročním vyjádření vychází na 76,5 mil. Kč. Čtvrtletně nejlépe vychází čtvrtý kvartál, kdy hrubá marže odpovídá zhruba 22,5 mil. Kč, nejhůře kvůli nižším tržbám pak vychází první kvartál, a to o necelou polovinu méně než čtvrtý kvartál (13,7 mil. Kč).

2.13.3 Plán režijních nákladů

Do **režijních nákladů** lze zahrnout osobní náklady THP, spotřebu režijního materiálu, ostatní režijní náklady (služby, ostraha, leasing, odpisy), spotřebu energií, náklady na opravy atd. Jsou to náklady fixní, narozdíl od přímých nákladů nejsou odvislé od výkonů.

Tabulka 18: Finanční plán vypracovaný podnikem pro rok 2022 - režijní náklady – původní

(Zdroj: Vlastní zpracování dle interní dokumentace)

Položka (tis. Kč)	I. Q 2022	II.Q 2022	III.Q 2022	IV.Q 2022	Celkem
Režijní náklady	-18 441	-17 741	-17 701	-18 681	-72 564
Zaměstnanci	-5 681	-5 681	-5 681	-5 681	-22 724
Mzdové náklady THP	-4 223	-4 223	-4 223	-4 223	-16 892
Dohody PČ a PP – THP	-32	-32	-32	-32	-128
Zákonné pojištění – THP	-1 328	-1 328	-1 328	-1 328	-5 312
Ostatní sociální náklady	-98	-98	-98	-98	-392
Spotřeba materiálu	-1 485	-1 485	-1 485	-1 485	-5 940
Spotřeba materiálu – režie	-1 122	-1 122	-1 122	-1 122	-4 488
Spotřeba materiálu – ochranné pomůcky	-223	-223	-223	-223	-892
Spotřeba PHM + DHIM	-140	-140	-140	-140	-560
Ostatní režijní náklady	-10 743	-10 043	-10 003	-10 983	-41 772
Školení	-84	-84	-84	-84	-336
Ostatní služby daňové	-2 057	-2 057	-2 057	-2 057	-8 228
Ostraha	-298	-298	-298	-298	-1 192
Leasing	-217	-217	-217	-217	-868
Odpisy	-3 011	-3 011	-3 011	-3 011	-12 044
Spotřeba energie a vody	-3 712	-3 012	-2 972	-3 952	-13 648
Spotřeba energie – elektřina	-2 277	-2 277	-2 277	-2 277	-9 108
Spotřeba energie – topný plyn	-1 364	-664	-624	-1 604	-4 256
Spotřeba vody	-71	-71	-71	-71	-284
Opravy	-442	-442	-442	-442	-1 768
Cestovné režijní	-152	-152	-152	-152	-608
Nájemné a půjčovné	-566	-566	-566	-566	-2 264
Spoje, telefony, internet	-65	-65	-65	-65	-260
Audit, právní služby	-139	-139	-139	-139	-556
Ostatní náklady	-532	-532	-532	-532	-2 128
Reprezentace, reklama	-98	-98	-98	-98	-392
Ostatní služby, poplatky	-434	-434	-434	-434	-1 736

V tabulce č.18 jsou všechny položky kromě spotřeby energií rozpočítány do čtvrtletí rovnoměrně. Do **režijních nákladů za zaměstnance** kromě mezd THP spadají rovněž dohodáři (brigádníci), zákonné pojištění a další sociální náklady. Nejobjemnější položkou jsou mzdy zaměstnanců (ročně 16,9 mil. Kč) a povinné odvody pojištění (5,3 mil. Kč), celkové roční náklady za administrativní zaměstnance vychází na 22,7 mil. Kč.

V rámci **spotřeby materiálu v oblasti režijní**, kam patří například ochranné pomůcky či spotřeba pohonných hmot, jsou roční náklady kalkulovány v hodnotě 6 mil. Kč.

Do **ostatních režijních nákladů** jsou zahrnuty položky výdajů na školení, leasing za řezací laser, služby, odpisy, spotřeba energií, opravy, nájemné apod. Největší nákladovou položkou je **spotřeba energií** – konkrétně spotřeba topného plynu, která se odlišuje v čerpání v jednotlivých čtvrtletích na základě ročního období (nejvyšší spotřeba je v zimních obdobích, v tomto případě v prvním a posledním čtvrtletí). Spotřeba elektřiny za čtvrtletí je odhadována v částce 2,3 mil. Kč (9,1 mil. Kč ročně). Spotřeba topného plynu se ve čtvrtém kvartálu očekává ve výši 1,6 mil. Kč, v letních obdobích pak pouze 600 tis. Kč. Celková roční spotřeba energií byla rozpočtována na 13,6 mil. Kč. Odpisy jsou očekávány v roční výši 12 mil. Kč.

Služby v loňském roce byly mimořádně vysoké, a to kvůli již dříve zmiňovanému vypořádání projektu Campensino, kdy bylo potřeba právně i účetně dojednat nedokončenou zakázku, stejně tak bylo potřeba učinit právní kroky v důsledku fúze se společností 2JCP. Do plánu roku 2022 se náklady na služby promítly snížením i po očištění o mimořádné náklady ve čtvrtém čtvrtletí. Roční náklady na ostatní služby byly vyčísleny na 8,2 mil. Kč.

Do výdajů na ostrahu se promítlo plánované navýšení mezd o 5 %. Ostraha je nedílnou součástí nákladů podniku, jelikož firma PBS INDUSTRY disponuje rozlehlým areálem, kde je potřeba zajistit chod podniku bez vnějších vlivů a narušení. Roční náklady po navýšení mezd činí 1,2 mil. Kč. Opravy jsou položkou, která se těžko plánuje dopředu, tudíž dle skutečnosti loňského roku došlo k odhadnutí výše celkových oprav. Rovnoměrně do každého čtvrtletí bylo vyčleněno 440 tis. Kč, do ročního plánu se tedy odhadují na 1,8 mil. Kč. Náklady na audit a podobné právní služby byly stejně jako ostatní služby očištěny o mimořádné výdaje a odhadnuty zhruba na půl milionu Kč.

2.13.4 Plán ostatních výkonů a nákladů

Ostatní výkony nenáleží do položky tržeb, které by zásadním způsobem ovlivňovaly celkové výkony (ty najdeme v tabulce č. 13), avšak ovlivňují výši provozní výsledku hospodaření. Patří sem například tržby z prodeje majetku, tržby z prodeje materiálu, nicméně i jejich náklady v podobě prodaného materiálu apod.

Tabulka 19: Plán segmentu Energetika na rok 2022 – ostatní výkony a náklady – původní

(Zdroj: Vlastní zpracování dle interní dokumentace)

Položka (tis. Kč)	I. Q 2022	II.Q 2022	III.Q 2022	IV.Q 2022	Celkem
Ostatní výkony	97	97	97	97	388
Prodej zboží, materiálu, majetku	97	97	97	97	388
Prodáný materiál	-1 355	-1 355	-1 355	-1 355	-5 420
Tržby z prodeje materiálu	1 452	1 452	1 452	1 452	5 808
Výnosy celkem	51 936	81 936	87 936	91 936	313 744
Náklady celkem	-56 607	-80 598	-84 245	-87 999	-309 449
HV provozní	-4 671	1 338	3 691	3 937	4 295
HV finanční	-597	-597	-597	-597	-2 388
Fin. náklady celkem	-597	-597	-597	-597	-2 388
Úroky	-507	-507	-507	-507	-2 028
Ostatní finanční náklady – bankovní poplatky	-34	-34	-34	-34	-136
Ostatní finanční náklady – ostatní	-56	-56	-56	-56	-224
HV celkem	-5 268	741	3 094	3 340	1 907

Podnik nemá v úmyslu prodávat žádný majetek, pouze materiál, a to ve formě šrotu. Položka ostatních výkonů se po odečtení nákladů očekává v hodnotě 400 tis. Kč za rok.

Pro zjištění **provozního výsledku hospodaření** lze odečíst celkové provozní náklady od provozních výnosů. Hodnota výnosů (tržby za vlastní výrobky, služby, ale i například za prodaný materiál) se očekává ve výši 313,7 mil. Kč, hodnota nákladů 309,4 mil. Kč. Protože výše výnosů převyšuje hodnotu nákladů, provozní VH je kladný – podnik očekává hospodaření v zisku 4,3 mil. Kč.

Podnik neočekává žádné finanční výnosy, pouze náklady. Do finančních nákladů patří především úroky z úvěrů a bankovní poplatky. Výše úroků byla odhadnuta v hodnotě 2 mil. Kč za rok. Po přičtení ostatních finančních nákladů získáme **finanční výsledek hospodaření**, jehož plánovaná hodnota činí -2,4 mil. Kč. Přičtením finančního VH s provozním dostaneme **celkový výsledek hospodaření Energetiky** (1,9 mil. Kč).

2.14 Metoda krycího příspěvku původního plánu

Podnik je v rámci hlavních útvarů rozčleněn do 4 segmentů – Energetika, Malé svařence, Správa a Příprava. Navrhnutý plán vedoucím controllingu z předchozí podkapitoly (3.1) je pomocí metody krycího příspěvku rozebrán za oba výrobní segmenty – předchází tomu alokace nákladů, resp. výnosů nevýrobních útvarů (Přípravy a Správy) právě do výrobních segmentů (Energetiky a Malých svařenců). Příspěvky jsou stupňovány podle závažnosti (významnosti). Do příspěvku I. jsou zahrnuty přímé náklady, do zbylých příspěvků jsou pak promítnuty i režijní náklady.

2.14.1 Krycí příspěvek výrobních segmentů podniku

Metoda krycího příspěvku je provedena především pro porovnání výrobních segmentů, které by mohly poukázat na problémy týkajících se velikosti různých typů nákladů a jejich zatížení daného segmentu. Jak již bylo zmíněno, nejprve byly náklady z nevýrobních segmentů rozpočítány do výrobních. Náklady za segmenty Správy a Přípravy byly vypočteny procentuálním podílem ze skutečnosti roku 2021 (u přímých nákladů podílem na tržbách daného segmentu, u nepřímých nákladů podílem na dané položce nepřímých nákladů daného segmentu). Na základě ústního sdělení vedoucího controllingu se náklady správy alokují způsobem, že 50 % nákladů připadne na segment Energetiky a 50 % na segment Malých svařenců. U nákladů Přípravy se náklady rozdělují poměrem (zhruba 1/3 nákladů se propíše do segmentu Energetiky, zbylé 2/3 připadnou na segment Malých svařenců). Tento poměr je spíše orientační, neplatí striktně ve všech případech, nicméně kolem této hodnoty osciluje.

Tabulka 20: Krycí příspěvek výrobních segmentů podniku pro rok 2022 - původní

(Zdroj: Vlastní zpracování dle interní dokumentace)

Krycí příspěvek pro rok 2022 výrobních segmentů [tis. Kč]			
Segment	ENERGETIKA	MALÉ SVAŘENCE	Celkem
Tržby za rok	307 935	291 065	599 000
Spotřeba materiálu na zakázky	-98 217	-110 058	-208 275
Osobní náklady na zakázky	-88 358	-53 558	-141 916
Subdodávky	-40 684	-33 822	-74 506
Ostatní přímé náklady	-4 206	-8 115	-12 321
Přímé náklady celkem	-231 465	-205 552	-437 017
Příspěvek I.	76 470	85 512	161 982
Příspěvek I. [%]	24,83 %	29,38 %	27,04 %
Osobní náklady THP	-22 724	-12 498	-35 222
Příspěvek II.	53 746	73 014	126 760
Příspěvek II. [%]	17,45 %	25,09 %	21,16 %
Spotřeba materiálu – režie	-5 940	-9 915	-15 855
Příspěvek III.	47 806	63 099	110 905
Příspěvek III. [%]	15,52 %	21,68 %	18,51 %
Odpisy	-12 044	-12 018	-24 062
Energie	-13 648	-7 505	-21 153
Opravy	-1 768	-1 063	-2 831
Příspěvek IV.	20 346	42 513	62 859
Příspěvek IV. [%]	6,61 %	14,61 %	10,49 %
Celopodnikové náklady			-26 923
Nepřímé náklady celkem	-72 564	-54 083	-126 647
Ostatní výkony	388	213	601
Provozní VH před zdaněním	4 294	31 642	35 936

Tržby za celý podnik jsou plánovány na 599 mil. Kč. Lehce vyšší podíl na tom má Energetika (o 17 mil. Kč). U variabilních nákladů dochází k odlišnostem na úrovni

spotřeby materiálu a osobních nákladů. Zatímco se u Energetiky očekává nižší spotřeba materiálu (o 12 mil. Kč) i přes vyšší tržby než u Malých svařenců, mzdové náklady na zakázky jsou enormně vyšší, a to dokonce o 35 mil. Kč. K dalšímu přesunu přímých nákladů nedošlo, za Energetiku činí přímé náklady 231,5 mil. Kč, což odpovídá **příspěvku I.** 76,5 mil. Kč, v relativním vyjádření 24,83 %. Malé svařence vykazují o něco vyšší příspěvek (29,38 %).

Do **příspěvku II.** se promítl odpočet osobních nákladů THP, přičemž tyto plánované náklady jsou opět podstatně vyšší u Energetiky než u Malých svařenců, což se odrazilo i na příspěvku, který u Energetiky činí zhruba 17,5 %, u Malých svařenců 25 %.

Spotřeba režijního materiálu je vyšší u Malých svařenců, **příspěvek III.** se u tohoto segmentu snížil na 21,68 % (63,1 mil. Kč), u segmentu Energetiky vykazuje 15,5 % (47,8 mil. Kč).

Z propočtu **příspěvku IV.** lze vysledovat, že odpisy jsou stejné u obou výrobních segmentů, spotřeba energií a taktéž opravy jsou plánované pro rok 2022 vyšší u Energetiky. Příspěvek IV. Energetiky klesl na hodnotu 6,6 % (20,3 mil. Kč), u Malých svařenců na 14,61 % (42,5 mil. Kč), za podnik je to pak 10,5 %.

Celopodnikové náklady představují ostatní režijní náklady podniku (osobní náklady na ostrahu areálu, leasing, cestovné, nájemné, ostatní provozní náklady a služby), přičemž jsou rozpočítány i do obou segmentů tak, aby šly vykázat celkové nepřímé náklady za jednotlivý segment, a také jeho provozní VH. Tyto hodnoty vychází z plánu daných segmentů, u Energetiky lze tyto hodnoty vyčíst z tabulky č. 15. Ostatní režijní náklady za Energetiku činily 16,4 mil. Kč, 11 mil. Kč pak u Malých svařenců.

Po odečtení celopodnikových nákladů a přičtení ostatních výkonů od příspěvku IV. získáme **provozní výsledek hospodaření**. Při součtu obou výrobních segmentů vychází plánovaný provozní VH kladný, a to v hodnotě necelých 36 mil. Kč před zdaněním. Vedoucí controllingu očekává kladný provozní zisk za segment Energetiky ve výši 4,3 mil. Kč. Tato skutečnost je zapříčiněná především vysokými fixními náklady (osobní náklady a náklady za energie), které jsou celkově vyšší o 18 mil. Kč než u Malých svařenců. Vysoké jsou rovněž osobní náklady pracovních dělníků. Ve srovnání si o poznání lépe vedl segment Malých svařenců (provozní VH před zdaněním se očekává ve výši 31,6 mil. Kč).

2.15 Analýza odchylek za první čtvrtletí 2022 - Energetika

Na základě vytvořeného plánu pro segment Energetiky a skutečných hodnot bylo v rámci této kapitoly zkoumáno plnění plánu. Analýza odchylek je provedena v absolutním i relativním vyjádření, a je stejně jako u navrhovaného plánu členěna do čtyř oblastí, tj. výkonů, přímých nákladů, režijních nákladů, a ostatních výkonů a nákladů. Sledovaným obdobím je první čtvrtletí roku 2022.

2.15.1 Srovnání plánu a skutečnosti v oblasti výkonů

U výkonů byla zjištěna negativní odchylka v hodnotě 3 mil. Kč (5,3 %). K té došlo především kvůli narůstajícímu zpoždění v plnění zakázek. Část zakázek se posouvá do dalších měsíců, tím pádem podnik vykázal v tomto čtvrtletí nižší tržby (negativní odchylka 7,4 mil. Kč).

Tabulka 21: Analýza odchylek 1. čtvrtletí 2022 – výkony

(Zdroj: Vlastní zpracování dle vnitropodnikových dokumentů)

1. ČTVRTLETÍ 2022 – ENERGETIKA (v tis. Kč)	Plán	Skutečnost	Absolutní odchylka	Relativní odchylka
Výkony	56 984	53 984	-3 000	-5,3 %
Tržby za vlastní výrobky	50 000	42 608	-7 392	-14,8 %
Tržby za služby	484	473	-11	-2,3 %
Změna stavu nedokončené výroby	6 500	10 904	4 404	67,8 %

2.15.2 Srovnání plánu a skutečnosti v oblasti přímých nákladů

Posun termínů zakázek se projevil na přímých nákladech, a to kvůli jejich závislosti na velikosti tržeb. I přes nižší tržby podnik vynaložil vyšší variabilní náklady, než bylo původně plánováno. Celkové skutečně vynaložené náklady na zakázky se oproti plánu zvýšily o 9,7 mil. Kč.

Většina dílčích položek skutečných nákladů je vyšší, než bylo plánováno. Spotřeba materiálu se zvýšila o 2,4 mil. Kč, což odpovídá relativní odchylce -13,1 %. Vytížení externích technologií vzrostlo o 156 %, což odpovídá změně o 1,5 mil. Kč. Mzdové

náklady externích pracovníků téměř odpovídají plánu, nicméně mzdové náklady kmenových zaměstnanců (dělníků) vzrostly oproti plánu o 4,4 mil. Kč (o 27 %).

U ostatních nákladů, konkrétně u služeb lze zaznamenat nárůst o 154 % proti plánu, nicméně v absolutním vyjádření je to pouze 770 tis. Kč. Rapidní nárůst přímých nákladů se pak nejvíce podepsal na hrubé marži (na tu se dostaneme odečtením přímých nákladů od výkonů), která odpovídá 950 tis. Kč – zde došlo ke snížení oproti plánu o 93 % (o 12,7 mil. Kč).

Tabulka 22: Analýza odchylek 1. čtvrtletí 2022 – přímé náklady

(Zdroj: Vlastní zpracování dle vnitropodnikových dokumentů)

1. ČTVRTLETÍ 2022 - ENERGETIKA (v tis. Kč)	Plán	Skutečnost	Absolutní odchylka	Relativní odchylka
Náklady na zakázky	-43 311	-53 037	-9 726	22,5 %
Spotřeba materiálu	-18 652	-21 096	-2 444	13,1 %
Spotřeba materiálu – výroba	-16 817	-19 778	-2 961	17,6 %
Spotřeba materiálu – technologický	-1 835	-1 318	517	-28,2 %
Subdodávky	-7 529	-9 287	-1 758	23,4 %
Externí pracovníci	-6 562	-6 813	-251	3,8 %
Technologická	-967	-2 474	-1 507	156 %
Mzdové náklady	-16 351	-20 736	-4 385	26,8 %
Mzdové náklady na zakázky	-12 249	-15 483	-3 234	26,4 %
Zákonné pojištění – výroba	-4 102	-5 252	-1 150	28 %
Ostatní náklady	-779	-1 917	-1 138	146 %
Dopravné hotových výrobků	-280	-649	-369	132 %
Služby daňové – na zakázky	-499	-1 269	-770	154 %
Hrubá marže	13 673	948	-12 725	-93,1 %

2.15.3 Srovnání plánu a skutečnosti v oblasti režijních nákladů

Celkové režijní náklady byly za první čtvrtletí vyšší o 8,5 % (o 1,6 mil. Kč), než bylo plánováno. Významnou složkou jsou osobní náklady administrativních zaměstnanců, avšak ty se snížily, a to dokonce o 15 % více (o 870 tis. Kč). Spotřeba režijního materiálu vzrostla o 450 tis. Kč. Část ostatních fixních nákladů je predikovaná vesměs totožně vůči skutečným hodnotám, tj. ostraha, školení, ochranné pomůcky, leasing, nájemné, audit apod. Pokles o 600 tis. Kč byl zaznamenán u odpisů.

Za mírným nárůstem celkových režijních nákladů stojí především větší spotřeba energií (růst o 52 %, což odpovídá hodnotě 1,9 mil. Kč). Ostatní služby spadající do režijních nákladů jsou vyšší než plánované o 400 tis. Kč. Bohužel u fixních nákladů lze jen těžko redukovat jejich spotřebu, obzvlášť u cen energií, které jsou často distribuovány regionálními dodavateli, kteří na trhu mají postavení přirozeného monopolu.

Skutečně vynaložené náklady na opravy se v absolutním vyjádření výrazně neliší od plánu, to stejné platí pro náklady za reprezentaci, cestovné apod.

Tabulka 23: Analýza odchylek 1. čtvrtletí 2022 - režijní náklady

(Zdroj: Vlastní zpracování dle vnitropodnikových dokumentů)

1. ČTVRTLETÍ 2022 - ENERGETIKA (v tis. Kč)	Plán	Skutečnost	Absolutní odchylka	Relativní odchylka
Režijní náklady	-18 441	-20 015	-1 574	8,5 %
Zaměstnanci	-5 681	-4 809	872	-15,4 %
Mzdové náklady THP	-4 223	-3 559	664	-15,7 %
Dohody PČ a PP – THP	-32	-48	-16	49,3 %
Zákonné pojištění – THP	-1 328	-1 054	274	-20,6 %
Ostatní sociální náklady	-98	-148	-50	50,9 %
Spotřeba materiálu	-1 485	-1 934	-449	30,3 %
Spotřeba materiálu – režie	-1 122	-1 437	-315	28,1 %
Spotřeba materiálu – ochranné pomůcky	-223	-226	-3	1,2 %
Spotřeba PHM + DHIM	-140	-271	-131	93,9 %
Ostatní režijní náklady	-10 743	-12 646	-1 903	17,7 %
Školení	-84	-87	-3	3 %
Ostatní služby daňové	-2 057	-2 463	-406	19,7 %
Ostraha	-298	-314	-16	5,3 %
Leasing	-217	-203	14	-6,4 %
Odpisy	-3 011	-2 471	540	-17,9 %
Spotřeba energie a vody	-3 712	-5 637	-1 925	51,9 %
Spotřeba energie – elektřina	-2 277	-3 114	-837	36,8 %
Spotřeba energie – topný plyn	-1 364	-2 444	-1 080	79,2 %
Spotřeba vody	-71	-79	-8	11,3 %
Opravy	-442	-519	-77	17,5 %
Cestovné režijní	-152	-187	-35	22,7 %
Nájemné a půjčovné	-566	-565	1	-0,3 %
Spoje, telefony, internet	-65	-66	-1	0,9 %
Audit, právní služby	-139	-136	3	-2,1 %
Ostatní náklady	-532	-625	-93	17,6 %
Reprezentace + propagace	-98	-78	20	-20,1 %
Ostatní služby a poplatky	-434	-547	-113	26,1 %

2.15.4 Srovnání plánu a skutečnosti v oblasti ostatních výkonů a nákladů

Ostatní výkony drobně navyšují hospodářský výsledek. Růst nákladů na prodaný materiál o 50 % se vykompenzuje podobně vysokým nárůstem tržeb z prodeje materiálu – nevzniká žádná dodatečná odchylka, která by výrazně ovlivnila konečný výsledek hospodaření.

Očekávané výnosy odpovídají poklesu tržeb, kdy plánované výnosy činily 52 mil. Kč, ale skutečné jsou 45,6 mil. Kč (odchylka 6,3 mil. Kč). U nákladů došlo ke zvýšení oproti původnímu plánu o 7,6 mil. Kč. Celkové náklady činí 64,2 mil. Kč.

Provozní výsledek hospodaření byl vzhledem k okolnostem plánován na první čtvrtletí záporný v hodnotě -4,7 mil. Kč. Realita byla však o poznání horší (-18,6 mil. Kč). Jak již bylo zmíněno, nejvýznamněji se na tom podílel posun lhůt splatnosti zakázek, tím pádem byly vykázány nižší tržby, a také variabilním nákladům, které však neodpovídaly velikosti tržeb. Finanční výsledek hospodaření drobně vzrostl proti plánu (propsaly se do něj vyšší finanční náklady, ale také vykázané finanční výnosy). Po odečtení finančního VH od provozního vznikne celkový VH – ten za Energetiku ve skutečnosti dosáhl -18,9 mil. Kč (od plánu je to odchýlení o -13,6 mil. Kč).

Tabulka 24: Analýza odchylek 1. čtvrtletí 2022 - ostatní výkony a náklady

(Zdroj: Vlastní zpracování dle vnitropodnikových dokumentů)

1. ČTVRTLETÍ 2022 - ENERGETIKA (v tis. Kč)	Plán	Skutečnost	Absolutní odchylka	Relativní odchylka
Ostatní výkony	97	485	388	400 %
Prodej zboží, materiálu, majetku	97	391	294	303 %
Prodaný materiál	-1 355	-2 029	-674	49,8 %
Tržby z prodeje materiálu	1 452	2 409	957	65,9 %
Výnosy celkem	51 936	45 595	-6 341	-12,2 %
Náklady celkem	-56 607	-64 177	-7 570	13,4 %
HV provozní	-4 671	-18 581	-13 910	298 %
HV finanční	-597	-332	265	-44,3 %
Finanční výnosy	0	959	959	100 %
Fin. náklady celkem	-597	-1 291	-694	116 %
Úroky	-507	-789	-282	55,6 %
Ostatní finanční náklady – bankovní poplatky	-34	-78	-44	130 %
Ostatní finanční náklady – ostatní	-56	-423	-367	65 %
HV celkem	-5 268	-18 914	-13 646	259 %

3 Vlastní návrhy řešení

Na základě analýzy skutečného stavu jsem došel k závěru, že firma se potýká s problémy v segmentu Energetiky, a to především kvůli úpadku tohoto odvětví, které je zapříčiněno globálním odklonem především od jaderné energetiky, pro jehož odvětví podnik dodává své výrobky. Prostřednictvím analýzy odchylek plánu od skutečnosti bylo zjištěno, že tento fakt se projevil především na tržbách, kdy firma nemá dostatek zakázek na pokrytí všech nákladů a závazků.

V dalších kapitolách se zaměřím na vytvoření finančního plánu za segment Energetiky pro druhý kvartál roku 2022, nejprve bude stanoven cíl pro výši provozního zisku, kterého bude chtít podnik dosáhnout, dále pomocí bodu zvratu budou navrhnuty velikosti tržeb, resp. nákladů, ke kterým by měl podnik v rámci segmentu směřovat, aby byl stanovený cíl naplněn, dále budou navrhnutá různá opatření vedoucí ke snížení (úspoře) nákladů, resp. ke zvýšení tržeb, tyto úspory budou následně shrnuty do tabulky představující dopady na jednotlivé položky plánu. Na závěr bude navrhnut finanční plán, který zahrnuje dopady navrhnutých opatření.

3.1 Bod zvratu

Pomocí bodu zvratu lze dopočítat optimální výši jednotlivých druhů nákladů, resp. tržeb tak, aby bylo dosaženo stanoveného zisku, případně nulového zisku (pokud by podnik hospodařil se ztrátou). V tomto případě, kdy je plánovaný provozní zisk kladný, je výpočet bodu zvratu pro dosažení nulového zisku zvýšením nákladů, resp. snížením tržeb irelevantní. Podstatné je zaměřit se na stanovený cíl, který jsem stanovil na dosažení provozního zisku ve výši 6 mil. Kč. Vše znázorňuje následující tabulka:

Tabulka 25: Bod zvratu pro rok 2022 v segmentu Energetiky (v tis. Kč)

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka (v tis. Kč)	Hodnota [Kč]	Navýšení tržeb / snížení FN oproti plánu [Kč]
Fixní náklady [FN]	17 741	-
Variabilní náklady [VN]	57 502	-
Celkové náklady [TN]	75 243	-
Tržby [T]	76 484	-
Ostatní výkony [OV]	97	-
Provozní hospodářský výsledek [VH]	1 338	-
Plánovaný zisk [Z]	6 000	-
Bod zvratu s nulovým ziskem [TBz0]	71 210	-5 274
Bod zvratu s plánovaným ziskem [TBz]	95 294	18 810
Fixní náklady pro dosažení nulového zisku [FNBz0]	19 079	1 338
Fixní náklady pro dosažení plánovaného zisku [FNBz]	13 079	-4 662
Variabilní náklady pro dosažení nulového zisku [VNBz0]	58 840	1 338
Variabilní náklady pro dosažení plánovaného zisku [VNBz]	52 743	-4 759

Hodnoty v tabulce vycházejí z finančního plánu pro rok 2022, v hodnotách za druhé čtvrtletí. Při plánovaných tržbách a celkových nákladech dosahuje provozní výsledek hospodaření 1 338 tis. Kč. Pro dosažení stanoveného zisku 6 mil. Kč musí podnik v rámci segmentu Energetiky vygenerovat tržby v hodnotě téměř 95 294 tis. Kč (navýšení o téměř 19 mil. Kč proti původnímu plánu).

Z hlediska optimalizace fixních nákladů pro dosažení stanoveného zisku by se jednalo o snížení fixních nákladů o velikosti 4 662 tis. Kč na hodnotu 13 079 tis. Kč. V případě

variabilních nákladů by segment Energetiky musel snížit náklady na 52 743 tis. Kč (snížení o 4 759 tis. Kč).

3.2 Opatření ke zlepšení stávajícího výsledku hospodaření

Cílem bylo definovat možné úspory nákladů. Při dodržení navržených opatření lze snížením nákladů výrazně zlepšit celkový hospodářský výsledek.

3.2.1 Neplnění časových norem na zakázkách

Tabulka č.26 definuje kalkulované, tzn. plánované hodiny na pěti konkrétních zakázkách před jejich započítáním, dále obsahuje skutečně vykázané výrobní hodiny. Odhadovaná hodinová sazba pro výpočet celkových dodatečných nákladů je stanovena ve výši 450 Kč. Některé zakázky se skládají z několika dílčích zakázek, proto bylo vypočteno průměrné procentuální překročení plánu.

Z výsledků je zřejmé, že kalkulovaný objem výrobních hodin na zakázkách je reálně překračován v řádu desítek %, dochází tak k navyšování nákladů, přičemž roční navýšení činí 5 497 tis. Kč, čtvrtletně pak 1 374 tis. Kč.

Tabulka 26: Nadměrné hodiny na zakázkách

(Zdroj: Vlastní zpracování dle interní dokumentace)

Název zakázky	celkový počet hod. - PLÁN	celkový počet hod. - SKUT	průměr (hod.)	průměr (%)	překročení plánu o (hod.):	překročení plánu o (%):	Náklady (hod.)	Dodatečné náklady (na zakázku)
Z/312-21.005	15 021	22 579	4 516	151 %	7 558	51 %	450 Kč	3 401 100 Kč
Z/312-21.017	2 892	3 114	779	108 %	222	8 %	450 Kč	99 900 Kč
Z/335-21.002	1 932	5 770	1 442	298 %	3 838	198 %	450 Kč	1 727 010 Kč
Z/337-21.008	892	1 451	1 451	163 %	559	63 %	450 Kč	251 440 Kč
Z/350-21.030	5 907	5 948	1 983	142 %	41	42 %	450 Kč	18 450 Kč
Roční úspora							Σ	5 497 900 Kč
Kvartální úspora							Σ	1 374 475 Kč

Navrhované opatření: Kalkulované výrobní hodiny je nutno dodržet – zlepšit systém řízení výroby, systém vykazování, definovat zodpovědnosti a důsledky v případě nedodržení, případně také zavést motivační systém pracovníků.

3.2.2 Srovnání kmenových a externích pracovníků – přeměna

Tabulka č.27 srovnává náklady na externí pracovníky (EXT) vůči kmenovým dělníkům (KMD). V současné době tvoří EXT cca 1/3 z celkového počtu výrobních dělníků včetně KMD, pro výpočet byl zvolen počet EXT 42 a 80 KMD. Kalkulovaná výrobní hodinová mzda EXT činí 250 Kč, kalkulovaná výrobní hodinová mzda KMD 150 Kč. K tomu byly zohledněny ostatní náklady na pracovníka, v případě EXT se jedná pouze o energie, v případě KMD byly započítány i další režijní náklady, které je nutné vynakládat v rámci zaměstnaneckého pracovního poměru (příspěvek na oběd, dovolená, certifikáty, školení, opotřebení náradí), viz tabulka č.27. Variantně jsem srovnával čtvrtletní časový fond 450 hodin (vycházející z denního fondu 7,5 hodiny), resp. čtvrtletní časový fond 600 hodin (vč. přesčasů při zvýšené hodinové sazbě +25 %).

Denní náklady jednoho EXT činí 2018 Kč, denní náklady jednoho KMD 1529 Kč. Při fondu 450 hodin činí čtvrtletní náklady na jednoho KMD 91 767 Kč, čtvrtletní náklady EXT 121 057 Kč, celkové čtvrtletní náklady KMD potom 7 341 tis. Kč, celkové čtvrtletní náklady EXT 5 084 tis. Kč.

Při fondu 600 hodin činí čtvrtletní náklady na jednoho KMD 128 449 Kč, čtvrtletní náklady EXT 158 557 Kč, celkové čtvrtletní náklady KMD potom 10 275 tis. Kč, celkové čtvrtletní náklady EXT 6 659 Kč.

Srovnáním nákladů docházíme k celkové čtvrtletní úspoře nákladů při fondu 450 hodin u KMD ve výši 1,230 tis. Kč, při fondu 600 hodin u KMD ve výši 1,264 tis. Kč. Vše vychází z předpokladu, že by podnik nezaměstnával dražší externí pracovníky, ale namísto toho by si zajistil dělníky do pracovního poměru ve vztahu zaměstnanec – zaměstnavatel.

Tabulka 27: Přeměna externích pracovníků na kmenové zaměstnance

(Zdroj: Vlastní zpracování dle interní dokumentace)

	Externista	Kmenový dělník	denní náklady EXT	denní náklady KMD	Celkem (denně)
mzda (hod.)	250 Kč	150 Kč	1 875 Kč	1 125 Kč	3 000 Kč
příspěvek na oběd (denně)	0 Kč	51 Kč	0 Kč	51 Kč	51 Kč
dovolená (Q)	0 Kč	6 750 Kč	0 Kč	113 Kč	113 Kč
certifikáty (Q)	0 Kč	2 500 Kč	0 Kč	42 Kč	42 Kč
školení	0 Kč	1 000 Kč	0 Kč	17 Kč	17 Kč
opotřebení náradí (denně)	0 Kč	40 Kč	0 Kč	40 Kč	40 Kč
spotřeba energií (denně)			143 Kč	143 Kč	285 Kč
Celkové náklady			2 018 Kč	1 529 Kč	3 547 Kč
Při fondu 60 dní (450 hod.)	celkové náklady (Q) KMD	celkové náklady (Q) EXT		ušetřené náklady (450 hod.)	ušetřené náklady (600 hod.)
Celkem (1 pracovník)	91 767 Kč	121 057 Kč			
Celkem (80 KMD/42 EXT)	7 341 345 Kč	5 084 386 Kč		1 230 180 Kč	1 264 544 Kč
Při fondu (600 hod.)	celkové náklady (Q) KMD	celkové náklady (Q) EXT		počet KMD 31.3.22	počet EXT 31.3.22
přesčasy – příplatek KMD	5 625 Kč		25 %	80	42
Celkem (1 pracovník)	128 449 Kč	158 557 Kč			
Celkem (80 KMD/42 EXT)	10 275 891 Kč	6 659 386 Kč			

Navrhované opatření: Převedení výrobních kapacit pouze na KMD by přineslo výrazné snížení nákladů a lepší hospodářský výsledek.

3.2.3 Srovnání kmenových a externích pracovníků – produktivita

Kromě srovnání samotných nákladů EXT vůči KMD je nutno vzít v úvahu i reálnou produktivitu EXT. Zde jsem uvažoval jako reálný předpoklad odpracování

4,5 produktivní hodiny denně v případě EXT, 6 produktivních hodin v případě KMD z celkového denního časového fondu 7,5 hod. Vycházíme z předchozí podkapitoly, kdy hodinové náklady EXT činí 269 Kč, hodinové náklady KMD 204 Kč, viz tabulka č.27.

Dle tabulky č.28 jsou zřejmé náklady na prostoje (neproduktivní hodiny) ve výši 807 Kč na jednoho EXT denně, ve výši 306 Kč na jednoho KMD denně. Při celkovém počtu EXT činí náklady na prostoje 33 896 Kč denně, u KMD 24 471 denně. Čtvrtletně potom vychází celkové náklady na prostoje EXT 2 033 tis. Kč, u KMD 1 468 tis. Kč.

Pokud by došlo k přeměně externistů na kmenové zaměstnance, viz předchozí podkapitola, a zároveň by došlo ke zvýšení produktivity těchto pracovníků (jako zaměstnanec podniku by si nedovolil takové prostoje), pak by celková úspora dosáhla 1 263 tis. Kč za čtvrtletí.

Tabulka 28: Produktivita externích pracovníků a kmenových dělníků

(Zdroj: Vlastní zpracování dle interní dokumentace)

Produktivita	časový fond (hod.)	reálně odpracováno (hod.)		počet lidí		Celkem
		EXT	KMD	EXT	KMD	
	7,5	4,5	6	42	80	
Prostoj		3	1,5			
Náklady prostoje (denně)		807 Kč	306 Kč	33 896 Kč	24 471 Kč	
Náklady prostoje (kvartálně)		48 423 Kč	18 353 Kč	2 033 755 Kč	1 468 269 Kč	3 502 024 Kč
hodinové náklady EXT	269 Kč					
denní náklady EXT	2 018 Kč			Úspora=	1 262 913 Kč	
hodinové náklady KMD	204 Kč					
denní náklady KMD	1 529 Kč					

Navrhované opatření: I v případě zvýšení produktivity docházíme k závěru, že nasazení KMD přináší vyšší úsporu nákladů a lepší hospodářský výsledek.

3.2.4 Množstevní slevy při nákupu materiálu a skonto u dodavatelských faktur

Uplatnění množstevních slev

V Tabulce č.29 jsem uvažoval plánovanou spotřebu materiálu na 2.čtvrtletí 2022 ve výši 25 892 tis. Kč. Při zohlednění struktury zakázek lze odhadem uplatnit množstevní slevu u cca 40 % objemu, tzn. 10 356 tis. Kč. Variantně jsem zpracoval příklady možných množstevních slev ve výši 3 %, 5 %, 7 %.

V případě slevy 3 % činí možná úspora 310 tis. Kč, v případě slevy 5 % činí možná úspora 517 tis. Kč, v případě slevy 7 % činí možná úspora 724 tis. Kč.

Tabulka 29: Využití množstevních slev při nákupu materiálu

(Zdroj: Vlastní zpracování dle interní dokumentace)

spotřeba mat. - PLÁN 2.Q	Z toho část se slevou	materiál týkající se slevy	sleva (%)	sleva (Kč)	Spotřeba materiálu po využití slev
25 892 000 Kč	40 %	10 356 800 Kč	3 %	310 704 Kč	25 581 296 Kč
25 892 000 Kč	40 %	10 356 800 Kč	5 %	517 840 Kč	25 374 160 Kč
25 892 000 Kč	40 %	10 356 800 Kč	7 %	724 976 Kč	25 167 024 Kč

Využití skonta u dodavatelských faktur

Jako další možnost úspor jsem uvažoval uplatnění skonta u přijatých dodavatelských faktur. Skonto nabízí cca 20 % firem, což představuje výchozí finanční objem ve výši cca 16,119 tis. Kč. Variantně jsem uvažoval skonto ve výši 1 %, 2 %, 3 %.

V případě skonta 1 % činí možná úspora 161 tis. Kč, v případě skonta 2 % činí možná úspora 322 tis. Kč, v případě skonta 3 % činí možná úspora 483 tis. Kč.

Tabulka 30: Využití skonta

(Zdroj: Vlastní zpracování dle interní dokumentace)

Objem příchozích faktur (Kč)	FP nabízející skonto (%)	FP nabízející skonto (Kč)	výše skonta	skonto (Kč)
80 598 000 Kč	20 %	16 119 600 Kč	1 %	161 196 Kč
80 598 000 Kč	20 %	16 119 600 Kč	2 %	322 392 Kč
80 598 000 Kč	20 %	16 119 600 Kč	3 %	483 588 Kč

Navrhované opatření: Jak množstevní slevy u materiálu, tak i uplatnění skonta u dodavatelských faktur může přinést další úspory nákladů. V případě množstevních slev je nutný aktivní přístup ze strany oddělení, současně s tím i plánování zakázek v delším časovém horizontu. Pro uplatnění skonta je nutné rychlejší zpracování dodavatelských faktur za účelem dodržení lhůt (splatností) stanovených jednotlivými dodavateli.

3.2.5 Optimalizace personálního obsazení

Rovněž optimalizace personálního obsazení může přinést úspory nákladů, zde navíc s ohledem na současně probíhající propojení mezi PBS INDUSTRY a 2JCP. Jako příklad jsem vzal oddělení nákupu v PBS INDUSTRY, viz tabulka č.31. V současné době tvoří personální obsazení oddělení nákupu 5 nákupčích a 1 vedoucí, předpokládaný odhad mzdových nákladů činí měsíčně 242 tis. Kč., čtvrtletně 726 tis. Kč. V rámci probíhajícího propojení s 2JCP se uvažuje o redukci na 4 nákupčí v PBS INDUSTRY, přičemž jako vedoucí oddělení by byl činný vedoucí nákupu z 2JCP, který by tedy současně řídil oddělení nákupu v obou firmách. V tomto případě by činily mzdové náklady 152 tis. Kč měsíčně, 456 tis. Kč čtvrtletně.

Při srovnání uvedených nákladů docházíme k měsíční úspoře 90 tis. Kč, resp. čtvrtletní úspoře 270 tis. Kč.

Tabulka 31: Redukce zaměstnanců nákupu

(Zdroj: Vlastní zpracování)

	před	po
počet nákupčích	5	4
počet MNŽ	1	0
mzda nákupčích	38 000 Kč	
mzda MNŽ	52 000 Kč	
N měsíčně	242 000 Kč	152 000 Kč
N kvartálně	726 000 Kč	456 000 Kč
ušetřeno měsíčně	90 000 Kč	
ušetřeno kvartálně	270 000 Kč	

Navrhované opatření: Provést uvažovanou změnu co nejdříve. Dále se zaměřit na celkovou optimalizaci personálního obsazení i v dalších odděleních, tzn. nezdvojovat jednotlivá pracovní místa, a naopak co nejvíce využít lidské zdroje zároveň pro obdobné profese u obou firem v rámci jejich spolupráce a probíhajícího propojení, podle toho také uzpůsobit systém řízení.

3.2.6 Neshody u zakázek v průběhu výrobního procesu – neplánované opravy

V současné době (roky 2021, 2022) došlo k výraznému nárůstu nákladů na opravy výrobků v průběhu realizace jednotlivých výrobních zakázek. V Tabulce č.32 jsou uvedeny náklady na opravy v posledních pěti letech (2017 až 2021), přičemž oproti roku 2019 (105 tis. Kč) činily náklady na opravy v roce 2020 již 1 270 tis. Kč a v roce 2021 998 tis. Kč. Cílem je snížení (minimalizace) těchto nákladů při zavedení opatření – posílení oddělení dílenské kontroly o jednoho pracovníka na plný úvazek s předpokladem včasného odhalení případných neshod na základě pečlivého dozoru v průběhu výroby, konkrétně plánují snížení nákladů na 1/3 v roce 2022 oproti roku 2021, tzn. max. na 332 tis. Kč. Čtvrtletní náklady na pracovníka kontroly (dozor) stanovují na 120 tis. Kč, roční na 480 tis. Kč.

Při výše uvedených předpokladech dochází k celkové úspoře čtvrtletně ve výši 46 tis. Kč, ročně ve výši 185 tis. Kč.

Tabulka 32: Náklady na neshody ve výrobním procesu

(Zdroj: Vlastní zpracování dle interní dokumentace)

Rok	2017	2018	2019	2020	2021
Náklady neshod	15 000 Kč	61 000 Kč	105 000 Kč	1 270 000 Kč	998 000 Kč
Celkem 2021	998 000 Kč		náklady na dozor		
Celkem 2021 (Q)	249 500 Kč		denně	měsíčně	kvartálně
Cíl 2022 (snížení na 1/3)	332 667 Kč		2 000 Kč	40 000 Kč	120 000 Kč
Cíl (Q)	83 167 Kč				
N za dozor (ročně)	480 000 Kč		Úspora nákladů (ročně)		Úspora nákladů (Q)
N za dozor (Q)	120 000 Kč		185 333 Kč		46 333 Kč

Navrhované opatření: Z výsledků je zřejmé, že se vyplatí přijmout dalšího pracovníka dílenské kontroly, dochází tak k celkovému snížení nákladů. Navíc nedochází ke ztrátovým časům, výrobní kapacity jsou naopak účelněji využity a výrazně se snižuje riziko nesplnění smluvního dodacího termínu a uplatnění případných smluvních pokut ze strany zákazníka.

3.2.7 Opatření týkající se navýšení tržeb

Kromě snížení nákladů je významným předpokladem kladného hospodářského výsledku a úspěšného rozvoje segmentu energetiky v PBS INDUSTRY navýšení objemu tržeb.

Finanční plán (viz tabulka č.16) uvažuje progres tržeb v roce 2022.

Pro naplnění tohoto plánu je nezbytně nutné navýšení obchodních aktivit (cílené vyhledávání a udržování obchodních kontaktů, e-aukce apod.) s cílem získání nových strategických partnerů se stabilním výrobním programem, nejlépe opakovanými zakázkami apod., udržení a rozvoj partnerů stávajících.

3.3 Shrnutí uspořených nákladů

Tabulka č.33 přehledně zobrazuje množství ušetřených nákladů, které by mohl podnik dosáhnout realizací navržených opatření. Nejvíce by mohl podnik v rámci segmentu Energetiky ušetřit v plnění časových norem na zakázkách, a to až 1 374 tis. Kč za čtvrtletí. Toho by mohl docílit například zvýšenou produktivitou přímých dělníků, potažmo externistů (návrh na ušetřené náklady na prostoje externistů jsou rovněž vyčísleny v tabulce). Dalšími návrhy na snížení nákladů bylo převedení externích pracovníků na kmenové zaměstnance, nakupování materiálu ve větším množství a využívání tím množstevních slev, snaha o placení faktur v termínu splatnosti pro získání slevy v podobě skonta, optimalizace personálního obsazení na oddělení nákupu a rovněž zabránění vzniku neplánovaných oprav najmutím výrobního dozoru.

Celková suma, které by mohl podnik v rámci segmentu uspořit po zavedení nabízených opatření během jednoho čtvrtletí, byla vypočtena na hodnotu 5 024 tis. Kč.

Tabulka 33: Shrnutí ušetřených nákladů – čtvrtletně

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	Celkové ušetřené náklady (Q)
Nadměrné hodiny na zakázkách	1 374 475 Kč
Přeměna externistů na kmenové zaměstnance	1 230 180 Kč
Prostoje externistů	1 262 913 Kč
Množstevní slevy	517 840 Kč
Skonto	322 392 Kč
Redukce zaměstnanců nákupu	270 000 Kč
Neshody ve výrobním procesu	46 333 Kč
Σ SUMA	5 024 134 Kč

3.4 Dopady uspořených nákladů do jednotlivých položek plánu

Aby bylo možné vytvořit finanční plán, který by zahrnoval mnou navržené opatření na úsporu nákladů, bylo nutné stanovit, do kterých jednotlivých položek plánu se daná úspora promítne.

Tabulka č. 34 zobrazuje dopady všech opatření na finanční plán. Záporné hodnoty znamenají úspory, kladné hodnoty pak představují zvýšení zatížení náklady. Navýšení nákladů se týká například přímých mezd na zakázky, které je zapříčiněné převodem externích pracovníků do zaměstnaneckého pracovního poměru (dochází ke snížení nákladů na externisty, ale zároveň se zvýší přímé osobní náklady, a také například ostatní provozní náklady v podobě opotřebení náradí).

V případě nadměrných hodin na zakázky jsem promítnul snížení nákladů do přímých i nepřímých mezd (náklady na dělníky, kteří na zakázce fyzicky pracují, ale také náklady pracovníků konstrukce apod.), a do spotřeby energií. V případě prostoje nedochází k přímým dopadům (mzda je vyplácena stále ve stejné výši, ale dochází k větší produktivitě, což znamená snížení nákladů na jednotku výkonu, resp. zvýšení vyrobeného množství za stejný čas – proto jsem navýšil výslednou hodnotu do změny stavu nedokončené výroby, která navyšuje výkony podniku). U množstevních slev a skonta by se opatření projevilo na snížení nákladů na přímý i nepřímý materiál, a u neplánovaných oprav (neshod ve výrobním procesu) by došlo ke zvýšení přímých mezd kvůli navýšení pracovníků dozoru (kontrolorů) a ke snížení ostatních provozních nákladů v podobě redukce oprav.

Tabulka 34: Dopady uspořené nákladů do položek finančního plánu

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka (tis. Kč)	Nadmě- né hodiny	Přeměna EXT na KMD	Prosto je	Mn. Slevy	Skonto	Reduk- ce nákupu	Nesho- dy	Celkový dopad
Přímé mzdy	-728 Kč	2 275 Kč					79 Kč	1 626 Kč
Přímé mzdy – pojištění	-372 Kč	1 161 Kč					41 Kč	830 Kč
Přímý materiál				-488 Kč	-290 Kč			-778 Kč
Nepřímý materiál				-30 Kč	-16 Kč			-46 Kč
Nepřímé mzdy	-91 Kč					-179 Kč		-270 Kč
Nepřímé mzdy – pojištění	-46 Kč					-91 Kč		-138 Kč
Energie	-137 Kč							-137 Kč
Subdodávky – externisti		-5 084 Kč						-5 084 Kč
Ostatní provozní N		101 Kč					-166 Kč	-66 Kč
Služby		276 Kč			-16 Kč			259 Kč
Školení		42 Kč						42 Kč
Nedokončen á výroba			1 263 Kč					1 263 Kč
Celkem ušetřeno								-5 024 Kč

3.5 Nový finanční plán pro 2. čtvrtletí 2022 – Energetika

V této kapitole je navrhnout finanční plán na druhé čtvrtletí segmentu Energetiky. Jako předloha poslouží finanční plán sestavený vedoucím controllingu v podniku (plán zobrazen v analytické části – tabulky č.16-19). V následujících tabulkách budou rovněž vyobrazeny dopady jednotlivých úspor, případně navýšení nákladů, které byly detailněji popsány v tabulce č.34. Záporné hodnoty ve sloupci „změna“ znamenají zvýšení nákladů, naopak kladné hodnoty znamenají snížení nákladů.

3.5.1 Plán výkonů

V rámci výkonů došlo ke změně u nedokončené výroby, která byla způsobena navýšením produktivity externích pracovníků. Znamená to dopad na zvýšení výkonů segmentu o 1 263 tis. Kč.

Tabulka 35: Srovnání nového plánu po opatřeních s původním – výkony

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	II.Q 2022 Původní	ZMĚNA	II.Q 2022 Nový
Výkony	76 484	1 263	77 747
Tržby za vlastní výrobky	80 000		80 000
Tržby za služby	484		484
Změna stavu nedokončené výroby	-4 000	1 263	-2 737

3.5.2 Plán přímých nákladů

Opatření na snížení nákladů se kladně projevily v plánu přímých nákladů, kdy byla významně redukována položka nákladů na externí pracovníky (o 5 084 tis. Kč), dále se snížila spotřeba materiálu o 778 tis. Kč. Naopak v důsledku přeměny části externích pracovníků ve výrobě na kmenové zaměstnance přibyly osobní náklady o 2 456 tis. Kč, které jsou následované zvýšením služeb.

Celkové snížení přímých nákladů je kalkulované na 3 147 tis. Kč, a tím pádem jsou tyto náklady nově rozpočtovány na 54 355 tis. Kč. Na základě zvýšení nedokončené výroby v předchozí tabulce a snížení přímých nákladů na zakázky došlo ke zvýšení hrubé marže (rozdíl výkonů a přímých nákladů) o 4 410 tis. Kč. Nově navrhnutý finanční plán tedy počítá s hrubou marží ve výši 23 392 tis. Kč.

Tabulka 36: Srovnání nového plánu po opatřeních s původním – přímé náklady

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	II.Q 2022 Původní	ZMĚNA	II.Q 2022 Nový
Náklady na zakázky	-57 502	3 147	-54 355
Spotřeba materiálu	-24 407	778	-23 629
Spotřeba materiálu – výroba	-22 572	778	-21 794
Spotřeba materiálu – technologický	-1 835		-1 835
Subdodávky	-10 105	5 084	-5 021
Externí pracovníci	-8 807	5 084	-3 723
Technologická	-1 298		-1 298
Mzdové náklady	-21 946	-2 456	-24 402
Mzdové náklady na zakázky	-16 440	-1 626	-18 066
Zákonné pojištění – výroba	-5 506	-830	-6 336
Ostatní náklady	-1 044	-259	-1 303
Dopravné hotových výrobků	-375		-375
Služby daňové – na zakázky	-669	-259	-928
Hrubá marže	18 982	4 410	23 392

3.5.3 Plán režijních nákladů

V plánu režijních nákladů nedošlo v rámci úspory k tak razantnímu snížení nákladů jako u nákladů přímých. Celková kalkulovaná suma snížení režijních nákladů je 614 tis. Kč, přičemž úspora 407 tis. Kč by proběhla u osobních nákladů THP, část v materiálu a u spotřeby energie a taktéž u provozních nákladů. Jedinou položkou v rámci režijních nákladů, u které by došlo ke zvýšení, je školení.

Tabulka 37: Srovnání nového plánu po opatřeních s původním – režijní náklady

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	II.Q 2022 Původní	ZMĚNA	II.Q 2022 Nový
Režijní náklady	-17 741	614	-17 127
Zaměstnanci	-5 681	407	-5 274
Mzdové náklady THP	-4 223	270	-3 953
Dohody PČ a PP – THP	-32		-32
Zákonné pojištění – THP	-1 328	138	-1 190
Ostatní sociální náklady	-98		-98
Spotřeba materiálu	-1 485	46	-1 439
Spotřeba materiálu – režie	-1 122	46	-1 076
Spotřeba materiálu – ochranné pomůcky	-223		-223
Spotřeba PHM + DDHM	-140		-140
Ostatní režijní náklady	-10 043	95	-9 948
Školení	-84	-42	-126
Ostatní služby daňové	-2 057		-2 057
Ostraha	-298		-298
Leasing	-217		-217
Odpisy	-3 011		-3 011
Spotřeba energie a vody	-3 012	137	-2 875
Spotřeba energie – elektřina	-2 277	104	-2 173
Spotřeba energie – topný plyn	-664	30	-634
Spotřeba vody	-71	3	-68
Opravy	-442		-442
Cestovné režijní	-152		-152
Nájemné a půjčovné	-566		-566
Spoje, telefony, internet	-65		-65
Audit, právní služby	-139		-139
Ostatní náklady	-532	66	-466
Reprezentace + propagace	-98		-98
Ostatní služby a poplatky	-434	66	-368

3.5.4 Plán ostatních výkonů a nákladů

V tabulce č. 38 lze zaznamenat celkovou změnu ve výši nákladů (5 024 tis. Kč). O tuto hodnotu by se zvýšil provozní výsledek hospodaření, ale také konečný VH (nedošlo

ke změně u finančního VH). Provozní VH by na základě úspory vzrostl na očekávaný zisk ve výši 6 362 tis. Kč, a celkový VH na 5 765 tis. Kč.

Na základě analýzy bodu zvratu v kapitole 3.1, kde byl stanoven cíl dostat segment Energetiky za druhé čtvrtletí do provozního zisku 6 mil. Kč, lze konstatovat, že na základě navržených opatření k úspoře nákladů je tento cíl reálný, teď už jen zbývá proměnit cíle ve skutečnost a opatření realizovat.

Tabulka 38: Srovnání nového plánu po opatřeních s původním – ostatní výkony a náklady

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	II.Q 2022 Původní	ZMĚNA	II.Q 2022 Nový
Ostatní výkony	97		97
Prodej zboží, materiálu, majetku	97		97
Prodaný materiál	-1 355		-1 355
Tržby z prodeje materiálu	1 452		1 452
Výnosy celkem	81 936		81 936
Náklady celkem	-80 598	5 024	-75 574
HV provozní	1 338	5 024	6 362
HV finanční	-597		-597
Fin. náklady celkem	-597		-597
Úroky	-507		-507
Ostatní finanční náklady - bank. poplatky	-34		-34
Ostatní finanční náklady – ostatní	-56		-56
HV	741	5 024	5 765

3.6 Závěrečné shrnutí návrhové části

V rámci návrhové části bylo cílem sestavit **operativní finanční plán** za segment Energetika pro druhé čtvrtletí roku 2022, kde by byly promítnuty návrhy na snížení nákladů. Nejprve bylo nutné si stanovit cíl provozního zisku, který by podnik chtěl dosáhnout snížením nákladů, resp. navýšením výkonů. Současný plánovaný provozní zisk podnikem byl naplánován na 1 338 tis. Kč. Plán vycházel ze skutečných hodnot minulého roku, byl očištěn o mimořádné vlivy spojené především s fúzí, kterou společnost na začátku roku 2021 podstoupila, a které se promítly do vykázaných nákladů,

a rovněž počítal s ekonomickou situací na trhu týkající se nadměrné inflace a nedostatku různých komodit související s růstem jejich cen. Cíl provozního zisku jsem stanovil na hodnotu 6 mil. Kč.

Opatření, které jsem navrhnul, vycházely z předchozí analýzy podniku – v porovnání obou výrobních segmentů vykazuje mnohem lepší čísla segment Malých svařenců, především kvůli nižší zatíženosti administrativou (z důvodu stálosti zakázek není potřeba zaměstnávat více obchodníků atd.), menší potřebou odborných pracovníků (konstrukčních a technologických), ale také kvůli dostatku zakázek vůči kapacitním možnostem. Energetika se navíc potýká s problémem obecného ústupu odvětví, které zapříčiňuje nedostatek zakázek, a její výsledky jsou také ovlivněny neproduktivitou práce. K neproduktivitě dochází z důvodu učení se novým věcem, osvojování si nových technik znamená posun termínů splatnosti zakázek, doběh nákladů pak způsobuje dodatečné náklady, které s přibývajícím časem stráveným na zakázce rostou. Učení se novým věcem rovněž souvisí s probíhající restrukturalizací na vedoucích pozicích (a mistrů), kteří taktéž potřebují čas na adaptaci.

Jako vhodné řešení se nabízelo přezkoumání plnění výrobních hodin na zakázkách, zvýšení produktivity (především externích pracovníků), snížit zatížení těchto externích pracovníků – usilovat o vyšší zapojení kmenových dělníků, dále využívání množstevních slev a skonta, a taktéž optimalizace některých úseků v rámci personálního obsazení, resp. propojení některých funkcí do jedné, a v rámci navýšení tržeb se nabízí přesun části výroby na nové trhy (nabídka nových produktů, které mohou pramenit z kombinace znalostí v energetice se znalostmi nabytými v rámci spojení s firmou 2JCP – to vše bylo navrženo v této práci ke zlepšení stávající situace segmentu.

Na závěr byl sestaven finanční plán, do kterého byly promítnuty dopady navržených opatření. Celkové uspořené náklady byly vyčísleny na 5 024 tis. Kč, které když přičteme k původnímu plánovanému zisku 1 338 tis. Kč, dojdeme k provoznímu VH v hodnotě 6 362 tis. Kč. Lze tedy konstatovat, že pomocí uspořených nákladů by došlo k naplnění stanoveného cíle, což bylo dosáhnout provozního zisku 6 mil. Kč za daný kvartál.

Závěr

Cílem této diplomové práce bylo zanalyzovat a zhodnotit současnou situaci podniku PBS INDUSTRY, a.s. se zaměřením především na segment Energetiky. V oblasti operativního plánování rozebrat finanční plán za rok 2021 sestavený podnikem, porovnat se skutečně dosaženými hodnotami pomocí analýzy odchylek, navrhnout opatření ke zlepšení stávající situace především pomocí úspory nákladů, a na základě zjištěných skutečností vytvořit plán pro druhé čtvrtletí roku 2022. Segment Energetiky se dlouhodobě potýká s nedostatkem zakázek, který se promítá ve výši tržeb, resp. s vyššími variabilními náklady, které s tržbami nekorespondují, a podnik v rámci tohoto segmentu nebyl v minulých letech schopen kvůli těmto faktorům hospodařit v zisku.

První část je teoretická a jsou v ní zakotveny a vysvětleny principy, které byly následně využity v analytické a praktické části. Tato část se týká především vysvětlením pojmů ohledně controllingu, plánování, rozdělení podniku na hospodářská střediska, jak se člení náklady a které konkrétní položky do nich patří, rovněž je zde přiblížena metoda krycího příspěvku na úhradu fixních nákladů a zisku, a provedena analýza odchylek.

Druhá část (analytická) se věnuje popisu zvolené společnosti, způsobem fungování, vykazováním, konkrétními postupy podniku v rámci činností spjatých s controllinem, následně je představen finanční plán pro rok 2021 a 2022 sestavený společností pro segment Energetiky, který je taktéž pomocí analýzy odchylek porovnán. Dále je tento plán pomocí metody krycího příspěvku zhodnocen a porovnán v rámci obou výrobních segmentů podniku.

V poslední návrhové části byla pomocí bodu zvratu navrhuta výše tržeb, resp. nákladů, kterých by měl podnik dosahovat k zajištění předem zvoleného zisku. Dále byla navrhuta opatření vedoucí ke zlepšení stávající situace, a na základě toho byl sestaven finanční plán pro druhý kvartál roku 2022 za segment Energetiky, kde byly dané návrhy promítnuty. Segment by prostřednictvím úspory na základě daných návrhů dokázal dosáhnout předem stanoveného cíle, což bylo dosažení provozního zisku 6 mil. Kč.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

ESCHENBACH, Rolf, GÜLDENBERG, Stefan a Werner HOFFMANN, ed. Controlling. Vyd. 2. Přeložil Pavla FIALOVÁ, přeložil Eva CHMÁTALOVÁ. Praha: ASPI, 2004, 816 s. ISBN 80-7357-035-1.

LAZAR, Jaromír. Manažerské účetnictví a controlling. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 271 s. Účetnictví a daně. ISBN 978-80-247-4133-8.

MIKOVCOVÁ, Hana. Controlling v praxi. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2007, 183 s. ISBN 978-80-7380-049-9.

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

POPESKO, Boris a Šárka PAPADAKI. Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2016, 263 s. ISBN 978-80-247-5773-5.

VOLLMUTH, Hilmar J., Ludmila SLADKÁ a Jiří VYSUŠIL. Nástroje controllingu od A do Z: přehledné a srozumitelné metody v řízení podniku. 2. české vydání. Praha: Profess Consulting, 2004, 357 s. ISBN 80-7259-032-4.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. Podniková ekonomika. 6. přepracované a doplněné vydání. V Praze: C.H. Beck, 2015, 526 s. ISBN 978-80-7400-274-8.

FIBÍROVÁ, J., ŠOLJAKOVÁ, L., WAGNER, J., PETERA, P. Manažerské účetnictví: nástroje a metody. 2., aktualizované a přepracované vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2015, 402 s. ISBN 978-80-7478-743-0.

KRÁL, Bohumil a kol. Manažerské účetnictví. 4. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2018, 791 s. ISBN 978-80-7261-568-1.

ŽIŽLAVSKÝ, Ondřej. Controlling: studijní text. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014, 111 s. ISBN 978-80-214-4857-5

Historie společnosti PBS INDUSTRY, a.s. | pbstre.cz. PBS INDUSTRY, a.s. [online]. ©2015 [cit. 30.11.2021]. Dostupné z: <https://www.pbstre.cz/historie-spolecnosti/>

Sbírka listin PBS INDUSTRY, a.s. Veřejný rejstřík a sbírka listin [online]. ©2012 [cit. 30.11.2021]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=229392>

2JCP | 2JCP, zařízení pro plynové turbíny. [online]. Copyright © 2 JCP a.s. 2019 [cit. 30.11.2021]. Dostupné z: https://www.2jcp.com/cs/o_nas

Veřejný rejstřík a Sbírka listin – Ministerstvo spravedlnosti České republiky. [online]. Copyright © Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 30.11.2021]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=229392&typ=PLATNY>

Německo s koncem roku 2021 odstavilo tři ze svých šesti posledních jaderných elektráren. Zbýlé vypne letos – VTM.cz. VTM.cz – Věda, technika, zajímavosti, budoucnost [online]. Copyright © 2022 Copyright CZECH NEWS CENTER a.s. a dodavatelé obsahu. [cit. 26.01.2022]. Dostupné z: <https://vtm.zive.cz/clanky/nemecko-s-koncem-roku-2021-odstavilo-tri-ze-svych-sesti-poslednich-jadernych-elektren-zbyle-vypne-letos/sc-870-a-214171/default.aspx>

Operativní plánování (Operational planning) - ManagementMania.com. [online]. Copyright © 2011-2016 ManagementMania's Series of Management [cit. 18.02.2022]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/operativni-planovani>

Cena vody 2022: Vodné a stočné v 219 městech až 7 let zpětně. Skrblik šetří čas i peníze [online] [cit. 01.03.2022]. Dostupné z: https://www.skrblik.cz/energie/voda/cena-vody/#V%C3%BDvoj_cen_vody_v%C2%A0%C4%8CR

Ceny elektřiny – vývoj ceny. Kurzy.cz [online]. Copyright © 2000-2022 Kurzy.cz, spol. s.r.o. a AliaWeb, spol. s.r.o. [cit. 01.03.2022]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/komodity/cena-elektřiny-graf-vyvoje-ceny/>

Inflace a její vývoj v ČR. Kurzy.cz [online]. Copyright © 2000-2022 Kurzy.cz, spol. s.r.o. a AliaWeb, spol. s.r.o. [cit. 01.03.2022]

Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/?G=4&A=1&page=2>

Ceny zemního plynu – vývoj ceny v CZK. Kurzy.cz [online]. Copyright © 2000-2022 Kurzy.cz, spol. s.r.o. a AliaWeb, spol. s.r.o. [cit. 01.03.2022] Dostupné z: https://www.kurzy.cz/komodity/zemni-plyn-graf-vyvoje-ceny/1MMBtu-czk-1-rok?dat_field=01.01.2021&dat_field2=01.01.2022

Index cen výrobců – prosinec 2021. Český statistický úřad [online] [cit. 01.03.2022]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ci/indexy-cen-vyrobcu-prosinec-2021>

Vývoj cen průmyslových výrobců – 2021. Český statistický úřad [online] [cit. 01.03.2022]. Dostupné

z: <https://www.czso.cz/documents/10180/142756916/0110442112k.pdf/ea0f95df-f868-43cd-bc0d-280e7fa850d4?version=1.1>

Průměrné ceny elektřiny za dodávky pro průmysl v Česku. Český statistický úřad [online]
[cit. 01.03.2022]. Dostupné

z: <https://www.czso.cz/documents/10180/165350551/0110442201p01.pdf/f0d4b8a7-0830-44f8-89d0-1f96df38a438?version=1.1>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Cíle controllingu v systému řízení	14
Obrázek 2: Od strategického východiska k operativnímu plánování	19
Obrázek 3: Porovnání finančního plánu s výkazem cash-flow.....	21
Obrázek 4: Vztah mezi kontrolou a controllingem.....	22
Obrázek 5: Druhy odchylek.....	25

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Kalkulační vzorec pro SAP	37
Tabulka 2: Kalkulační vzorec pro SAP – pokračování.....	38
Tabulka 3: Nákladová střediska.....	39
Tabulka 4: Nákladová střediska – pokračování č.1	40
Tabulka 5: Nákladová střediska – pokračování č.2	41
Tabulka 6: Plán společnosti za rok 2021	47
Tabulka 7: Plán útvaru Energetika za rok 2021	48
Tabulka 8: Plán útvaru Energetika za 1. čtvrtletí 2021.....	49
Tabulka 9: Plán útvaru Energetika za 2. čtvrtletí 2021.....	50
Tabulka 10: Plán útvaru Energetika za 3. čtvrtletí 2021.....	51
Tabulka 11: Plán útvaru Energetika za 4. čtvrtletí 2021.....	52
Tabulka 12: Analýza odchylek útvaru Energetika za 1. čtvrtletí 2021	54
Tabulka 13: Analýza odchylek útvaru Energetika za 2. čtvrtletí 2021	55
Tabulka 14: Analýza odchylek útvaru Energetika za 3. čtvrtletí 2021	57
Tabulka 15: Analýza odchylek útvaru Energetika za 4. čtvrtletí 2021	58
Tabulka 16: Finanční plán vypracovaný podnikem pro rok 2022 – výkony – původní. 60	
Tabulka 17: Finanční plán vypracovaný podnikem pro rok 2022 - přímé náklady – původní	61
Tabulka 18: Finanční plán vypracovaný podnikem pro rok 2022 - režijní náklady – původní	63
Tabulka 19: Plán segmentu Energetika na rok 2022 – ostatní výkony a náklady – původní	65
Tabulka 20: Krycí příspěvek výrobních segmentů podniku pro rok 2022 - původní.....	67
Tabulka 21: Analýza odchylek 1. čtvrtletí 2022 – výkony	69
Tabulka 22: Analýza odchylek 1. čtvrtletí 2022 – přímé náklady	70
Tabulka 23: Analýza odchylek 1. čtvrtletí 2022 - režijní náklady.....	72
Tabulka 24: Analýza odchylek 1. čtvrtletí 2022 - ostatní výkony a náklady	74

Tabulka 25: Bod zvratu pro rok 2022 v segmentu Energetiky (v tis. Kč).....	76
Tabulka 26: Nadměrné hodiny na zakázkách	77
Tabulka 27: Přeměna externích pracovníků na kmenové zaměstnance	79
Tabulka 28: Produktivita externích pracovníků a kmenových dělníků	80
Tabulka 29: Využití množstevních slev při nákupu materiálu	81
Tabulka 30: Využití skonta.....	82
Tabulka 31: Redukce zaměstnanců nákupu.....	83
Tabulka 32: Náklady na neshody ve výrobním procesu.....	84
Tabulka 33: Shrnutí ušetřených nákladů – čtvrtletně	85
Tabulka 34: Dopady uspořené nákladů do položek finančního plánu.....	87
Tabulka 35: Srovnání nového plánu po opatřeních s původním – výkony	88
Tabulka 36: Srovnání nového plánu po opatřeních s původním – přímé náklady	89
Tabulka 37: Srovnání nového plánu po opatřeních s původním – režijní náklady.....	90
Tabulka 38: Srovnání nového plánu po opatřeních s původním – ostatní výkony a náklady	91