

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**  
**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Diplomová práce

**Hodnocení efektivity controllingových aktivit ve zvoleném  
subjektu**

**Evaluation of effectiveness of controlling activities  
in specific subject**

Bc. Zuzana Drbalová

Plzeň 2012

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

*„Hodnocení efektivity controllingových aktivit ve zvoleném subjektu“*

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni, dne 27.04.2012

.....

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI  
Fakulta ekonomická  
Akademický rok: 2011/2012

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Zuzana DRBALOVÁ**  
Osobní číslo: **K10N0037K**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**  
Název tématu: **Hodnocení efektivity controllingových aktivit ve zvoleném subjektu**  
Zadávací katedra: **Katedra financí a účetnictví**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Charakterizujte možnosti controllingu v podnikových aktivitách.
2. Analyzujte nástroje a kriteria controllingu při řízení pracovního kapitálu, investic a nákladů.
3. Charakterizujte vybraný subjekt a proveďte jeho SWOTT analýzu.
4. Analyzujte efektivitu controllingových aktivit ve zvoleném subjektu.
5. Proveďte analýzu investic, výnosů a nákladů u projektů a vyhodnoťte jejich dopad do výsledků podniku.
6. Na základě provedených analýz navrhněte možnosti zlepšení v oblasti controllingových aktivit.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **60 - 80 stran**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:


- **ESCHENBACH, R.** *Controlling*. Praha: ASPI a.s, 2004. ISBN 80-7357-035-1
- **FIBÍROVÁ, J.** *Nákladové a manažerské účetnictví*. Praha: ASPI, 2007. ISBN 978-80-7357-299-0
- **KNÁPKOVÁ, A.** *Finanční analýza*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3349-4
- **KRÁL, B. a kol.** *Manažerské účetnictví*. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-217-8
- **PETRÍK, T.** *Ekonomické a finanční řízení firmy*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3024-0
- **SCHOLLEOVÁ, H.** *Investiční controlling*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2952-7

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Josef Červený, Ph.D.**

Katedra financí a účetnictví


Datum zadání diplomové práce: **31. srpna 2011**

Termín odevzdání diplomové práce: **8. prosince 2011**

  
Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný

děkan



  
Prof. Ing. Lilia Dvořáková, CSc.

vedoucí katedry

V Plzni dne 31. srpna 2011

## **Poděkování**

Tímto bych ráda poděkovala vedoucímu své diplomové práce panu Ing. Josefu Červenému, Ph.D. za odbornou pomoc a rady, které mi poskytl během zpracování mé diplomové práce.

Dále bych chtěla poděkovat panu Ing. Vladimíru Paškovi, vedoucímu týmu financí, který mi poskytl potřebné materiály a informace pro zpracování práce.

Úvod	8
1 Cíl a metodika práce	9
2 Obecné pojetí controllingu	11
2.1 Vývoj controllingu do současnosti	11
2.1.1 Angloamerická jazyková oblast	12
2.1.2 Německá jazyková oblast	12
2.2 Vymezení pojmu controlling	13
2.3 Funkce controllingu	14
2.4 Filosofie controllingu	15
2.5 Cíle controllingu	15
3 Základní charakteristika podniku	16
3.1 Základní údaje o společnosti	16
3.2 Struktura skupiny společnosti	17
3.3 Vývoj zaměstnanosti a organizační struktura společnosti	18
3.4 Vývoj tržeb	20
4 Strategický controlling	21
4.1 SWOT analýza	22
4.1.1 Externí analýza	22
4.1.1.1 Síly makroprostředí	22
4.1.1.2 Síly mezoprostředí	29
4.1.1.3 Vyhodnocení externí analýzy	33
4.1.2 Interní analýza	35
4.1.2.1 Management	35
4.1.2.2 Marketing	36
4.1.2.3 Finance a účetnictví	38
4.1.2.4 Výzkum a vývoj	53
4.1.2.5 Informační systémy	53
4.1.2.6 Vyhodnocení interní analýzy	54
5 Controlling pracovního kapitálu	56
5.1 Ukazatel čistého pracovního kapitálu	57
5.2 Řízení pracovního kapitálu	59
5.2.1 Celková potřeba oběžného majetku	59
5.2.2 Obrátový cyklus peněz neboli cyklus Cash-to-Cash	60
5.2.2.1 Doba obrátu pohledávek DOP (Debtor Days Ratio)	61

5.2.2.2	<i>Doba obratu zásob DOZ (Inventory Turnover)</i>	62
5.2.2.3	<i>Doba obratu závazků DOKZ (Payables Turnover Ratio)</i>	64
5.2.2.4	<i>Obratový cyklus peněz</i>	65
5.2.2.5	<i>Stanovení kapitálové potřeby</i>	67
6	<i>Investiční controlling</i>	69
6.1	<i>Úkoly investičního controllingu</i>	69
6.2	<i>Funkce investičního controllingu</i>	70
6.3	<i>Investiční rozhodování a hodnocení efektivnosti investic</i>	71
6.3.1	<i>Hodnocení efektivnosti investic</i>	71
6.3.1.1	<i>Tradiční statické metody hodnocení investic</i>	72
6.3.1.2	<i>Dynamické metody pracující s hotovostními toky</i>	72
6.4	<i>Investiční controlling v analyzované společnosti</i>	77
6.4.1	<i>Plán projektových a neprojektových investic</i>	79
6.4.2	<i>Proces schvalování investic</i>	80
6.4.3	<i>Hodnocení efektivnosti projektových investic</i>	81
6.4.3.1	<i>Vyhodnocení vývojového projektu</i>	82
6.4.4	<i>Hodnocení efektivnosti neprojektových investic</i>	83
6.4.5	<i>Reporting investic</i>	86
7	<i>Vyhodnocení efektivnosti controllingových aktivit a návrh na jejich zlepšení</i>	87
7.1.1	<i>Řízení pracovního kapitálu</i>	87
7.1.2	<i>Projektové investice</i>	89
7.1.3	<i>Neprojektové investice</i>	94
7.1.4	<i>Investiční reporting</i>	94
8	<i>Závěr</i>	97
	<i>Seznam tabulek</i>	99
	<i>Seznam obrázků</i>	101
	<i>Seznam použitých zkratk</i>	102
	<i>Seznam použité literatury</i>	104
	<i>Přílohy</i>	107

## Úvod

Podnikatelské prostředí se za poslední dvě desetiletí stalo velmi dynamickým a složitým místem, kde jsou společnosti vystavovány velkým tlakům ze stran konkurence. Udržení a hlavně zvýšení konkurenceschopnosti, to je v současnosti hlavní úkol každé společnosti. Vlastníci firem a manažeři se snaží získat silnější postavení na trhu, dosáhnout vyššího zisku, vyšší produktivity a nižších nákladů. Společným cílem těchto ukazatelů je dlouhodobý ekonomický růst, prosperita, či upevňování postavení společnosti na trhu. O míře úspěšnosti rozhoduje nemalou měrou intenzita, s jakou jsou do podniků zaváděny zdokonalené přístupy a metody analýz, plánování a kontroly, inovované organizační struktury, informační systémy, inovace výrobků a technologií.

Konkurenční prostředí současnosti je determinováno vysokou kvalitou výrobků, nízkými výrobními náklady a agresivními marketingovými strategiemi. Tato kritéria jsou základem pro úspěšný růst a stabilitu dynamické společnosti, jež využívá moderní metody řízení. Většina podniků ale musí v dnešní době také řešit napjaté finanční situace. Samozřejmostí je zajištění konkurenceschopnosti vyráběných produktů či poskytovaných služeb. Pro upevnění či zvýšení postavení společnosti na trhu, je na straně jedné nezbytné racionalizovat výrobu, zvyšovat kvalitu výrobků a produktivitu práce, a na straně druhé snižovat výrobní a režijní náklady a optimalizovat výrobní procesy. Jedním ze způsobů jak těchto cílů dosáhnout je prostřednictvím zkvalitnění vnitropodnikového řízení. Úspěch na poli konkurence závisí nejen na kvalitě výrobků a nízkých nákladech, ale také na používaných kalkulačních metodách a z toho vyvozené cenové politice.

Zavádění moderních metod řízení je prováděno se stále větším úsilím. Bezespору je třeba volit takové metody, které jsou především efektivní. A tyto požadavky zcela jistě splňuje koncepce controllingu.

Pro zpracování této práce byla vybrána společnost, která je součástí nadnárodního koncernu. Jedná se o podnik výrobního charakteru prodávající svojí produkci na českém a zejména na zahraničním trhu. Zároveň patří ke špičkám ve svém oboru. Controllingové aktivity v této společnosti jsou velmi rozsáhlé. Firma využívá mnoho nástrojů a metod controllingu, jež v neposlední řadě vychází z dlouholetých zkušeností mateřského podniku.



# 1 Cíl a metodika práce

Cílem této diplomové práce je podat ucelený přehled o tom, co je obsahem controllingu pracovního kapitálu a investičního controllingu, jaké jsou jeho úkoly a cíle, jakými činnostmi se zabývá a jakých metod a nástrojů využívá. V úvodní části práce budou definovány základní pojmy týkající se obecné problematiky controllingu. Bude zde popsán vývoj controllingu, jeho filosofie, cíle a úloha. Na tuto úvodní část navazuje představení společnosti, SWOT analýza a následně pak analýza controllingových aktivit a jejich efektivity v oblasti pracovního kapitálu a investic.

## **K dílčím cílům pak patří:**

- vymezení pojmu, předmětu a cílů controllingu
- charakteristika vybrané firmy
- shromáždění, příprava a zpracování údajů SWOT analýzy
- vymezení pojmu controllingu pracovního kapitálu, analýza efektivity řízení pracovního kapitálu ve společnosti
- vymezení pojmu investičního controllingu a nástrojů pro investiční rozhodování
- analýza řízení investic, výnosů a nákladů, dopad do výsledku hospodaření firmy
- posouzení efektivnosti controllingových aktivit a finančního řízení včetně stanovení návrhů na zlepšení
- provedení závěrečného shrnutí a vyvození závěrů diplomové práce

Základem pro splnění nadefinovaných cílů je nashromáždění, analýza a vyhodnocení dostatečného množství relevantních informací.

Teorie této práce se bude zabývat uvedením do problematiky controllingu a vymezením jeho teoretického rámce. Přehled vybraných nástrojů controllingu bude sloužit jako informační podklad pro další praktické využití. Teoretické poznatky budou čerpány především z celé řady veřejně dostupných zdrojů (internet a odpovídající internetové stránky) a souvisejících odborných publikací.

V praktické části bude představena samotná společnost, která bude nejprve podrobena SWOT analýze. Další část bude zaměřena na uplatnění nástrojů controllingu pro řízení pracovního kapitálu, řízení Cash Flow a využívání nástrojů investičního controllingu.

Nejdůležitějšími podklady budou informace, zejména finanční data, získaná z výročních zpráv společnosti za analyzované období a z informačního systému společnosti, jímž je program SAP R/3. V neposlední řadě bude využito konzultací s controllingovým oddělením dané společnosti, které umožní objasnit a lépe pochopit interní procesy ovlivňující chod celého podniku.

## 2 Obecné pojetí controllingu

Pojem controlling je používán pro označení vnitropodnikového řízení. Jedná se o metodu, jež prostřednictvím efektivních nástrojů vyhodnocuje hospodaření, a tím přispívá ke zvyšování efektivnosti a konkurenceschopnosti společnosti. (Eschenbach, 2004)

*„Controlling is determining what is being accomplished, that is, evaluating the performance and, if necessary, applying corrected measures so that the performance takes place according to plans.“* (Terry, 1977, s. 28)

Controlling disponuje širokým spektrem controllingových nástrojů, které mohou být sestaveny zcela individuálně pro potřeby daného podniku. Nejdůležitějším přínosem controllingu jeho zaměření na cíle a strategii. Jinak řečeno, informace nejsou interpretovány „ex post“, ale „ex ante“.

### 2.1 Vývoj controllingu do současnosti

Na přelomu 19. a 20. století jsou v USA u dopravních a výrobních podniků zaznamenány počátky práce controllerů, jež zahrnovala správu finančních záležitostí. Velký rozvoj controlling zaznamenal v období světové hospodářské krize ve 30. letech 20. století. V tomto období se úlohy controllerů rozšířily zejména o přípravu informací pro plánování a rozhodování. V 50. a 60. letech nastal největší rozvoj controllingu, kde součástí náplně práce již byla tvorba plánu, jeho vyhodnocení, porovnávání plánu a skutečnosti, atd. (Kislingerová, 2008)

Mimo jiné o rozmachu controllingu svědčí také založení Controller's Institute of America (Amerického institutu controllerů) v roce 1931, který byl v roce 1962 přejmenován na Financial Executives International. (FEI, 2012)

*„Financial Executives International was founded in 1931 as the Controllers Institute of America. The expansion of responsibilities of financial executives into policy-making areas led us to change our name to Financial Executives Institute in 1962. As the global economy developed, we were the driving force in forming the International Association of Financial Executives Institutes in 1969.“* (FEI, 2012)

V Evropě se controlling prosadil až po 2. světové válce. Poválečná, zejména západní Evropa, jejíž hospodářství bylo zničené, byla příležitostí pro americké společnosti,

kteřé v Evropě zakládaly své dceřiné společnosti, ve kterých byly následně zřizovány i funkce controllerů. Výrazně stoupl význam controllingu, zejména pak v německy mluvících zemích v Německu a Rakousku. To, že se controlling přizpůsobil specifikům jednotlivých zemí, zapříčinilo odchýlení od prvotního jednotného pojetí controllingu. (Kislingerová, 2008)

V České republice se controlling objevil již ve 20. letech, a to v průmyslových podnicích. Controlling ale ztrácí svůj hlavní smysl s nástupem centrálně plánovaného hospodářství a dochází tak k útlumu rozvoje této moderní koncepce řízení. S přechodem z centrálně řízené ekonomiky k tržnímu hospodářství v 90. letech 20. století je controlling ve firmách znovu zaváděn jako efektivní nástroj řízení. Controlling se v České republice objevuje v souvislosti se vstupem zahraničních investorů, zejména z Německa a Rakouska. (Kislingerová, 2008)

### **2.1.1 Angloamerická jazyková oblast**

Controlling je neurčitý tvar slovesa „to control“, jež je v angloamerickém pojetí odvozeno od kmene slova „control“, což má velké množství překladů. Obecně je controlling v této oblasti pojat jako porovnávání plánu a skutečnosti. Controlling má plnit, dle angloamerické nauky o managementu, hlavně ústřední funkci managementu. Zabývat, by se jím tedy měli nejen controlleri, ale také řadové instance všech stupňů hierarchie podniku. Úspěšný controlling zajišťuje rozpoznání potenciálních a aktuálních odchylek od plánu a po několikerém průběhu cyklů nebo fází i jejich odstranění managementem. (Eschenbach, 2004)

*„Institucionální varianta controllingu, činnost a oblast úloh controllerů jako nositelů funkce služeb je v americkém smyslu označena jako „controllership function.“* (Eschenbach, 2004, s. 78)

### **2.1.2 Německá jazyková oblast**

V německém jazyce, podle současného pojetí odborné literatury, neexistuje odpovídající slovo se stejným významovým obsahem. Pojem controlling byl proto převzat do německé slovní zásoby. Dodnes německá literatura neposkytuje žádnou jednoznačnou definici pojmu, ale rýsují se tendence k ustálení. (Eschenbach, 2004)

Controlling je definován jednak v rovině porovnání plánu a skutečnosti, dále jako jednota plánování a kontroly a nakonec jako ovlivňování chování. Kde důraz je kladen na první dvě definice, zatímco třetí je uváděna méně často (Eschenbach, 2004).

Při bližším pohledu je zcela patrné, že má spíše užší charakter a zahrnuje přípravu, rozbor a vyhodnocování podnikových ekonomických informací.

## 2.2 Vymezení pojmu controlling

Jak již bylo zmíněno, pojem controlling je odvozen z kmene slova „control“, resp. „to control“, který je možné vyložit ve dvou významech:

- ve významu řídit, ovládat, mít pod kontrolou,
- ve významu kontrolovat, prověřovat.

V praxi je controlling často zaměňován se slovem kontrola. Controlling ale ve skutečnosti představuje mnohem širší pojem. Cílem controllingu je zabezpečit budoucí existenci podniku, je nezbytné ho tedy posuzovat ve smyslu řízení, strategie a jako moderní koncepci vedení podniku. (Eschenbach, 2004)

Rolf Eschenbach říká, že „*původním účelem controllingu je koordinace systému řízení pro zajištění vnitřní a vnější harmonizace a zajištění informací.*“ (Eschenbach, 2004, s.75)

Eschenbach dále uvádí, že „*koncepce controllingu doplňuje řízení podniku následujícím:*

- *controllingem jako filozofií řízení,*
- *funkcemi controllingu doplňujícími řízení,*
- *institucemi a nástroji controllingu (infrastrukturou controllingu)*“. (Eschenbach, 2004, s. 75)

V odborné literatuře je možné najít rozdílné definice controllingu. Zde je uvedeno několik z nich:

„*Controlling doplňuje a integruje management jak v koncepčním, funkčním a institucionálním smyslu, tak i v personálním smyslu (při vytvoření vlastních míst controllerů). Controllingová filozofie (software) a infrastruktura controllingu*

*(hardware) jsou sloupy doplnění řízení. S jejich pomocí bude možné dostat pod kontrolu komplexnost řízení podniku.“ (Eschenbach, 2004, s. 75-76)*

*„Controlling je specifická koncepce podnikového řízení, založená na komplexním informačním a organizačním propojení plánovacího a kontrolního procesu.“ (Freiberg, 1996, s. 10)*

*„Controlling je koncepce řízení zaměřená na výsledek, která překračuje hranice funkcí a koordinuje plánování, kontrolu a informační toky. Controlling je do jisté míry hospodářské svědomí podniku.“ (Horváth, 2004, s. 5)*

*„Controlling je obecně vyjádřeno metoda, jejímž smyslem je zvýšit účinnost systému řízení permanentním srovnáváním skutečného průběhu podnikatelského procesu se žádoucím stavem, vyhodnocováním odchylek a aktualizací cílů.“ (Král, 2010, s. 26)*

*„Controlling je systém pravidel, který napomáhá dosažení podnikových cílů, zabraňuje překvapením a včas „rozsvěcuje červenou“, když se objevuje nebezpečí, které vyžaduje v řízení příslušné opatření.“ (Mann, Mayer, 1992, s. 15)*

### **2.3 Funkce controllingu**

Základní funkce controllingu během jeho vývoje dělí Freiberg (1996) do třech vývojových stupňů:

- 1) Controlling nejprve plnil funkci registrační, jednalo se zejména na dodržování vnějších a vnitřních norem, předpisů a směrnic.
- 2) Controlling plnil funkci navigační. Zde již šlo o roli aktivní se zaměřením na kontrolu hospodárnosti a její analýzu.
- 3) Controlling, jež je orientovaný na řízení a který plní funkci inovační a koordinační. Zde je vytvořen vlastní systém řízení, má samostatnou filosofii, a využívá relevantních informací z oblasti plánování, kontroly a regulace podnikových aktivit.

Eschenbach (2004) k funkcím jako jsou informování, plánování, kontrola a rozhodování přidává ještě koordinování a motivování.

## 2.4 Filosofie controllingu

Filosofii controllingu lze charakterizovat dle Synka (2007), pomocí těchto tří základních principů:

- orientace na cíle – útvar controllingu má přímý podíl na stanovování podnikových cílů a na jejich kontrole, pomáhá s vypracováním vhodné metodiky plánování,
- orientace na úzké profily – hlavním úkolem je v tomto případě vybudování vhodného informačního systému, který poskytne dostatečné množství kvalitních dat, odkryje a následně pomůže i s odstraněním tzv. úzkých míst, které brání dosažení podnikových cílů,
- orientace na budoucnost – na minulost se hledí pouze v případech, které ovlivňují budoucnost a napomáhají předcházení problémům.

## 2.5 Cíle controllingu

Eschenbach uvádí že *„cíle controllingu jsou základem a důvodem pro vybudování systému controllingu a funkcí controllingu. Obecným cílem controllingu je přispět k zajištění životaschopnosti podniku.“* (Eschenbach, 2004, s. 93)

Cíle jsou rozděleny do dvou skupin, a to:

- přímé/bezprostřední, kde je definován rozsah controllingových úloh,
- nepřímé/zprostředkované.

Zajištění životaschopnosti podniku zahrnuje následující bezprostřední cíle řízení:

- zajištění schopnosti anticipace a adaptace,
- zajištění schopnosti reakce,
- zjištění schopnosti koordinace. (Eschenbach, 2004)

### **3 Základní charakteristika podniku**

V této kapitole bude nejprve představena společnost. Dále bude proveden analýza vývoje zaměstnanosti a tržeb v období 2007 až 2011.

#### **3.1 Základní údaje o společnosti**

##### ***Vznik Společnosti:***

Společnost byla založena 1. ledna 1992 jako dceřiná společnost firmy, která má v SRN více než stoletou tradici. Výroba začínala v pronajatých prostorech s devíti zaměstnanci. Firma byla od počátku budována jako plně samostatný subjekt. Brzy se ukázalo, že původní prostory svou velikostí nebudou dostačující. První etapa výstavby vlastních prostor proběhla již v roce 1994 a na ni navazovaly další.

##### ***Typ podniku:***

Firma je výrobní podnik v oblasti automotive.

##### ***Předmět činnosti:***

Společnost patří mezi přední světové dodavatele v oblasti zamykacích systémů a klik pro automobilový průmysl. Vyvíjí a montuje výrobky pro většinu světových automobilek (VW, Volvo, Audi, Daimler AG, Ford, atd). Vedle vývoje a montáže zámků, klik, lišt zadních dveří a garnitur má firma také vlastní vstřikovnu plastů specializovanou na obšřik kovových zálisků a vodivých drah.

##### ***Předmět podnikání:***

- technická příprava a výroba zámků a souvisejících komponentů z různých materiálů zámečnictví,
- obstaravatelská a zprostředkovatelská činnost v oblasti metalurgické a strojírenské výroby kovoobráběčství,
- nástrojařství,
- slévárenství,
- výzkum a vývoj v oblasti přírodních a technických věd.



V současnosti pracuje ve společnosti cca 1 300 zaměstnanců a jejich počet za poslední čtyři roky klesl o více než 200 lidí. Z tohoto počtu je asi 350 technicko-hospodářských pracovníků a 950 pracovníků dělnických profesí.

### **3.2 Struktura skupiny společnosti**

Mateřská společnost v SRN spolu s dalšími dceřinými firmami disponuje všemi základními technologiemi, jež umožňují vytvářet klíčové koncepty pro automobilový průmysl:

- Z mateřské společnosti jsou koordinovány celosvětové aktivity skupiny. Stěžejním bodem je také inovační centrum se zákaznickými týmy. Zde jsou vytvářeny nejnovější trendy, konstruovány a vyvíjeny nejnovější výrobky. Dále se v této firmě nachází centrum montáže a logistiky, jakož i školicí centrum.
- 1. dceřiná společnost v České republice disponuje rozsáhlou kompetencí v sériové montáži. Spektrum služeb a činností pak doplňuje také vlastní vývojové centrum, nástrojárna, vzorkovna, výroba strojních zařízení a zpracování plastů.
- 2. dceřiná společnost v SRN je v rámci skupiny specialistou na zamykací systémy s vysoce hodnotnými povrchy, jako jsou vnější a vnitřní dveřní kliky s pochromovanými aplikacemi nebo symboly například hvězda Mercedesu.
- 3. dceřiná společnost v SRN je kompetentní v oblasti výroby lisovaných a vstříkovaných dílů a zabezpečuje celé spektrum činností, konstrukcí počínaje, přes výrobu nástrojů až po kompletní sestavy.
- 4. dceřiná společnost v SRN, expert na zpracování plastů, si jako dodavatel vysoce kvalitních plastových odlitků vybudovala silnou pozici na trhu jak v rámci naší skupiny, tak v automobilovém průmyslu a elektroprůmyslu.
- 5. dceřiná společnost v SRN je kompetentní v oblasti kinematiky kapot, zejména pak pro panty přední a zadní kapoty.
- V Bulharsku a ve Francii je skupina zastoupena prodejními a vývojovými kanceláři.

### **3.3 Vývoj zaměstnanosti a organizační struktura společnosti**

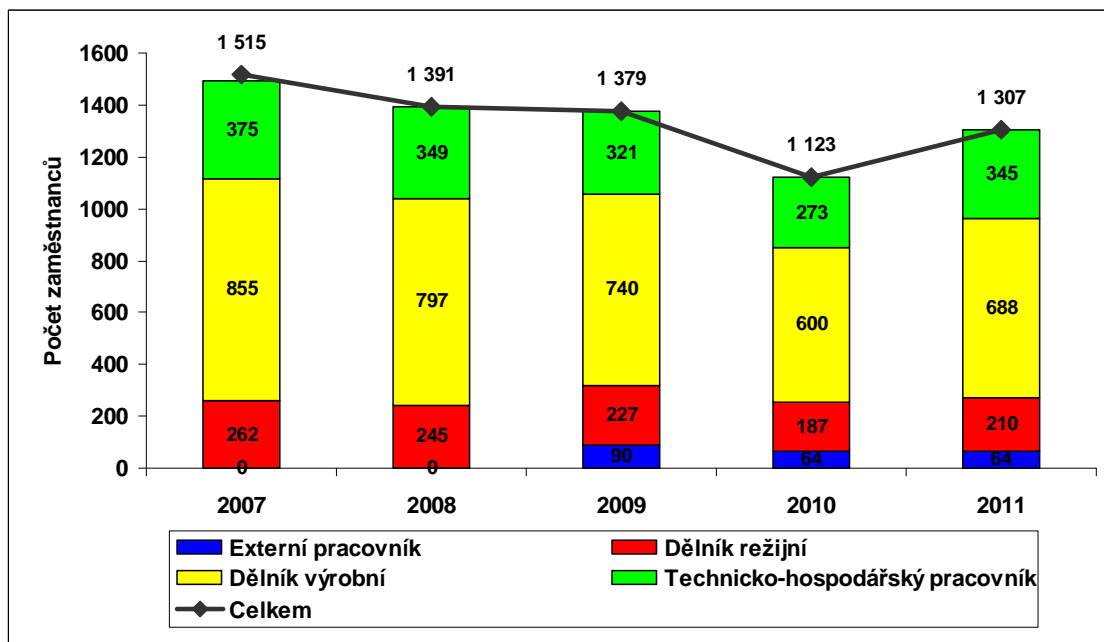
Cílem firmy v oblasti lidských zdrojů je zajištění souladu mezi soustavným zvyšováním pracovního výkonu zaměstnanců, vysokou úrovní jejich motivace, osobního i profesního rozvoje a jejich spokojenosti.

V Karlovarském kraji je velmi těžké sehnat kvalifikované pracovníky s odborným vzděláním. Firma v roce 2008 představila nový projekt „trainee program“, který má přilákat absolventy technických oborů a během tohoto programu je připravit na jejich odbornou funkci ve firmě. Nepříznivým faktorem jsou také nejnižší platy v tomto regionu. Mladí lidé upřednostňují atraktivní velká města s vysokými výdělky před malým městem v západních Čechách, kde platy nedosahují ani republikových průměrů.

Firma poskytuje svým zaměstnancům nejen zázemí stabilní zahraniční společnosti, ale také pro své zaměstnance nabízí různé benefity ve formě 7,5 hodinové pracovní doby, zaměstnaneckého stravování, týdne dovolené navíc, atd.

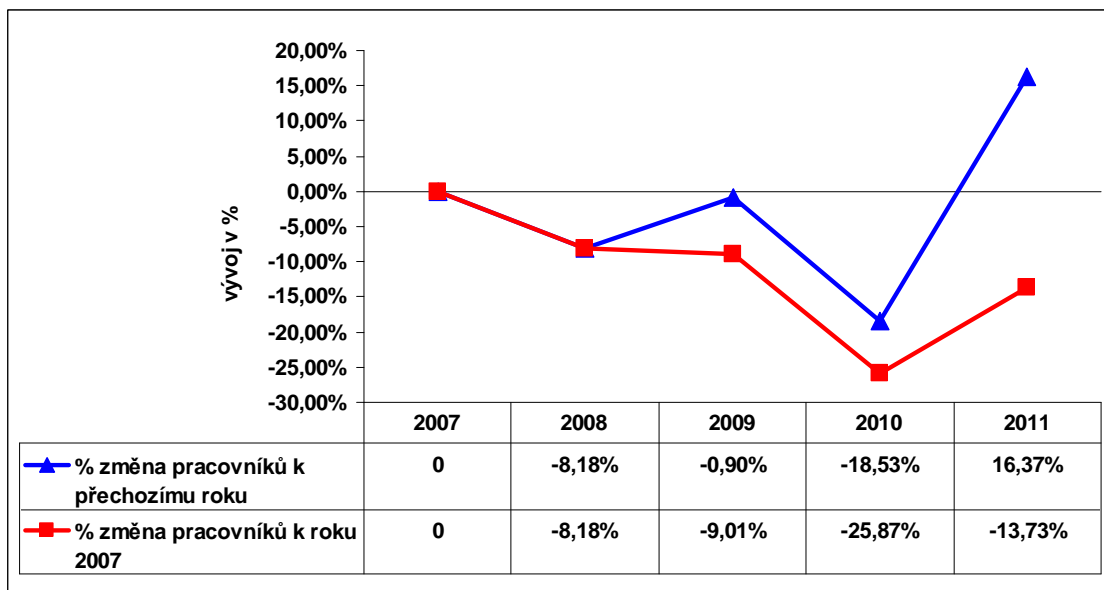
Na grafu je zobrazen vývoj počtu zaměstnaných osob v letech 2007 - 2011. Během sledovaného období se snížil počet zaměstnanců o 13,73%, přičemž největší pokles byl zaznamenán v roce 2010, kdy se v plné síle projevila hospodářská krize. V tomto roce pokles počet zaměstnanců o 18,53% oproti roku 2009. V následujících letech by počet zaměstnanců měl růst s ohledem na vývoj tržeb.

Obrázek č. 1: Počet zaměstnanců v letech 2007 - 2011



Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti, 2012

Obrázek č. 2: Vývoj zaměstnanosti v letech 2007 – 2011 (v %)



Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti, 2012

Organizační strukturou jsou přesně nadefinovány vztahy podřízenosti a nadřízenosti. TOP management je zastoupen čtyřmi členy, kde každý z nich řídí jeden z podnikových úseků, a jejich hlavním úkolem není jen snižování nákladů či zvyšování výnosů, ale také zrychlení a zjednodušení rozhodovacích procesů.

Tabulka č. 1: Přehled úseků společnosti

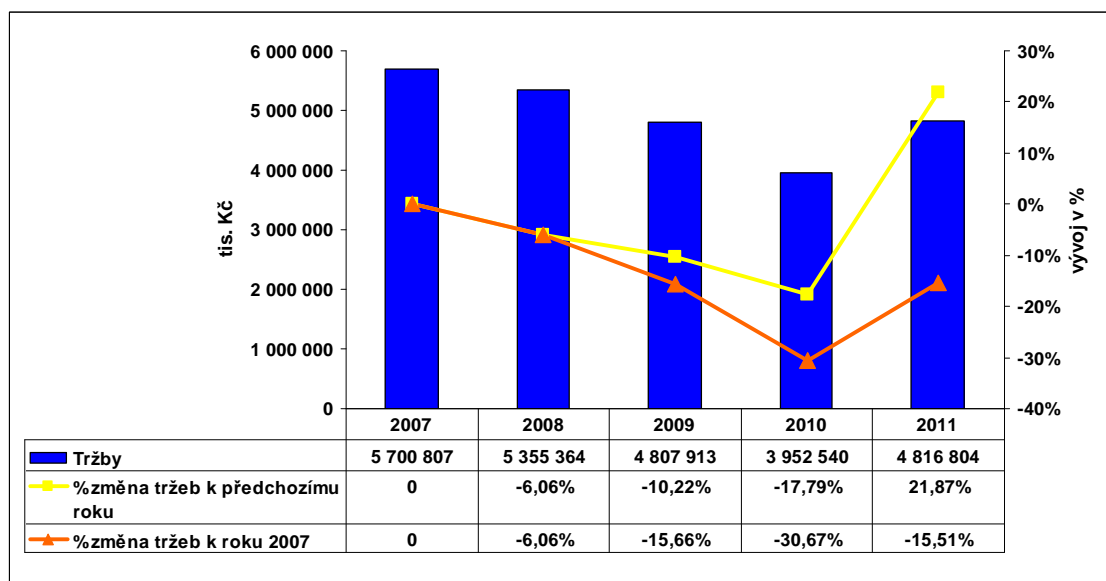
Název úseku	Název týmu
Výroba	výrobní týmy, TOV, změnová služba
Podpora	finance, nákup, personální, správa budov, IT
Industrializace	industrializace, vývoj, prodej
Plasty	vstříkovna plastů, letovna, nástrojárna

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

### 3.4 Vývoj tržeb

Vývoj tržeb společnosti v sobě odráží dopad hospodářské krize, která začala ve 4. kvartálu 2008. Pokles tržeb v roce 2009 a 2010 byl jednak zapříčiněn řadou odvolaných zakázek v důsledku omezení či zcela uzavření výroby v automobilových společnostech po celém světě a jednak také měnových kurzem, protože koruna v těchto letech významně posilovala vůči americkému dolaru i euru. Nejnižší tržby firma vykázala v roce 2010, kdy poklesly oproti předchozímu roku o 17,79 %. Obrat nastal v roce 2011, kdy se tržby zvýšily oproti roku 2010 o 21,87%. Na snižující se tržby má mimo jiné vliv, také tlak zákazníků na redukci prodejních cen, neboli LTC (Life time condition), na které je firma nucena pro udělení zakázky přistoupit.

Tabulka č. 2: Vývoj tržeb v letech 2007 – 2011 (v tis. Kč)



Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti, 2012

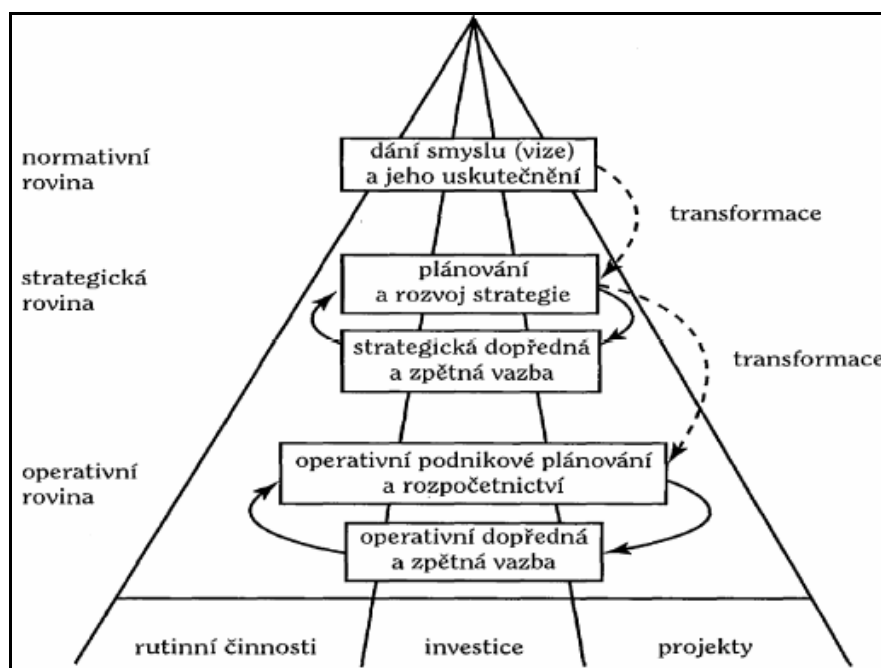
## 4 Strategický controlling

Controlling je možno klasifikovat na operativní a strategický. Hlavním kritériem pro toto rozdělení je zapojení controllingu do řízení podniku. Strategický controlling je tedy součástí strategického řízení podniku.

„Strategický controlling je orientován na řízení dlouhodobého ziskového potenciálu podniku. Předmětem plánování a kontroly jsou tzv. strategické veličiny, jako např. technologie, výrobky, trhy, systémy řízení, investice, výzkum apod.“ (Freiberg, 1996, s. 14)

Eschenbach (2004) rozděluje controlling do třech úrovní podnikového řízení, a to na normativní, strategické a operativní.

Obrázek č. 3: Úrovně podnikového řízení



Zdroj: Eschnebach, 2004, s. 212

Strategický controlling je charakterizován dlouhodobým časovým horizontem, nepracuje s přesnými daty, nýbrž s jejich odhady. Oproti tomu operativní controlling zajišťuje zpřesnění dat, jež vyplynou ze strategického controllingu. (Freiberg, 1996)

Strategický controlling využívá zejména SWOT analýzy, portfoliové analýzy, analýzy konkurence, ale také komplexní řízení jakosti (Total Quality Management) či cílové řízení nákladů (Target Costing). Úkolem strategického controllingu je pomocí externí

a interní analýzy stanovit slabé a silné stránky, rizika a příležitosti společnosti v daném tržním prostředí.

## **4.1 SWOT analýza**

Základem SWOT analýzy je vyhodnocení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb okolí podniku.

„The overall evaluation of a company’s strengths, weaknesses, opportunities and threats is called SWOT analysis. It is a way of monitoring the external and internal marketing environment.“ (Kotler, 2009, s. 101)

Díky SWOT analýze je možné komplexně vyhodnotit fungování společnosti, nalézt problematické oblasti či nové možnosti pro rozvoj firmy. SWOT analýza by měla být součástí strategického řízení firmy, a proto by měla být vykonávána a její výstupy by měly být zohledňovány při každém plánování strategie podniku. Analýza SWOT je vlastně analýzou interního a externího prostředí firmy. (Jakubíková, 2008)

### **4.1.1 Externí analýza**

Externí analýza se skládá z analýzy makroprostředí, které ovlivňuje veškeré účastníky na trhu a utváří jej síly demografické, ekonomické, politické a legislativní, přírodní, technologické a sociálně kulturní. Působení těchto sil nelze z pozice firmy ovlivňovat ani kontrolovat. V další části bude společnost podrobena analýze mezoprostředí, jež tvoří zákazníci, distribuce, dodavatelé, konkurence, a které může firma částečně ovlivnit pomocí nástrojů marketingu. Prostřednictvím externí analýzy je sestaven seznam příležitostí O (Opportunities) a hrozeb T (Threats). Při vyhledávání těchto výsledných charakteristik, které platí pro analyzovaný strategický podnikatelský záměr, je třeba dbát, aby analýza byla prováděna s respektováním času (minulost, přítomnost, budoucnost). (Jakubíková, 2008)

#### **4.1.1.1 Síly makroprostředí**

Analýza makroprostředí bude provedena pro oblasti ekonomiky, legislativy a politiky, dále přírody a ekologie, technologie, sociologie a kultury.

#### **Ekonomika**

Ekonomické prostředí se skládá zejména z faktorů, které ovlivňují na jedné straně možnosti firem nabízet výrobky, služby, a na straně druhé možnosti zákazníků výrobky

a služby kupovat. Ačkoliv většina firem působí pouze na regionální nebo národní úrovni, jsou všechny součástí světového ekonomického prostředí. Ekonomické prostředí je ovlivňováno řadou faktorů, např. přírodními a lidskými zdroji, mírou inflace, úrokovou mírou, reálným příjmem domácností, nezaměstnaností, produktivitou práce atd., což je výsledkem historického vývoje, existujícího ekonomického systému či politické situace.

Společnost působí v rámci celosvětového trhu, a je tedy ovlivněna nejen národní ekonomickou situací, nýbrž i světovou ekonomickou situací. Jejím hlavním zákazníkem je automobilka VW, která zaujímá 34 % podíl z obrátu firmy. Je tedy ovlivňována jak ekonomickou situací ČR, tak i ekonomickou situací Německa a ostatních zemí, kam exportuje své produkty.

Česká národní banka zveřejnila dne 2.2.2012 prognózu makroekonomických ukazatelů na období let 2012 – 2013.

### ***Hrubý domácí produkt***

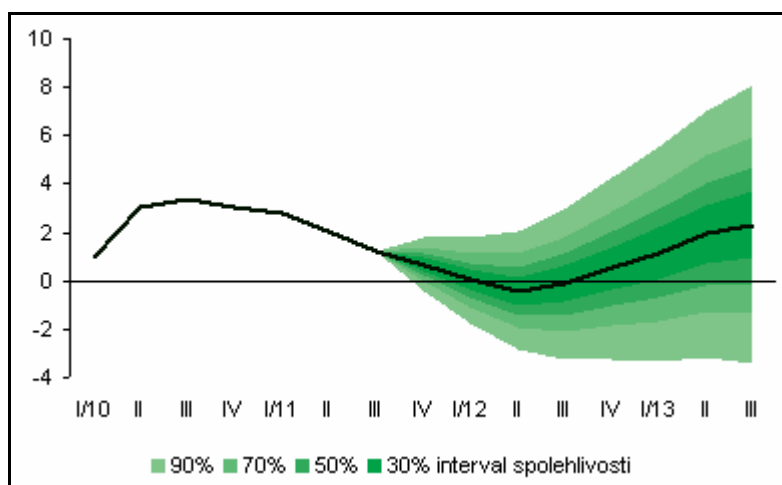
Dle zveřejněných dat ČNB ze dne 2.2.2012 byl HDP České republiky v roce 2011 ve výši 1,7%. Na další rok je prognózován růst HDP .V roce 2013 by měla podle odhadů ČNB česká ekonomika růst o 1,9 %.

Tabulka č. 3: Prognóza reálného HDP (v %)

ukazatel	rok	ve výši
meziroční růst reálného HDP	2011	1,7%
	2012	0,0%
	2013	1,9%

Zdroj: ČESKO. ČESKA NARODNI BANKA. ČNB: *Česká národní banka* [online]. ČNB, © 2003–2012 [cit. 2012-03-21]. Dostupné z: [http://www.cnb.cz/cs/menova\\_politika/prognoza/index.html](http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/index.html)

Obrázek č. 4: Pravděpodobnost prognózy HDP (v %)



Zdroj: ČESKO. ČESKA NARODNÍ BANKA. ČNB: Česká národní banka [online]. ČNB, © 2003–2012 [cit. 2012-03-21]. Dostupné z: [http://www.cnb.cz/cs/menova\\_politika/prognóza/index.html](http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognóza/index.html)

„Vějířový graf zachycuje nejistotu budoucího vývoje. Nejtmavší pásma kolem středu prognózy odpovídá vývoji, který nastane s 30% pravděpodobností. Rozšiřující se pásma zobrazují postupně vývoj s pravděpodobností 50%, 70% a 90 %.“ (ČNB, 2012)

Mezinárodní měnový fond vydal prognózu na následující dva roky dne 24.1.2012. Zde je uveden komentář MMF ke zveřejněným odhadovaným datům.

„With intensifying strains in the euro area weighing on the global outlook, the International Monetary Fund (IMF) has sharply cut its forecast for world growth this year, saying prospects have dimmed and risks to financial stability have increased. In an update to its World Economic Outlook (WEO), the IMF said that the euro area would fall into a mild recession in 2012 after the euro area crisis entered a “perilous new phase” toward the end of last year, affecting other parts of the world including the United States, emerging markets, and developing countries.“ (IMF, 2012)



Tabulka č. 4: Prognóza HDP ve světě (v %)

ZEMĚ/OBLAST	2010	2011	2012*	2013*
Svět	5,2	3,8	3,3 (4,0)	3,9 (4,5)
Vyspělé země	3,2	1,6	1,2 (1,9)	1,9 (2,4)
USA	3,0	1,8	1,8 (1,8)	2,2 (2,5)
Eurozóna	1,9	1,6	-0,5 (1,1)	0,8 (1,5)
Německo	3,6	3,0	0,3 (1,3)	1,5 (1,5)
Francie	1,4	1,6	0,2 (1,4)	1,0 (1,9)
Itálie	1,5	0,4	-2,2 (0,3)	-0,6 (0,5)
Španělsko	-0,1	0,7	-1,7 (1,1)	-0,3 (1,8)
Japonsko	4,4	-0,9	1,7 (2,3)	1,6 (2,0)
Velká Británie	2,1	0,9	0,6 (1,6)	2,0 (2,4)
Kanada	3,2	2,3	1,7 (1,9)	2,0 (2,5)
Střední a východní Evropa	4,5	5,1	1,1 (2,6)	2,4 (3,5)
Společenství nezávislých států	4,6	4,5	3,7 (4,4)	3,8 (4,4)
Rusko	4,0	4,1	3,3 (4,1)	3,5 (4,0)
Čína	10,4	9,2	8,2 (9,0)	8,8 (9,5)
Indie	9,9	7,4	7,0 (7,5)	7,3 (8,1)
Brazílie	7,5	2,9	3,0 (3,6)	4,0 (4,2)
Mexiko	5,4	4,1	3,5 (3,6)	3,5 (3,7)

Zdroj: vlastní zpracování dle IMF, 2012

### **Prognóza úrokových sazeb (3M PRIBOR)**

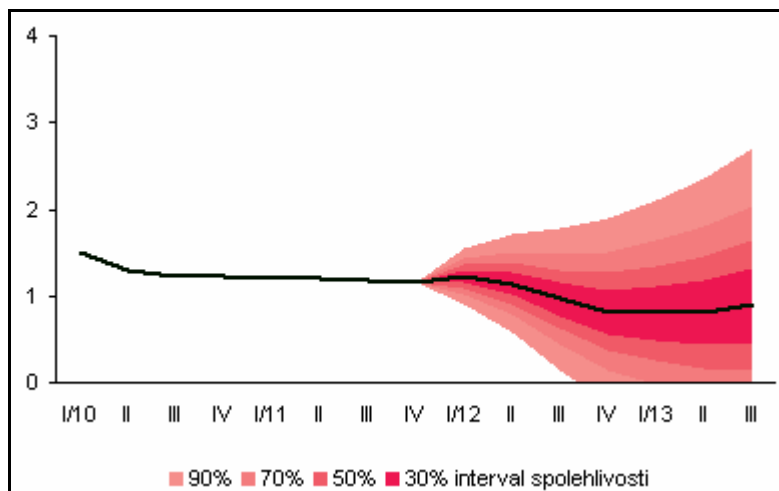
Prognóza ČNB počítá dle guvernéra nejprve se stabilitou tržních úrokových sazeb, následně by měly sazby od přelomu roku 2012 a 2013 mírně klesnout. Současné výše úrokových sazeb jsou následující - dvoutýdenní repo sazba je na 0,75 %, diskontní sazba na 0,25 % a lombardní sazba na 1,75 %.

Tabulka č. 5: Prognóza úrokové sazby 3M Pribor (v %)

ukazatel	rok	ve výši
úrokové sazby 3M PRIBOR	2012	1,0%
	2013	0,9%

Zdroj: ČESKO. ČESKA NARODNI BANKA. ČNB: *Česká národní banka* [online]. ČNB, © 2003–2012 [cit. 2012-03-21]. Dostupné z: [http://www.cnb.cz/cs/menova\\_politika / prognosa/index.html](http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/_prognosa/index.html)

Obrázek č. 5: Pravděpodobnost prognózy úrokových sazeb 3M Pribor (v %)



Zdroj: ČESKO. ČESKA NARODNI BANKA. ČNB: Česká národní banka [online]. ČNB, © 2003–2012 [cit. 2012-03-21]. Dostupné z: [http://www.cnb.cz/cs/menova\\_politika / prognóza/index.html](http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/proгноza/index.html)

#### ***Vývoj české koruny vůči euru***

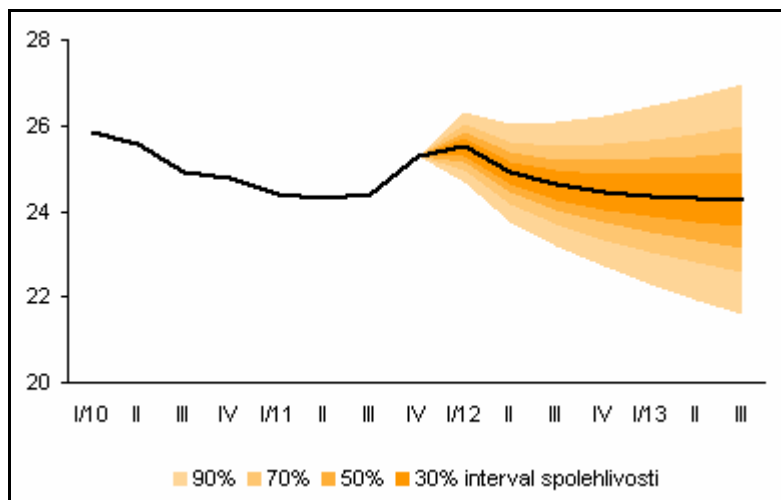
ČNB se stala od února 2009 jedinou centrální bankou na světě, která zveřejňuje prognózy vývoje kurzu své měny. Cílem je pomoci plánovat firmám své zakázky v mezinárodním obchodě. Kurz české koruny v roce 2012 centrální banka v nové prognóze očekává na 24,90 Kč/EUR. V dalším roce ČNB očekává posílení měny na 24,30 Kč/EUR. Koruna se nyní obchoduje kolem 25,10 Kč/EUR.

Tabulka č. 6: Prognóza měnového kurzu CZK/EUR (v Kč)

ukazatel	rok	ve výši
kurz CZK/EUR	2012	24,9
	2013	24,3

Zdroj: ČESKO. ČESKA NARODNI BANKA. ČNB: Česká národní banka [online]. ČNB, © 2003–2012 [cit. 2012-03-21]. Dostupné z: [http://www.cnb.cz/cs/menova\\_politika / prognóza/index.html](http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/proгноza/index.html)

Obrázek č. 6: Pravděpodobnost prognózy měnového kurzu CZK/EUR (v Kč)



Zdroj: ČESKO. ČESKA NARODNI BANKA. ČNB: *Česká národní banka* [online]. ČNB, © 2003–2012 [cit. 2012-03-21]. Dostupné z: [http://www.cnb.cz/cs/menova\\_politika/prognoza/index.html](http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/index.html)

### Legislativa a politika

Legislativa každého státu stanovuje právní předpisy, které upravují vztahy mezi podniky či firmami a má je chránit před nekalou soutěží. Vytváří silné vlivy na rozhodování a plánování podnikové strategie, tvořené legislativou (souhrn právních předpisů upravujících zákonnou cestou vztahy mezi podniky, chrání firmy před nekalou soutěží) a vládními orgány (právní předpisy vydané vládou na ochranu spotřebitelů před lživou a zavádějící reklamou).

Firma je jako každý jiný podnikatelský subjekt ovlivněn legislativou České republiky. Jedná se zejména o Obchodní zákoník, Živnostenský zákon, daňové zákony, Zákon o účetnictví, České účetní standardy, zákony vztahující se k pracovněprávní problematice, k sociálnímu a zdravotnímu pojištění, dodržování BOZP a PO a mnoho dalších. Neméně důležité je přizpůsobení se legislativě EU, která je v různé podobě implementována do zákonů České republiky.

### Příroda a ekologie

Zhoršující se podmínky v přírodním prostředí představují jeden z hlavních problémů lidstva. V mnoha městech na světě dosáhlo znečištění ovzduší nebezpečné hranice. Započalo omezování vypouštění průmyslových chemikálií, které způsobují zvětšování ozónové díry a vytváření skleníkového efektu.

V celém světě dochází ke zpřísnění požadavků na ekologické zákony, a tyto požadavky musí také dodržovat firmy v ČR. Ekologie a ekonomika se v 21. století stále více přibližují. Ochrana životního prostředí se dávno stala významným úkolem firem a pevnou součástí moderního managementu. Zodpovědné zacházení s půdou, vzduchem, vodou a surovinami je - plně ve smyslu trvale udržitelného rozvoje - neoddělitelně spjata s podnikatelskou a sociální kompetencí.

Z tohoto důvodu je ekologické jednání ve společnosti trvalou součástí firemní politiky. Je chápáno jako klíčová úloha a je tudíž odpovídajícím způsobem zakotveno v managementu. Uskutečňování tohoto cíle vyžaduje efektivní a účinný management životního prostředí. Proto firma zavedla systém managementu životního prostředí, který vyhovuje požadavkům nařízení EU a mezinárodní normě DIN EN ISO 14001, a jehož funkčnost každoročně certifikují nezávislí auditoři. Na všech pracovištích je tříděný odpad a také informovanost zaměstnanců se v poslední době výrazně zlepšila.

### **Technologie**

Změny v oblasti inovací nových technologií jsou velice rychlé. Objevy, vynálezy, každodenní inovace a zlepšení přinášejí nové příležitosti (uspokojování nových, dosud neuvědomovaných potřeb). Zavádění nových technologií umožňuje zvyšovat produktivitu práce, snižovat náklady, a tím zvyšovat konkurenceschopnost.

Pro firmu je důležité nejen udržet krok s novými technologiemi, ale dokonce být o krok napřed před svou konkurencí a nabídnout zákazníkovi, to co mu konkurence nabídnout nemůže. Dnes jsou nové technologie v bezpečnostních a zamykacích systémech zaměřeny zejména na ochranu chodců, LED technologie, atd. Do vývoje nových produktů vkládá firma nemalé částky a snaží se prodat zákazníkovi nejen technologicky vyspělý výrobek, ale také cenově přijatelný a kvalitní výrobek.

Důležitou skutečností je, že firma v letech 2006 - 2012 hodlá využít pobídky MPO Potenciál a v letech 2011 – 2013 program Inovace, které podporují rozvoj inovačních center. Obecně platí, že firma, která se rozhodne čerpat tento druh pobídky, má možnost na 40% dotace z celkové proinvestované částky max. cca 300 mil. Kč (12 mil. euro), které využije na investiční zařízení, licence, patenty, nákup softwaru apod.

## **LTC – Life time condition**

Důležitým prvkem, který ovlivňuje ekonomickou situaci podniku, jsou také LTC neboli Life time condition. Jedná se o podmínky dlouhodobé spolupráce firmy se zákazníkem, který prostřednictvím LTC získává výhodu v každoročním snižování ceny výrobků o předem ujednané procento. Firma je pak nucena hledat nové cesty vedoucí ke kompenzaci takto snížených tržeb. Jednou z cest je zvýšení produktivity práce, vyjednání nižších cen u subdodavatelů či snížení režijních nákladů.

## **Sociologie a kultura**

Z dlouhodobého hlediska mají tyto faktory zásadní vliv na vývoj společnosti. V této oblasti je důležité soustředit se především na změny velikosti populace, vývojové trendy do budoucna, věkovou strukturu obyvatelstva a její změny, mortalitu, natalitu. Většina těchto faktorů zásadně ovlivňuje poptávku po zboží, službách, a tím i nabídku. Je nutné zkoumat společenskopolitický systém, klima společnosti, systém hodnot a postoje lidí, životní úroveň a styl i zdravotní stav populace.

Firma zajišťuje pro své zaměstnance mnoho kulturních a sportovních aktivit. Podílí se také na sponzorování např. nohejbalového družstva SK Liapor. Pořádá také mnoho aktivit pro základní, střední i vysoké školy v rámci regionu. Svě zaměstnance také podporuje ve zvyšování vzdělání a kvalifikace formou zprostředkování různých odborných a jazykových kurzů.

### **4.1.1.2 Síly mezoprostředí**

Síly mezoprostředí zahrnují zejména dodavatele, konkurenci a zákazníky. Tyto tři oblasti budou podrobeny analýze v následující části této práce.

#### **Dodavatelé**

Dodavatelé jsou obchodní firmy a jednotlivci, kteří zabezpečují společnosti potřebné zdroje, aby byla schopna vyrábět zboží nebo poskytovat služby. Management musí pečlivě sledovat situaci a možnosti dodavatelů i z hlediska dlouhodobého vývoje, aby bylo možno včas reagovat na případné nepříznivé jevy, které by mohly podnik postihnout.

Firma spolupracuje s relativně velkým počtem subdodavatelů zejména surových materiálů a specifických komponentů, které sama nevyrábí. Cílem je vybrat spolehlivé

dodavatele, kteří jsou schopni dodat kvalitní výrobky za co nejnižší cenu a hlavně ve stanovených lhůtách. Bohužel také hodně dodavatelů během hospodářské krize vyhlásilo bankrot, a tím se výrazně zúžil počet stávajících či nových potenciálních dodavatelů, kterým firma zadává své zakázky. Dodávky k zákazníkům jsou závislé na včasných a kvalitních dodávkách od subdodavatelů, pravidelně proto probíhá hodnocení těchto subdodavatelů. Velmi se také zvýšila frekvence auditů u dodavatelských firem a samozřejmě zpřísnění kritérií pro jejich výběr.

Klíčoví dodavatelé lakovaných dílů vykazují velmi vysoké procento nekvality. Bohužel v současné době není možná výměna dodavatelů pro všechny lakované díly, jež jsou do společnosti dodávány. Oproti tomu firma má velmi kvalitní dodavatele montážních zařízení, plechových a zinkových dílů.

Kritéria výběru dodavatelů pro sériovou výrobu:

- certifikovaný systém managementu jakosti – min. ISO 9001:2000, preferováno je ISO/TS 16949:2002 nebo VDA 6.1
- kvalita výrobku
- aspekty životního prostředí
- cena/náklady
- reference - zkušenosti s dodávkami do automobilového průmyslu
- technická způsobilost/inovace
- logistika
- flexibilita
- firemní profil/strategické zaměření
- hospodářská stabilita
- zastoupení zahraniční firmy v České republice
- výsledky ve výběrových řízeních
- zajištění dodávek
- zákazníkem schválený (doporučený) dodavatel

## Konkurence

Nestačí pouze znát své zákazníky a rozumět jim. Každá společnost by měla věnovat stejnou pozornost své konkurenci jako svým zákazníkům. Firma by měla disponovat následujícími informacemi:

- kdo jsou hlavní konkurenti
- jaké jsou jejich strategie
- jaké jsou jejich cíle
- v čem jsou jejich přednosti a slabiny

Největšími konkurenty společnosti jsou:

- VALEO AUTOKLIMATIZACE je součástí nadnárodního koncernu, který se zaměřuje na design, výrobu a prodej systémů, modulů a komponentů pro automobilový průmysl. V celosvětovém měřítku se VALEO řadí mezi 10 největších dodavatelů v automobilovém průmyslu. VALEO reprezentuje na všech světových kontinentech 13 výrobních odvětví, 128 výrobních základen a 65 vývojových středisek v 26 zemích světa. Celkem zaměstnává 68 000 zaměstnanců 70 různých národností. VALEO v Rakovníku je největším zaměstnavatelem v rámci okresu, poskytuje pracovní příležitost pro 700 zaměstnanců. Zaměřuje se na výrobu topných a klimatizačních jednotek a ovládacích panelů do automobilů. Mezi největší zákazníky patří ŠKODA, AUDI, VW, Daimler 1G, SAAB, NISSAN, OPEL, RENAULT, Toyota Peugeot Citroen Automobile. Má velice agresivní tvorbu cen, dále low cost výrobky a promyšlené výrobní technologie.
- Huf Hülsbeck & Fürst vyvíjí a vyrábí mechanické a elektronické klíčové systémy, zámkové sestavy, zámky pro řízení a systémy pro dálkové ovládání pro automobilový průmysl. Firma byla založena v roce 1908 ve městě Velbert. Společnost dodává zámkové systémy do Daimler AG od roku 1921. Dnes má firma Huf přibližně 4 800 zaměstnanců, kteří pracují v 16 zemích po celém světě. Více než 300 konstruktérů a techniků pracuje ve městech Velbert a Gündig (Německo), Milwaukee (USA) a Chonan (Korea). Firma Huf byla první společností, která vyvinula komponenty "Passive Entry" a "Keyless Go". Vyvíjí technicky náročné produkty a jsou vedoucí společností na trhu v oblasti zadních lišt a vnějších klik.

- Kiekert (Německo, pobočka také v ČR) již po desetiletí patří mezi výrobce automobilových technologií, kteří určují pravidla v tomto oboru. Firma nabízí hlavně zamykací systémy. Výrobní závody firmy Kiekert a vývojová střediska jsou v blízkosti zákazníka ve všech klíčových regionech globálního automobilového průmyslu. Vyrábí produkty na všech světových trzích. Požadavky kladené na vozidla budoucnosti řeší optimalizací nákladů a hmotnosti zamykacích systémů, což představuje nové dimenze bezpečnosti a komfortu. V ČR nyní zaměstnává cca 1 200 zaměstnanců.

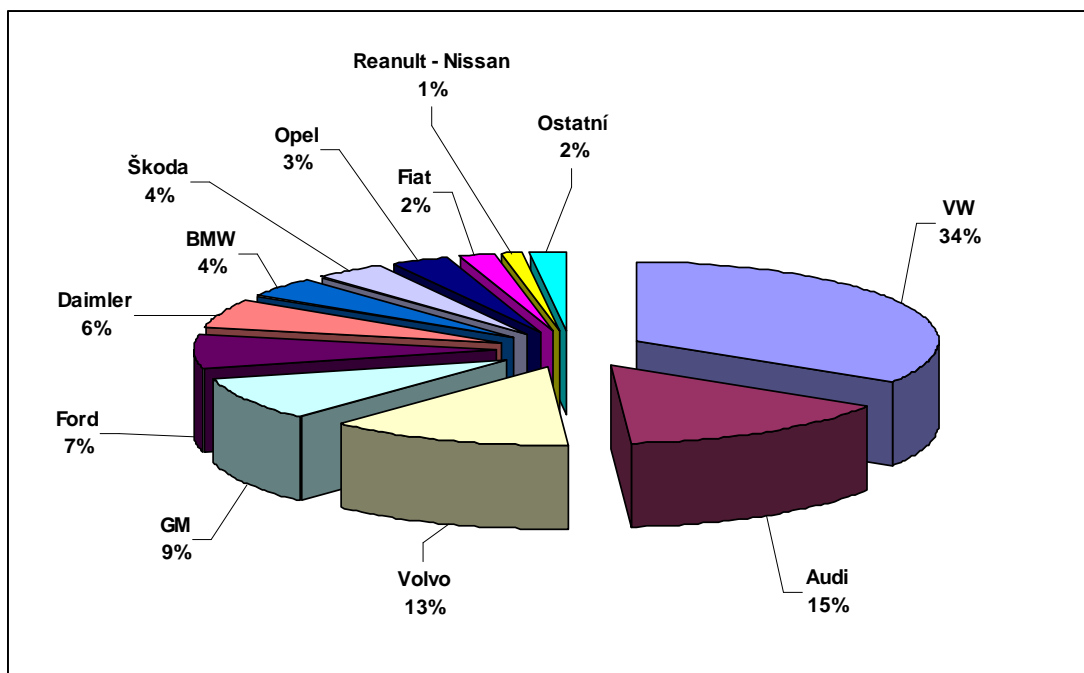
### **Zákazníci**

Trh v tomto odvětví je velmi dynamický a neustále se mění. V nedávné době byl největším světovým producentem automobilový koncern GM. Koncern GM, ale musel vyhlásit bankrot a jeho prvenství v prodeji převzal německý koncern VW před japonskou Toyotou. V minulých letech bylo prioritou společnosti získávání zakázek od koncernu GM. Během roku 2009 musela firma svou strategii změnit a soustředit se na zákazníky, kteří jsou finančně silnější a jejich prognózy týkající se zvyšování tržního podílu jsou nejvyšší. Je pravda, že firma také vstoupila na čínský trh, kde se budují nové příležitosti pro získání nových zákazníků, ale je zde také nová konkurence hlavně z důvodu levné pracovní síly.

V oblastech výroby existují, a to jak u stávajících, tak u nových zákazníků výrazné potenciály růstu. V následujícím grafu jsou zobrazené podíly tržeb firmy dle jednotlivých zákazníků. Z grafu je jasně zřetelné, že nejvíce je firma závislá na zákaznících VW, Audi a Volvo. Společnost by se tedy měla zaměřit na omezení závislosti na třech zákaznících a měla by se snažit získat ty zákazníky, jejichž podíl na tržbách je nízký či nulový.



Obrázek č. 7: Přehled tržeb dle zákazníků za rok 2011 (v %)



Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti, 2012

Firma drží krok a požadavky zákazníků v oblasti vývojových trendů. Mezi její nejnovější produkty, které jsou ovšem stále ve fázi vývoje patří:

- Pedestrian protector - bezpečnostní nároky ochrany chodců zajišťuje "aktivní kapota" díky deformačním zónám v kloubových závěsech a v zámku přední kapoty.
- Door edge protector – aktivní ochrana dveří automobilu.
- LED softtouch – osvětlení zadní lišty a státní poznávací značky pomocí LED technologie.

#### 4.1.1.3 Vyhodnocení externí analýzy

Pro učinění závěrů z analýzy externího prostředí musí být nejdříve zhodnoceny její výsledky. K tomu bude použita matice EFE (External Forces Evaluation). Prvním krokem při zpracování matice je vypracování tabulky externích faktorů čili příležitostí a hrozeb. Jejich počet musí být stejný. Následuje přiřazení váhy od 0,00 do 1,00 každému faktoru dle důležitosti příležitosti či hrozby pro úspěšnost v oboru obecně. Součet vah u všech faktorů musí být roven jedné. Poté jsou hodnoceny jednotlivé faktory stupněm vlivu. Zmiňovaná stupnice se skládá ze čtyř hodnot, kde 4 = nejvyšší vliv, 3 = nadprůměrný vliv, 2 = střední vliv, 1 = nízký vliv.

V dalším kroku bude vypočten vážený průměr každého faktoru tak, že se vynásobí váha tohoto faktoru s přiřazeným stupněm vlivu. Tyto vážené poměry jsou sečteny a výsledkem je celkový vážený průměr, který ukazuje citlivost záměru na externí prostředí. Nejhorším hodnocením je 1, střední je 2,5 a nejlepším hodnocením je 4.

Tabulka č. 7: Matice EFE - příležitosti

<b>Příležitosti = Opportunities (O)</b>	<b>Váha</b>	<b>Stupeň vlivu</b>	<b>Vážený průměr</b>
proniknutí na francouzský trh	0,15	3	0,45
dlouhodobá spolupráce se spolehlivými dodavateli montážních zařízení a plechových a zinkových dílů	0,10	2	0,20
udržení stávajících zákazníků	0,15	3	0,45
získání zakázek od zákazníků jež mají potenciál k růstu	0,15	4	0,60

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Tabulka č. 8: Matice EFE - hrozby

<b>Hrozby = Threats (T)</b>	<b>Váha</b>	<b>Stupeň vlivu</b>	<b>Vážený průměr</b>
finanční a hospodářská krize v Evropě	0,15	4	0,60
nedostatek odborných a kvalifikovaných pracovníků	0,05	2	0,10
levná pracovní síla zejména v Číně	0,15	3	0,45
stávající konkurence firem s mezinárodní účastí	0,10	3	0,30

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Celkový součet vážených průměrů pro příležitosti i hrozby je 3,15, což znamená velkou citlivost firmy na externí prostředí.

Největší příležitostí firmy dle vyhodnocení matice EFE je získání zakázek od zákazníků jež mají velký potenciál k růstu. S touto příležitostí se zcela jistě pojí i druhá příležitost, již je proniknutí společnosti na francouzský trh. Francouzské automobilky mají určitě velký potenciál k růstu hlavně v segmentu aut malých a středních tříd. Obrat tržeb společnosti u těchto automobilek činí v současnosti pouhé 1% pro Renault – Nissan, Peugeot a Citroen jsou dokonce zahrnuty v podílu tržeb mezi „ostatní“ zákazníky. Hrozbami pro tyto příležitosti by bezesporu mohla být hospodářská krize

jež trvá od konce roku 2008 a levná pracovní síla zejména v Číně, jež by se mohla stát svými nízkými výrobními náklady velmi silnou konkurencí pro společnosti .

#### **4.1.2 Interní analýza**

Po externí analýze musí být provedena také interní analýza. Interní analýza pomáhá podniku odhalit jeho silné a slabé stránky a nalezení specifických předností, které umožňují podniku odlišit se od konkurence.

Cílem interní analýzy je posoudit vliv těch faktorů na pozici firmy, které může sama společnost ovlivnit. Její podstatou je definování silných S (Strengths) a slabých W (Weaknesses) stránek podniku. (Jakubíková, 2008)

Interní analýza je prováděna minimálně v těchto funkčních oblastech:

- management – plánování, personální řízení, kontrola, motivace, strategický manažerský systém,
- marketing – analýza zákazníka, nákup subdodávek, prodej produktů, plánování produktu, cenová politika, distribuce, marketingový průzkum, analýza možností, sociální zodpovědnost,
- finance a účetnictví – rozhodování o investicích, financování aktiv, uspokojování vlastníků,
- informační systémy.

##### **4.1.2.1 Management**

V oblasti managementu bude provedena hlubší analýza plánování, kontroly, marketingu, financí a účetnictví, vývoje a výzkumu, informačních systémů.

##### **Plánování**

V oblasti plánování je firma na velmi vysoké úrovni. Zpracovává dlouhodobé strategické plány na dobu minimálně pěti let. Ty pak dále rozpracovává ročních plánů vždy v období července až listopadu. Během roku je roční plán kvartálně vyhodnocován, kdy je skutečnost porovnávána s plánovanými hodnotami a odchylky jsou analyzovány a okomentovány. Dále je tvořen forecast na kvartál následující. Tyto aktivity zajišťuje oddělení controllingu.

## **Kontrola**

Kontrolní činnost využívají manažeři na všech úrovních řízení jako určité formy zpětné vazby, jejímž prostřednictvím mají získat objektivní představu o řízené realitě (plnění plánovaných záměrů, stupni realizace přijatých rozhodnutí).

V každé firmě je důležité nejen dodržování obecných standardů jako je např. bezpečnost při práci, hygienické předpisy, ale také specifických požadavků, které mohou být stanovené interními předpisy či zákazníkem (v oblasti automotive má každý výrobce automobilů stanovené specifické požadavky, které musí dodavatelé přesně dodržovat). Dodržování těchto předpisů je prováděno prostřednictvím interních a externích auditů.

Další velmi důležitou oblastí je neustálá kontrola nákladů a výnosů. Tuto oblast zajišťuje ve firmě oddělení controllingu, které porovnává odchylky plánu od skutečnosti v oblasti vývoje, výroby, investic a personalistiky. I přesto, že za tři roky uspořila firma miliony korun ve všech podnikových sférách, tak existují ještě oblasti, kde je možné najít velké úspory.

Těmito oblastmi jsou:

- nekvalita výrobků
- vývojové investice
- stav zásob
- reklamace od dodavatelů

### **4.1.2.2 Marketing**

Firma, dokonce ani skupina, nemá marketingové oddělení. Tuto funkci zastupuje oddělení prodeje a vývoje. Tyto dvě oddělení mají od srpna 2009 společné pravomoci, jak z oblasti vývoje, tak i z oblasti prodeje či marketingu.

## **Prodej produktů**

Jak již bylo zmíněno v úvodu práce, prodej i vývoj prošel v roce 2009 velkou organizační změnou. Tato oddělení byla rozdělena dle zákaznických center (VW, Ford, PSA, BMW, Audi, Daimler AG, GM, atd). Cílem bylo zajistit větší specializaci

jednotlivých odborníků, kteří vytváří nabídky pro zákazníky. Nabídky pro jednotlivé produkty jsou rozdělovány do třech kategorií, a to:

- Kategorie A – projekty, jež má firma za cíl získat
- Kategorie B – projekty, jež by firma ráda získala
- Kategorie C – projekty, jež pro firmu nejsou tak důležité

Zaměstnanci prodeje vyjednávají se zákazníkem všechna data, jež jsou potřebná k vytvoření nabídky, tzn. cenu produktu, objem prodeje, typy produktů, jež se budou vyrábět, dále pak vlastnictví montážních linek a nástrojů a financování vývoje produktu.

### **Plánování produktu**

Ve společnosti jsou plánovány produkty již ve vývojové fázi, kde jsou kromě fáze vývoje zahrnuty také fáze industrializace, fáze náběhu do sériové výroby a fáze ukončení sériové výroby. Během posledních dvou let prošlo plánování produktu také řádnou revizí. Systém již není tak složitý a např. o práci na nové nabídce rozhoduje nyní vedoucí prodeje či vývoje namísto osmičlenné komise.

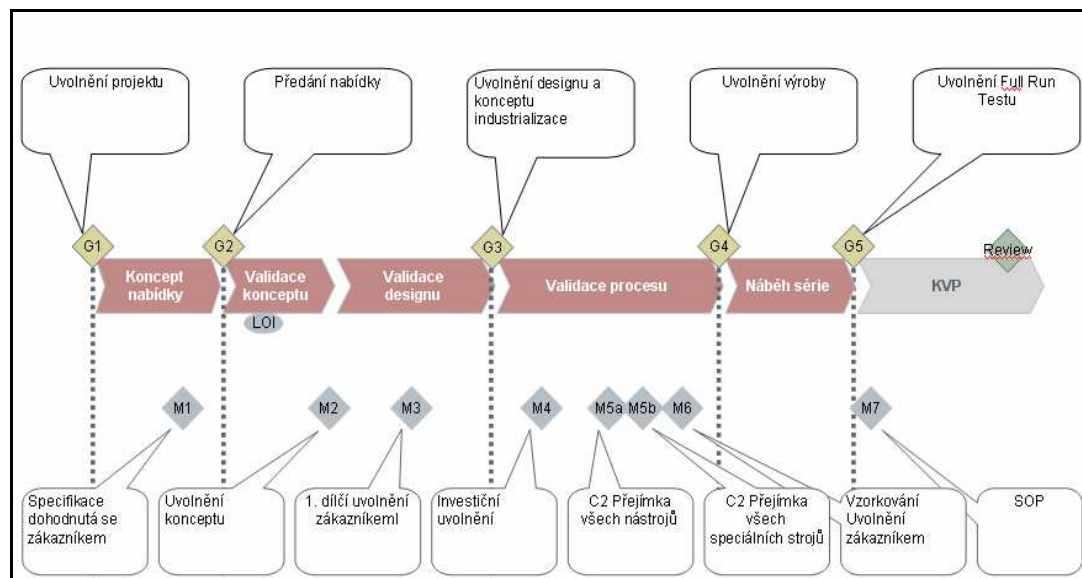
Produkty, jež jsou ve vývojové fázi, jsou řízeny dle interního systému PEP „Produkt Entwicklung Prozess“. Po obdržení poptávky od zákazníka jsou zpracovávány projekty dle detailně rozpracovaného schématu, kde jsou jasně určené cíle a úkoly pro všechny členy projektového týmu.

Každý projekt projde pěti fázemi, než je předán do sériové výroby. Jednotlivé fáze jsou oddělené tzv. bránami neboli Gate. Proces vývoje zahrnuje pět následujících fází – koncept nabídky, validace konceptu, validace designu, validace procesu a náběh sériové výroby. V každé fázi musí být splněno osm milníků čili Milestone. O splnění podmínek bran nebo milníků rozhoduje tzv. „Review team“ sestavený z odborníků, kteří nejsou členy projektového týmu. Ti pak doporučí uvolnění brány nebo milníku anebo naopak jejich uvolnění zamítnou s odůvodněním a doporučením na odstranění zjištěných nedostatků.

Součástí nabídkové práce je vytvoření tzv. business plánu, kde jsou zahrnuty veškeré náklady a výnosy nejen na vývoj, ale hlavně na sériovou výrobu produktu. Poté, co je business plán sestaven, je předložen vedení firmy ke schválení. Pokud se firma

rozhodne, že je pro ni získání zakázky výhodné, nabídka je dokončena a předána zákazníkovi. V opačném případě je projekt ukončen.

Obrázek č. 8: Proces vývoje produktu



Zdroj: vlastní zpracování dle interní směrnice firmy, 2012

#### 4.1.2.3 Finance a účetnictví

Hlavním smyslem finanční analýzy je připravovat podklady pro kvalitní rozhodování o fungování firmy. Zřejmé je to, že zde funguje úzká spolupráce mezi účetnictvím a rozhodováním firmy. Nejdůležitějším zdrojem informací pro posouzení finančního zdraví firmy jsou finanční a účetní výkazy.

*„Finanční analýza představuje systematický rozbor získaných dat, která jsou obsažena především v účetních výkazech. Finanční analýzy v sobě zahrnují hodnocení firemní minulosti, současnosti a předpovídání budoucích finančních podmínek.“ (Růčková, 2010, s. 9)*

Základními finančními výkazy jsou:

- rozvaha (Balance sheet)
- výkaz zisků a ztrát (Profit and Loss Account)
- výkaz toku peněz (Cash Flow)

Všechny údaje jsou – není-li uvedeno jinak – vyjádřeny v tis. Kč a vztahují se k 31.12. daného roku.

### **Ukazatele likvidity (Liquidity Ratios)**

K dlouhodobé existenci firmy je nutné, aby podnik byl nejen rentabilní, ale také aby byl schopen hradit své závazky vůči obchodním partnerům. Likvidita se ale dostává do přímého střetu s rentabilitou, protože aby byl podnik likvidní, musí vázat určité prostředky v oběžných aktivech, zásobách, pohledávkách, na běžném účtu a v pokladně. (Kislingerová, 2010)

*„Likvidita vyjadřuje schopnost podniku hradit své závazky. Ukazatele likvidity v podstatě poměřují to, čím je možno platit, s tím co je nutno zaplatit.“* (Knápková, Pavelková, 2010, s. 89)

Rozeznáváme celkem tři stupně likvidity dle likvidnosti aktiv, které jsou k výpočtu tohoto ukazatele použity.

#### ***Běžná likvidita (Current Ratio)***

Běžná likvidita nebo také likvidita 3. stupně charakterizuje krátkodobou finanční stabilitu společnosti. Pro běžnou likviditu by měla hodnota tohoto ukazatele být v rozmezí 1,5 – 2,0. (Růčková, 2010)

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

#### ***Pohotová likvidita (Current Ratio)***

Pro pohotovou likviditu, jež bývá nazývána likviditou 2. stupně je charakteristické, že poměřované hodnoty by měli být v poměru 1:1. To znamená, že podnik je schopen hradit své krátkodobé závazky, aniž by musel prodat své zásoby. (Růčková, 2010)

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva - zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

#### ***Okamžitá likvidita (Cash Ratio)***

Okamžitá likvidita neboli likvidita 1. stupně poměřuje nejlikvidnější položku aktiv s krátkodobými závazky. Hodnota tohoto ukazatele měla dosahovat hodnot v rozmezí 0,2 – 0,5 (Knápková, Pavelková, 2010)

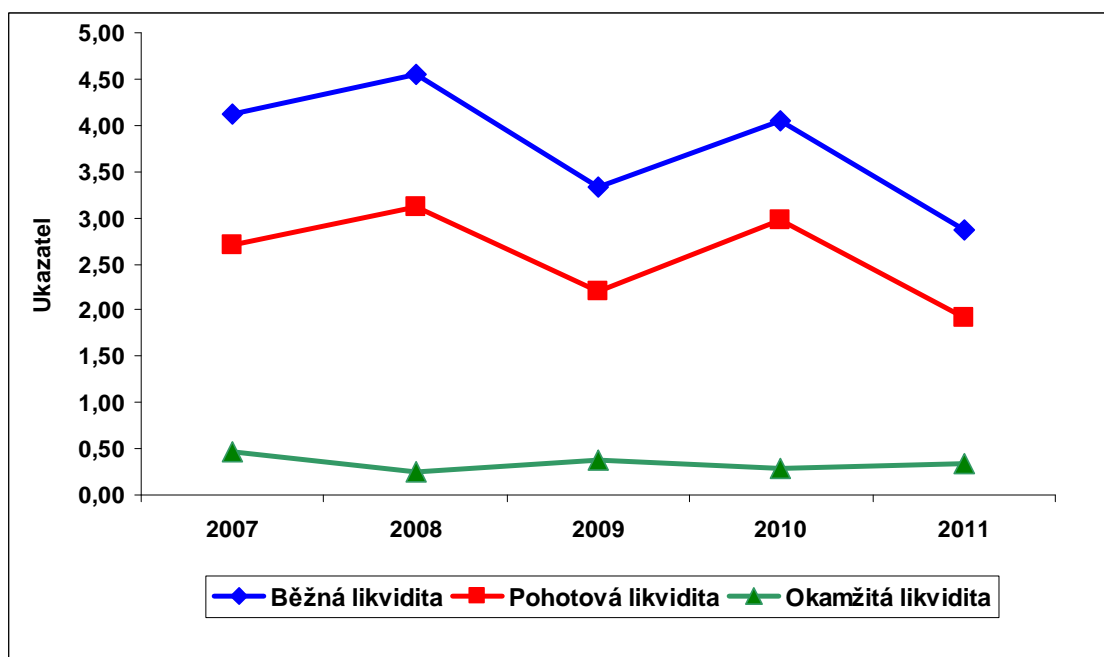
$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Tabulka č. 9: Ukazatelé likvidity v letech 2007 – 2011 (v tis. Kč)

	2007	2008	2009	2010	2011
Oběžná aktiva	830 947	920 653	927 453	1 056 752	1 282 282
Krátkodobé závazky	201 378	202 044	278 355	260 953	447 721
Zásoby	285 370	290 437	316 286	279 263	424 632
Peněžní prostředky	94 732	49 883	107 075	73 007	153 715
<b>Běžná likvidita</b>	<b>4,13</b>	<b>4,56</b>	<b>3,33</b>	<b>4,05</b>	<b>2,86</b>
<b>Pohotová likvidita</b>	<b>2,71</b>	<b>3,12</b>	<b>2,20</b>	<b>2,98</b>	<b>1,92</b>
<b>Okamžitá likvidita</b>	<b>0,47</b>	<b>0,25</b>	<b>0,38</b>	<b>0,28</b>	<b>0,34</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti, 2012

Obrázek č. 9: Vývoj likvidity v letech 2007 – 2011



Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti, 2012

Běžná likvidita firmy se během posledních 5 let vyvíjela následovně. V letech 2007 až 2008 se běžná likvidita zvýšila z 4,13 na 4,56. V roce 2009, jež byl počátkem hospodářské krize, se běžná likvidita snížila až na 3,33, což bylo dáno značným zvýšením krátkodobých závazků a pouze mírným navýšením oběžných aktiv. V roce 2010 se situace v automobilovém průmyslu začala zlepšovat, firmě se zvýšila oběžná



aktiva a závazky zaznamenaly pokles, tím běžná likvidita vrostla na hodnotu 4,05, tzn. na úroveň roku 2007. Ale v roce 2011 běžná likvidita opět poklesla, což bylo z důvodu vyššího růstu krátkodobých závazků než růstu oběžných aktiv.

Pohotová likvidita prakticky kopírovala vývoj likvidity běžné. V letech 2007 – 2010 se pohybovala v rozmezí 2,2 – 3,12. Stejně jako běžná likvidita v roce 2011 zaznamenala pohotová likvidita značný pokles, opět způsobený velkým nárůstem závazků oproti nárůstu oběžných aktiv snížených o zásoby.

Okamžitá likvidita dosahovala nejvyšší úrovně v roce 2007, a to 0,47, poté klesla skoro o 50%. V dalších letech zaznamenala nárůst a opětovný pokles. Tyto výkyvy kopírují výkyvy v peněžních prostředcích. Firma vykazovala nestabilní situaci v okamžité likviditě, tím by se v budoucnu mohla dostat do problémů s okamžitě splatnými závazky.

Prioritou firmy v následujících letech by mělo být zajištění potřebné likvidity, a tím i řízení Cash Flow.

### **Ukazatele finanční stability (Financial Stability Ratios)**

V rozvaze je strana aktiv rozdělena na dlouhodobý majetek a oběžný majetek. Tato aktiva jsou kryta na straně pasiv buď vlastními, nebo cizími zdroji. Pro stabilitu a míru zadlužení každého podniku je rozhodující poměr v jakém jsou aktiva těmito zdroji financována.

*„Ukazatele zadluženosti slouží jako indikátory výše rizika, jež podnik nese při daném poměru a struktuře vlastního kapitálu a cizích zdrojů.“ (Knápková, Pavelková, 2010)*

Ukazatele finanční stability jsou zastoupeny ukazateli zadluženosti a ukazateli dluhového krytí.

### **Ukazatele zadluženosti (Debt Ratios)**

Ukazatelé zadluženosti poměrují využití cizího kapitálu na financování podniku, neboli udávají poměr financování aktiv vlastními nebo cizími zdroji. (Růčková, 2010)

### ***Celková zadluženost (Total Debt Ratio)***

Celková zadluženost vyjadřuje poměr mezi cizím kapitálem a celkovými aktivy, jinak řečeno udává, z kolika procent jsou aktiva financována cizími zdroji. Celkovou

zadluženost můžeme také odlišit z časového hlediska, a to na dlouhodobou a krátkodobou. Do vzorce se z pasiv namísto celkového cizího kapitálu dosadí dlouhodobý nebo krátkodobý cizí kapitál. Doporučovaná hodnota se pohybuje v rozmezí 30% - 60%. (Knápková, Pavelková, 2010)

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} * 100$$

### ***Koeficient samofinancování (Equity Ratio)***

Koeficient samofinancování charakterizuje finanční nezávislost podniku a doplňuje ukazatel celkové zadluženosti. (Růčková, 2010)

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}} * 100$$

### ***Ukazatel finanční páky (Financial Leverage, Gearing)***

Finanční páka udává stupeň, v jakém podnik využívá cizí prostředky. Je obrácenou hodnotou koeficientu samofinancování.

*„Čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím nižší podíl vlastního kapitálu na celkových zdrojích a vyšší míra zadlužení, ale tím větší efekt vyvolá finanční páka na výnosnost vlastního kapitálu.“* (Kubíčková, Kotěšovcová, 2006, s. 66)

$$\text{Ukazatel finanční páky} = \frac{\text{celková aktiva}}{\text{vlastní kapitál}}$$

### ***Ziskový efekt finanční páky (Profit effect of Financial Leverage)***

Jestliže roste financování aktiv pomocí cizích zdrojů, rostou také nákladové úroky, a tím se zisk před zdaněním snižuje. Z tohoto důvodu by měl být také analyzován ziskový efekt finanční páky. Pokud hodnota tohoto ukazatele přesahuje hodnotu 1, pak využití cizích zdrojů zvyšuje rentabilitu vlastního kapitálu, pokud ale hodnota ukazatele je menší než 1, pak finanční páka rentabilitu vlastního kapitálu snižuje (Mrkvička, Kolář, 2006).

$$\text{Ziskový efekt finanční páky} = \frac{\text{Zisk před zdaněním}}{\text{Zisk před úroky a zdaněním}} * \frac{\text{celková aktiva}}{\text{vlastní kapitál}}$$

### Ukazatele dluhové schopnosti podniku (Debt Indicator Ratios)

Tyto ukazatele vypovídají o schopnosti podniku krýt náklady, které vznikají při použití cizího kapitálu.

#### Úrokové krytí (Interest Coverage)

Ukazatel úrokového krytí udává, kolikrát je zisk před úroky a zdaněním vyšší než úroky, které musí firma platit za půjčený cizí kapitál. Tento ukazatel by měl dosahovat minimálně hodnoty 5. (Knápková, Pavelková, 2010)

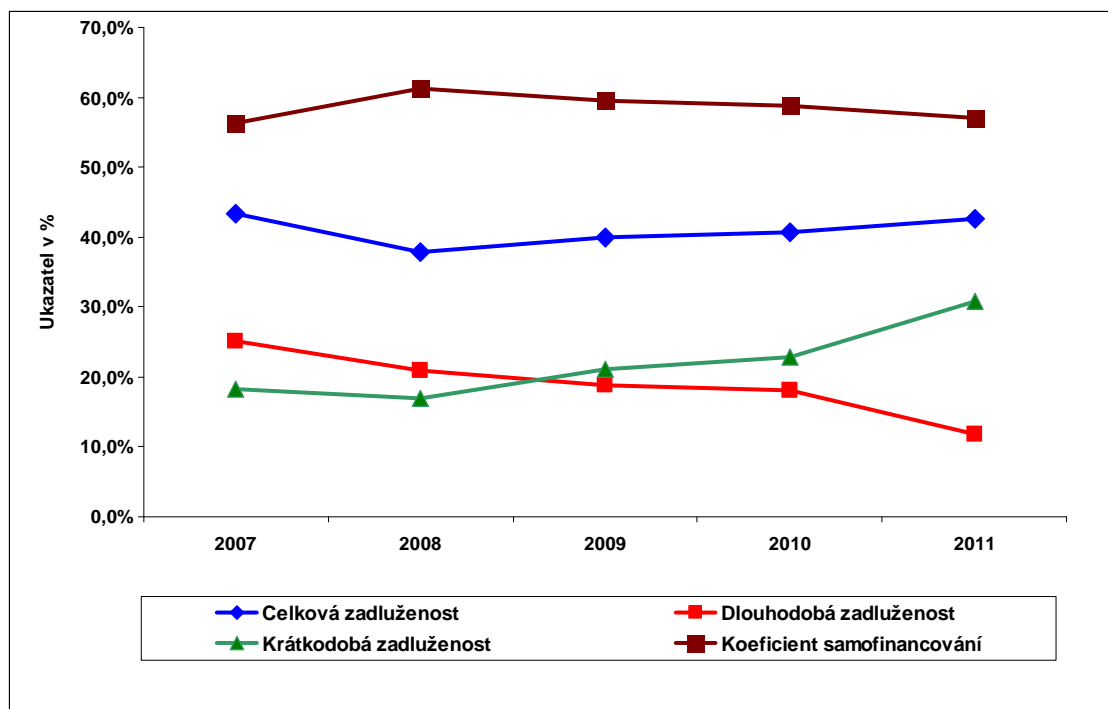
$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{Zisk před úroky a zdaněním}}{\text{Nákladové úroky}}$$

Tabulka č. 10: Ukazatelé zadluženosti v letech 2007 – 2011 (v tis. Kč)

	2007	2008	2009	2010	2011
Aktiva	1 642 656	1 780 624	1 746 052	1 801 454	2 032 229
Cizí zdroje	713 019	675 619	697 785	734 847	866 900
Dlouhodobé cizí zdroje	412 826	373 192	329 179	324 119	240 557
Krátkodobé cizí zdroje	300 193	302 427	368 606	410 728	626 343
Vlastní kapitál	925 803	1 091 350	1 039 888	1 058 324	1 159 280
Nákladové úroky	18 383	13 945	13 407	12 220	12 395
EBIT	271 660	201 794	236 847	137 106	215 605
EBT	253 277	187 849	223 440	124 886	203 210
<b>Celková zadluženost</b>	<b>43,4%</b>	<b>37,9%</b>	<b>40,0%</b>	<b>40,8%</b>	<b>42,7%</b>
<b>Dlouhodobá zadluženost</b>	<b>25,1%</b>	<b>21,0%</b>	<b>18,9%</b>	<b>18,0%</b>	<b>11,8%</b>
<b>Krátkodobá zadluženost</b>	<b>18,3%</b>	<b>17,0%</b>	<b>21,1%</b>	<b>22,8%</b>	<b>30,8%</b>
<b>Koeficient samofinancování</b>	<b>56,4%</b>	<b>61,3%</b>	<b>59,6%</b>	<b>58,7%</b>	<b>57,0%</b>
<b>Ukazatel finanční páky</b>	<b>1,77</b>	<b>1,63</b>	<b>1,68</b>	<b>1,70</b>	<b>1,75</b>
<b>Ziskový efekt finanční páky</b>	<b>1,65</b>	<b>1,52</b>	<b>1,58</b>	<b>1,55</b>	<b>1,65</b>
<b>Úrokové krytí</b>	<b>14,78</b>	<b>14,47</b>	<b>17,67</b>	<b>11,22</b>	<b>17,39</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti, 2012

Obrázek č. 10: Vývoj ukazatelů zadluženosti v letech 2007 - 2011 (v %)



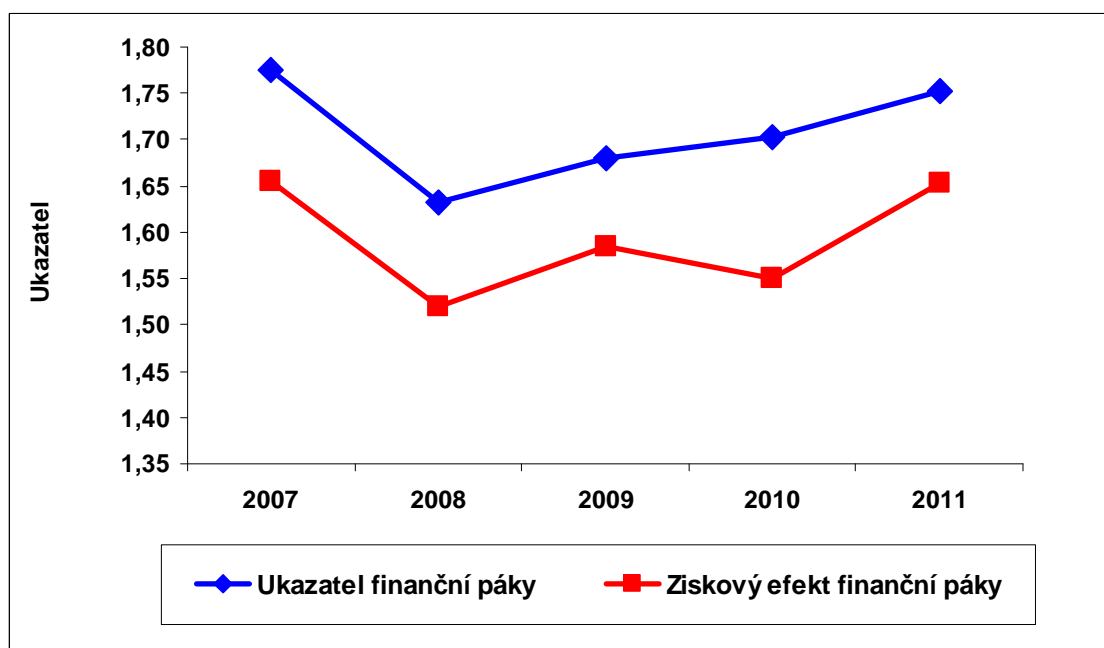
Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti, 2012

Celková zadluženost ve sledovaném období vykazovala relativní stabilitu. Nejvyšší hodnota celkové zadluženosti byla zaznamenána v roce 2007, a to 43,4%. V dalším roce klesla na hodnotu 37,9%. Od roku 2008 opět začala růst a to až na 42,7% v roce 2011. Celková zadluženost se pohybovala spíše na spodní hranici doporučené hodnoty.

Co se týče dlouhodobé a krátkodobé zadluženosti, tak zde byl vývoj těchto hodnot v období 2007 – 2011 zcela protichůdný. Zatímco dlouhodobá zadluženost klesala, tak krátkodobá zadluženost v analyzovaném období rostla. Krátkodobá zadluženost vzrostla z 18,3% ve výchozím roce na 30,8% v roce 2011. Oproti tomu dlouhodobá zadluženost klesla z 25,1% v roce 2007 na 11,8% v roce 2011. Z těchto dat lze usuzovat, že firma začala využívat více krátkodobé cizí zdroje nežli dlouhodobé cizí zdroje. Z rozvahy je patrné, že krátkodobé závazky během období 2007 – 2011 vzrostly o více než 100% a také krátkodobé bankovní úvěry zaznamenali nárůst o 80%. Zatímco dlouhodobé bankovní úvěry klesly o necelých 60%.

Koeficient samofinancování vykazoval zrcadlové hodnoty k celkové zadluženosti. V roce 2008 zaznamenal nárůst na 61,3% oproti roku předchozímu a poté začal klesat až na hodnotu 57% v roce 2011.

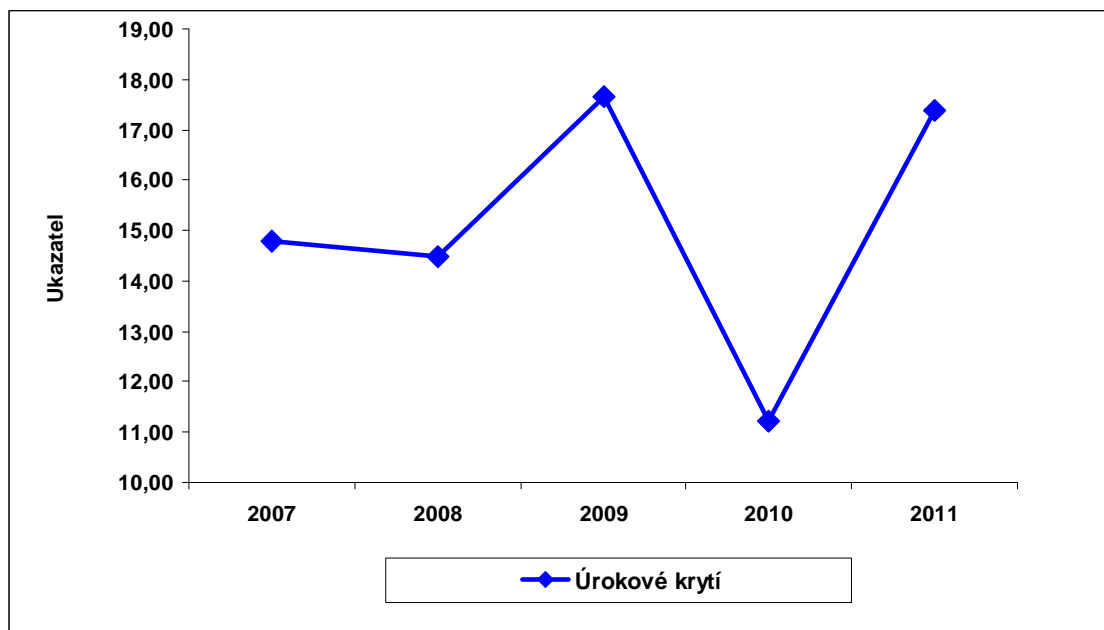
Obrázek č. 11: Vývoj ukazatelů zadluženosti v letech 2007 - 2011



Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti, 2012

Ukazatel finanční páky měl podobný vývoj jako ukazatel ziskového efektu. Nejprve oba ukazatele v roce 2008 poklesly. Finanční páka z 1,77 na 1,63 a ziskový efekt finanční páky z výchozí hodnoty 1,65 na 1,52. Poté finanční páka v následujících třech letech rostla, a to až na hodnotu 1,75. Její průběh byl ve sledovaném období stabilní. Oproti tomu ziskový efekt finanční páky v roce 2009 vzrostl na 1,58, a poté mírně poklesl na 1,55. V roce 2011 tento ukazatel opět vzrostl na hodnotu 1,65. Po celé analyzované období ziskový efekt finanční páky dosahoval minimální požadované úrovně, jež je stanovena na minimální hodnotu 1. Z tohoto lze usuzovat, že cizí zdroje byly využívány efektivně a zvyšovaly rentabilitu vlastního kapitálu.

Obrázek č. 12: Vývoj ukazatele úrokového krytí v letech 2007 - 2011



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Ukazatel úrokového krytí po celou dobu velmi kolísal. Z výchozí hodnoty 14,78 nejprve mírně poklesl na 14,47. Následujícím roce 2009 zaznamenal vysoký nárůst na 17,67, ale hned v dalším roce rapidně klesl na hodnotu 11,22. Dále pak v roce 2011 následoval opětovný nárůst na 17,39. Ukazatel úrokového krytí zcela nepochybně splňoval minimální hranici, která je stanovena na hodnotu 5.

### **Ukazatel obratovosti aktiv (Total Assets Turnover Ratio)**

Aktiva tvoří soustavu dílčích ukazatelů dle jednotlivých forem vázanosti kapitálu. Jedná se o ukazatele typu rychlost obratu nebo doba obratu.

Ukazatel, označovaný též jako vázanost vloženého kapitálu, měří efektivnost využití veškerých aktiv v podniku. (Růčková, 2010) Ukazuje, jak se zhodnocují stálá i oběžná aktiva ve výrobní činnosti podniku bez ohledu na zdroje krytí těchto aktiv. Používají se mnohé modifikace tohoto ukazatele, dle toho jaká položka je dosazena do jmenovatele tohoto ukazatele, např. stálá aktiva, oběžná aktiva, atd. Výše ukazatele se podstatně mění podle oboru činnosti. Ukazatel by neměl být nižší než 1. (Knápková, Pavelková, 2010)

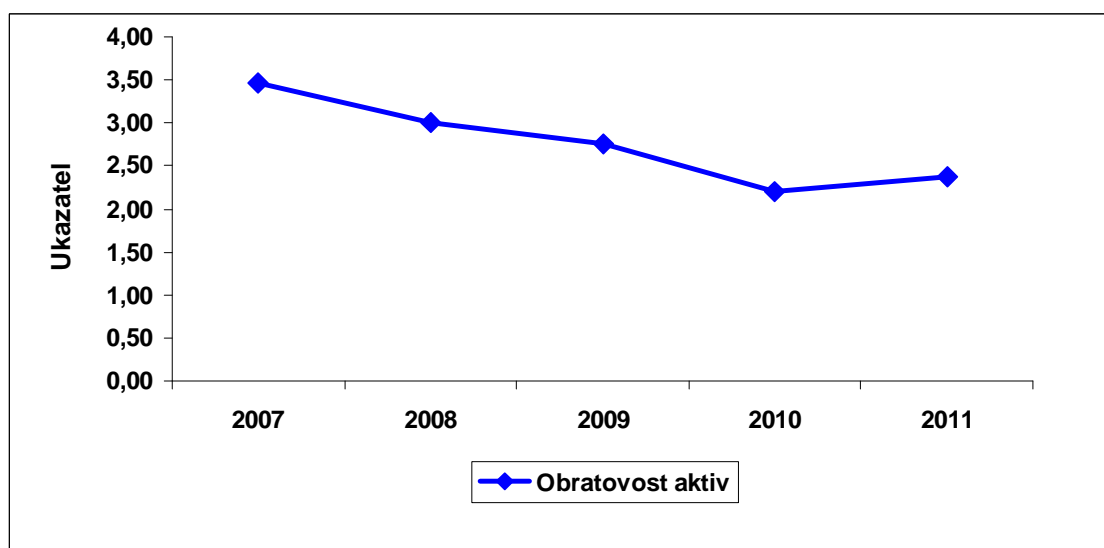
$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}}$$

Tabulka č. 11: Ukazatel obratu celkových aktiv v letech 2007 – 2011 (v tis. Kč)

	2007	2008	2009	2010	2011
Aktiva	1 642 656	1 780 624	1 746 052	1 801 454	2 032 229
Tržby	5 700 807	5 355 364	4 807 913	3 952 540	4 816 804
<b>Obratovost aktiv</b>	<b>3,47</b>	<b>3,01</b>	<b>2,75</b>	<b>2,19</b>	<b>2,37</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti, 2012

Obrázek č. 13: Vývoj ukazatele obratu celkových aktiv v letech 2007 - 2011



Zdroj: vlastní zpracování

Obratovost aktiv se v letech 2007 – 2010 se postupně snižovala z hodnoty 3,47 na 2,19. Hlavním důvodem byly klesající tržby, jež v roce 2008 poklesly o 6%, v roce 2009 o 10% a v roce 2010 dokonce o 18%. Oproti tomu aktiva vzrostla v roce 2008 o 8%, v roce 2009 sice poklesla, ale pouze o 2%. V následujícím roce opět vzrostla, a to o 3%. V roce 2011 se hodnota ukazatele začala opět zvyšovat, a to bylo způsobeno tím, že tržby po 4 letech vzrostly o 22% oproti roku 2010. Rostoucí trend si zachovala také aktiva, oproti roku 2010 vzrostla o 13%.

### **Ukazatelé rentability (Profitability Ratios)**

Rentabilita, resp. ukazatelé rentability, patří v praxi k nejsledovanějším ukazatelům z důvodu informačního efektu, kterého bylo dosaženo vloženým kapitálem. Poměrují zisk s veličinami, jež charakterizují velikost vložených prostředků. Ukazatele rentability mají velmi podobnou interpretaci, protože ukazují, kolik korun zisku připadá na 1 Kč hodnoty použitého ve jmenovateli ukazatele. (Kislingerová, 2010)

*„Rentabilita, resp. výnosnost vloženého kapitálu, je měřítkem schopnosti firmy dosahovat zisk použitím investovaného kapitálu, tj. schopnosti podniku vytvářet nové zdroje.“* (Knápková, Pavelková, 2010, s. 96)

#### ***Rentabilita celkových aktiv (ROA - Return on Assets)***

Rentabilita celkových aktiv je nejdůležitějším ukazatelem, jenž hodnotí efektivitu vloženého kapitálu ať vlastního nebo cizího. ROA poměruje zisk s celkovými aktivy. Do čitatele je možné dosadit EBIT, EBT nebo EAT. (Kislingerová, 2010)

$$\text{ROA} = \frac{\text{zisk před úroky a zdaněním (EBIT)}}{\text{celková aktiva}} * 100$$

#### ***Rentabilita vlastního kapitálu (ROE – Return on Equity)***

*„Měřením rentability vlastního kapitálu lze vyjádřit výnosnost kapitálu vloženého vlastníky podniku.“* (Knápková, Pavelková, 2010, s. 99)

Majitelé firem chtějí mít informace o tom, jaká je výše rentability kapitálu, který vložili do společnosti. Výsledná hodnota tohoto ukazatele by měla být vyšší než dlouhodobý průměr úročení dlouhodobých vkladů. Tento rozdíl je vlastně riziková prémie, kterou investoři podstupují při vložení svého majetku do společnosti. (Knápková, Pavelková, 2010)

$$\text{ROE} = \frac{\text{zisk před úroky a zdaněním (EBIT)}}{\text{vlastní kapitál}} * 100$$

#### ***Rentabilita dlouhodobého kapitálu (ROCE – Return on Capital Employed)***

Tento ukazatel porovnává EBIT s vloženým dlouhodobým kapitálem, do něhož vstupuje vlastní kapitál a dlouhodobé a krátkodobé cizí zdroje, jež přináší firmě úrok.



Ukazatel říká investorům a věřitelům jak podnik zhodnocuje jejich vložené zdroje. (Knápková, Pavelková, 2010)

$$\text{ROCE} = \frac{\text{zisk před úroky a zdaněním (EBIT)}}{\text{dlouhodobý kapitál}} * 100$$

### **Rentabilita tržeb (ROS – Return on Sales)**

Ukazatel ROS poměřuje čistý zisk po zdanění a tržby. Úspěšnost podniku je zde hodnocena pomocí ziskové marže. (Knápková, Pavelková, 2010)

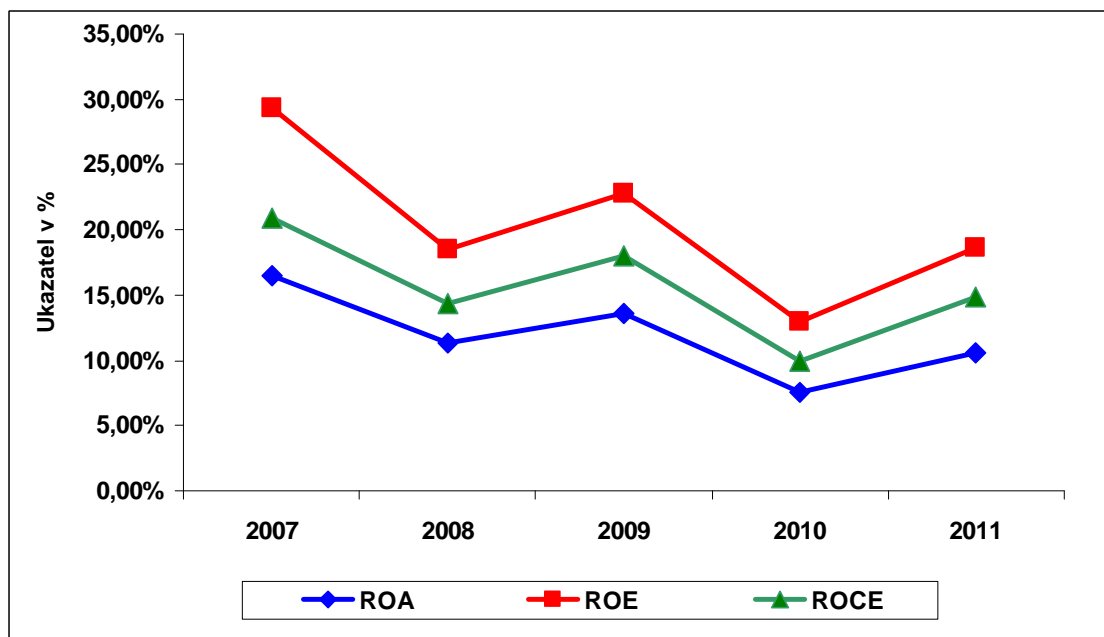
$$\text{ROS} = \frac{\text{čistý zisk po zdanění EAT}}{\text{tržby}} * 100$$

Tabulka č. 12: Ukazatelé rentability v letech 2007 – 2011 (v tis. Kč)

	2007	2008	2009	2010	2011
Aktiva	1 642 656	1 780 624	1 746 052	1 801 454	2 032 229
Vlastní kapitál	925 803	1 091 350	1 039 888	1 058 324	1 159 280
Dlouhodobý kapitál	1 298 473	1 411 389	1 312 544	1 376 519	1 456 590
Tržby	5 700 807	5 355 364	4 807 913	3 952 540	4 816 804
Zisk před úroky a zdaněním	271 660	201 794	236 847	137 106	215 605
Čistý zisk po zdanění	195 213	166 908	146 306	63 882	148 431
<b>ROA</b>	<b>16,54%</b>	<b>11,33%</b>	<b>13,56%</b>	<b>7,61%</b>	<b>10,61%</b>
<b>ROE</b>	<b>29,34%</b>	<b>18,49%</b>	<b>22,78%</b>	<b>12,96%</b>	<b>18,60%</b>
<b>ROCE</b>	<b>20,92%</b>	<b>14,30%</b>	<b>18,04%</b>	<b>9,96%</b>	<b>14,80%</b>
<b>ROS</b>	<b>3,42%</b>	<b>3,12%</b>	<b>3,04%</b>	<b>1,62%</b>	<b>3,08%</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti, 2012

Obrázek č. 14: Vývoj ukazatelů rentability v letech 2007 - 2011



Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti, 2012

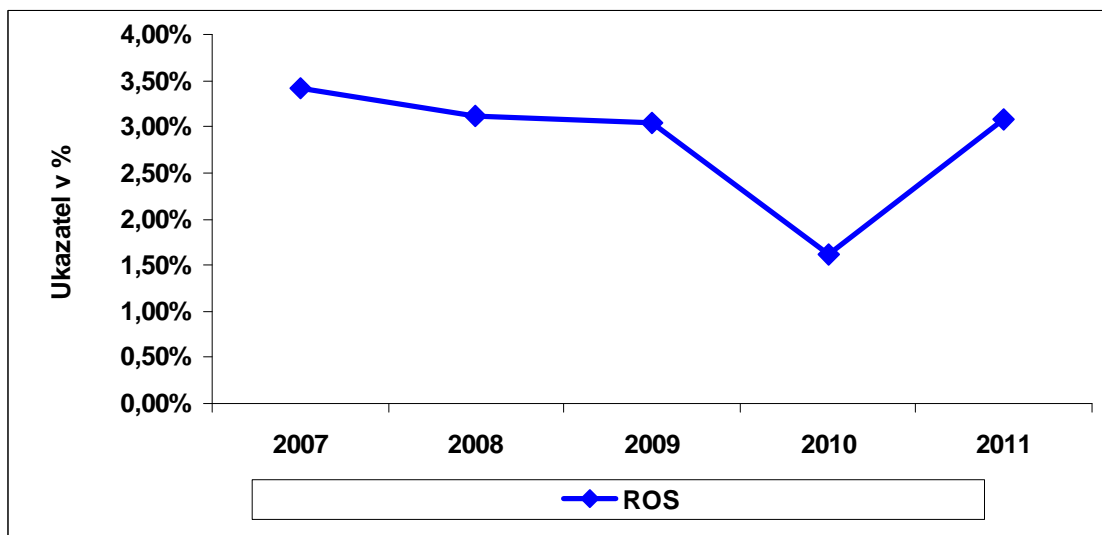
Z uvedeného grafu je patrné, že všechny tři ukazatele měly ve sledovaném období podobný vývoj.

Ukazatel ROA vykazoval výkyvy v posledních 5 letech. Nejprve v roce 2008 poklesl skoro o 5% oproti roku 2007, což bylo způsobeno poklesem EBIT a růstem aktiv. Poté se ukazatel vyvíjel protichůdně oproti roku předcházejícímu, vzrostl na hodnotu 13,56%, důvodem byl růst EBIT a pokles aktiv. Další velký pokles byl zaznamenán v roce 2010, a to dokonce o 6% oproti roku 2009, důvodem byl opět pokles EBIT a růst aktiv. EBIT poklesl dokonce o 58%, což bylo způsobeno v té době probíhající hospodářskou krizí. Ke zlepšení došlo hned následující rok, a to tím, že EBIT vykázal růst o 57% a aktiva vzrostla o 13%, což bylo důvodem růstu ROA na 10,61%.

Ukazatel ROE se vyvíjel velmi podobně jako ukazatel ROA. V roce 2008 hodnota ROE klesla z 29,34% na 18,40%. Dále následoval nárůst na 22,78%, což bylo zapříčiněno růstem EBIT a poklesem vlastního kapitálu. V roce 2010 následoval další pokles ukazatele, a to na nejnižší hodnotu za posledních 5 let, která činila 12,96%. Důvodem byl, stejně jako v roce 2008 velký pokles EBIT a mírný nárůst vlastního kapitálu. Rok 2011 byl ukončen s hodnotou ROE 18,60%.

Stejně jako předchozí dva ukazatele, také ROCE zaznamenal podobný průběh během analyzovaného období. Počáteční hodnota v roce 2007 tohoto ukazatele byla ve výši 20,92%. Během 5 let klesla rentabilita vloženého kapitálu na 14,80%.

Obrázek č. 15: Vývoj ukazatele rentability ROS v letech 2007 - 2011



Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti, 2012

ROS v prvních třech letech postupně mírně klesal od 3,42% v roce 2007 až po 3,04% v roce 2009. V dalším roce nastal další pokles, a to až na 1,62%. Důvodem poklesu tohoto ukazatele během let 2007 – 2010 byl nejen pokles tržeb, ale hlavně rychleji klesající EAT. Obrat nastal až roce 2011, kdy se zvýšily nejen tržby, ale i EAT.

Ukazatelé rentability v letech 2007 – 2011 v sobě odrážel situaci způsobenou celosvětovou hospodářskou krizí.

### **Altmanův test**

Altmanův test představuje možnost, jak souhrnně vyhodnotit zdraví společnosti prostřednictvím jednoho čísla. Tento ukazatel se snaží v sobě zahrnout všechny podstatné složky finanční analýzy, tj. rentabilitu, likviditu, zadluženost i strukturu kapitálu. Navíc je jednotlivým složkám ukazatele přiřazena váha, která je odrazem jeho významnosti pro finanční zdraví společnosti. Váhy pro jednotlivé složky příslušného ukazatele se opírají vždy o výsledky rozsáhlého empirického výzkumu. (Kislingerová, 2010)

Dle Knápkové a Pavelkové (2010) hodnota ukazatele vyšší než 2,99 ukazuje, že firma má uspokojivou finanční situaci. Pokud je výsledek analýzy v rozmezí 2,99 – 1,81, firma má nevyhraněnou finanční situaci. Výsledek horší než je 1,81 vypovídá o velmi špatné finanční situaci společnosti. Souhrnné ukazatele představují prostředek pro rychlou informaci o finančním zdraví společnosti, je však zapotřebí je vždy dále doplnit provedením hlubší finanční analýzy.

Pro výpočet je použit Altmanův test z roku 1968.

Altmanův test se zakládá z 5 kvantitativních finančních ukazatelů.

$$Z = 1,2 * X_1 + 1,4 * X_2 + 3,3 * X_3 + 0,6 * X_4 + 0,999 * X_5$$

$X_1$  = pracovní kapitál / celková aktiva

$X_2$  = čistý nerozdělený zisk / celková aktiva

$X_3$  = zisk před zdaněním a úroky (EBIT) / celková aktiva

$X_4$  = tržní hodnota vlastního kapitálu / účetní hodnota dluhů

$X_5$  = tržby / celková aktiva

Tabulka č. 13: Altmanův test v letech 2007 – 2011 (v tis. Kč)

	2007	2008	2009	2010	2011
Pracovní kapitál	629 569	718 609	649 098	795 799	834 562
Celková aktiva	1 642 656	1 780 624	1 746 052	1 801 454	2 032 229
Čistý nerozdělený zisk	195 213	166 908	146 306	63 882	148 431
EBIT	271 660	201 794	236 847	137 106	215 605
Účetní hodnota VK	925 803	1 091 350	1 039 888	1 058 324	1 159 280
Účetní hodnota dluhů	713 019	675 619	697 785	734 847	866 900
Tržby	5 700 807	5 355 364	4 807 913	3 952 540	4 816 804
<b><math>X_1</math></b>	<b>0,38</b>	<b>0,40</b>	<b>0,37</b>	<b>0,44</b>	<b>0,41</b>
<b><math>X_2</math></b>	<b>0,12</b>	<b>0,09</b>	<b>0,08</b>	<b>0,04</b>	<b>0,07</b>
<b><math>X_3</math></b>	<b>0,17</b>	<b>0,11</b>	<b>0,14</b>	<b>0,08</b>	<b>0,11</b>
<b><math>X_4</math></b>	<b>1,30</b>	<b>1,62</b>	<b>1,49</b>	<b>1,44</b>	<b>1,34</b>
<b><math>X_5</math></b>	<b>3,47</b>	<b>3,01</b>	<b>2,75</b>	<b>2,19</b>	<b>2,37</b>
<b>Z - score</b>	<b>5,42</b>	<b>4,96</b>	<b>4,66</b>	<b>3,89</b>	<b>4,12</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti, 2012

Hodnota Z-score byla v období 2007 – 2011 vyšší než hodnota 2,99, což znamená, že firma je zdravou finanční firmou.

### Ukazatel krytí provozních výdajů

Ukazatel krytí provozních výdajů udává, kolik procent činí čisté provozní výdaje Cash Flow z celkových tržeb. Žádoucí je, aby výsledný ukazatel byl vyšší než 10%.

$$\text{Krytí provozních výdajů} = \frac{\text{čisté provozní Cash Flow}}{\text{tržby}}$$

Tabulka č. 14: Ukazatel krytí provozních výdajů v letech 2007 – 2011 (v tis. Kč)

	2007	2008	2009	2010	2011
Provozní CF	383 296	309 130	359 922	265 936	297 424
Tržby	5 700 807	5 355 364	4 807 913	3 952 540	4 816 804
<b>KPV - nepřímá metoda</b>	<b>6,72%</b>	<b>5,77%</b>	<b>7,49%</b>	<b>6,73%</b>	<b>6,17%</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti, 2012

Po poklesu ukazatele v roce 2008 způsobeného tím, že čistý provozní CF klesl více než poklesly tržby, následoval růst na hodnotu 7,49%, způsobený protichůdným vývojem obou hodnot. Od roku 2010, ale ukazatel stále klesal, a to až na hodnotu 6,17%.

Žádoucí je, aby ukazatel dosahoval hodnoty vyšší než 10%. Hodnota ukazatele společnosti byla ale vždy pod 10%. Firma by se tedy měla zaměřit na zvýšení čistého provozního CF.

#### 4.1.2.4 Výzkum a vývoj

Firma má vlastní vývojové oddělení, jež se specializuje na vývoj zadních lišt, zámků předních kapotových i zadních kapotových a dveřních modulů pro osobní i nákladní automobily. Vývoj je řízen na úrovni celé skupiny. Skupina vlastní patent na Witoly.

#### 4.1.2.5 Informační systémy

Informační systém firmy musí být postaven tak, aby dokázal potřebné informace získat, zpracovat a využít ve prospěch firmy. Některé dokumenty a záznamy jsou udržovány, distribuovány a archivovány pomocí výpočetní techniky za použití datových nosičů. Přístupy jsou zajištěny stanovením přístupových práv a příslušným softwarem, data

jsou zálohována a chráněna proti virům. O správu veškeré dokumentace v elektronické podobě dbá správce sítě v souladu se směrnicí.

Firma používá pro firemní komunikaci program Lotus Notes, pro docházkový systém program BIS a podnikový software SAP R/3, který používají všechna oddělení firmy. Softwarem SAP R/3 je propojena celá skupina.

#### 4.1.2.6 Vyhodnocení interní analýzy

Také pro učinění závěrů z analýzy interního prostředí budou vyhodnoceny její výsledky pomocí matice IFE (Internal Forces Evaluation). Postup i vyhodnocení je stejné jako u externí analýzy

Tabulka č. 15: Matice IFE - silné stránky

Silné stránky = Strengths (S)	Váha	Stupeň vlivu	Vážený průměr
uspokojivé výsledky finanční analýzy - zejména likvidita a zadluženost	0,10	4	0,45
členství v alianci VAST – působení na globálním trhu	0,10	3	0,30
vývojové centrum na vysoké úrovni	0,15	3	0,40
nová organizační struktura vývoje a prodeje	0,15	4	0,60

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Tabulka č. 16: Matice IFE - slabé stránky

Slabé stránky = Weaknesses (W)	Váha	Stupeň vlivu	Vážený průměr
velká závislost na mateřské firmě	0,15	2	0,30
nedostatečná kontrolovatelnost nákladů - nekvalita, vývojové investice, zásoby	0,15	1	0,15
absence marketingového oddělení	0,10	2	0,10
vysoká fluktuace zaměstnanců i na vedoucích pozicích	0,10	1	0,20

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Součtem vážených průměrů silných i slabých stránek dostaneme hodnotu 2,5. Tato hodnota nám říká, že společnost je středně citlivá na interní změny.

Nejsilnější stránkou společnosti dle vyhodnocení matice IFE je nová organizační struktura, jež by měla zabezpečit pružnější reakce a jasně dané kompetence v jednáních se zákazníky. Další silnou stránkou firmy je velmi uspokojivé výsledky finanční analýzy, zejména v oblasti zadluženosti a likvidity.

Oproti tomu podnikovými interními slabými stránkami je velká závislost na mateřské firmě, jež může ovlivnit svými strategickými finančními rozhodnutími nejen zadluženost či likviditu společnosti v její neprospěch, ale také i další finanční oblasti. Slabou stránkou je také vysoká fluktuace zaměstnanců zejména na vedoucích pozicích. To má dopad nejen na plnění strategických či dlouhodobých cílů společnosti, ale také na plnění běžných aktivit v rámci daných týmů či oddělení. Největší fluktuace nebo problém najít nové odborníky jsou zejména ve vývoji, prodeji, nákupu či vývojové konstrukci. .

## 5 Controlling pracovního kapitálu

Controlling pracovního kapitálu se zabývá řízením procesu využívání kapitálu. Úkol finančního controllingu podle Freiberga spočívá v „*analýze, plánování a kontrole finančně hospodářských účinků jednotlivých směrů užití kapitálu*“ (Freiberg, 1996, s. 19). Celý tento controllingový proces je zaměřený na kapitál, který je vázaný v oběžném majetku podniku.

Za pracovní kapitál (Working capital) je označena ta část aktiv, která neustále obíhá zásobovacím, výrobním nebo odbytovým procesem podniku. Pracovní kapitál v sobě zahrnuje oběžná aktiva, která tvoří zásoby, dlouhodobé pohledávky, krátkodobé pohledávky a krátkodobý finanční majetek. Nejčastěji užívaným pojmem v oblasti pracovního kapitálu je čistý pracovní kapitál (Net Working Capital). (Kislingerová, 2010)

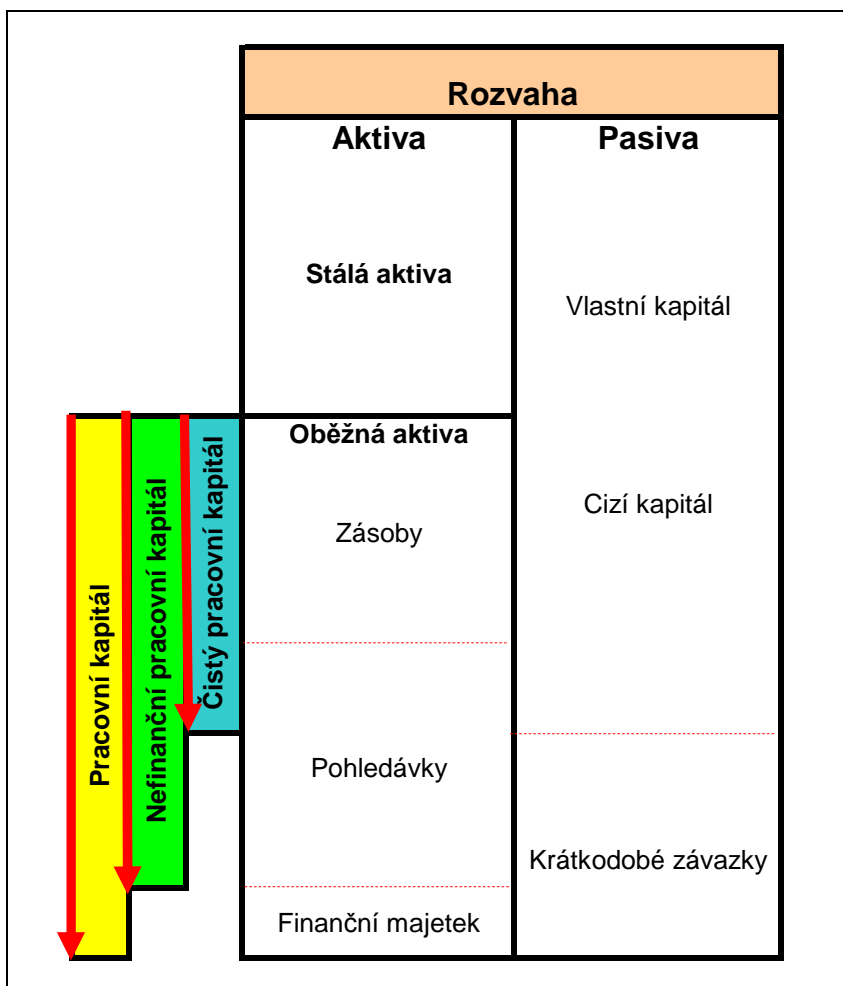
*„Přebytek oběžného majetku (oběžných aktiv) nad krátkodobým cizím kapitálem (krátkodobými pasivy) nazýváme čistý pracovní kapitál, někdy jen pracovní kapitál. Představuje tedy částku volných prostředků, která zůstane podniku k dispozici po úhradě všech běžných závazků“* (Synek, Kislingerová a kol, 2010, s. 140)

Čistý pracovní kapitál je tedy objem volných prostředků, které zůstanou podniku po úhradě všech krátkodobých závazků. Kladná hodnota ukazuje na to, že část běžného provozu je financována z dlouhodobých úvěrů nebo z vlastního kapitálu.

Strukturu a objem pracovního kapitálu určují vnitřní a vnější podmínky podnikového dění, např. objem prodeje, technologie, cykly výroby, ceny výrobních faktorů. Výše čistého pracovního kapitálu je také závislá na druhu podnikání. Vyšší objem pracovního kapitálu znamená pro podnik určitou jistotu. Jestliže by podnik musel zaplatit své krátkodobé závazky, tak bude moci ve své činnosti pokračovat bez větších problémů, jde o tzv. „finanční polštář“ podniku. Zároveň je ale vysoká kladná hodnota čistého pracovního kapitálu velmi nákladná a představuje nízkou rentabilitu jak vlastního, tak i cizího kapitálu, protože je vázán v oběžných aktivech. Naopak nízká úroveň čistého pracovního kapitálu vede k vyšší zranitelnosti a nepružnosti podniku. Je proto nutné hledat ideální výši zásob, pohledávek a finančního majetku, jež bude optimální z hlediska zisku, rizika a dalších faktorů. (Freiberg, 1996)



Obrázek č. 16: Pracovní kapitál



Zdroj: vlastní zpracování dle Kislingerové, 2010

## 5.1 Ukazatel čistého pracovního kapitálu

Ukazatel čistého pracovního kapitálu patří mezi rozdílové ukazatele finanční analýzy. Knápková a Pavelková (2010) jej řadí k nejvýznamnějšímu rozdílovému ukazateli, jež je definován jako rozdíl mezi oběžným majetkem a krátkodobými cizími závazky. Čistý pracovní kapitál má také významný vliv na platební schopnosti podniku.

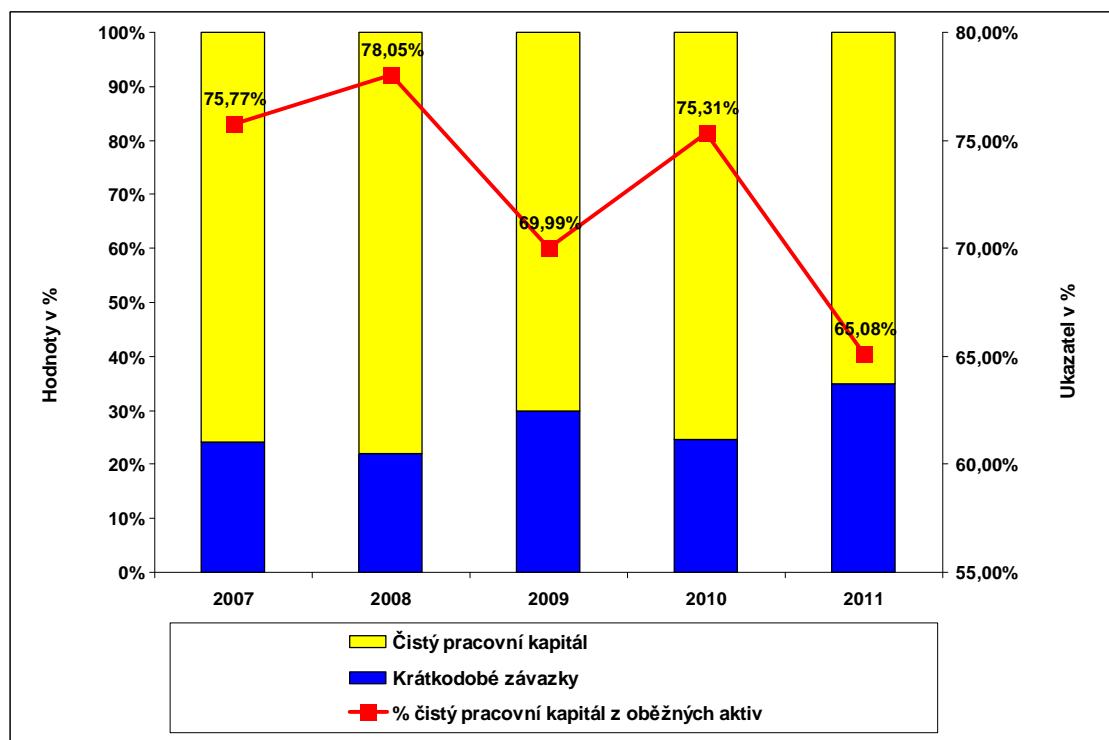
Čistý pracovní kapitál = oběžná aktiva – krátkodobé závazky

Tabulka č. 17: Ukazatel čistého pracovního kapitálu v letech 2007 - 2011 (v tis. Kč)

	2007	2008	2009	2010	2011
Oběžná aktiva	830 947	920 653	927 453	1 056 752	1 282 282
Krátkodobé závazky	201 378	202 044	278 355	260 953	447 721
<b>ČPK</b>	<b>629 569</b>	<b>718 609</b>	<b>649 098</b>	<b>795 799</b>	<b>834 562</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti, 2012

Obrázek č. 17: Vývoj ČPK a krátkodobých závazků v letech 2007 - 2011



Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti, 2012

Čistý pracovní kapitál zaznamenal za sledované období výkyvy v rozmezí 10%. V roce 2007 činila oběžná aktiva 830 947 tis. Kč, z toho byl čistý pracovní kapitál 629 569 tis. Kč, což znamená, že oběžná aktiva byla financována ze 75,77% z dlouhodobých zdrojů podniku. V roce 2008 se zvýšila oběžná aktiva na 920 653 tis. Kč, a tím se zvýšilo také financování dlouhodobými zdroji, a to na 78,05%. Zvrat nastal v následujícím roce. Výše oběžných aktiv se zvýšila oproti roku 2008 jen o 6 800 tis. Kč, ale čistý pracovní kapitál se snížil na hodnotu 649 098 tis. Kč. Během dalších dvou let se oběžná aktiva zvyšovala až na hodnotu 1 282 282 tis. Kč. Čistý pracovní kapitál zaznamenal během let 2010 a 2011 také rostoucí trend. Jeho hodnota

v roce 2011 byla 834 562 tis. Kč, což byla nejvyšší hodnota za posledních pět let, stejně jako výše oběžných aktiv. V roce 2011 v procentuálním vyjádření činilo financování oběžných aktiv dlouhodobými zdroji pouze 65,08%. Hlavním důvodem byl vývoj krátkodobých závazků, které během analyzovaného období vzrostly na dvojnásobek.

## **5.2 Řízení pracovního kapitálu**

Řízení pracovního kapitálu má dva základní úkoly. Prvním úkolem je určit optimální výši každé položky oběžného majetku, a tím celkové výše oběžných aktiv. Druhým úkolem je stanovit z jakých finančních zdrojů bude oběžný majetek financován.

Také řízení pracovního kapitálu je možné několika metodami:

- metoda globální, kdy je oběžný majetek řízen pomocí obrátového cyklu peněz,
- metoda analytická, kdy dochází k optimalizaci každé ze složek oběžného majetku zvlášť,
- metoda procentního podílu na tržbách, kdy se potřeba kapitálu spočítá procentuálním podílem k daným tržbám,
- stanovení potřeby kapitálu na základě porovnání s podobnými firmami v oboru. (Režňáková a kolektiv, 2010)

### **5.2.1 Celková potřeba oběžného majetku**

Každý nový podnik řeší jak vysokou má stanovit celkovou potřebu oběžného majetku. Tuto otázku ale také řeší i v dalších etapách svého životního cyklu, a to například při rozšíření činnosti či naopak při omezení činnosti. Výše oběžného majetku a také kapitálová potřeba se odvíjí od výše a potřeby dlouhodobého majetku. Oběžný majetek by měl být v takové výši, aby podnik zabezpečil hospodárné využití predikovaných podnikových výkonů. V oběžném majetku je také důležité počítat se sezónními výkyvy.

Struktura oběžného majetku zahrnuje tzv. trvale vázaný oběžný majetek. Trvale vázaným oběžným majetkem se rozumí např. minimální pojistné zásoby, které jsou potřebné k zajištění chodu podniku. Hladina oběžného majetku by pod tuto hodnotu neměla nikdy klesnout a měla by být financována z dlouhodobých zdrojů podniku.

Rozdíl mezi aktuální a trvalou výši oběžného majetku je nazývána dočasným oběžným majetkem. (Kislingerová, 2010)

### 5.2.2 Obratový cyklus peněz neboli cyklus Cash-to-Cash

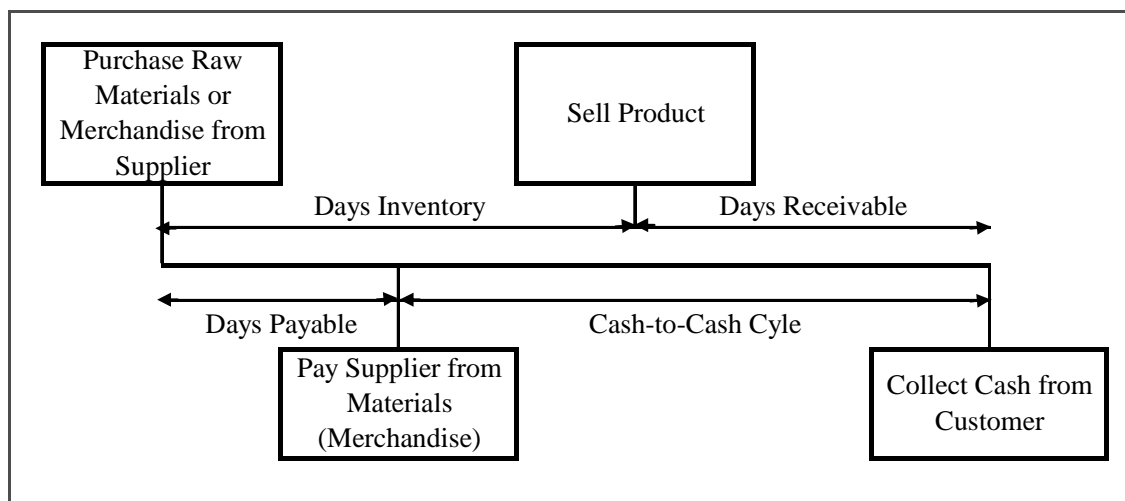
Podnik je hodnotovým řetězcem, do něhož vstupují hmotná, nehmotná a finanční aktiva, jež jsou transformována do produktu, jehož cílem je tvorba hodnoty pro vlastníky. Na počátku tohoto hodnotového řetězce jsou vstupy, které se z finančního hlediska transformují do peněžních toků. Délku hotovostního cyklu ovlivňuje vlastně délka provozního cyklu, neboli čas po který jsou peníze vázány ve formě zásob až po inkaso za prodané zboží či služby, tzn. včetně doby splatnosti pohledávek. Tento čas, po který jsou peníze vázány v zásobách a pohledávkách, snižuje splatnost závazků. (Nývtová, Marinič, 2010)

*„Working capital, especially accounts receivable, inventory and accounts payable, is an important element of capital for many manufacturing, retail, wholesale, and distribution companies. One measure of the efficiency of working capital management is the cash-to-cash cycle, measured as the sum of days cost-of-sales in inventory, days sales in accounts receivable, less days purchases in accounts payable.“* (Norton, Kaplan, 1996, s. 58)

Režňáková říká, že *„tuto metodu lze použít, pokud se nepředpokládají výrazné změny v délce obratového cyklu peněz“*. (Režňáková, 2010, s. 39)

K obratovému cyklu peněz Režňáková (2010) dále uvádí, že čistý pracovní kapitál je vlastně objem peněz, který je nutný k profinancování provozní činnosti podniku během obratového cyklu peněz. Pokud je rychlost obratu jednotlivých složek řízena, tak pomocí obratového cyklu peněz je možné řídit také výši čistého pracovního kapitálu.

Obrázek č. 18: Cyklus Cash to Cash



Zdroj: Norton, Kaplan, 1996, s. 58

Potřeba pracovního kapitálu se odvíjí od délky obratového cyklu, tzn. že čím delší je obratový cyklus, tím více pracovního kapitálu je potřeba a naopak. Obratový cyklus peněz je možné zkrátit pomocí zrychlení doby obratu zásob tím, že se sníží doba zásobování, zrychlí se výroba či expedice. Dobu inkasa je možné ovlivňovat prostřednictvím skont, jež by mohlo zákazníky motivovat k dřívější platbě. Naopak dobu obratu závazků je potřeba pro zkrácení obratového cyklu peněz prodloužit. To je možné nastavením delších dob splatností pro dodavatele v platebních podmínkách obchodních smluv.

### 5.2.2.1 Doba obratu pohledávek DOP (Debtor Days Ratio)

Doba obratu pohledávek udává průměrný počet dnů, jež uplyne od fakturace výrobků či služeb až do jejich inkasa. (Režňáková, 2010)

Čím je doba obratu pohledávek delší, tím delší je doba, po kterou podnik poskytuje bezplatný obchodní úvěr. V hodnotě tohoto ukazatele se také projevují zvyklosti jednotlivých zemí, např. v České republice je obvyklé stanovovat dobu splatnosti na 14 dní maximálně na 21 dní, ale třeba v Německu činí doba splatnosti 60 až 90 dní. Francie a Švédsko má v obchodní podmínkách nejčastěji uváděnou 60 denní lhůtu splatnosti faktur. Tyto skutečnosti je třeba zohlednit při vyhodnocení tohoto ukazatele.

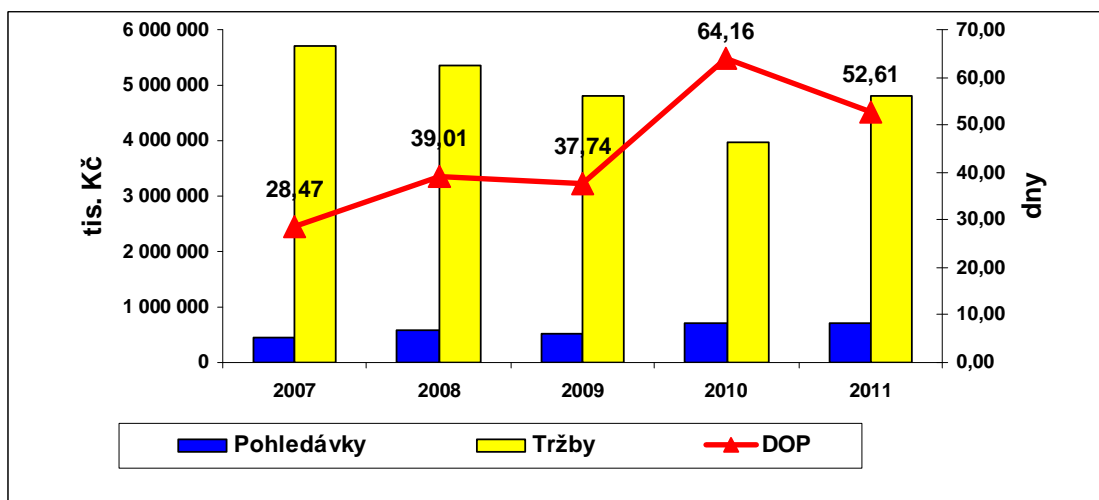
$$\text{Doba obratu pohledávek (DOP)} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{tržby}} * 360$$

Tabulka č. 18: Ukazatel doby obratu pohledávek v letech 2007 – 2011 (v tis. Kč)

	2007	2008	2009	2010	2011
Pohledávky	450 845	580 333	504 092	704 482	703 936
Tržby	5 700 807	5 355 364	4 807 913	3 952 540	4 816 804
<b>DOP</b>	<b>28,47</b>	<b>39,01</b>	<b>37,74</b>	<b>64,16</b>	<b>52,61</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti, 2012

Obrázek č. 19: Vývoj pohledávek, tržeb a DOP v letech 2007 - 2011



Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti, 2012

Vývoj doby obratu pohledávek zaznamenal v posledních pěti letech vysoký nárůst. Výchozí hodnota v roce 2007 činila 28,47 dne. V roce následujícím se zvýšila na 39,01 dne, a to z důvodu nárůstu pohledávek a poklesu tržeb. Rok 2009 pokračoval poklesem tržeb i pohledávek, a tím poklesl i ukazatel. Velký propad tržeb a nárůst pohledávek, který následoval v roce 2010, zapříčinil růst ukazatele až na hodnotu 64,16 dne, což byl dvojnásobek hodnoty roku 2007. Analýzu období uzavírá pokles doby obratu pohledávek na 52,61 dne, a to z důvodu růstu tržeb a stagnace pohledávek v roce 2011.

### 5.2.2.2 Doba obratu zásob DOZ (Inventory Turnover)

„Doba obratu zásob (Inventory Turnover) vyjadřuje průměrný počet dnů, po něž jsou zásoby vázány v podniku do doby jejich spotřeby (v případě surovin a materiálu) nebo do doby jejich prodeje (u zásob vlastní výroby).“ (Kislingerová, 2010, s.109)

Podnik může rozlišovat několik druhů zásob, a to:

- nakupovaný materiál a suroviny
- zásoby vlastní výroby, které tvoří nedokončená výroba a hotové výrobky

Každý z těchto druhů zásob je oceňován odlišným způsobem. Nakupovaný materiál a suroviny jsou oceňovány pořizovacími cenami, ve kterých jsou zahrnuty náklady na přepravu, clo atd. Oproti tomu zásoby vytvořené vlastní činností, jimiž je nedokončená výroba a hotové výroby, jsou oceňovány cenami vycházejícími z kalkulací nákladů vynaloženými na jejich výrobu. (Režňáková, 2010)

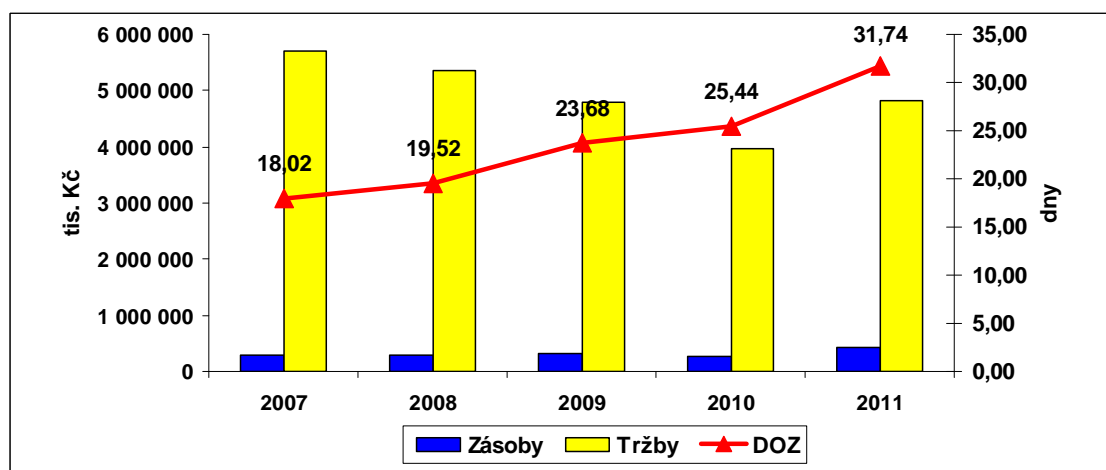
$$\text{Doba obratu zásob (DOZ)} = \frac{\text{zásoby}}{\text{tržby}} * 360$$

Tabulka č. 19: Ukazatel doby obratu zásob v letech 2007 – 2011 (v tis. Kč)

	2007	2008	2009	2010	2011
Zásoby	285 370	290 437	316 286	279 263	424 632
Tržby	5 700 807	5 355 364	4 807 913	3 952 540	4 816 804
<b>DOZ</b>	<b>18,02</b>	<b>19,52</b>	<b>23,68</b>	<b>25,44</b>	<b>31,74</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti, 2012

Obrázek č. 20: Vývoj zásob, tržeb a DOZ v letech 2007 - 2011



Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti, 2012

Analýza doby obratu zásob ukázala, že ukazatel se v posledních pěti letech zvyšoval. To bylo zapříčiněno jednak klesajícími tržbami, ale také rostoucími zásobami. Výchozí

hodnota ukazatele činila 18,02 dne v roce 2007. Dále se pak zvýšila z 19,52 dne v roce 2008 až na 25,44 dne v roce 2010. V roce 2010 ale růst toho ukazatele byl o něco nižší než v roce předcházejícím, a to bylo dáno tím, že zásoby poprvé od roku 2008 poklesly. V posledním analyzovaném roce se doba obratu zásob zvýšila až na 31,74 dne, a to přesto, že tržby zaznamenaly po čtyřech letech nárůst. Důvodem byl enormní nárůst zásob o 48,8% oproti roku 2007, kdežto tržby v roce 2011 v porovnání s rokem 2007 zůstávají o 15,5% nižší.

### 5.2.2.3 Doba obratu závazků DOKZ (Payables Turnover Ratio)

Dalším ukazatelem je doba obratu závazků či doba splácení krátkodobých závazků, který vyjadřuje, jak dlouhou dobu (ve dnech) trvá úhrada závazku od okamžiku jeho vzniku, čili jak dlouho podnik využívá bezplatný obchodní úvěr. (Kislingerová, 2010).

Pokud by doba obratu závazků byla kratší než doba obratu pohledávek, tak by tento rozdíl musel podnik profinancovat.

$$\text{Doba obratu závazků (DOKZ)} = \frac{\text{krátkodobé závazky}}{\text{tržby}} * 360$$

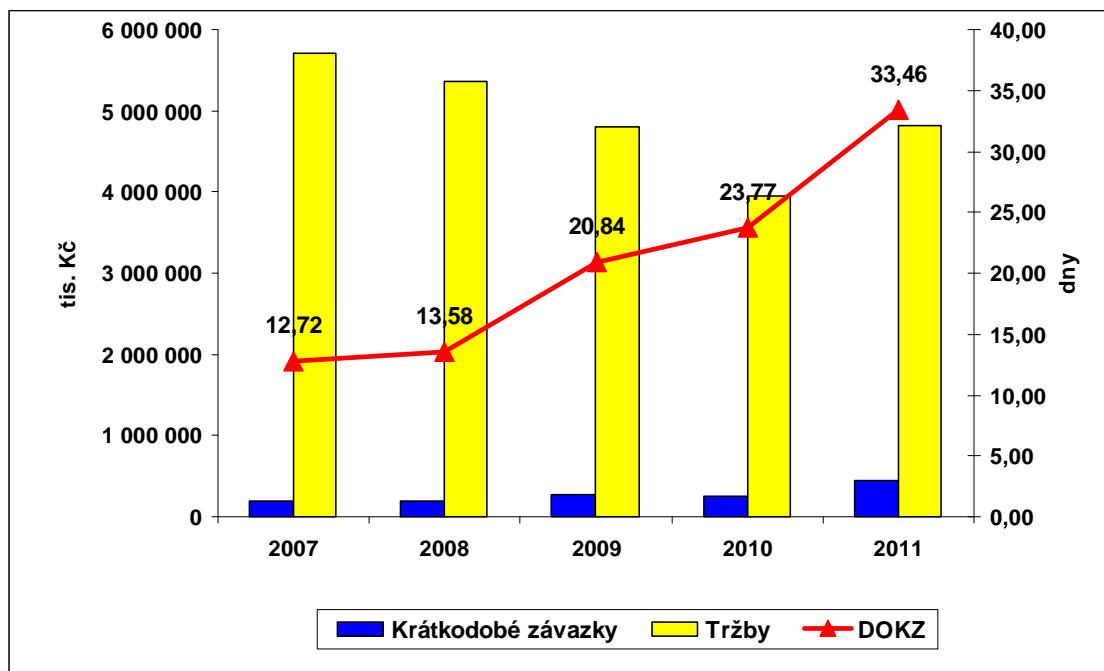
Tabulka č. 20: Ukazatel doby obratu krátkodobých závazků v letech 2007 – 2011 (v tis. Kč)

	2007	2008	2009	2010	2011
Krátkodobé závazky	201 378	202 044	278 355	260 953	447 721
Tržby	5 700 807	5 355 364	4 807 913	3 952 540	4 816 804
<b>DOKZ</b>	<b>12,72</b>	<b>13,58</b>	<b>20,84</b>	<b>23,77</b>	<b>33,46</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti, 2012



Obrázek č. 21: Vývoj krátkodobých závazků, tržeb a DOKZ v letech 2007 - 2011



Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti, 2012

Doba obratu závazků vykazovala v minulých pěti letech rostoucí trend. Nárůst tohoto ukazatele byl zapříčiněn jednak rostoucími krátkodobými závazky a jednak klesajícími tržbami. V roce 2007 činila doba obratu krátkodobých závazků 12,72 dne. Následující rok se hodnota ukazatele nepatrně navýšila na 13,58 dne. V roce 2008 již společnost splácela své závazky průměrně 20,84 dní, a rok poté se hodnota zvýšila na 23,77 dne. V posledním sledovaném roce se doba obratu krátkodobých závazků navýšila o dalších 10 dní, a to na 33,46 dne.

#### 5.2.2.4 Obratový cyklus peněz

Obratový cyklus peněz se vypočte jako součet doby obratu zásob a doby inkasa a odečte se doba odkladu plateb:

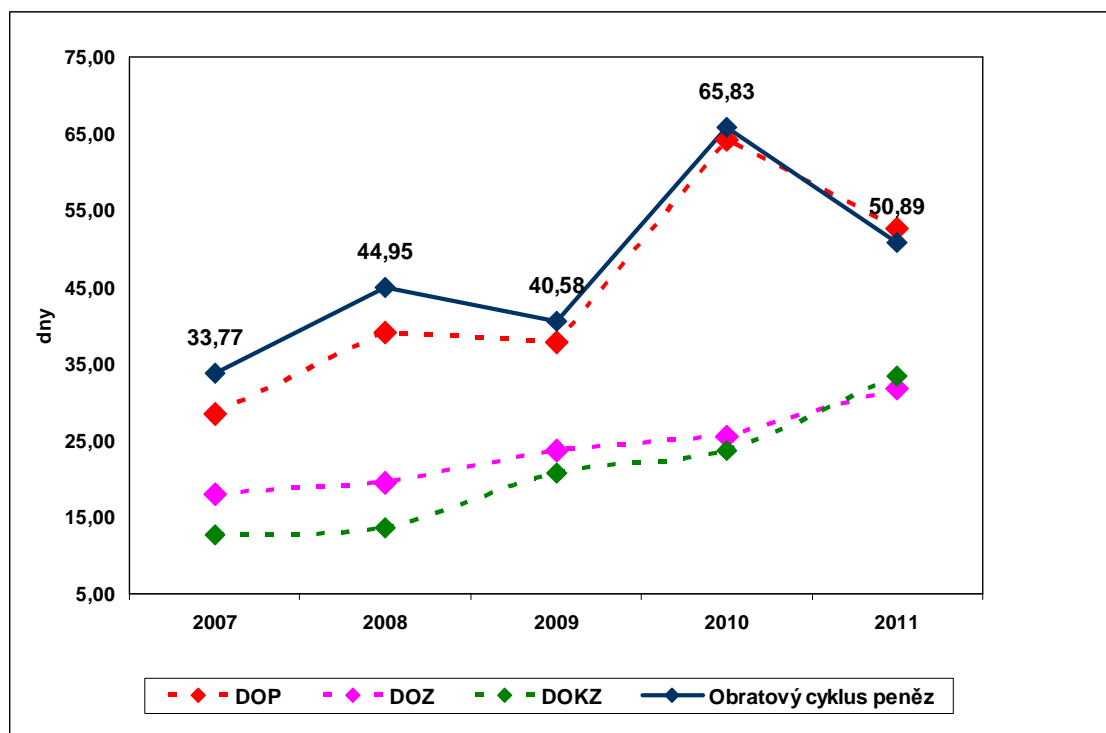
$$\text{Obratový cyklus peněz (OCP)} = \text{DOZ} + \text{DOP} - \text{DOKZ}$$

Tabulka č. 21: Ukazatel obrátového cyklu peněz v letech 2007 – 2011 (v tis. Kč)

	2007	2008	2009	2010	2011
Pohledávky	450 845	580 333	504 092	704 482	703 936
Tržby	5 700 807	5 355 364	4 807 913	3 952 540	4 816 804
Zásoby	285 370	290 437	316 286	279 263	424 632
Krátkodobé závazky	201 378	202 044	278 355	260 953	447 721
<b>DOP</b>	<b>28,47</b>	<b>39,01</b>	<b>37,74</b>	<b>64,16</b>	<b>52,61</b>
<b>DOZ</b>	<b>18,02</b>	<b>19,52</b>	<b>23,68</b>	<b>25,44</b>	<b>31,74</b>
<b>DOKZ</b>	<b>12,72</b>	<b>13,58</b>	<b>20,84</b>	<b>23,77</b>	<b>33,46</b>
<b>OCP</b>	<b>33,77</b>	<b>44,95</b>	<b>40,58</b>	<b>65,83</b>	<b>50,89</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti, 2012

Obrázek č. 22: Vývoj DOP, DOZ, DOZK a OCP v letech 2007 - 2011



Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti, 2012

Doba obrátu zásob a doba obrátu krátkodobých závazků vykazovaly v uplynulých pěti letech stejný rostoucí trend. Oproti tomu ukazatel doby obrátu pohledávek po celou dobu kolísal. Tento vývoj DOP kopíroval celý obrátový cyklus peněz. Výchozí hodnotou v roce 2007 bylo 33,77 dne a v roce následujícím se jeho hodnota dále

zvyšovala na 44,95 dne. Ke snížení došlo v roce 2008, a to o 4 dny na hodnotu 40,58 dne. Dále následoval nárůst o 15 dní, došlo tedy ke zvýšení na 65,83 dne. Tato hodnota byla skoro dvojnásobná oproti roku 2007. Analýzu doby obrátového cyklu uzavírá hodnota 50,89 dne.

### 5.2.2.5 Stanovení kapitálové potřeby

Pomocí obrátového cyklu peněz a jednodenních výdajů (nákladů) je možné stanovit kapitálovou potřebu pro financování oběžného majetku. (Režňáková a kolektiv, 2010)

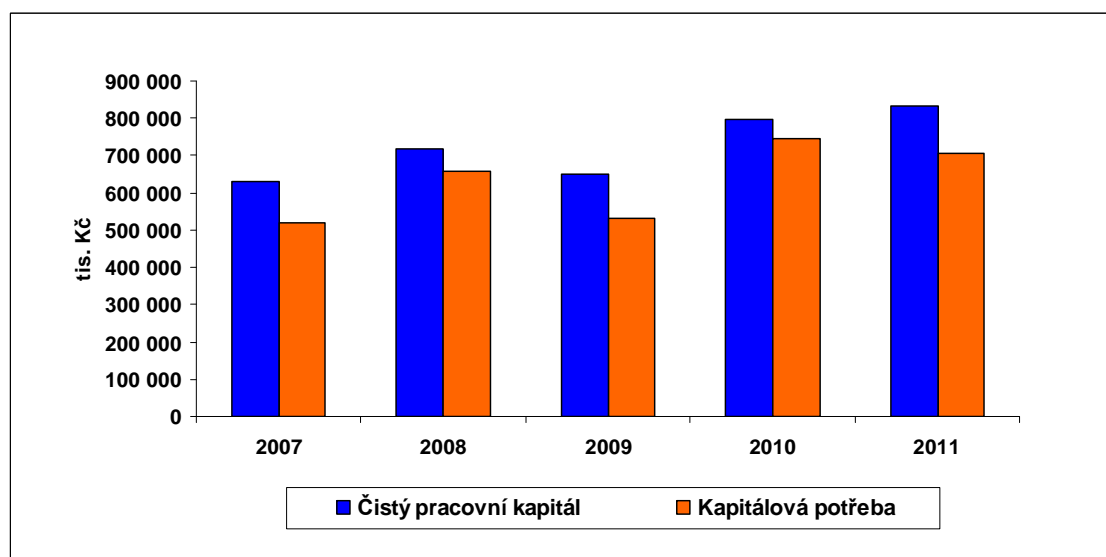
Kapitálová potřeba = obrátový cyklus peněz \* jednodenní výdaje (náklady)

Tabulka č. 22: Ukazatel kapitálové potřeby v letech 2007 - 2011

	2007	2008	2009	2010	2011
Obrátový cyklus peněz	33,77	44,95	40,58	65,83	50,89
Jednodenní výdaje	15 384	14 638	13 113	11 308	13 850
<b>Čistý pracovní kapitál</b>	<b>629 569</b>	<b>718 609</b>	<b>649 098</b>	<b>795 799</b>	<b>834 562</b>
<b>Kapitálová potřeba</b>	<b>519 594</b>	<b>658 016</b>	<b>532 168</b>	<b>744 418</b>	<b>704 786</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti, 2012

Obrázek č. 23: Vývoj ČPK a kapitálové potřeby v letech 2007 - 2011 (v tis. Kč)



Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti, 2012

Pomocí porovnání kapitálové potřeby a čistého pracovního kapitálu je patrné, že podnik v posledních pěti letech držel vyšší hodnotu čistého pracovního kapitálu, než-li

potřeboval na pokrytí svých provozních výdajů po dobu obrátového cyklu peněz. Tento rozdíl tak znázorňuje jeho neefektivní využití. Převýšení čistého pracovního kapitálu nad kapitálovou potřebou se pohybuje v rozmezí 6% až 18%.

## 6 Investiční controlling

Velmi důležitým procesem pomocí něhož podniky realizují své strategické cíle je investiční rozhodování. Především díky zvyšování technické úrovně společnosti v dlouhodobém horizontu jsou investiční rozhodování velmi důležitou součástí finančního řízení každého podniku. Význam investic, jež se projevuje v procesu adaptace podniku působí na zvyšování jeho konkurenceschopnosti. (Freiberg, 1996)

*„Investiční controlling představuje rozsáhlý komplex analytických, plánovacích a kontrolních činností. Výkon těchto činností je do značné míry ovlivňován disponibilitou a kvalitou potřebných technicko-ekonomických informací. Z organizačního hlediska je důležité jasné vymezení jednotlivých controllingových úloh, přiřazení kompetencí a odpovědností.“* (Freiberg, 1996, s. 145)

### 6.1 Úkoly investičního controllingu

Úkolem investičního controllingu je zajištění likvidity a určení krátkodobé a dlouhodobé potřeby kapitálu.

Hlavní úkoly investičního controllingu podle Schollerové (2009) jsou:

- rozhodování o investici (investování nebo neinvestování prostředků),
- posouzení vhodného načasování investice,
- volba investice s různými cíli,
- volba investice se stejným cílem,
- rozhodování o pokračování investice v případě problémů.

O investicích rozhodují vlastníci podniku. Controlling zpracovává a předkládá kompletní finanční podklady potřebné pro investiční rozhodování.

*„Finanční manažer by v této souvislosti měl:*

- *získávat potřebné informace o možných investicích,*
- *tyto informace kvalifikovaně vyhodnocovat,*
- *předávat kompetentní přehled o vlivu provedených investic na budoucnost podniku.“* (Kislíngrová, 2010, s. 249)

Dle Krále (2010) má investiční rozhodování dvě etapy. V té první je důležité věcné zhodnocení investice. Je potřeba posoudit efektivnost předložených variant investice a vybrat tu, jež přinese nejvyšší zhodnocení vloženého kapitálu. Ve druhé etapě je potřeba rozhodnout o financování investice. Zde je nutné posoudit alternativy financování a v závislosti na struktuře kapitálu vybrat tu, jež je pro podnik nejvýhodnější.

Velmi důležitou součástí úkolů investičního controllingu je bezesporu reporting investic.

*„Úkolem reportingu, jako jedné z velmi důležitých součástí controllingu, je vytvořit relativně komplexní systém ukazatelů a informací, které by měly vyhodnocovat nejen vývoj podniku jako celku, ale v takových dílčích částech a pohledech, které jsou z hlediska řízení rozhodující.“ (Fibírová, 2003, s. 11)*

Reporting je nepostradatelným nástrojem jakékoli oblasti controllingu. Ve většině společností, které využívají moderní informační systémy je reporting velmi nepostradatelnou aplikací, jež je implementována v daném informačním systému dle potřeb společnosti. Tyto aplikace zahrnují zpracování dat v nadefinovaném formátu a distribuci pro nejrůznější uživatele.

## **6.2 Funkce investičního controllingu**

Pro hladné fungování investičního controllingu je nutné, aby controllingové oddělení plnilo několik funkcí, jež jsou zejména funkce metodické, koordinační a jejichž výsledkem jsou relevantní podklady pro rozhodování. Tyto jednotlivé oblasti popisuje Scholleová (2009) následovně:

- 1) metodická oblast zahrnuje výstavbu směrnic a postupů při rozhodovacím procesu, a její součástí je:
  - rámcové vymezení schémat a postupů pro opakované činnosti.
  - definice a doporučení používaných metod.
  - nastavení systémů včasného varování.

2) koordinační oblast, která zahrnuje :

- organizaci a koordinaci procesů ve všech fázích s důrazem na fázi přípravnou,
- zajištění komplexního průběžného sběru dat potřebných pro další zpracování při přípravě podkladů určených k rozhodování.

### **6.3 Investiční rozhodování a hodnocení efektivnosti investic**

*„Rozhodnutí o investicích je typickým dlouhodobým strategickým manažerským rozhodnutím (long-run decision), při kterém se uvažuje, jak vybrat vhodnou investiční alternativu, která bude za daných podmínek pro firmu nejvýhodnější a přinese v budoucnu co nejvyšší přínos.“ (Petřík, 2009, s. 122)*

Pro investiční rozhodování, které je plně v odpovědnosti manažerů či vlastníků podniku, podporuje finanční nebo controllingové oddělení, jež opatřuje přesné, reálné a pravdivé poklady a doporučení. (Petřík, 2009)

#### **6.3.1 Hodnocení efektivnosti investic**

Jádrem hodnocení investice je identifikace základních veličin, které se využívají při výpočtech pomocí různých metod hodnocení ekonomické efektivnosti.

Postup hodnocení efektivnosti investic shrnuje Synek (2007) do následujících kroků:

- určení kapitálových výdajů na investici (akci, projekt),
- odhad budoucích čistých peněžních příjmů (Cash Flow), které investice přinese, a spojeného rizika,
- určení tzv. nákladů na kapitál podniku – podnikové diskontní míry, o které budou příjmy diskontovány,
- výpočet současné hodnoty očekávaných výnosů (očekávaných Cash Flow) a její porovnání s kapitálovými výdaji na investici.

Dle Petříka (2009) jsou v praxi nejvíce používanými metodami při hodnocení investice tradiční statické postupy a moderní dynamické metody, jež pracují s hotovostními toky, časovou hodnotou peněz a diskontními technikami, které jsou založené na nákladech kapitálu.

### 6.3.1.1 Tradiční statické metody hodnocení investic

Tradiční statické metody hodnocení investice se zaměřují na sledování peněžních příjmů z investice, popřípadě na poměrování příjmů s počátečními výdaji. U těchto metod je zcela opomíjen faktor rizika a času. (Kislingerová, 2010)

#### Doba úhrady (Playback period)

*„Doba úhrady je definována jako celková doba návratnosti investičních prostředků vložených do projektu jeho plánovanými příjmy, které jsou vyjádřeny budoucími hotovostními toky (Cash-Flows), přičemž tyto hodnoty jsou vztaženy k určitému, obvykle ročnímu období.“* (Petřík, 2009, s. 122)

Nejlepší variantou investice je ta, jež má nejkratší dobu úhrady. Doba úhrady by neměla být delší než životnost pořizované investice.

$$\text{Doba návratnosti} = \frac{\text{investiční výdaj}}{\text{roční příjem z investice}}$$

#### Účetní výnosová míra (Accounting rate of return, ARR)

Petřík říká, že *„výhodou je jednoduchost konstrukce a fakt, že je založena na povinných postupech, principech a z nich plynoucích údajů a výstupů, které jsou tvořeny finančním účetnictvím.“* (Petřík, 2009, s. 124)

Údaje, jež se používají pro výpočet tohoto ukazatele, mají firmy k dispozici a jsou akceptovány všemi jejich uživateli, jak interními, tak externími. (Petřík, 2009)

Za nejefektivnější investici je označena ta, jejíž účetní výnosová míra je nejvyšší.

$$\text{Účetní výnosová míra v \% (ARR)} = \frac{\text{účetní zisk}}{\text{celkový investovaný kapitál}}$$

### 6.3.1.2 Dynamické metody pracující s hotovostními toky

Dynamické metody hodnocení investic naopak od statických metod přihlížejí k faktoru času. Základem těchto metod je diskontování vstupních parametrů, jež jsou použity pro výpočet. V diskontním faktoru je také zohledněno působení rizika. (Kislingerová, 2010)



### **Čistá současná hodnota (Net present value, NPV)**

Tato metoda porovnává hotovostní příjmy s hotovostními výdaji přepočítanými na současnou hodnotu pomocí diskontní sazby. Čistá současná hodnota bere v úvahu faktorů času i rizika. „*Jedná se vlastně o součet čistých hotovostních toků vytvořených během životního ekonomického cyklu dané investice.*“ (Petřík, 2009, s. 127)

Investiční projekt se přijímá pokud má kladnou čistou současnou hodnotu.

$$\text{Čistá současná hodnota (NPV)} = \sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1+r)^i} - \text{výdaj na investici}$$

### **Index ziskovosti (Profitability index)**

Výpočet metody je stanoven jako podíl současné hodnoty budoucích příjmů a současné hodnoty budoucích výdajů daného projektu. Výsledek vyjadřuje jaká velikost ze současné hodnoty budoucích příjmů připadne na jednotku výdajů přepočítaných na jejich současnou hodnotu. (Petřík, 2009)

$$\text{Index ziskovosti (PI)} = \frac{\text{současná hodnota budoucích příjmů}}{\text{současná hodnota budoucích výdajů}}$$

Pro tuto metodu je doporučováno použití v kombinaci ještě další metodou, např. s metodou čisté současné hodnoty.

### **Diskontní sazba a náklady kapitálu (Cost of capital)**

Až doposud byla diskontní sazba brána jako známa veličina, jež přesně vyjadřovala investory alternativní náklady, čili výnos, o němž investor přichází pro něj ve srovnatelně výhodné investici. V praxi se diskontní sazba stanovuje pomocí složitějších kalkulací a odvozuje se pomocí metody jež se nazývá metoda nákladů kapitálu. (Petřík, 2009)

„*Podnik nese náklady cizího i vlastního kapitálu. Nákladem cizího kapitálu je úrok, nákladem vlastního kapitálu jsou náklady obětované příležitosti (tzv. alternativní náklady odpovídající obětovanému výnosu z alternativní, stejně rizikové investiční příležitosti).*“ (Knápková, Pavelková, 2010) s. 34)

Pro stanovení nákladů kapitálu se používá metoda průměrných nákladů kapitálu a metoda oceňování kapitálových aktiv.

### ***Metoda průměrných nákladů kapitálu (Weighted Average Cost of Capital WACC)***

Při použití této metody je nutno brát v úvahu všechny složky celkového kapitálu, jež může být využíván, tzn. že musí být zahrnut veškerý vlastní i cizí kapitál. Petřík říká, že „každý finanční zdroj, který je nebo může být použit pro dlouhodobé financování daného investičního záměru, a to zejména toho, který investuje přímo do fixních aktiv firmy, je nutné zahrnout do základů pro výpočet WACC.“ (Petřík, 2009, s. 135)

Za výhodný investiční projekt se považuje ten, jež vydělá více než jsou průměrné náklady použitého dlouhodobého kapitálu. Kalkulace WACC je u investice se smíšeným financováním založena na stanovení váženého aritmetického průměru vlastních a cizích nákladů.

WACC je možné použít také jako podnikovou diskontní sazbu, předpokladem je, že investice bude financována stejnou strukturou zdrojů, jako je financován celý podnik, stejná by měla být i míra rizika. (Synek, 2007)

$$\text{WACC} = \frac{\text{VK}}{\text{K}} * r_e + \frac{\text{CK}}{\text{K}} * r_u (1 - s_{dp})$$

### **Náklady na vlastní kapitál**

„Vlastní kapitál představuje rozšířenou formu financování projektů v zemích s tržní ekonomikou. U nás se zatím využívá pouze omezeně, protože dosud neexistuje dokonalá funkce kapitálového trhu.“ (Šulák, Vacík, Ircingová, 2007, s. 74)

Postup výpočtu WACC dle Šuláka, Vacíka a Ircingové (2007) je následující:

#### **a) MODEL CAPM (CAPITAL ASSET PRICING MODEL)**

$$r_e = r_f + \beta(r_m - r_f); r_p = \beta(r_m - r_f)$$

kde:

$r_f$  – výnosnost bezrizikové investice

$r_p$  – riziková prémie, kterou lze stanovit na základě informací z kapitálového trhu a expertního odhadu

$r_m$  – průměrná roční výnosnost portfolia akcií

$\beta$  – udává změnu výnosnosti akcií určité firmy v závislosti na výnosnosti kapitálového trhu

Pokud je  $\beta > 1$  jde o nadprůměrně rizikovou firmu, při  $\beta = 1$  jde o firmu s výnosností jako na kapitálovém trhu. Pokud je  $\beta < 1$  jde o podprůměrně rizikovou firmu.

b) METODA INFA (Doc. Ing. Inky Neumaierové)

Tento model používá první jmenovaný názorový proud pro stanovení nákladů vlastního kapitálu. Ale také Ministerstvo průmyslu a obchodu pro hodnocení jednotlivých odvětví průmyslu.

Lze ho charakterizovat rovnicí:

$$r_e = r_f + r_{LA} + r_p + r_{fin.st} + r_{fin.stab}$$

kde:

$r_f$  - výnosnost bezrizikové investice

$r_{LA}$  - riziková přírážka za velikost a kapitálovou vybavenost podniku

$r_p$  - riziková přírážka za podnikatelské riziko

$r_{fin.st}$  - riziková přírážka za finanční riziko

$r_{fin.stab}$  - riziková přírážka, která zohledňuje likviditu

Jednotlivé přírážky se vypočítají z účetních výkazů. Každá z přírážek je charakterizována jedním důležitým ukazatelem.

Riziková přírážka za velikost a kapitálovou vybavenost podniku závisí na velikosti vlastního kapitálu podniku. Aby byla nulová, požaduje se vlastní kapitál vyšší než 3 mld. Kč.

Pokud je vlastní kapitál nižší než 3 mld. Kč, je výpočet následující:

$$r_{LA} = \frac{(3 \text{ mld.} - VK)^2}{168,2}$$

Riziková přírážka za podnikatelské riziko je závislá na hodnotě ROA a porovnává se s ROA v oboru. Aby byla nulová, musí být ROA podniku vyšší než ROA v oboru.

Pokud je ROA podniku nižší než průměrné ROA v oboru, je výpočet přírážky následující:

$$r_p = \frac{(\text{průměrné ROA} - \text{ROA})^2 * 10}{\text{průměrné ROA}^2}$$

*Riziková přírážka za finanční riziko* závisí na ukazateli úrokového krytí a pro nulovou přírážku je požadována hodnota úrokového krytí vyšší než 3. Pokud je úrokové krytí nižší než 3, je výpočet přírážky následující:

$$f_{\text{fin.st}} = \frac{\left(3 - \frac{\text{EBIT}}{\text{úroky}}\right)^2}{40}$$

nebo pokud je úrokové krytí 1, potom je  $r_{\text{fin.st}} = 10\%$ .

*Riziková přírážka za finanční stabilitu*, která zohledňuje likviditu, závisí na ukazateli běžné likvidity a požaduje, aby byla vyšší než 1,5. Pokud je běžná likvidita nižší než 1,5, je výpočet přírážky následující:

$$r_{\text{fin.stab}} = (1,5 - \text{BL})^2 * 0,4$$

nebo pokud je BL 1, potom je prémie rovna 10%.

### **Náklady na cizí kapitál**

Náklady cizího kapitálu představuje průměrná úroková míra cizích zdrojů, kterými je firma financována.

Pro zjištění cizího kapitálu se vychází z rozvahy, jde o tyto položky:

- dluhopisy
- dlouhodobé bankovní úvěry
- běžné bankovní úvěry
- finanční výpomoci

## 6.4 Investiční controlling v analyzované společnosti

Investice tvoří ve firmě významnou složku ve finančním rozhodování. Jelikož se jedná o výrobní podnik v oblasti automotive s vlastním vývojovým střediskem, jsou pořizována nová výrobní zařízení a montážní linky pro každý nově vyvinutý produkt.

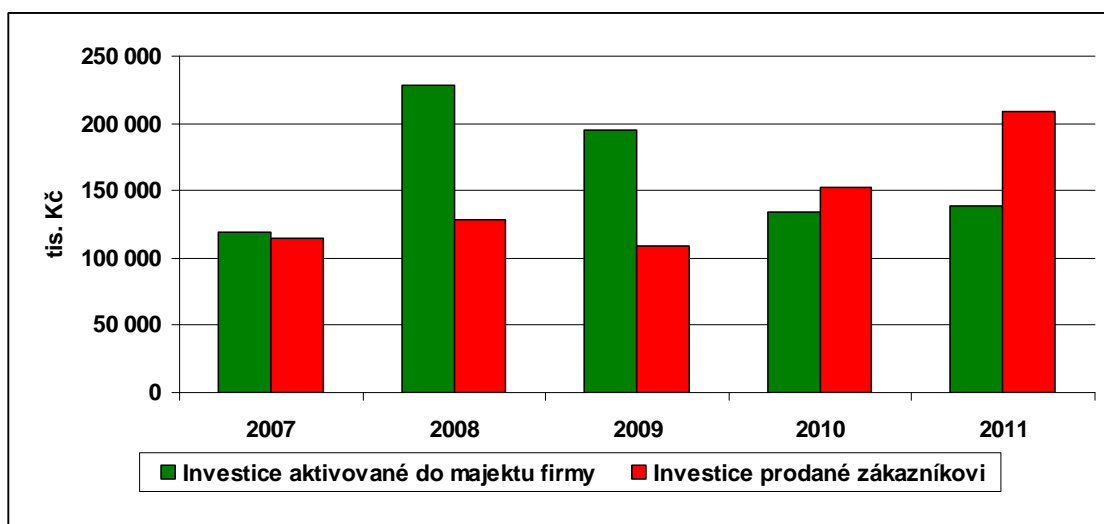
Investice je ve firmě definována jako nový majetek nebo technické zhodnocení stávajícího majetku, ať hmotného či nehmotného, jehož hodnota je vyšší než 13 tis. Kč a doba použitelnosti je delší než jeden rok. Za investici je také považován i ten majetek, jež bude před náběhem produktu do sériové výroby prodán zákazníkovi.

Tabulka č. 23: Přehled investic v letech 2007 – 2011 (v tis. Kč)

	2007	2008	2009	2010	2011
Investice aktivované do majetku firmy	118 891	228 024	194 924	134 130	138 207
Investice prodané zákazníkovi	115 136	128 846	108 417	152 156	208 428
<b>Investice celkem</b>	<b>234 027</b>	<b>356 871</b>	<b>303 342</b>	<b>286 285</b>	<b>346 635</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dat společnosti, 2012

Obrázek č. 24: Vývoj investic v letech 2007 - 2011



Zdroj: vlastní zpracování dle interních dat společnosti, 2012

V roce 2007 byly pořízeny investice v hodnotě 118 891 tis. Kč. V roce následujícím bylo investováno 228 024 tis. Kč, důvodem navýšení investované částky byla výstavba nové zkušebny a měrového oddělení. 194 914 tis. Kč investovala firma v roce 2009, největší položkou byla rekonstrukce budovy, do níž bylo přestěhováno vedení

společnosti. V roce 2010 již neproběhla žádná mimořádná investice, celkových 134 130 tis. Kč bylo hlavně investováno do nástrojů a montážních zařízení pro nové produkty, jež startovaly sériovou výrobou. V posledním roce činily investice 138 207 tis. Kč, také v tomto roce zaujímaly investice do nových produktů největší část z této částky.

Investice, jež byly prodány zákazníkovi, se týkají pouze nových nástrojů a montážních zařízení pro nové produkty. Výnosy od zákazníků jsou zpravidla obdrženy až když je produkt uvolněný pro sériovou výrobu zákazníkem. V roce 2007 byl vyroben majetek pro zákazníka v hodnotě 115 136 tis. Kč. Rok 2008 zaznamenal mírný vzestup na 128 846 tis. Kč. V dalším roce se odrazila hospodářská krize, jež zapříčinila snížení investic na 108 417 tis. Kč. V roce 2010 došlo opět k navýšení zákaznických investic na celkových 152 156 tis. Kč. Také rok 2011 pokračoval v rostoucím trendu, tento rok byl vyroben majetek pro zákazníka za 208 428 tis. Kč.

V podniku jsou investice rozděleny do neprojektových investic a projektových investic.

**Projektové investice** zahrnují vývoj a výrobu prototypových a sériových nástrojů, montážních linek, montážních přípravků, zkušebních přípravků. Tyto investice jsou součástí vývojových projektů.

**Neprojektové investice** zahrnují výrobu zařízení potřebných pro provoz firmy. Investice jsou rozděleny dle jednotlivých oddělení.

- Vzorkovna - nové technické zařízení a vybavení vzorkovny.
- Výroba a racionalizace - technické zhodnocení stávajících strojů, zařízení, obslužné techniky, nákup nových vysokozdvizných vozíků, skladových skenerů, vah, regálů, atd.
- Vstřikovna plastů - nákup nových lisů, temperačních zařízení, sušiček, jeřábů, nového zařízení pro nástrojárnu, technické zhodnocení technických zařízení a strojů.
- Nákup - pořízení nové formy po životnosti stávající formy.
- IT - investice do nehmotného majetku včetně softwarových licencí, nákup know how, patentů, upgrade a ostatní technická zhodnocení stávajícího SW, maintenance, software assurance. Investice do výpočetní, audiovizuální a telekomunikační

techniky, nákup nových PC, notebooků, kopírek, tiskáren, skenerů, faxů, fotoaparátů, telefonů (ústředny), dataprojektorů.

- Investice do staveb a budov - výstavba nové výrobní haly, rozšíření a rekonstrukce stávajících budov, výstavba či rekonstrukce ubytovny, výstavba nového parkoviště, vybavení budovy vnitřními rozvody (klimatizace, voda, elektřina, vzduch, přípojky kanalizace), vybavení budovy pevně spojené se stavbou (vestavěné skříně, okna, žaluzie, jeřáb. dráhy, osvětlení, lepené koberce), oplocení, brány apod.
- Investice do pozemků - nákup nových pozemků, změna geometrické výměry pozemků.
- Investice do kvality a kontroly - měřicí a zkušební zařízení např. klimakomory, trhačky, měřicí přípravky, mikroskopy.
- Investice do automobilů - nákup osobních, nákladních automobilů.

#### **6.4.1 Plán projektových a neprojektových investic**

Investice jsou plánovány jednak v rámci ročního plánu, jež probíhá vždy v období září až listopad, a jednak probíhají pravidelné kvartální forecasty .

##### **Roční plán investic**

Projektové investice jsou plánovány v rámci vývoje jednotlivých produktů a jsou schvalovány vedeným vývoje a prodeje v mateřské společnosti.

Oproti tomu neprojektové investice jsou nejprve schvalovány managementem firmy a poté je plán na další rok předložen na vedení mateřské společnosti v Německu. Žadatelé neprojektových investic přiřadí k jednotlivým investičním požadavkům prioritu od 1 do 3 a obhajují jejich zařazení do ročního plánu na mimořádném investičním výboru. Komise tohoto investičního výboru je složena z ředitele společnosti a jednotlivých vedoucích úseků firmy. Pokud je investice schválena jak vedením firmy, tak vedením mateřské společnosti, je zařazena do ročního plánu pro nadcházející rok.

## **Kvartální plán investic – forecast**

V rámci kvartálních forecastů jsou aktualizována data investic, tzn. datum platby dodavateli, datum fakturace zákazníkovi, datum aktivace investice do majetku firmy, jméno odpovědné osoby za investici, číslo střediska, kde je majetek umístěn.

### **6.4.2 Proces schvalování investic**

Samotnému schválení nákladů na investici předchází technické projednání investice.

#### **Technické projednání investic**

Zde jsou posuzovány jak projektové, tak i neprojektové investice po technické stránce, jež budou aktivovány do nového majetku firmy nebo budou prodány zákazníkovi a jejichž hodnota je vyšší než 63 tis. Kč (2 500 €). Tyto investice jsou představovány na technickém projednání před ukončením fáze konceptu (montážní linky) a designu (nástroje a ostatní zařízení), tzn. minimálně 3 - 4 měsíce před schválením nákladů na investičním výboru.

Úkolem členů technického projednání je maximální zefektivnění vynakládaných nákladů a odstranění problémů známých ze současné sériové výroby.

Investice, která nebyla technicky projednána a její hodnota je vyšší než 63 tis. Kč (2 500 €), nemůže být předložena investičnímu výboru ke schválení.

Členy technického projednání jsou: ředitel, vedoucí úseku industrializace, vedoucí týmu nákupu a vedoucí oddělení nástrojárny. Četnost konání technického projednání investic je jedenkrát týdně.

#### **Investiční výbor**

Proces schvalování investic je nastaven dle nákladů na investici. Pokud je částka požadované investice v rozmezí 13 tis. Kč (500 €) – 63 tis. Kč (2 500 €) může o jejím schválení rozhodnout příslušný gestor. Gestorem je vedoucí pracovník, jež je za daný úsek či tým zodpovědný. Investice, jejíž pořizovací hodnota je vyšší než 63 tis. Kč (2 500 €), je schvalována investičním výborem.

Na investičním výboru mohou být projednávány jen ty investice, na které bylo vyhlášeno výběrové řízení týmem nákupu. Dodavatelé, kteří projeví zájem o výrobu daného nástroje či montážní linky, zašlou nabídku, ve které se porovnávají hlavně náklady na výrobu zařízení včetně ceny za vyráběný díl a délku trvání výroby nástroje.



Tyto nabídky jsou porovnány a vyhodnoceny zaměstnancem nákupu. Dodavatel, jehož nabídka je pro firmu nejvýhodnější, vyhraje výběrové řízení a je mu zakázka přidělena.

V investičním výboru zasedá management firmy zastoupený: ředitelem, vedoucím týmu industrializace, vedoucím úseku výroby, vedoucím úseku podpory a vedoucím týmu financí. Četnost konání investičního výboru je jedenkrát za dva týdny.

### **6.4.3 Hodnocení efektivnosti projektových investic**

Projektové investice jsou hodnoceny v rámci tzn. business plánů. Business plán je zpracován v programu MS excel, ve kterém jsou veškerá data, jež se týkají jak vývoje, tak i sériové výroby.

#### **Sériová výroba zahrnuje následující data:**

- počet kusů automobilů, do kterých se bude produkt dodávat,
- počet dílů, které se budou dodávat do aut,
- tržby ze sériové výroby, v obchodní smlouvě mohou být domluveny LTC (Life-Time-Conditions) neboli slevy z prodejní ceny, v business plánu je toto zohledněno procentním snížením prodejní ceny po dohodnou dobu,
- provize, bývá zadána ve formě procentní částky z tržeb,
- variabilní náklady na sériovou výrobu, z toho personální náklady jsou zde zohledněny 4% navýšením,
- fixní náklady na sériovou výrobu dílů.

#### **Vývoj zahrnuje následující data:**

##### ***Vývojové výnosy:***

- výnosy za vývojové práce konstruktérů, vedoucích projektů, techniků jakosti, zkušebny, atd.,
- výnosy za nástroje a montážní linky ve vlastnictví zákazníka,
- výnosy za prototypové díly.

##### ***Vývojové náklady:***

- náklady za práci projektového týmu – konstruktérů, vedoucích projektů, techniků jakosti, disponenta, nákupčích, prodejců, zkušebny, controllingu, technologů,

- náklady na prototypové nástroje (pro výrobu prototypových dílů ve fázi vývoje), sériové nástroje (pro výrobu již sériových dílů) a montážní linky,
- ostatní náklady – cestovné, externí vývoj (náklady na práce externích vývojových kanceláří, externích zkoušek), prototypové díly, náklady na balení,
- a šrotace dílů a interní více práce (doladění sériové montážní linky), ostatní náklady (clo, cizojazyčné překlady, materiál), logistické náklady, náklady na zkušební stroje.

***Celkový výsledek projektu:***

- EBIT projektu v absolutní hodnotě je dán rozdílem celkových výnosů a nákladů,
- relativní EBIT projektu je podíl celkových výnosů a celkových nákladů,
- čistá současná hodnota projektu, diskontní sazba 10% je stanovena pevně pro všechny projekty v celém koncernu od roku 2009.

**6.4.3.1 Vyhodnocení vývojového projektu**

Hodnoceným vývojovým projektem je vnější klika s výztuhou, vnitřní klika a lišta zadních dveří.

Základní data jsou:

- start vývoje produktu: 01/2012
- předání do sériové výroby 12/2014
- ukončení sériové výroby 12/2024
- objem výroby 71 164 tis. ks

V uvedeném příkladu je sumarizace výnosů a nákladů na vývojový projekt. Pro vyhodnocení je použit pouze EBIT a ČSH. Hodnocení tohoto projektu zohledňuje riziko času v ČSH, ale diskontní sazba více než tři roky nebyla změněna a je stejná pro všechny závody koncernu bez ohledu na rozdílnost financování jednotlivých podniků.

U projektů je velmi důležité porovnání prvotní schválené verze a současného forecastu včetně vyčíslení odchylky. Aktualizace forecastu probíhá maximálně každé čtvrtletí. Zodpovědný vedoucí projektu musí zdůvodnit vzniklé odchylky ať již kladné nebo záporné. Tento projekt se nachází na počátku, tudíž je forecast se schválenou verzí totožný.

Tabulka č. 24: Vyhodnocení vývojového projektu č. 1

<b>Projekt vnější a výztuha, vnitřní klika, lišta zadních dveří</b>					
		<b>Schválená</b>			
		<b>Jednotka</b>	<b>verze</b>	<b>Forecast</b>	<b>Rozdíl</b>
<b>Objem výroby</b>	Počet aut	ks	13 563	13 563	0
	Počet kusů	ks	71 164	71 164	0
<b>Sériová výroba</b>	Obrat	Kč	5 716 114	5 716 114	0
	Provize	Kč	156 857	156 857	0
	Variabilní náklady	Kč	4 315 566	4 315 566	0
	Fixní náklady	Kč	544 560	544 560	0
<b>Vývoj</b>	Výnosy za vývoj a nástroje, montážní linky	Kč	154 677	154 677	0
	Náklady za vývoj	Kč	126 395	126 395	0
	Náklady za nástroje a montážní linky	Kč	224 884	224 884	0
<b>Vyhodnocení projektu</b>	<b>EBIT</b>	<b>Kč</b>	<b>502 528</b>	<b>502 528</b>	<b>0</b>
	<b>relativní EBIT</b>	<b>%</b>	<b>8,8%</b>	<b>8,8%</b>	<b>0,0%</b>
	<b>ČSH</b>	<b>Kč</b>	<b>150 522</b>	<b>150 522</b>	<b>0</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dat společnosti, 2012

Celkový EBIT projektu je 502 528 tis. Kč. V relativní hodnotě je výnosnost projektu 8,8%. Tato výnosnost je spočítána jako poměr EBIT ku celkovému obratu. Čistá současná hodnota činí 150 522 tis. Kč. Pro výpočet byla použita diskontní sazba 10%. Jak již bylo zmíněno, tato sazba je neměnná a je využívána všemi podniky koncernu.

#### **6.4.4 Hodnocení efektivnosti neprojektových investic**

Neprojektové investice jsou vyhodnocovány samostatně, jelikož se nevážou k žádnému vývojovému projektu. Pro hodnocení těchto investic je ve firmě k dispozici opět soubor v PC programu MS excel. Nejčastěji se vyhodnocují investice do nového technicky vyspělejšího zařízení, jež je náhradou stávajícího zařízení. Žadatel předloží zdůvodnění investice včetně výdajů na investici a potenciální úspory.

Opět bude uveden konkrétní příklad vyhodnocení neprojektové investice. Jedná se o porovnání stávající ručního provozu a automatického provozu pro obštrik dvou dílů pro sedačkový zámeček. Přepokládané ukončení výroby je v roce 2020. Plánovaný průměrný roční objem výroby je 4 400 tis. kusů zámeků.

### Stávající vybavení

- vstřikovací stroj
- nástroj pro 1. díl
- nástroj pro 2. pravostranný díl
- nástroj pro 2. levostranný díl

Nejprve je popsán stávající ruční provoz. Výroba se skládá ze dvou dílů, jež jsou nutné pro výrobu jednoho zámku. Pro ruční výrobu v nepřetržitém čtyř směnném provozu po šesti pracovních hodinách je potřeba osm pracovníků, jeden vstřikovací stroj obsluhují vždy dva zaměstnanci. Současný vstřikovací stroj má výrobní takt 46 vteřin.

Tabulka č. 25: Stávající ruční provoz

<b>Ruční provoz</b>	<b>strojohodiny / rok</b>	<b>takt / vteřina</b>	<b>objem výroby v tis. Ks</b>
1. díl	6 207	46	4 400
2. díl pravostranný nebo levostranný	6 207	46	4 400
<b>Celkem</b>	<b>12 414</b>		<b>8 800</b>
<b>Při této variantě je potřeba jeden stroj + osm lidí do nepřetržitého provozu.</b>			

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dat společnosti, 2012

Nový automatizovaný provoz vykazuje úsporu ve strojohodinách v celkové výši 5 397 hod. Další úspora je sedm zaměstnanců, protože na obsluhu automatizace je potřeba jeden člověk do nepřetržitého provozu (0,25 člověka na směnu). Výrobní takt nového vstřikovacího stroje je 26 vteřin.

Tabulka č. 26: Nový automatizovaný provoz

<b>Automatizace:</b>	<b>strojohodiny / rok</b>	<b>takt / vteřina</b>	<b>objem výroby v tis. Ks</b>
1. díl	3508	26	4 400
2. díl pravostranný nebo levostranný	3508	26	4 400
<b>Celkem</b>	<b>7 016</b>		<b>8 800</b>
<b>Při této variantě budeme potřebovat jeden stroj + jeden člověk do nepřetržitého provozu.</b>			

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dat společnosti, 2012

Pro automatizovanou výrobu je potřeba investovat do automatizace a vstřikovacího stroje v celkové výši 5 969 tis. Kč

Tabulka č. 27: Přehled investic pro automatizovanou výrobu

Investice	náklady v tis. Kč
Automatizace	3 699
Vstřikovací stroj	2 270
<b>Celkem</b>	<b>5 969</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dat společnosti, 2012

V dalším kroku se již porovnávají náklady na oba dva druhy výroby. Průměrný objem vyráběných kusů je 4 400 tis. Celková úspora je dána rozdílem nákladů na výrobu ručním zařízením a obsluhy tohoto pracoviště a náklady na výrobu automatizací a jeho obsluhy, jež činí 3 299 tis. Kč ročně. V porovnání s náklady na investici je doba návratnosti do 22 měsíců.

Tabulka č. 28: Přehled výpočtu nákladů a úspor pro oba druhy výroby

Položka	Ruční provoz		Automatizace	
Výroba zámků za rok	4 400	tis. ks / rok	4 400	tis. ks / rok
Výroba na ručním zařízení s taktem 46 s	3 141	tis. Kč / rok	0	tis. Kč / rok
Výroba automatizací s taktem 26 s	0,00	tis. Kč / rok	1 775	tis. Kč / rok
Obsluha ručního pracoviště - nepřetržitý provoz = osm lidí	2 210	tis. Kč / rok	0	tis. Kč / rok
Obsluha automatizace - nepřetržitý provoz = jeden člověk	0,00	tis. Kč / rok	276	tis. Kč / rok
<b>Celková úspora na rok</b>			<b>3 299</b>	tis. Kč / rok
<b>Investice do nového nástroje/úpravy nástroje</b>	<b>0</b>	<b>tis. Kč</b>	<b>5 969</b>	<b>tis. Kč</b>
<b>Rozdíl investice oproti stávající variantě</b>	<b>0</b>	<b>tis. Kč</b>	<b>5 969</b>	<b>tis. Kč</b>
<b><u>Obecné předpoklady:</u></b>				
<b>Start: 2012</b>	<b>Doba návratnosti je:</b>		<b>22</b>	<b>měsíců</b>
<b>Doba životnosti projektu je 9 let.</b>				

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dat společnosti, 2012

V poslední tabulce jsou zobrazeny ukazatele vyhodnocení investice. ČSH pro tuto investici je 10 127 tis. Kč. Diskontní sazba pro výpočet ČSH je pevně stanovená ve

výši 10%. Pro výpočet ČSH jsou použity úspory, které jsou zdaněné 20%. Míra výnosnosti je 45%, pro výpočet byly opět použity zdaněné roční úspory. Doba návratnosti je již zmiňovaných 22 měsíců. Dále je zde také zobrazena suma úspor za dobu životnosti, jež činí 29 694 tis. Kč, což je kumulativní součet úspor po dobu 9 let.

Tabulka č. 29: Přehled ukazatelů vyhodnocení investice

<b>Přehled</b>	<b>Ruční provoz</b>	<b>Automatizace</b>
<b>Čistá současná hodnota investice z návratnosti</b>	<b>X</b>	<b>10 127 tis. Kč</b>
<b>Míra výnosnosti z návratnosti</b>	<b>X</b>	<b>45%</b>
<b>Doba návratnosti investice</b>	<b>X</b>	<b>22 měsíců</b>
Suma úspor za dobu životnosti	X	29 694 tis. Kč
Výsledek po zohlednění investice	X	23 725 tis. Kč

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dat společnosti, 2012

#### **6.4.5 Reporting investic**

V činnostech firmy, jež se týká investičního controllingu zcela chybí pravidelný reporting. Přehled investic je managementu předložen pouze v rámci schválení ročního plánu. Vedení firmy tedy není pravidelně informováno o aktuálním stavu projektových i neprojektových investic, nejsou řešeny ani odchylky a následné analýzy plánovaných a skutečných hodnot. Reporting je také nepostradatelný pro zpětné vyhodnocení návratností investic a v neposlední řadě pro plánování Cash-Flow a likvidity podniku. Jelikož firma používá IS SAP R/3, tak zavedení reportingu je jen otázkou přidělení zodpovědnosti za reporting pracovníku controllingového oddělení. Tento zaměstnanec by měl předložit návrh pravidelného reportingu investic a zodpovídat za jeho pravidelné aktualizace a vyhodnocení.

## **7      Vyhodnocení efektivnosti controllingových aktivit a návrh na jejich zlepšení**

Vyhodnocení efektivnosti současných controllingových aktivit používaných ve firmě bude provedeno nejprve v oblasti pracovního kapitálu, zejména obrátového cyklu peněz. V dalších částech bude navrženo vyhodnocení vývojového projektu a neprojektové investice. Kapitola bude uzavřena návrhem reportingu pro investiční controlling.

### **7.1.1      Řízení pracovního kapitálu**

Oblast řízení pracovního kapitálu není sledována pouze controllingovým oddělením. Pohledávky jsou monitorovány v oddělení prodeje, a toto oddělení také informuje o jejich stavu management společnosti. Za zásoby je zodpovědné oddělení logistiky, a také toto oddělení zodpovídá za data obsažená v reportingu, jež je určen pro vedení firmy. Co se týče závazků, tak za objednávky vystavené pro dodavatele jsou odpovědní zaměstnanci oddělení nákupu. Tito zaměstnanci předávají informaci finančnímu oddělení k zaplacení faktur tím, že provedou v systému příjem daného zboží či majetku na základě fyzické přejímky zboží a formálního odsouhlasení s dodacím listem či fakturou. Za splatnost přijatých faktur je odpovědné finanční oddělení, jejichž odpovědnost se týká nejen včasné splatnosti faktur, ale také využití skont uvedených v dodacích a platebních podmínkách.

Pro řízení pracovního kapitálu je nezbytné, aby všechna data týkající se oblasti závazků, zásob i pohledávek byla předána na oddělení controllingu. V controllingu by byla jednotlivá data vyhodnocena a zjištěna úzká místa v řízení pracovního kapitálu.

#### ***Řízení pohledávek***

Jelikož se doba obrátu pohledávek za posledních pět let zvýšila z 28,47 dne na 52,61 dne, tak je nutné zjistit důvody tohoto negativního vývoje. V oběžných aktivech zaujímají největší část a jejich hodnota se během let 2007 – 2011 zvýšila o 56,7%.

Řízení pohledávek bylo podrobena analýze a její závěry jsou následující:

- Pro řízení pohledávek jsou potřebná data týkající se doby splatnosti pohledávek, struktura a stáří pohledávek a objem pohledávek po splatnosti. Většina zákazníků, jimiž jsou automobilové koncerny, mají pevně stanovené doby splatnosti faktur, tak je zde velmi malá šance na ovlivnění změny platebních podmínek, ve smyslu

snížení doby splatnosti faktur, a tím zkrácení DOP. Je třeba se tedy zaměřit na zbývající oblasti ovlivňující DOP.

- Zásadním důvodem pro nárůst objemu pohledávek je zvýšení objemu přímé fakturace na zákazníka, kdy se snížil objem přeprave přes mateřskou společnost o více jak 15% (v rámci mateřské společnosti je platební podmínka 30 dnů a reálně úhrady probíhaly zápočty v ještě dřívějším termínu).
- Společnost má relativně dobře propracovaný reporting pohledávek, tzn., že probíhá týdenní sledování pohledávek po splatnosti, jsou prověřovány jednotlivé faktury a oddělení administrativního prodeje komunikuje se zákazníky ohledně důvodů neuhrazení faktur.
- V rámci analýzy tohoto procesu bylo však možné vyzorovat povrchnost ve zpracování zpráv o řešení pohledávek po splatnosti, jako např. opakující se komentáře, chyběla jasná opatření pro koncepční řešení problémů a dostatečná kapacita pro značný objem práce.
- Pro zlepšení lze jistě navrhnout kapacitní posílení pro řízení pohledávek a především zahrnutí preventivních aktivit v sledování pohledávek, např. ověřování zpracování, zaúčtování a odsouhlasení všech faktur nad 500 tis. Kč. Kromě toho je nutné zajistit větší spolupráci s týmem prodeje, který by měl poskytovat dostatečnou podporu administrativnímu prodeji při řešení sporů se zákazníky.

### ***Řízení zásob***

Řízení zásob je jednou z nejsložitějších oblastí výrobních podniků. Zásoby tvoří po pohledávkách největší část oběžných aktiv. Během období 2007 – 2011 zaznamenaly nárůst o 48,8%.

V roce 2011 došlo k zásadnímu nárůstu objemu zásob především díky skokovému navýšení požadavků od zákazníků a navazujícím problémům s řízením výroby a zásob. Tímto směrem se začaly tedy organizovat první analýzy zohledňující meziměsíční nárůsty zásob jednotlivých dílů. Další analýzy byly zaměřeny na strukturu zásob, jež je složena z materiálu, polotovarů a nedokončené výroby a hotových výrobků. Dle např. Paterova pravidla se stanovilo 20% zásob jež tvoří 80% tržeb. U těchto zásob byla analyzována doba od nákupu materiálu až po expedici hotového výrobku. Dle výsledků



těchto analýz by bylo možné stanovit slabá místa toku zásob napříč výrobou a navrhlaby se příslušná opatření vedoucí ke snížení doby obratu zásob.

Nicméně vzhledem k velikosti problému by mohly být prováděné analýzy nedostatečné. Je nutné provést analýzu procesu pro definování výše pojistných zásob a výše minimálních odběrných množství a balících předpisů. Dále je nutné optimalizovat četnost dodání dílů od jednotlivých dodavatelů (například zavést dodavatelský kanban, častější dodávky apod.) a samozřejmě by součástí byla analýza efektivity nákladů na dopravu.

Vyvozená nápravná opatření by měla vést ke snížení doby obratu zásob, která se z původních 18,02 dne v roce 2007 zvýšila na 31,74 dne v roce 2011.

### ***Řízení krátkodobých závazků***

Krátkodobé závazky vzrostly za posledních pět let o 122,3%, přičemž doba obratu krátkodobých závazků se zvýšila z 12,72 dne na 33,46 dne. Při porovnání DOKZ s DOP byly závazky v roce 2011 spláceny o 19,15 dne dříve než pohledávky. Na tuto dobu musela firma zajistit potřebné finance pro nákup zásob.

Důvodem nepoměru mezi dobou splatnosti závazků a dobou splatnosti pohledávek je značný objem závazků s platební podmínkou se skontem. Společnost platí tímto způsobem více jak třetinu všech svých závazků. Nicméně je nutné postupně přizpůsobovat platební podmínky zanesené do obchodních smluv s dodavateli tlaku na prodlužování dob splatností v stanovených v obchodních smlouvách se zákazníky.

Je nutné změnit stávající "měkké" standardní platební podmínky vůči dodavatelům, které vycházejí z cca 30 denní splatnosti, na standardní platební podmínku 60 dnů a od ní pak definovat jednotlivé alternativy pro platbu se skontem.

### **7.1.2 Projektové investice**

V současném vyhodnocení vývojových projektů je management firmy informován pouze o tom kolik je EBIT (rozdíl mezi tržbami a náklady), čili jaké je kumulované Cash Flow projektu. Používaná diskontní sazba 10% neodráží současnou kapitálovou strukturu podniku s není zde ani zahrnuto riziko. Kumulace Cash Flow také nedává informaci o potřebě financování projektu minimálně v jednotlivých letech.

Z dat vývojového projektu bude navržena modifikace jeho vyhodnocení, jehož součástí budou metody hodnocení investic zahrnující čas a riziko. Kromě již používané ČSH bude dále vypočítán index ziskovosti a doba návratnosti projektu. Namísto současné diskontní sazby bude použita sazba WACC.

### Výpočet WACC

Náklady vlastního kapitálu jsou vypočítány pomocí stavebnicové metody INFA, jež používá MPO ČR. Pro porovnání je vypočítána WACC za období 2007 – 2011.

Tabulka č. 30: Výpočet WACC v letech 2007 - 2011

	2007	2008	2009	2010	2011
<b>výnosnost 15-letého státního dluhopisu</b>	<b>4,03</b>	<b>4,83</b>	<b>4,56</b>	<b>4,50</b>	<b>4,01</b>
$r_{LA}$	2,56	2,17	2,28	2,24	2,01
ROA - společnost	0,17	0,11	0,14	0,08	0,11
ROA - oborový průměr	0,17	0,16	0,14	0,14	0,15
$r_P$	0,00	0,95	0,01	2,21	0,80
$r_{FS}$	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
$r_{FST}$	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
$r_e$	<b>6,59%</b>	<b>7,95%</b>	<b>6,85%</b>	<b>8,95%</b>	<b>6,82%</b>
$r_u$	<b>4,93%</b>	<b>4,36%</b>	<b>4,92%</b>	<b>3,84%</b>	<b>4,17%</b>
Bankovní úvěry a výpomoci (tis. Kč)	372 670	320 039	272 656	318 196	297 310
Nákladové úroky (tis. Kč)	18 383	13 945	13 407	12 220	12 395
NOA (tis. Kč)	1 282 674	1 338 919	1 220 639	1 341 710	1 387 269
Vlastní kapitál (tis. Kč)	925 803	1 091 350	1 039 888	1 058 324	1 159 280
Cizí kapitál (tis. Kč)	713 019	675 619	697 785	734 847	866 900
$s_{dp}$	0,24	0,24	0,21	0,20	0,19
<b>WACC</b>	<b>6,84%</b>	<b>8,15%</b>	<b>8,06%</b>	<b>8,74%</b>	<b>7,81%</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti a MPO, 2012

Hodnoty WACC se v uplynulých pěti letech pohybovaly v rozmezí 6,84% v roce 2007 až 8,74% v roce 2010. Pro rok 2011 činila hodnota WACC 7,81%, tyto průměrné vážené náklady kapitálu budou použity jako podniková diskontní sazba pro výpočet ČSH a indexu ziskovosti.

Tabulka č. 31: Vyhodnocení vývojového projektu č. 2

<b>Projekt vnější klika s výztuhou, vnitřní klika, lišta zadních dveří</b>					
		<b>Jedn.</b>	<b>Schválená verze</b>	<b>Forecast</b>	<b>Rozdíl</b>
<b>Objem výroby</b>	<i>Počet aut</i>	<i>ks</i>	<i>13 563</i>	<i>13 563</i>	<i>0</i>
	<i>Počet kusů dodávaných do aut</i>	<i>ks</i>	<i>71 164</i>	<i>71 164</i>	<i>0</i>
<b>Vývoj</b>	Výnosy za vývoj	Kč	39 400	39 400	0
	Výnosy za nástroje v majetku zákazníka	Kč	115 276	115 276	0
	<b>Výnosy za vývoj celkem</b>	<b>Kč</b>	<b>154 677</b>	<b>154 677</b>	<b>0</b>
	Náklady za vývoj	Kč	126 395	126 395	0
	Náklady za nástroje v majetku zákazníka	Kč	145 762	145 762	0
	Náklady za nástroje v majetku firmy	Kč	79 122	79 122	0
	<b>Náklady za vývoj celkem</b>	<b>Kč</b>	<b>351 279</b>	<b>351 279</b>	<b>0</b>
<b>Sériová výroba</b>	<b>Tržby za sériovou produkcí</b>	<b>Kč</b>	<b>5 716 114</b>	<b>5 716 114</b>	<b>0</b>
	Provize	Kč	156 857	156 857	0
	Variabilní náklady	Kč	4 315 566	4 315 566	0
	Fixní náklady	Kč	544 560	544 560	0
	<b>Náklady sériovou výrobu celkem</b>	<b>Kč</b>	<b>5 016 983</b>	<b>5 016 983</b>	<b>0</b>
<b>Vyhodnocení projektu</b>	<b>Cash Flow projektu</b>	<b>Kč</b>	<b>502 528</b>	<b>502 528</b>	<b>0</b>
	<b>Čistá současná hodnota</b>	<b>Kč</b>	<b>203 362</b>	<b>203 362</b>	<b>0</b>
	<b>Index ziskovosti</b>	<b>Kč</b>	<b>1,08</b>	<b>1,08</b>	<b>0,00</b>
	<b>Doba návratnosti</b>	<b>roky</b>	<b>6,69</b>	<b>6,69</b>	<b>0,00</b>

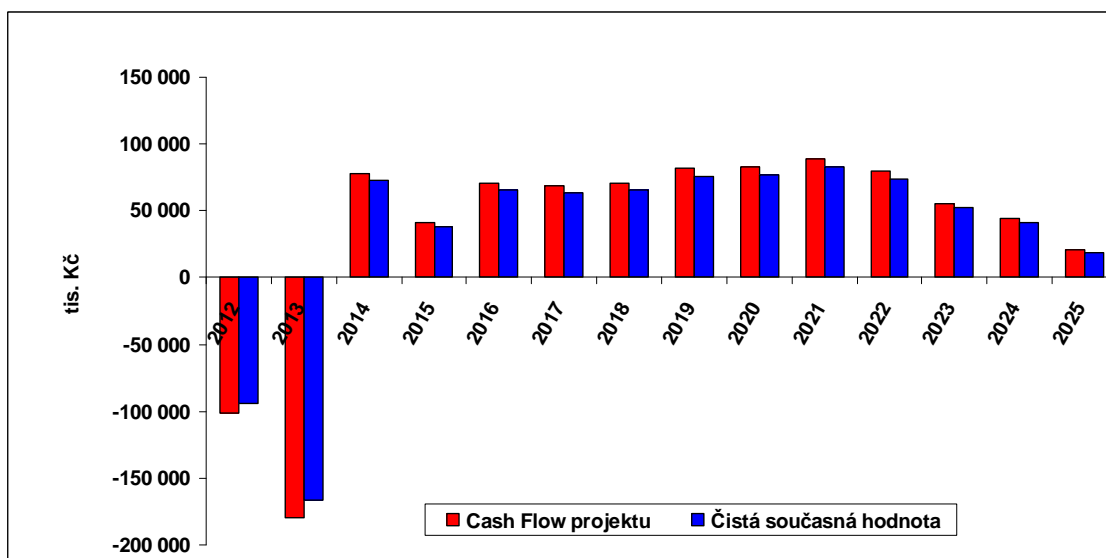
Zdroj: vlastní zpracování dle interních dat společnosti, 2012

Výsledek Cash Flow projektu za období 2012 – 2025 činí 502 528 tis. Kč. Tato hodnota nahrazuje v kumulaci EBIT, jež je používán ve stávajícím vyhodnocení. Čistá současná hodnota pro tento projekt je stanovena ve výši 203 362 tis. Kč. Již bylo zmíněno, že jako podniková diskontní sazba byly použity WACC z roku 2011 (viz. Tabulka č. 30).

Další metodou vyhodnocení investice je index ziskovosti, který má hodnotu 1,08, což nám říká, že 1,08 koruny současné hodnoty budoucích příjmů připadne na jednu korunu současné hodnoty budoucích výdajů.

Doba návratnosti je stanovena na 6,69 roku. Celková délka projektu včetně vývoje je 14 let, což znamená, že návratnost projektu je za necelou polovinu jeho života.

Obrázek č. 25: Vývoj Cash Flow a ČSH projektu v letech 2012 - 2025



Zdroj: vlastní zpracování dle interních dat společnosti, 2012

Význam Cash Flow je ve zobrazení toků příjmů a výdajů jednotlivých let či měsíců po určité časové období. Při pohledu do detailu Cash Flow tohoto projektu je patrné, že první dva roky jsou výdaje vyšší než příjmy, Cash Flow je tedy záporné. Firma bude muset řešit jak tyto dva roky bude financovat. V prvním roce je Cash Flow -101 448 tis. Kč a ve druhém roce dokonce - 179 712 tis. Kč. Také ČSH vykazuje v prvních dvou letech záporné hodnoty.

Tabulka č. 32: Cash Flow a ČSH v letech 2012 – 2016

		2012	2013	2014	2015	2016
Objem výroby	Počet aut (ks)	0	0	0	316	930
	Počet kusů dodávaných do aut	0	0	0	1 769	4 298
Vývoj (tis. Kč)	Výnosy za vývoj	7 089	17 444	8 352	6 515	0
	Výnosy za nástroje v majetku zákazníka	0	0	115 276	0	0
	<b>Výnosy za vývoj celkem</b>	<b>7 089</b>	<b>17 444</b>	<b>123 628</b>	<b>6 515</b>	<b>0</b>
	Náklady za vývoj	29 455	56 515	40 426	0	0
	Náklady za nástroje v majetku zákazníka	0	140 641	5 121	0	0
	Náklady za nástroje v majetku firmy	79 122	0	0	0	0
	<b>Náklady za vývoj celkem</b>	<b>108 577</b>	<b>197 155</b>	<b>45 547</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Sériová výroba (tis. Kč)	<b>Tržby za sériovou produkcí</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>173 731</b>	<b>374 492</b>
	Provize	0	0	0	4 358	9 936
	Variabilní náklady	0	0	0	118 095	260 876
	Fixní náklady	0	0	0	16 433	32 804
	<b>Náklady sériovou výrobu celkem</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>138 887</b>	<b>303 615</b>
Vyhodnocení projektu (tis. Kč)	Cash Flow projektu	-101 488	-179 712	78 081	41 360	70 877
	<b>Čistá současná hodnota</b>	<b>-94 136</b>	<b>-166 693</b>	<b>72 425</b>	<b>38 364</b>	<b>65 742</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dat, 2012

V detailu jednotlivých let projektu je možné zjistit, že první rok bude firma investovat do nástrojů jež budou aktivovány do majetku společnosti. Celková investovaná částka je plánována na 79 122 tis. Kč a bude muset být financována dlouhodobým úvěrem nebo vlastním kapitálem nebo firma může využít zpětný leasing. Náklady na vývoj ve výši 29 455 tis. Kč budou kryty výnosy ve výši 7 089 tis. Kč, tzn. že rozdíl bude muset být profinancován společností.

V roce 2013 bude firma potřebovat 140 641 tis. Kč na financování majetku zákazníka. I tyto investice musí být profinancovány dlouhodobým bankovním úvěrem či vlastním kapitálem. Náklady na vývoj ve výši 56 515 tis. Kč budou kryty opět jen zčásti vývojovými výnosy jež činí 17 444 tis. Kč. Stejně jako v předchozím roce, tak i zde musí firma řešit otázku financování.

Následující rok již vykazuje projekt kladné Cash Flow. Jednak firma bude financovat investice jen ve výši 5 121 tis. Kč, jednak obdrží výnosy od zákazníka za sériové nástroje a montážní linky ve výši 115 276 tis. Kč. Náklady na vývoj jsou plánované v hodnotě 40 426 tis. Kč a výnosy za vývoj činí 8 352 tis. Kč.

V roce 2014 začíná sériová výroba a Cash Flow dosahuje jen kladných hodnot až do ukončení sériové výroby jež bude v roce 2025.

Každý z vývojových projektů by měl být minimálně jednou za čtvrt roku prezentován managementu. Podklady pro prezentaci by měly připravovány na controllingu ve spolupráci s vedoucími projektu. Finanční oddělení by na základě těchto údajů mohlo plánovat krátkodobé a dlouhodobé financování vývoje a projektových investic.

### **7.1.3 Neprojektové investice**

Každá neprojektová investice, jež je požadována z důvodu zlepšení současného stavu je vyhodnocována samostatně. Vyhodnocení pomocí MS program excel je dostačující. Jediným problémem je použití diskontované sazby 10%. I zde by měla být použita podniková diskontní sazba vypočítaná pomocí WACC.

Další doporučení se týká opětovného vyhodnocení realizované investice po uvedení do provozu např. po jednom roce. V tomto vyhodnocení by byl porovnán současný stav se stavem plánovaným, a tímto porovnáním by bylo zjištěno, zda investice dosahuje plánovaných úspor.

### **7.1.4 Investiční reporting**

Investiční reporting patří k velmi důležité části investičního controllingu. Udává ucelené informace o plánu a skutečném stavu investic. Ve společnosti není reporting investic jako nástroj controllingu prakticky využíván. V následující části je navržen reporting investic zvlášť pro projektové a neprojektové investice.

#### **Reporting projektových investic**

Návrh reportingu projektových investic se skládá ze dvou částí. V první tabulce je přehled investic pro jeden projekt. Jsou zde porovnávány plánované a schválené hodnoty pro každou investici zvlášť. Rozdílové hodnoty jsou stanovené jednak mezi schválenými náklady a výnosy, a jednak mezi plánovanými a schválenými náklady a

výnosy. Do této tabulky by bylo možné ještě přidat skutečné náklady a výnosy po realizování investic.

Tabulka č. 33: Přehled investic vývojového projektu (v tis. Kč)

Projekt vnější klika s výztuhou, vnitřní klika, lišta zadních dveří								
Investice								
Název investice	Plánované náklady	Plánované výnosy	Schválené náklady	Výnosy	Rozdíl + / -	Náklady nad plán	Výnosy nad plán	Datum uvolnění investice
Montážní linka	2 659	1 988	2 489	1 988	-501	-170	0	10.1.2012
Nástroj č. 1	0	0	3 380	4 132	752	3 380	4 132	30.1.2012
Nástroj č. 2	1 140	1 568	1 080	1 568	488	-60	0	5.2.2012
<b>Celkem</b>	<b>3 799</b>	<b>3 556</b>	<b>6 949</b>	<b>7 688</b>	<b>739</b>	<b>3 150</b>	<b>4 132</b>	<b>X</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dat společnosti, 2012

Ve druhé tabulce je přehled investic z časového hlediska. Tyto hodnoty by měly sloužit podniku pro plánování Cash Flow investic. V první části tabulky jsou uvedeny data jež se týkají dodavatele. Druhá část tabulky obsahuje zákaznická data. V posledním sloupci je uvedena doba po kterou musí firma profinancovat jednotlivé investice.

Tabulka č. 34: Report projektu - časová osa investic

Projekt vnější klika s výztuhou, vnitřní klika, lišta zadních dveří									
Dodavatel						Zákazník			Finance
Název investice	Výroba (týdny)	Datum objednání	Datum příjmu CII	Datum platby	Splatnost (dny)	Fakturace	Splatnost (dny)	Příjem platby	Financování (dny)
Montážní linka	26	12.1.13	13.7.13	12.8.13	30	30.1.14	60	31.3.14	231
Nástroj č. 1	15	5.2.13	21.5.13	11.6.13	21	30.1.14	60	31.3.14	293
Nástroj č. 2	18	8.2.13	14.6.13	5.7.13	21	30.1.14	60	31.3.14	269
<b>Průměr</b>	<b>20</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>24</b>	<b>X</b>	<b>60</b>	<b>X</b>	<b>264</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dat společnosti, 2012

## Reporting neprojektových investic

Pro reporting neprojektových investic je důležité porovnání plánovaných a schválených nákladů, aby vedení společnosti bylo informováno o tom, jaká suma již byla uvolněna nad plán či zda jsou investice pod plánovanou hodnotou. Dále jsou do tabulky zařazeny dvě metody hodnocení investic, a to čistá současná hodnota a doba návratnosti. Stejně jako u projektových investic, i zde je možné doplnit reporting pro již realizované investice, kde by byly porovnávány schválené hodnoty (náklady, ČSH a doba návratnosti) se skutečnými hodnotami.

Tabulka č. 35: Přehled neprojektových investic (v tis. Kč)

Neprojektové investice							
Oddělení	Název investice	Plánované náklady	Schválené náklady	Náklady nad plán	Datum uvolnění investice	ČSH	Doba návratnosti (roky)
Plasty	Automatizace	5 543	5 969	426	10.1.2012	10 127	1,83
Budovy	Výměna oken administrativní budovy	1 467	1 276	-191	30.1.2012	X	X
IT	PC a Notebooky	588	973	385	5.2.2012	X	X
Tým VW	Technické zhodnocení montážní linky	0	359	359	23.3.2012	243	0,58
<b>Celkem</b>		<b>7 598</b>	<b>8 577</b>	<b>979</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dat společnosti, 2012

## Četnost reportu investic

Projektové i neprojektové investice by měly být reportovány managementu společnosti minimálně jednou měsíčně. Reporting by bylo možné presentovat na investičním výboru vzhledem k účasti členů managementu společnosti. Veškerá data potřebná pro investiční reporting je možné získat z podnikového IS SAP R/3.



## 8 Závěr

Cílem této diplomové práce na téma „Hodnocení controllingových aktivit ve zvoleném subjektu“ bylo na základě teoretických znalostí zhodnotit vybrané controllingové aktivity ve výrobním podniku v oblasti automotive. V souladu se stanoveným cílem a následně s dílčími cíli, jež byly nadefinovány v úvodu práce, byl nejprve realizován výzkum teoretické části, který byl poté prověřen v prostředí dané společnosti.

První teoretická část byla zahájena základním vymezením pojmu controlling, jeho historickým vývojem ovlivněným dvěma základními směry. Dále zde byly zmíněny názory vybraných autorů na controlling jako oblast finančního řízení. Krátce bylo také pojednáno o funkci controllingu, jeho úloze a cílech.

V další části, jež se zabývá teorií, byla přiblížena strategická úroveň řízení controllingu a byla zde popsána SWOT analýza.

Teorie pak byla zaměřena na jednu ze dvou hlavních oblastí controllingu, jež je analyzována v praktické části této diplomové práce, a tím je controlling pracovního kapitálu. Byly představeny druhy pracovního kapitálu a ukazatel čistého pracovního kapitálu. Dále bylo pojednáno o řízení pracovního kapitálu a všech složkách jež ovlivňují jeho výši.

Poslední teoretická oblast byla věnována investičnímu controllingu. Zde byla zmíněna funkce a úkoly investičního controllingu a dále byl nastíněn reporting investic. Pozornost byla zaměřena na investiční rozhodování a detailně byly představeny metody hodnocení efektivnosti podnikových investic.

Vyhodnocení efektivnosti a návrhy na zlepšení se opírají o analýzy provedené v oblastech pracovního kapitálu a investičního controllingu.

V oblasti řízení čistého pracovního kapitálu by se firma měla zaměřit na zkrácení obrátového cyklu peněz. První oblastí jsou pohledávky. Většina zákazníků má pevně stanovené doby splatnosti pro všechny dodavatele. Jelikož se jedná o automobilové koncerny, tak z mého pohledu je zde zcela mizivá šance na jakékoli změny platebních podmínek. Vzhledem k tomu, že cca 35% zaujímají tržby od zákazníka VW, jež má nastaveny doby splatnosti faktur na 60 dní a dalším významným zákazníkem je Volvo,

jehož tržby tvoří 13 % celkových tržeb firmy a má ve smlouvách stejnou dobu splatnosti, tak dalšími možnostmi je zkrácení doby skladování zásob nebo prodloužení doby splatnosti faktur vůči dodavatelům.

Doporučení pro investiční controlling se hlavně týkají vyhodnocení efektivity investic pro nové produkty, jež jsou vyvíjeny specificky pro každého zákazníka. Zcela zde chybí ukazatele jež v sobě zahrnují čas či riziko. Dále by se podnik měl zaměřit na použitou diskontní sazbu, která se již několik let nepřizpůsobuje aktuální kapitálové struktuře firmy. Namísto současné diskontní sazby by bylo možné použít metodu vážených průměrných nákladů kapitálu (WACC), ale i tuto metodu je nutné průběžně aktualizovat.

Další doporučení se opět týká investičního controllingu, a je jím zavedení reportingu investic. Management firmy v současnosti není pravidelně informován o výši schválených investic, o porovnání plánovaných a skutečných nákladů, analýze případných odchylek, a také o výši investic jež byly schváleny mimo daný plán. Reporting je také velmi důležitý pro plánování Cash Flow firmy a likvidity firmy. V neposlední řadě jsou tyto informace nutné pro určení financování jednotlivých investic.

Jak oblast controllingu pracovního kapitálu, tak i oblast investičního controllingu je velmi obsáhlá a v rámci této diplomové práce nebylo možné jít do hlubší analýzy. Přesto by mohly být závěry, vyvozené ze zjištěných skutečností hlavně v oblasti investičního controllingu pro společnosti přínosem a nastíněná doporučení by mohla vést ke zvýšení efektivity controllingových aktivit firmy.

## Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Přehled úseků společnosti.....	20
Tabulka č. 2: Vývoj tržeb v letech 2007 – 2011 (v tis. Kč).....	20
Tabulka č. 3: Prognóza reálného HDP (v %).....	23
Tabulka č. 4: Prognóza HDP ve světě (v %) .....	25
Tabulka č. 5: Prognóza úrokové sazby 3M Pribor (v %).....	25
Tabulka č. 6: Prognóza měnového kurzu CZK/EUR (v Kč) .....	26
Tabulka č. 7: Matice EFE - příležitosti.....	34
Tabulka č. 8: Matice EFE - hrozby.....	34
Tabulka č. 9: Ukazatelé likvidity v letech 2007 - 2011 .....	40
Tabulka č. 10: Ukazatelé zadluženosti v letech 2007 - 2011.....	43
Tabulka č. 11: Ukazatel obratu celkových aktiv v letech 2007 - 2011.....	47
Tabulka č. 12: Ukazatelé rentability v letech 2007 - 2011 .....	49
Tabulka č. 13: Altmanův test v letech 2007 - 2011 .....	52
Tabulka č. 14: Ukazatel krytí provozních výdajů v letech 2007 – 2011 (v %) .....	53
Tabulka č. 15: Matice IFE - silné stránky.....	54
Tabulka č. 16: Matice IFE - slabé stránky .....	54
Tabulka č. 17: Ukazatel čistého pracovního kapitálu v letech 2007 - 2011 (v tis. Kč) .	58
Tabulka č. 18: Ukazatel doby obratu pohledávek v letech 2007 - 2011.....	62
Tabulka č. 19: Ukazatel doby obratu zásob v letech 2007 - 2011 .....	63
Tabulka č. 20: Ukazatel doby obratu krátkodobých závazků v letech 2007 - 2011 .....	64
Tabulka č. 21: Ukazatel obrátového cyklu peněz v letech 2007 - 2011 .....	66
Tabulka č. 22: Ukazatel kapitálové potřeby v letech 2007 - 2011 .....	67
Tabulka č. 23: Přehled investic v letech 2007 - 2011 .....	77
Tabulka č. 24: Vyhodnocení vývojového projektu č. 1 .....	83
Tabulka č. 25: Stávající ruční provoz .....	84
Tabulka č. 26: Nový automatizovaný provoz .....	84
Tabulka č. 27: Přehled investic pro automatizovanou výrobu.....	85
Tabulka č. 28: Přehled výpočtu nákladů a úspor pro oba druhy výroby .....	85
Tabulka č. 29: Přehled ukazatelů vyhodnocení investice .....	86
Tabulka č. 30: Výpočet WACC v letech 2007 - 2011 .....	90
Tabulka č. 31: Vyhodnocení vývojového projektu č. 2.....	91
Tabulka č. 32: Cash Flow a ČSH v letech 2012 – 2016.....	93

Tabulka č. 33: Přehled investic vývojového projektu.....	95
Tabulka č. 34: Report projektu - časová osa investic .....	95
Tabulka č. 35: Přehled neprojektových investic .....	96

## Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Počet zaměstnanců v letech 2007 - 2011.....	19
Obrázek č. 2: Vývoj zaměstnanosti v letech 2007 – 2011 (v %).....	19
Obrázek č. 3: Úrovně podnikového řízení.....	21
Obrázek č. 4: Pravděpodobnost prognózy HDP (v %).....	24
Obrázek č. 5: Pravděpodobnost prognózy úrokových sazeb 3M Pribor (v %).....	26
Obrázek č. 6: Pravděpodobnost prognózy měnového kurzu CZK/EUR (v Kč).....	27
Obrázek č. 7: Přehled tržeb dle zákazníků za rok 2011 (v %).....	33
Obrázek č. 8: Proces vývoje produktu.....	38
Obrázek č. 9: Vývoj likvidity v letech 2007 – 2011.....	40
Obrázek č. 10: Vývoj ukazatelů zadluženosti v letech 2007 - 2011 (v %).....	44
Obrázek č. 11: Vývoj ukazatelů zadluženosti v letech 2007 - 2011.....	45
Obrázek č. 12: Vývoj ukazatele úrokového krytí v letech 2007 - 2011.....	46
Obrázek č. 13: Vývoj ukazatele obratu celkových aktiv v letech 2007 - 2011.....	47
Obrázek č. 14: Vývoj ukazatelů rentability v letech 2007 - 2011.....	50
Obrázek č. 15: Vývoj ukazatele rentability ROS v letech 2007 - 2011.....	51
Obrázek č. 16: Pracovní kapitál.....	57
Obrázek č. 17: Vývoj ČPK a krátkodobých závazků v letech 2007 - 2011.....	58
Obrázek č. 18: Cyklus Cash to Cash.....	61
Obrázek č. 19: Vývoj pohledávek, tržeb a DOP v letech 2007 - 2011.....	62
Obrázek č. 20: Vývoj zásob, tržeb a DOZ v letech 2007 - 2011.....	63
Obrázek č. 21: Vývoj krátkodobých závazků, tržeb a DOKZ v letech 2007 - 2011.....	65
Obrázek č. 22: Vývoj DOP, DOZ, DOZK a OCP v letech 2007 - 2011.....	66
Obrázek č. 23: Vývoj ČPK a kapitálové potřeby v letech 2007 - 2011 (v tis. Kč).....	67
Obrázek č. 24: Vývoj investic v letech 2007 - 2011.....	77
Obrázek č. 25: Vývoj Cash Flow a ČSH projektu v letech 2012 - 2025.....	92

## Seznam použitých zkratek

ARR	Accounting Rate of Return
BL	Běžná likvidita
BMW	Bayerische Motoren Šerme
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CF	Cash Flow
CK	Cizí kapitál
ČNB	Česká národní banka
ČPK	Čistý pracovní kapitál
ČR	Česká Republika
ČSH	Čistá současná hodnota
DIN	Deutsche Institut für Normung
DOKZ	Doba obratu krátkodobých závazků
DOP	Doba obratu pohledávek
DOZ	Doba obratu zásob
EAT	Earnings After Taxes
EBIT	Earnings Before Interest and Taxes
EBT	Earnings Before Taxes
EFE	External Forces Evaluation
EU	Evropská Unie
FEI	Financial Executives International
GM	General Motors
IFE	Internal Forces Evaluation
IMF	International Monetary Fund
IS	Informační systém
ISO	International Organization for Standardization
ISO/TS	Technická specifikace systému managementu jakosti pro oblast automobilového průmyslu
IT	Informační technologie
K	Kapitál
LTC	Life Time Condition
MMF	Mezinárodní měnový fond
Model CAMP	Capital Asset Pricing Model

MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
MS Excel	Microsoft Excel
NOA	Net operating Assets
NPV	Net Present Value
OCP	Obratový cyklus peněz
PC	Program Computer
PEP	Produkt Entwicklung Prozess
PI	Profitability Index
PO	Požární ochrana
PSA	Peugeot Société Anonyme
ROA	Return on Assets
ROCE	Return on Cupital Employed
ROE	Return on Equity
ROS	Return on Sales
SAP	Service Access Point
SRN	Spolková Republika Německo
SW	Software
SWOT analýza	Analysis of the Strengths and Weaknesses of an Organization and the Opportunities and Threats facing
TOV	Technická organizace výroby
USA	United Stated of America
VDA	Verband Deutscher Automobilindustrie
VK	Vlastní kapitál
VW	Volkswagen
WACC	Weighted Average Cost of Capital
WEO	World Economic Outlook

## Seznam použité literatury

- FIBÍROVÁ, Jana. *Reporting: moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy*. 2. aktualizované vydání, Praha: Grada Publishing 2003. ISBN 80-247-0482-X.
- FREIBERG, František. *Finanční controlling: koncepce finanční stability firmy*. 1. vydání, Praha: Management Press, 1996. ISBN 80-85943-03-4.
- HORVÁTH, Péter. *Nová koncepce controllingu – cesta k účinnému controllingu*. 5. přepracované vydání, Praha: Profess Consulting 2004. ISBN 80-7259-002-2.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.
- KAPLAN, Robert S. and David P. NORTON. *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Cambridge, Massachusetts: Harvard Business School Press., 1996. ISBN 087-58-465-13.
- KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. 1. vydání, Praha: C. H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7179-882-8.
- KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Manažerské finance*. 3. vydání, Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-194-9.
- KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 1. vydání, Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3349-4.
- KOTLER, Philip, and Kevin Lane KELLER. *Marketing Management*. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall, 2009. ISBN 978-02-737-1856-7.
- KRÁL, Bohumil. *Manažerské účetnictví*. 3. doplněné a aktualizované vydání, Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-217-8.
- KUBÍČKOVÁ, Dana a Jana KOTĚŠOVCOVÁ. *Finanční analýza*. Praha: VŠES – EUPRESS, 2006. ISBN 80-86754-57-X.
- MANN, Rudolf a Elmar MAYER. *Controlling: metoda úspěšného podnikání*. Praha: Profit, 1992. ISBN 80-85603-20-9.
- MRKVIČKA, Josef a Pavel KOLÁŘ. *Finanční analýza*. Praha: ASPI, 2006. ISBN 80-7357-219-2.



NÝVLTOVÁ, Romana a Pavel MARINIČ. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. 1. vydání, Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3158-2.

PETŘÍK, Tomáš. *Ekonomické a finanční řízení firmy: manažerské účetnictví v praxi*. 2., výrazně rozšířené a aktualizované vydání, Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3024-0.

REŽŇÁKOVÁ, Mária a kol. *Řízení platební schopnosti podniku*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3441-5.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 3. rozšířené vydání, Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3308-1.

SCHOLLEOVÁ, Hana. *Investiční controlling: jak hodnotit investiční záměry a řídit podnikové investice: investiční proces jako základ budoucí prosperity, nástroje a metody investičního controllingu, volba financování a technologie, monitoring průběhu investice a postaudit*. 1. vydání, Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2952-7.

ŠULÁK, M., E.VACÍK a J. IRCINGOVÁ. *Teze k přednáškám předmětu Řízení podnikatelských projektů*. 1. vyd. V Plzni: Západočeská univerzita, 2007. 159 s. ISBN 978-80-7043-612-7.

SYNEK, Miloslav a kol. *Manažerská ekonomika*. 4. aktualizované a rozšířené vydání, Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1992-4.

SYNEK Miloslav, a kol. *Podniková ekonomika*. 5. přepracované a doplněné vydání, Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-336-3.

TERRY, George and Stehen FRANKLIN. *Principles of management*. 9th ed. Homewood: Irwin, 1982. ISBN 0-256-02640-8.

USA. FINANCIAL EXECUTIVES INSTITUTE. FEI: *Financial executives Institute* [online] New Jersey: FEI, © 2012 [cit. 12.3.2012] Dostupné z: <http://www.financialexecutives.org/KenticoCMS/About/History.aspx>

ČESKO. ČESKA NARODNI BANKA. ČNB: *Česká národní banka* [online]. ČNB, © 2003–2012 [cit. 2012-03-21]. Dostupné z: [http://www.cnb.cz/cs/menova\\_politika/prognoza/index.html](http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/index.html)

USA. INTERNATIONAL MONETARY FUND. IMF: *International Monetary Fund*  
[online] Washington: IMF, © 2012 [cit. 24.01.2012] Dostupné:[http://www.imf.org/  
external/pubs/ft/survey/so/2012/NEW012412A.htm](http://www.imf.org/external/pubs/ft/survey/so/2012/NEW012412A.htm)

## **Přílohy**

- A Rozvaha aktiva v letech 2007 – 2011
- B Rozvaha pasiva v letech 2007 - 2011
- C Výkaz zisků a ztrát v letech 2007 - 2011
- D Vyhodnocení vývojového projektu

**Příloha A: Rozvaha aktiva v letech 2007 – 2011**

	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Aktiva Celkem</b>	<b>1 642 656</b>	<b>1 780 624</b>	<b>1 746 052</b>	<b>1 801 454</b>	<b>2 032 228</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>794 775</b>	<b>848 701</b>	<b>814 412</b>	<b>735 468</b>	<b>714 454</b>
<i>Dlouhodobý nehmotný majetek</i>	<i>66 836</i>	<i>32 600</i>	<i>18 222</i>	<i>7 010</i>	<i>1 799</i>
Software	25 200	14 076	5 184	1 561	960
Ocenitelná práva	41 636	18 524	11 986	5 449	0
Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	1 052	0	839
<i>Dlouhodobý hmotný majetek</i>	<i>727 939</i>	<i>816 101</i>	<i>796 190</i>	<i>728 458</i>	<i>712 655</i>
Pozemky	15 099	15 099	15 099	14 788	14 789
Stavby	375 674	358 131	388 368	365 741	347 932
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	329 800	361 409	363 354	305 251	282 539
Jiný dlouhodobý hmotný majetek	704	425	453	259	174
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	6 660	74 317	22 421	32 704	59 982
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	2	6 720	6 495	9 715	7 239
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>830 947</b>	<b>920 653</b>	<b>927 453</b>	<b>1 056 752</b>	<b>1 282 282</b>
<i>Zásoby</i>	<i>285 370</i>	<i>290 437</i>	<i>316 286</i>	<i>279 263</i>	<i>424 632</i>
Materiál	220 475	196 925	166 563	154 003	193 870
Nedokončená výroba a polotovary	59 856	52 298	93 933	92 728	148 004
Výrobky	3 479	34 641	48 378	21 487	34 042
Zboží	583	4 239	4 593	1 987	9 398
Poskytnuté zálohy na zásoby	977	2 334	2 819	9 058	39 318
<i>Dlouhodobé pohledávky</i>	<i>7 471</i>	<i>12 252</i>	<i>26 146</i>	<i>17 799</i>	<i>9 307</i>
Odložená daňová pohledávka	7 471	12 171	26 031	17 686	9 168
Dlouhodobé poskytnuté zálohy	0	81	115	113	139
<i>Krátkodobé pohledávky</i>	<i>443 374</i>	<i>568 081</i>	<i>477 946</i>	<i>686 683</i>	<i>694 629</i>
Pohledávky z obchodních vztahů	413 926	519 863	418 330	665 867	654 869
Stát - daňové pohledávky	17 003	26 595	18 564	3 290	11 881
Krátkodobé poskytnuté zálohy	646	596	501	1 013	1 510
Dohadné účty aktivní	11 799	21 025	38 502	13 163	20 464
Jiné pohledávky	0	2	2 049	3 350	5 905
<i>Krátkodobý finanční majetek</i>	<i>94 732</i>	<i>49 883</i>	<i>107 075</i>	<i>73 007</i>	<i>153 715</i>
Peníze	237	241	89	172	122
Účty v bankách	94 495	49 642	106 986	72 835	153 593
<b>Časové rozlišení</b>	<b>16 934</b>	<b>11 270</b>	<b>4 187</b>	<b>9 234</b>	<b>35 492</b>
Náklady příštích období	3 324	3 815	3 040	5 121	26 996
Komplexní náklady příštích období	13 610	5 833	0	0	0
Příjmy příštích období	0	1 622	1 147	4 113	8 496

**Příloha B: Rozvaha pasiva v letech 2007 – 2011**

	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Pasiva Celkem</b>	<b>1 642 656</b>	<b>1 780 624</b>	<b>1 746 052</b>	<b>1 801 454</b>	<b>2 032 228</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>925 803</b>	<b>1 091 350</b>	<b>1 039 888</b>	<b>1 058 323</b>	<b>1 159 280</b>
<b>Základní kapitál</b>	<b>97 000</b>	<b>97 000</b>	<b>97 000</b>	<b>97 000</b>	<b>97 000</b>
Základní kapitál	97 000	97 000	97 000	97 000	97 000
<b>Kapitálové fondy</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-66 676</b>	<b>-31 479</b>	<b>1 647</b>
Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	0	0	-66 676	-31 479	1 647
<b>Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku</b>	<b>169 400</b>	<b>174 400</b>	<b>179 400</b>	<b>179 400</b>	<b>179 400</b>
Zákonný rezervní fond / nedělitelný fond	19 400	19 400	19 400	19 400	19 400
Statutární a ostatní fondy	150 000	155 000	160 000	160 000	160 000
<b>Výsledek hospodaření minulých let</b>	<b>464 190</b>	<b>653 043</b>	<b>683 858</b>	<b>749 520</b>	<b>732 802</b>
Nerozdělený zisk minulých let	464 190	653 043	683 858	749 520	732 802
<b>Výsledek hospodaření běžného účetního období (+ -)</b>	<b>195 213</b>	<b>166 907</b>	<b>146 306</b>	<b>63 882</b>	<b>148 431</b>
<b>Cizí zdroje</b>	<b>713 019</b>	<b>675 619</b>	<b>697 785</b>	<b>734 847</b>	<b>866 900</b>
<b>Rezervy</b>	<b>135 900</b>	<b>147 859</b>	<b>135 375</b>	<b>117 689</b>	<b>121 869</b>
Ostatní rezervy	135 900	147 859	135 375	117 689	121 869
<b>Dlouhodobé závazky</b>	<b>3 071</b>	<b>5 677</b>	<b>11 399</b>	<b>38 009</b>	<b>0</b>
Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	3 071	5 677	11 399	0	0
Dlouhodobé přijaté zálohy	0	0	0	38 009	0
<b>Krátkodobé závazky</b>	<b>201 378</b>	<b>202 044</b>	<b>278 355</b>	<b>260 953</b>	<b>447 721</b>
Závazky z obchodních vztahů	78 660	83 578	103 332	110 523	193 802
Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	0	0	0	2 343	2 197
Závazky k zaměstnancům	22 772	21 842	22 504	22 201	22 933
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotní pojištění	11 543	10 981	10 138	11 037	13 257
Stát - daňové závazky a dotace	4 426	3 151	2 663	5 900	19 022
Krátkodobé přijaté zálohy	0	0	85	1 784	90 770
Dohadné účty pasivní	83 550	82 021	55 887	68 012	105 455
Jiné závazky	427	471	83 746	39 153	285
<b>Bankovní úvěry a výpomoci</b>	<b>372 670</b>	<b>320 039</b>	<b>272 656</b>	<b>318 196</b>	<b>297 310</b>
Bankovní úvěry dlouhodobé	273 855	219 656	182 405	168 421	118 688
Krátkodobé bankovní úvěry	98 815	100 383	90 251	149 775	178 622
<b>Časové rozlišení</b>	<b>3 834</b>	<b>13 655</b>	<b>8 379</b>	<b>8 284</b>	<b>6 049</b>
Výdaje příštích období	0	10 247	5 397	5 728	3 919
Výnosy příštích období	3 834	3 408	2 982	2 556	2 130

**Příloha C: Výkaz zisků a ztrát v letech 2007 – 2011**

	2006	2007	2008	2009	2010
Tržby za prodej zboží	43 195	84 175	90 063	112 271	152 794
Náklady vynaložené na prod.zboží	36 550	50 900	63 620	95 939	122 720
<b>Obchodní marže</b>	<b>6 645</b>	<b>33 275</b>	<b>26 443</b>	<b>16 332</b>	<b>30 074</b>
Výkony	5 657 612	5 271 189	4 717 850	3 840 269	4 664 009
Tržby za prodej vlast. výr. a služ.	5 721 431	5 259 692	4 650 490	3 866 946	4 581 399
Změna stavu zásob vlastní činnosti	-69 481	-4 285	57 290	-31 730	70 696
Aktivace	5 662	15 782	10 070	5 053	11 914
Výkonová spotřeba	4 705 988	4 434 924	3 917 113	3 222 559	3 932 155
Spotřeba materiálu a energie	3 638 222	3 383 415	2 928 236	2 362 055	2 905 726
Služby	1 067 766	1 051 509	988 877	860 504	1 026 429
<b>Přidaná hodnota</b>	<b>958 269</b>	<b>869 540</b>	<b>827 180</b>	<b>634 042</b>	<b>761 929</b>
Osobní náklady	477 214	493 422	474 658	392 962	462 958
Mzdové náklady	349 068	352 803	342 616	292 028	339 261
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	121 623	122 885	117 737	93 488	115 280
Sociální náklady	6 523	17 734	14 305	7 446	8 417
Daně a poplatky	295	288	329	613	817
Odpisy DHM a DHNM	140 297	133 298	137 075	131 049	123 469
Tržby z prodeje dlouh. maj. a mat.	33 212	112 241	96 671	213 252	282 111
Tržby z prodeje dlouh. majetku	812	27 615	958	40 631	392
Tržby z prodeje materiálu	32 400	84 626	95 713	172 621	281 719
ZC prodaného dlouh. maj. a mat.	30 319	100 175	62 484	167 865	228 426
ZC prodaného dlouh.majetku	341	26 964	132	37 445	279
Prodaný materiál	29 978	73 211	62 352	130 420	228 147
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplex. nákladů příštích období	80 099	32 782	-7 296	7 188	16 625
Ostatní provozní výnosy	41 610	6 871	7 270	9 875	37 879
Ostatní provozní náklady	33 207	26 893	27 024	20 386	34 019
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>271 660</b>	<b>201 794</b>	<b>236 847</b>	<b>137 106</b>	<b>215 605</b>
Výnosové úroky	2 280	7 212	3 360	369	660
Nákladové úroky	18 383	13 945	13 407	12 220	12 395
Ostatní finanční výnosy	32 560	28 005	17 155	15 187	66 397
Ostatní finanční náklady	76 003	33 831	75 195	66 216	109 266
<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>-59 546</b>	<b>-12 559</b>	<b>-68 087</b>	<b>-62 880</b>	<b>-54 604</b>
Daň z příjmů za běžnou činnost	16 901	22 327	22 454	10 344	12 570
- splatná	22 654	27 028	19 644	11 285	11 822
- odložená	-5 753	-4 701	2 810	-941	748
<b>VH za běžnou činnost</b>	<b>195 213</b>	<b>166 908</b>	<b>146 306</b>	<b>63 882</b>	<b>148 431</b>
<b>VH za účetní období (+ -)</b>	<b>195 213</b>	<b>166 908</b>	<b>146 306</b>	<b>63 882</b>	<b>148 431</b>
<b>VH před zdaněním</b>	<b>212 114</b>	<b>189 235</b>	<b>168 760</b>	<b>74 226</b>	<b>161 001</b>



## **Abstrakt**

DRBALOVÁ, Z. *Hodnocení efektivity controllingových aktivit ve zvoleném subjektu*. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 107 s., 2012

**Klíčová slova:** finanční analýza, SWOT analýza, pracovní kapitál, obratový cyklus peněz, investiční controlling, metody hodnocení investic

Předložená práce je zaměřena na zhodnocení efektivity controllingových aktivit a navrhuje případná zlepšení a doporučení pro controlling pracovního kapitálu a investiční controlling.

V úvodu práce je pojednáno o controllingu, jeho funkcích a cílech. Následuje představení společnosti. V další teoretické části je popsána SWOT analýza jako nástroj strategického řízení a poté je SWOT analýze podrobena sledovaná společnost. Práce je dále zaměřena na controlling pracovního kapitálu. K posouzení efektivity řízení pracovního kapitálu ve společnosti jsou použity rozdílové a poměrové ukazatele. Poslední část se věnuje investičnímu controllingu, metodám hodnocení investic a investičnímu reportingu. Vyhodnocení efektivity používaných nástrojů investičního controllingu, jež společnost využívá, je posouzeno pro neprojektové a projektové investice. Pro lepší přehlednost je práce doplněna tabulkami, grafy a přílohami. Informace byly čerpány z odborné literatury a podnikových výkazů. Vyhodnocení efektivity a návrhy na zlepšení uvedené v této diplomové práci slouží pro controllingové oddělení a finanční řízení pro oblast pracovního kapitálu a investic.



## **Abstrakt**

DRBALOVÁ, Z. *Evaluation of effectiveness of controlling activities in specific subject.* Diploma Thesis. Pilsen: Fakulty of Economics of West Bohemia University in Pilsen, 106 p., 2012

**Key words:** financial analysis, SWOT analysis, working capital, cash to cash cycle, investment controlling, methods of investment evaluation

The diploma thesis is focused on the evaluation of effectiveness of controlling activities and suggests possible improvements and recommendations for controlling of working capital and investment controlling. The theoretical characteristics of controlling its functions and objectives is introduced at the beginning. It is followed by the company introduction. SWOT analysis as the tool of strategic management is described in the second part and then the SWOT analysis is applied to the selected company. The following part is focused on controlling of the working capital. To evaluation of the effectiveness of the working capital management are used differential analysis and ratio indexes. The last part of thesis deals with the investment controlling, methods of the investment evaluation and the investment reporting. Finally are analysed the tools of the investment controlling, which are used by company for a non project and project investments. For better comprehensibility the thesis was supplemented by figures, charts and enclosures. All the information was obtained from the technical literature and financial statements. The evaluation of effectiveness and proposals of improvements, which contains this diploma thesis, is used for controlling department and financial management for the working capital and investment controlling.