

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Metody controllingu a jejich využití v podnikové praxi

Methods of controlling and their use in corporate practice

Bc. Lucie Rapová

Plzeň 2020

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Lucie RAPOVÁ**
Osobní číslo: **K18N0038K**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Metody controllingu a jejich využití v podnikové praxi**
Zadávající 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 význam, koncepci, funkce a druhy controllingu.
2. Proveďte analýzu a hodnocení metod a nástrojů controllingu.
3. Proveďte analýzu a hodnocení využití controllingových metod ve vybraném p
4. Navrhněte doporučení a opatření pro zlepšení controllingového řízení ve vybra
niku.

Seznam odborné literatury:

- DEYHLE, Albrecht; RADINGER, Gerhard. *Controller Handbuch*. Donauwörth: Ludwig Auer GmbH, 2008. ISBN 978-3-7775-0023-2.
- ESCHENBACH, Rolf a kol. *Controlling*. Praha: ASPI, 2004. ISBN 80-7357-035-1.
- ESCHENBACH, Rolf a SILLER, Helmut. *Profesionální controlling: ko
a nástroje*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-918-0.
- MIKOVCOVÁ, Hana. *Controlling v praxi*. Plzeň: Vydavatelství
a nakladatelství Aleš Čeněk, 2007. ISBN 978-80-7380-049-9.
- VOLLMUTH, Hilmar J. *Nástroje controllingu od A do Z*. Praha: Profe
Consulting, 2004. ISBN 80-7179-859-2.

Vedoucí diplomové práce:

Prof. Ing. Lilia Dvořáková, CSc.

Katedra financí a účetnictví

Datum zadání diplomové práce:

23. října 2018

Termín odevzdání diplomové práce:

23. dubna 2019

Kučerová



L.S.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Metody controllingu a jejich využití v podnikové praxi“

vypracoval/a samostatně pod odborným dohledem vedoucí/vedoucího diplomové práce
za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 10.05.2020

.....

podpis autora/autorky

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí diplomové práce prof. Ing. Lilie Dvořákové, CSc. za odborné vedení diplomové práce, vstřícnost a poskytnuté cenné rady a připomínky v průběhu zpracování diplomové práce.

Obsah

Úvod	11
1 Cíle a metodika práce	12
2 Controlling.....	13
2.1 Význam controllingu.....	13
2.2 Koncepce controllingu	14
2.2.1 Cíle controllingu	14
2.2.2 Funkce controllingu	15
2.2.3 Controller a controlling.....	16
2.3 Druhy controllingu	17
2.4 Shrnutí ke kapitole 2	18
3 Analýza hodnocení metod a nástrojů operativního a strategického controllingu.....	20
3.1 Metody strategického controllingu	20
3.1.1 Analýza potenciálu	21
3.1.2 Strategická bilance	23
3.2 Metody operativního controllingu.....	23
3.2.1 Analýza ABC.....	24
3.2.2 Analýza kritických bodů.....	25
3.2.3 Globální analýza nákladů.....	27
3.3 Shrnutí ke kapitole 3	28
4 Analýza hodnocení metod a nástrojů finančního controllingu.....	29
4.1 Finanční analýza.....	29
4.1.1 Analýza absolutních ukazatelů	29
4.1.2 Analýza poměrových ukazatelů.....	31
4.1.3 Du Pont analýza	34

4.1.4	Soustavy účelově vybraných ukazatelů.....	35
4.1.5	Controlling pracovního kapitálu.....	37
4.2	Controlling cash-flow	38
4.3	Finanční plánování	40
4.4	Finanční kontrola.....	40
4.5	Shrnutí ke kapitole 4.....	40
5	Analýza hodnocení metod a nástrojů controllingu – investiční controlling	42
5.1	Předrealizační fáze.....	43
5.2	Metody hodnocení investic – statické metody	44
5.3	Metody hodnocení investic - dynamické metody.....	45
5.3.1	Metoda čisté současné hodnoty.....	45
5.3.2	Vnitřní výnosové procento	46
5.3.3	Index ziskovosti.....	47
5.3.4	Doba návratnosti	48
5.4	Analýza citlivosti.....	49
5.5	Shrnutí ke kapitole 5.....	49
6	Analýza a hodnocení využití controlligových metod ve vybraném podniku .	50
6.1	Charakteristika podniku.....	50
6.2	Metody strategického controllingu ve vybrané společnosti	50
6.2.1	SWOT analýza	50
6.2.2	Analýza potenciálu.....	53
6.2.3	Strategická bilance	55
6.2.4	Shrnutí metod strategického controllingu	56
6.3	Metody operativního controllingu ve vybrané společnosti	57
6.3.1	Analýza ABC	57
6.3.2	Analýza kritických bodů	58

6.3.3	Globální analýza nákladů.....	61
6.3.4	Shrnutí metod operativního controllingu.....	64
6.4	Metody finančního controllingu ve vybrané společnosti.....	65
6.4.1	Finanční analýza – analýza absolutních ukazatelů.....	65
6.4.2	Finanční analýza – analýza poměrových ukazatelů.....	71
6.4.3	Du Pont analýza.....	75
6.4.4	Soustavy účelově vybraných ukazatelů.....	76
6.4.5	Analýza čistého pracovního kapitálu.....	78
6.4.6	Controlling cash flow.....	78
6.4.7	Finanční prognózy (forecasting).....	81
6.4.8	Shrnutí metod finančního controllingu.....	82
6.5	Metody investičního controllingu ve vybrané společnosti.....	83
6.5.1	Předinvestiční fáze.....	83
6.5.2	Metoda čisté současné hodnoty.....	84
6.5.3	Vnitřní výnosové procento.....	84
6.5.4	Index ziskovosti.....	85
6.5.5	Doba návratnosti.....	86
6.5.6	Závěry z hodnocení efektivnosti investičního záměru.....	86
6.5.7	Analýza citlivosti.....	86
6.5.8	Shrnutí metod investičního controllingu.....	91
7	Doporučení a opatření pro zlepšení controllingového řízení ve vybraném podniku a přínosy práce.....	92
7.1	Doporučení a opatření pro zlepšení pro zlepšení controllingového řízení ve vybraném podniku.....	92
7.2	Přínosy práce.....	95
	Závěr.....	96

Seznam použitých zdrojů.....	97
Seznam tabulek.....	100
Seznam obrázků	102
Seznam zkratk	Chyba! Záložka není definována.
Seznam příloh	103
Přílohy	
Abstrakt	
Abstract	

Úvod

Stále více podniků si uvědomuje důležitost controllingu, protože především doplňuje manažerské aktivity, a proto se controlling v podniku vyvíjel a stal se nedílnou součástí každého moderního podniku. Chybně je srovnávám s kontrolou, přesto že controlling je mnohem více. Controlling se může prolínat všemi odděleními v podniku, kde někde funkce controllera může být samostatná, jindy je controllingová funkce rozdělena již stávajícím zaměstnancům na vedoucích pozicích. Aby byl tento druh controllingu musí být vybaven od vedení prostorem pro jednání a rozhodování.

Autorka práce si dané téma zvolila z důvodu, že pracovala jako asistentka finančního controllera v této společnosti a tak je jí vybrané téma blízké.

První část práce (druhá až pátá kapitola) je věnována teoretické oblasti controllingu. Druhá kapitola popisuje definici, význam, koncepce, funkce a druhy controllingu. Třetí kapitola se zabývá metodami strategického a operativního controllingu. Mezi analýzy strategického controllingu patří analýza potenciálu a strategická bilance. Z metod operativního controllingu byly analyzovány analýza ABC, analýza kritických bodů a globální analýza nákladů. Čtvrtá a pátá kapitola představuje metody a nástroje finančního a investičního controllingu.

Druhá část (šestá a sedmá kapitola) představuje praktickou část práce a to analýzu metod a nástrojů controllingu ve zvoleném podniku. Šestá kapitola je nejrozsáhlejší a obsahuje představení podniku stauner palet s.r.o., která se zabývá výrobou kovových kontejnerů a následuje analýza jednotlivých metod individuálních druhů controllingu. V sedmé kapitole shrnuje výsledky dílčích metod a zahrnuje doporučení společnosti na zlepšení.

1 Cíle a metodika práce

Hlavním cílem diplomové práce je provedení analýzy a hodnocení metod controllingu a jejich využití v podniku stauner palet s.r.o. a na základě nich vyhodnotit doporučení a opatření pro zlepšení controllingového řízení ve vybraném podniku. Dílčími cíli k naplnění hlavního cíle jsou vymezení:

- významu, koncepce, funkcí a druhů controllingu,
- metod a nástrojů controllingu.

Diplomová práce se člení na teoretickou a praktickou část. Teoretická část je zpracována dle uvedené literatury. Pro praktickou část jsou využity účetní výkazy rozvaha a výkaz zisku a ztráty, výroční zprávy a údaje z finančního účetnictví podniku. Další potřebné údaje jsou získány při konzultacích s vedoucím finančního oddělení společnosti. Jednotlivé výpočty jsou zpracovány v Excelu 2016 a jednotlivé kapitoly obsahují doplňující tabulky a obrázky, které přehledně shrnují potřebné údaje.

2 Controlling

Controlling lze definovat mnoha způsoby:

Eschenbach tvrdí, že „původním účelem controllingu je koordinace systému řízení pro zajištění vnitřní a vnější harmonizace a zajištění informací. Controlling doplňuje a integruje management jak v koncepčním, funkčním a institucionálním smyslu, tak i v personálním smyslu (při vytvoření vlastních míst v controllingovém oddělení). Filozofie controllingu (software) a jeho infrastruktura (hardware) jsou sloupy doplňující řízení. S jejich pomocí je možné dostat pod kontrolu komplexnost řízení podniku“ (Eschenbach, 2004, s. 73).

Podle Horvátha je potřeba chápat controlling jako „nástroj řízení, který má za úkol koordinaci plánování, kontroly a zajištění informační datové základny tak, aby se působilo na zlepšení podnikových výsledků (Kráal, 2018, s. 29).“

Mann a Mayer o controllingu praví, že „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).“

Preissler uvádí, že „controlling je nástroj řízení přesahující řadu funkcí, který podporuje podnikový proces rozhodování a řízení prostřednictvím cílově orientovaného zpracování informací (Fibírová, 2003, s. 10).“

Hermann definuje controlling jako „samostatná větev ekonomického řízení vycházející z údajů účetnictví a založená na kalkulaci neúplných nákladů, přičemž optimalizuje jak z celopodnikového hlediska, tak podle výrobků, segmentů trhu a míst odpovědnosti příspěvek na úhradu fixních nákladů a tvorbu zisku. Na této bázi provádí také kalkulaci cen, čímž se stává mj. praktickým nástrojem marketingu (Lazar, 2012, s. 178).“

2.1 Význam controllingu

Pokud bychom z výše uvedených definic chtěli vybrat nejdůležitější klíčová slova, byla by to: řízení, propojení plánování a kontroly, podpora a informace. Controlling budeme chápat jako model řízení, při jehož existenci v podniku je umožněna včasná reakce na vznikající problémky ještě před vznikem existenční krize (Mikovcová, 2007).

Pojem controlling vychází z anglického slova „to control“, který lze přeložit dvěma způsoby, a to ve významu řídit, mít pod kontrolou, ovládat a ve druhém významu prověřovat, kontrolovat. Controlling tedy představuje část podnikového řízení, která je založena na všestranném informačním a organizačním propojení plánovacího a kontrolního procesu (Freiberg, 1996).

Controlling lze chápat jako způsob ekonomického řízení podniku. Je to aktivní řízení podniku, který se orientuje na budoucnost, není to tedy pouze kontrola (Zralý 2003).

Controlling je nástroj orientovaný na budoucnost, měl by firmě ukázat, kde je a kam půjde její další vývoj. Důležité je předpovídat a prognózovat. Není tedy nejdůležitější znát data, jak na tom byla firma v minulém roce, ale její budoucí trendy. Firma není závislá na stavu „ted“, ale především na stavu „zítra (Trexima, 2018).“

2.2 Koncepce controllingu

„Koncepce controllingu je základním pojetím controllingu. Je srovnatelná s ústavou státu a zahrnuje všechny základní úvahy o účelu, způsobu funkce a spolupůsobení s druhými systémy (Eschenbach, 2004).“

2.2.1 Cíle controllingu

Hlavní výhodou controllingu je podpora managementu v zajištění těchto životaschopností podniku. Tento přínos vypadá takto:

- schopnost anticipace a adaptace
 - o controlling má přinášet včasné a srozumitelné informace o budoucím vývoji a případných změnách, které mohou v budoucnu nastat (anticipace) a aktuální a důležité informace o provedených změnách v podniku i v okolí (adaptace),
- schopnost koordinace
 - o controlling má zajistit, aby byly povoleny postupně cíle a jednání v subsystémech podniku,
- schopnost proveditelnosti
 - o controlling má dbát na prosazení strategických či operativních plánů uvnitř podniku, případně záměrů a projektů dle plánu (Eschenbach, 2012).

2.2.2 Funkce controllingu

Controlling je chápán jako součást řízení podniku a vyznačuje se hlavně plánováním, rozhodováním, koordinováním, motivováním, informováním a kontrolováním.

Aby byly splněny uvedené cíle, musí plnit controlling řadu úloh, které vyplývají z jeho funkcí:

a) Podpora řízení – informační a poradenské výkony

Základním principem je příprava informací pro management, tím controlling přebírá zodpovědnost za věcnou správnost a včasné předání informací a dostačující podporu pro vedoucího pracovníka. Ten následně odpovídá za rozhodnutí.

b) Doplnění řízení – řídicí výkony

V tomto případě controller doplňuje vedení svými řídicími výkony a to v podobě aktivní spolupráce na řízení podniku a také budování podnikových struktur. Zde tedy controller mimo odpovědnosti za obsah má také odpovědnost za realizaci.

Mezi řídicí výkony lze zahrnout:

- vybudování a ošetření podnikově ekonomického systému a nástrojů (koordinace tvoří systém),
- systémovou koordinaci,
- při aktivním spoluvytváření rozvoje a obnovení podniku vnášení myšlenkovitého vlastnictví controllingu do podnikových rozhodnutí (inovační funkce) (Eschenbach, 2000).

Obrázek č. 1 shrnuje služby controllingu pro řízení. Je zde viditelné, že management má za úkol plánovat, rozhodovat, prosazovat, kontrolovat, koordinovat a motivovat a controlling k tomu doplňuje řízení v rámci koordinace vytvářející a propojující systém a inovace.

Obrázek č. 1 - Doplnění managementu výkony a službami controllingu pro řízení

		Controlling
Řízení	Management	Doplnění řízení
	<ul style="list-style-type: none"> - plánovat - rozhodovat - prosazovat - kontrolovat - koordinovat - motivovat 	<ul style="list-style-type: none"> - koordinace vytvářející systém - koordinace propojující systém - inovace
Podpora řízení	Podpora řízení	
	<ul style="list-style-type: none"> - informace pro vedoucí pracovníky a podnikové ekonomické poradenství 	

Zdroj: Eschenbach (2000, s. 100)

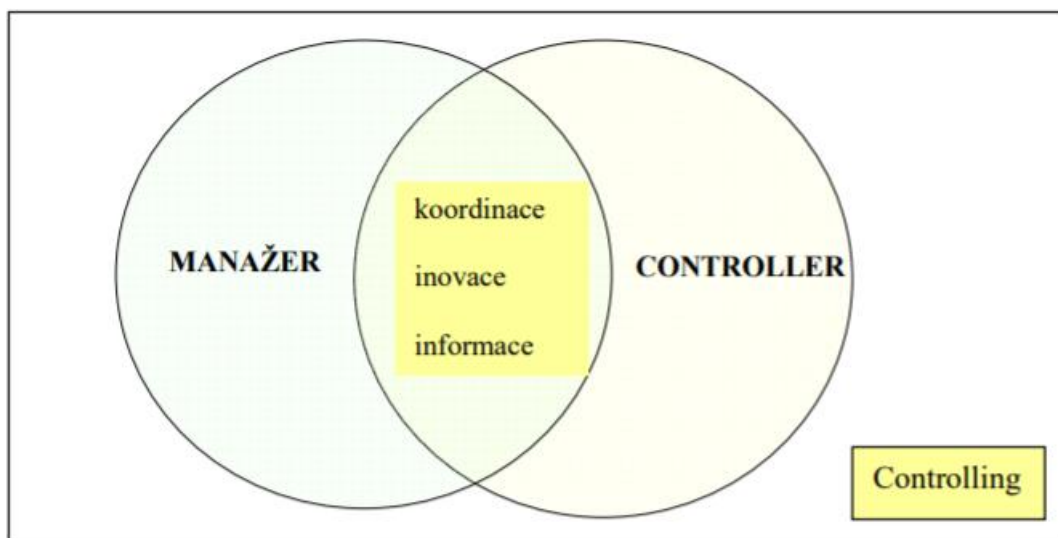
2.2.3 Controller a controlling

Je třeba dělat rozdíl mezi funkcemi controllingu a místem (instancí) controllera. K realizaci controllingu jako koncepce řízení není nezbytně naléhavé vytvoření míst a instancí, které jsou orientovanými nositeli této funkce. Funkce controllingu mohou také převzít jiní, již na vytvořených místech nebo instancích. Při aktuální dělbě úloh a specializaci se ovšem nabízí alespoň ve středních a větších organizacích zřízení individuálního controllingového pracoviště.

Při zřízení místa controllera není controlling věcí samotného controllera, ale věcí každého manažera. Manažer odpovídá za produkt, projekt, oblast, strategické pozice a controller poskytuje informace, rozhodování, koordinace a moderuje plánování.

Tato souvislost je představena na Obrázek č. 2 níže, kde je controlling vyzobrazen jako průniku množin, který je největší společný dělitel mezi manažery a controllery a sděluje, že controlling patří do obou kruhů - okruhu managementu i do okruhu controllera (Eschenbach 2004).

Obrázek č. 2 - Manažer a kooperace controllingu



Zdroj: Eschenbach (2004, s. 117)

„Nositelem procesu controllingu musí být všichni vedoucí pracovníci v podniku, kteří jej podporují svými konkrétními výkony. Tím přebírá také management funkce a zodpovědnost controllingu. Oproti tomu controller řídí controlling. Příspěvky controllerů a manažerů se v controllingu doplňují (Eschenbach, 2000, s. 117).“

2.3 Druhy controllingu

Stále větší důraz na budoucnost se odráží v rozdělení controllingu, a to na strategický a operativní controlling. V následující části práce budou představeny základní nástroje controllingu podle tohoto členění. Pro tyto oblasti se používají různé nástroje, které mohou pomoci vedení při řízení podniku (Synek, 1994).

Mezi oblasti controllingu se řadí:

- controlling dle horizontu
 - o operativní controlling
 - o strategický controlling,
- personální,
- investiční,
- finanční,
- logistický,
- výrobní,
- nákladový.

Personální controlling je nástroj pro řízení lidských zdrojů a jeho cílem je zvýšit účinnost personálního managementu. K jeho úkolům se řadí specifikování krátkodobých a dlouhodobých cílů řízení lidských zdrojů, získávání a analyzování personálních dat, vyhodnocování personálního řízení a navrhování opatření ke zlepšení.

Investiční controlling se zaměřuje na systematické plánování, kontrolu a řízení investic a poskytuje informace pro rozhodování při investičních projektech.

Finanční controlling zjišťuje příčiny tvorby a spotřeby finančních zdrojů podniku a analyzuje dopady rozhodnutí vedení v oblasti nákladů a výnosů a jejich působení na zdraví společnosti.

Cílem **logistického controllingu** je zvyšování účinnosti procesů, zaměřuje se na plánování, analýzu a kontrolu řízení logistických procesů.

Výrobní controlling hledá odpovědi na otázky, kde se skrývají největší rezervy v nákladech výrobků, ocenění výrobků a výrobní technologie, zda zakázka je zpracovávána efektivně a kde případně lze ušetřit čas i peníze. Zodpovězením těchto otázek se firma přibližuje k dlouhodobé prosperitě. Výsledkem je výrobní monitoring. (Synek, 1994).

V této diplomové práci se autorka zabývá strategickým, operativním, finančním a investičním controllingem. Výběr těchto okruhů se váže k vybrané společnosti, ve které byly metody controllingu analyzovány. K těmto okruhům controllingu byl autorce povolen přístup a byla jí k tomu poskytnuta data.

2.4 Shrnutí ke kapitole 2

V druhé kapitole jsou uvedeny definice a význam controllingu. Controlling představuje část podnikového řízení, která je založena na všestranném informačním a organizačním propojení plánovacího a kontrolního procesu. Je to nástroj orientovaný na budoucnost, měl by firmě ukázat kde je a kam půjde její další vývoj.

Dále jsou v této kapitole uvedeny koncepce, cíle a funkce controllingu.

Hlavním cílem controllingu je podpora managementu k udržení životaschopnosti podniku. Je chápán jako součást řízení podniku a vyznačuje se plánováním, rozhodováním, koordinováním, motivováním, informováním a kontrolováním.

Jako další je představen vztah mezi controllingem a controllerem. Následně jsou představeny druhy controllingu. Je definován personální, investiční, finanční, logistický, výrobní, operativní a strategický controlling.

3 Analýza a hodnocení metod a nástrojů operativního a strategického controllingu

Operativní controlling nachází využití v krátkodobém plánování (časový horizont 1 až 3 roky). Vychází ze současných kapacitních a kapitálových možností a aktuálního personálního obsazení. Za hlavní úkoly jsou považovány řízení rentability, plánování likvidity a kontrola hospodárnosti.

Strategický controlling se od operativního liší v **časovém horizontu**, protože strategický na rozdíl od operativního pracuje bez omezení časového horizontu. Dalším kritériem odlišnosti je rozdíl ve veličinách, že v operativním rozeznáváme **veličiny** - náklady a výnosy, kdežto ve strategickém se pracuje se všemi faktory, které jsou významné pro rozvoj podniku. Jako další kritériem vnímáme **okolí**. Strategický controlling uvažuje všechny faktory a vše podstatné, co ovlivňuje situaci podniku. Operativní controlling je v tomto chápán jako introvertní výrobní evidence. Liší se i **styl řízení**. Operativní plánování se provádí v síťových plánech, které jako organizační prostředek mají zajistit dílčí výsledky z hlediska průběhu a obsahu. Ve strategickém controllingu neexistuje tento strukturovaný tvar, ale na zasedáních se spíše projednávají a vyhodnocují možnosti a rizika z nejrůznějších úhlů. Největší rozdíl tkví ve stanovení cíle podniku, protože z pohledu strategického controllingu je určení cíle podniku zajišťující a zachovávající existenci ve společenském a hospodářském systému (Steinöcker 1992).

Je chybné považovat strategický controlling za úplný pouze tehdy, jestliže operativní controlling je doplněn jedině strategickým plánováním. Aktivní využití strategického controllingu nastává doplněním strategického plánování o stavební prvky, jako jsou informace, analýza, kontrola a řízení.

3.1 Metody strategického controllingu

Strategické metody slouží především ke zlepšování budoucích možností a rizik podniku. Je potřeba vyhledat, rozpracovat a osvojit si nové možnosti úspěchu. Pro snadnější uskutečnění cílů je možnost využívat celou řadu strategických nástrojů (Vollmuth, 1999).

3.1.1 Analýza potenciálu

Analýzu potenciálu by firma měla provádět alespoň jednou ročně. *“Účelem analýzy potenciálu je stanovení potenciálu úspěchu a klíčových vlastností, silných a slabých stránek a strategických problémových míst podniku“* (Eschenbach 2012, s. 171).”

Podnik je úspěšný a konkurenceschopný pokud využívá veškerý svůj potenciál a když odstraní všechny slabé stránky (Vollmuth, 2004).

K provedení analýzy je potřeba stanovit kritéria, které musí být splněna k úspěšnosti na trhu. Mann pro hodnocení doporučuje 7 stupňovou škálu, Vollmuth (2004) používá stupnici od - 3 do + 3, kde průměr značí nula, záporné hodnoty stupeň využití u konkurenčního podniku a kladné hodnoty stupeň využití u vlastního podniku (Mikovcová, 2007).

Prvním krokem pro potenciálovou analýzu je analýza silných a slabých stránek podniku - k tomu lze použít SWOT analýzu, kde se konfrontují níže uvedené faktory:

- S - Strengths - silné stránky,
- W - Weaknesses - slabé stránky,
- O - Opportunities - příležitosti,
- T - Threats - rizika (Eschenbach 2012).

Tabulka č. 1 představuje otázky, které mohou pomoci při sestavování SWOT analýzy.

Tabulka č. 1 - SWOT analýza

	Příležitosti	Rizika
Silné stránky	Máme silné stránky, abychom využili příležitosti?	Máme silné stránky, abychom si poradili s riziky?
Slabé stránky	Které příležitosti promeškáme, kvůli našim slabým stránkám?	Jakým rizikům jsme vystaveni vlivem našich slabých stránek?

Zdroj: Eschenbach (2012, s. 172), zpracováno autorkou

Analýza potenciálu se provádí na základě analýzy silných a slabých stránek. Je potřeba si stanovit klíčové faktory, tedy proměnné, které jsou důležité pro úspěch na trhu. Podle těchto klíčových faktorů je podnik porovnávám s nejsilnějším konkurentem na trhu. Výsledek lze graficky znázornit (Eschenbach, 2004).

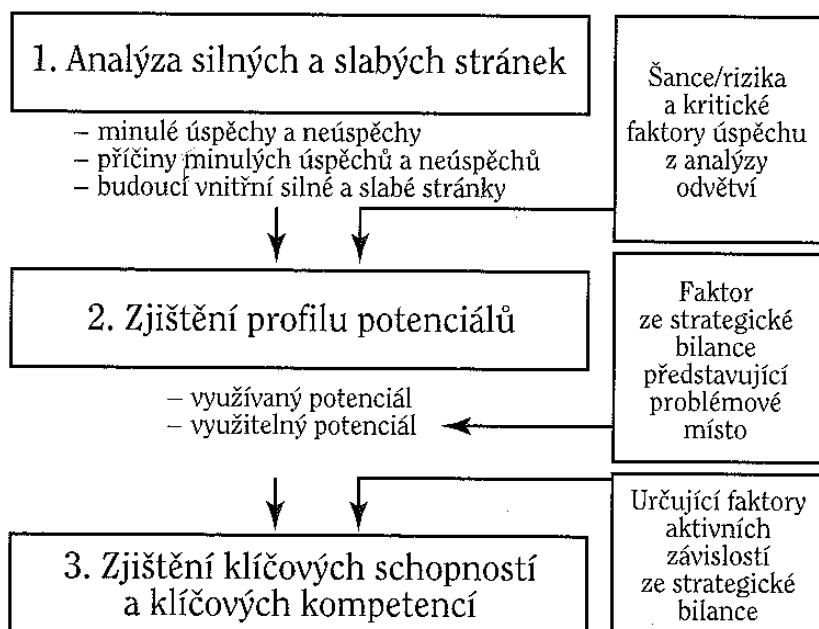
Příklady klíčových faktorů úspěchu jsou blízkost k zákazníkům, kvalita výrobků, šířka sortimentu, známost obchodní značky, odhad hodnocení značky, technické know-how, stupeň distribuce, finanční síla, inovační síla, poradenství pro zákazníky a další (Eschenbach, 2012).

V rámci strategie se rozpracují klíčové schopnosti, které by podnik měl mít v budoucnosti, aby obstál na trhu (Eschenbach, 2004).

Výhody potenciálové analýzy jsou přehlednost a jednoduchost, lze vizualizovat její výsledky, aplikace benchmarkingu, rozpoznání faktorů úspěchu, má vysokou výpovědní hodnotu výsledku, rozpoznání potenciálu a strategických problémových míst. Nevýhodou analýzy mohou být požadavky na získání informací o konkurenci, subjektivní hodnocení, přesnost kvantifikací kvalitativních okolností, neexistence analýzy vzájemné závislosti mezi potenciály a závislostmi (Eschenbach, 2012).

Základními kroky je analýza silných a slabých stránek, zjištění profilu potenciálu a zjištění klíčových schopností a klíčových kompetencí. Podrobnější kroky jsou popsány v Obrázek č. 3.

Obrázek č. 3 - Dílčí kroky komplexní analýzy potenciálu



Zdroj: Eschenbach (2004, s. 286)

Výsledkem potenciálové analýzy jsou základním kamenem pro přezkoušení a vylepšení podnikových strategií. Každý podnik by měl mít stanovená kritéria a porovnávat je

s vůdčím podnikem na trhu. Z toho lze poznat, jaký potenciál trhu je již využit a jak velký je další nevyužitý potenciál (Vollmuth, 2004).

3.1.2 Strategická bilance

Strategická bilance je porovnání podnikových aktiv a pasiv. Aktivní závislost je podle strategických hledisek závislost okolí na výkonech podniku (veličiny dopředného řízení pro výnosy - okolí akceptuje vyšší cenu za nákup) a pasivní závislost představuje závislost podniku na okolí (dopředné řízení pro náklady - podnik akceptuje vyšší náklady na nákup).

Jednotlivé kroky strategické bilance jsou analýza polí činnosti, hledání faktorů vlivu, hodnocení závislostí každého podle činnosti a odvození strategických problémových míst.

Cílem strategické bilance je nalezení strategických problémových míst, to znamená těch činností, které podniku zabraňují v jeho strategickém rozvoji (Eschenbach, 2012).

Stanovení profilu potenciálu

Profil potenciálu je srovnání klíčových faktorů s největším konkurentem na trhu, nebo pokud nelze určit největší konkurent na trhu. K vypracování je potřeba udělat tento postup:

- určit faktory úspěchu (kvůli přehlednosti maximálně 10),
- porovnat výkony podniku s konkurentem na trhu (podle číselné stupnice),
- stanovit aktuální využitý potenciál,
- určit využitelný potenciál, který se otevře v dopadu opatření k odstranění strategických problémových míst na základě opakovaného hodnocení (Eschenbach, 2004).

3.2 Metody operativního controllingu

Operativní nástroje controllingu by měly být používány v průběhu roku. Při operativním controllingu vycházíme z existujících zdrojů. Mezi stávající zdroje patří výrobní a prodejní program, strojní vybavení, kvalifikace pracovníků a kapitálová vybavenost.

Podstatou operativního controllingu je řízení tvorby zisku. Operativní metody slouží vedení společnosti k tomu, aby podnik přiblížili ke stanoveným cílům (Vollmuth, 1999).

3.2.1 Analýza ABC

Analýza ABC je nástroj pro stanovení priorit, který umožňuje cílené a hospodárné postupy. Při analýze se srovnávají objemy a hodnoty. Při pozorování podniku lze zjistit, že relativně malá množství z celkového objemu mohou vytvořit relativně velkou hodnotu. Pokud bude podnik sledovat řízení těchto malých množství, bude dosahovat obvykle velkých efektů.

ABC analýza se používá především v materiálovém hospodářství, výrobě a odbytu. V materiálovém hospodářství jsou to A-díly a A-dodavatele. Ve výrobě jsou zajímavé fixní náklady. V odbytu jde o péči o A-výrobky a A-zákazníky.

Obecně platí, že díly, dodavatelé, náklady, výrobky a zákazníci jsou tříděny do tříd A, B, C. Ve třídě A nalezneme 5 % položek, které přináší 75 % efektů. Ve třídě B 20 % položek dosahuje 20 % efektů a třída C má podíl 75 % na celkovém objemu a přináší 5 % efektu.

Klasifikace dodavatelů

Dodavatelé se klasifikují podle ročních obrátů, které poskytuje účetnictví nebo z informací o dodavatelích. V tabulce se uvedou dodavatelé sestupně podle obrátu, k nim se přidá procentuální vyjádření podílu na celkovém obrátu.

Klasifikace dílů

Podle hodnoty dílů A, B, C činí rovněž 5 %, 25 %, 75 %. Je potřeba se věnovat pozornost dílům skupiny A, aby byly dosaženy nízké náklady na činnosti spojené s nákupem.

Zásobovací činnosti lze koncentrovat rozlišením důležitosti jednotlivých dílů pro podnik. Nejdražší část zásob materiálu tvoří síly skupiny A, proto se jim musí věnovat speciální pozornost. Kvůli tomu je potřeba plnit další činnosti: přesné cenové analýzy, detailní analýzy struktury nákladů, obsáhlé analýzy trhu, tvrdší jednání o cenách, pečlivá příprava objednávek, přesné dispozice, přesnější vedení evidence zásob, pečlivější posouzení nutného minimálního stavu zásob, menší možnost změn objemu, předností využití analýzy hodnoty (Mikovcová, 2007).

B-Díly jsou průměrné drahé díly. Jsou individuálně důležité a podle toho se s nimi pracuje buď jako s A-díly nebo jako s C-díly. C-díly jsou nejlevnější materiál, a proto je rozdíl v nákupu. Je to velké množství materiálu s malou hodnotou. S ohledem na velké množství je potřeba tlačít na snížení nákladů spojených s objednáváním a skladováním.

Dílům skupiny A je potřeba věnovat pozornost a udržovat stav na nejvyšší úrovni, protože mají nejvyšší podíl na hodnotě skladu. Zvýhodnění při nákupu lze použít pouze, pokud je k dispozici dost nabídek k porovnání. U dílů skupiny A je potřeba provádět stoprocentní kontrolu fakturace, kdežto u dílů B a C stačí namátková kontrola (Vollmuth, 2004).

Výhody a nevýhody

Hlavní výhodou metody ABC je, že je to jednoduchý srovnávací postup. Dále odděluje podstatné od nepodstatného, dovoluje nastavit priority, využívá omezený čas cíleně, a tedy i hospodárně a je mnohostranně použitelná.

Hlavní nevýhodou je, že ABC-rozdělení je pouze aktuální stav, který se v průběhu času může měnit. Také vytváří pouze tři skupiny ABC, a to může být příliš hrubé síto a nelze vždy porovnávat výsledky ABC analýzy mezi podniky nebo jednotlivci (Eschenbach, 2012).

3.2.2 Analýza kritických bodů

Základním předpokladem analýzy kritických bodů je, že se variabilní a fixní náklady vykazují odděleně. Zaměřuje se na vztahy mezi obratem, objemem výroby, náklady a ziskem. Výsledky lze zjistit graficky nebo matematicky. Grafické zobrazení je preferováno a to především díky jeho srozumitelnosti (Vysušil, 1999).

Při analýze kritických bodů se zjišťuje kritický bod (break-even-point), který udává, kdy obrat pokrývá celkové náklady podniku. Tato analýza dodává informace vedení a to pomáhá managementu v lepším rozhodování.

Analýzou kritických bodů lze vypočítat vliv na zisk při změně objemů prodeje, prodejních cen, variabilních a fixních nákladů (Vollmuth, 2004).

Využití diagramu kritických bodů pro vedení podniku:

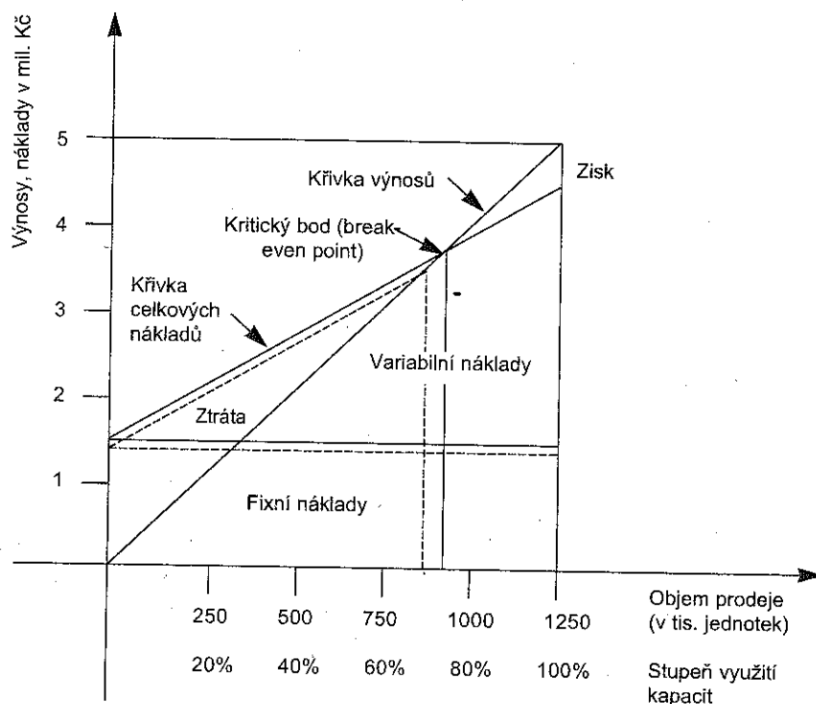
- určení cílového zisku,
- vytyčení stupně pracovního nasazení,
- stanovení nejziskovějších skupin výrobků,
- nařízení o velikosti objemu výroby,
- dozor nad cenovou politikou,
- investiční rozhodování,

- určení obratu v kritickém bodě,
- stanovení bezpečnostního koeficientu (Vollmuth, 2004).

Diagram kritických bodů na základě fixních nákladů

Na Obrázek č. 4 udává osa X objemy prodeje, stupeň pracnosti nebo obrat. Osa Y představuje obraty a náklady v mil. Kč. Linie ve výši 1,5 mil. Kč označuje fixní náklady. Variabilní náklady budou na průsečíku fixních nákladů na ose Y směrem vpravo přes fixní náklady. Linie celkových nákladů směřuje nahoru. Linie obratu začíná v nule a končí u hodnoty 5 mil. Kč. Linie celkových nákladů přetíná linii obratu v kritickém bodě (break-even point). Trojúhelník linie celkových nákladů, linie obratu a osy Y pod kritickým bodem znázorňuje zónu ztráty a nad kritickým bodem zónu zisku.

Obrázek č. 4 – Diagram kritických bodů na základě fixních nákladů



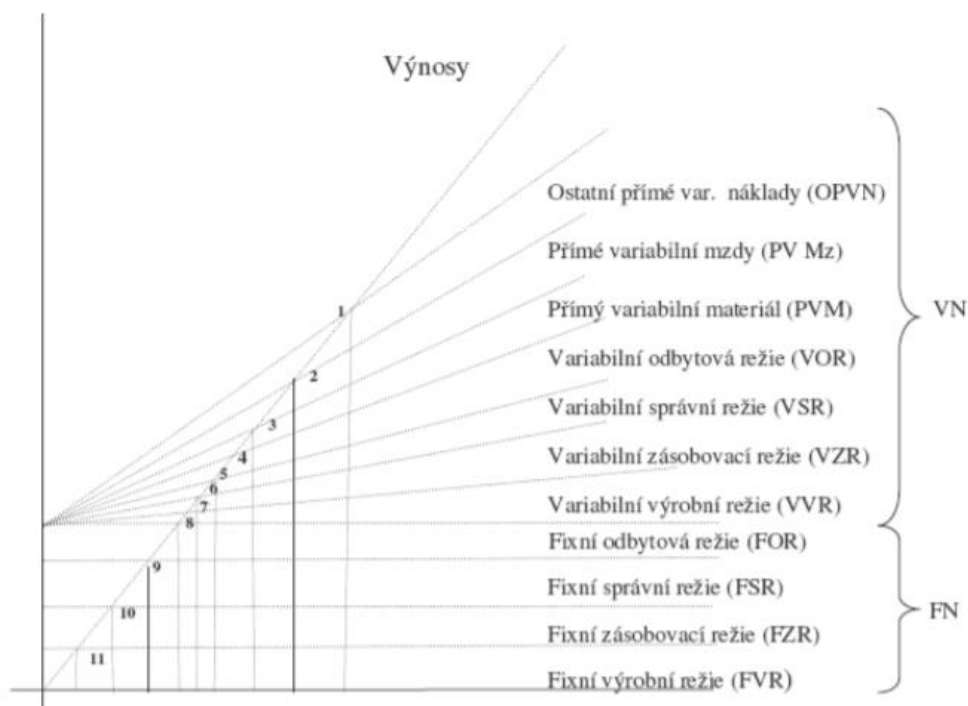
Zdroj: Vollmuth (2004, s. 44)

Diagram kritických bodů s detailními variabilními náklady

Aby vedení podniku získalo přesnější přehled o situaci provozu, lze rozdělit jednotlivé veličiny do jednotlivých položek. Například variabilní náklady tak jako na Obrázek č. 5 lze rozdělit na materiál pro výrobu, mzdy ve výrobě a variabilní výrobní náklady. Fixní náklady lze rozčlenit na náklady spojené s výrobou, režijní náklady a náklady na odbyt.

Samotný zisk lze dělit na daň z příjmu, výnos z investovaného kapitálu a úroky. Dle požadavků lze členění vždy upravit.

Obrázek č. 5 – Grafické znázornění detailních variabilních a fixních nákladů



Zdroj: Vysušil (1999, s. 17)

Vysušil (rok, strana) ve své knize uvádí analýzu kritických bodů a existenci jedenácti kritických bodů. Tyto body jsou uvedeny na Obrázek č. 5 a ukazují vždy, kdy výnosy uhradí jednotlivé složky fixních a variabilních nákladů.

Tato analýza odhaluje kritický bod, kde obrat pokrývá celkové náklady podniku a jaké množství výroby a jaké tržby musí firma vyprodukovat, aby nebyla ve ztrátě.

V rámci analýzy kritických bodů jsou důležité další dva termíny, a to bezpečná míra zisku a bezpečnostní koeficient. Bezpečná míra zisku vykazuje, o kolik může klesnout obrat na úroveň kritického bodu, protože pokud dojde k jeho dalšímu poklesu, dostane se podnik do ztráty. Bezpečná míra zisku se vypočítá jako rozdíl mezi celkovým a kritickým obratem (Vysušil, 1999, s. 13).

3.2.3 Globální analýza nákladů

Podnik ovlivňuje především výši, vývoj a strukturu nákladů, protože se pro podniky zmenšil manipulační prostor v oblasti tržeb – a to kvůli změnám v ekonomice (zkracování

životních cyklů výrobků, vysoká konkurence, tlak na inovaci). Aby byly náklady minimalizovány, je potřeba určit vývoj nákladových křivek.

Pro variabilní náklady platí, že jednotkové variabilní náklady musí být nižší než cena výrobku. Při splnění této podmínky mohou být variabilní náklady:

- ekonomicky neutrální – lineární náklady – např. spotřeba materiálu při stabilní výrobě,
- ekonomicky příznivý – degresivní náklady – např. pokles spotřeby materiálu, mezd při zvládnání nové výroby,
- ekonomicky nepříznivý – progresivní náklady – vznikají při snaze získat omezené zdroje, která způsobí růst ceny kapitálu, vyšší náklady na dopravu, materiál, mzdy.

Složkou analýzy nákladů je analýza úplných položek nákladů a odhad jejich budoucího vývoje, následně je potřeba provést rozbor – výpočet podílu jednotlivých položek výkazu zisku a ztrát na celkových výnosech a kontrolovat jejich vývoj v obdobích (Mikovcová, 2007).

3.3 Shrnutí ke kapitole 3

Ve třetí kapitole této diplomové práce jsou představeny metody a nástroje operativního a strategického controllingu, které se od sebe liší především z hlediska časového horizontu

V rámci strategického controllingu je jako první vysvětlena analýza potenciálu, která úzce souvisí se SWOT analýzou a strategická bilance, jejímž cílem je nalezení strategicky problémových míst, které zabraňují ve strategickém rozvoji podniku.

V metodách operativního controllingu se autorka práce zabývá analýzou ABC, která pomáhá stanovovat postupy a srovnávat objemy a hodnoty. Jako druhá je analyzována metoda kritických bodů, která bere v úvahu oddělené vykazování variabilních a fixních nákladů a její výsledek nám ukáže bod, ve kterém obrát kryje celkové náklady podniku a vliv na zisk při změně objemů prodeje, prodejních cen či nákladů. U nákladů zůstaneme i při další analýze a tou je globální analýza nákladů, která uvádí, že podnik může ovlivnit hlavně výši a vývoj nákladů.

4 Analýza a hodnocení metod a nástrojů finančního controllingu

“Finanční controlling představuje subsystém podnikového controllingu, jehož cílem je zajišťování likvidity (finanční rovnováhy) podniku.“ (Freiberg, 1996).

Pro upřesnění pojmu **likvidita**, použijeme definici: „Likvidita označuje schopnost podniku přeměnit svá aktiva na peněžní prostředky a těmi krýt včas, v požadované podobě a na požadovaném místě všechny splatné závazky.“ (Režňáková, 2010, s. 19)

Dle publikace od Krále (2003, s. 26) je finanční controlling koncentrován na řízení finanční a kapitálové struktury podniku a na řízení peněžních toků.

Základní oblasti a nástroje finančního controllingu jsou:

- finanční analýza,
- controlling likvidity, řízení cash-flow,
- controlling pracovního kapitálu,
- finanční plánování,
- finanční kontrola (Vollmuth, 1990).

4.1 Finanční analýza

Finanční analýza se orientuje na externí uživatele účetních informací a je zpracovávána z účetních výkazů a to pomocí výkazu zisku a ztráty, rozvahy, přílohy výroční zprávy (Fotr, 1999).

Finanční analýza nabízí celou řadu metod, jak hodnotit finanční zdraví firmy. Vybrané ukazatele finanční analýzy velmi často tvoří součást hodnocení firmy při získávání cizích finančních zdrojů pro zajištění fungování firmy. Mezi elementární metody finanční analýzy se řadí analýza absolutních ukazatelů, analýza rozdílových a tokových ukazatelů a přímá analýza poměrových ukazatelů

4.1.1 Analýza absolutních ukazatelů

Analýza absolutních ukazatelů se zakládá na datech přímo z rozvahy a výsledovky podniku. Řadíme sem horizontální a vertikální analýzu.

a) Analýza trendů (horizontální analýza)

V případě horizontální analýzy se srovnávají změny hodnot ukazatelů v účetních výkazech v čase i jejich absolutních hodnot. K dostatečné vypovídací schopnosti lze dosáhnout pomocí dlouhé časové řady hodnot ukazatelů. Doporučený horizont se pohybuje od pěti let výše. Dále je potřeba vyloučit náhodné vlivy. Příkladem může být například zrušení položky zřizovacích výdajů v rozvaze, zrušení mimořádných výdajů, změny způsobu účtování zásob vlastní činností a podobně. Politickým faktorem může být například válečný konflikt, či nestabilní politická sféra. Controller tento vliv musí zohlednit při interpretaci výsledků (Marinič, 2008).

Ke kvantifikaci meziročních změn se využívá výpočet absolutních rozdílů (diference) a relativních rozdílů (indexů nebo procentních rozdílů). Diferenci se rozumí jednoduché odečtení hodnoty zkoumané položky z roku předchozího od hodnoty z roku zkoumaného. Index se pak vypočítá dělením těchto dvou hodnot. Pokud diferenci vydělíme hodnotou z předchozího roku a vynásobíme stem, získáme (často využívanou) procentní změnu.

$$\text{Procentní změna (\%)} = \frac{\text{Absolutní změna}}{U_{i(t-1)}} * 100 \quad (1)$$

kde:

$U_{i(t-1)}$ = hodnota z předchozího roku

Nevýhoda u indexů a procentních změn je, pokud hodnota z předchozího období nabývá nulové hodnoty nebo pokud se číselník a jmenovatel liší znaménky. V těchto případech je vhodnější uchýlit se v rámci korektní interpretace k analýze absolutních hodnot či jejich rozdílů (Pevná, 2017).

b) Procentní analýza (vertikální analýza)

Vertikální analýza zakládá na tom, že jednotlivé položky účetních výkazů se vyjadřují jako procentuální podíl k jedné vybrané základně položené 100%. Pokud se vytváří vertikální analýza rozvahy, volí se jako základ celková výše aktiv, respektive pasiv. Jednotlivé položky rozvahy pak vyjadřují, z kolika procent se podílejí na bilanční sumě. Základnou může také být například celková hodnota oběžných aktiv, dlouhodobého majetku, cizích zdrojů, vlastního kapitálu apod.

Pokud se vertikální analýza tvoří pro výkaz zisku a ztráty volí se jako základna například čistý obrát za účetní období (Pevná, 2017).

4.1.2 Analýza poměrových ukazatelů

Jelikož je analýza poměrových ukazatelů především orientována na externí uživatele, vychází z veřejně dostupných údajů. Finanční poměrové ukazatele se vždy vyjadřují jako podíl dvou nebo i více absolutních ukazatelů (Sedláček, 2011).

a) analýza ukazatelů rentability

Rentabilita je měřítko schopnosti vytvářet nové zdroje a tím dosahovat zisku pomocí investovaného kapitálu. Rentabilita vyjadřuje míru zisku v podnikání.

Rentabilita aktiv = ROA

Rentabilita aktiv udává, jaký zisk před úroky a daněmi připadá na jednotku aktiv.

$$ROA = \frac{EBIT}{Aktiva} \quad (2)$$

Ukazatel nepodchycuje vliv zdanění a nehraje v něm roli vytvořená finanční struktura. Do čitatele se dosazuje zisk před úroky a zdaněním, ve finančních analýzách podnikové sféry se EBIT ztotožňuje s provozním hospodářským výsledkem.

Rentabilita vlastního kapitálu = ROE

$$ROE = \frac{EAT}{Vlastní\ kapitál} \quad (3)$$

Ukazatel vlastního kapitálu je především důležitý pro vlastníky, protože udává „čistou“ rentabilitu. Vypočítává se jako zisk po zdanění lomeno vlastní kapitál. Pro investora je důležité, aby hodnota ukazatele ROE přesahovala úroky, které by obdržel při jiné formě investování (Sedláček, 2011).

Alternativou k ROE je ukazatel rentability dlouhodobého kapitálu (ROCE – Return On Capital Employed), který opět měří schopnost zhodnocovat vložené zdroje, avšak k vlastnímu kapitálu se zde navíc přičítají dlouhodobé závazky. Zisk v tomto případě budeme uvažovat EBIT (Kubíčková, 2015).

$$ROCE = \frac{zik}{dlouhodobý\ kapitál} \quad (4)$$

Rentabilita tržeb = ROS

$$ROS = \frac{zik}{tržby} \quad (5)$$

Výsledek vypovídá o tom, kolik zisku vyprodukovala jedna koruna tržeb. Úkolem controllera je rozhodnout o použití kategorie zisku a tržeb dle účelu analýzy. Ve většině případů je vhodné použít tržby zahrnuté v provozním výsledku hospodaření, výjimečně pak sumu všech výnosů z provozní a finanční (popř. i mimořádné) činnosti. Za zisk se doporučuje dosadit EBIT. V souvislosti s rentabilitou tržeb se lze setkat s pojmem zisková marže neboli ziskové rozpětí.

Čistá zisková marže se vypočítá dosazením čistého zisku (EAT) do vzorce rentability tržeb. Při porovnání s oborovým průměrem je pak možné zjistit, jak si firma na trhu stojí. Je-li ukazatel ziskové marže nižší než průměr v daném oboru, jsou ceny výrobků buď příliš nízké, nebo náklady na jejich výrobu příliš vysoké (případně obě možnosti dohromady). Podle toho by měl také podnik na situaci reagovat (Kalouda, 2015).

b) analýza ukazatelů zadluženosti

Pojmem zadluženost se rozumí, že k financování je využit cizí kapitál. Tyto ukazatele jsou zaměřeny na fungování v dlouhodobém horizontu, aby firma byla schopna plnit své závazky a poskytnout jistotu věřitelům a vlastníkům (Pevná, 2017).

Ukazatel věřitelského rizika

Též nazýván ukazatel celkové zadluženosti (debit ratio), vypočte se jako poměr cizího kapitálu a celkových aktiv. Věřitelé požadují, aby tento ukazatel dosahoval co nejnižších hodnot. Ale nejde tvrdit, že vyšší hodnoty ukazatele jsou nevýhodné (Pevná, 2017).

$$\text{Ukazatel věřitelského rizika} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{aktiva celkem}} \quad (6)$$

Při rozkladu ROE lze vyčíst, že pokud je dosažena z celkového vloženého kapitálu vyšší výkonnost, než je výše úrokové sazby z cizího kapitálu, je zvyšování zadluženosti pro vlastníky příznivým jevem. Nakonec může pozitivně ovlivnit rentabilitu vlastního kapitálu a právě tento jev je nazýván finanční páka (Pevná, 2017).

Ukazatel finanční páky (financial leverage)

$$\text{Ukazatel finanční páky} = \frac{\text{aktiva celkem}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (7)$$

Finanční páka je poměr celkových aktiv (bilanční sumy) a vlastního kapitálu, určuje, kolikrát převyšuje celkový kapitál vlastní kapitál. Hodnota tohoto ukazatele je tím vyšší, čím vyšší je podíl cizích zdrojů na celkové finanční struktuře (Pevná, 2017).

Koeficient samofinancování (ekvity ratio)

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní zdroje}}{\text{aktiva celkem}} \quad (8)$$

Jinými slovy kvóta vlastního kapitálu, nebo finanční nezávislost (ekvity ratio) je podíl vlastního kapitálu k celkovým aktivům (bilanční sumě). Určuje, jakou část aktiv je financováno kapitálem vlastníků. Součet tohoto ukazatele a ukazatele věřitelského rizika by měl být roven jedné (Pevná, 2017).

Ukazatel úrokové krytí

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{nákladové úroky}} \quad (9)$$

Tento ukazatel je důležitý pro hodnocení důvěryhodnosti firmy a určuje kolikrát vyjádřený zisk před úroky a daněmi převyšuje nákladové úroky. Pokud ukazatel je roven jedné, znamená to, že na úhradu úroku je potřeba celý zisk před úroky a daněmi a tedy na vlastníky nezbyde žádný zisk. Zisk vyprodukovaný cizím kapitálem by měl stačit na pokrytí nákladů na zapůjčený kapitál (Pevná, 2017).

c) analýza ukazatelů likvidity

Likvidita udává, zda je podnik schopen včas hradit své závazky. Výpočet probíhá tak, že se do poměru dávají různé složky krátkodobých aktiv a krátkodobých závazků. Důležité je, co máme zaplatit a čím to budeme platit (Kalouda, 2015).

Běžná likvidita (current liquidity)

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{dlouhodobé závazky}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (10)$$

Ukazatel běžné likvidity vyjadřuje, kolikrát kryjí krátkodobá aktiva krátkodobá pasiva nebo jinak řečeno, kolikrát by společnost byla schopna uhradit své krátkodobé závazky, kdyby prodala veškerá svá nepeněžní oběžná aktiva na peněžní prostředky (Pevná, 2017).

Růčková (2015) ve své publikaci uvádí optimální hodnotu v rozmezí 1,5 až 2,5, protože vysoké hodnoty mohou naznačovat neefektivní řízení pracovního kapitálu a naopak nízké

hodnoty o špatné likviditě společnosti. Nicméně je důležité brát v úvahu i obor činnosti, strategii managementu a situaci na trhu.

Pohotová likvidita (quick ratio)

$$Pohotová\ likvidita = \frac{oběžná\ A - dl.\ pohledávky - zásoby}{krátkodobé\ závazky} \quad (11)$$

Ukazatel pohotové likvidity se od běžné liší tím, že z čitatele vylučuje nejméně likvidní položky, a to tak že vylučuje zásoby z oběžného majetku (Pevná, 2017). Optimální hodnotu uvádí Kalouda (2015) rovno jedné a znamená to, že má firma dostatek prostředků na uhrazení krátkodobých závazků.

Peněžní likvidita (cash ratio)

$$Peněžní\ likvidita = \frac{peníze + krátkodobý\ finanční\ majetek}{krátkodobé\ závazky} \quad (12)$$

Společnost by měla mít na volné peněžní prostředky v takové výši, aby pokryla okamžitě splatných závazků. Doporučená hodnota je podle Sedláčka (2011) v rozmezí 0,2 a 0,4.

4.1.3 Du Pont analýza

Finanční controller by neměl finanční analýzu končit výpočtem jednotlivých ukazatelů rentability, ale měl by brát v úvahu i faktory, které rentabilitu mohou ovlivnit. Základním rozkladem je rentabilita celkového vloženého kapitálu (ROA), která se skládá z rentability tržeb a obratu celkových aktiv.

$$ROA = \frac{EBIT}{tržby} * \frac{tržby}{celková\ aktiva} \quad (13)$$

Dalším rozkladem Du Pont analýzy je rozklad rentability vlastního kapitálu (ROE), který se skládá z rentability tržeb, obratu celkových aktiv a finanční páky.

$$ROE = \frac{EBIT}{tržby} * \frac{tržby}{celková\ aktiva} * \frac{celková\ aktiva}{vlastní\ kapitál} \quad (14)$$

Pro rozklad lze použít čtyři základní metody rozkladu a to metoda postupných změn, metoda funkcionální, logaritmická metoda a metoda rozkladu se zbytkem (Pevná, 2017, s. 79).

V této diplomové práci v praktické části bude pro výpočet použita logaritmická metoda. Tato metoda je považována za nejpřesnější, ale lze použít, pouze pokud vrcholový ukazatel nabývá kladných hodnot, protože logaritmus není definován pro záporná čísla (Kislingerová, 2005).

Při rozkladu rentability se postupuje podle těchto kroků:

- 1) rozklad ukazatele na součin dílčích ukazatelů (viz vzorečky č. 13 a č. 14 výše),
- 2) výpočet indexů změn jednotlivých ukazatelů,
- 3) dosazení hodnot indexů do rovnice rozkladu,
- 4) zlogaritmování rovnice,
- 5) převedení rovnice na společného jmenovatele a vyjádření vlivu dílčích ukazatelů.

4.1.4 Soustavy účelově vybraných ukazatelů

a) Altmannův model (bonitní model)

Altmannův model je souhrnný index pro výpočet finančního zdraví podniku. Vypočte se jako součet pěti poměrových ukazatelů, kterým je přidělena různá váha a největší váhu má rentabilita celkového kapitálu. Váhy těchto ukazatelů jsou různé pro podniky obchodovatelné na burze a pro společnosti s ručením omezením. Pro společnost s ručením omezením je výpočet následovný:

$$Z = 0,717 * X(1) + 0,847 * X(2) + 3,107 * X(3) + 0,42 * X(4) + 0,998 * X(5) \quad (15)$$

kde:

$X(1) = (\text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky}) / \text{suma aktiv}$

$X(2) = \text{nerozdělený zisk} / \text{suma aktiv}$

$X(3) = \text{zisk před zdaněním a úroky} / \text{suma aktiv}$

$X(4) = \text{vlastní kapitál} / (\text{dlouhodobé závazky} + \text{krátkodobé závazky} + \text{bankovní úvěry a výpomoci})$

$X(5) = \text{tržby} / \text{suma aktiv.}$

Pokud je hodnota nižší než 1,2 firma se nachází v pásmu bankrotu, v rozmezí hodnot 1,2 – 2,9 se společnost nachází pásmo šedé zóny. Při hodnotách nad 2,9 je společnost v pásmech prosperity (Růčková, 2017, s. 75).

b) Model IN index důvěryhodnosti

Podle indexu důvěryhodnosti lze vyhodnotit finanční zdraví českých firem v českém prostředí. Do výpočtu jsou zařazeny ukazatele zadluženosti, rentability, aktivity a likvidity. Ke každému ukazateli je přiřazena hodnota, podle které je index důvěryhodnosti spočítán.

Index IN95 je bankrotní model, který nepracuje s tržní hodnotou firmy, ale vypočítává finanční pozici daného podniku. Podle odvětví jsou váhy u jednotlivých ukazatelů různé.

$$IN95 = V(1) * A + V(2) * B + V(3) * C + V(4) * D + V(5) * E - V(6) * F \quad (16)$$

kde:

A = aktiva / cizí kapitál

B = EBIT / nákladové úroky

C = EBIT / celková aktiva

D = tržby / celková aktiva

E = oběžná aktiva / krátkodobé závazky

F = závazky po lhůtě splatnosti / tržby

Pokud je hodnota indexu větší než 2, podnik se nachází v uspokojivé finanční situaci. Mezi hodnotami 1 a 2 se nachází šedá zóna, když je hodnota menší než 1 znamená to, že je firma ohrožena finančními problémy (Růčková, 2017, s. 73).

Index IN99 je bonitní model, který je sestaven z pohledu vlastníka a určuje, zda podnik vytváří hodnotu pro vlastníka. Do tohoto modelu byly zredukovány váhy ukazatelů indexu IN 95 platný pro Českou republiku.

$$IN99 = -0,017 * A + 4,573 * C + 0,481 * D + 0,015 * E$$

Pokud výsledek dosáhne hodnoty 2,07, znamená to, že podnik vytváří hodnotu pro vlastníka, pokud je výsledek v rozmezí 1,42 a 2,07 tak podnik tvoří spíše hodnotu pro vlastníka, když se výsledek nachází v mezi 1,089 a 1,42 nelze určit, zda podnik tvoří hodnotu pro vlastníka. Při výsledku menším než 0,684 podnik netvoří hodnotu pro vlastníka (Růčková 2017, s. 74).

Index IN01 je souhrnný index, který spojuje index IN99 a IN95 a bere v úvahu tvorbu přidané hodnoty. Index má tento tvar:

$$IN01 = 0,13 * A + 0,04 * B + 3,92 * C + 0,21 * D + 0,09 * E \quad (17)$$

Pokud je výsledek hodnoty indexu větší než 1,77, pak podnik vytváří hodnotu. Pokud je výsledek menší než 0,75, znamená to, že podnik je blízko k bankrotu. Mezi těmito hodnotami se společnost nachází v šedé zóně, tedy nevytváří hodnotu, ale ani nebankrotuje (Růčková, 2017, s. 75).

4.1.5 Controlling pracovního kapitálu

Pracovní kapitál je základní element, díky kterému je zaručeno bezpečné fungování společnosti na trhu. Pouze ty společnosti, kteří ho dokáží řídit, se mohou systematicky rozvíjet. Řízení pracovního kapitálu přímo dopadá na finanční likviditu společnosti, ziskovost, řízení krátkodobých závazků a oběžných aktiv a také na zadlužení podniku. Pokud firma zvolí nevhodnou strategii řízení pracovního kapitálu, bude to mít negativní dopad na finanční možnosti společnosti a ziskovost.

Výběr správné strategie souvisí s oběžnými aktivy a krátkodobými pasivy. V každé společnosti je potřeba mít zavedené vhodné nástroje pro kontrolu pracovního kapitálu, zlepšovat proces řízení a mít zvolenou vhodnou strategii řízení (Zimon, 2018).

- **Analýza čistého pracovního kapitálu**

Kapitál, který „pracuje“, je ten kapitál, který se pohybuje v zásobovacím, výrobním a odbytovém procesu podniku. Je vázaný na položky oběžného majetku podniku. Výši a strukturu ovlivňuje objem prodeje, výrobní program, zásobovací a prodejní politika podniku, přístup společnosti k rizikům, ceny výrobních faktorů a výrobků, sezónnost a cyklus výroby (Freiberg, 1996).

Ukazatel čistého pracovního kapitálu souvisí s financováním oběžných aktiv. Lze ho vypočítat z pohledu manažera:

$$\check{C}PK_M = \text{oběžná aktiva} - \text{cizí krátkodobý kapitál} \quad (17)$$

Pokud hodnota vyjde větší než nula ($\check{C}PK > 0$), ukazatel vyjadřuje přebytek oběžných aktiv nad cizím kapitálem krátkodobým, tedy že část oběžných aktiv je financována cizím dlouhodobým kapitálem - > toto financování se nazývá **konzervativní**, které je méně rizikové, ale dražší.

Pokud ukazatel vychází záporně ($\check{C}PK < 0$), jedná se o tak zvaný nekrytý dluh, tento způsob financování se nazývá **agresivní** financování a znamená to, že i dlouhodobý majetek je financováním cizím krátkodobým kapitálem.

Je-li hodnota ukazatele nulová ($\check{C}PK = 0$), nazývá se tento systém financování **umírněné**. Oběžná aktiva jsou financována kapitálem krátkodobým (Pevná, 2017).

Pro detailnější analýzu je vhodné využít i poměrové ukazatele a to především ukazatel podílu na aktivech a podíl čistého pracovního kapitálu na tržbách

$$\text{Podíl } \check{C}PK \text{ na aktivech} = \frac{\check{C}PK}{aktiva} \quad (18)$$

Ukazatel podílu čistého pracovního kapitálu na aktivech udává, kolik procent z aktiv tvoří čistý pracovní kapitál.

$$\text{Podíl } \check{C}PK \text{ na tržbách} = \frac{\check{C}PK}{tržby} \quad (19)$$

Pokud roste podíl čistého pracovního kapitálu na tržbách, je to znamení pro špatné řízení čistého pracovního kapitálu, proto by neměl tolik růst (Scholleová, 2012, s. 173).

4.2 Controlling cash-flow

Cash-flow v nejobecnějším pojetí je vymezeno jako „*porovnání příjmů a výdajů v oblasti vnitřního financování podniku. Je výsledkem procesu zejména předběžného, ale i následného bilancování příjmů a výdajů v jednotlivých oblastech podnikatelské činnosti. Cílem tohoto bilancování je zajistit rovnovážný stav mezi prostředky a zdroji z hlediska krátkodobého i dlouhodobého.*“ (Král, 2010, s. 58)

Výkaz cash flow uvádí, jaké byly výdaje a příjmy za dané období a to ve třech oblastech – provozní, investiční a finanční oblasti. Analýza cash flow pomáhá porozumět vývoji rentability firmy a proč určité náklady či výnosy stouply nebo poklesly a jak tato změna ovlivnila rentabilitu firmy. Analýza CF pozoruje příjmy a výdaje.

Analýza cash flow se dělí do 4 kategorií:

- změna vlastního financování,
- změna dlouhodobého kapitálu,
- změna krátkodobého kapitálu (změna pracovního kapitálu),
- změna rezerv a časového rozlišení.

Změna vlastního financování firmy tvoří čtyři části:

- **příjmy z pravidelné činnosti** (provozní CF). Vypočte se jako peněžní tok před zdaněním a změnami pracovního kapitálu plus daň a úrokové náklady, ale nezahrnuje mimořádné výnosy a náklady;
- **příjmy z mimořádné činnosti** - například tržby z prodeje dlouhodobého majetku a cenných papírů a zisk/ztráta z mimořádné činnosti;
- **příjmy/výdaje ze změny vlastního kapitálu;**
- **příjmy/výdaje ze změny financování** za skupinou - změny pohledávek a závazků.

Změna dlouhodobého kapitálu

Při výpočtu se srovnává změna dlouhodobých aktiv a změna dlouhodobých závazků a investičních úvěrů jako zdrojů financování.

Změna krátkodobého kapitálu

Jinak řečeno změna čistého pracovního kapitálu firmy. Proti sobě stojí krátkodobá aktiva a krátkodobé závazky a krátkodobé bankovní úvěry a výpomoci. Pokud pro účel výpočtu vlastního financování nepřivedeme financování za skupinou do kategorie vlastního financování, změna krátkodobého majetku se rovná změně pracovního kapitálu, tedy základního ukazatele likvidity firmy, který souvisí s vývojem ukazatele celkové likvidity (Deyhle 2008).

- **analýza ukazatelů na bázi cash flow**

Význam ukazatelů na bázi cash flow je dán potřebou určení míry vnitřního potenciálu firmy, tedy vytváření cash flow v provozní oblasti firmy. Jako příklad může být uveden ukazatel rentability tržeb na bázi cash flow:

$$\text{Rentabilita tržeb} = \frac{\text{CF z provozní činnosti}}{\text{tržby}} \quad (20)$$

Tento ukazatel je doporučen jako doplňující k rentabilitě počítané ze zisku, především po vyšší investiční aktivitě. Po investování je většinou nižší zisk z důvodu vyšších nákladů, včetně vyšších odpisů. Odpisy snižují zisk, ale nemají žádný vliv na cash flow, a proto je ukazatel na bázi cash flow méně ovlivněn investičním cyklem a odpisovou politikou společnosti.

4.3 Finanční plánování

Dlouhodobý plán se dělá na 3 až 5 let a je časově strukturovaný do ročních plánovacích období. Krátkodobý finanční plán se sestavuje na období jednoho roku a člení se do kvartálních či měsíčních bloků.

4.4 Finanční kontrola

Budoucí vývoj podniku, který je představen v podnikových cílech a plánech je nutné průběžně monitorovat a ověřovat.

Kontrolou se zpětně ovlivňuje dosažení podnikových cílů. Při porovnání skutečnosti a plánu se identifikují nedostatky a chyby (například chyby z opomenutí, nedbalosti, nekvalifikovanosti a podobně), odhalují jejich příčiny a navrhnou opatření k jejich nápravě. Vedle těchto chyb mohou vznikat i další příčiny odchylek skutečnosti od plánu například nepřesná evidence skutečnosti, nepřesnosti ve výpočtech, obsahová nesjednocenost plánovaných a skutečných hodnot a tak dále. Včasné odhalení chyb pomáhá k aktualizaci plánů na základě veličin (Freiberg, 1996, s. 130).

4.5 Shrnutí ke kapitole 4

Ve čtvrté kapitole je představen finanční controlling a jeho části, který se soustředí na finanční řízení společnosti. Nejprve je definována finanční analýza, která hodnotí finanční zdraví společnosti a soustředí se především na externí uživatele účetních informací, ale rozhodně i pro interní potřeby společnosti je důležitá. Jsou zde uvedeny teorie a postupy výpočtů pro analýzu absolutních ukazatelů, analýzu poměrových ukazatelů, Du Pont analýzy, dále soustavy účelově vybraných ukazatelů, které hodnotí především zadluženost podniku.

Následně je zde představen controlling pracovního kapitálu a jeho analýza, která souvisí s financováním oběžných aktiv. Další podkapitola je zasvěcena controllingu cash flow a analýze ukazatelů na bázi cash flow

V další podkapitole se autorka práce věnuje finančnímu plánování a predikci na další období, především metodám, které se k tomu používají a finanční kontrole.

5 Analýza a hodnocení metod a nástrojů controllingu – investiční controlling

Investiční rozhodování umožňuje dosahovat podnikových cílů. Smyslem investičního controllingu je řídit investiční průběh, tak aby byly splněny stanovené cíle. Ty jsou zpravidla představeny cílovými veličinami v podobě zisku, likvidity, rentability, rizik, technických parametrů, podílu na trhu, nákladů, termínů apod.

Z makroekonomického hlediska je **investice** chápána jako „aktivum, které není určeno pro bezprostřední spotřebu, ale je určeno pro užití ve výrobě spotřebních statků nebo dalších kapitálových statků.“

Z podnikového pojetí lze **investici** chápat v užším pojetí jako majetek, který není určen k přímé spotřebě, ale má tvořit další majetek nebo v širším pojetí jako obětované prostředky v současnosti na pořízení majetku, který bude firmě přinášet v dlouhodobém horizontu přinášet vyšší užitky (Schollová, 2009).“

Podle **účetnictví** lze investice rozlišit podle toho, na co byly pořízeny:

- investice do dlouhodobého hmotného majetku (nové budovy, technické zařízení, dopravní prostředky apod.)
- investice do dlouhodobého nehmotného majetku (software, licence, ...),
- investice do dlouhodobého finančního majetku (dlouhodobé půjčky, vklady do investičních společností).

Dále můžeme investice rozlišovat podle **vztahu k rozvoji**:

- rozvojové – ke zvýšení produktivity, produkce výroby či prodeje a výrobků a služeb,
- obnovovací – k obnovení stávajícího výrobního zařízení,
- regulatoční – z důvodu změn například v legislativě, musí být provedeny.

Podle **závislosti projektů** na sebe rozlišujeme projekty na:

- komplementární – projekty se vzájemně doplňují,
- nezávislé – může i nemusí být přijato více projektů zároveň,
- zčásti substituční – ekonomicky závislé – zákazník si ve fázi prodeje vybírá mezi dvěma produkty,

- plně substituční – projekty se vzájemně vylučují (Freiberg, 1996).

Podle **věcné náplně** lze investice rozlišovat do:

- nového výrobního zařízení,
- nového produktu,
- nové organizace,
- nových trhů,
- nového okolí – přizpůsobení se měnícímu se okolí, například při změně zákonů,
- nové firmy – koupě firmy nebo rozšíření aktivit.

Druh investice ovlivňuje metodu, kterou se investice hodnotí i kritéria volby a způsobu řízení investice (Eschenbach, 2004).

K funkcím investičního controllingu patří rozhodnutí o:

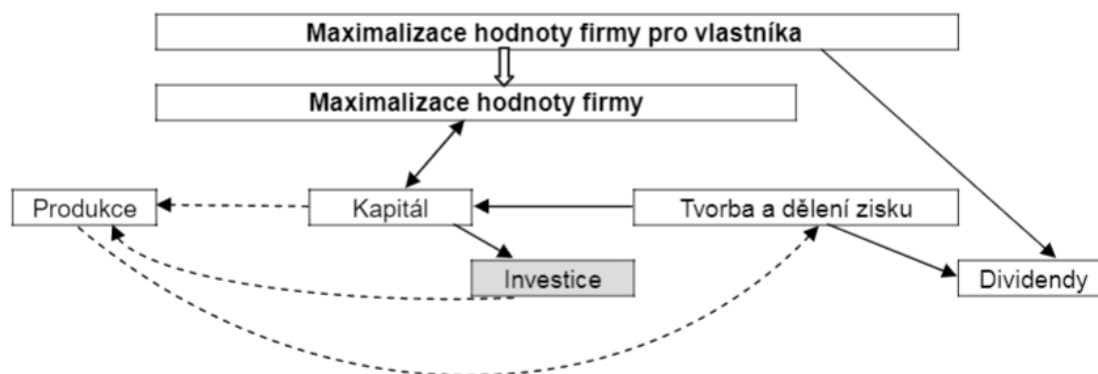
- investici (zda investovat či nikoliv),
- vhodné načasování investice,
- volbě investice s různými cíli,
- pokračování v investici v případě problémů.

5.1 Předrealizační fáze

V přípravné fázi se investiční controlling se zaměřuje na odhalování podnikových investičních potřeb a jejich technicko-ekonomické vyhodnocení. Výsledkem tohoto procesu je investiční plán, který odpovídá podnikovým strategickým cílům a potřebám. Společný cíl pro drtivou část všech podniků je maximalizace hodnoty pro vlastníka. K tomuto dlouhodobému cíli se lze dopracovat pomocí dílčích krátkodobých cílů. Vlastník získává výnos z podniku dvěma způsoby:

1. kapitálovým zhodnocením – když roste hodnota firmy, rostou akcie na kapitálovém trhu,
2. vyplacením podílu na zisku – dividendy.

Obrázek č. 6 - Tvorba hodnoty



Zdroj: Scholleová (2009, s. 25)

Předinvestiční fáze je důležitá, protože přináší cenné informace a analýzy, na kterých následně závisí úspěch nebo neúspěch v dalších fázích realizovaného projektu. Na Obrázek č. 6 je zobrazena tvorba hodnoty firmy pro vlastníka a jak jí dosáhnout.

Výsledkem jsou potencionální investiční příležitosti, o kterých by měly být vypracovány studie příležitostí (opportunity studies), které posuzují pravděpodobnost úspěchu projektu v hrubé míře. Cílem předběžného výběru je vyloučení z dalšího hodnocení ty investiční projekty, které by podle strategie a cílů nemohly být přijaté a to před vynaložením prostředků na vypracování detailních analýz (Scholleová, 2009).

5.2 Metody hodnocení investic – statické metody

Statické metody neberou v úvahu faktor času. Zaměřují se především na data nákladového charakteru. Využívají se především u projektů s krátkou životností nebo u všech projektů v předinvestiční fázi, kde fungují jako síto pro vyloučení nevhodných investic (Freiberg, 1996).

Nejčastější statické metody jsou:

- celkový příjem z investice,
- čistý celkový příjem z investice,
- průměrný roční příjem,
- průměrná roční návratnost,
- průměrná doba návratnosti,
- doba návratnosti s ohledem na rozložení přicházejících cash flow,
- komparace nákladů, zisku, rentability a amortizace,
- průměrný výnos z účetní hodnoty (Eschenbach, 2004).

5.3 Metody hodnocení investic - dynamické metody

Dynamické metody na rozdíl od statických berou v úvahu faktor času a do svých hodnocení zahrnují i riziko představené úrokovou mírou, která znázorňuje požadovanou výnosnost (Freiberg, 1996).

5.3.1 Metoda čisté současné hodnoty

Metoda čisté současné hodnoty (net present value) je nejpoužívanější a většinou nejvhodnější metoda, její výsledek je srozumitelný a představuje přínos projektu ke zvýšení hodnoty firmy (Freiberg, 1996).

Čistá současná firma „je součet diskontovaného investičního peněžního toku (resp. Diskontovaného čistého peněžního toku) projektu během jeho existence zahrnující období výstavby, provozu a případné likvidace“ (Pevná, 2017, s. 128).

Matematicky se výpočet dá vyjádřit:

$$NPV = \frac{CF_1}{(1+k)^1} + \frac{CF_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1+k)^n} - IN, \quad (21)$$

kde:

IN = jednorázový kapitálový výdaj na počátku prvního období,

CF = investiční peněžní příjem v k-tém roce života projektu,

k = diskontovaná sazba (zvažovaná úroková míra),

n = celková doba pořizování projektu, provozu, tzn. celková doba existence projektu.

Kladná NPV udává v absolutním čísle peněžní přebytek příjmů z investice nad amortizaci s požadovaným úročením, tedy kolik podnik dostane navíc nad investovanou částkou, to znamená, o kolik vzroste hodnota podniku.

Záporná čistá současná hodnota neznámá, že je investice ztrátová, pouze to, že výnosnost není tak vysoká, jak věřitelé požadují, ale i tak je vhodnější dát přednost jiné investici.

Pokud vyjde **NPV rovna nule**, neznámá to, že by byl výnos z ní nulový. K vyjádření odměny za riziko se používá diskontní míra, kterou požadují poskytovatelé kapitálu za investování kapitálu. Ačkoliv NPV vyjde 0, věřitelé dostali výnos přesně ve výši diskontní míry (Pevná, 2017).

Problémy s čistou současnou hodnotou spočívají ve volbě diskontní sazby, ta se odvozuje od:

- nákladů obětované příležitosti (opportunity costs) – úroková sazba, která vyjadřuje naše potencionální výnosy,
- WACC (weighted average cost of capital) – minimální výnosnost celé společnosti (Eschenbach, 2004).

5.3.2 Vnitřní výnosové procento

„Vnitřní výnosové procento (internal rate of return; IRR) projektu představuje takovou velikost diskontní sazby (zvažované úrokové míry), při které se současná hodnota investičních peněžních příjmů rovná kapitálovému výdaji (Pevná, 2017, s. 131).“

Tato metoda by se měla používat pouze tam, kde bude výsledkem pouze jedna hodnota. Investici, která tuto podmínku splňuje, poznáme tak, že má konvenční peněžní toky. Konvenční peněžní toky začínají po počátečním období kapitálových výdajů, následuje období s kapitálovými příjmy, mění znaménko tedy pouze jednou. Nekonvenčním peněžním tokem by byla například oprava stroje během životnosti, která by způsobila v tom roce záporné cash flow (Freiberg, 1996).

IRR udává výnosnost v procentech, kterou investice nabízí během její životnosti. Matematicky lze vyjádřit:

$$-IN + \sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1 + IRR)^i} = 0 \quad (22)$$

Vnitřní výnosové procento je diskontní sazba, která splňuje uvedenou rovnost. Výpočet této rovnice se provádí pomocí iteračními metodami a lze provést v MS Excel – míra výkonnosti nebo ručně s využitím lineární interpolace (Scholleová, 2009).

Výhody metody vnitřního výnosového procenta:

- výsledek není závislý na podnikové diskontní míře a
- vhodná pro investice, které mají cíl zhodnocení volných finančních prostředků – poskytuje relativní pohled na výnosnost.

Nevýhody metody vnitřního výnosového procenta jsou:

- nezobrazuje skutečné finanční efekty, míru vlivu na růst hodnoty podniku,
- nelze ji používat univerzálně, protože lze použít pouze při existenci konvenčních finančních toků,
- složitý postup výpočtu – eliminováno dostupnou výpočetní technikou (Scholleová, 2009).

Při použití obou metod, a to čisté současné hodnoty a vnitřního výnosového procenta není možné, aby výsledky byly sporné. Obě metody mají stejný základ, ale každý přináší jiný pohled – absolutní a relativní výnosnost. Pokud vyjde čistá současná hodnota kladně, mělo by se diskontovat vyšším diskontním faktorem, proto aby se čistá současná hodnota blížila k nule.

Při výběru mezi investicemi může nastat situace, kde budou metody u dvou přijatelných investic vypovídat rozdílně, tzn. že jedna může být výhodnější z hlediska relativních příjmů (při vnitřním výnosovém procentu) a druhý z hlediska absolutních příjmů (při čisté současné hodnotě).

Volíme takovou investici, aby plnila cíle investice, tedy je potřeba vědět, zda je vyžadován absolutní nebo relativní výnos. Pokud podnik chce investovat do rozvoje firmy, tedy i pořízením výrobních prostředků a tím zvyšovat hodnotu firmy, je vhodnější použít metodu čisté současné hodnoty investice. Pokud podnik chce investovat volné finanční prostředky a tedy se rozhoduje na základě relativního zhodnocení, je vhodnější metodou vnitřní výnosové procento (Scholleová, 2009).

5.3.3 Index ziskovosti

Index ziskovosti (profitability index – PI) neboli index rentability či index současné hodnoty je relativní měřítko, které je významné při rozhodování o investicích. PI vypočteme jako poměr přínosů a počátečních kapitálových výdajů. Přínosy jsou vyjádřené v současné hodnotě prognózovaných budoucích toků hotovosti. Index ziskovosti se vypočte následovně:

$$PI = \frac{\text{současná hodnota budoucích peněžních toků}}{\text{počáteční investice}} \quad (23)$$

Pokud hodnota PI vyjde větší než 1, vyplývá z toho, že současná hodnota investičních peněžních příjmů z investice je větší než jednorázový kapitálový výdaj a investice může být realizována (Pevná, 2017).

PI poskytuje relativní úhel pohledu na vyhodnocení přijatelnosti investice a srovnání různých projektů mezi sebou.

Index ziskovosti není aditivní, nelze jeho výsledky mezi sebou sčítat, protože jsou to zlomky s různou hodnotou ve jmenovateli. PI záleží na podnikové diskontní míře, a to snižuje jeho vypovídací schopnost. Reálně uvádí relativně pouze výnosnost nad podnikovou diskontní míru. Pokud výsledek PI vyjde 1,05, tak to neznamená, že se investice vrátí 1,05 krát, ale že investoři dostanou nad požadovanou výnosnost (diskontní míru) 5 % navíc (Scholleová, 2009).

5.3.4 Doba návratnosti

Dobu návratnosti (payback period - PP) udává období, za které peněžní příjmy z investice přinesou hodnotu rovnající se původním kapitálovým výdajům. Podle této metody firma vybírá projekt, který má dobu návratnosti takovou, jakou firma určí, nejvyšší však dobu životnosti investice.

Nevýhodou doby návratnosti je, že nerespektuje faktor času, proto by se tato metoda měla používat tehdy, pokud faktor času nemá zásadní vliv na rozhodování, například jako doplňující hledisko při rozhodování zvláště při investicích s krátkou životností.

Pokud budeme diskontovat toky hotovosti, můžeme tím odstranit nedostatek v podobě stejných vah během období. Suma těchto toků se následně bude rovnat výši vynaložených nákladů.

Nevýhodou této metody je subjektivita při stanovování doby návratnosti, protože nerespektuje rozdílnou životnost projektů. Pokud bude totiž období příliš krátké, mohou být vyloučeny vhodné projekty jen proto, že byly brány jako dlouhodobé (Pevná, 2017).

Další nevýhodou je, že v případě investic s nekonvenčními peněžními toky může doba návratnosti vypovídat zkresleně. Z toho vyplývá, že dobu návratnosti lze používat, pouze pokud je u srovnávaných projektů stejná doba životnosti a u projektů s krátkou životností, s vysokým rizikem a především jako doplňující kritérium hodnocení (Scholleová, 2009).

5.4 Analýza citlivosti

Cílem analýzy citlivosti je zjišťování dopadu při změně vstupní veličiny na výslednou veličinu, podle které se rozhoduje o budoucí investici, například na čistou současnou hodnotu, index ziskovosti a podobně, a označuje ty vstupy, u kterých může být ovlivněna investice nejvíc.

Při sledování citlivosti u čisté současné hodnoty mohou být vstupní parametry:

- množství vyráběných výrobků,
- náklady na provoz,
- ceny materiálu,
- výdaje,
- diskontní sazba,
- daňová sazba.

Analýza citlivosti vychází z toho, že jsou kritéria na sobě nezávislé. Výstupem mohou být tabulky, případně grafy, které ukazují závislost kritéria na vstupních parametrech. Výsledky mohou vést k přehodnocení investičního záměru, za předpokladu, že by některý vstupní parametr mohl kolísat a realizace by mohla být ztrátová, nebo může být základem při lepší a efektivnější řízení investice (Scholleová 2009, s. 165-167).

5.5 Shrnutí ke kapitole 5

V páté kapitole je práce věnována analýze a hodnocení metod a nástrojů investičního controllingu, který pomáhá mimo jiné managementu při rozhodnutí o vhodnosti a načasování investice. V první části této kapitoly je definován pojem investice a její rozdělení. Jsou zde představeny dvoje metody pro hodnocení investic. Prvními metodami jsou metody statické, které neberou v úvahu faktor času, proto jsou zde představeny velmi krátce. Více se autorka zaměřuje na dynamické metody, které berou v úvahu faktor času a zahrnují riziko, které je znázorněno pomocí požadované výnosnosti.

První metodou, která je rozebrána podrobněji, je metoda současné hodnoty, která vyjadřuje přínos investice ke zvýšení hodnoty společnosti. Dále je práce zaměřena na metodu výpočtu vnitřního výnosového procenta, indexu ziskovosti a doby návratnosti.

Na závěr je uvedena analýza citlivosti, která zjišťuje dopad změny vstupní veličiny na výslednou veličinu, která je rozhodující při rozhodování o budoucí investici.

6 Analýza a hodnocení využití controllingových metod ve vybraném podniku

V praktické části této diplomové práce budou výše vybrané metody představeny v praxi. Vybraným podnikem je společnost stauner palet s.r.o.. Tato výrobní společnost patří do holdingové skupiny a její mateřskou společností je Josef Stauner Holding GmbH.

6.1 Charakteristika podniku

Společnost stauner palet s.r.o. (v obchodním rejstříku zapsáno s malým počátečním písmenem) byla založena 12. listopadu 1999 zápisem do Obchodního rejstříku vedeného u Krajského soudu v Plzni jako společnost s ručením omezeným. Firma sídlí v okrese Domažlice na adrese Starý Klíčov 143, Mrákov.

Hlavním předmětem podnikání je výrobní činnost, firma vyrábí univerzální kovové palety v oblasti automotive. Díky vývojovým a výrobním kapacitám je firma schopna zajistit kompletní služby od konstrukční dokumentace přes vzorové palety až po velkosériové dodávky transportních a skladovacích systémů v nejrůznějších variantách. Mezi největší odběratele patří Volkswagen, Daimler, Audi, BMW a Porsche.

6.2 Metody strategického controllingu ve vybrané společnosti

Jelikož společnost nemá nikterak sepsané cíle, níže uvedené jsou z návrhu autorky této práce. Aby společnost dlouhodobě prosperovala, mezi základní strategické cíle by měly patřit:

- zlepšení organizace společnosti do pěti let,
- zvýšení tržního podílů v ČR i v zahraničí (o 10 %),
- vývoj nových výrobků,
- udržení vysoké kvality výrobků (reklamační nároky udržet pod 1 % produkce),
- stálost zaměstnanců (snížení fluktuace o 20 %),

6.2.1 SWOT analýza

V prvním kroku analýzy potenciálu bude provedena SWOT analýza, ve které se definují přednosti a nedostatky společnosti. Cílem SWOT analýzy je zjištění a zhodnocení silných

a slabých stránek podniku a vytvořit opatření, které povedou k eliminaci nedostatků a překonání hrozeb.

Příležitosti

- moderní technologie,
- velký počet zákazníků a kontaktů,
- možnost zaměření výroby i do jiných oblastí,
- sledování konkurence a její silných stránek.

Společnost investovala v minulosti do laserovaných strojů, měřících zařízení a ostatní moderní technologie, aby mohla zákazníkům nabídnout co nejlepší kvalitu a zefektivnila postup při výrobě produktů. Jelikož už firma na trhu působí od roku 1989, má tedy třicetileté zkušenosti a kontakty v oblasti automotive. Společnost spolupracuje s velkými automobilkami a některé mají nasmlouvané zakázky i na několik let dopředu. Vzhledem k velkým výrobním kapacitám a nakoupené moderní technologie, by se firma mohla zaměřit i na jiný druh výroby, aby v případě propadu na automobilovém trhu byla zajištěna plynulost výroby. Proto, aby si společnost udržela stávající pozici na trhu, by měla sledovat konkurenci a její silné stránky, učit se od konkurence a být vždy krokem napřed. To nemusí být pouze v technologické oblasti, ale i například v oblasti lidských zdrojů.

Hrozby

- závislost na automobilovém průmyslu (pokles v odvětví),
- regulační opatření Evropské unie v rámci automobilového průmyslu,
- nestálost měnových kurzů,
- přicházející finanční krize,
- nedostatek kvalitních pracovních sil.

Hrozbou je jednoznačně fakt, že firma je závislá na automobilovém průmyslu, již výše u příležitosti bylo zmíněno, že by se firma měla případně zaměřit i na jiný druh výroby. Další neplánovou hrozbou mohou být i nařízení z Evropské unie, po kauze „Dieselgate“¹ samozřejmě i společnost stauner palet pocítila úbytek zakázek především od automobilky Volkswagen. Jelikož většina zákazníků pochází ze zahraničí, další hrozbou je nestálost měnových kurzů. Při ohlédnutí na roky, které budou v rámci této práce níže sledovány,

¹ Dieselgate = emisní skandál automobily Volkswagen z roku 2015

kurz v lednu roku 2015 byl 27,90 Kč/EUR a na konci roku 2018 byl kurz 25,83 Kč/EUR. V rozmezí těchto pěti let došlo k velkému rozdílu, který společnost musí také brát v úvahu jako hrozbu. Společnost se dále potýká s nedostatkem pracovních sil, sídlí kousek od německých hranic, kde lidé dojíždějí za prací do zahraničí a v okrese je nízká nezaměstnanost (2,54 % v Plzeňském kraji k 29.02.2020), proto firma je nucena najímat agenturní pracovního z východní Evropy (Český statistický úřad, 2020).

Silné stránky

- historie společnosti,
- vlastní vývojová a konstrukční základna,
- vysoká kvalita,
- výroba s využitím obnovitelných zdrojů,
- kladný výsledek hospodaření v posledním roce.

Společnost se může opírat o svou historii a především o své zkušenosti. Disponuje vlastním konstrukčním oddělením a vývojovou základnou, kde zaměstnává několik velmi schopných konstruktérů, kterým poskytuje nejmodernější vybavení a 3D tiskárny. Vysokou kvalitu se snaží zajistit měřicími 3D kamerovými systémy, kde je každý výrobek testován. Velký důraz je kladen na obnovitelné zdroje, společnost disponuje vlastní solární elektrárnou, flotilou elektrovozidel a vysokozdviznými vozíky na pohon CNG. Další silnou stránkou je i kladný výsledek hospodaření ve všech níže sledovaných letech (2015 – 2018).

Slabé stránky

- vysoká fluktuace zaměstnanců,
- neoptimalizované podnikové procesy,
- nevyhovující ERP systém,
- nedostatečný controllingový systém.

Z důvodu nízké nezaměstnanosti a tím, že vedení není zaměřené na lidské zdroje, je ve společnosti vysoká fluktuace zaměstnanců. Jednatel této společnosti si nerad tvoří vztah se zaměstnanci a nekládá v nich důvěru, tedy nemají žádné pravomoci, ale pouze povinnosti a tedy nepředává kompetence a firmu řídí sám. Jelikož má ale i další společnosti, není v jeho silách tuto společnost řídit efektivně a komplikuje tím i optimalizaci podnikových procesů. V roce 2015 byl do společnosti implementován ERP systém QAD, kde ale firma šetřila na počáteční analýze od implementující společnosti a

nekompetentní pracovníci předali nepravdivé a zkreslené informace, tedy se nepovedla jeho implementace a ani teď po pěti letech nefunguje systém podle očekávání. Ve společnosti chybí controllingové oddělení, jak už bylo zmíněno, majitel tuto společnost řídí jako rodinný podnik, tedy nerad důvěřuje jiným lidem a jeho rozhodnutí nejsou vždy účinná právě proto, že nemá dostatečné informace a spíše dává na instinkt než na čísla.

6.2.2 Analýza potenciálu

Při analýze potenciálu budeme vycházet z analýzy silných a slabých stránek. Jelikož nelze určit nejsilnějšího konkurenta na trhu, bude vytvořen profil potenciálu s více konkurenty (v Tabulka č. 2 uveden v prvním sloupci, jako využitelný potenciál).

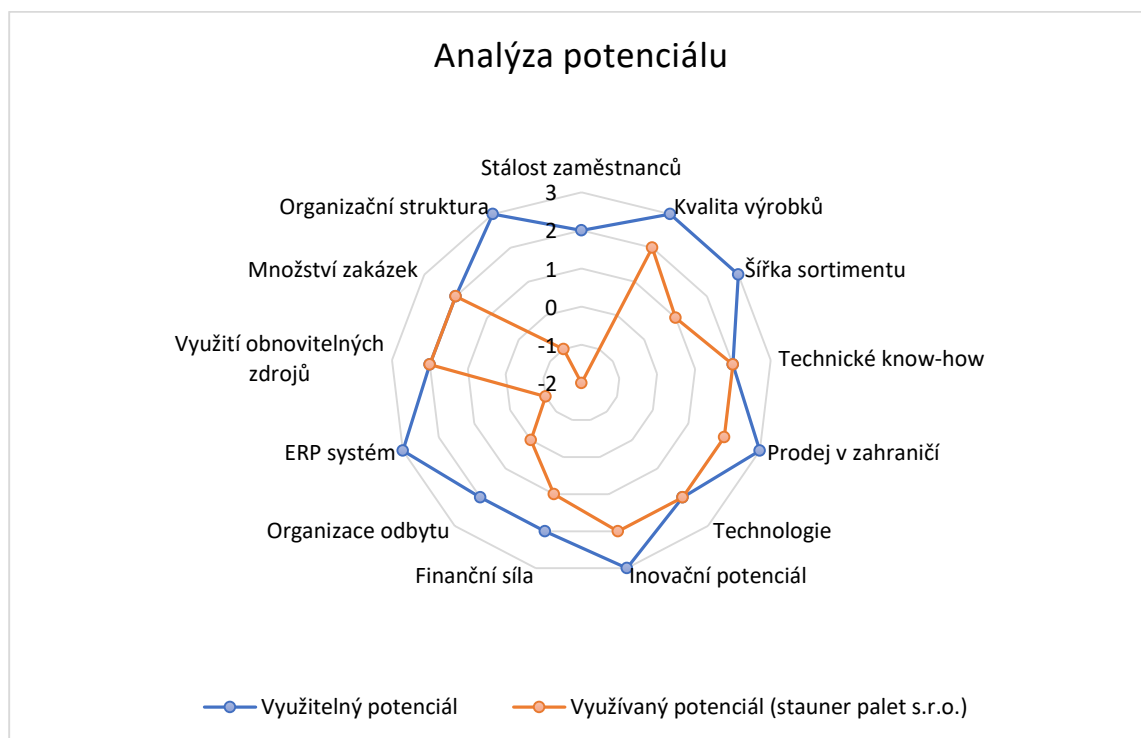
Tabulka č. 2 - Klíčové faktory k analýze potenciálu

Faktory	Využitelný potenciál	Využívaný potenciál
Stálost zaměstnanců	2	-2
Kvalita výrobků	3	2
Šířka sortimentu	3	1
Technické know-how	2	2
Prodej v zahraničí	3	2
Technologie	2	2
Inovační potenciál	3	2
Finanční síla	2	1
Organizace odbytu	2	0
ERP systém	3	-1
Využití obnovitelných zdrojů	2	2
Množství zakázek	2	2
Organizační struktura	3	-1

Zdroj: vlastní výzkum (2020)

Ve výše uvedené tabulce jsou uvedeny klíčové faktory a v níže uvedeném grafu lze poznat, jaký potenciál na trhu je již využit a jak si na tomto trhu stojí společnost stauner palet s.r.o.

Obrázek č. 7 – Analýza potenciálu



Zdroj: vlastní výzkum, 2020

Z výše uvedeného grafu na Obrázek č. 7 je patrné, že společnost by měla nejvíce zapracovat na stálosti zaměstnanců. Například zjistit spokojenost svých zaměstnanců, z jakých důvodů zaměstnanci odcházejí a těmto důvodům předcházet a dále může společnost zvýšit zaměstnanecké výhody.

Další slabou stránkou je nevyhovující ERP systém, šířka sortimentu a organizační struktura společnosti. Společnost by měla zvážit další investici a spolupracovat se společností Minerva, která ERP systém implementovala, jak tento systém nastavit tak, aby společnosti přinášel užitek a v tomto naslouchat i zaměstnancům, který se systémem denně pracují. Šířka sortimentu již byla probrána ve SWOT analýze, firma by měla diverzifikovat strukturu výrobků, aby v případě úpadku automobilového průmyslu měla stále kladný výsledek hospodaření. Struktura společnosti byla také dostatečně popsána ve SWOT analýze.

Je potřeba vyzdvihnout ale potenciál v oblasti technologií a technickém know-how, množství zakázek a využívání obnovitelných zdrojů.

6.2.3 Strategická bilance

Pro vytvoření strategické bilance budou nejprve identifikovány hlavní stakeholderi a jejich hlavní požadavky, stanoví se jejich závislosti, provede se hodnocení a sestaví se strategická bilance a definují se strategická problémová místa. Tyto body jsou uvedeny v tabulce č. 3. Pořadí v tabulce je určeno podle nejkřizovějšího místa.

Tabulka č. 3 – Strategická bilance

Stakeholder	Aktivní závislosti										Pasivní závislosti										Hodnota	Pořadí	
Investor	100	90	80	70	60	50	40	30	20	10	100	90	80	70	60	50	40	30	20	10	140	5	
	vysoké úročení kapitálu										nízká potřeba cizích zdrojů												
Zaměstnanci	100	90	80	70	60	50	40	30	20	10	100	90	80	70	60	50	40	30	20	10	50	1	
	kvalitní pracovní podmínky										vysoká kvalifikace zaměstnanců												
Dodavatelé	100	90	80	70	60	50	40	30	20	10	100	90	80	70	60	50	40	30	20	10	120	4	
	podnik je hlavním zákazníkem										výhodné platební podmínky												
Zákazníci	100	90	80	70	60	50	40	30	20	10	100	90	80	70	60	50	40	30	20	10	70	2	
	přijatelné ceny										málo hlavních zákazníků												
Stát	100	90	80	70	60	50	40	30	20	10	100	90	80	70	60	50	40	30	20	10	90	3	
	vytváření pracovních míst										zatěžování životního prostředí												
Součet																						470	

Zdroj: vlastní výzkum, 2020

Žlutě obarvená políčka v Tabulce č. 3 vyjadřují procenta, kdy 100 znamená 100% maximální závislost (aktivní i pasivní) a 0 znamená, že žádná závislost neexistuje.

Hodnota neboli bodový součet vyjadřuje celkovou konstelaci závislostí. V tomto případě je součet hodnot 470. Je potřeba zmínit, že při analýze nebyly použity žádné exaktní početní veličiny, ale pouze subjektivní hodnocení autorky této práce. Ideální hodnota, kdy jsou pasivní a aktivní závislosti v rovnováze (průměrná hodnota za stakeholdera je 100 bodů), je celková hodnota 500 bodů.

V pořadí první je v případě společnosti stauner palet položka zaměstnanci, to znamená, že je tato položka nejvíce problémové místo. Nejkřizovějším místem je oblast zaměstnanců, ukazuje to součet ve sloupci hodnota. Aktivní závislost nám udává závislost zaměstnanců na podniku, tedy to, že podnik vytvoří pro zaměstnance kvalitní podmínky, to závisí na podniku. Pasivní závislost znamená závislost podniku na zaměstnancích, tedy to, že jsou zaměstnanci vysoce kvalifikovaní, závisí pouze na nich. Společnost by měla zaměstnancům zajistit kvalitní pracovní podmínky, určitě by se tím snížila i fluktuace zaměstnanců a případně by mohla zajistit školení a další workshopy na zvyšování kvalifikace zaměstnanců. Druhým krizovým místem je oblast zákazníků, kdy zákazníci

jsou závislí na podniku a jeho cenové nabídce a podnik je závislý na počtu zákazníků. Pasivní závislost by podnik mohl ovlivnit rozšiřováním portfolia výrobků a hledáním menších zákazníků, protože není dobré mít jen jednoho velkého odběratele.

K rovnováze se blíží oblast státu. Nejméně kritickými místy je závislost v oblasti dodavatelů a investorů. U těchto okruhů není potřeba dělat žádné opatření, protože tyto oblasti nelimitují budoucí schopnost podniku k výkonům.

6.2.4 Shrnutí metod strategického controllingu

V části věnované metodám strategického controllingu ve vybrané společnosti byly nejprve určeny strategické cíle, aby společnost dlouhodobě prosperovala. Následně byla provedena SWOT analýza, která definovala příležitosti, hrozby, silné a slabé stránky společnosti. V další části byla provedena analýza potenciálu podle klíčových faktorů, tedy jaký potenciál trhu je využít a kde má společnost největší mezery.

Následně byla provedena strategická bilance, která pomáhá při identifikaci problémových míst podle závislosti jednotlivých stakeholderů.

Všechny tyto analýzy ukazují na nejproblematictější oblasti podniku. Jak už bylo výše zmíněno, jednou z problematických oblastí jsou zaměstnanci a přístup vedení k nim. Jedním z cílů společnosti je snížit fluktuaci zaměstnanců, protože každé zaučení člověka stojí nejen peníze, ale také čas ostatních pracovníků, kteří se mu věnují a při odchodu dalších a dalších pracovníků odcházejí ze společnosti i cenné znalosti a informace.

Další problematickou částí podniku je ERP systém, který byl špatně implementován, bohužel toto nebyla chyba implementující společnosti, ale špatně udělaná vstupní analýza, ke které společnost stauner palet poskytla nepravdivé a zkreslené údaje. Souvisí s tím i to, že tyto informace poskytovali nekompetentní lidé ve společnosti a ne zaměstnanci, kteří denně využívají tyto programy.

Hrozbou může být i závislost na automobilovém průmyslu a tedy i šířka sortimentu. Podle názoru autorky není vhodné se soustředit pouze na jedno odvětví, při útlumu automobilového průmyslu je nebezpečí stability i této společnosti, protože je na nich společnost závislá. Samozřejmě, že s automobilovým průmyslem souvisí spousta dalších odvětví, ale právě proto by společnost měla zvážit rozšíření sortimentů výrobků a nabídnout své služby i jiným společnostem, které by mohly kovové kontejnery využívat.

Naopak jako silné stránky podniku lze vyzdvihnout vysokou kvalitu výrobků, využitelnost obnovitelných zdrojů, technologické know-how a množství zakázek.

6.3 Metody operativního controllingu ve vybrané společnosti

K přiblížení ke stanoveným cílům byly pro firmu vybrány tyto metody z operativního controllingu: analýza ABC, analýza kritických bodů a globální analýza nákladů.

6.3.1 Analýza ABC

Analýza zásob s ohledem na jejich významnost byla provedena pomocí ABC analýzy, která hodnotí zásoby z pohledu hodnoty a množství. Ve společnosti stauner palet je ke konci roku 2018 přes 70 000 položek, proto byly položky vyčleněny dle významnosti.

Tabulka č. 4 – ABC Analýza ke stavu materiálu k 31. 12. 2018

Druh materiálu	Počet položek	% množství	Průměrná cena na jeden ks	Hodnota zásob	% obratu	Kategorie
Plechy	5 230	6,7 %	15 214 Kč	79 569 220 Kč	62,29 %	A
Kovové sloupky	11 765	15,1 %	3 721 Kč	43 777 565 Kč	34,27 %	B
Plastové komponenty	9 340	12,0 %	323 Kč	3 016 820 Kč	2,36 %	C
Materiál do 3D tiskáren	387	0,5 %	378 Kč	146 286 Kč	0,11 %	
Drobný pomocný materiál	51 247	65,7 %	24 Kč	1 229 928 Kč	0,96 %	
Celkem	77 969	100 %	x	127 739 819 Kč	100%	x

Zdroj: vlastní výzkum, 2020

Výše provedená analýza úplně nesplňuje předpoklady z teorie. Kategorii A by mělo tvořit 5 % položek a 75 % obratu, které v daném případě tvoří 6,7 % množství a 62,29 % obratu.. Do kategorie B spadá materiál kovové sloupky, který by podle učebnicového zdroje měl obsahovat 20 % množství a generovat 20 % obratu. V případě zkoumané společnosti, má kategorie B 15,1 % množství a 34,27 % obratu. Do kategorie C patří výrobky 78,2 %, to souhlasí i v tomto sledovaném případě a 3,44 % obratu.

Materiál A je nejdražší a je potřeba mu věnovat tu největší pozornost. Společnost by měla u toho druhu materiálu provádět kontrolu a při nákupu vyjednávat o cenách. Určitě to

neznamená, že ostatní materiál by neměl být kontrolován, ale v těchto případech postačí namátková kontrola, určitě i nákupní cena u těchto druhů materiálu je důležitá.

6.3.2 Analýza kritických bodů

Jelikož vykazuje variabilní a fixní náklady v podrozvahové evidenci odděleně, je pro účely této diplomové práce možností vypracovat analýzu kritických bodů. Analýza bude zpracována do diagramu a to na základě fixních nákladů a s detailními variabilními náklady

a) Diagram kritických bodů na základě fixních nákladů

Aby bylo možné sestavit tento diagram je potřeba si určit důležité údaje, které byly pro přehlednost sepsány do Tabulky č. 5.

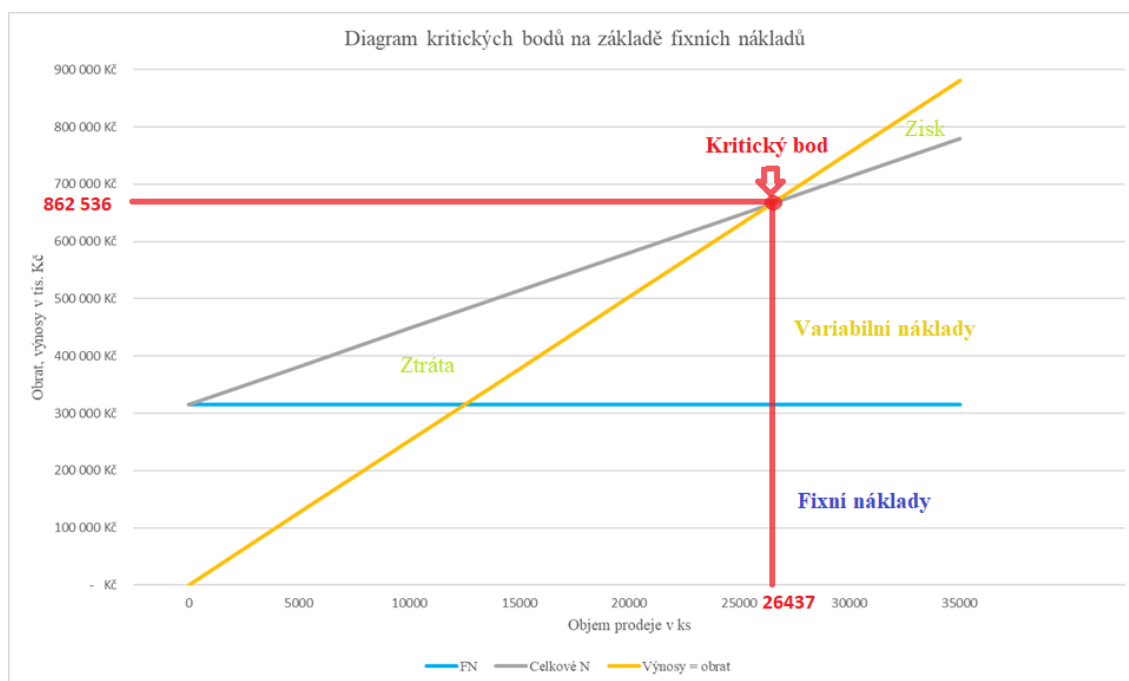
Tabulka č. 5 – Údaje pro diagram kritických bodů na základě fixních nákladů v tis. Kč

Položka	Údaje v tis. Kč
Fixní náklady	315 274 Kč
Variabilní náklady	454 093 Kč
Celkové náklady	769 367 Kč
Výnosy	862 556 Kč
Provozní VH	93 189 Kč
Celkové N na 1 ks	22,463 Kč
Cena 1 ks	25,183 Kč

Zdroj: vlastní výzkum, 2020

Celkový počet prodaných kusů v roce 2018 ve firmě stauner palet s.r.o. činil 34 251 ks.

Obrázek č. 8 – Diagram kritických bodů na základě fixních nákladů



Zdroj: vlastní výzkum, 2020

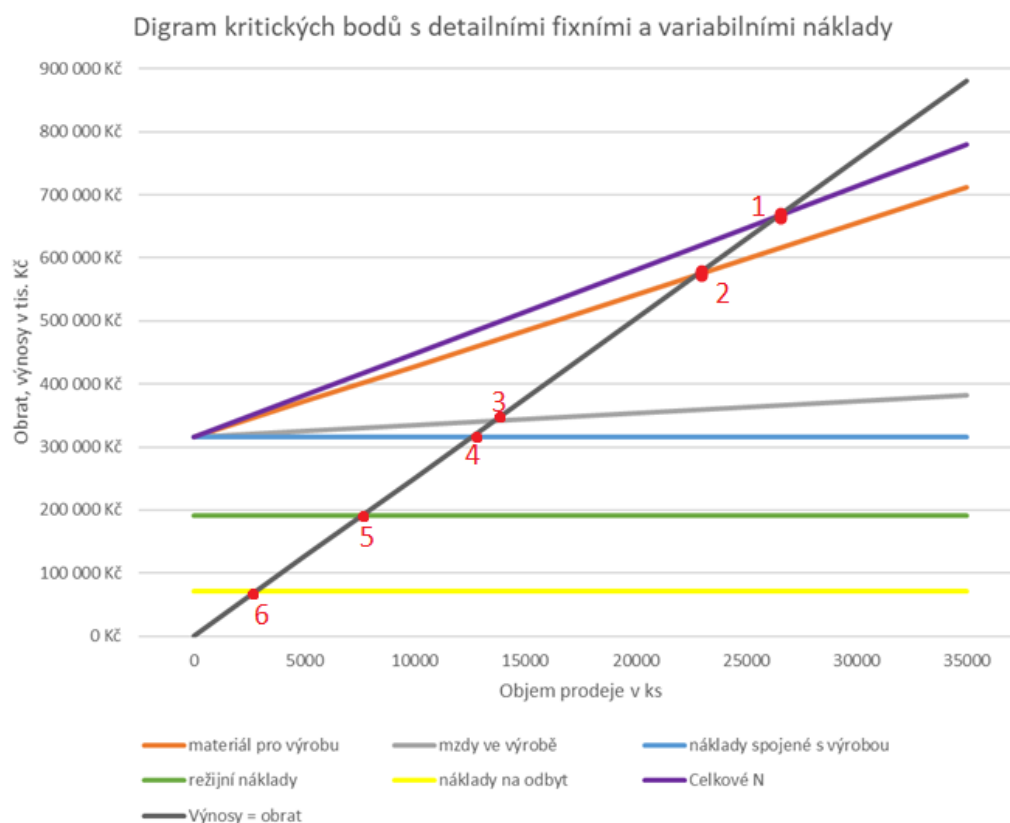
Z výše uvedeného grafu na Obrázek č. 8 vyplývá, že kritický bod (break-even point) se nachází při průtnutí osy celkových nákladů a výnosů a to při objemu prodeje 26 437 ks, kde celkové náklady jsou ve výši 665 771 tis. Kč a výnosy 665 773 tis. Kč.

Na ose Y jsou uvedeny obraty a výnosy v tis. Kč a na ose X objemy prodeje v ks. Linie ve výši 315 274 tis. Kč označuje fixní náklady. Variabilní náklady jsou vyznačeny jako oblast nad fixními náklady. Linie obratu začíná v nule a končí u hodnoty 862 536 tis. Kč. Oblast na grafu pod kritickým bodem představuje zónu ztráty a nad kritickým bodem zónu zisku. Jelikož v roce 2018 bylo prodáno 34 251 ks výrobků, firma se v tomto roce nacházela v období zisku.

b) Diagram kritických bodů s detailními fixními a variabilními náklady

Pro přehlednější situaci provozu byly veličiny variabilních nákladů rozděleny do jednotlivých položek a to materiál pro výrobu a mzdy ve výrobě. Fixní náklady byly rozčleněny na náklady spojené s výrobou, režijní náklady a náklady na odbyt.

Obrázek č. 9 – Diagram kritických bodů s detailními fixními a variabilními náklady



Zdroj: vlastní výzkum, 2020

Pro účely této práce bylo použito rozdělení nákladů a tedy odhalení pěti kritických bodů. Z grafu na Obrázek č. 9 lze vyčíst vždy kritický bod, který znamená, že daný obrat pokrývá dané náklady (ty které křivka výnosů protíná). Celkový kritický bod (značen 1) udává množství, kdy výnosy pokrývají celkové náklady. Celkový kritický bod už byl vypočten a znázorněn výše a tedy celkové náklady jsou pokryty výnosy při objemu prodeje 26 437 ks. Aby byly uhrazeny celkové fixní náklady, potřebuje firma vyrobit alespoň 12 520 ks a z toho mít zisk 315 296 tis. Kč. Jednotlivé hodnoty dalších kritických bodů jsou pro přehled uvedeny v Tabulka č. 6.

Tabulka č. 6 – Přehled údajů podle kritických bodů

	KB v grafu	Objem prodeje	Výnos v tis. Kč
Kritický bod	1	26 437	665 773 Kč
KB pro materiál pro výrobu	2	22 764	573 274,497 Kč
KB pro mzdy ve výrobě	3	12 902	324 915,988 Kč
KB pro náklady spojené s výrobou	4	12 520	315 295,936 Kč
KB pro režijní náklady	5	7 571	190 663,381 Kč
KB pro náklady na odbyt	6	2 821	71 042,319 Kč

Zdroj: vlastní výzkum, 2020

Bezpečnou míru zisku lze vypočítat jako rozdíl celkového obrátu a kritického obrátu. Celkový obrat za rok 2018 je 862 556 tis. Kč a kritický obrat 665 773 tis. Kč. Kritický obrat je výnos při objemu prodeje v kritickém bodu, tedy při objemu prodeje 26 437 ks. Bezpečná míra je 196 783 tis. Kč a to je 23 % obrátu společnosti. To znamená, že výnos společnosti může klesnout o 23 %, než podnik dosáhne ztráty.

Tento bezpečnostní koeficient může firma zvýšit pomocí nárůstu obrátu, například prodat více výrobků, zvýšit prodejní cenu, dále se může pokusit redukovat náklady, tedy snížit variabilní náklady a omezit fixní náklady.

6.3.3 Globální analýza nákladů

Globální analýza nákladů vychází z výsledovky, která se týká provozní činnosti hospodaření podniku. Výkazy za roky 2015 – 2018 jsou v Příloha APříloha BPříloha C. V Tabulka č. 7 je v tabulce ta část výsledovky, která byla k této analýze použita.

Tabulka č. 7 – Údaje z výkazu zisku a ztráty v letech 2015 – 2018 v tis. Kč

ROK	2018	2017	2016	2015	2014
Výkonová spotřeba	717 435	476 634	670 960	860 658	665 703
Náklady vynaložené na prodané zboží	5 817	5 266	49 856	112 061	2 767
Spotřeba materiálu a energie	388 189	260 370	314 917	508 622	442 341
Služby	323 429	210 998	306 187	239 975	220 595
Osobní náklady	116 934	84 414	112 010	78 278	73 216
Úpravy hodnot v provozní oblasti	9 867	-1 450	10 546	9 151	9 367
Ostatní provozní náklady	28 853	4 623	7 656	22 603	24 156
Daně a poplatky	1 850	1 478	1 683	1 817	1 920

Zdroj: vlastní zpracování 2020, s využitím ročních závěrek společnosti stauner palet s.r.o. 2014- 2018

Spotřeba materiálu a energie dosahuje nejvyšších hodnot v roce 2015, v tomto roce je i nejvyšší výsledek hospodaření. Nejnižších hodnot jak u výkonové spotřeby, spotřeby materiálu, nákladů na služby a osobních nákladů dosahuje společnost v roce 2017.

Z pohledu výkonů a ostatních položek měla firma nejnižší hodnoty v roce 2017. V roce následoval opět vzestup, jak ve výkonech, tak ve výši nákladů a také ve výši hospodářského výsledku, tak aby se dostal zpět na hodnoty jako v nejproduktivnějších letech 2015 a 2016.

Pro výběr podstatných položek nákladů byl použit jejich podíl na výkonech. Propočty obsahuje následující Tabulka č. 8.

Tabulka č. 8 – Podíl vybraných položek nákladů na výkonech

ROK	2018	2017	2016	2015	2014
Náklady vynaložené na prodané zboží	0,81%	1,10%	7,43%	13,02%	0,42%
Spotřeba materiálu a energie	54,11%	54,63%	46,94%	59,10%	66,45%
Služby	45,08%	44,27%	45,63%	27,88%	33,14%
Osobní náklady	16,30%	17,71%	16,69%	9,10%	11,00%
Úpravy hodnot v provozní oblasti	1,38%	-0,30%	1,57%	1,06%	1,41%
Ostatní provozní náklady	4,02%	0,97%	1,14%	2,63%	3,63%
Daně a poplatky	0,26%	0,31%	0,25%	0,21%	0,29%

Zdroj: vlastní výzkum, 2020

Ke sledování podstatných položek pomocí průměru podílů a jejich kumulativních součtů následující Tabulka č. 9

Tabulka č. 9 – Průměr podílů a kumulativních součtů podstatných položek nákladů

	Průměr podílů	Kumulace
Spotřeba materiálu a energie	56,24 %	56,24 %
Služby	39,20 %	95,44 %
Osobní náklady	14,16 %	109,60 %
Náklady vynaložené na prodané zboží	4,56 %	114,16 %
Ostatní provozní náklady	2,48 %	116,64 %
Daně a poplatky	0,26 %	116,90 %
Úpravy hodnot v provozní oblasti	1,02 %	117,92 %

Zdroj: vlastní výzkum, 2020

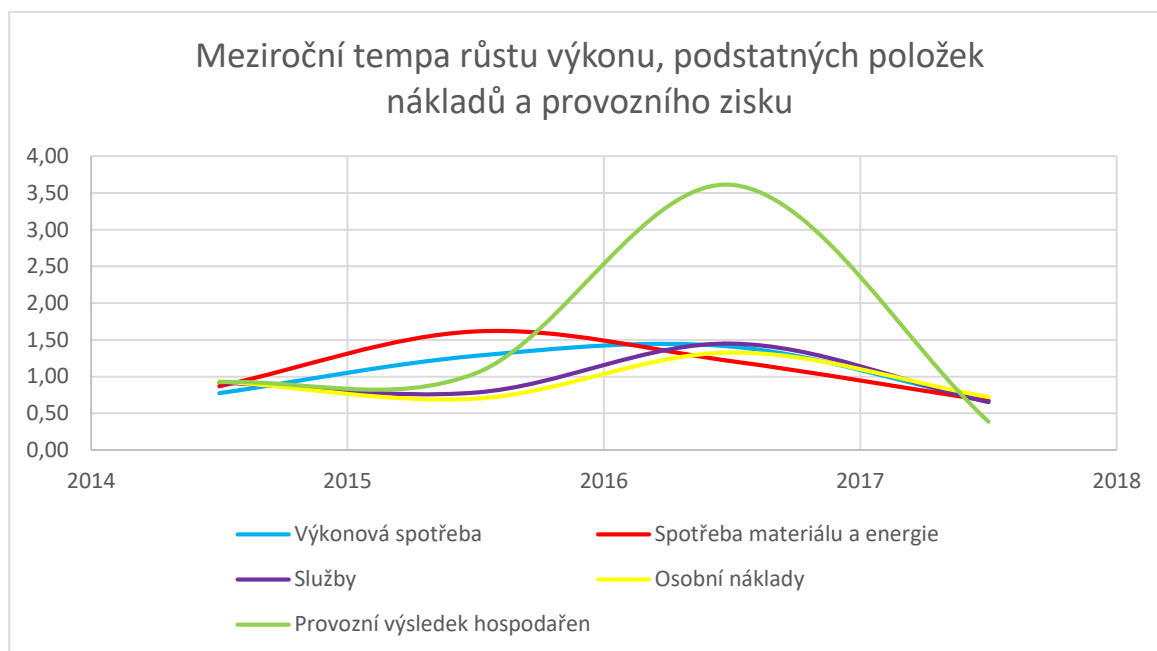
K dalšímu sledování byly vybrány náklady: spotřeba materiálu a energie, služby a osobní náklady. V další části, v Tabulka č. 10 jsou vypočteny indexy růstu u vybraných položek nákladů, celkových výkonů a u provozního hospodářského výsledku.

Tabulka č. 10 – Meziroční tempa růstu výkonů, podstatných položek nákladů a provozního zisku

Indexy růstu	2017/2018	2016/2017	2015/2016	2014/2015
Výkonová spotřeba	0,66	1,41	1,28	0,77
Spotřeba materiálu a energie	0,67	1,21	1,62	0,87
Služby	0,65	1,45	0,78	0,92
Osobní náklady	0,72	1,33	0,70	0,94
Provozní výsledek hospodařen	0,39	3,61	1,05	0,93

Zdroj: vlastní výzkum, 2020

Obrázek č. 10 – Graf meziročních temp růstu



Zdroj: vlastní výzkum, 2020

Z uvedeného grafu na Obrázek č. 8 je zřejmé, jak jednotlivé složky nákladů kolísají a způsobují výkyvy tempa růstu hospodářského výsledku – trend jeho růstu zaznamenal postupný růst a následně pokles. Dále můžeme vypořádat pokles spotřeby materiálu a energie, ostatní položky téměř kopírují trend výkonové spotřeby. Při růstu výkonů rostou i osobní náklady, služby i výsledek hospodaření.

Vývoj trendu služeb a osobních nákladů je téměř totožný, V prvních letech sledování tento trend kopíruje i provozní výsledek hospodaření, který má ale růst mezi lety 2016 a 2017 výraznější. Výkonová spotřeba a spotřeba materiálu mají ve sledovaných letech nejprve rostoucí trend a mezi roky 2016 a 2017 následuje pokles.

6.3.4 Shrnutí metod operativního controllingu

Při analýze metod operativního controllingu byla provedena metoda ABC, kterou byla provedena analýza zásob. Dále bylo soustředěno spíše na náklady a to v analýze kritických bodů a globální analýze nákladů.

V analýze ABC bylo zjištěno, že ve společnosti se nachází přes 160 000 položek ročně, proto se položky členily podle významnosti. Bylo zjištěno, že firma nesplňuje předpoklady z teorie a tato čísla byla vysvětlena. Doporučením je, že by se materiálu A

(plechy) měla věnovat největší pozornost a měla by být prováděna pravidelná kontrola a při nákupu vyjednávat o cenách.

V analýze kritických bodů byl sestaven diagram kritických bodů na základě fixních nákladů, kde byl stanoven bod, počet výrobků, které firma musela vyrobit, aby pokryla náklady. Při sestavování diagramu kritických bodů s detailními fixními a variabilními náklady byly nalezeny kritické náklady, které pokrývají jednotlivé druhy nákladů, a následně byla vypočtena bezpečná míra zisku.

Další analýzou byla globální analýza nákladů, která rozebírá vývoj vybraných nákladů v letech 2015 až 2018 a popisuje meziroční tempa růstu výkonu, podstatných položek nákladů a provozního zisku.

6.4 Metody finančního controllingu ve vybrané společnosti

Následující kapitola je zaměřena na použití jednotlivých metod finanční analýzy, controllingu pracovního kapitálu a likvidity, které jsou charakterizovány v teoretické části práce.

6.4.1 Finanční analýza – analýza absolutních ukazatelů

Při analýze absolutních ukazatelů bylo vycházeno z rozvahy a výsledovky společnosti stauner palet s.r.o. za roky 2014-2018.

a) Analýza trendů (horizontální analýza)

Na základě této analýzy bude sledován vývoj hodnot jednotlivých položek rozvahy v časové posloupnosti. Horizontální analýzy jsou uvedeny v Příloha D až Příloha J.

Analýza aktiv

Společnost se v posledních dvou letech potýká s poklesem hodnoty celkových aktiv, je to zapříčiněno poklesem dlouhodobého majetku. Nejvyšší hodnota aktiv byla zaměřena v roce 2016, a ta oproti roku 2017 poklesla o 55 %. V roce 2016 vytváří tuto výraznou částku úvěr mateřské společnosti Josef Stauner Holding, který oproti roku 2015 vzrostl o 26 %, nicméně v roce 2017 a 2018 se tato položka v rozvaze již neobjevuje.

Výkyv je znatelný i v položce software, i když částka není tak výrazná. V roce 2014 byla hodnota software 16 tis. Kč a v roce 2015 dosáhla hodnoty 4 000 tis. Kč, tento nárůst

dlouhodobého nehmotného majetku je zapříčiněn přechodem a vývojem nového informačního systému, který byl v roce 2015 implementován.

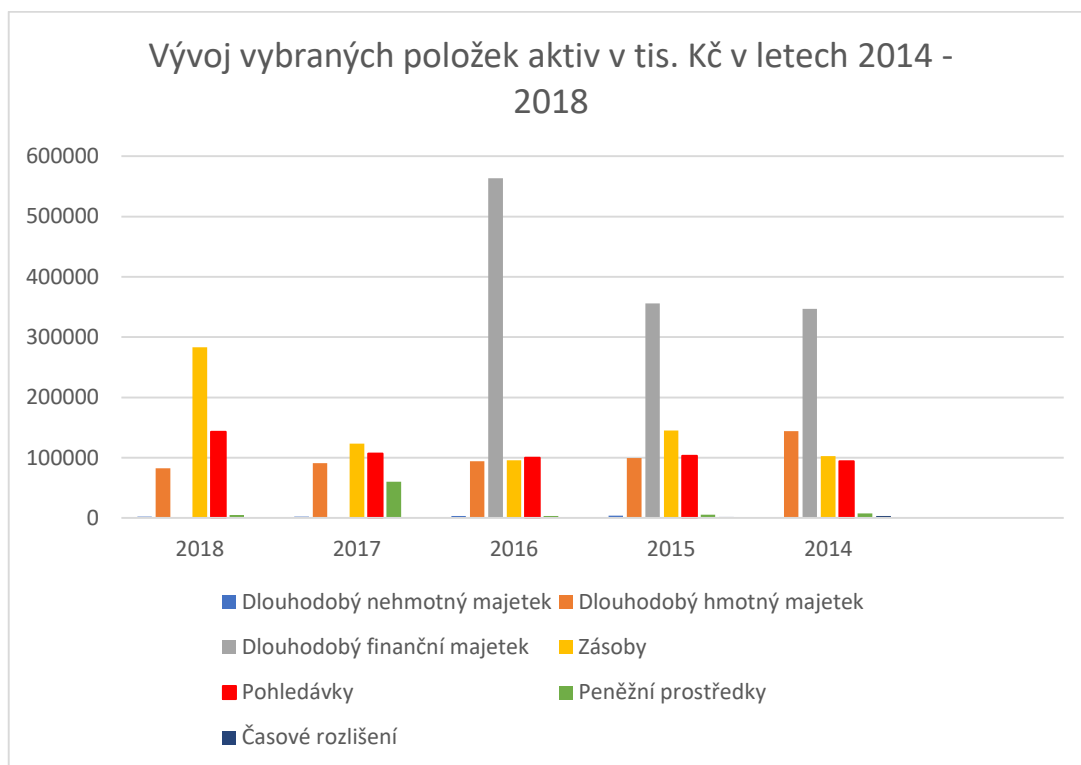
Dalším výrazný nárůst lze evidovat u oběžných aktiv, kdy v roce 2016 byla hodnota 198 905 tis. Kč a její nárůst v roce 2017 byl o 46 %, tedy 290 500 tis. Kč a v roce 2018 byl nárůst oproti roku 2017 o 49 % a hodnota oběžných aktiv byla 431 399 mil. Kč. Tento výrazný nárůstu byl způsoben především položkou materiálu a nedokončené výroby. Z důvodu nárůstů nových zakázek firma nakoupila větší množství materiálu a s tím souvisí i rozpracovaná výroba.

V oblasti pohledávek je téměř po letech vidět nárůst. Nárůst mezi roky 2017 a 2018 je o 34 %. Znatelný nárůst je především u krátkodobých pohledávek z obchodních vztahů, u této položky je nárůst o 80%, nárůst v Kč je ve výši 55 437 tis., z tohoto objemu jsou pohledávky propojeným osobám téměř 53 000 tis. Kč, tato částka je téměř dvojnásobná oproti roku 2017.

Pouze v roce 2017 byla výše peněžních prostředků především na účtech výrazně vyšší než v ostatních zkoumaných letech, dosahovala částky 60 219 tis. Kč, ve srovnání s roky 2018 byl pokles o 92 % a hodnota prostředků byla 4 764 tis. Kč.

U položky časového rozlišení, které tvoří náklady a příjmy příštích období, vidíme, že k největšímu nárůstu došlo v roce 2014, kdy se hodnota vyšplhala až na výši 3 143 tis. Kč. V dalších letech až do roku 2017 částka klesala, pouze v roce 2018 byl další nárůst. Náklady příštích období se týkají především nevyfakturovaných výkonů a nájemného vybraného zpětně. V roce 2018 je nárůst o 466 tis. Kč způsoben příjmy příštích období, které jsou v hodnotě 480 tis. Kč a to jsou způsobeny nevyúčtovanými zakázkami. Pro přehled byly vybrané položky zpracované do grafu na Obrázek č. 11.

Obrázek č. 11 – Graf vývoje vybraných položek aktiv v tis. Kč v letech 2014 - 2018



Zdroj: vlastní zpracování 2020, s využitím ročních závěrek společnosti stauner palet s.r.o. 2014- 2018

Analýza pasiv

Pro položky pasiv je charakteristický převládající podíl cizího kapitálu nad vlastním kapitálem. Mezi lety 2015 a 2016 vykazovala hodnota celkových pasiv rostoucí trend, změna proběhla v roce 2017, kdy nastal pokles o 55 %, ale v roce 2018 následoval nárůst o 35 %.

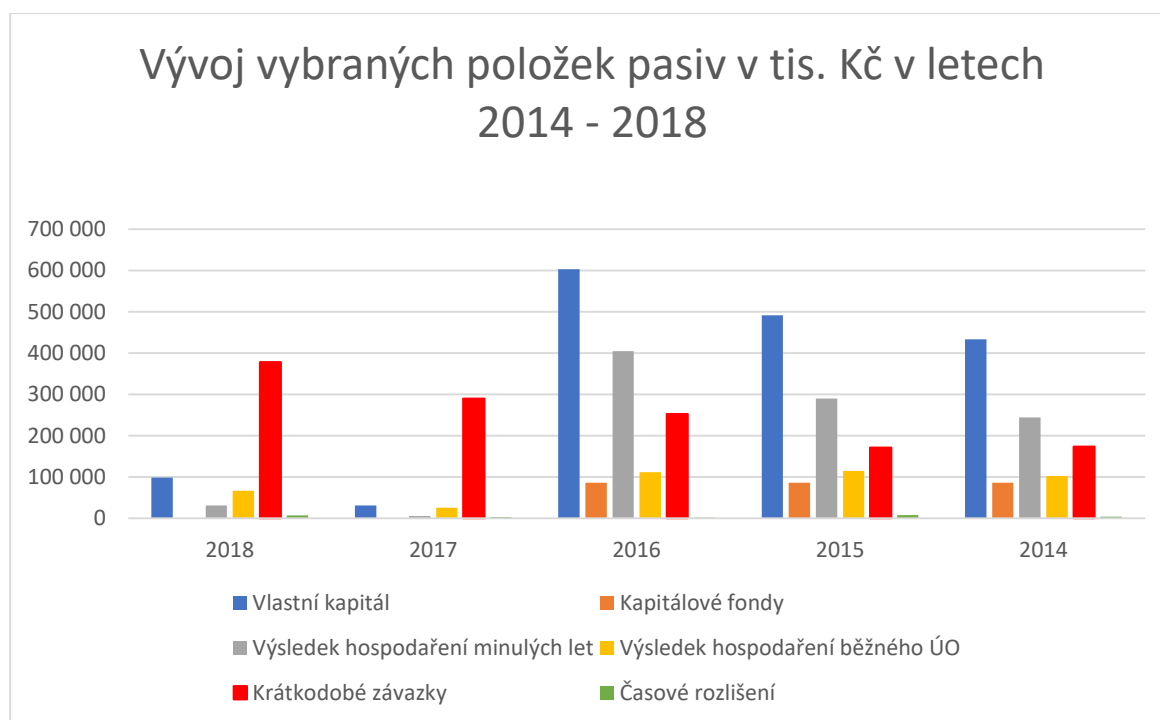
Základní kapitál společnosti je po celou dobu neměnný. Od roku 2017 vymizela hodnota ostatních kapitálových fondů.

Výsledek hospodaření z minulých let se skládá z nerozděleného zisku nebo ztráty z minulých let. Vývoj mezi sledovanými roky nelze zobecnit. Mezi roky 2015 a 2014 nebyl nárůst tak velký, nejvyšší rozdíl byl zaznamenán mezi roky 2017 a 2016, kdy byl pokles o 399 043 tis. Kč.

Hodnota cizích zdrojů zaznamenala téměř vždy během sledovaných pěti let rostoucí trend, je to zapříčiněno především zvyšující se hodnotou závazků. V posledních dvou sledovaných letech byl nárůst cizích zdrojů i závazků o 18 %. Tento trend kopírují ale pouze krátkodobé závazky. V dlouhodobých závazcích jsou výrazné výkyvy.

U závazků z úvěrových institucí se částka pohybuje první tři sledované roky okolo 100 000 tis. Kč, tato částka je dána kontokorentním úvěrem v této výši, který se pravidelně každý rok prodlužuje. V roce 2017 dochází k nárůstu o 63 %, tedy o 62 989 tis. Kč, v tomto roce proběhlo navýšení kontokorentního úvěru. Podle poklesu této položky v roce 2018 vidíme, že bylo toto navýšení pouze krátkodobé a celková částka závazků z úvěru byla 116 007 tis. Kč.

Obrázek č. 12 - Graf vývoje vybraných položek pasiv v tis. Kč v letech 2014 - 2018



Zdroj: vlastní zpracování 2020, s využitím ročních závěrek společnosti stauner palet s.r.o. 2014- 2018

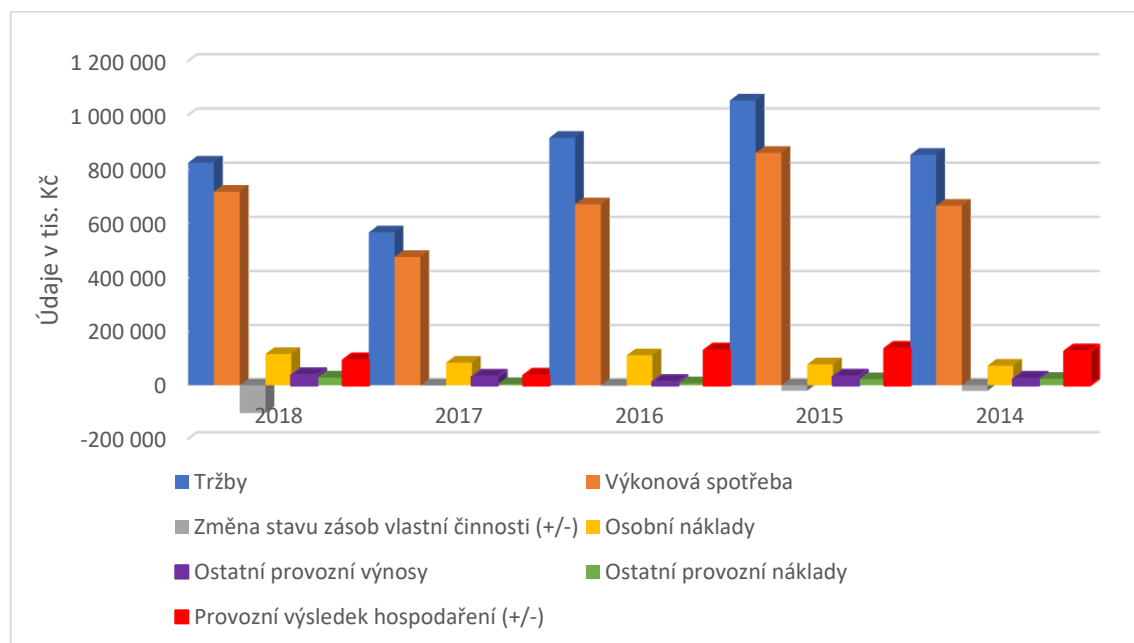
Analýza výkazu zisku a ztráty

Ze sledovaných let nejvyššího obrátu a tedy i tržeb dosahovala společnost v roce 2015 a nejnižší v roce 2017, v tomto roce byl i nejnižší výsledek hospodaření. Tento trend kopírují i náklady na prodané zboží a spotřeba materiálu.

V roce 2018 byly nejvyšší osobní náklady, je to zapříčiněno růstem mezd a navýšením agenturních zaměstnanců. Oproti roku 2017 se zvýšili o 28 %. V roce 2018 byla i výrazná položka prodaného materiálu a to v hodnotě 26 178 tis. Kč, v předchozích dvou letech 2017 a 2016 byla částka dokonce nulová. I provozní náklady byly nejvyšší v roce 2018 taktéž kvůli prodanému materiálu a to v hodnotě 20 597 tis. Kč.

Provozní výsledek hospodaření měl od roku 2015 rostoucí trend v řádu pár procent, nicméně roce 2017 byl zaznamenán propad o 261 %, tedy o 94 185 tis. Kč. Společnost se ale v roce 2018 vzpamatovala z tohoto propadu a výsledek hospodaření se v roce 2018 zvýšil oproti roku 2017 o 57 130 tis. Kč.

Obrázek č. 13 - Vývoj nákladů a výnosů v letech 2014 – 2018

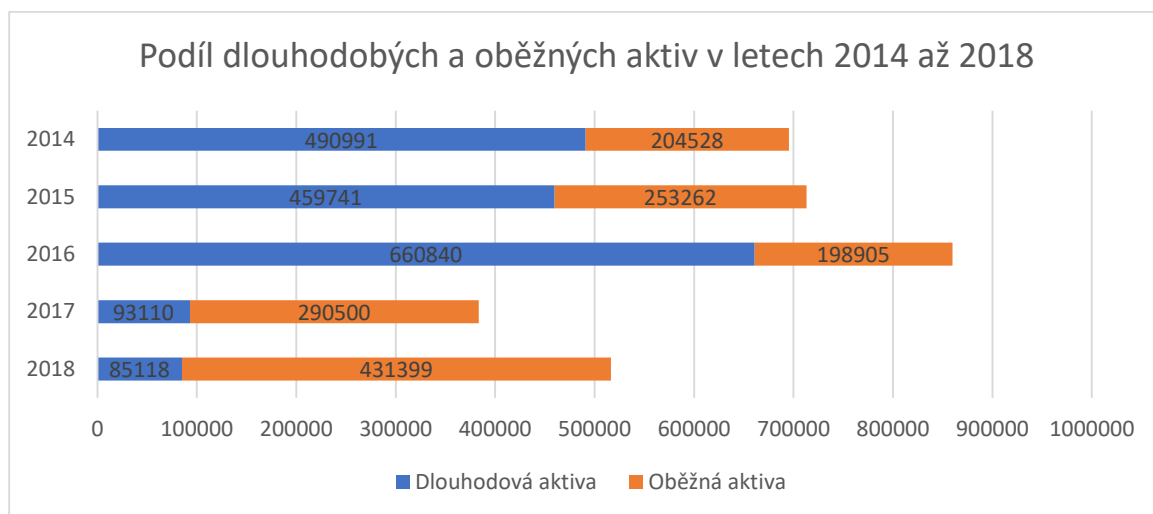


Zdroj: vlastní zpracování 2020, s využitím ročních závěrek společnosti stauner palet s.r.o. 2014- 2018

b) Procentní analýza (vertikální analýza)

Při provedení vertikální analýzy bylo zjištěno, že se poměr dlouhodobého majetku v poměru k celkovým aktivům v roce 2018 oproti roku 2015 o 54 %, podíl oběžných aktiv na celkových aktivech v roce 2018 naopak vzrostl oproti roku 2014 o 54 %. Za snížením dlouhodobého majetku ve sledovaných letech je především částka v dlouhodobém finančním majetku, přesněji zápůjčky a úvěru k mateřské společnosti. Za zvýšením poměru oběžných aktiv v roce může navýšení položky materiál a nedokončená výroba a to z důvodu nových zakázek, kdy firma chtěla zajistit stabilní průběh výroby.

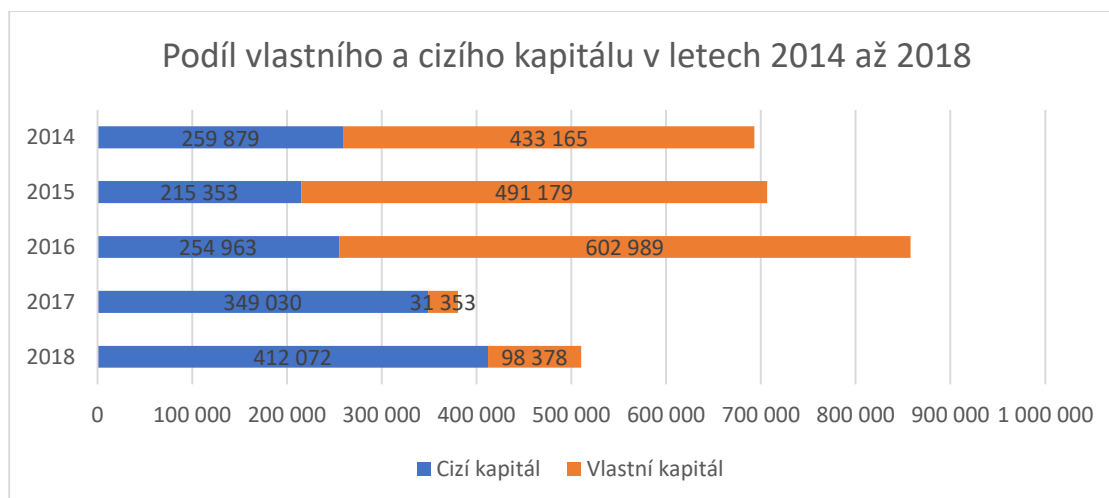
Obrázek č. 14 - Graf podílu dlouhodobých a oběžných aktiv – údaje v tis. Kč



Zdroj: vlastní zpracování 2020, s využitím ročních závěrek společnosti stauner palet s.r.o. 2014- 2018

Při pohledu na kapitálovou strukturu podniku v Obrázek č. 15 je znatelný pokles hodnoty poměru vlastního kapitálu. V roce 2014 byl poměr vlastního kapitálu 62 %, nejnižší poměr je zaznamenán v roce 2017, kde byl poměr pouhých 8 %. Při narůstajícím poměru cizích aktiv je především růst poměru závazků na celkovém kapitálu. Z níže uvedeného grafu lze vidět, že na začátku sledovaných let, byl větší poměr vlastního kapitálu, to se změnilo v roce 2017, kdy firma začala využívat především cizí kapitál. Může se zdát, že podnik je předlužen, nicméně cizí kapitál je ve většině případů levnější než kapitál vlastní.

Obrázek č. 15 – Graf podílu vlastního a cizího kapitálu v letech 2014 až 2018 – údaje v tis. Kč



Zdroj: vlastní zpracování 2020, s využitím ročních závěrek společnosti stauner palet s.r.o. 2014- 2018

6.4.2 Finanční analýza – analýza poměrových ukazatelů

a) analýza ukazatelů rentability

V části této kapitoly budou provedeny výpočty ukazatelů rentability.

Rentabilita aktiv = ROA

Tento ukazatel podává informace o tom, jak byl zhodnocen celkový majetek bez ohledu na to, jakými zdroji byl financován.

Tabulka č. 11 – Vývoj ukazatele ROA (v tis. Kč)

Položka	ROK				
	2018	2017	2016	2015	2014
Aktiva	517 229	383 789	859 976	517 229	698 662
EBIT	93 189	36 059	130 244	136 350	132 959
ROA	18%	9%	15%	18%	19%

Zdroj: vlastní zpracování 2020, s využitím ročních závěrek společnosti stauner palet s.r.o. 2014- 2018

Z Tabulka č. 11 lze vyčíst, že v prvních čtyřech sledovaných letech byl ukazatel ROA klesající, v posledním sledovaném roce, v roce 2018 rentabilita aktiv vzrostla a ukazuje nám, že každá koruna vložená do společnosti generuje zisk 18 %.

Rentabilita vlastního kapitálu = ROE

Tabulka č. 12 – Vývoj ukazatele ROE (v tis. Kč)

Položka	ROK				
	2018	2017	2016	2015	2014
Vlastní kapitál	98 378	31 353	602 989	491 179	433 165
EAT	67 025	25 459	111 810	114 577	102 106
ROE	68%	81%	19%	23%	24%

Zdroj: vlastní zpracování 2020, s využitím ročních závěrek společnosti stauner palet s.r.o. 2014- 2018

Tento ukazatel nám udává výši zisku připadající na jednu korunu vlastního kapitálu. Během sledovaných let byla rentabilita vždy v kladných číslech a v posledních dvou sledovaných letech dosahovala vysokých hodnot, v roce 2017 dokonce 81 %. Nevýhodou tohoto ukazatele ale je, že nebere v úvahu závazky, respektive úvěry, tedy tyto vysoké hodnoty mohou být zapříčiněné i vysokou zadlužeností.

Proto je vhodné použít i ukazatel ROCE – ukazatel rentability dlouhodobého kapitálu.

Tabulka č. 13 – Vývoj ukazatele ROCE

Položka	ROK				
	2018	2017	2016	2015	2014
Vlastní kapitál + dlouhodobé závazky	132 226	90 007	605 321	535 389	519 577
EBIT	93 189	36 059	130 244	136 350	132 959
ROCE	70%	40%	22%	25%	26%

Zdroj: vlastní zpracování 2020, s využitím ročních závěrek společnosti stauner palet s.r.o. 2014- 2018

Z výše uvedené Tabulka č. 13 je patrné, že především v roce 2017 byla vysoká hodnota ROE zapříčiněna vysokým zadlužením podniku. V ostatních letech rozdíly mezi ROE a ROCE nebyli tak výrazné.

Rentabilita tržeb = ROS

Pro výpočet čisté ziskové marže byl pro výpočet použit čistý zisk (EAT).

Tabulka č. 14 – Výpočet ukazatele ROS

Položka	ROK				
	2018	2017	2016	2015	2014
tržby	824 571	567 159	916 365	1 054 005	853 593
EAT	67 025	25 459	111 810	114 577	102 106
ROS	8%	4%	12%	11%	12%

Zdroj: vlastní zpracování 2020, s využitím ročních závěrek společnosti stauner palet s.r.o. 2014- 2018

Výsledek Tabulka č. 14 vypovídá o tom, kolik zisku vyprodukovala jedna koruna tržeb. V posledních dvou sledovaných letech byl zaznamenán pokles čisté ziskové marže, v roce 2017 to bylo zapříčiněno celkově nižšími tržbami, v roce 2018 už následoval mírný růst. Ve srovnání roků 2014 a 2018, kdy nebyl takový velký rozdíl mezi tržbami, ale velký rozdíl v čistém zisku by firma měla přehodnotit ceny výrobků, jelikož náklady postupem času mohou růst.

b) analýza ukazatelů zadluženosti

Pro výpočet ukazatelů zadluženosti byl použit ukazatel věřitelského rizika, ukazatel finanční páky, koeficient samofinancování a ukazatel úrokového krytí, tyto ukazatele byly zaznamenány do Tabulka č. 15.

Tabulka č. 15 – Výpočet ukazatelů zadluženosti v tis. Kč

Položka	ROK				
	2018	2017	2016	2015	2014
Cizí zdroje	412 072	349 030	254 966	215 706	259 944
Aktiva	517 229	383 789	859 976	517 229	698 662
Vlastní kapitál	98 378	31 353	602 989	491 179	433 165
EBIT	93 189	36 059	130 244	136 350	132 959
Nákladové úroky	3 281	1 618	1 532	2 520	3 240
Ukazatel věřitelského rizika	80%	91%	30%	80%	37%
Ukazatel finanční páky	526%	1224%	143%	526%	161%
Koeficient samofinancování	0,19	0,08	0,70	0,19	0,62
Ukazatel úrokového krytí	28,40	22,29	85,02	54,11	41,04

Zdroj: vlastní výzkum 2020, s využitím ročních závěrek společnosti stauner palet s.r.o. 2014- 2018

Ukazatel věřitelského rizika nebo-li ukazatel celkové zadluženosti by měl dosahovat nižších hodnot, Nejnižší hodnoty dosahuje v roce 2016 a to 30 %, nejvyšší hodnoty dosáhl v roce 2017 a to 91 %. Pro věřitele je vysoká hodnota nežádoucí a to proto, že čím vyšší hodnoty tohoto ukazatele tím je vyšší riziko pro věřitele.

Ukazatel finanční páky určuje, kolikrát převyšuje celkový kapitál vlastní kapitál. Podle výpočtů na tom byla firma nejlépe v roce 2017, kde dosahovala hodnota 1224%. Všechny hodnoty jsou pozitivní, doporučená hodnota v tomto případě je větší než 1 a to firma splňuje ve všech sledovaných letech.

Doporučená hodnota **koeficientu samofinancování** je vyšší než 0,3. Této hodnoty dosahuje firma v letech 2016 a 2014. Jelikož tento ukazatel sleduje, jakým způsobem podnik financuje svá aktiva, můžeme vyčíst z výše uvedené tabulky, že v roce 2017, 2018 a 2015 byla financována především z cizích zdrojů.

Ukazatel úrokového krytí by měl dosahovat minimálně hodnoty 1, to by znamenalo, že veškerý zisk je potřeba na pokrytí nákladů na zapůjčený kapitál. Podle výpočtů v Tabulka č. 15 lze vidět, že hodnoty tohoto ukazatele jsou vyšší a firma má dostatek prostředků na úhradu nákladových úroků.

a) analýza ukazatelů likvidity

Likvidita udává, zda je podnik schopen dostát svým závazkům. Pro výpočet v rámci této práce byla použita běžná, pohotová a peněžní likvidita. Hodnoty hodnot byly zaznamenány v Tabulka č. 16.

Tabulka č. 16 – Výpočet ukazatelů likvidity v tis. Kč

Položka	ROK				
	2018	2017	2016	2015	2014
Oběžná aktiva	431 399	290 500	198 905	253 262	204 528
Dlouhodobé závazky	33 848	58 654	2 332	44 210	86 412
Krátkodobé závazky	378 219	290 372	252 631	171 143	173 467
Zásoby	283 440	123 442	95 745	144 986	102 819
Peněžní prostřední	4 764	60 219	3 285	5 294	7 592
Krátkodobý finanční majetek	-	-	-	-	-
Běžná likvidita	1,05	0,80	0,78	1,22	0,68
Pohotová likvidita	0,30	0,37	0,40	0,37	0,09
Peněžní likvidita	0,01	0,21	0,01	0,03	0,04

Zdroj: vlastní výzkum 2020, s využitím ročních závěrek společnosti stauner palet s.r.o. 2014- 2018

Při výpočtu **běžné likvidity** bylo zjištěno, že společnost v žádném sledovaném roku nedosahuje doporučených hodnot, tedy hodnot 1,5 až 2,5. To může vypovídat o špatné likviditě společnosti. Nejblíže k této hodnotě byla společnost v roce 2015, kdy byla hodnota 1,22 a nejhůře v roce 2014, kdy hodnota ukazatele byla pouze 0,68.

Ani u **ukazatele pohotové likvidity** nedosahuje firma doporučených výsledků, tedy minimální hodnota by měla být rovna jedné. Nejvyšší hodnotu pohotové likvidity měla společnost v roce 2016 a to 0,40.

Aby firma byla schopna pokrýt okamžitě splatné závazky, měla by se hodnota **ukazatele peněžní likvidity** pohybovat v rozmezí 0,2 a 0,4. Tohoto výsledku firma dosahovala pouze v roce 2017, v ostatních letech jsou hodnoty o dost nižší.

Dle výsledků analýzy ukazatelů likvidity by měla společnost dbát na to, aby byla schopna dostát svým závazkům a pracovat na tomto problému.

6.4.3 Du Pont analýza

Pro rozklad ROE (rentabilita vlastního kapitálu) jde o rentabilitu tržeb a finanční páku. Pro výpočet byla použita logaritmická metoda, protože je nejpřesnější. Tato metoda mohla být použita, jelikož výsledek hospodaření vychází kladně.

Tabulka č. 17 – Hodnoty ROE a ROA a jejich složek

	ROK				
	2018	2017	2016	2015	2014
ROA	0,2872	0,1388	0,1614	0,2814	0,2325
rentabilita tržeb	0,1802	0,0940	0,1515	0,1908	0,1903
obrat celk. aktiv	1,5942	1,4778	1,0656	1,4750	1,2218
ROE	1,5101	1,6996	0,2302	0,4094	0,3750
rentabilita tržeb	0,1802	0,0940	0,1515	0,1908	0,1903
obrat celk. aktiv	1,5942	1,4778	1,0656	1,4750	1,2218
finanční páka	5,2576	12,2409	1,4262	1,4549	1,6129

Zdroj: vlastní výzkum, 2020

Tabulka č. 18 – Indexy změn u ROA a ROE

	I 2015/2014	I 2016/2015	I 2017/2016	I 2018/2017
ROA	1,2104	0,5734	0,8604	2,0687
rentabilita tržeb (ROS)	1,0026	0,7937	0,6204	1,9176
obrat celk. aktiv (OCA)	1,2073	0,7224	1,3869	1,0788
ROE	1,0918	0,5621	7,3844	0,8885
rentabilita tržeb (ROS)	1,0026	0,7937	0,6204	1,9176
obrat celk. aktiv (OCA)	1,2073	0,7224	1,3869	1,0788
finanční páka (FP)	0,9020	0,9803	8,5829	0,4295

Zdroj: vlastní výzkum, 2020

V Tabulka č. 18 byla převedena rovnice na společného jmenovatele a byly vyjádřeny dílčí ukazatelé a jejich vliv na ukazatele rentability vlastního kapitálu.

Tabulka č. 19 – Du Pont rozklad ukazatele ROE v letech 2014 – 2018

	I 2015/2014	I 2016/2015	I 2017/2016	I 2018/2017
Vliv ROS na ROA	0,01	0,42	3,17	0,90
vliv OCA na ROA	0,99	0,58	- 2,17	0,10
Součet	1,00	1,00	1,00	1,00
vliv ROS na ROE	0,03	0,40	- 0,24	- 5,51
vliv OCA na ROE	2,14	0,56	0,16	- 0,64
vliv FP na ROE	- 1,17	0,03	1,08	7,15
Součet	1,00	1,00	1,00	1,00

Zdroj: vlastní výzkum, 2020

Záporný vliv měl mezi lety 2017 a 2016 obrat celkových aktiv na změnu rentability aktiv. Z přehledu je znatelné, že v prvních dvou sledovaných změnách měl vliv především obrat aktiv a ve změnách mezi lety 2017/2016 a 2018/2017 měla vliv na index rentabilita tržeb. Je patrné, že mezi roky 2018 a 2017 se na změnách ROE podílela především finanční páka a záporným způsobem ji především ovlivnila rentabilita tržeb, kterou ovlivňuje zisk a tržby. Vliv rentability tržeb byl záporný mezi roky 2017 a 2016 a také mezi lety 2018 a 2017. Záporný vliv finanční páky byl mezi roky 2015 a 2014, vývoj vlivu mezi následujícími roky se zvyšoval.

6.4.4 Soustavy účelově vybraných ukazatelů

a) Altmannův model (Z-score)

Pro výpočet Altmannova modelu byl použit výpočet pro společnosti s ručením omezeným podle vzorce č. 15. V níže uvedené Tabulka č. 20 jsou uvedené pomocné výpočty a výsledky.

Tabulka č. 20 - Údaje pro Altmannův model

Položky	ROK				
	2018	2017	2016	2015	2014
(oběžná aktiva - krátkodobé závazky) / suma aktiv	0,1028	0,0003	-0,0625	0,1149	0,0445
nerozdělený zisk / suma aktiv	0,1296	0,0663	0,1300	0,1603	0,1461
zisk před zdaněním a úroky / suma aktiv	0,1802	0,0940	0,1515	0,1908	0,1903
vlastní kapitál / (dl. závazky + krátkodobé závazky + bankovní úvěry a výpomoci)	0,1863	0,0613	1,7008	1,5515	1,2147
tržby / suma aktiv	1,5942	1,4778	1,0656	1,4750	1,2218
Z-score	2,4125	1,8489	2,3136	2,9347	2,4764

Zdroj: vlastní výzkum, 2020

Pro společnost je dobré, že ani v jednom sledovaném roce nevyšla hodnota indexu méně než 1,2, to by pro společnost mohlo znamenat pravděpodobný bankrot. V nejlepší situaci byla společnost v roce 2015, kdy hodnota přesáhla 2,9 a pro podnik to znamená dobrou situaci. V ostatních sledovaných letech se společnost nachází v šedé zóně nevyhraněných výsledků. Pro tuto zónu je doporučeno sledování tohoto modelu v čase.

b) Model IN - index důvěryhodnosti

Pro tuto společnost byl vybrán bonitní model IN 99 z pohledu vlastníka – tedy model IN99. V níže uvedené tabulce jsou uvedeny pomocné výpočty a výsledné hodnoty.

Tabulka č. 21 – Výpočet indexu IN99

Položky	ROK				
	2018	2017	2016	2015	2014
cizí zdroje/aktiva	0,7967	0,9094	0,2965	0,3019	0,3721
zisk před zdaněním a úroky/aktiva	0,1802	0,0940	0,1515	0,1908	0,1903
výnosy/aktiva	1,5942	1,4778	1,0656	1,4750	1,2218
oběžná aktiva/(krátkodobé závazky + krátkodobé bankovní úvěry)	0,8729	0,6414	0,5647	0,9298	0,7570
IN99	1,5903	1,1346	1,2086	1,5908	1,4630

Zdroj: vlastní výzkum, 2020

Nejvyšší hodnotu pro vlastníka tvořil podnik pro vlastníka v letech 2018, 2015 a 2014, kdy hodnoty dosahují hodnot větší než 1,42, ale hodnota je nižší než 2,07, to znamená, že hodnota pro vlastníka není vysoká. Ve dvou sledovaných letech 2016 a 2017 nelze určit, zda podnik tvoří nebo netvoří hodnotu pro vlastníka.

Index IN01 spojuje dva modely (IN95 a IN99), V níže uvedené Tabulka č. 22 jsou uvedeny jeho pomocné výpočty a konečné hodnoty.

Tabulka č. 22 – Výpočet indexu IN01

Položky	ROK				
	2018	2017	2016	2015	2014
aktiva/cizí kapitál	1,2552	1,0996	3,3729	3,3128	2,6877
EBIT/nákladové úroky	28,4026	22,2862	85,0157	54,1071	41,0367
EBIT/celková aktiva	0,1802	0,0940	0,1515	0,1908	0,1903
tržby/celková aktiva	1,5942	1,4778	1,0656	1,4750	1,2218
oběžná aktiva/krátkodobé závazky	1,1406	1,0004	0,7873	1,4798	1,1791
IN01	2,4430	1,8031	4,7274	3,7858	3,0996

Zdroj: vlastní výzkum, 2020

Z výsledků můžeme vidět, že v žádném roce není hodnota menší než 0,75 a tedy, že podnik nespěje k bankrotu. Ve všech sledovaných letech je hodnota tohoto indexu větší než 1,77 a to znamená, že podnik tvoří hodnotu. V roce 2017 byla hodnota indexu nejnižší a to znamená, že podnik byl bonitní, ale netvořil téměř žádnou hodnotu.

6.4.5 Analýza čistého pracovního kapitálu

V níže uvedené tabulce je uveden výpočet čistého pracovního kapitálu. Kromě roku 2016 je výsledek zbylých sledovaných let kladný, v tomto případě mluvíme o konzervativním financování a znamená to, že část oběžných aktiv je financována cizím dlouhodobým kapitálem.

V roce 2016 je výsledek čistého pracovního kapitálu záporný, v tomto roce proběhlo takzvané agresivní financování a tedy, že dlouhodobý majetek je financován cizím krátkodobým kapitálem.

Tabulka č. 23 – Výpočet čistého pracovního kapitálu

Položka	ROK				
	2018	2017	2016	2015	2014
Aktiva	517 229	383 789	859 976	517 229	698 662
Tržby	824 571	567 159	916 365	1 054 005	853 593
Oběžný majetek	431 399	290 500	198 905	253 262	204 528
Krátkodobé závazky	378 219	290 372	252 631	171 143	173 467
Čistý pracovní kapitál	53 180	128	-53 726	82 119	31 061
Podíl ČPK na aktivech	10%	0%	-6%	10%	4%
Podíl ČPK na tržbách	6%	0%	-6%	8%	4%

Zdroj: vlastní výzkum 2020, s využitím ročních závěrek společnosti stauner palet s.r.o. 2014- 2018

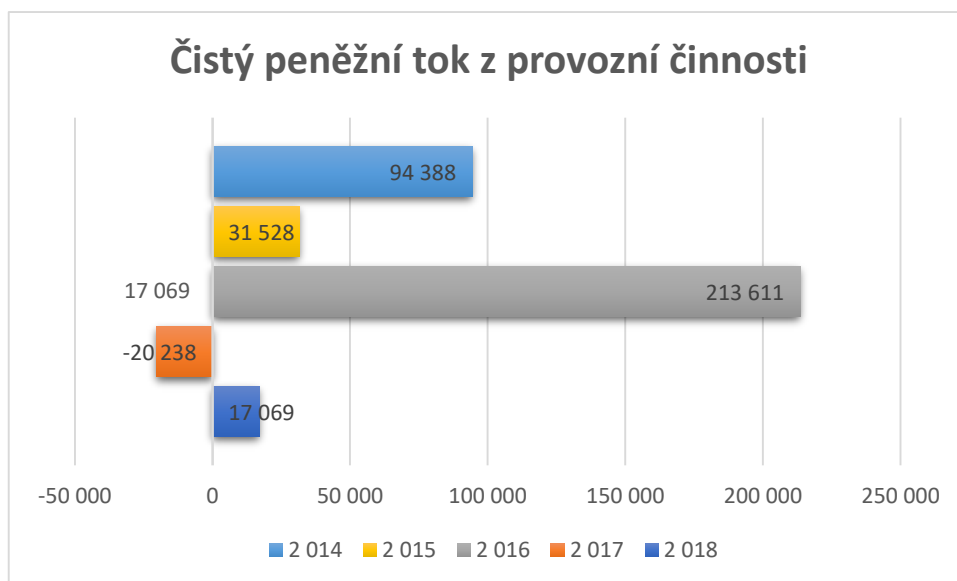
Z výše uvedené Tabulka č. 23 lze vyčíst, že podíl ČPK na aktivech dosahuje doporučené hodnoty mezi 10 % - 15 % pouze v letech 2018 a 2015. V ostatních letech jsou hodnoty nižší než doporučené. Tyto hodnoty jsou rizikové. Firma by se měla pokusit zaměřit na oběžná aktiva a pokusit se zvýšit jejich hodnoty.

Ukazatel podílu čistého pracovního kapitálu obnáší především nižší hodnoty, pokud by hodnota tohoto ukazatele v budoucnu rostla, znamenalo by to špatné řízení čistého pracovního kapitálu.

6.4.6 Controlling cash flow

Snahou každé společnosti by mělo být úsilí o to, aby dosáhla přebytku provozních peněžních příjmů nad provozními výdaji. Na základě níže uvedeného přehledu peněžních toků z provozní činnosti lze vyčíst, že se to společnosti kromě roku 2017 podařilo. Nejvyšších provozních přebytků hotových peněz bylo jednoznačně dosaženo v roce 2016, jak je zpracováno v Obrázek č. 16.

Obrázek č. 16 - Analýza toků peněžních prostředků



Zdroj: vlastní výzkum 2020, s využitím ročních závěrek společnosti stauner palet s.r.o. 2014- 2018

Zásadní vliv na generovaný provozní peněžní tok měla změna stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu.

Záporná částka u položky změna stavu pohledávek z provozní činnosti a její záporná hodnota v roce 2018 znamená, že peněžní prostředky jsou spojeny s nově vzniklými pohledávkami, a proto je podnik ještě neobdržel. K přítoku těchto peněz v hotovosti proto ještě prozatím nedošlo. Kladné hodnoty u této položky v předchozích letech znamená snížení stavu pohledávek a příliv peněžních prostředků.

Položka změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti je v roce 2017 záporná a znamená to, že se závazky snížily a proběhly reálné platby. V roce 2018 dosahuje hodnoty 121 079 tis. Kč a znamená to, že vzniklé závazky prozatím nebyly uhrazeny a nebyly na ně poskytnuty reálné peněžní prostředky.

Další výraznou položku představuje i změna stavu zásob, která v posledních dvou sledovaných letech dosahuje záporných hodnot, to představuje reálné uvolňování peněžních prostředků. V roce 2016 dosahovala tato položka kladné položky a to znamená přírůstek stavu nakupovaných zásob a pro společnost to znamená negativní peněžní tok, protože je hotovost vázaná v zásobách.

V investiční činnosti jsou velké výkyvy znatelné především u zápůjčky a úvěrů spřízněným osobám. Záporné částky v tomto případě znamenají poskytnuté úvěry

spřízněným osobám, ty se objevují v roce 2016 a 2015, v roce 2017 se objevuje kladná částka a to vyjadřuje splátku tohoto poskytnutého úvěru, tato splátka byla ve výši 563 255 tis. Kč.

Markantní částkou u peněžních toků z finanční činnosti nám představuje částka 597 095 tis. Kč v roce 2017 a 28 800 tis. Kč v roce 2015 u vyplacených podílů na zisku. To znamená, že v těchto letech byly vyplaceny podílu na zisku.

Změny u dlouhodobých i krátkodobých závazků jsou v roce 2018 záporné a to znamená, že proběhly platby a závazky se snížily. U kladných položek, které můžeme vidět v roce 2017, se naopak závazky navyšovaly a nebyly prozatím uhrazeny.

a) Ukazatele na bázi cash flow

Tabulka č. 24 – Výpočet ukazatelů na bázi cash flow v tis Kč

Položka	ROK				
	2018	2017	2016	2015	2014
Vlastní kapitál	98 378	31 353	602 989	491 179	433 165
Obrat	874 054	636 341	946 601	1 117 649	929 767
Krátkodobé závazky	378 219	290 372	252 631	171 143	173 467
Cizí zdroje	412 072	349 030	254 966	215 706	259 944
Peněžní tok z provozní činnosti	17 069	-20 238	213 611	31 528	94 388
Rentabilita vlastního kapitálu z CF	17%	-65%	35%	6%	22%
Obratová rentabilita z CF	2%	-3%	23%	3%	10%
Krátkodobá likvidita z CF	5%	-7%	85%	18%	54%
Stupeň oddlužení	4%	-6%	84%	15%	36%

Zdroj: vlastní z pracování s využitím ročních závěrek společnosti stauner palet 2014-2018

Rentabilita vlastního kapitálu z cash flow vyjadřuje, kolik cash flow připadá na jednu korunu investovaného kapitálu. Na tento ukazatel nepůsobí odpisy ani tvorba dlouhodobých rezerv. Kromě roku 2017 jsou všechny sledované roky v kladných číslech a například v roce 2018 každá koruna investovaného kapitálu přinese 17 %.

Obratová rentabilita z CF vyjadřuje množství peněžních prostředků, které přinese každá koruna obratu. Jelikož je peněžní tok z provozní činnosti v roce 2017 záporný, veškeré jeho ukazatele na bázi cash flow vycházejí záporně. V roce 2018 vychází ukazatel 2%, tedy z každé koruny obratu zůstane firmě 2 % peněz

Krátkodobá likvidita z CF označuje schopnost podniku uhradit své splatné závazky z vytvořených peněžních prostředků. I když vychází v roce 2018 výsledek kladný, tento

poměr nemusí být dostatečný a firma by nemusela obstát při úhradě všech svých závazků. V roce 2016 a 2014 je výše již znatelně vyšší.

Stupeň oddlužení udává schopnost podniku dostát svým závazkům z vlastních finančních zdrojů. Doporučená hodnota tohoto ukazatele by měla být minimálně 20 %, této hodnoty dosahovala společnost pouze v roce 2014 a 2016. V ostatních letech by firma mohla mít problémy dostát svým závazkům z vlastních finančních zdrojů.

6.4.7 Finanční prognózy (forecasting)

Plán příjmů z prodeje výrobků a výdajů za materiál

Plán společnosti je stanoven tak, že v roce 2019 bude realizována investice 1, která je propočtena v kapitole 6.5., tím je navýšena kapacita výrobků ve společnosti, nová hala byla uvedena do provozu od roku 2020. V Tabulka č. 25 uveden přehled počtu výrobků a příjmy z prodeje výrobků. U každé položky bylo započítáno postupné zdražování každoročně vždy o 2 %. U fixních položek byly započtené i odpisy nové haly, které budou zahrnovány do nákladů.

U položky variabilních nákladů, tedy výdajů za materiál a ostatních nákladů souvisí se zvýšením produkce a počítá i s každoročním nárůstem cen o 2 %

Tabulka č. 25 – Přehled vývoje plánu příjmů z prodeje výrobků v tis. Kč

Položky	ROK			
	2018	2019	2020	2021
Výrobní kapacita	34700	34700	36050	36050
Počet výrobků	34251	34500	35800	35850
Fixní náklady	315 274,00 Kč	321 579,48 Kč	328 744,96 Kč	336 250,44 Kč
Variabilní náklady	454 093,00 Kč	466 542,08 Kč	493 614,51 Kč	503 809,76 Kč
Příjmy z prodeje výrobků	862 556,00 Kč	886 203,20 Kč	937 627,66 Kč	956 993,68 Kč
Provozní zisk	408 463,00 Kč	419 661,12 Kč	444 013,15 Kč	453 183,92 Kč

Zdroj: vlastní výzkum, 2020

Prognóza pohledávek

Z posledních pěti let bylo vypočteno, kolik v průměru procent z obrátu firmu je na konci roku započteno do pohledávek, to znamená, že odběratel prozatím neuhradil svou pohledávku vůči firmě. Výsledkem je, že 14 % z výnosů společnosti je v rozvaze společnosti uvedeno ke konci roku jako pohledávka.

Tabulka č. 26 – Přehled vývoje a plánu pohledávek v tis. Kč

Položky	ROK			
	2018	2019	2020	2021
Neuhrazené pohledávky	124 369 Kč	141 480 Kč	151 075 Kč	155 129 Kč
Příjmy/Plánované příjmy	862 556 Kč	886 203 Kč	937 627 Kč	956 993 Kč
Celkem peněžních příjmů	986 925 Kč	1 010 572 Kč	1 079 107 Kč	1 108 068 Kč
Procento zaplacených pohledávek 86%		869 092 Kč	928 032 Kč	952 939 Kč

Zdroj: vlastní výzkum, 2020

6.4.8 Shrnutí metod finančního controllingu

V uvedené podkapitole byla metody finančního controllingu použity v praxi. V první řadě byla provedena finanční analýza a to analýza absolutních ukazatelů, která se skládala z horizontální a vertikální analýzy. V analýze trendů tedy horizontální analýze byla provedena analýza aktiv, pasiv a výkazu zisku a ztráty, následně byla provedena procentuální analýza (vertikální).

V další části finanční analýzy byla zpracována analýza poměrových ukazatelů, která se skládá z rentability aktiv, ukazatelů zadluženosti, ukazatelů likvidity, Du pont analýzy. Výpočty v této kapitole ukazují finanční stabilitu společnosti.

Dále byla provedena analýza soustavy účelově vybraných ukazatelů, mezi které byl zařazen Altmannův model, který ukázal, že firmě nehrozí pravděpodobný bankrot. Z indexu důvěryhodnosti vyplývá, že firma ve sledovaných letech tvoří hodnotu.

Při analýze čistého oběžného kapitálu bylo zjištěno, že podíl čistého současného kapitálu na aktivech dosahuje hraničních nebo nižších hodnot než je doporučeno a proto by se firma měla zaměřit na oběžná aktiva a navyšovat jejich hodnoty.

Při controllingu cashflow byl analyzován výkaz cash flow a byla zpracována analýza ukazatelů na bázi cash flow. Veškeré výsledky jsou podrobně uvedeny v kapitole 6.4.4..

Další podkapitola je věnována finančním prognózám. Byl stanoven plán příjmů z prodeje výrobků a výdajů za materiál a prognóza pohledávek. V této části práce bylo počítáno s investiční příležitostí, která byla vypracována v další části této diplomové práce, která rozšiřuje kapacity společnosti.

6.5 Metody investičního controllingu ve vybrané společnosti

Pro účely této diplomové práce byly připraveny 3 investiční příležitosti, do kterých firma může investovat, u obou je to investice do dlouhodobého majetku, aby byla zvýšena produktivita a produkce.

6.5.1 Předinvestiční fáze

INVESTICE 1 - odkoupení sousední budovy a vytvoření v ní prostory pro montáž a svařování, tuto potřebu aktuálně firma řešila tím, že zadávala zakázky externím firmám. Celkové náklady na nákup budovy, právní záležitosti a vytvoření prostorů a další náklady spojené s nabitím tohoto majetku jsou 40 000 000 Kč. Při uskutečnění této investice by se zvýšila roční produkce o 1 350 ks výrobků, roční náklady na údržbu budovy jsou ve výši 1 000 000 Kč. Pro společnost to znamená navýšení dlouhodobého majetku, rozšíření výrobních kapacit, nová pracovní místa, nový úvěr, jelikož investice by byla financována cizím kapitálem. Možnost eliminace spolupráce s externími firmami, ušetření peněz za dopravu výrobků k externím firmám. Na konci životnosti (po dvaceti letech) bude možnost odprodat budovu za 4 000 000 Kč.

INVESTICE 2 - nakoupení nových modernějších strojů, kteří jsou schopni vyrábět více výrobků ve stejném časovém horizontu. Pořízení strojů a další náklady s tím spojené jsou ve výši 48 000 000 Kč, roční náklady na údržbu strojů jsou 1 000 000 Kč. Při uskutečnění této investice by se roční produkce zvýšila o 1 200 kusů výrobků. Pro firmu by to znamenalo navýšení dlouhodobého majetku, rozšíření kapacit výroby, stávající zaměstnanci projdou školením, aby mohli stroje obsluhovat. Stroje by byly financovány cizím kapitálem a na konci životnosti (po pěti letech) by byl možný odprodej strojů za 2 000 000 Kč.

INVESTICE 3 – postavení nové výrobní haly, kde budou vytvořeny prostory pro svařování, stroje a montáž výrobků. Výstavba haly a další náklady s tím spojené jsou plánovány ve výši 59 000 000 Kč a roční náklady na její údržbu jsou 1 000 000 Kč. Při výstavbě budovy by byl navýšen počet vyrobených výrobků o 1 500 ročně. Pro společnost to znamená navýšení dlouhodobého majetku, rozšíření výrobních kapacit, nová pracovní místa, nové financování cizím kapitálem (ve formě úvěru), zkrácení času mezi převozy provozoven. Na konci životnosti (po třiceti letech) bude možné budovu odprodat za 3 000 000 Kč.

6.5.2 Metoda čisté současné hodnoty

Metoda čisté současné hodnoty byla vypočtena po dvě výše uvedené varianty, výsledky výpočtů jsou uvedeny v Tabulka č. 27.

Odpisy jsou stanoveny dle předpokládané doby použitelnosti, která je stanovena odborným odhadem. Odpisy byly vypočtené jako rovnoměrné (lineární).

Tabulka č. 27 – Pomocná tabulka pro výpočet čisté současné hodnoty

Položky	Investice 1	Investice2	Investice 3
Doba životnosti	20	5	30
Počáteční výdaj	40 000 000 Kč	48 000 000 Kč	59 000 000 Kč
Roční příjem z investice	4 733 035 Kč	12 944 921 Kč	5 087 150 Kč
Diskontní sazba	8%	8%	8%
Celkový příjem z investice	46 216 725 Kč	48 046 481 Kč	56 475 582 Kč
Čistá současná hodnota	6 216 725 Kč	46 481 Kč	- 2 524 417 Kč
Index ziskovosti - PI	1,16	1,00	0,96

Zdroj: vlastní výzkum, 2020

U investice 1 a 2 výše uvedených investičních možností je hodnota čisté současné hodnoty kladná, a proto jsou obě investice přípustné. Protože výsledná hodnota udává hodnotu, kterou realizace investice podniku přinese. V tomto hledisku vychází lépe investice číslo 1, nicméně nelze říci, že by investice číslo 2 byla nevýhodná.

U investice 3 vychází čistá hodnota záporně. Znamená to, že tato investice nepřináší takové finanční efekty, aby pokryly náklady na ní. Jelikož všechny následující metody mají společné východisko, je nemožné, aby byly sporné. To ale neplatí u přijatelnosti investice, protože čistá současná hodnota uvažuje hledisko absolutních přínosů a vnitřní výnosové procento relativní přínosy.

6.5.3 Vnitřní výnosové procento

Vnitřní výnosové procento bylo vypočteno pomocí Microsoft Excel, tak že výše vypočtená čistá současná hodnota je položena rovno nule. Výsledky u jednotlivých investic jsou uvedeny v Tabulka č. 28.

Tabulka č. 28 – Vnitřní výnosové procento

Metoda	Investice 1	Investice2	Investice 3
Vnitřní výnosové procento	9,929605405 %	8,033732490 %	7,5552174630 %

Zdroj: vlastní výzkum, 2020

U investic 1 a 2 jsou výsledky vnitřního výnosového procenta větší než diskontní sazba. Investice 3 má vnitřní výnosové procento nižší než diskontní sazbu,

Tabulka č. 29 – Výsledky VVP a ČSH

Metoda	Investice 1	Investice2	Investice 3
Vnitřní výnosové procento	9,929605405 %	8,033732490 %	7,5552174630 %
Čistá současná hodnota	6 216 725 Kč	46 481 Kč	- 2 524 417 Kč

Zdroj: vlastní výzkum, 2020

Investice 1 má vyšší současnou hodnotu i vnitřní výnosové procento než investice 2. Podíváme-li se jen na peněžní toky, investice 2 slibuje navýšení hodnoty firmy o 46 tis. Kč a investice 1 o 6,2 mil. Kč. U investice 1 bude více navýšená hodnota firmy za nižší počáteční investici. Protože je potřeba investice vyvolána potřebou rozvoje firmy a kapacity vhodnou metodou hodnocení bude čistá současná hodnota.

Pokud by firma potřebovala pouze umístit finanční prostředky, rozhodovala by se podle vnitřního výnosového procenta, v tomto případě, ale u obou hodnotících metod vychází výhodnější investice 1.

6.5.4 Index ziskovosti

Index ziskovosti je významný při rozhodování o investicích. V následující Tabulka č. 30 je uveden výsledek indexu ziskovosti.

Tabulka č. 30 – Index ziskovosti

Položky	Investice 1	Investice2	Investice 3
Doba životnosti	20	5	30
Počáteční výdaj	40 000 000 Kč	48 000 000 Kč	59 000 000 Kč
Celkový příjem z investice	46 216 725 Kč	48 046 481 Kč	56 475 582 Kč
Index ziskovosti - PI	1,16	1,00	0,96

Zdroj: vlastní výzkum, 2020

V prvních případech je hodnota indexu větší než jedna a to znamená, investice mohou být realizovány. Výsledná hodnota u investice 1 nám říká, že po uspokojení požadavků poskytovatelů kapitálu na její výnosnost ještě zůstane z investovaných peněz 16 %, u investice 2 je to 0,1 %. U investice 3 je hodnota indexu ziskovosti menší než 1 a proto by neměla být přijatá k realizaci.

6.5.5 Doba návratnosti

Dobu, za kterou se vrátí peněžní příjmy z investice, je vypočtena pomocí vstupní investice a ročního příjmu z investice.

Tabulka č. 31 – Doba návratnosti

Metoda	Investice 1	Investice2	Investice 3
Doba návratnosti	9,76	3,71	11,10
Diskontovaná návratnost	15 let a 1 měsíc	4 roky a 3 měsíce	x

Zdroj: vlastní výzkum, 2020

Jelikož doba návratnosti nerespektuje časovou hodnotu peněz, můžeme použít diskontovanou návratnost, kdy se diskontují toky v hotovosti a ty mají následně vyrovnat výši vynaložených nákladů. U investice 1 a 2 a k přihlídnutí k časové hodnotě vidíme, že investice se nám vrátí za delší dobu, než tomu bylo v případě, kdy jsme časovou hodnotu peněz nebrali v úvahu. U investice 3, kde i čistá současná hodnota vyšla záporně lze vidět ten rozdíl, podle diskontované návratnosti investice není návratná během životnosti. Výsledky z diskontované doby návratnosti jsou zaokrouhleny na měsíc.

6.5.6 Závěry z hodnocení efektivnosti investičního záměru

Při použití všech výše vybraných metod nejsou výsledky sporné. Pro přijetí vhodné jsou investice 1 a 2. Už po první metodě bylo jasné, že investice 3 není vhodná a při provedení by byla ztrátová. Podle metod je nejvýhodnější investice 1 a rozšíření majetku a prostorů je určitě vhodná volba a podle výsledků výše vypočtených metod je i nejvýhodnější z ekonomického hlediska.

6.5.7 Analýza citlivosti

Vzhledem k závěrům, které jsou výše uvedeny v hodnocení efektivnosti investičního záměru a protože hospodaření společnosti a její ekonomickou činnost ovlivňuje mnoho faktorů, bude provedena analýza citlivosti pro investici 1, tedy odkoupení budovy. Tato

analýza posoudí vliv změny finančních příjmů a kapitálových výdajů na čistou současnou hodnotu a index ziskovosti. Tyto metody mají dobrou vypovídací hodnotu během rozhodování o přijetí investičního záměru.

Výši čisté současné hodnoty ovlivňuje množství finančních příjmů, kapitálových výdajů a výše diskontní sazby. Na tyto vstupní veličiny má vliv mnoho dalších faktorů, citlivostní analýza bude rozdělena do tří částí a to peněžní příjmy, kapitálové výdaje a diskontní sazby.

6.5.7.1 Citlivostní analýza - příjmy

Peněžní příjmy stauner palet s.r.o. tvoří tržby z prodeje vlastních výrobků a závisí na tom, kolik firma vyprodukuje a jaké jsou náklady na výrobu. Na tržby z prodeje vlastních výrobků má vliv zejména:

Množství vyráběných výrobků

Společnost skladuje vstupní suroviny potřebné na výrobu kovových palet, ale i hotové výrobky. Skladování výrobků je krátkodobé. O odbyt výrobků se stará odbytové oddělení a zakázky zajišťuje prodejní tým, který společně s vedoucím výroby vytváří plán výroby, aby firma byla schopna dostát svým smlouvám k pohledu kapacit a aby byly dostatečně tyto kapacity využity. Firma má dostatek zakázek a potýká se s tím, že některé zakázky musela odmítnout, protože kapacita byla nedostatečná a je to řešeno novou investicí.

Náklady na provoz

Výše provozních nákladů obsahuje poměrně rozsáhlou škálu nákladů. Mezi ty základní patří náklady na materiál, osobní náklady a náklady na výrobu podle technologického postupu. Firma se snaží minimalizovat náklady například pečlivým zkracováním materiálu a minimalizováním zbytkových odřezků. Některé náklady nelze minimalizovat a to především počet provozních hodin stroje a náklady na mzdu pracovníků, protože jen kvalitně ohodnocený personál může odvést kvalitní práci. S rizikem zvyšování provozních nákladů je již počítáno a výše diskontní sazby je upravena o meziroční indexy cen energií, mezd atd.

Ceny materiálu

O snižování nákladů při pořizování materiálu se stará oddělení nákupu, které využívá především množstevní slevy. Nakupovaný materiál je konzultován před potvrzením

objednávky s konstrukčním oddělením, aby vyhovoval všem technickým parametrům. Je již počítáno s možností růstu materiálu, a proto je požadovaná výnosnost stanovena ve výši 8 %.

S přihlédnutím k tomu, že jsou náhlé změny u vstupních veličin nepravděpodobné, nejsou provedeny jednotlivé analýzy citlivosti, ale pouze souhrnná analýza citlivosti a to vliv změny tržeb na čistou současnou hodnotu a na index ziskovosti. Analýza byla provedena s poklesem tržeb z prodeje výrobků o 10 % a také s nárůstem tržeb také o 10 %.

Tabulka č. 32 – Vliv změny tržeb z prodeje výrobků na ČSH a IZ

Ukazatel	Změna	-10%	0%	+10%
ČSH	Hodnotová v Kč	2 610 484,41 Kč	6 216 725,12 Kč	9 822 965,84 Kč
	V procentech	-58%	100%	58%
IZ	Hodnotová	1,07	1,16	1,25
	V procentech	-8%	100%	8%

Zdroj: vlastní výzkum, 2020

Z Tabulka č. 32 lze vyčíst, že až při poklesu nebo při růstu tržeb o 10 % se čistá současná hodnota změní o 58 % a index ziskovosti se při stejné změně tržeb změní o pouhých 8 %. Z této tabulky vyplývá, že změna tržeb z prodeje výrobků má na ČSH významný vliv hodnotu, ale i při této změně je současná hodnota v kladných číslech.

6.5.7.2 Citlivostní analýza - výdaje

Provozní náklady mají velký vliv na tržby, bude v této práci pozornost zaměřena na kapitálové výdaje související s navýšením hodnoty tohoto dlouhodobého majetku. S tím souvisí i nárůst odpisů majetku, které ovlivňují peněžní příjmy. Změna kapitálových výdajů závisí na rozhodnutí managementu provést technické zhodnocení, či na fyzickém stavu budovy. V rámci rozpočtu na investici je již počítáno i s částečnou rekonstrukcí a v budoucnu neplánuje žádné další investice do této budovy, pro výpočet analýzy citlivosti těchto veličin byla analýza provedena a údaje jsou uvedeny v Tabulka č. 33.

Tabulka č. 33 – Vliv růstu kapitálových výdajů na ČSH a IZ

Ukazatel	Změna	0%	+10%
ČSH	Hodnotová v Kč	6 216 725,12 Kč	4 128 152,38 Kč
	V procentech	100%	-34%
IZ	Hodnotová	1,16	1,09
	V procentech	100%	-5%

Zdroj: vlastní výzkum, 2020

Z výše uvedené Tabulka č. 33 je patrné, že při růstu kapitálových výdajů o 10 % ovlivní čistý současnou hodnotu poklesem o 34 %. Vliv na index ziskovosti je jeho snížení o 5%. Výsledky této analýzy mají podstatný vliv na čistou současnou hodnotu a nízký vliv na index ziskovosti. Stále jsou ale tyto hodnoty v kladných číslech a stále by byla i při této změně investice výhodná.

6.5.7.3 Citlivostní analýza – diskontní sazba

Změna diskontní sazby, která vyjadřuje míru výnosnosti, má vliv na příjmy i výdaje nezbytných pro výpočet čisté současné hodnoty a indexu ziskovosti. Firmou byla stanovena požadovaná míra výnosnosti na 8 %. V této sazbě jsou zahrnuty změny mezd, cen za materiál a elektrické energie, provozních nákladů a změny úrokové sazby (protože investice bude financována cizími zdroji). V této míře je také zahrnutá inflace a riziková přírůžka.

Tabulka č. 34 – Vliv změny požadované výnosnosti na ČSH a IZ

Ukazatel	Změna	-10%	0%	+10%
ČSH	Hodnotová v Kč	9 248 154,32 Kč	6 216 725,12 Kč	3 466 113,66 Kč
	V procentech	49%	100%	-44%
IZ	Hodnotová	1,23	1,16	1,09
	V procentech	7%	100%	-6%

Zdroj: vlastní výzkum, 2020

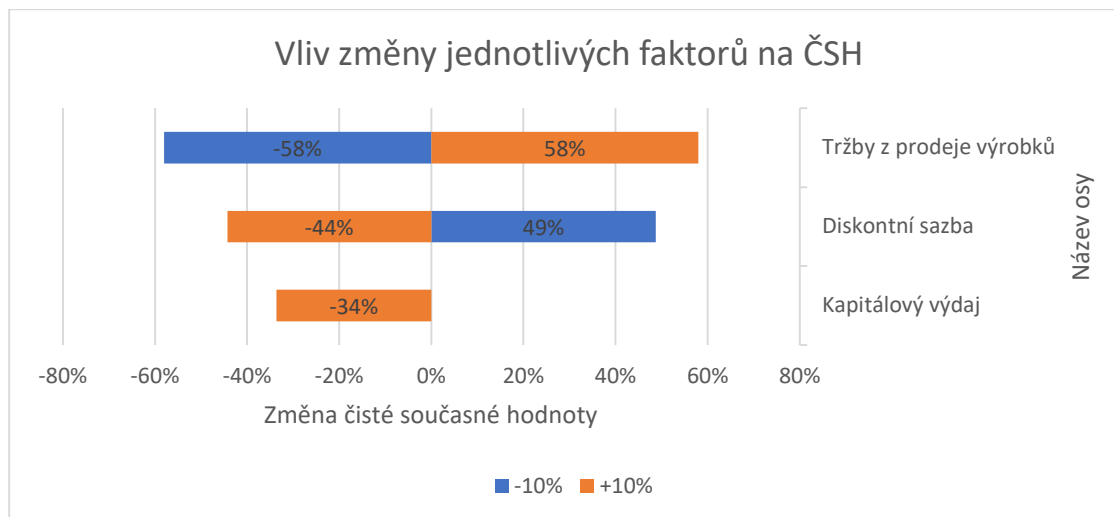
Z Tabulka č. 34 je patrné, že ani pokles nebo nárůst požadované výnosnosti ovlivní výrazně čistou současnou hodnotu, u indexu ziskovosti není velký vliv. Při poklesu požadované výnosnosti o 10 % na míru výnosnosti 7,2 % by došlo k nárůstu čisté současné hodnoty o 49 % a indexu ziskovosti o 7 %. Podobná situace by nastala při zvýšení požadované výnosnosti o 10 % na míru výnosnosti 8,8 %. Čistá současná hodnota by poklesla o 44 % a index ziskovosti o 6 %. Výsledkem této analýzy citlivosti je to, že změna požadované výnosnosti má vliv má výrazný vliv na změnu čisté současné hodnoty a indexu ziskovosti. Nicméně obě hodnoty jsou stále kladné a investice i při nárůstu požadované výnosnosti by se společnosti vyplatila.

6.5.7.4 Shrnutí citlivostní analýzy

Z provedené citlivostní analýzy vyplývá, že v případě, kdy se změní jedna z veličin (tržby z prodeje výrobků, kapitálové výdaje nebo diskontní sazby) o 10 %, nastane výrazná změna u čisté současné hodnoty a u indexu ziskovosti změna nebude tak výrazná. Citlivost těchto veličin na čistou současnou hodnotu je znázorněna níže v obrázku č. 17

v Tornádo diagramu pro analýzu citlivosti, který seřazuje vstupní hodnoty podle velikosti citlivosti.

Obrázek č. 17 – Vliv změny jednotlivých faktorů na čistou současnou hodnotu

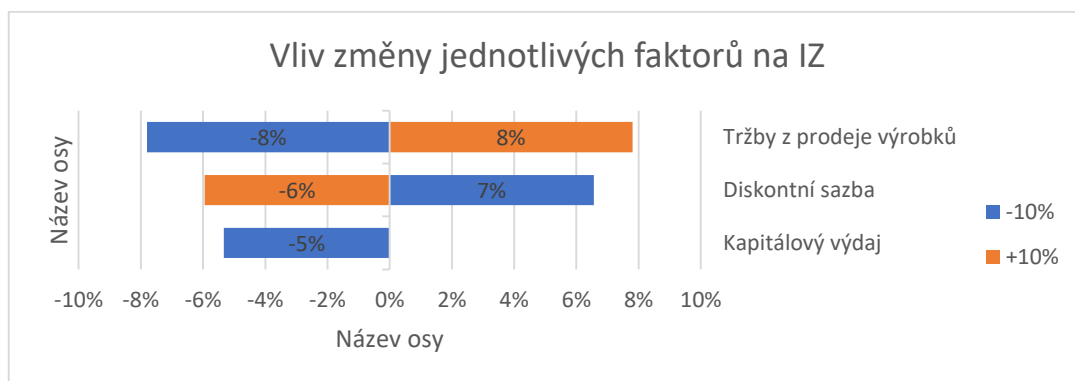


Zdroj: vlastní výzkum, 2020

Na výše uvedeném diagramu Obrázek č. 17 se znázorňuje vodorovná osa x změny čisté současné hodnoty a osa y zkoumanou veličinu. Je znatelné, že největší citlivost má čistá současná hodnota na změnu tržeb z prodeje výrobků. Tuto situaci nemůže firma předem vyloučit. Druhý nejvíce citlivý faktor je změna diskontní sazby. Podle vypočtených údajů lze říci, že pokud firmě poroste diskontní sazba a klesnou výrobky z prodeje výrobků, bude investice stále přijatelná.

Na Obrázek č. 18 je uveden vliv změn veličin na index ziskovosti. Osa X znázorňuje zkoumané změny indexu ziskovosti a osa x zkoumanou veličinu. Na první pohled je patrné, že citlivost je nižší než v případě čisté současné hodnoty. Nejvíce je index ziskovosti citlivý na změnu tržeb z prodeje výrobků, kde při změně o 10 % klesnou nebo vzrostou tržby o 8 %.

Obrázek č. 18 – vliv změny jednotlivých faktorů na index ziskovosti



Zdroj: vlastní výzkum, 2020

Výsledkem citlivosti analýzy je tedy zjištění, že žádná zkoumaná veličina při změně o 10 % neuvede výnosnost investice do záporných hodnot. Je tedy zřejmé, že firma zvolila investici jako nejvhodnější a správně kvalifikovala její přínos podniku.

6.5.8 Shrnutí metod investičního controllingu

V této části byly aplikovány metody investičního controllingu ve vybrané společnosti. Nejprve byla provedena předinvestiční fáze pro 3 potenciální investiční příležitosti. Dále byla provedena metoda čisté současné hodnoty, u které bylo zjištěno, že se pro investiční příležitost hodí dvě ze tří investic. Metoda vnitřního výnosového procenta vyšla ve prospěch investice číslo 2, ale podle této by bylo rozhodnuto především v případě, že by firma měla volné prostředky a chtěla je investovat. Dalšími metodami, podle kterých byly zhodnoceny investiční příležitosti, jsou index ziskovosti a doba návratnosti.

Při provedení analýzy citlivosti u investice číslo 1 bylo zjištěno, že žádná zkoumaná veličina při změně o 10 % neuvede výnosnost investice do záporných hodnot.

7 Doporučení a opatření pro zlepšení controllingového řízení ve vybraném podniku a přínosy práce

V průběhu analýzy controllingových metod společnosti stauner palet s.r.o. se objevilo několik oblastí, na které by si podnik měl dávat pozor, či se v dalších obdobích snažit o jejich zlepšení. Následující informace se zabývají jednotlivými návrhy nápravných opatření.

7.1 Doporučení a opatření pro zlepšení pro zlepšení controllingového řízení ve vybraném podniku.

V části analýzy **metod strategického controllingu** bylo zjištěno, že společnost je závislá na automobilovém průmyslu. Už po emisním skandálu automobilky Volkswagen v roce 2015 si firma tuto závislost uvědomovala. Zakázky na výrobu jsou smluvně ošetřené, proto firma tento pokles pocítila až v roce 2017. Návrhem na opatření by bylo diverzifikovat oblasti zákazníků i na jiné odvětví. Společnost má vybavení i konstrukční oddělení, které by tuto změnu zvládnuly. V tomto případě nelze vyčíslit aktuálně ekonomické dopady, prodejní oddělení by tedy mělo oslovit další podniky mimo automobilový průmysl a nabídnout služby této společnosti.

Velkou hrozbou je vysoká fluktuace zaměstnanců. Důvodem je blízkost k německým hranicím i přístup společnosti k zaměstnancům. Vedení společnosti by si mělo uvědomit, že stavebním kamenem, na kterém firma stojí, jsou právě její zaměstnanci. Kromě nastavení systému ohodnocení by firma měla také investovat i do dalších výhod, které zaměstnancům mohou vytvořit příjemné pracovní prostředí. Například navýšením základní dovolené z dvaceti dnů na 24 dnů dovolené ročně a za každých pět let odpracovaných podniku 2 dny dovolené navíc. Dalším motivačním faktorem pro pracovníky by mohly být čtvrtletní, pololetní, roční prémie. Dalším motivačním faktorem by mohlo být i pravidelné zvyšování mezd, každoročně například o 5 %. V první řadě by bylo vhodné vypracovat personální analýzu v podniku, ke které autorce této práce nebyly poskytnuty data kvůli citlivým údajům. Personalista podniku by měl tuto analýzu vypracovat pomocí anonymních informací přímo od zaměstnanců, aby znal jejich potřeby a názory na celkové fungování a přístupu společnosti k nim a z toho by personalista spolu s vedením mohl nastavit celkový nový přístup k zaměstnancům a jeho odměňování.

V ekonomickém vyjádření by meziroční zvyšování platů o 5 % znamenalo nárůst mzdových nákladů o 3 mil. Kč. Při prémiech, které by kvůli plánování peněžních toků mohli být vypláceny čtvrtletně, by firmu stáli ročně 5,2 mil. Kč. Čtvrtletně by to mohlo být 1,3 mil. Kč, vyplácení by probíhalo v únoru, květnu, srpnu, listopadu a to vzhledem k tomu, že v prosinci je část výroby vždy uzavřena a probíhá údržba a zaměstnanci si vybírají přes vánoční svátky dovolenou.

Další problematickou částí podniku je ERP systém, který byl špatně implementován na základě špatné počáteční analýzy. Na tento problém již bylo navrženo řešení, společně s implementující společností byl vytvořen plán na nápravu, která bude v jednotlivých krocích provedena. Rozpočet na tyto programové úpravy a další potřebné kroky byl stanoven na 4 000 000 Kč.

Při analýze **metod operativního controllingu** byla provedena analýza ABC. Nejvýznamnější složkou materiálu pro podnik tvoří skupina A (plechy a kovové sloupky), a proto by měla probíhat pravidelná kontrola těchto materiálů. Doporučuje se využívat metodu Just in time, aby zásoby nevázaly tolik peněžních prostředků a materiál byl dodáván ve stanoveném množství a čase dle potřeby společnosti. Jelikož na konci roku 2018 byla hodnota zásob více než 280 mil. Kč, tyto peníze mohly být využité na další potřeby společnosti. Tato částka je tvořena materiálem a polotovary. Pro zlepšení je důležitá koordinace především oddělení nákupu a výroby.

Následně při analýze nákladů a výpočtu kritických bodů bylo zjištěno, že firmu lze hodnotit jako ziskovou a výnos společnosti může klesnout o 23 %, než podnik dosáhne ztráty. Obrat společnosti tedy nesmí klesnout pod 673 022 tis. Kč. Tento bezpečnostní koeficient může firma zvýšit pomocí nárůstu obratu, tedy zvýšením prodeje výrobků, zvýšením prodejní ceny nebo redukcí nákladů a to snížením variabilní nákladů a omezením fixních nákladů.

Při **metodách finančního controllingu** byla zhodnocena finanční situace podniku. Při ohledu na složky v rozvaze, vidíme nárůst u zásob. Jak už bylo zmíněno výše, firma by měla používat metodu Just in time a lépe organizovat nákup jednotlivých materiálů podle potřeby výroby s ohledem na dodací lhůty. Během sledovaných let byl zaznamenán rostoucí trend závazků a to především u závazků z úvěrových institucí a tím se společnost zvyšuje i celkový cizí kapitál. I když je ve výsledku cizí kapitál levnější, společnost by měla dávat pozor na předlužení. V posledním sledovaném roce byl celkový kapitál

společnosti tvořen z 19 % vlastním kapitálem, zbylých 81 % tvoří cizí kapitál. Podnik je podle tohoto hlediska podkapitalizován. K příznakům podkapitalizování patří zejména nízká hodnota ukazatele míry samofinancování, u kterého ve většině sledovaných roků společnost nedosahuje doporučených hodnot. Vysoká zadluženost je potvrzena i u ukazatelů zadluženosti, kdy hodnoty dosahují především pro věřitele nežádoucích výsledků.

Podle těchto výsledků by se firma měla soustředit na zvýšení vlastního kapitálu a nespoléhat vždy na možnosti cizích zdrojů, protože dle názoru autorky už ani ze strany banky nebude snadné poskytnout další úvěrové prostředky.

U ukazatelů likvidity nedosahuje společnost k doporučeným hodnotám, to znamená, že není schopna dostat svým závazkům. Částečně to může být zapříčiněno tím, že volné prostředky poskytuje dále do skupiny místo toho, aby zaplatila své vlastní závazky. Firma by měla v první řadě nejprve uhradit své vlastní závazky vůči odběratelům a věřitelům a následně volné prostředky poskytovat k využití mateřské společnosti nebo je nejlépe zainvestovat do společnosti stauner palet s.r.o., která by je následně mohla zhodnotit.

Pokud firma nebude hradit své závazky, ekonomické dopady mohou přijít ve formě smluvních pokut a nadále bude složitější získat nové dodavatele a obchodní partnery, které s ní budou chtít spolupracovat.

Podle ostatních ukazatelů nehrozí firmě bankrot, ale je doporučováno tyto ukazatele sledovat v čase, především kvůli vyšší míře zadlužení společnosti.

S problémem zadlužení souvisí i to, že dlouhodobý majetek je financován cizím krátkodobým kapitálem, to ukazuje agresivní financování. Firma by se měla pokusit zaměřit na oběžná aktiva a pokusit se zvýšit jejich hodnoty a to především u peněžních prostředků.

Největším problémem společnosti z finančního hlediska je vysoké zadlužení a krytí i dlouhodobého majetku krátkodobým kapitálem a schopnost dostat svým závazkům. Je stěžejní, aby podnik zajistil uhrazení svých závazků, například rychlejším snížením pohledávek (zkrácením doby úhrady pohledávek). Likviditu společnosti lze navýšit i rozprodáním zásob, lepším plánováním odvozu a následně úhrady od odběratelů pomocí lepšího plánování oddělení výroby a odbytu a při nedobytných pohledávkách je odprodat factoringové společnosti. Při efektivnějším řízení zásob a pohledávek dojde ke snížení doby obratu závazků a doby obratu pohledávek, a tak peněžní prostředky, které dříve byly

vázány v zásobách a pohledávkách a mohou být využity k úhradě krátkodobých závazků. Do tohoto opatření není potřeba investovat peníze, jde o nastavení procesů při řízení zásob a koordinaci nákupního, výrobního a odbytového oddělení.

Při analýze zpracování **metod investičního controllingu** a finančního prognózování bylo firmě doporučeno přijmout investiční příležitost 1 - odkoupení sousední budovy a vytvoření dalších výrobních prostor. Při analýze citlivosti i plánování byla tato investiční příležitost jako nejvíce vhodná, nejen proto, že její výsledky vycházely v použitých metodách jako nejvíce výnosné, ale i proto, že rozšíření výroby pomůže společnosti především zvýšit množství zakázek a tedy i příjmů a rozšířit celkovou výrobu, umožní to společnosti rozšířit i výrobní sortiment, jak bylo výše doporučeno a samozřejmě také vytvořit další pracovní místa. Čistá současná hodnota při této investici je 6,2 mil. Kč.

7.2 Přínosy práce

Přínosem teoretické práce je analýza metod a nástrojů v controllingu a to v controllingu strategickém, operativním, finančním a investičním.

Přínosem praktické práce je zhodnocení situace podniku stauner palet s.r.o., jak ve společnosti funguje controlling, analýza metod a nástrojů controllingu a v neposlední řadě doporučení opatření pro zlepšení celkové situace podniku stauner palet s.r.o. z pohledu controllingu.

Závěr

Hlavním cílem této diplomové práce bylo provedení analýzy a hodnocení metod controllingu a jejich využití v podniku stauner palet s.r.o. a na základě nich vyhodnotit doporučení a opatření pro zlepšení controllingového řízení ve vybraném podniku. K dosažení hlavního cíle přispěly dílčí cíle, které byly vymezení významu, koncepce, funkcí a druhů controllingu, a metod a nástrojů controllingu.

V teoretické části byl charakterizován význam, koncepce, funkce a druhy controllingu. Dále byly přiblíženy metody a nástroje controllingu a to z hlediska časového (strategický a operativní controlling) a z hlediska finančního a investičního.

V praktické části došlo ke krátkému představení podniku, dále byly provedeny metody strategického a operativního controllingu. Následně byly na podnik aplikovány metody finančního controllingu a byla zpracována finanční analýza. Poslední metody, kterými se tato práce zabývá, jsou metody investičního controllingu, kdy byly představeny tři investiční příležitosti a byla hodnocena jejich vhodnost přijetí.

V poslední části práce byly jednotlivé analýzy strhnuty a uvedeny návrhy zlepšujících opatření celkové situace podniku stauner palet s.r.o.

Při celkovém pohledu na zvolenou společnost lze uvést, že společnost má sice kladné výsledky hospodaření, ale měla by především zapracovat na interních záležitostech. Proto byla autorkou navržena opatření v těch oblastech, které byly vyhodnoceny jako rizikové.

Seznam použitých zdrojů

- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Praha, Česko: Grada.
- Bedrnová, E., & Nový, I. (2007). *Psychologie a sociologie řízení*. (3. vyd.). Praha, Česko: Management Press.
- Beyer, D., & Hinke, J. (2018). Sectorial Analysis of the Differences in Profitability of Czech and German Business Ventures – An Empirical Benchmark Study. *E+M Ekonomie a Management*, 21(1), 127-143. <https://dx.doi.org/10.15240/tul/001/2018-1-009>.
- Brealey, R., Myers, S., Allen, F. *Teorie a praxe firemních financí*. 2014. Brno, Česko: BizBooks.
- CzechTrade (2019). *BusinessInfo. Oficiální portál pro podnikání a export*. Dostupné 30. 10. 2019 z <http://www.businessinfo.cz/cs/podnikatelske-prostredi.html>.
- Český statistický úřad (2020). Podíl nezaměstnaných osob v krajích k 29.02.2020. Dostupné 05.03.2020 z <https://www.czso.cz/csu/xc/mapa-podil-kraje>.
- Deyhle, A. & Radinger G.(2008). *Controlller Handbuch*. Donauwörth, Germany: Ludwig Auer GmbH.
- Eschenbach, R. & kol. (2004). *Controlling*. Praha, Česko: ASPI.
- Eschenbach, R. & Siller, H. (2012). *Profesionální controlling: koncepce a nástroje*. Praha, Česko: Wolters Kluwer.
- Fibířová, J. (2003). *Reporting*. Praha, Česko: Grada Publishing.
- Fotr, J. (1999). *Strategické finanční plánování*. Praha, Česko: Grada Publishing.
- Freiberg, F. (1996). *Finanční controlling*. Praha, Česko: Management Press.
- Janatka, F. et al. (2017). *Podnikání v globalizovaném světě*. Praha, Česko: Wolters Kluwer.
- Kalouda, F. (2015). *Finanční analýza a řízení podniku*. Plzeň, Česko: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk.
- Kislingerová, E., & Hnilica, J. (2005). *Finanční analýza: krok za krokem*. Praha, Česko: C.H. Beck.
- Král, B. (2018). *Manažerské účetnictví*. Praha, Česko: Albatros Media a.s..
- Kubíčková, D., & Jindřichovská, I. (2015).. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy*. Praha, Česko: C.H. Beck.
- Lazar, J. (2012). *Manažerské účetnictví a controlling*. Praha, Česko: Grada Publishing.
- Machová, K. (2018). *Nástupnictví v rodinných podnicích v České republice*. *ACC Journal*, 24(2), 48-60. Dostupné z https://acc-ern.tul.cz/archiv/PDF/ACC_2018_2_05.pdf.
- Mann, R. & Mayer, E. (1992). *Controlling - metoda úspěšného podnikání*. Praha, Česko: Profit.
- Marinič, P. (2008). *Finanční analýza a finanční plánování ve firemní praxi*. Praha, Česko: Oeconomica.

- Mikovcová, H. (2007). *Controlling v praxi*. Plzeň, Česko: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk.
- Pevná, J. (2017). *Vybrané kapitoly z finančního řízení firmy*. Praha, Česko: Oeconomica, nakladatelství VŠE.
- Režňáková, M., a kol. (2010). *Řízení platební schopnosti podniku*. Praha, Česko: Grada Publishing.
- Růčková, P. (2015). *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. Praha, Česko: Grada Publishing.
- Sedláček, J. (2011) *Finanční analýza podniku*. Praha, Česko: Computer Press.
- Schoellová, H. (2009). *Investiční controlling: jak hodnotit investiční záměry a řídit podnikové investice*. Praha, Česko: Grada.
- Stauner palet s.r.o. (2015). *Zpráva nezávislého auditora společníkům a vedení společnosti o ověření účetní závěrky k 31.12.2014*. Dostupné z <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=710482>
- Stauner palet s.r.o. (2016). *Zpráva nezávislého auditora společníkům a vedení společnosti o ověření účetní závěrky k 31.12.2015*. Dostupné z <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=710482>
- Stauner palet s.r.o. (2017). *Zpráva nezávislého auditora společníkům a vedení společnosti o ověření účetní závěrky k 31.12.2016*. Dostupné z <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=710482>
- Stauner palet s.r.o. (2018). *Zpráva nezávislého auditora společníkům a vedení společnosti o ověření účetní závěrky k 31.12.2017*. Dostupné z <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=710482>
- Stauner palet s.r.o. (2019). *Zpráva nezávislého auditora společníkům a vedení společnosti o ověření účetní závěrky k 31.12.2018*. Dostupné z <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=710482>
- Steinöcker, R. (1992). *Strategický controlling*. Praha, Česko: BaBtext.
- Synek, M., & Kislíngerová, E. (1994) *Základy controllingu: pracovní sešit a zadání případové studie*. Praha: VŠE v Praze.
- Trexima (2018). *Pro firmy je rozhodující stav „zítra“ A k tomu potřebují data*. Dostupné z <https://www.trexima.cz/aktualita/pro-firmy-je-rozhodujici-stav-zitra-a-k-tomu-potrebuji-data>
- Vollmuth, H. J. (1999). *Führungsinstrument – Controlling*. München, Germany: WRS Verlag Wagner.
- Vollmuth, H. J. (2004). *Nástroje controllingu od A do Z*. Praha, Česko: Profess Consulting.
- Vysušil, J. (1999). *Integrované názvosloví v controllingu*. Praha, Česko: Profess Consulting.
- Zimon, G. (2018). *Control methods of net working capital in the branch group purchasing organizations*. Economic and Social Development: Book of Proceedings; Varazdin (s. 527-532). Varazdin, Croatia.

Zralý, M. (2003). *Controlling a jeho role v řízení firmy, In: Celostátní konference – přínosy pro manažerské řízení firmy*. Praha, Česko: VOX.

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 - SWOT analýza	21
Tabulka č. 2 - Klíčové faktory k analýze potenciálu.....	53
Tabulka č. 3 – Strategická bilance	55
Tabulka č. 4 – ABC Analýza ke stavu materiálu k 31. 12. 2018	57
Tabulka č. 5 – Údaje pro diagram kritických bodů na základě fixních nákladů v tis. Kč	58
Tabulka č. 6 – Přehled údajů podle kritických bodů.....	61
Tabulka č. 7 – Údaje z výkazu zisku a ztráty v letech 2015 – 2018 v tis. Kč.....	62
Tabulka č. 8 – Podíl vybraných položek nákladů na výkonech.....	62
Tabulka č. 9 – Průměr podílů a kumulativních součtů podstatných položek nákladů	63
Tabulka č. 10 – Meziroční tempa růstu výkonů, podstatných položek nákladů a provozního zisku	63
Tabulka č. 11 – Vývoj ukazatele ROA (v tis. Kč)	71
Tabulka č. 12 – Vývoj ukazatele ROE (v tis. Kč).....	71
Tabulka č. 13 – Vývoj ukazatele ROCE	72
Tabulka č. 14 – Výpočet ukazatele ROS.....	72
Tabulka č. 15 – Výpočet ukazatelů zadluženosti v tis. Kč.....	73
Tabulka č. 16 – Výpočet ukazatelů likvidity v tis. Kč	74
Tabulka č. 17 – Hodnoty ROE a ROA a jejich složek	75
Tabulka č. 18 – Indexy změn u ROA a ROE	75
Tabulka č. 19 – Du Pont rozklad ukazatele ROE v letech 2014 – 2018	75
Tabulka č. 20 - Údaje pro Altmannův model.....	76
Tabulka č. 21 – Výpočet indexu IN99	77
Tabulka č. 22 – Výpočet indexu IN01	77
Tabulka č. 23 – Výpočet čistého pracovního kapitálu	78

Tabulka č. 24 – Výpočet ukazatelů na bázi cash flow v tis Kč	80
Tabulka č. 25 – Přehled vývoje plánu příjmů z prodeje výrobků v tis. Kč	81
Tabulka č. 26 – Přehled vývoje a plánu pohledávek v tis. Kč.....	82
Tabulka č. 27 – Pomocná tabulka pro výpočet čisté současné hodnoty	84
Tabulka č. 28 – Vnitřní výnosové procento.....	85
Tabulka č. 29 – Výsledky VVP a ČSH.....	85
Tabulka č. 30 – Index ziskovosti	85
Tabulka č. 31 – Doba návratnosti	86
Tabulka č. 32 – Vliv změny tržeb z prodeje výrobků na ČSH a IZ.....	88
Tabulka č. 33 – Vliv růstu kapitálových výdajů na ČSH a IZ.....	88
Tabulka č. 34 – Vliv změny požadované výnosnosti na ČSH a IZ	89

Seznam obrázků

Obrázek č. 1 - Doplnění managementu výkony a službami controllingu pro řízení.....	16
Obrázek č. 2 - Manažer a kooperace controllingu	17
Obrázek č. 3 - Dílčí kroky komplexní analýzy potenciálu.....	22
Obrázek č. 4 – Diagram kritických bodů na základě fixních nákladů	26
Obrázek č. 5 – Grafické znázornění detailních variabilních a fixních nákladů	27
Obrázek č. 6 - Tvorba hodnoty.....	44
Obrázek č. 7 – Analýza potenciálu.....	54
Obrázek č. 8 – Diagram kritických bodů na základě fixních nákladů	59
Obrázek č. 9 – Diagram kritických bodů s detailními fixními a variabilními náklady...	60
Obrázek č. 10 – Graf meziročních temp růstu	64
Obrázek č. 11 – Graf vývoje vybraných položek aktiv v tis. Kč v letech 2014 - 2018...	67
Obrázek č. 12 - Graf vývoje vybraných položek pasiv v tis. Kč v letech 2014 - 2018...	68
Obrázek č. 13 - Vývoj nákladů a výnosů v letech 2014 – 2018.....	69
Obrázek č. 14 - Graf podílu dlouhodobých a oběžných aktiv – údaje v tis. Kč.....	70
Obrázek č. 15 – Graf podílu vlastního a cizího kapitálu v letech 2014 až 2018 – údaje v tis. Kč	70
Obrázek č. 16 - Analýza toků peněžních prostředků	79
Obrázek č. 17 – Vliv změny jednotlivých faktorů na čistou současnou hodnotu	90
Obrázek č. 18 – vliv změny jednotlivých faktorů na index ziskovosti	91

Seznam příloh

Příloha A: Přehled výkazů v jednotlivých letech v tis. Kč - AKTIVA

Příloha B: Přehled výkazů v jednotlivých letech v tis. Kč - PASIVA

Příloha C: Přehled výkazů v jednotlivých letech v tis. Kč – VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

Příloha D: Horizontální analýza aktiv v tis. Kč – relativní hodnota

Příloha E: Horizontální analýza aktiv v tis. Kč – absolutní hodnota

Příloha F: Horizontální analýza pasiv v tis. Kč – relativní hodnota

Příloha G: Horizontální analýza aktiv v tis. Kč – absolutní hodnota

Příloha H: Horizontální analýza VZZ v tis. Kč – absolutní hodnota

Příloha I: Horizontální analýza VZZ v tis. Kč – relativní hodnota

Příloha J: Horizontální analýza výnosů a nákladů v tis. Kč – absolutní hodnota

Příloha K: Vertikální analýza aktiv

Příloha L: Vertikální analýza pasiv

Příloha A: Přehled výkazů v jednotlivých letech v tis. Kč - AKTIVA

AKTIVA	řád	2018	2017	2016	2015	2014
AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 37 + 74)	001	517 229	383 789	859 976	714 595	698 662
Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 14 + 27)	003	85 118	93 110	660 840	459 741	490 991
Dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 05 + 06 + 09 + 010 + 011)	004	2 488	2 118	3 250	4 000	16
Ocenitelná práva	006	2 488	2 118	3 250	4 000	16
<i>B.I.2.1. Software</i>	007	2 488	2 118	3 250	4 000	16
Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 15 + 18 + 19 + 20 + 24)	014	82 630	90 992	94 335	99 704	144 162
Pozemky a stavby	015	68 729	59 865	60 835	62 321	92 903
<i>B.II.1.1. Pozemky</i>	016	11 556	11 556	11 556	11 556	29 362
<i>B.II.1.2. Stavby</i>	017	57 173	48 309	49 279	50 765	63 541
Hmotné movité věci a soubory movitých věcí	018	13 901	17 697	20 819	27 428	47 097
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	024	0	13 430	12 681	9 955	4 162
<i>B.II.5.2. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek</i>	026	0	13 430	12 681	9 955	4 162
Dlouhodobý finanční majetek (ř. 28 až 34)	027	0	0	563 255	356 037	346 813
Zápůjčka a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoby	029	0	0	563 255	356 037	346 813
Ostatní dlouhodobý finanční majetek	034	0	0	0	356 037	346 813
Oběžná aktiva (ř. 38 + 46 + 68 + 71)	037	431 399	290 500	198 905	253 262	204 528
Zásoby (ř. 39 + 40 + 41 + 44 + 45)	038	283 440	123 442	95 745	144 986	102 819
Materiál	039	127 742	71 369	51 951	82 005	81 654
Nedokončená výroba a polotovary	040	129 690	28 631	27 063	40 320	20 484
Výrobky a zboží	041	26 008	23 442	16 731	22 661	681
<i>C.I.3.1. Výrobky</i>	042	26 008	23 442	16 731	0	0
<i>C.I.3.2. Zboží</i>	043	0	0	0	22 661	681
Pohledávky (ř. 47 + 57)	046	143 195	106 839	99 875	102 982	94 117
Dlouhodobé pohledávky	047	0	0	0	0	0
<i>Krátkodobé pohledávky</i>	057	143 195	106 839	99 875	102 982	94 117

<i>C.II.2.1. Pohledávky z obchodních vztahů</i>	058	124 369	68 932	92 218	92 395	83 312
<i>C.II.2.4. Pohledávky - ostatní</i>	061	18 826	37 907	7 657	10 587	10 805
<i>C.II.2.4.3. Stát - daňové pohledávky</i>	064	8 665	30 309	4 141	8 705	6 340
<i>C.II.2.4.4. Krátkodobé poskytnuté zálohy</i>	065	7 878	6 344	3 285	1 550	2 797
<i>C.II.2.4.6. Jiné pohledávky</i>	067	2 283	1 254	231	332	1 668
Krátkodobý finanční majetek (ř. 69 až 70)	068	0	0	0	0	0
Peněžní prostředky (ř. 72 až 73)	071	4 764	60 219	3 285	5 294	7 592
Peněžní prostředky v pokladně	072	106	163	176	188	335
Peněžní prostředky na účtech	073	4 658	60 056	3 109	5 106	7 257
Časové rozlišení (ř. 75 až 77)	074	712	179	231	1 592	3 143
Náklady příštích období	075	232	165	231	1 444	3 107
Příjmy příštích období	077	480	14	0	148	36

Příloha B: Přehled výkazů v jednotlivých letech v tis. Kč - PASIVA

PASIVA	řádek	2018	2017	2016	2015	2014
PASIVA CELKEM (ř. 79 + 101 + 141)	078	517 229	383 789	859 976	714 595	696 962
Vlastní kapitál (ř. 80 + 84 + 92 + 95 + 99 + 100)	079	98 378	31 353	602 989	491 179	433 165
Základní kapitál (ř. 81 až 83)	080	200	200	200	200	200
Základní kapitál	081	200	200	200	200	200
Ážio (ř. 85 až 86)	084	0	0	86 172	86 172	86 172
Kapitálové fondy	086	0	0	86 172	86 172	86 172
A.II.2.1.Ostatní kapitálové fondy	087	0	0	86 172	86 172	86 172
Fondy ze zisku (ř. 93 + 94)	092	0	0	70	70	70
Ostatní rezervní fondy	093	0	0	70	70	70
Výsledek hospodaření minulých let (ř. 96 + 98)	095	31 153	5 694	404 737	290 160	244 617
Nerozdělený zisk minulých let	096	31 153	5 694	404 737	290 160	385 743
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)						
(ř. 01 - (+ 80 + 84 + 92 + 95 + 100 + 101 + 141))	099	67 025	25 459	111 810	114 577	102 106
Cizí zdroje (ř. 102 + 107)	101	412 072	349 030	254 966	215 706	259 944
Rezervy (ř. 103 až 106)	102	5	4	3	353	65
Ostatní rezervy	106	5	4	3	353	65
Závazky (ř. 108 + 123)	107	412 067	349 026	254 963	215 353	259 879
Dlouhodobé závazky (ř. 109 + 112 + 114 +115 + 116 + 117 + 118 + 119)	108	33 848	58 654	2 332	44 210	86 412
Závazky k úvěrovým institucím	112	29 006	52 795	2 328	4 656	7 761
Závazky z obchodních vztahů	114	0	0	0	43 324	79 998
Odložený daňový závazek	118	4 842	5 859	4	405	-95
Závazky - ostatní	119	0	0	0	481	6 509
C.I.9.3. Jiné závazky	122	0	0	0	481	6 509
Krátkodobé závazky (ř. 124 + 127 + 128 + 129 + 130 + 131 + 132 + 133)	123	378 219	290 372	252 631	171 143	173 467
Závazky k úvěrovým institucím	127	116 007	162 565	99 576	101 231	96 720
Krátkodobé přijaté zálohy	128		181		1 559	997

Závazky z obchodních vztahů	129	191 917	99 580	119 823	0	0
Závazky ostatní	133	70 295	28 046	33 232	63 697	67 989
<i>C.II.8.2. Krátkodobé finanční výpomoci</i>	135	47 345	22 374	24 546	43 316	29 514
<i>C.II.8.3. Závazky k zaměstnancům</i>	136	2 628	2 810	3 411	3 102	3 416
<i>C.II.8.4. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění</i>	137	1 559	1 446	1 679	1 608	1 892
<i>C.II.8.5. Stát - daňové závazky a dotace</i>	138	17 183	436	597	9 770	22 472
<i>C.II.8.6. Dohadné účty pasivní</i>	139	1 389	80	147	18	105
<i>C.II.8.7. Jiné závazky</i>	140	191	900	2 852	5 883	10 590
Časové rozlišení (ř. 142 + 143)	141	6 779	3 406	2 021	7 710	3 853
Výdaje příštích období	142	6 765	3 251	1 431	2 363	1 693
Výnosy příštích období	143	14	155	590	5 347	2 160

Příloha C: Přehled výkazů v jednotlivých letech v tis. Kč – VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

VZZ	Řádek	2018	2017	2016	2015	2014
Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	1	818 538	561 850	865 731	937 069	849 478
Tržby za prodej zboží	2	6 033	5 309	50 634	116 936	4 115
Výkonová spotřeba	3	717 435	476 634	670 960	860 658	665 703
Náklady vynaložené na prodané zboží	4	5 817	5 266	49 856	112 061	2 767
Spotřeba materiálu a energie	5	388 189	260 370	314 917	508 622	442 341
Služby	6	323 429	210 998	306 187	239 975	220 595
Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	7	-103 722	-1 227	-2 802	-20 509	-20 757
Osobní náklady	9	116 934	84 414	112 010	78 278	73 216
Mzdové náklady	10	47 216	44 149	57 961	61 661	57 200
Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	69 718	40 265	54 049	16 617	16 016
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	69 302	39 822	53 302	16 290	15 833
Ostatní náklady	13	416	443	747	327	183
Úpravy hodnot v provozní oblasti (ř. 15 + 18 + 19)	14	9 867	-1 450	10 546	9 151	9 367
Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku (ř. 16 + 17)	15	9 014	6 522	8 054	9 151	9 367
Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	6 410	6 522	8 054	9 151	9 367
Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	17	2 604	0	0	0	0
Úpravy hodnot zásob	18	477	-9 141	2 060	0	0
Úpravy hodnot pohledávek	19	376	1 169	432	0	0
Ostatní provozní výnosy (ř. 21 + 22 + 23)	20	37 985	31 894	12 249	32 526	24 343
Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	641	693	5 799	20 426	6 957
Tržby z prodaného materiálu	22	26 178	0	0	21	416
Jiné provozní výnosy	23	11 166	31 201	6 450	12 079	16 970
Ostatní provozní náklady (ř. 25 až 29)	24	28 853	4 623	7 656	22 603	24 156
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	1 796	1 090	2 517	23 016	5 296
Prodaný materiál	26	20 597	0	0	59	0

Daně a poplatky	27	1 850	1 478	1 683	1 817	1 920
Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	1	1	-350	-12 074	13 089
Jiné provozní náklady	29	4 609	2 054	3 806	9 785	3 851
Provozní výsledek hospodaření (+/-)	30	93 189	36 059	130 244	136 350	126 251
Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku (ř. 36 + 37)	35	0	0	0	0	6 708
Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37	0	0	0	0	6 708
Výnosové úroky a podobné výnosy (ř. 40 + 41)	39	0	17 563	14 521	12 491	9 856
Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	40	0	17 563	13 512	12 491	0
Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	0	0	1 009	0	9 856
Nákladové úroky a podobné náklady (ř. 44 + 45)	43	3 281	1 618	1 532	2 520	3 240
Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44	0	0	0	0	3 240
Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45	3 281	1 618	1 532	2 520	0
Ostatní finanční výnosy	46	11 498	19 725	3 466	18 627	35 267
Ostatní finanční náklady	47	18 417	39 851	8 149	23 429	47 855
Finanční výsledek hospodaření (+/-)	48	-10 200	-4 181	8 306	5 169	736
Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 30 + 48)	49	82 989	31 878	138 550	141 519	126 987
Daň z příjmů (ř. 51 + 52)	50	15 964	6 419	26 740	26 942	24 881
Daň z příjmů splatná	51	16 982	564	27 141	26 442	29 716
Daň z příjmů odložená (+/-)	52	-1 018	5 855	-401	500	-4 835
Výsledek hospodaření po zdanění (+/-) (ř. 49 - 50)	53	67 025	25 459	111 810	114 577	102 106
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 53 - 54)	55	67 025	25 459	111 810	114 577	102 106
Čistý obrat za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII	56	874 054	636 341	946 601	1 117 649	929 767

Příloha D: Horizontální analýza aktiv v tis. Kč – relativní hodnota

AKTIVA	Horizontální analýza aktiv v tis. Kč v letech 2014-2018			
	Relativní hodnota			
	2018/ 2017	2017/ 2016	2016/ 2015	2015/ 2014
AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 37 + 74)	35%	-55%	20%	2%
Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 14 + 27)	-9%	-86%	44%	-6%
Dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 05 + 06 + 09 + 010 + 011)	17%	-35%	-19%	24900%
Ocenitelná práva	17%	-35%	-19%	24900%
<i>B.I.2.1. Software</i>	17%	-35%	-19%	24900%
Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 15 + 18 + 19 + 20 + 24)	-9%	-4%	-5%	-31%
Pozemky a stavby	15%	-2%	-2%	-33%
<i>B.II.1.1. Pozemky</i>	0%	0%	0%	-61%
<i>B.II.1.2. Stavby</i>	18%	-2%	-3%	-20%
Hmotné movité věci a soubory movitých věcí	-21%	-15%	-24%	-42%
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek		6%	27%	139%
<i>B.II.5.2. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek</i>		6%	27%	139%
Dlouhodobý finanční majetek (ř. 28 až 34)		-100%	58%	3%
Zápůjčka a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoby		-100%	58%	
Ostatní dlouhodobý finanční majetek				3%
Oběžná aktiva (ř. 38 + 46 + 68 + 71)	49%	46%	-21%	24%
Zásoby (ř. 39 + 40 + 41 + 44 + 45)	130%	29%	-34%	41%
Materiál	79%	37%	-37%	0%
Nedokončená výroba a polotovary	353%	6%	-33%	97%
Výrobky a zboží	11%	40%	-26%	3228%
<i>C.I.3.1. Výrobky</i>	11%	40%		
<i>C.I.3.2. Zboží</i>			-100%	3228%
Pohledávky (ř. 47 + 57)	34%	7%	-3%	9%
<i>Krátkodobé pohledávky</i>	34%	7%	-3%	9%
<i>C.II.2.1. Pohledávky z obchodních vztahů</i>	80%	-25%	0%	11%
<i>C.II.2.4. Pohledávky - ostatní</i>	-50%	395%	-28%	-2%
<i>C.II.2.4.3. Stát - daňové pohledávky</i>	-71%	632%	-52%	37%
<i>C.II.2.4.4. Krátkodobé poskytnuté zálohy</i>	24%	93%	112%	-45%
<i>C.II.2.4.6. Jiné pohledávky</i>	82%	443%	-30%	-80%
Peněžní prostředky (ř. 72 až 73)	-92%	1733%	-38%	-30%
Peněžní prostředky v pokladně	-35%	-7%	-6%	-44%
Peněžní prostředky na účtech	-92%	1832%	-39%	-30%
Časové rozlišení (ř. 75 až 77)	298%	-23%	-85%	-49%
Náklady příštích období	41%	-29%	-84%	-54%
Příjmy příštích období	3329%		-100%	311%

Příloha E: Horizontální analýza aktiv v tis. Kč – absolutní hodnota

AKTIVA	Horizontální analýza aktiv v tis. Kč v letech 2014-2018			
	Absolutní hodnota			
	2018-2017	2017-2016	2016-2015	2015-2014
AKTIVA CELKEM	133 440	- 476 187	145 381	15 933
Dlouhodobý majetek	- 7 992	- 567 730	201 099	- 31 250
Dlouhodobý nehmotný majetek	370	- 1 132	- 750	3 984
Ocenitelná práva	370	1 132	750	- 3 984
<i>B.I.2.1. Software</i>	370	1 132	750	- 3 984
Dlouhodobý hmotný majetek	- 8 362	3 343	5 369	44 458
Pozemky a stavby	8 864	970	1 486	30 582
<i>B.II.1.1. Pozemky</i>	-	-	-	17 806
<i>B.II.1.2. Stavby</i>	8 864	970	1 486	12 776
Hmotné movité věci a soubory movitých věcí	- 3 796	3 122	6 609	19 669
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	- 13 430	- 749	- 2 726	- 5 793
<i>B.II.5.2. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek</i>	- 13 430	- 749	- 2 726	- 5 793
Dlouhodobý finanční majetek	-	563 255	- 207 218	- 9 224
Zápůjčka a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoby	-	563 255	- 207 218	- 9 224
Ostatní dlouhodobý finanční majetek	-	-	750	- 3 984
Oběžná aktiva	140 899	- 91 595	54 357	- 48 734
Zásoby	159 998	- 27 697	49 241	- 42 167
Materiál	56 373	- 19 418	30 054	- 351
Nedokončená výroba a polotovary	101 059	- 1 568	13 257	- 19 836
Výrobky a zboží	2 566	- 6 711	5 930	- 21 980
<i>C.I.3.1. Výrobky</i>	2 566	- 6 711	- 16 731	-
<i>C.I.3.2. Zboží</i>	-	-	22 661	- 21 980
Pohledávky	36 356	- 6 964	3 107	- 8 865
<i>Krátkodobé pohledávky</i>	36 356	- 6 964	3 107	- 8 865

<i>C.II.2.1. Pohledávky z obchodních vztahů</i>	55 437	23 286	177	-	9 083
<i>C.II.2.4. Pohledávky - ostatní</i>	- 19 081	- 30 250	2 930		218
<i>C.II.2.4.3. Stát - daňové pohledávky</i>	- 21 644	- 26 168	4 564	-	2 365
<i>C.II.2.4.4. Krátkodobé poskytnuté zálohy</i>	1 534	- 3 059	- 1 735		1 247
<i>C.II.2.4.6. Jiné pohledávky</i>	1 029	- 1 023	101		1 336
Peněžní prostředky	- 55 455	- 56 934	2 009		2 298
Peněžní prostředky v pokladně	- 57	13	12		147
Peněžní prostředky na účtech	- 55 398	- 56 947	1 997		2 151
Časové rozlišení	533	52	1 361		1 551
Náklady příštích období	67	66	1 213		1 663
Příjmy příštích období	466	- 14	148	-	112

Příloha F: Horizontální analýza pasiv v tis. Kč – relativní hodnota

PASIVA	Horizontální analýza pasiv v tis. Kč v letech 2014-2018			
	Relativní hodnota			
	2018/ 2017	2017/ 2016	2016/ 2015	2015/ 2014
PASIVA CELKEM	35%	-55%	20%	3%
Vlastní kapitál	214%	-95%	23%	13%
Základní kapitál	0%	0%	0%	0%
Základní kapitál	0%	0%	0%	0%
Ážio		-100%	0%	0%
Kapitálové fondy		-100%	0%	0%
A.II.2.1.Ostatní kapitálové fondy		-100%	0%	0%
Fondy ze zisku		-100%	0%	0%
Ostatní rezervní fondy		-100%	0%	0%
Výsledek hospodaření minulých let	447%	-99%	39%	19%
Nerozdělený zisk minulých let	447%	-99%	39%	-25%
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	163%	-77%	-2%	12%
Cizí zdroje	18%	37%	18%	-17%
Rezervy	25%	33%	-99%	443%
Ostatní rezervy	25%	33%	-99%	443%
Závazky	18%	37%	18%	-17%
Dlouhodobé závazky	-42%	2415%	-95%	-49%
Závazky k úvěrovým institucím	-45%	2168%	-50%	-40%
Závazky z obchodních vztahů			-100%	-46%
Odložený daňový závazek	-17%	146375%	-99%	-526%
Závazky - ostatní			-100%	-93%
C.I.9.3. Jiné závazky			-100%	-93%
Krátkodobé závazky	30%	15%	48%	-1%
Závazky k úvěrovým institucím	-29%	63%	-2%	5%
Krátkodobé přijaté zálohy	-100%		-100%	56%
Závazky z obchodních vztahů	93%	-17%		
Závazky ostatní	151%	-16%	-48%	-6%
C.II.8.2. Krátkodobé finanční výpomoci	112%	-9%	-43%	47%
C.II.8.3. Závazky k zaměstnancům	-6%	-18%	10%	-9%
C.II.8.4. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	8%	-14%	4%	-15%
C.II.8.5. Stát - daňové závazky a dotace	3841%	-27%	-94%	-57%
C.II.8.6. Dohadné účty pasivní	1636%	-46%	717%	-83%
C.II.8.7. Jiné závazky	-79%	-68%	-52%	-44%
Časové rozlišení	99%	69%	-74%	100%
Výdaje příštích období	108%	127%	-39%	40%
Výnosy příštích období	-91%	-74%	-89%	148%

Příloha G: Horizontální analýza aktiv v tis. Kč – absolutní hodnota

PASIVA	Horizontální analýza aktiv v tis. Kč v letech 2014-2018			
	Absolutní hodnota			
	2018/2017	2017/2016	2016/2015	2015/2014
PASIVA CELKEM	133 440	-476 187	145 381	17 633
Vlastní kapitál	67 025	-571 636	111 810	58 014
Základní kapitál	0	0	0	0
Základní kapitál	0	0	0	0
Ážio	0	-86 172	0	0
Kapitálové fondy	0	-86 172	0	0
A.II.2.1.Ostatní kapitálové fondy	0	-86 172	0	0
Fondy ze zisku	0	-70	0	0
Ostatní rezervní fondy	0	-70	0	0
Výsledek hospodaření minulých let	25 459	-399 043	114 577	45 543
Nerozdělený zisk minulých let	25 459	-399 043	114 577	-95 583
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	41 566	-86 351	-2 767	12 471
Cizí zdroje	63 042	94 064	39 260	-44 238
Rezervy	1	1	-350	288
Ostatní rezervy	1	1	-350	288
Závazky	63 041	94 063	39 610	-44 526
Dlouhodobé závazky	-24 806	56 322	-41 878	-42 202
Závazky k úvěrovým institucím	-23 789	50 467	-2 328	-3 105
Závazky z obchodních vztahů	0	0	-43 324	-36 674
Odložený daňový závazek	-1 017	5 855	-401	500
Závazky - ostatní	0	0	-481	-6 028
C.I.9.3. Jiné závazky	0	0	-481	-6 028

Krátkodobé závazky	87 847	37 741	81 488	-2 324
Závazky k úvěrovým institucím	-46 558	62 989	-1 655	4 511
Krátkodobé přijaté zálohy	-181	181	-1 559	562
Závazky z obchodních vztahů	92 337	-20 243	119 823	0
Závazky ostatní	42 249	-5 186	-30 465	-4 292
<i>C.II.8.2. Krátkodobé finanční výpomoci</i>	24 971	-2 172	-18 770	13 802
<i>C.II.8.3. Závazky k zaměstnancům</i>	-182	-601	309	-314
<i>C.II.8.4. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění</i>	113	-233	71	-284
<i>C.II.8.5. Stát - daňové závazky a dotace</i>	16 747	-161	-9 173	-12 702
<i>C.II.8.6. Dohadné účty pasivní</i>	1 309	-67	129	-87
<i>C.II.8.7. Jiné závazky</i>	-709	-1 952	-3 031	-4 707
Časové rozlišení	3 373	1 385	-5 689	3 857
Výdaje příštích období	3 514	1 820	-932	670
Výnosy příštích období	-141	-435	-4 757	3 187

Příloha H: Horizontální analýza VZZ v tis. Kč – absolutní hodnota

	Horizontální analýza výnosů a nákladů v tis. Kč v letech 2014-2018			
	Absolutní hodnota			
	2018/2017	2017/2016	2016/2015	2015/2014
Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	256 688	-303 881	-71 338	87 591
Tržby za prodej zboží	724	-45 325	-66 302	112 821
Výkonová spotřeba	240 801	-194 326	-189 698	194 955
Náklady vynaložené na prodané zboží	551	-44 590	-62 205	109 294
Spotřeba materiálu a energie	127 819	-54 547	-193 705	66 281
Služby	112 431	-95 189	66 212	19 380
Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	-102 495	1 575	17 707	248
Osobní náklady	32 520	-27 596	33 732	5 062
Mzdové náklady	3 067	-13 812	-3 700	4 461
Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	29 453	-13 784	37 432	601
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	29 480	-13 480	37 012	457
Ostatní náklady	-27	-304	420	144
Úpravy hodnot v provozní oblasti	11 317	-11 996	1 395	-216
Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	2 492	-1 532	-1 097	-216
Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	-112	-1 532	-1 097	-216
Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	2 604	0	0	0
Úpravy hodnot zásob	9 618	-11 201	2 060	0
Úpravy hodnot pohledávek	-793	737	432	0
Ostatní provozní výnosy	6 091	19 645	-20 277	8 183
Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	-52	-5 106	-14 627	13 469
Tržby z prodaného materiálu	26 178	0	-21	-395
Jiné provozní výnosy	-20 035	24 751	-5 629	-4 891
Ostatní provozní náklady	24 230	-3 033	-14 947	-1 553
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	706	-1 427	-20 499	17 720

Prodaný materiál	20 597	0	-59	59
Daně a poplatky	372	-205	-134	-103
Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	0	351	11 724	-25 163
Jiné provozní náklady	2 555	-1 752	-5 979	5 934
Provozní výsledek hospodaření (+/-)	57 130	-94 185	-6 106	10 099
Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	-6 708
Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	-6 708
Výnosové úroky a podobné výnosy	-17 563	3 042	2 030	2 635
Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	-17 563	4 051	1 021	12 491
Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	0	-1 009	1 009	-9 856
Nákladové úroky a podobné náklady	1 663	86	-988	-720
Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	-3 240
Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	1 663	86	-988	2 520
Ostatní finanční výnosy	-8 227	16 259	-15 161	-16 640
Ostatní finanční náklady	-21 434	31 702	-15 280	-24 426
Finanční výsledek hospodaření (+/-)	-6 019	-12 487	3 137	4 433
Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	51 111	-106 672	-2 969	14 532
Daň z příjmů (ř. 51 + 52)	9 545	-20 321	-202	2 061
Daň z příjmů splatná	16 418	-26 577	699	-3 274
Daň z příjmů odložená (+/-)	-6 873	6 256	-901	5 335
Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	41 566	-86 351	-2 767	12 471
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	41 566	-86 351	-2 767	12 471
Čistý obrat za účetní období	237 713	-310 260	-171 048	187 882

Příloha I: Horizontální analýza VZZ v tis. Kč – relativní hodnota

	Horizontální analýza VZZ v tis. Kč v letech 2014-2018			
	Relativní hodnota			
	2018/2017	2017/2016	2016/2015	2015/2014
Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	46%	-35%	-8%	10%
Tržby za prodej zboží	14%	-90%	-57%	2742%
Výkonová spotřeba	51%	-29%	-22%	29%
Náklady vynaložené na prodané zboží	10%	-89%	-56%	3950%
Spotřeba materiálu a energie	49%	-17%	-38%	15%
Služby	53%	-31%	28%	9%
Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	8353%	-56%	-86%	-1%
Osobní náklady	39%	-25%	43%	7%
Mzdové náklady	7%	-24%	-6%	8%
Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	73%	-26%	225%	4%
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	74%	-25%	227%	3%
Ostatní náklady	-6%	-41%	128%	79%
Úpravy hodnot v provozní oblasti	-780%	-114%	15%	-2%
Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	38%	-19%	-12%	-2%
Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	-2%	-19%	-12%	-2%
Úpravy hodnot zásob	-105%	-544%		
Úpravy hodnot pohledávek	-68%	171%		
Ostatní provozní výnosy	19%	160%	-62%	34%
Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	-8%	-88%	-72%	194%
Tržby z prodaného materiálu			-100%	-95%
Jiné provozní výnosy	-64%	384%	-47%	-29%
Ostatní provozní náklady	524%	-40%	-66%	-6%
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	65%	-57%	-89%	335%

Prodaný materiál			-100%	
Daně a poplatky	25%	-12%	-7%	-5%
Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	0%	-100%	-97%	-192%
Jiné provozní náklady	124%	-46%	-61%	154%
Provozní výsledek hospodaření (+/-)	158%	-72%	-4%	8%
Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku				-100%
Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku				-100%
Výnosové úroky a podobné výnosy	-100%	21%	16%	27%
Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	-100%	30%	8%	
Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy		-100%		-100%
Nákladové úroky a podobné náklady	103%	6%	-39%	-22%
Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba				-100%
Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	103%	6%	-39%	
Ostatní finanční výnosy	-42%	469%	-81%	-47%
Ostatní finanční náklady	-54%	389%	-65%	-51%
Finanční výsledek hospodaření (+/-)	144%	-150%	61%	602%
Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	160%	-77%	-2%	11%
Daň z příjmů	149%	-76%	-1%	8%
Daň z příjmů splatná	2911%	-98%	3%	-11%
Daň z příjmů odložená (+/-)	-117%	-1560%	-180%	-110%
Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	163%	-77%	-2%	12%
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	163%	-77%	-2%	12%
Čistý obrat za účetní období	37%	-33%	-15%	20%

Příloha J: Horizontální analýza výnosů a nákladů v tis. Kč – absolutní hodnota

	Horizontální analýza výnosů a nákladů v tis. Kč v letech 2014- 2018			
	Absolutní hodnota			
	2018/2017	2017/2016	2016/2015	2015/2014
Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	256 688	-303 881	-71 338	87 591
Tržby za prodej zboží	724	-45 325	-66 302	112 821
Výkonová spotřeba	240 801	-194 326	-189 698	194 955
Náklady vynaložené na prodané zboží	551	-44 590	-62 205	109 294
Spotřeba materiálu a energie	127 819	-54 547	-193 705	66 281
Služby	112 431	-95 189	66 212	19 380
Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	-102 495	1 575	17 707	248
Osobní náklady	32 520	-27 596	33 732	5 062
Mzdové náklady	3 067	-13 812	-3 700	4 461
Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	29 453	-13 784	37 432	601
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	29 480	-13 480	37 012	457
Ostatní náklady	-27	-304	420	144
Úpravy hodnot v provozní oblasti	11 317	-11 996	1 395	-216
Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	2 492	-1 532	-1 097	-216
Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	-112	-1 532	-1 097	-216
Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	2 604	0	0	0
Úpravy hodnot zásob	9 618	-11 201	2 060	0
Úpravy hodnot pohledávek	-793	737	432	0
Ostatní provozní výnosy	6 091	19 645	-20 277	8 183
Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	-52	-5 106	-14 627	13 469
Tržby z prodaného materiálu	26 178	0	-21	-395
Jiné provozní výnosy	-20 035	24 751	-5 629	-4 891
Ostatní provozní náklady	24 230	-3 033	-14 947	-1 553
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	706	-1 427	-20 499	17 720

Prodaný materiál	20 597	0	-59	59
Daně a poplatky	372	-205	-134	-103
Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	0	351	11 724	-25 163
Jiné provozní náklady	2 555	-1 752	-5 979	5 934
Provozní výsledek hospodaření (+/-)	57 130	-94 185	-6 106	10 099
Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	-6 708
Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	-6 708
Výnosové úroky a podobné výnosy	-17 563	3 042	2 030	2 635
Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	-17 563	4 051	1 021	12 491
Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	0	-1 009	1 009	-9 856
Nákladové úroky a podobné náklady	1 663	86	-988	-720
Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	-3 240
Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	1 663	86	-988	2 520
Ostatní finanční výnosy	-8 227	16 259	-15 161	-16 640
Ostatní finanční náklady	-21 434	31 702	-15 280	-24 426
Finanční výsledek hospodaření (+/-)	-6 019	-12 487	3 137	4 433
Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	51 111	-106 672	-2 969	14 532
Daň z příjmů (ř. 51 + 52)	9 545	-20 321	-202	2 061
Daň z příjmů splatná	16 418	-26 577	699	-3 274
Daň z příjmů odložená (+/-)	-6 873	6 256	-901	5 335
Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	41 566	-86 351	-2 767	12 471
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	41 566	-86 351	-2 767	12 471
Čistý obrat za účetní období	237 713	-310 260	-171 048	187 882

Příloha K: Vertikální analýza aktiv

AKTIVA	Vertikální analýza				
	2018	2017	2016	2015	2014
AKTIVA CELKEM	100%	100%	100%	100%	100%
Pohledávky za upsaný základní kapitál	0%	0%	0%	0%	0%
Dlouhodobý majetek	16%	24%	77%	64%	70%
Dlouhodobý nehmotný majetek	0%	1%	0%	1%	0%
Ocenitelná práva	0%	1%	0%	1%	0%
<i>B.I.2.1. Software</i>	0%	1%	0%	1%	0%
Dlouhodobý hmotný majetek	16%	24%	11%	14%	21%
Pozemky a stavby	13%	16%	7%	9%	13%
<i>B.II.1.1. Pozemky</i>	2%	3%	1%	2%	4%
<i>B.II.1.2. Stavby</i>	11%	13%	6%	7%	9%
Hmotné movité věci a soubory movitých věcí	3%	5%	2%	4%	7%
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	0%	3%	1%	1%	1%
<i>B.II.5.1. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek</i>	0%	0%	0%	0%	0%
<i>B.II.5.2. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek</i>	0%	3%	1%	1%	1%
Dlouhodobý finanční majetek	0%	0%	65%	50%	50%
Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	0%	0%	0%	0%	0%
Zápůjčka a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoby	0%	0%	65%	41%	40%
Ostatní dlouhodobý finanční majetek	0%	0%	0%	50%	50%
<i>B.III.7.1. Jiný dlouhodobý finanční majetek</i>	0%	0%	0%	50%	50%
<i>B.III.7.2. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek</i>	0%	0%	0%	0%	0%
Oběžná aktiva	83%	76%	23%	35%	29%
Zásoby	55%	32%	11%	20%	15%
Materiál	25%	19%	6%	11%	12%
Nedokončená výroba a polotovary	25%	7%	3%	6%	3%
Výrobky a zboží	5%	6%	2%	3%	0%
<i>C.I.3.1. Výrobky</i>	5%	6%	2%	0%	0%
<i>C.I.3.2. Zboží</i>	0%	0%	0%	3%	0%
Pohledávky	28%	28%	12%	14%	13%
Dlouhodobé pohledávky	0%	0%	0%	0%	0%
<i>Krátkodobé pohledávky</i>	28%	28%	12%	14%	13%
<i>C.II.2.1. Pohledávky z obchodních vztahů</i>	24%	18%	11%	13%	12%
<i>C.II.2.4. Pohledávky - ostatní</i>	4%	10%	1%	1%	2%
<i>C.II.2.4.3. Stát - daňové pohledávky</i>	2%	8%	0%	1%	1%
<i>C.II.2.4.4. Krátkodobé poskytnuté zálohy</i>	2%	2%	0%	0%	0%
Peněžní prostředky	1%	16%	0%	1%	1%
Peněžní prostředky na účtech	1%	16%	0%	1%	1%

Příloha L: Vertikální analýza pasiv

PASIVA	Vertikální analýza pasiv				
	2018	2017	2016	2015	2014
PASIVA CELKEM	100%	100%	100%	100%	100%
Vlastní kapitál	19%	8%	70%	69%	62%
Základní kapitál	0%	0%	0%	0%	0%
Základní kapitál	0%	0%	0%	0%	0%
Ážio	0%	0%	10%	12%	12%
Kapitálové fondy	0%	0%	10%	12%	12%
A.II.2.1.Ostatní kapitálové fondy	0%	0%	10%	12%	12%
Fondy ze zisku	0%	0%	0%	0%	0%
Ostatní rezervní fondy	0%	0%	0%	0%	0%
Výsledek hospodaření minulých let	6%	1%	47%	41%	35%
Nerozdělený zisk minulých let	6%	1%	47%	41%	55%
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	13%	7%	13%	16%	15%
Cizí zdroje	80%	91%	30%	30%	37%
Rezervy	0%	0%	0%	0%	0%
Ostatní rezervy	0%	0%	0%	0%	0%
Závazky	80%	91%	30%	30%	37%
Dlouhodobé závazky	7%	15%	0%	6%	12%
Závazky k úvěrovým institucím	6%	14%	0%	1%	1%
Závazky z obchodních vztahů	0%	0%	0%	6%	11%
Odložený daňový závazek	1%	2%	0%	0%	0%
Závazky - ostatní	0%	0%	0%	0%	1%
C.I.9.3. Jiné závazky	0%	0%	0%	0%	1%
Krátkodobé závazky	73%	76%	29%	24%	25%
Závazky k úvěrovým institucím	22%	42%	12%	14%	14%
Krátkodobé přijaté zálohy	0%	0%	0%	0%	0%
Závazky z obchodních vztahů	37%	26%	14%	0%	0%
Závazky ostatní	14%	7%	4%	9%	10%
C.II.8.2. <i>Krátkodobé finanční výpomoci</i>	9%	6%	3%	6%	4%
C.II.8.3. <i>Závazky k zaměstnancům</i>	1%	1%	0%	0%	0%
C.II.8.4. <i>Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění</i>	0%	0%	0%	0%	0%
C.II.8.5. <i>Stát - daňové závazky a dotace</i>	3%	0%	0%	1%	3%
C.II.8.6. <i>Dohadné účty pasivní</i>	0%	0%	0%	0%	0%
C.II.8.7. <i>Jiné závazky</i>	0%	0%	0%	1%	2%
Časové rozlišení	1%	1%	0%	1%	1%
Výdaje příštích období	1%	1%	0%	0%	0%
Výnosy příštích období	0%	0%	0%	1%	0%

Abstrakt

Rapová, L. (2020). *Metody controllingu a jejich využití v podnikové praxi* (Diplomová práce), Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Česko.

Klíčová slova: controlling, metody controllingu, finanční analýza, forecasting

Předložená diplomová práce je zaměřena na provedení analýzy a hodnocení metod a nástrojů controllingu ve společnosti stauner palet s.r.o. a navržení doporučení a opatření pro zlepšení controllingového řízení ve vybraném podniku. Práce se skládá z části teoretické a praktické. V teoretické části je charakterizován význam, koncepce, funkce a druhy controllingu a provedena analýza metod a nástrojů controllingu. V praktické části práce je nejprve představena společnost, která se zabývá výrobou kovových palet. Dále je provedena analýza metod a nástrojů controllingu, které byly definovány v teoretické části práce. Poslední kapitola shrnuje provedené analýzy a jsou navržena doporučení a opatření pro zlepšení controllingového řízení ve vybraném podniku.

Abstract

Rapová, L. (2020). Methods of controlling and their use in corporate practice (Master's Thesis). University of West Bohemia, Faculty of Economics, Czech Republic.

Key words: controlling, methods of controlling, financial analysis, forecasting

Presented diploma thesis is focused on an implementation of analysis and an evaluation of methods and instruments of controlling in company stauner planet ltd and suggesting advice and measures to improve controlling procedure in the chosen company. The thesis consists of theoretical and practical parts. In the theoretical part the importance, concept, function and types of controlling are described and there is performed an analysis of methods and instruments of controlling. In practical part there is first introduced a company for production of metal pallets. Then there is performed an analysis of methods and instruments of controlling that were defined in the theoretical part. The last chapter summarizes the performed analyses and there are suggested advice and measures to improve the controlling management in the company.