

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Diplomová práce

**Metody a nástroje controllingu a jejich využití  
v podnikové praxi**

**Methods and instruments of controlling and their  
use in business practice**

Bc. David Leitl

Plzeň 2022

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

*„Metody a nástroje controllingu a jejich využití v podnikové praxi“*,

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

Plzeň dne 21. 4. 2022

*v. r. David Leitl*

Rád bych velmi poděkoval paní prof. Ing. Lili Dvořákové, CSc., za její odborné vedení, věcné připomínky, vstřícnost a ochotu při zpracovávání této diplomové práce. Dále bych rád velmi poděkoval finančnímu manažerovi společnosti Precision Castparts CZ, panu Ing. Martinu Jahnovi za konzultace a poskytnutí materiálů.

# Obsah

Úvod .....	8
<b>1 Cíle a metodika práce .....</b>	<b>9</b>
<b>2 Charakteristika controllingu .....</b>	<b>11</b>
2.1 Pojem a význam controllingu.....	11
2.2 Historie a vývoj controllingu .....	13
2.3 Cíle a funkce controllingu.....	15
2.3.1 Druhy controllingu.....	16
2.4 Postavení controllingu v podniku.....	17
2.4.1 Členění controllingu v podnikové struktuře .....	17
2.4.2 Controller vs. manažer .....	19
2.5 Shrnutí kapitoly .....	20
<b>3 Úrovně controllingu.....</b>	<b>23</b>
3.1 Normativní controlling.....	24
3.1.1 Nástroje normativního controllingu.....	25
3.2 Strategický controlling .....	26
3.2.1 Nástroje strategického controllingu .....	27
3.3 Operativní controlling .....	28
3.3.1 Metody a nástroje operativního controllingu.....	29
3.4 Reporting.....	33
3.5 Shrnutí kapitoly .....	35
<b>4 Finanční controlling.....</b>	<b>36</b>
4.1 Finanční analýza podniku .....	36
4.1.1 Analýza absolutních ukazatelů .....	38
4.1.2 Analýza poměrových ukazatelů.....	39

4.1.3	Analýza rozdílových ukazatelů.....	44
4.1.4	Analýza systému ukazatelů.....	45
4.2	Controlling cash flow .....	47
4.2.1	Tvorba výkazu cash flow .....	47
4.2.2	Ukazatele cash flow .....	49
4.3	Finanční plánování a kontrola.....	50
4.3.1	Nástroje plánování .....	54
4.3.2	Finanční plán.....	56
4.4	Shrnutí kapitoly.....	58
<b>5</b>	<b>Investiční controlling .....</b>	<b>60</b>
5.1	Vývojové části investic .....	62
5.2	Statické metody hodnocení investic.....	65
5.3	Dynamické metody hodnocení investic .....	67
5.4	Analýza citlivosti investic .....	69
5.4.1	Citlivostní analýzy v MS Excel .....	70
5.5	Shrnutí kapitoly.....	70
<b>6</b>	<b>Metody a nástroje controllingu a jejich využití ve společnosti Precision Castparts CZ, s. r. o.....</b>	<b>72</b>
6.1	Představení korporace .....	72
6.1.1	Precision Castparts CZ, s. r. o.....	73
6.2	Analýza a hodnocení úrovní controllingu ve společnosti Precision Castparts CZ .....	74
6.2.1	Strategický controlling.....	74
6.2.2	Operativní controlling.....	78
6.2.3	Reporting .....	86
6.2.4	Souhrn analýzy a hodnocení úrovní controllingu.....	92

6.3	Analýza a hodnocení finančního controllingu ve společnosti Precision Castparts CZ .....	93
6.3.1	Analýza absolutních ukazatelů .....	93
6.3.2	Analýza poměrových ukazatelů.....	95
6.3.3	Analýza rozdílových ukazatelů.....	100
6.3.4	Analýza systému ukazatelů.....	100
6.3.5	Controlling cash flow.....	101
6.3.6	Finanční plánování a kontrola.....	102
6.3.7	Souhrn analýzy a hodnocení finančního controllingu .....	106
6.4	Analýza a hodnocení investičního controllingu ve společnosti Precision Castparts CZ .....	107
6.4.1	Popis a zhodnocení první investice statickými a dynamickými metodami 108	
6.4.2	Analýza citlivosti první investice .....	110
6.4.3	Zhodnocení druhé investice statickými a dynamickými metodami.....	113
6.4.4	Analýza citlivosti druhé investice.....	115
6.4.5	Vyhodnocení výhodnosti obou investic.....	118
6.4.6	Souhrn analýzy a hodnocení investičního controllingu.....	119
6.5	Shrnutí kapitoly.....	120
<b>7</b>	<b>Celkové zhodnocení, doporučení a návrhy pro společnost Precision Castparts CZ, s. r. o.....</b>	<b>123</b>
7.1	Celkové zhodnocení společnosti.....	123
7.2	Doporučení a návrhy na zlepšení pro společnost.....	124
7.3	Přínos kvalifikační práce ve zkoumané oblasti.....	126
	<b>Závěr .....</b>	<b>127</b>
	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>129</b>
	<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>136</b>

**Seznam obrázků..... 139**

**Seznam použitých zkratek a značek..... 140**

**Seznam příloh..... 144**

**Přílohy**

**Abstrakt**

**Abstract**

# Úvod

Tato diplomová práce se zabývá analýzou a hodnocením controllingu včetně jeho využití ve společnosti. V dnešní nejisté a stále se zrychlující době si našel controlling své místo téměř v každé úspěšné společnosti, významnou roli hraje například v leteckém průmyslu. Controlling neslouží pouze jako poradenská služba nejvyššímu vedení, ale zabývá se všemi oblastmi a úrovněmi řízení společnosti současně s predikcí vývoje do budoucnosti. Vzhledem k rozsahu problematiky není možné popsat všechny součásti controllingu, proto byly vybrány ty nejužitečnější a nejpoužívanější z nich.

Na začátku jsou uvedeny čtyři cíle této diplomové práce. Prvním cílem diplomové práce je teoreticky definovat jednotlivé oblasti controllingu a vymežit jeho základní teoretická východiska pro zpracování praktické části práce. Druhým cílem je definovat příčinu trendu stěžejních ukazatelů a položek účetní závěrky společnosti Precision Castparts CZ, s. r. o. mezi léty 2017–2020. Třetím cílem je připravit návrh finančního plánu pro roky 2022, 2023 a 2024. Posledním cílem je vytvořit souhrn hlavních doporučených controllingových nástrojů a metod, které bude podnik v následujících letech ve své činnosti sledovat a aplikovat.

Práce je strukturovaná na teoretickou a praktickou část. Teoretická část začíná popisem vývoje, principu a začlenění controllingu do podnikové praxe. Následující kapitoly popisují princip controllingu, jeho metody a nástroje z hlediska hierarchického uspořádání od nejvyšší úrovně – normativní – až po nejnížší – operativní. Dále je teoretická část práce uspořádána podle druhového členění na finanční a investiční controlling. V praktické části jsou aplikovány teoretické poznatky z předchozích kapitol na společnost Precision Castparts CZ, s. r. o., s logickým uspořádáním shodným v teoretické části. Praktická aplikace se zabývá hodnocením a analýzou jak interního, tak externího prostředí, ve kterém společnost působí. Na samotném konci této práce jsou zjištěná data shrnuta a jsou navržena doporučení, jež napomohou společnosti se vypořádat se současnou krizí, která byla způsobena především restriktivními opatřeními v návaznosti na probíhající pandemií covidu-19.

Pro zpracování diplomové práce bylo toto téma vybráno zejména kvůli zájmu o tuto problematiku a rozšíření znalostí v této oblasti, která bude nápomocna v kariéře se zaměřením v této oblasti.



# 1 Cíle a metodika práce

**Prvním cílem** diplomové práce je teoreticky definovat jednotlivé oblasti controllingu a vymezit jeho základní teoretická východiska pro zpracování praktické části práce. **Druhým cílem** je definovat příčinu trendu stěžejních ukazatelů a položek účetní závěrky společnosti Precision Castparts CZ, s. r. o. mezi léty 2017–2020. **Třetím cílem** je připravit návrh finančního plánu pro roky 2022, 2023 a 2024. **Posledním cílem** je vytvořit souhrn doporučených hlavních controllingových nástrojů a metod, které bude podnik v následujících letech ve své činnosti sledovat a aplikovat.

V teoretické části budou jednotlivé metody a nástroje controllingu uceleně seříděny, porovnány a popsány za pomoci literárních, webových a další zdrojů. V praktické části budou metody a nástroje controllingu, které byly definovány v teoretické části, aplikovány ve společnosti Precision Castparts CZ, s. r. o. Jež je českým zastoupením Precision Castparts Corporation. Analyzováno a hodnoceno bude období 2017–2020. Jednotlivé finanční plány budou vytvořeny na roky 2022, 2023 a 2024.

Východiskem této analýzy budou data získána z veřejně dostupných výročních zpráv za roky 2017–2020 z portálu Ministerstva spravedlnosti [or.justice.cz](http://or.justice.cz). Další potřebná data, jako jsou například organizační struktura společnosti, informace o reportingu a kopie jeho výstupu, výčet výrobků a jejich přímé a nepřímé náklady, data o investicích včetně účelu nákupu, pořizovací ceny, způsob financování apod., budou použita z interních materiálů podniku a dále zjištěna prostřednictvím strukturovaného rozhovoru s finančním manažerem společnosti.

Data z veřejně dostupných účetních závěrek, (tzn. rozvaha, výkaz zisku a ztrát a cash flow) a data z interních zdrojů společnosti (například detailního rozpracování nákladů podniku) budou transformována, naformátována a zpracována do tabulek v procesoru Microsoft Excel 2019. V tomto programu budou také probíhat veškeré výpočty spojené s metodami a nástroji controllingu. Výsledné hodnoty budou interpretovány formou tabulek nebo vložením rovnice s konkrétními dosazenými čísly, a to za pomoci funkce Rovnice v aplikaci Microsoft Word 2019. Vlastní zpracované diagramy, struktury a grafické prvky této práce budou vytvořeny za pomoci ilustračního nástroje SmartArt, který je rovněž součástí programu Microsoft Word. Všechny výsledky a grafické části budou doplněny o slovní komentář. Ostatní data, jako je například organizační struktura

či interně získané informace, budou sloužit jako podklad pro další popis a vyhodnocení a vybrané společnosti z hlediska controllingu. Celá práce byla zpracována v textovém editoru Microsoft Word 2019.

## 2 Charakteristika controllingu

Tato kapitola se zabývá teoretickým vymezením pojmu *controlling*, popisem jeho vývoje, zásadními historickými milníky, definováním cílů, funkcí, druhů a rovněž popisem postavení controllingu v podniku.

### 2.1 Pojem a význam controllingu

Samotný výraz *controlling* je odvozen z anglického slovesa „to control“, jež lze do češtiny přeložit jako *řídít, vést, ovládat, kontrolovat, dohlížet, regulovat* nebo také *plánovat*. Dále je možné *controlling* vyložit středoanglickým „conter-roll“ neboli *seznam* či z francouzštiny „contre-rôle“, který je možné vyložit jako *porovnání reálného stavu majetku s plánovaným*. Výčet těchto překladů potvrzuje rozmanitost forem controllingu (Eschenbach & Siller, 2012, s. 34).

Vymezení pojmu *controlling* není jednoduché. Lze jej chápat jako jeden z nástrojů, který pomáhá k zajištění budoucí úspěšnosti firmy. Jde o souhrn navzájem provázaných kontrolních aktivit, jež pomáhají dosáhnout předem formulovaných cílů. Jde o koordinaci plánování, kontroly a souboru informací. *Controlling* porovnává realitu s očekávanými hodnotami – zkoumá odchylky od požadovaného směru a jejich příčinu. Při sestavování *controllingové* struktury je nutné odpovědět na následující otázky (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, & Hájek, 2020; s. 240; Žůrková, 2007, s. 123):

- **Proč** provádět kontrolu?
- **Co** bude kontrolováno?
- **Kdo** bude kontrolovat?
- **Kdy** se bude provádět kontrola?
- **Jak** bude kontrola provedena?

Ani samotná definice controllingu nemá jednotnou podobu; zde jsou uvedeny definice od různých autorů.

„*Controllingem rozumíme v rámci podnikové ekonomiky fundovanou regulaci norem, strategií, financí, trhu, procesů, informací a chování. Účelem controllingu je podpora řízení, aby se dosáhlo společně dohodnutých podnikových cílů (transparentní monitoring)*“ (Eschenbach & Siller, 2012, s. 38).

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

*Controlling „je chápán jako nástroj, jehož smyslem je zvýšit účinnost systému řízení permanentním srovnáváním skutečného průběhu podnikatelského procesu se žádoucím stavem, vyhodnocováním odchylek a aktualizací cílů“ (Král, 2018, s. 29).*

*„Controlling je výsledkem spolupráce manažerů a controllerů. Controllingem nazýváme proces stanovení cílů, plánování a řízení v oblasti financí a výkonů. Controlling zahrnuje aktivity jako rozhodování, definování, stanovení, řízení a regulace“ (International Group of Controlling, 2003, s. 34).*

Přes rozdílnost mají tyto definice stejnou základní myšlenku v podobě podpory řízení společnosti, monitorování a zjišťování případného odchýlení od plánu.

V controllingu existují tři základní přístupy: obecný, širší a užší. **Obecný přístup** představuje vedení všech ekonomických oblastí – jako příklad je možné uvést finanční controlling, který je dále rozebrán ve čtvrté kapitole. **Širší přístup** je definován požadavky nejvyššího vedení podniku, zatímco **užší přístup** lze vymezit jako systémové uspořádání, které je postaveno na konkrétně určených postupech a podstatách. Oproti širšímu přístupu při něm dochází k rozsáhlé přeměně struktury informačního systému. Lazar (2012) definuje užší přístup jako celofiremní snahu o dosažení co nejvyšší marže, tedy rozdílu mezi konečnou cenou produktu a jeho variabilními náklady. Typickým příkladem pro užší pojetí je nákladový controlling (Lazar, 2012, s. 176).

Význam controllingu je možné popsat jako v následujících bodech (Žůrková, 2007, s. 123):

- **Koncept**, který napomáhá k dosažení předem definovaných cílů.
- **Nástroj vedení** zaměřený na budoucí prosperitu společnosti.
- **Systém pravidel**, které napomáhají k včasnému odhalení, pokud se podnik začne ubírat nesprávným směrem.

Jeho orientace je zaměřena ve třech hlavních principech, kterými jsou (Mikovcová, 2007, s. 11–12):

- **Podnikové cíle** – předpokladem je, že controller aktivně spolupracuje při jejich tvorbě a následně vyhodnocuje naplnění.
- **Slabá místa** – jde o vytvoření informačního systému s adekvátním objemem dat, který umožní odhalit příčinu slabých míst.
- **Budoucnost** – data a zkušenosti z minulých let jsou využívána pro budoucí plánování, na jehož základě bude možné předejít celé řadě možných komplikací.

## 2.2 Historie a vývoj controllingu

Začátky controllingu se datují již okolo roku 1900 ve **Spojených státech amerických** u velkých a významných společností jako jsou například Ford Motor Company či General Electric Company. V tomto případě se jednalo spíše o spravování finančního hospodaření společnosti než o controlling, jak ho známe dnes. Rozkvětu se dočkal v době celosvětové hospodářské krize, konkrétně v roce 1926, což zapříčinilo potřebu firem změnit zaběhlý systém vedení. Změnila se i činnost controllerů, kteří kromě dosavadních činností připravovali a zpracovávali podkladová data pro tvorbu plánů, vytvářeli postup kontrolních činností, aby se zjistilo, zda bylo dosaženo vymezených cílů. Controlleri také měli poradenskou funkci v nejvyšším managementu společnosti (Mikovcová, 2007, s. 10).

Padesátá a šedesátá léta minulého století znamenala pro controlling ve Spojených státech nejvýznamnější období. Do kompetencí controlligových pracovníků začalo spadat nejen zjišťování odchylek od plánovaného stavu, jejich příčin a vhodného dalšího postupu, ale také vedení daní a pojištění společnosti. V sedmdesátých letech přechází pozice controllingového pracovníka na finančního manažera, jehož povinností, tedy kromě controllingu, bylo zajištění finančních zdrojů, účetnictví apod. (Mikovcová, 2007, s. 10).

V **evropských zemích**, a to především v těch západních, se controlling začal prosazovat ve druhé polovině čtyřicátých let, tedy po ukončení druhé světové války. Důvodem zavedení byla snaha o obnovení ekonomiky a přísun kapitálu z USA. Controllingové pozice zde zavedly u svých podniků americké mateřské společnosti. V období sedmdesátých let se kvůli strnulosti průmyslu a ropnému šoku, který nastal roku 1973, zvýšila potřeba úspornosti a efektivity vedení společností. Jako vhodná varianta se jevílo zavedení controllingu jenž se později postupně upravoval tak, aby jeho původní

a jednotný americký koncept vyhovoval evropským podmínkám (Mikovcová, 2007, s. 10–11).

V **českých zemích** se některé funkce controllingu používají již velmi dlouhou dobu, ovšem pod jinými názvy. Za inovátora v této oblasti je považován Tomáš Baťa, Samozřejmě, že tyto koncepce vycházely z původních amerických, přesto šlo o nový přístup ve vedení společností. S nástupem komunismu a centrálně plánované ekonomiky se controlling dostal do ústraní, neboť centrální plány jsou v protikladu s principy controllingu. Znovu se objevuje po roce 1989, kdy se začaly jednotlivé funkce ucelovat do takového konceptu, který je znám dnes. Jeho zavdění tedy bylo obdobné, jako v západních zemích Evropy, ovšem trvalo o mnoho déle (Mikovcová, 2007, s. 11; Žůrková, 2007, s. 123).

Podle Krále (2018) lze vývojové fáze popsat následujícím způsobem. Ve **čtyřicátých až šedesátých letech minulého století** se činnost controllingu zaměřuje především na kontrolu a porovnání plánovaného stavu se skutečným. Vznikají pojmy náklad a výnos. V **sedmesátých a osmdesátých letech** se objevuje reporting, a to jako informační systém společnosti, v první fázi pouze pro nejvyšší management, později i pro nižší úrovně. Ke konci **osmdesátých a devadesátých let** se v controllingu začaly využívat předběžné a následné kalkulace, které sloužily jako podklad pro podnikové řízení. V **dnešní době** je controlling zaměřen na cílově orientované vedení. Důraz je kladen na metody Activity Based Costing a Activity Based Management. Důležité je zmínit, že jednotlivé uvedené fáze nejsou oddělené a neznamenaají nový začátek pro controlling – navazují na sebe a jsou propojené.

Další možný přístup k vývoji controllingu je podle Mikovcové (2007) následovný. V prvopočátcích byl controlling orientován převážně na shromažďování informačních dat, jednalo se o **registrační funkci**. V následujícím vývoji se controlling zaměřuje na úspornost a zpracování podnětů pro zlepšení – jde o **navigační funkci**. Posledním krokem vývoje je orientace na vedení organizace a tvorba jeho nové struktury při využití takřka všech možných dat, jež se týkají plánovací, organizační a kontrolní činnosti. Řeč je o **koordinační a inovační funkci**.

## 2.3 Cíle a funkce controllingu

Primárním cílem controllingu je zachovat **nepřetržitou životaschopnost** nebo také provozuschopnost. Tento zahrnuje tyto úkoly (Eschenbach & Siller, 2012, s. 40):

- **Zabezpečit anticipaci a adaptaci podniku** – jedná se o připravenost na nenadále změny ve vnitřním a vnějším okolí podniku. Rolí controllingu je v tomto případě poskytnout data managementu.
- **Zajistit koordinaci** – controlling se snaží sladit naplňování cílů v jednotlivých oblastech společnosti, aby například finanční cíl nebyl ve střetu s cílem z jiné oblasti.
- **Uskutečnitelnost plánů** – jde o to, aby controlleři dbali na uskutečnění či zavedení plánů, úmyslů a dalších věcí, které byly předem naplánovány.

Mezi primární controllingové funkce lze zařadit plánovací, analytickou, koordinační, inovační, poradenskou, kontrolní a registrační funkci (Dvořáček, 2003, s. 35; Kislingerová, 2007, s. 194; Žůrková, 2007, s. 124).

**Plánováním** je myšlen proces, který zpracuje data do plánů. Kvalitní plány jsou založeny na úplných a důvěryhodných datech. Těmito měřítky jsou: možná realizace, kompletnost, konzistentnost a propojenost s dalšími plány. Mezi ty nejpodstatnější patří plán strategický, operativní a rozpočtový (Eschenbach & Siller, 2012, s. 76).

**Analytická funkce** má za cíl rozbor a analyzování všech procesů uvnitř organizace (Žůrková, 2007, s. 124).

**Funkce koordinační a inovační** je využívána ke sladění společnosti s prostředím, ve kterém se pohybuje. Využívány jsou metody, které v dostatečném předstihu upozorňují na nepříznivou situaci na trzích. Inovační funkce umožňuje přijít včas s návrhem, jak předejít, vyřešit či zmírnit hrozby pro společnost. Controlling často přichází s návrhem, na co by se společnost měla zaměřit, popřípadě co by měla v dohledné době udělat. Pokud je tento návrh schválen vedením, přechází činnost na jiné oddělení. Například u automobilek to může být změna činnosti vývojového oddělení ze spalovacích motorů na elektrický pohon (Kislingerová, 2007, s. 194–195).

**Poradenská funkce** znamená, že controller, či celé oddělení controllingu slouží jako podpora nejvyššímu vedení společnosti, například při volbě možných metod, vytvoření informační základny společnosti apod. (Kislingerová, 2007, s. 196).

**Kontrolní funkce** spočívá v posuzování, zda bylo dosaženo plánovaného stavu a vymezení případného odchýlení od něho (Kislingerová, 2007, s. 196).

**Registrační funkce** se pojí s reportingem. Role controllera je v tomto případě předložit kompletní a nezavádějící souhrná data, neboli report managementu. Předpokládá se tedy, že controller je nezávislou osobou a není důvod, aby vyzdvihoval úspěchy a maskoval neúspěchy (Dvořáček, 2003, s. 35; Fibírová & Šoljaková, 2010, s. 16).

### 2.3.1 Druhy controllingu

V podnikové praxi je možné najít velké množství druhů controllingu. Jejich společným znakem je, že získávají svoje označení podle toho, jakým úsekem činnosti se zabývají (Žůrková, 2007, s. 125).

Přehled nejčastěji využívaných druhů controllingu:

**Finanční controlling** se ve své činnosti zabývá hlavně správou finančního zabezpečení společnosti, vytváří rozpočty, plány a řídí cash flow organizace (Janišová & Křivánek, 2013, s. 277).

**Nákladový controlling** sleduje a alokuje náklady podnikových činností. Mimo to se také snaží nalézt, kde a proč daný náklad vznikl. Tento typ controllingu je buď přímo, nebo nepřímo využíván v každé společnosti, která se snaží efektivně řídit své náklady (Lazar, 2012, s. 205).

**Výrobní controlling** se zabývá výrobními činnostmi podniku, konkrétně analýzou jejich vývoje, efektivitou, produktivností, provnáním naplánovaných a opravdu vynaložených nákladů a jejich kalkulací. Ve své podstatě jde o nákladový controlling se zaměřením na výrobní procesy (Everesta, s. r. o., n.d.).

**Investiční controlling** se zaměřuje na vyhledávání, řízení a vyhodnocování investičních příležitostí společnosti. Poskytuje ucelený přehled pro pouzezení minulých událostí, ale i pro budoucí plánování investičních aktivit (Scholleová, 2009, s. 277).

**Personální controlling** se věnuje oblasti lidských zdrojů, a to konkrétně náboru, výběru vhodných uchazečů, hledání optimálního počtu zaměstnanců, rozvíjení jejich schopností a dovedností a vytváření systému benefitů a odměn (Dvořáková, 2007, s. 387).

**Marketingový controlling** sleduje to, jestli se postupuje podle marketingových plánů, analyzuje náklady vynaložené na marketing a tržby (Synek, 2011, s. 198).



Další rozdělení může být podle hierarchického uspořádání ve společnosti, pak se jedná o **normativní, strategický a operativní controlling**. Využívané metody a nástroje se liší podle toho, na kterém „stupni“ řízení společnosti vykonávají svou činnost. Podrobný popis a rozbor metod a nástrojů je uveden v kapitole třetí.

## 2.4 Postavení controllingu v podniku

V postupném vývoji controllingu a jeho začlenění do podnikové struktury docházelo ke změnám. Důvody, které na to mají vliv, je možné rozlišit na **interní** a **externí**. Mezi interní lze zařadit zvyšující se počet a náročnost řešených úloh, růst společnosti nebo zavedené principy vedení organizace. Za externí důvody je možné považovat současný stav na trzích, konkrétně pak na trhu práce, trhu zboží a služeb a trhu kapitálu. Dále zde patří politická situace, legislativa, sociokulturní faktory, stav a struktura ekonomiky v konkrétní zemi (Mikovcová, 2007, s. 18–19).

Při zřizování controllingové pozice nebo celého oddělení controllingu je nutné zodpovědět dvě zásadní otázky: **v jakém stupni řízení bude controlling zřízen a jaká pozice mu bude svěřena?** V celku banální odpovědi mohou mít ve svém důsledku velké dopady. Pokud byl controlling zřízen na strategickém stupni, stane se součástí nejvyšších rozhodnutí, což s sebou může přinést negativa v podobě nutnosti prověřovat a posuzovat učiněná rozhodnutí. Na druhé straně je tato podoba mnoha autory doporučována, a to pro komplexní zabezpečení povinností a četné pravomoci. Na opačné straně controlling na nejnižším stupni nemá žádné nebo velmi výrazně omezené možnosti ovlivnit či rozhodovat a ani nemá přímý přístup k nejvyššímu managementu společnosti (Mikovcová, 2007, s. 19).

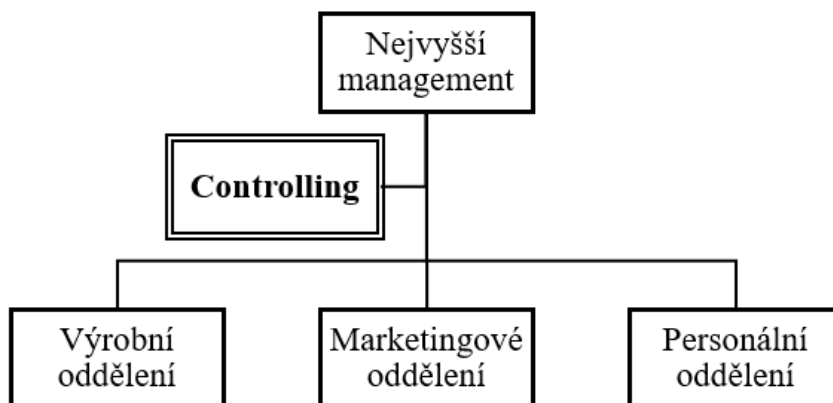
Optimální variantou se může jevit kompromis mezi oběmi výše uvedenými možnostmi, tedy aby přímý vedoucí pracovník controllera byl současně členem nejvyššího managementu společnosti, čímž bude mimo jiné zajištěna přímá vazba na vedení organizace (Mikovcová, 2007, s. 19).

### 2.4.1 Členění controllingu v podnikové struktuře

Při začleňování controllingu do podnikové struktury je možné využít následující možnosti. Mezi **interní** možnosti se řadí štábní, liniové a průřezové funkce. Podnik ovšem může zvolit i **externí** controlling.

**Controlling jako štábní funkce** je v organizační struktuře organizace umístěn pod nejvyšší management, přičemž nemá žádné další vazby na zbytek společnosti. Jeho práce spočívá v poskytování služeb pro nejvyšší vedení. Příklad zobrazuje obrázek č. 1 (Synek, 2011, s. 419).

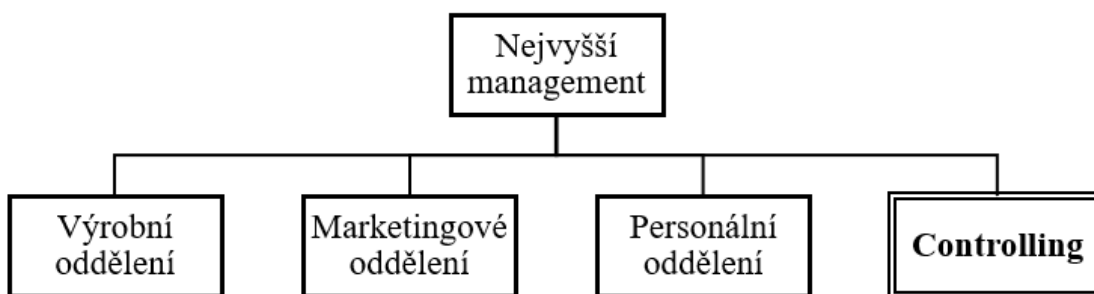
Obr. č. 1: Controlling jako štábní funkce



Zdroj: Mikovcová (2007), zpracováno autorem

**Controlling v rámci liniového oddělení** znamená, že už nezastává pouze poradenskou funkci, ale vykonává rozhodnutí, za které přijímá zodpovědnost. V praxi je tato metoda uplatňována spíše při zhoršující se situaci podniku, a to na nízkou řídicí úroveň. Přehled zobrazuje obrázek č. 2 (Synek, 2011, s. 419).

Obr. č. 2: Controlling v rámci liniového oddělení



Zdroj: Mikovcová (2007), zpracováno autorem

**Průřezová funkce controllingu** vyplývá z jeho samotné podstaty. Aby byla možná implementace do podnikové struktury, bývá tento problém alespoň částečně vyřešen ve větších společnostech za pomoci decentralizace, popřípadě prostřednictvím:

- jedinečných přímých vazeb hlavního controllingu na příslušná oddělení;
- vyměňování informačních dat s hlavním controllingem;

- zajištění jednotné controllingové struktury a možnosti kvalitní kooperace mezi odděleními; nevýhodou může být vznik dvojité nadřízenosti (Kislingerová, 2008, s. 92).

**Externí controlling** je možností, jak využívat služeb controllingu bez nutnosti ho začlenit do organizační struktury. Tato možnost bývá využívána převážně v malých a středních podnicích, kde se toto oddělení nevyplatí zřizovat z personálních či finančních důvodů. Nespornou výhodou je oproti výše uvedeným interním variantám výrazně méně neshod s managementem nebo rychlost implementace controllingové struktury. Jako nevýhoda se může jevit nízká míra zainteresovanosti externích pracovníků. Příklad je uveden na obrázku č. 3 (Synek, 2011, s. 420).

Obr. č. 3: Externí controlling



Zdroj: vlastní zpracování (2021)

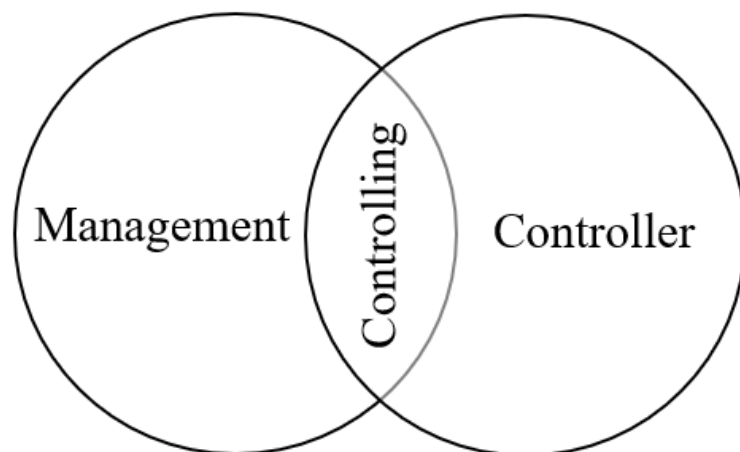
Dále bude v rámci postavení controllingu v organizaci popsána pozice controllera vs. pozice manažera.

#### 2.4.2 Controller vs. manažer

Zjednodušeně lze tvrdit, že manažer plánuje, rozhoduje, motivuje a organizuje, zatímco controller vytváří například postupy, techniky a nástroje nebo zpracovává a upravuje data. Controlling není možné vytvořit při neexistenci vedení společnosti. Za předpokladu, že controlling je doplněním vedení společnosti, by měly být odděleny pozice controllera a manažera. V jaké míře jsou úkoly mezi manažery a controllery rozděleny, závisí nejen na organizaci, jejím vnitřním uspořádání nebo na rozhodnutí o začlenění controllingu do organizační struktury, ale také na externích faktorech. Často jsou vnitřní vymezení pouze dočasná, takže se stává, že jednotlivé činnosti jsou tzv. přelévány mezi pozicemi manažera controllera. Diagram průniku managementu

a controllera zobrazuje obrázek č. 4 (Gänßlen a kol., 2012, s. 4; Mikovcová, 2007, s. 16–17).

Obr. č. 4: Diagram průniku managementu a controllera



Zdroj: Gänßlen a kol. (2012), zpracováno autorem

Aby mohl controller dodávat managementu kvalitní službu, je žádoucí, aby disponoval širokou škálou dovedností, které je možné klasifikovat v následujících kompetencích (Gänßlen a kol., 2012, s. 7–8):

- **analytické myšlení** (zjišťování souvislostí, analyzování apod.),
- **zkušenost měřicích a řídicích struktur,**
- **umění náležité komunikace,**
- **být schopný adaptovat se na myšlení managementu,**
- **porozumět a vyznat se v předmětu podnikání dané organizace,**
- **rozhodnost, neutrálnost, nezaujatost a čestnost.**

## 2.5 Shrnutí kapitoly

Určit původ samotného slova controlling není tak jednoduché, jak by se na první pohled mohlo zdát. Původ lze přisoudit termínům z několika jazyků, jako je například anglické sloveso ze slova „to control“ nebo z francouzský termín „contre-rôle“. Další nejednotnost je možné nalézt v definici pojmu controlling. Každý autor si ho vykládá po svém, ovšem i přes rozdílnost lze v různých definicích controllingu nalézt stejné prvky v podobě **podpory nejvyššího managementu** či **zjišťování odchylek a jejich následnou korekci**.

V controllingu existují tři základní přístupy, a to **obecný, širší a užší**. Orientace controllingu je zaměřena na tři hlavní body, kterými jsou **podnikové cíle, slabá místa a budoucnost**.

Počátky controllingu se dají vysledovat na **přelomu 19. a 20. století** ve Spojených státech amerických. Mezi nejznámější a nejdůležitější společnosti, které přispěly ke vzniku controllingu byly Ford Motor Company a General Electric Company. Práce controllera v té době spočívala spíše ve shromažďování dat. Důležitým milníkem se stala **celosvětová hospodářská krize v roce 1926**, které dala vznik nové koncepci řízení společnosti a posunula práci controllera do pozice tvorby plánů, kontrolních postupů, zpracování podnětů na zlepšení apod. V následujících letech se objevuje pojem reporting, a to jako celopodnikový informační systém. Původně byl určen pouze pro nejvyšší vedení společnosti, ale později začal být využíván i nižšími úrovněmi řízení. **V osmdesátých a devadesátých letech 20. století** se začínaly objevovat předběžné a následné kalkulace, které sloužily jako podpora pro podnikové řízení. V dnešní době se controlling orientuje na cílově orientované vedení s důrazem na metody **Activity Based Costing** a **Activity Based Management**.

**V Čechách** jsou některé funkce controllingu využívány již velmi dlouhou dobu. Za inovátora je považován podnikatel Tomáš Baťa, který přinesl do svých podniků americkou koncepci a zde ji také rozvíjel. **Ústup controllingu** nastal současně s příchodem centrálně plánované ekonomiky, která je v naprostém rozporu s vnitřní koncepcí controllingu. Controlling se znovu objevuje po roce 1989, kdy ho začaly zavádět země západní Evropy, například Německo.

**Primárním cílem** controllingu je zachování životaschopnosti podniku. Tento cíl se dále dělí na zabezpečení anticipace a adaptace podniku, zajištění koordinace a uskutečnitelnost plánů.

Mezi hlavní **controllingové funkce** se řadí funkce plánovací, analytická, koordinační, inovační, poradenská, kontrolní a registrační.

**Druhy controllingu** se liší podle toho, co je jejich předmětem činnosti. Z tohoto pohledu je možné controlling rozdělit na finanční, nákladový, výrobní, investiční, personální a marketingový. Na základě organizační struktury se rozlišuje sestupně na normativní, strategický a operativní controlling.

**Postavení controllingu** v organizaci podléhalo častým změnám. Ovlivňující faktory je možné členit na **interní a externí**. Mezi interní faktory patří například zvýšená náročnost řešených úloh nebo růst společnosti. Externími faktory jsou myšleny situace na trzích, politická situace či legislativní změny.

Existuje několik možností, jak implementovat controlling do podniku. Interní možností je zahrnout controlling přímo do organizační struktury, a to buď v rámci **štábu, liniového oddělení nebo průřezové funkce**. Externí možností je využít **outsourcingu** controllingových služeb. Zvolená metoda je závislá na velikosti podniku, ekonomické situaci společnosti, rozhodnutí managementu apod.

Role manažera a controllera se ve společnosti často v čase prolínají. Striktní oddělení obou funkcí není možné nebo by bylo neefektivní. Controller by měl disponovat analytickým myšlením, znalostí měřicích a řídicích systémů, měl by umět komunikovat, být schopen adaptace na uvažování managementu, vyznat se v předmětu podnikání dané organizace, měl by být neoblomný, nezaujatý a čestný.

### 3 Úrovně controllingu

Jednotlivé činnosti, které jsou vykonávány controllinem je možné rozdělit podle hierarchického uspořádání ve společnosti sestupně na normativní, strategickou, taktickou a operativní úroveň. Přehled zobrazuje obrázek č. 5 (Máče, 2018, s. 248).

Obr. č. 5: Hierarchické uspořádání úrovní řízení



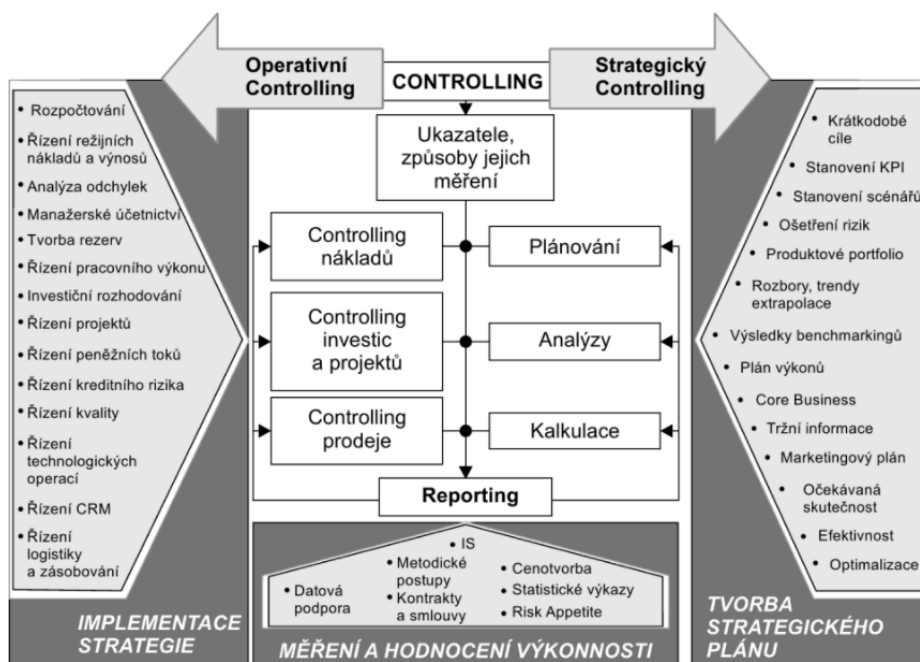
Zdroj: Máče (2018), zpracováno autorem

**Normativní controlling** napomáhá tvorbě základního obrazu a hodnot společnosti, tedy v tom, jak má být na společnost nahlíženo nejen ze strany zákazníků, veřejně činných orgánů a dalších zájmových skupin neboli stakeholderů, ale také zároveň ze strany majitelů, vedoucích pracovníků a zaměstnanců (Máče, 2018, s. 248).

**Strategický controlling** cílí na úroveň mise, strategických cílů a strategického plánu organizace, přičemž zisk se považuje za úspěch předchozího rozhodnutí nebo konání, nikoli za hlavní cíl organizace. **Operativní controlling** se zabývá nižší úrovní řízení v oblastech kratšího trvání (do třech let), než je tomu u strategického controllingu. Zabývá se mimo jiné regulací hlavních ukazatelů, jako je ziskovost, zadluženost apod. Obecně lze říci, že za pomoci strategického controllingu je vytvořen strategický plán, který je dále implementován operativním controllinem (Fotr a kol., 2020, s. 243; Lazar, 2012, s. 174).

Na následujícím obrázku č. 6 je možné vidět úrovně controllingu, které navazují na totožné hierarchické stupně vedení organizace.

Obr. č. 6: Přehled strategického a operativního controllingu a reportingu



Zdroj: Fotr a kol. (2020, s. 243)

V dalších podkapitolách budou podrobně popsány jednotlivé úrovně controllingu a jejich nástroje.

### 3.1 Normativní controlling

Základem každé organizace je vytvořit jednotnou identitu, aby nedocházelo k vnitřním konfliktům. Na obecné rovině jde o vysvětlení, co by mělo být a jakým způsobem. Každá společnost je **sociální institucí**, což znamená, že je tvořena lidmi. Každý z nich má svou vlastní osobnost, smýšlení a hodnotové postoje, proto je důležité určit jednotný směr, kam se chce organizace posouvat a čeho chce dosáhnout. Mezi další důvody pro zavedení normativního controllingu patří:

- **Etika či mravnost** – přijatá rozhodnutí s sebou mohou přinést negativní dopady a zhoršit tím obraz společnosti.
- **Spravedlivé a správně nastavené odměňování** – veškeré prémie či bonusy, které jsou zaměstnancům poskytovány musí mít předem definovaný řád, který je možné jednoduše obhájit a vysvětlit, proč je takto nastaven. Jde o to, aby nedocházelo k nejasnostem a konfliktům.



- **Corporate social responsibility** – v současné době roste tlak na zvýšenou společenskou odpovědnost firem ze strany zájmových skupin, zejména pak na jejich transparentní reporting.
- **Udržitelnost** – jedná o zlepšování tří základních oblastí, tedy ekonomiky, ekologie a sociální oblasti.
- **Kreativní a inovační rozvoj** – podnik by měl vytvořit vhodné prostředí k tomu, aby zaměstnanci měli prostor pro osobní růst (Eschenbach & Siller, 2012, s. 113–114; Kašparová, 2015, s. 13).

Jednotlivými komponentami identity organizace jsou vize, vnitřní předpisy, firemní hodnoty a kultura a poslání. **Vize** představuje budoucí koncept situace společnosti, není nijak časově ohraničená. **Vnitřními předpisy** jsou konkrétně stanovená nařízení uvnitř podniku, například etický kodex. **Firemní hodnoty** lze definovat jako názor či mínění, které jsou přisuzovány tomu, co je pro ně podstatné. Důležitost firemních hodnot spočívá v tom, že určuje zaměstnanci směr, jímž se mají vydat při řešení problému. Konkrétním příkladem může poctivost nebo přesnost. **Firemní kulturu** vytvářejí všichni, kteří ve společnosti pracují nebo jsou s ní nějak provázáni. Vytváří ji používaná řeč, věková skladba zaměstnanců, vztahy mezi nimi, systém odměn apod. **Poslání** představuje důvod, proč daná společnost vznikla a jaký je smysl jejího „podnikání“. Oproti vizi není doba jeho platnosti nekonečná (Eschenbach & Siller, 2012, s. 115–121; Synek, 2011, s. 169).

### 3.1.1 Nástroje normativního controllingu

Mezi základní nástroje normativního controllingu patří moderační technika, brainstorming, kontrola hodnot, vnitřních předpisů a vzorů.

**Moderační technika** se využívá pro zefektivnění průběhu jednání tak, aby nedocházelo ke zbytečnému plýtvání časem. Je složena ze čtyř částí. V první fázi dojde k představení řešené problematiky a předem připraveného harmonogramu. Ve druhé fázi dochází k analýze současné situace. Třetí fáze má za cíl najít řešení, na kterém se shodnou všichni zúčastnění. V poslední fázi se sepíše, kdo, co a jak bude dělat, aby nedocházelo k nejasnostem (Possehl & Kittel, 2008, s. 57–59).

**Brainstorming** je jednou z nejnámějších technik, která usnadňuje kreativitu při vymýšlení něčeho nového nebo při řešení problémů. Skládá se ze sedmi kroků (Kumar R, 2020, s. 74):

1. Definuje se cíl brainstormingu.
2. Dohodne se časový limit.
3. Nápady se utřídí do kategorií, pokud je to možné.
4. Analyzují se výsledky
5. Sestaví se pořadí jednotlivých výsledků, podle hodnocení zúčastněných.
6. Dohodnou se podrobnosti řešení.
7. Proveďte se kontrola a sledování následných opatření.

Dále by mělo být při brainstormingu dodržováno několik základních pravidel a to nekritizovat žádný nápad, čím více a radikálnější myšlenka, tím lépe (Kumar R, 2020, s. 74).

Jednotlivé **kontroly** jsou prováděny tak, že se porovnávají zaběhlé skutečnosti s těmi, které byly vytvořeny. Pokud dojde k nesrovnalostem, ke kolizím nebo i k nereálným požadavkům ze strany vedení, provede se jejich následná korekce. Tento proces se opakuje do té doby, než dojde k jejich úplnému sjednocení s reálnými možnostmi (Eschenbach & Siller, 2012, s. 140).

### 3.2 Strategický controlling

Výraz **strategie** se poprvé objevil v 18. století ve spojitosti s přípravou armády a je odvozen z řečtiny „stratos“ (armáda) a „agos“ (vůdce). Úkolem strategie je stanovit požadovaný stav s pomocí cílů a k tomu vytvořit vhodný postup. Do podniků byl zaveden až o mnoho let později, konkrétně v padesátých letech minulého století. Na strategii může být pohlíženo jako na plán, model chování společnosti, postup, proces, prostředek či nástroj (Eschenbach & Siller, 2012, s. 143–144).

*„Cílem strategického controllingu je podporovat strategické plánování ve firmě. Strategický controlling tak participuje na přeměně strategického záměru ve strategický plán tím, že se aktivně účastní vyvození klíčových ukazatelů výkonnosti a postupu při jejich dalším rozpracování. [...] Jde tedy především o controlling v oblasti technologií, investic, výzkumu a vývoje, tržních fenoménů a řídicích systémů ve firmě“* (Fotr a kol., 2020, s. 241).

Na teoretické bázi může naplánovaná strategie dosáhnout takřka dokonalosti. Při zavedení do praxe se ale objevují problémy, se kterými se předem nepočítalo.

### 3.2.1 Nástroje strategického controllingu

Mezi autory zabývající se problematikou controllingu, není přesně definováno, jaké nástroje je možné považovat za charakteristické pro strategický controlling. Přesto lze nalézt často využívané metody a nástroje, kterými jsou analýza vývoje odvětví, SWOT analýza a analýza potenciálu (Eschenbach & Siller, 2012, s. 166; Knápková, Pavelková, Remeš, & Šteker, 2017, s. 68; Vochozka & Mulač, 2012, s. 112).

#### Analýza vývoje odvětví

Je důležitá pro zhodnocení současnosti a budoucnosti v oboru, ve kterém společnost podniká. Na portálu [www.mpo.cz](http://www.mpo.cz) spravovaném Ministerstvem průmyslu a obchodu lze nalézt data o oblastech, jako je například automotive, strojírenství a mnoho dalších (Knápková a kol., 2017, s. 68; Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, n.d.).

#### SWOT analýza

Je nejčastěji používaným strategickým nástrojem, který se dá použít na každý subjekt. Mezi výhody patří její jednoduchost a právě prakticky neomezená použitelnost. Nevýhodou může být zaujatost nebo subjektivnost zpracovatele, popřípadě neoddělování složek analýzy sběru dat. SWOT se skládá z matice  $2 \times 2$ , kde každá z buněk je určena pro následující faktory: strengths (silné stránky), weaknesses (slabé stránky), opportunities (příležitosti) a threats (hrozby). Silné a slabé stránky jsou interní faktory, které podnik může ovlivnit. Příležitosti a hrozby jsou externí faktory, které společnost nemá pod kontrolou (Sarsby, 2016, s. 3–8).

#### Analýza potenciálu

Udává společnosti přehled o kolik je v předstihu nebo popřípadě o kolik zaostává za ostatními konkurenty. Skládá se ze tří částí. **První z nich** je vypracování SWOT analýzy. Interní a externí faktory jsou vzájemně porovnány tak, aby bylo výstupem zjištěno jak a jakou mírou mají na sebe vliv. Externí faktory je vhodné kvantifikovat podle vztahu (Eschenbach & Siller, 2012, s. 170 – 172):

$$OH = p \times U(S) \quad (1)$$

kde:  $OH$  ... očekávaná hodnota externího faktoru,

$p$  ... odhadnutá pravděpodobnost nastání daného jevu,

$U$  ... očekávaný budoucí prospěch,

$S$  ... očekávaná budoucí ztráta.

**Druhou částí** analýzy potenciálu je strategická bilance. Princip spočívá v porovnání prvků, na něž má společnost vliv (aktivní závislost), a prvků, které mají vliv na společnost (pasivní závislost). Postupem při sestavování bilance je určit a vybrat stěžejní prvky (například materiálové dodávky). Tento hlavní prvek se dále rozdělí na jednotlivé faktory, na něž má společnost vliv a na faktory, které mají vliv na podnik. Hlavní prvky se dále kvantitativním a kvalitativním způsobem ohodnotí na stupnici 100–0 z hlediska výše zmíněné aktivní a pasivní závislosti. Aktivní část se týká vedení výnosových položek a pasivní nákladů (Eschenbach & Siller, 2012, s. 173–174).

**Poslední částí** analýzy potenciálu je tvorba profilu potenciálu. Po výběru prvků, které zásadně ovlivňují úspěšnost společnosti (například branding), se porovnají a následně ohodnotí na stupnici +3 až –3. Výsledné hodnoty se přenesou do grafu a jsou propojeny spojnicí. Plocha mezi kladnými body a přímkou na ose  $y$  zobrazuje potenciál, který společnost využívá. Pozornost by měla být zaměřena na prvky, které byly ohodnoceny menším číslem než 0. Jakmile dojde k nápravě nebo zlepšení, může být měření provedeno znovu a lze změřit tzv. využitelný potenciál, tedy zanést nové body do předchozího grafu a graficky znázornit rozdílné plochy, které jsou nad předchozím potenciálem (Eschenbach & Siller, 2012, s. 174–175).

### 3.3 Operativní controlling

Controlling na této úrovni se zabývá událostmi krátkodobější povahy. Má právo se podílet na procesech podniku a díky tomu je optimalizovat. Hlavním účelem operativních controllerů je podpořit a případně i doplnit vedení při jejich snaze najít co možná nejvhodnější použití existujících dispozic a utvářet nové možnosti pro společnost (Vochozka & Mulač, 2012, s. 112).

Operativní controlling je oporou při naplňování cílů v plánech na této úrovni. Monitoruje hodnoty položek, mezi něž patří náklady, výnosy a likvidita společnosti. Dále řídí, kalkuluje a přiřazuje náklady za pomoci systémů Activity Based Costing (ABC) a Activity Based Management (ABM). Díky ABC a ABM je možné přiřadit skutečné náklady k produktům. Měření, nakolik jsou jednotlivé aktivity účinné, probíhá

prostřednictvím výkonnostních indikátorů neboli key performance indicators (KPI) (Fotr a kol., 2020, s. 242–243).

### 3.3.1 Metody a nástroje operativního controllingu

Mezi nástroje využívané v operativním controllingu je možné považovat kalkulační metody a nástroje, řízení nákladů dle aktivit, analýzu bodu zvratu a globální analýzu nákladů.

#### Kalkulační metody a nástroje

Kalkulace se využívají při řízení nákladů a je možné je členit do těchto kategorií (Dvořáková & Červený, 2011, s. 42–43):

- Podle **času** – jde o dělení na následnou a výslednou kalkulaci.
- Podle **pružnosti** – rozděluje se na statickou, kdy se počítá s možnostmi měnících kapacit, a dynamickou pružnost, která tyto bere v potaz.
- Podle **propojenosti s informačními systémy** – jde o to, zda se kalkulace vytváří na základě rozpočtů, či bez návaznosti na ně.
- Podle **úplnosti všech hodnot** – dělí se na základě toho, zda je kalkulováno se všemi hodnotami nákladů (absorpční kalkulace), nebo pouze s vybranými (neabsorpční kalkulace).
- Podle **uspořádání výrobní činnosti** – z tohoto hlediska se rozeznává kalkulace:
  - prostá – používá se u hromadné výroby (málo druhů ve velkém množství),
  - zakázková – je využívána při kusové výrobě,
  - vícestupňová – používá se v případě, kdy výroba produktů prochází mnoha výrobními etapami,
  - normová – využívá se při kalkulaci s využitím předem daných předpisů,
  - sdružených procesů – je vyráběn jeden primární produkt a několik ostatních.

**Všeobecný kalkulační vzorec** je uveden na obrázku č. 7. V tomto vzorci se náklady rozdělí na jednotkové přímé a nepřímé, přičemž kalkulace jednotkových nepřímých nákladů se vypočte:

- **dělením** – jde o nejsnazší způsob rozpočtení nepřímých nákladů, tyto náklady se vydělí počtem kusů, případně jsou k nim přiřazeny poměrová čísla na základě jejich využití daného nepřímého nákladu.

- **přirážkou** – je používána v případě většího počtu druhů produktů, které se významně odlišují. Systém spočívá v tom, že je zjištěn daný vztah mezi přímými a nepřímými náklady. Výpočet přirážky je uveden na následujícím vzorci (Dvořáková & Červený, 2011, s. 44–48):

$$PP(\%) = \frac{NRN}{RZ} * 100 \quad (2)$$

kde: *PP* ... procentní přirážka režie,

*NRN* ... režijní náklad (Kč),

*RZ* ... rozvrhová základna (Kč).

Obr. č. 7: Všeobecný kalkulační vzorec

1.	Přímý materiál
2.	Přímé mzdy
3.	Ostatní přímé náklady
<hr/>	
	<b>Přímé náklady výroby</b>
4.	Výrobní (provozní) režie
<hr/>	
	<b>Vlastní náklady výroby</b>
5.	Správní režie
<hr/>	
	<b>Vlastní náklady výkonu</b>
6.	Odbytová režie
<hr/>	
	<b>Úplné vlastní náklady výkonu</b>
7.	Marže
<hr/>	
	<b>Cena</b>

Zdroj: Dvořáková & Červený (2011), zpracováno autorem

Značně využívány jsou **dynamické kalkulace**, jejíž příklad je uveden na obrázku č. 8. Jak je možné vidět na tomto vzorci, jde ve své podstatě o modifikaci a doplnění základního kalkulačního vzorce, kde jsou ostatní přímé náklady a jednotlivé režie rozděleny na variabilní a fixní složku (Dvořáková & Červený, 2011, s. 46).

Obr. č. 8: Dynamický kalkulační vzorec

**Jednicové náklady**

**Ostatní přímé náklady**

- variabilní náklady
- fixní náklady

---

**Přímé náklady celkem**

**Výrobní režie**

- variabilní náklady
- fixní náklady

---

**Náklady výroby**

**Odbytová režie**

- variabilní náklady
- fixní náklady

---

**Náklady výkonu**

**Správní režie**

---

**Úplné náklady výkonu**

Zdroj: Dvořáková & Červený (2011), zpracováno autorem

**Activity based costing** je další kalkulační metodou, ve které se zpočátku rozdělují činnosti na jednotlivé aktivity a následně se přiřazují k produktům. Předpokladem je to, že činnosti jsou zodpovědné za vznikající náklady a produkci. Tato metoda zjišťuje faktory, které stojí za hlavními činnostmi, náklady na ně a vztah mezi nimi. Postup v metodě ABC je následovný (Lal, 2009, s. 323–324):

1. Identifikace hlavních aktivit v podniku, například manipulace s materiálem.
2. Zjistit faktory, které určují náklady na aktivity, jako je například počet nákupních objednávek.
3. Vyčíslit náklady na jednotlivé aktivity.
4. Rozdělit režijní náklady jednotlivým aktivitám, podle toho, jak jsou využívány činnostmi.

Stejně jako všechny ostatní metody a nástroje má i ABC svá pravidla. Prvním z nich je rozdělování nákladů v předem daném sledu, tedy nejdříve produkt, poté stroj, středisko a organizace. Pokud není možné přiřadit náklad, je nutné najít závislost mezi činnostmi. Důležité je, že všechny náklady musí být přiřazeny. I když tato metoda vyžaduje více dat a času než například kalkulační metoda přírážková, jde o velmi přesný nástroj, který napomáhá při řízení společnosti a jako podpora při vykonávání důležitých rozhodnutí (Janišová & Křivánek, 2013, s. 276–277).

## Analýza bodu zvratu

Break Even Point (BEP) se využívá nejen ke zjištění, jaký rozsah produkce nebo generovaných výnosů je potřeba k tomu, aby společnost dokázala pokrýt všechny svoje náklady, ale také ke zjištění, od kterého bodu se stane ziskovou. K tomu, aby bylo možné analýzu provést, je zapotřebí určit variabilní náklady na jeden kus a souhrnnou výši fixních nákladů za určitou dobu, která jež je zkoumána. Způsob, kterým je možné bod zvratu vypočítat, je uveden v následující rovnici (Popesko & Papadaki, 2016, s. 43–44).:

$$q(BZ) = \frac{FN}{p-b} \quad (3)$$

kde:  $q(BZ)$  ... množství, kterého je zapotřebí dosáhnout, aby podnik pokryl všechny své náklady, tedy je dosaženo bodu zvratu,

$FN$  ... souhrnné fixní náklady společnosti,

$p$  ... jednotková cena produktu,

$b$  ... variabilní náklady na jednotku.

Další možností výpočtu bodu zvratu je za pomoci cash flow, v originále Cash Break Even Analysis. Na rozdíl od předchozí interpretace se v mnoha společnostech pouze některé fixní náklady stanou výdajem. Příkladem nákladů, které nejsou výdaji, mohou být odpisy dlouhodobého majetku. Vzorec č. 3 se pak upraví do následující podoby:

$$Cash\ BEP = \frac{Peněžní\ výdaje\ fixních\ nákladů}{p-b} \quad (4)$$

Po výpočtu obou těchto variant se dospěje k závěru, že společnosti stačí menší objem produkce, aby byla schopna pokrýt své náklady (Synek, 2011, s. 152–153).

## Globální analýza nákladů

Tato analýza nákladů vychází ze zkoumání hodnot hlavních položek, které ovlivňují jak činnost, tak chod celé společnosti. Jako zdroj dat je používána výsledovka za více období (Mikovcová, 2007, s. 71).

**Prvním krokem** této analýzy je již zmíněný výběr hlavních a významných položek nákladů, u velkoobchodního podniku to jsou například náklady na prodané zboží. Tyto náklady jsou za pomoci vertikální analýzy porovnány s tržbami, aby byla zjištěna jejich účast na výkonech podniku. Ve **druhém kroku** se vypočtou průměry podílů položek



na výkonech za sledovaná období, seřadí se od největšího po nejmenší a provede se kumulace. Tento krok slouží k vyřazení nevýznamných položek. Příkladem mohou být placené daně, které mohou tvořit téměř zanedbatelnou položku z celkových podílů na výkonech. **Třetím krokem** je vypočtení růstových index za pomoci podílu dvou po sobě jdoucích položek, aby byl zjištěn trend dané položky. Tento krok je vhodné doplnit o grafické znázornění za pomoci spojnicového grafu pro lepší přehlednost a čitelnost trendu (Mikovcová, 2007, s. 71–74).

V **poslední kroku** se doplňuje celá analýza závislosti nákladů na výnosech, a to buď jednotlivé položky, nebo jejich souhrn. Pokud je při analýze využíván MS Excel, je daný graf doplněn spojnici trendu, kde v záložce „Formát“ je možné nechat tabulkovým procesorem spočítat index determinace, funkci a vybrat její tvar (Mikovcová, 2007, s. 74; Microsoft Corporation, n.d. a).

### 3.4 Reporting

Reporting se zabývá tvorbou souhrnné struktury interního vykazování stěžejních dat jako podkladu pro udělování důležitých rozhodnutí různých úrovní managementu. Nesmí tedy obsahovat jen zprávu, na kolik byla prozatím strategie splněna. Jednotlivé přehledy by měly být utříděny do jednotlivých kategorií. Často se využívá kategorizace podle výkonů, účelu a podle cílových skupin zákazníků. Je podstatné, aby byly v jednotlivých kategoriích sledovány stejné indikátory, pokud není možné přímé srovnání, příkladem může být rentabilita. Jednotlivé reporty by neměly obsahovat pouze číselné hodnoty, ale tyto by měly být vysvětleny a objektivně okomentovány (Fotr a kol., 2020, s. 247; Šoljaková & Fibírová, 2010, s. 10).

V podnikové praxi by neměl být jeden univerzální report jenž by byl určen pro všechny, ale měl by být sestaven s ohledem na to, pro koho je určen. Pokud je příjemcem strategický management, budou data o to více agregována, než kdyby byl příjemcem management na operativní úrovni. Důležitým předpokladem reportů je to, aby byly **jasné a uspořádané**, proto se využívá tzv. semafor. Jde o soustavu tří až čtyř barev (Fotr a kol., 2020, s. 247):

- zelená barva – cíl je splněn;
- žlutá barva – na splnění se pracuje (a za absence nebezpečných překážek);
- červená barva – vznikla nebezpečná překážka, kterou je třeba řešit;

- šedá barva – vyhodnocení prozatím neproběhlo.

Faktory, které ovlivňují kvalitu reportů (Fotr a kol., 2020, s. 248; Vochozka & Mulač, 2012, s. 113):

- **Předem definována** podrobnost, frekvence vydávání a obsah reportů pro dané skupiny.
- **Správné nastavení a efektivnost** využívané struktury a softwaru pro danou organizaci.
- **Stejná forma** reportů a **aktualizace dat**.
- **Nezaujatost** ve smyslu toho, kdo reporty zpracovává.
- Data mohou být kdykoliv **ověřena**.

Reporting získává údaje primárně z účetnictví, výkazů a dalších interních a externích dat organizace a to v závislosti na požadavcích (Vochozka & Mulač, 2012, s. 113).

Při zpracování velkého objemu dat nejsou klasické tabulkové procesory, jako je například Microsoft Excel či konkurenční Google Sheets, dostačující. Proto se v podnicích zavádí Business Intelligence, známý pod zkratkou BI. Jedná se o seskupování dat, která jsou speciálním softwarem utvářena do přehledů. Cílem BI reportingu je urychlit a zjednodušit pracovní postup, optimalizovat a při napojení na některé z cloudů vzdáleně spravovat a zpracovávat informační data odkudkoliv na světě. Další výhodou je integrace BI do každé společnosti (Calzón, 2021).

Vhodnou a oblíbenou variantou pro zavedení BI je využití softwaru Power BI od společnosti Microsoft. Uživatelům poskytuje přívětivé prostředí a snadné ovládání s prvky umělé inteligence. Oproti konkurenci nabízí vysokou úroveň zabezpečení, vzdálenou spolupráci, integraci s balíčkem kancelářského softwaru Microsoft Office a automatické získávání dat z mnoha zdrojů. Základní verze je poskytována zdarma, pokročilejší verze s přidávanými funkcemi a nástroji se stojí od 8,4 do 4 212,3 € za měsíc (Microsoft Corporation, n.d. b; Microsoft Corporation, n.d. c).

Další variantou je konkurenční služba od společnosti Google s názvem Data Studio. Jde o software, ve kterém je možné vytvářet interaktivní přehledy a reporty. Nenabízí tolik pokročilých funkcí jako Power BI od Microsoftu, je ale zdarma. Připlácí se pouze za dodatečné připojení z různých informačních serverů, kterých je více než 1 300 (Google LLC, n.d. a; Google LLC, n.d. b).

### 3.5 Shrnutí kapitoly

V této kapitole byl popsán controlling z hlediska hierarchického uspořádání. Jednotlivé úrovně jsou seřazeny od nejvyšší po nejnižší. Součástí všech úrovní je reporting.

**Normativní controlling** se zaměřuje na vytvoření identity podniku, která bude přijímána a pochopena všemi zájmovými skupinami a jejíž vytvoření udává podniku jednotný směr. Důvodem pro zavedení normativního controllingu může být například společenská odpovědnost firem, udržitelnost a další. Firemní identita je tvořena především vizí, vnitřními předpisy, firemními hodnotami a kulturou. K nástrojům patří moderační technika, brainstorming a kontrola vnitřních předpisů a vzorů.

**Strategický controlling** se na nejvyšší úrovni řízení podílí na tvorbě plánů, vyvozuje KPI a slouží jako podpora vrcholného managementu. Nástroje controllingu na této úrovni se zaměřují na komplexní zhodnocení jak daného podniku, tak na jeho externí prostředí. Mezi ně patří: analýza vývoje odvětví – zhodnocení a analýza směru, kterým se bude daný obor ubírat; SWOT analýza – posouzení interních a externích faktorů, které na podnik působí; analýza potenciálu – porovnává danou organizaci s jinými konkurenty a skládá se ze SWOT analýzy, strategické bilance a profilu potenciálu.

**Operativní controlling** je podporou při naplňování operativních cílů podniku. Za pomoci KPI sleduje vývoj hlavních ukazatelů výkonnosti, zkoumá příčinu a vznik nákladů apod. Jedná se o controlling na nejnižším stupni řízení. Mezi metody a nástroje patří metoda ABC, která má oproti kalkulační přírážkové metodě vyšší vypovídací hodnotu. Další metodou je BEP, která zjišťuje, od jakého bodu bude podnik ziskový a jak vysoká produkce je nutná na pokrytí nákladů. Dalším důležitým nástrojem je globální analýza nákladů, která zkoumá, které položky a jakou mírou ovlivňuje primární činnost podniku.

Součástí všech úrovní controllingu je také **činnost reportingu**, kde je velmi důležité dodržovat určité postupy a metody, jež se liší podle toho, komu je report překládán. Všechny reporty by měly být doplněny o objektivní komentáře. Zdrojem dat je primárně účetnictví podniku, ale také další interní a externí zdroje organizace. Ke zpracování menšího objemu dat může postačit tabulkový procesor, při větším objemu dat mohou být využity nástroje Power BI od Microsoftu nebo Data Studio od Googlu

## 4 Finanční controlling

Finanční controlling se orientuje na zajištění financování společnosti, a to jak z interních, tak externích zdrojů, na jejich řízení a vyhodnocení, zda jsou vhodně využívány. To vše pod záštitou etiky, práva a ekonomické situace (Fotr a kol., 2020, s. 247).

Hlavním účelem finančního controllingu je zajistit platební schopnost podniku, a to nalezením nejvhodnější struktury oběžných aktiv, tedy zásob, pohledávek a financí, která nevystavuje podnik zbytečnému riziku (Janišová & Křivánek, 2013, s. 277).

### 4.1 Finanční analýza podniku

Finanční analýza svým významem prezentuje velmi podstatnou část podnikového řízení, neboť předkládá důležitá data o minulé situaci a poskytuje velmi kvalitní základ pro rozhodnutí, která budou vykonána v budoucnu (Hrdý & Krechovská, 2016, s. 209).

Podle Růčkové (2019) jsou **začátky finanční analýzy** spojovány s vynálezem peněz. Ovšem dnešní podoba finanční analýzy započala svůj vývoj ve Spojených státech. Ze začátku šlo výhradně o analýzu vývoje položek výkazů, ale postupně se začaly analyzovat jednotlivé výkazy účetní závěrky, jako je rozvaha, výkaz zisku a ztrát a cash flow, ze kterých je možné vyčíst cenné informace, například platební způsobilost společnosti.

**V Čechách** se finanční analýza objevila roku 1906 v knize *Bilance akciových společností*, v níž jsou popsány bilance, techniky ocenění, účetnictví apod. Její vývoj ale přerušily války a minulý režim centrálního plánování, proto se začala finanční analýza uplatňovat až po revoluci v roce 1989 s příchodem kapitálu ze západu (Národní knihovna ČR, n.d.; Růčková, 2019, s. 10).

Data z finanční analýzy nevyužívá pouze **nejvyšší management a interní pracovníci** společnosti, ale i **externí uživatelé**, jako jsou burzy, úvěrové společnosti, státní instituce, konkurence, dodavatelé a zákazníci. Jelikož se také liší jejich oblast finanční analýzy, je nutné se zaměřit na potřeby toho, pro koho je daná analýza sestavována (Hrdý & Krechovská, 2016, s. 210).

Kromě standardně používaných výkazů účetní závěrky a výroční zprávy je pro interní finanční analýzu možné použít data z různých oddělení společnosti. Například obchodní

oddělení, marketing, management a ekonomické oddělení (zpravidla pouze ve velkých společnostech) poskytují hodnotné informace o poptávce, prodeích a makro i mikroekonomických vlivech. Finanční analýza nemůže být samozřejmě vypracována pouze z interních zdrojů, proto je vhodné využít externí. Pro porovnání s konkurencí se využívají cizí výroční zprávy (popř. účetní závěrky) společností z obchodního rejstříku (or.justice.cz), jejich oficiální internetové stránky nebo se využívá placený přístup k datovým systémům. Jde například o systém společnosti Kompass Czech Republic, která nabízí informace o více než 43 milionech firem po celém světě (Knápková a kol., 2017, s. 18; Kompass Czech Republic, s. r. o., 2022).

Další možností je využití **portálu mpo.cz**, který vede Ministerstvo průmyslu a obchodu. Příkladem může být dokument s názvem *Finanční analýza podnikové sféry*, který nabízí kvalitně zpracovaná data ve 14 hlavních odvětvích. U každého z nich je uveden popis, kolik je v něm zaměstnáno osob, jaké byly tržby, aktiva, investice, propočtené ukazatele a další. To vše ve čtvrtletních intervalech s příslušnými komentáři (Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR – Odbor ekonomických analýz, 2020).

Hodnotným zdrojem dat je také **webová stránka Českého statistického úřadu**, kde lze najít ekonomické publikace, analýzy, data o odvětvích a mnoho dalších informací. Finanční controller jistě využije vypočtených 411 ukazatelů, mezi které patří likvidita, doba obratu, rentabilita apod. (Český statistický úřad, 2022a; Český statistický úřad, 2022b).

Kromě účetních závěrek a výročních zpráv bývají veřejně dostupná data vydaná nebo vytvořená státem zpravidla zdarma. Ovšem jejich nevýhodou je, že jsou zpracována komplexně. Pokud tedy chce podnik analyzovat nějakou společnost hlouběji, musí je o data požádat, (například jako věřitel) nebo zaplatit za výše zmíněný nebo jiný datový systém.

Každý z druhů zisku, který se získá či vypočítá z výsledovky, má například při komparaci společností svou funkci. EBT oproti EAT nebere v potaz zdanění, je tedy vyhovující pro mezinárodní srovnání, kde hraje míra zdanění podstatnou roli. EBIT rozšiřuje svůj dosah srovnání na společnosti ve státech s významným rozdílem úrokové zátěže, EBITDA je zobecněn o odpisy, NOPAT zase udává informaci o zisku z činnosti, kterou se daná firma primárně zabývá. Mezinárodní srovnání není samozřejmě jediným důvodem kategorizace zisku. Například EBITDA slouží úvěrovým institucím

při posudku, zda bude daný subjekt způsobilý dostát svým závazkům (kreditní riziko) (Taušl Procházková & Jelínková, 2018, s. 46–47).

V následujících podkapitolách budou popsány postupy pro nejvyužívanější metody a nástroje finanční analýzy.

#### 4.1.1 Analýza absolutních ukazatelů

Analýza absolutních ukazatelů se dělí na horizontální (tokovou) a vertikální (stavovou).

Při **horizontální analýze** se porovnává, o kolik se změnila daná položka oproti předešlému nebo základnímu roku. Využívá se k retrospektivní analýze vývoje daných položek. Jelikož se jedná o analýzu v čase, je nutné započítat také inflaci, která v daném období nastala. Výpočet vychází ze vztahu:

$$D_{t/t-1} = B_t - B_{t-1} \quad (5)$$

kde:  $D_{t/t-1}$  ... změna v absolutním vyjádření,

$B_t$  ... položka v čase  $t$ ,

$B_{t-1}$  ... položka v čase  $t - 1$  (Hrdý & Krechovská, 2016, s. 212–213).

Pokud je vhodnější použít procenta, vzorec č. 5 se upraví do podoby:

$$I_{t/t-1} = \frac{(B_t - B_{t-1})}{B_{t-1}} \quad (6)$$

kde:  $I_{t/t-1}$  ... změna v procentech (Hrdý & Krechovská, 2016, s. 213).

Oproti tomu **vertikální analýza** zkoumá pouze jedno období. Princip se zakládá na zvolení jedné hlavní položky, u níž se zkoumá, jakou procentní část tvoří jednotlivé podpoložky, ze kterých je složena. Za hlavní položku u rozvahy jsou zpravidla považovány suma aktiv či pasiv a u výkazu zisku a ztrát tržby. Vypočteny jsou dosazením do následujícího vzorce:

$$P_i = \frac{B_i}{\sum B_i} \quad (7)$$

kde:  $P_i$  ... podíl  $i$ -té položky na základní položce,

$B_i$  ... hodnota položky,

$\sum B_i$  ... součet sledovaných položek (Hrdý & Krechovská, 2016, s. 213).

#### 4.1.2 Analýza poměrových ukazatelů

Analýza poměrových ukazatelů je typická tím, že zkoumá poměr mezi položkami. Vstupní data jsou většinou získána z běžně dostupných výkazů jako je rozvaha či výsledovka. Výhoda této techniky spočívá nejen v možnosti porovnat dvě či více společností – sledovat změny v čase, ale také v tom, že slouží jako základ pro pokročilé modelování, které využívá matematické a statistické metody. Analýza poměrových ukazatelů ovšem nevysvětluje příčiny. Poměrové ukazatele je možné rozdělit na ukazatele rentability, aktivity, likvidity, zadluženosti a kapitálového trhu (Sedláček, 2011, s. 55 – 56).

##### **Rentabilita**

Ukazatele rentability udávají informaci, nakolik společnost dosáhla svých cílů za pomoci zisku, který dává do poměru s hodnocenou položkou. Jde o zjištění výnosnosti daného aktiva, pasiva či tržeb (Hrdý & Krechovská, 2016, s. 215; Kalouda, 2015, s. 57).

Zisk v čitateli lze nahradit kterýmkoliv z výše popsaných. Další možností je využít provozní zisk z výkazu cash flow, na který nemá vliv daná metoda odepisování. Stejně tak je možné modifikovat jmenovatele níže uvedených vzorců rentabilit. Přehled nejpoužívanějších ukazatelů je uveden dále v textu (Knápková a kol., 2017, s. 105).

**Rentabilita tržeb** dává informaci o marži v relativním (procentním) vyjádření. Pokud se namísto tržeb využije čistý obrat za dané období a výsledek nebude převeden na procenta, zjistí se, jak velký zisk náleží 1 Kč obratu. Výpočet je proveden následovně:

$$ROS = \frac{Zisk}{Tržby} * 100 \quad (8)$$

(Knápková a kol., 2017, s. 100).

**Rentabilita aktiv**, rovněž známá jako produkční síla společnosti, hodnotí efektivitu celkových aktiv. V čitateli vzorce č. 9 by měl podnik použít takový zisk, který není významně zasažen úroky z cizích zdrojů a daňovou zátěží. Lze volit mezi zmíněným EBIT a EBIAT (zisk před úrok a po zdanění):

$$ROA = \frac{EBIT(EBIAT)}{Aktiva} \quad (9)$$

(Wagner, 2009, s. 172).

**Rentabilita vlastního kapitálu** měří výnosnosti zdrojů z vlastní činnosti nebo vloženým kapitálem majiteli podniku. V takovém případě se jeví jako nejvhodnější druh zisku EAT. Důvodem je to, že se jedná o zdroj financování, který s sebou nenese žádné další závazky. Vzorec je následovný:

$$ROE = \frac{EAT}{Vlastní\ kapitál} \quad (10)$$

(Wagner, 2009, s. 173).

**Rentabilita celkového kapitálu** měří, jak je společnost schopna produkovat zisk za pomoci vlastních a cizích zdrojů. Vzorec je definován vztahem:

$$ROI = \frac{Zisk}{Celkový\ kapitál} \quad (11)$$

(Hrdý & Krechovská, 2016, s. 215).

**Rentabilita úplatných zdrojů** počítá oproti rentabilitě celkového kapitálu pouze s těmi zdroji, které s sebou přináší úrokové náklady. Výpočet probíhá vzorcem:

$$ROCE = \frac{Zisk}{Úplatné\ zdroje} \quad (12)$$

(Knápková a kol., 2017, s. 105).

Jako doplnění ukazatele rentability tržeb se počítá také **ukazatel nákladovosti**. Jedná se o procentní výši nákladů v poměru k tržbám. Výpočet je možný dvěma způsoby:

$$Nákladovost = \frac{Náklady}{Tržby} = 1 - ROS \quad (13)$$

kde: *ROS* ... rentabilita tržeb (Hrdý & Krechovská, 2016, s. 217).

### **Aktivita**

Ukazatele aktivity se zabývají sledováním vybraných položek rozvahy – zda jsou v optimální výši a zda jsou vhodně využity pro činnost podniku. Společnost by se měla zabývat řízením aktiv (i pasiv) z toho důvodu, že pokud jich má víc, než je schopna využívat, nejsou finanční prostředky účelně investovány a také mohou podniku vznikat dodatečné náklady (například na skladování materiálu). Pokud je situace opačná a firma nemá dostatek aktiv, může přijít o potencionální výnosy (Hrdý & Krechovská, 2016, s. 217).

Ukazatele se dělí na rychlost obrátu a dobu obrátu. První zmíněný ukazatel zjišťuje, kolikrát se dané aktivum tzv. protočilo (vyměnilo) ve zkoumaném období. Doba obrátu



počítá, jak dlouho trvala jedna výměna aktiva. Dále budou popsány ukazatele, jež se týkají celkových a dlouhodobých aktiv, zásob pohledávek a závazků. Obecně platí, že čím nižší je doba obratu a vyšší rychlost obratu, tím pro společnost lépe. S pasivy je to přesně naopak (Hrdý & Krechovská, 2016, s. 217; Knápková a kol., 2017, s. 107–108).

**Obrat aktiv** je nejkompexnějším ukazatelem této kategorie. Jak ukazuje vzorec č. 14, dává do podílu tržby a celková aktiva společnosti:

$$OCA = \frac{Tržby}{Celková\ aktiva} \quad (14)$$

(Knápková a kol., 2017, s. 107)

**Obrat fixních aktiv** se od předešlého vzorce liší tím, že se zaměřuje pouze na dlouhodobá aktiva. Slouží k posouzení, jestli má společnost nakoupit více strojů (nebo obdobného majetku). Pokud je výsledek vzorce č. 15 menší, než je odvětvový průměr, je nutné zvýšit efektivitu stávajících produkčních kapacit a snížit množství investic. Vzorec má podobu:

$$Obrat\ fixních\ aktiv = \frac{Tržby}{Dlouhodobá\ aktiva} \quad (15)$$

(Sedláček, 2011, s. 61).

**Obrat zásob** vymezuje míru, jakou jsou ve společnosti využívány zásoby a počet nového naskladnění zásob ve zkoumaném období. Možným nedostatkem je to, že tržby ve zlomku zobrazují skutečnou situaci na trzích, ovšem zásoby jsou oceněny v historických částkách. Další nevýhodou tradičně využívaného vzorce je pak to, že tržby jsou toková veličina, přičemž hodnota zásob platí k datu výpočtu. Vzorec č. 16 ukazuje běžný způsob výpočtu a č. 17 jeho možnou modifikaci k nápravě výše popsaných problémů.

$$OZásob = \frac{Tržby}{Zásoby} \quad (16)$$

$$OZásob\ (modifikovaný) = \frac{Náklady\ na\ prodané\ zboží}{Průměrná\ hodnota\ zásob\ na\ skladě} \quad (17)$$

(Sedláček, 2011, s. 61–62).

**Doba obratu zásob** určuje kolik dní trvá, než se zásoby promění v peněžní prostředky nebo pohledávku. Kromě toho také určuje délku jedné obrátky ze vzorců č. 16 a 17

v časových jednotkách. Doba obratu se významným způsobem podílí na běžné likviditě zkoumané společnosti. Výpočet je proveden takto:

$$DOZásob = \frac{\text{Průměrná hodnota zásob na skladě}}{\text{Spotřeba zásob za den}} \times 360 \quad (18)$$

(Sedláček, 2011, s. 62).

**Doba obratu pohledávek** vymezuje, jak dlouho jsou prostředky vázány v pohledávkách neboli jak dlouho trvá, než odběratelé uhradí své závazky. Tento časový údaj se komparuje s fakturační dobou. Pokud vychází tento ukazatel vyšší, je nutné například zvýšit sankce za pozdní placení, v krajním případě kontaktovat zákazníka a informovat ho o možnosti řešit problém soudní cestou. Vzorec má podobu:

$$DOP = \frac{\text{Průměrná hodnota krátkodobých pohledávek}}{(\text{Tržby z faktur}/360)} \quad (19)$$

(Sedláček, 2011, s. 63).

**Doba obratu závazků** zjišťuje, kolik časových jednotek (většinou jde o dny) společnost splácí své závazky. Lze ho také definovat jako dobu, po kterou společnost funguje na krátkodobý dluh. Je vhodné, aby doba obratu závazků byla vyšší než u pohledávek. Počítá se:

$$DOZávazků = \frac{\text{Průměrná hodnota krátkodobých závazků}}{(\text{Tržby z faktur}/360)} \quad (20)$$

(Sedláček, 2011, s. 63).

**Obratový cyklus peněz** kvantifikuje nutnost financí, které jsou potřebné pro financování běžné činnosti. Teorie i praxe vychází z předpokladu, že přijetí financí současně s jejich vložením do dalších složek oběžných aktiv nekoresponduje s nezbytností uhradit přijaté faktury. Výpočet vychází z následujícího vztahu. Výsledek by měl být co nejnižší, čehož lze dosáhnout snížením doby splacení pohledávek a prodloužením doby splacení krátkodobých dluhů – obdobný postup platí pro cash flow.

$$OCP = DOZásob + DOP - DOZávazků \quad (21)$$

kde: *DOZásob* ... doba obratu zásob,

*DOP* ... doba obratu pohledávek,

*DOZávazků* ... doba obratu závazků (Nývtová & Marinič, 2010, s. 135).

## Likvidita

Ukazatele likvidity definují schopnost společnosti dostát svým závazkům a to za pomoci všech nebo vybraných složek oběžných aktiv. Dále určuje, kolikrát je možné uhradit krátkodobé závazky oběžným majetkem (celými nebo vybranými položkami). Řízení likvidity je další důležitou složkou finančního zdraví podniku, neboť pokud vychází níže uvedené ukazatele v malých hodnotách, podnik nemůže splácet své závazky. Pokud jsou výsledky ukazatelů příliš vysoké, má podnik v oběžném majetku příliš mnoho finančních prostředků (Taušl Procházková & Jelínková, 2018, s. 143).

**Běžná likvidita** je základním ukazatelem likvidity, dává do poměru celkový oběžný majetek s krátkodobými cizími zdroji. Nedostatkem tohoto ukazatele je to, že pokud by společnost prodala zásoby kvůli splacení svých závazků, nemohla by pokračovat ve své činnosti. Nicméně slouží pro řízení níže zmíněného pracovního kapitálu. Výsledek následujícího vzorce by měl být mezi 1,5–2,5, tedy:

$$BL = \frac{OA}{KZ} \quad (22)$$

kde: *OA* ... oběžná aktiva,

*KZ* ... krátkodobé závazky (Taušl Procházková & Jelínková, 2018, s. 144).

**Pohotová likvidita** odstraňuje ze vzorce č. 22 zásoby s nejmenší likvidností. Je vhodné snažit se zachovat výsledek mezi 1–1,5. Výpočet má podobu:

$$PL = \frac{(OA - \text{zásoby})}{KZ} \quad (23)$$

(Taušl Procházková & Jelínková, 2018, s. 144).

**Okamžitá likvidita** pracuje jen s nejlikvidnějším aktivem, a to s krátkodobým finančním majetkem. Optimální výsledek vzorce č. 24 je 0,2–0,5, který má podobu:

$$OL = \frac{KFM}{KZ} \quad (24)$$

kde: *KFM* ... krátkodobý finanční majetek (Taušl Procházková & Jelínková, 2018, s. 144).

## Zadluženost

Ukazatele zadluženosti se využívají k vyhodnocení finančního zdraví společnosti. Na všeobecné rovině dávají přehled o tom, z čeho společnost financuje svoji činnost a zda je to dlouhodobě udržitelné. Níže uvedené doporučené hodnoty se mohou lišit

napříč odvětvími, je tedy nutné výsledky srovnat s průměry v oboru (Hrdý & Krechovská, 2016, s. 219).

**Celková zadluženost** je základním ukazatelem v této kategorii. Do poměru dává celkové cizí zdroje a aktiva, přičemž by měl vycházet méně jak 0,5, aby nehrozilo příliš vysoké riziko způsobené velkým množstvím cizích zdrojů. Počítá se jako:

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Celková aktiva}} \quad (25)$$

(Hrdý & Krechovská, 2016, s. 220).

**Koeficient samofinancování** (equity ratio) se pojí s ukazatelem celkové zadluženosti, neboť jeho hodnotu je možné vypočítat odečtením výše uvedeného ukazatele od 1. Definiuje, jak je firma financována vlastními zdroji. Výpočty vycházejí ze vztahu:

$$\text{Koeficient samofinancování} = 1 - \text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Vlastní zdroje}}{\text{Celková aktiva}} \quad (26)$$

(Hrdý & Krechovská, 2016, s. 220).

**Krytí úroků** (interest coverage) měří, jestli je stále přípustná úvěrová situace, a to za pomoci výpočtu, kolikrát EBIT převyšuje nákladové úroky. Minimální hranice se u autorů liší, Kislingerová uvádí více než 3 a Grünwald s Holečkem zase více než 5. Někde je uvedena hodnota i více než 7. Ukazatel se vypočítá jako:

$$\text{Ukazatel úrokového krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{nákladové úroky}} \quad (27)$$

(Hrdý & Krechovská, 2016, s. 221).

### 4.1.3 Analýza rozdílových ukazatelů

Analýza rozdílových ukazatelů se využívá při řízení likvidity společnosti. Nejvyužívanějším ukazatelem je **čistý pracovní kapitál**, známý také pod zkratkou ČPK. Vypočte se jako rozdíl oběžných aktiv (pracovního kapitálu) a krátkodobých závazků. Výsledek musí být kladný, aby byla zajištěna způsobilost dostát svým závazkům. Ve své podstatě se jedná o oběžná aktiva, která se financují jinými zdroji než krátkodobými závazky (Knápková a kol., 2017, s. 85).

Mezi další ukazatele patří **čisté peněžní prostředky (ČPP)** a **čistý peněžní majetek (ČPM)**. ČPP prezentuje veškeré peněžní prostředky společnosti, které jsou očištěny od závazků s bezodkladnou splatností. ČPM je možné popsat jako tzv. očištěný čistý

pracovní kapitál nebo jako rozšířené čisté peněžní prostředky. Jde o oběžná aktiva bez zásob a pohledávek bez okamžité splatnosti (nebo není možnost je okamžitě postoupit), od kterých se odečtou závazky s krátkou dobou splatnosti. Vzorec pro ČPM je následující (závorka představuje úpravu na straně aktiv):

$$\text{ČPM} = (OA - \text{zásoby} - \text{neprodejn\u00e9 pohled\u00e1vky}) - \text{kr\u00e1tkodob\u00e9 z\u00e1vazky} \quad (28)$$

kde: *OA* ... oběžná aktiva (Hrdý & Krechovská, 2016, s. 214–215).

#### 4.1.4 Analýza systému ukazatelů

Jak bylo popsáno v úvodu finanční analýzy, tato kategorie ukazatelů, na rozdíl od výše popsaných, používá více ukazatelů najednou, a to včetně různých kombinací. Využívá se ke komplexnímu zhodnocení dané společnosti. Nejvyužívanějšími ukazateli jsou **pyramidové a účelové ukazatele** (Hrdý & Krechovská, 2016, s. 222).

**Pyramidové ukazatele** získaly svůj název díky tvaru diagramu, který vznikne při rozložení ukazatele na individuální prvky. Záměrem je zjistit míru závislosti mezi ukazateli a zvolit prvky, která nejvíce ovlivňují ukazatel na nejvyšší úrovni (Hrdý & Krechovská, 2016, s. 222).

Du Pont analýza slouží ke zjištění závislosti mezi vybranými podílovými ukazateli, který definuje primární vztah ziskovosti aktiv:

$$ROA = \frac{EAT}{Tržby} \times \frac{Tržby}{Celková aktiva} = \frac{EAT}{Celková aktiva} \quad (29)$$

Dále se vzorec modifikuje na ziskovost vlastního kapitálu a doplní se o další zlomky následovně:

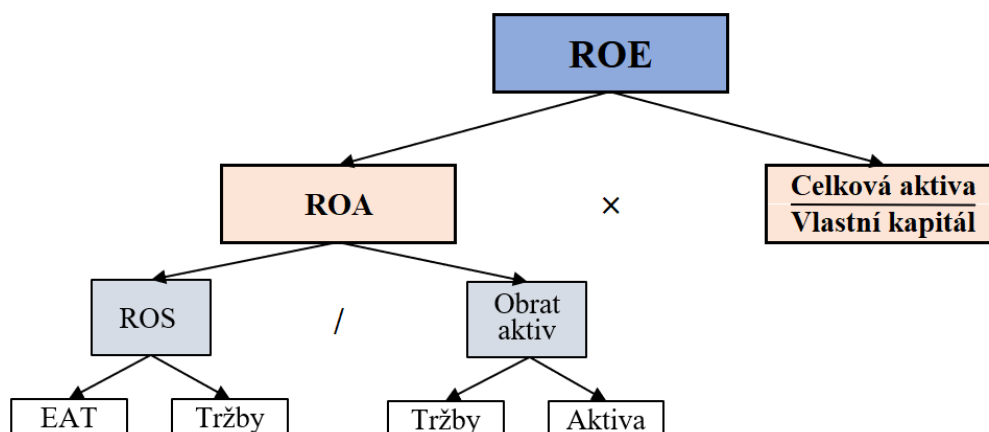
$$ROE = \frac{EAT}{Tržby} \times \frac{Tržby}{Celková aktiva} \times \frac{Celková aktiva}{Vlastní kapitál} = \frac{EAT}{Vlastní kapitál} \quad (30)$$

Po úpravě je možné vidět, že lze použít celkem tři páky pro nárůst rentability vlastního kapitálu. Jedná se o (Synek & Kislíngrová, 2010, s. 257):

- marži v prvním zlomku – metodou je redukovat náklady;
- provozní páku (PP) ve druhém zlomku – technikou je růst tržeb;
- finanční páku (FP) v posledním zlomku – postup se zakládá v efektivním využívání cizího kapitálu.

Indikátory se dále rozeberou tak, aby byly jasně definovány vztahy a provázanost prvků celého diagramu. Jeho příklad je uveden na obrázku č. 9., kde jsou jednotlivé úrovně barevně rozlišeny. Levá část zobrazuje provozní páku a práva finanční páku (Růčková & Roubíčková, 2012, s. 111).

Obr. č. 9: Du Pont rozklad



Zdroj: Růčková & Roubíčková (2012), zpracováno autorem

Pro rozklad může být využita **funkcionální metoda**, jejíž výhoda spočívá v tom, že na rozdíl od postupné a logaritmické metody na ni nepůsobí seřazení či záporné hodnoty ukazatelů na nižší úrovni. Jednotlivé vlivy se vypočítají dle vzorců:

$$\text{Působení ROS na ROE} = ROE_0 \times A \times \left(1 + \frac{B+C}{2} + \frac{B \times C}{3}\right) \quad (31)$$

$$\text{Působení OCA na ROE} = ROE_0 \times B \times \left(1 + \frac{A+C}{2} + \frac{A \times C}{3}\right) \quad (32)$$

$$\text{Působení ROS na ROE} = ROE_0 \times C \times \left(1 + \frac{A+B}{2} + \frac{A \times B}{3}\right) \quad (33)$$

kde:  $A \dots \frac{\Delta ROS}{ROS_0}$ ,

$B \dots \frac{\Delta OCA}{OCA_0}$ ,

$C \dots \frac{\Delta FP}{FP_0}$  (Strouhal, Židlická, & Cardová 2014, s. 457–458).

**Účelové ukazatele** slouží ke zjištění aktuálního stavu společnosti a predikci budoucnosti prostřednictvím jednočíslné hodnoty. Existují dva druhy modelů (Hrdý & Krechovská, 2016, s. 224):

- bankrotní – upozorňují na nepříznivý stav s předstihem;

- bonitní – definují aktuální stav společnosti.

## 4.2 Controlling cash flow

Ve výkazu cash flow se zachycují změny finančních prostředků (s vysokou likvidností), které se reálně uskutečnily během sledované doby a mají přímou vazbu na některou z aktivit společnosti. Slouží také jako důležitý podklad pro správu likvidity (Sedláček, 2010, s. 47).

Výkaz cash flow původně vznikl ve Spojených státech jako nutnost při operacích na kapitálovém trhu. Kolem roku 1960 se začal využívat pro lepší přehled finančního řízení a o 10 let později, v roce 1971, se stává platným výkazem účetní závěrky. V Evropské unii byl výkaz cash flow zakomponován do 4. direktivy a upravován mezinárodním účetním standardem IAS 7 (Sedláček, 2010, s. 47).

Pro interní použití může mít výkaz jakoukoliv podobu, ovšem často je pro přehlednost dodržována jednotná forma. Je složen ze tří částí:

- **Provozní** – do této části se zanáší peněžní toky, které mají souvislost s primárními aktivitami podniku. Pokud podnik vykazuje v této části ztrátu, pravděpodobně se jedná o závažné existenční potíže.
- **Investiční** – veškeré odprodeje či nákupy dlouhodobých aktiv se zobrazují v této části výkazu. Pokud společnost poskytla úvěr, jsou zde i tyto pohyby peněžených toků. Jestliže je vykázán zisk, společnost měla v této době vyšší prodeje či nákupy, ztráta zase vyšší investice do aktiv nebo poskytnutý úvěr.
- **Finanční** – týkají se toků ve zdrojích společnosti. Zisk značí jejich navýšení, ztráta poukazuje na toky směrem k majitelům, akcionářům a věřitelům (Knápková a kol., 2017, s. 53).

### 4.2.1 Tvorba výkazu cash flow

Při vytváření cash flow pro výše zmíněné části výkazu, je možné využít buď **přímou** nebo **nepřímou metodu**.

Přímá metoda je snazší, ovšem svou povahou je vhodnější spíše pro menší společnosti. Nepřímá metoda vychází z provozního zisku a následných korekcí. Proto je používána hlavně velkými společnostmi. Jako příklad pro následující popis konstrukce bude

sloužit příloha D (vlastní zpracování), která byla vytvořena pro praktickou část této kvalifikační práce (Taušl Procházková & Jelínková, 2018, s. 105).

Prvním řádkem výkazu je počáteční stav daného období, neboli konečný stav období předešlého (příloha D – řádek P.). Na to navazují ve stejném pořadí zde uvedené části.

### **Provozní část**

**Přímá metoda** se zabývá rozvržením příjmů a výdajů ve spojitosti se vzniklými pohledávkami a závazky, které se vážou k provoznímu úseku společnosti. Základním bodem pro častěji využívanou **nepřímou metodu** je EBIT (zisk před odečtením úroků a daně), ke kterému se připočítávají nákladové položky, jež jsou odpovědné za zmenšení zisku, ale přitom nejde o odliv peněžních prostředků – jedná se například o odpisy, vytváření rezerv apod. Do této fáze je upraven zisk bez přeměn na čistém pracovním kapitálu (příloha D – řádek A.\*). Pokud se tedy zmenší oběžná aktiva, značí to nárůst peněžních prostředků, navýšení zase značí odtok prostředků. S krátkodobými cizími zdroji je to přesně obráceně – zmenšení má za následek odtok prostředků a navýšení přítok peněz (příloha D – řádek A.\*\*). Poslední část tvoří zaplacené a přijaté úroky a daň, která byla společností uhrazena (příloha D – řádek A.\*\*\*) (Fotr, Vacík, Špaček, & Souček, 2017, s. 192).

### **Investiční část**

V této části se objevují peněžní toky, jež se týkají inkasa částek z dluhových instrumentů vydaných cizími subjekty. Dále pak z odprodeje kapitálových investic, jako jsou například kmenové či prioritní akcie, příjmy a výdaje vázané na prodané či nakoupený dlouhodobý majetek (Klammer, 2018, s. 1–10).

Všechny příjmy z prodeje v této části zvyšují investiční cash flow a veškeré nárůsty majetku jsou zase důsledkem jeho poklesu. Kladná celková hodnota se odečítá od cash flow z provozní činnosti a záporná hodnota se k němu přičítá. Výslednou investiční část prezentuje řádek B.\*\*\* v příloze D (Martinovičová, Konečný, & Vavřina, 2019, s. 170).

### **Finanční část**

Do finanční části cash flow se počítají příjmy z majetkových cenných papírů, podíly na zisku cizích subjektů (dividendy) a půjčky. Výdaje jsou spojené se splácením úvěrů, vyplacených dividend apod. Obecně se jedná o toky, které se odehrávají mezi účetní jednotkou a poskytovateli cizího kapitálu, ale i poskytováním vlastního kapitálu.



Finanční část se nachází v příloze D na řádce C.\*\*\*, ta se stejně jako investiční část sečte se zbytkem cash flow, pokud vyjde záporně a obráceně (Fotr a kol., 2017, s. 192; Klammer, 2018, s. 1–10).

Jak lze vidět v příloze D, celkové cash flow za sledované období se zapisuje na řádek s označením F. Konečný stav se stanoví jako součet počátečního stavu (řádek P.) a zmíněného celkového cash flow (řádek F.).

Výše zmíněný postup tvorby výkazu cash flow je využíván ale také se řídí vyhláškou č. 500/2002 Sb., kde je v § 40–43 upravena forma a náplň tohoto výkazu.

#### 4.2.2 Ukazatele cash flow

Cílem analýzování cash flow je zjistit, zda společnost nemá obtíže se splácením svých závazků, a zhodnotit aktuální, ale i budoucí finanční stav. U těchto ukazatelů je většinou použita souhrnná položka cash flow (například z provozní části) proti zkoumané veličině z rozvahy nebo výsledovky (Růčková, 2019, s. 72).

**Rentabilita obratu** komplexně popisuje, jak společnost řídí své finance a jak je schopna produkovat nadbytečné prostředky. Vypočítá se podle vztahu:

$$\text{Rentabilita obratu} = \frac{\text{Provozní cash flow}}{\text{Obrat}} \quad (34)$$

kde: *obrat* ... příjmy z hlavních aktivit společnosti (Růčková, 2019, s. 73).

Vynásobením rovnice č. 34 s obratem celkového kapitálu vznikne **indikátor účinnosti kapitálu**, z něhož plyne, že produkování peněžních toků pochází z toho, jak správně společnost rozhoduje o užití zdrojů:

$$\text{Účinnost kapitálu} = \frac{\text{Provozní cash flow}}{\text{Obrat}} \times \frac{\text{Obrat}}{\text{Celkový kapitál}} = \frac{\text{Provozní cash flow}}{\text{Celkový kapitál}} \quad (35)$$

(Růčková, 2019, s. 73).

**Úvěrová způsobilost** je také důležitým a hojně používaným indikátorem na bázi cash flow. Výpočtem je zjištěn počet pokrytí cizích zdrojů z cash flow, které plyne z primárních aktivit. Vypočte se jako:

$$\text{Úvěrová způsobilost} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Provozní cash flow}} \quad (36)$$

(Růčková, 2019, s. 75).

Další ukazatele využívající některé složky výkazu cash flow budou popsány v kapitole 5, která se zabývá investičním controllingem.

Výše vybrané ukazatele na bázi cash flow jsou ve své podstatě modifikací ukazatelů uvedených v podkapitole 4.1.2. Hlavní rozdíl je v tom, že díky využití cash flow počítají se skutečnými příjmy a výdaji, na rozdíl od těch, kde je použit některý z druhů zisku. Ten totiž neodráží skutečné disponibilní množství finančních prostředků daného podniku.

### 4.3 Finanční plánování a kontrola

Do této fáze byla popsána práce finančního controllera, která se zahrnuje zkoumání minulých (retrospektivních) jevů a souvislostí. V této kapitole bude popsána činnost, jež se soustřeďuje na budoucnost společnosti, přesněji pak na predikci jejího vývoje.

Zkoumání dat z minulosti je velmi podstatné, neboť poskytuje plánování určitý směr či východisko. Samotná data ovšem nestačí, finanční controller by měl umět odhadovat, hledat souvislosti a být si vědom následků, které jeho předpovědi přinesou (jak pozitivních, tak negativních). Příjemci reportingu jsou totiž kromě managementu i potencionální investoři, věřitelé a další zainteresované strany (Kislingerová, 2010, s. 126).

Plánování je možné rozdělit do třech základních oblastí (Žůrková, 2007, s. 22):

- **Strategické plánování** má zpravidla několikaletý charakter. V této oblasti panuje vysoká nestálost nebo riziko. Zabývá se komplexními záležitostmi a nejde tzv. do hloubky. Hodnocení bývá obtížné a špatně se napравuje.
- **Manažerské plánování** mívá střednědobý charakter – okolo 12 měsíců. Svou činnost směřuje na realizaci strategie. Plány bývají konkrétnější než u předchozí varianty plánování.
- **Operativní plánování** vypracovává zpravidla plány na dny až měsíce, a proto je míra neurčitosti velice malá. Zabývá se konkrétní oblastí, kterou definuje velice podrobně.

Plánování a kontrola nemá striktně definované kroky, což by vzhledem k rozmanitosti dnešního tržního světa ani nebylo možné. Obecně lze uvést čtyři hlavní části (Žůrková, 2007, s. 12):

- **definovat cíle,**
- **zhotovit plán,**
- **kontrolovat průběh plánů,**
- **zhodnotit výsledek.**

Vymezení cílů by mělo být odrazem budoucnosti, které chce společnost dosáhnout, přičemž musí respektovat podnikové standardy, jako je například mise (Charvát, 2008, s. 149).

Nejprve jsou zpracovány **strategické cíle**, které mají dlouhotrvající charakter a které jsou vypracovány prostřednictvím nejvyššího managementu. Tyto cíle musí být splnitelné a zároveň by měly být pochopeny všemi, kteří se na jejich dosažení podílejí (Žůrková, 2007, s. 15).

Strategické cíle, někdy také nazývány jako **široké cíle**, jsou dále rozloženy na **specifické cíle**, které mají za účel postupnými kroky naplnit cíle na vyšší úrovni. Obvykle jsou krátkodobější povahy a nesmí si konkurovat – splnění jednoho cíle by znamenalo nemožnost splnit jiný (Růčková, 2019, s. 98).

Cíle vycházejí i ze současné situace společnosti. Pokud se jí daří, bude se orientovat na růst obrátu, zisku apod. Pokud je v opačné situaci, například těsně před krachem, bude se zaměřovat spíše na zajištění platební schopnosti (Růčková, 2019, s. 108).

*„Dobře definovaný cíl musí být **SMARTER**, tedy:*

- ***Specific** (specifický),*
- ***Measurable** (měřitelný),*
- ***Achievable** dosažitelný),*
- ***Result oriented** (realistický, orientovaný na výsledek),*
- ***Time framed** (časově vymezený),*
- ***Ethical** (v souladu s etickým přístupem k podnikání),*
- ***Resourced** (zaměřený na zdroje).“ (Fotr a kol., 2020, s. 47).*

V některých publikacích, například od Růčkové (2019) je možné nalézt, že písmeno „T“ značí slovo „tangible“ (hmatatelný).

Plánování by mělo vycházet z finanční analýzy, jelikož zde musí být přímá vazba na dosavadní rozvoj společnosti. Jestliže by tomu tak nebylo, jednalo by se nejspíše

o pouhý výplod fantazie analytika, který by nebyl nijak podložen (Růčková, 2019, s. 92).

Celkově by měl proces plánování dodržovat tyto zásady (Mikovcová, 2007, s. 112–113):

- **Časovou návaznost** – plnění komplexních cílů nesmí nastat dříve, než plnění jejich dílčích částí.
- **Obsahovou souvislost** – obsah jednotlivých plánů musí korespondovat s ostatními plány.
- **Variace** – pokud se plánuje v riziku nebo zde není vyšší pravděpodobnost, že nastane pouze daný předpoklad, je vhodné vytvořit skeptickou, realistickou a optimistickou verzi plánu. Plány by měly být vytvořeny i s možností mírné úpravy kvůli potenciální změny vlivů prostředí.
- **Platnost** – data uvedená v plánech musí odpovídat nejnovějším poznatkům z provedených analýz a prognóz.
- **Dosažitelnost** – je důležité, aby si společnost nekladla nesplnitelné cíle, snaha je splnit může vést až k zániku společnosti, například z důvodu vysokého zadlužení.
- **Kontrolovatelnost** – podstatná je také průběžná i zpětná kontrola kvůli zajištění potřebných úprav.

Velmi těsnou vazbu na plánování má **účetnictví**, a to díky tomu, že slouží jako primární zdroj dat pro zhotovení rozpočtů a dalších dokumentů. Nejde o nutný předpoklad, práci controllera to však může výrazně ulehčit. Podle legislativy ČR je možné vedení daňové evidence a účetnictví. Pro popis jednotlivých položek výkazů budou sloužit přílohy B–D (Žůrková, 2007, s. 45).

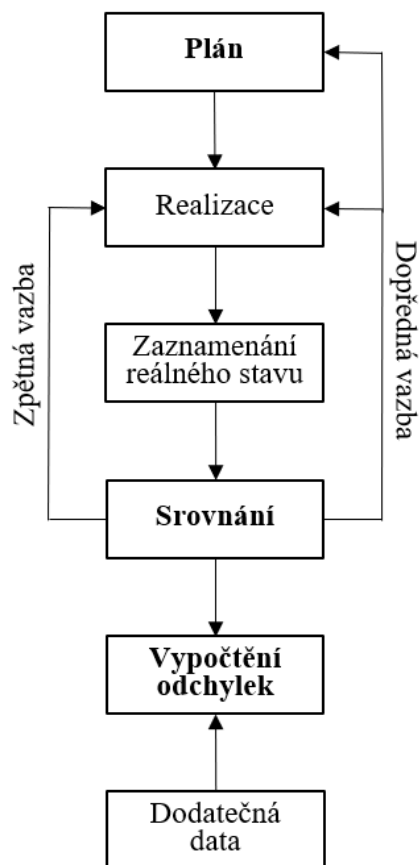
Východiskem pro zpracování individuálních plánů je **strategický plán**, který se zpracuje pro následujících pět let. Samotná doba se odvíjí od rozsahu společnosti. Korporace s mezinárodním přesahem mohou tvořit plány i na více než deset let. Na vrcholu je prodejní a marketingový plán, ve který zahrnuje odhad budoucí poptávky, reklamní náklady apod. Na to navazuje výrobní plán, kde jsou řešeny kapacity a produkční možnosti společnosti. Ten se dále rozděluje na další podplány, kde jsou řešeny například materiálové potřeby (zásobovací plán), nákup strojů (investiční plán), zlepšení dosavadních postupů (výzkumný plán) a počet zaměstnanců a požadavky na ně

(personální plán). Všechno toto zaštiťuje **finanční plán**, který řeší otázku financování výše uvedených plánů (Růčková, 2019, s. 104–105).

Detailní měsíční plány jsou vytvářeny pro nejbližší rok, delší plánování by vykazovala vysokou odchylku. Z tohoto důvodu se odhaduje pouze stav na konci roku (Srpková, Svobodová, Skopal, & Orlický, 2011, s. 30).

**Kontrola** se oproti minulým dekádam výrazně změnila, a to díky vývoji controllingu. Odklonění od plánu se již neřeší, až když nastanou, ale je zde snaha tomu zabránit předem. Sice to má pozitivní dopad na celkovou efektivitu, ovšem vznikne tak vysoký tlak na vhodnou informační strukturu a software společnosti. Jeho špatné nastavení nebo případná zahlcenost nedokáže poskytnout důležitá data pro včasné odhalení problémů. Princip zobrazuje následující obrázek č. 10 (Mikovcová, 2007, s. 134).

Obr. č. 10: Dopředná a zpětná kontrola



Zdroj: Mikovcová (2007), zpracováno autorem

Kontrolu je možné provádět v následujících **krocích** (Mikovcová, 2007, s. 135):

- vymezením toho, co a jak se bude kontrolovat, a vytyčením hranice, kdy bude zjištěný stav stále akceptovatelný;
- zajištěním reálných dat;
- kvantifikováním případného odchýlení od plánu;
- navržením prostředků pro zlepšení stavu.

Nesrovnalosti mezi plánovanými a reálnými stavy mohou být vypočteny buď v měrných hodnotách, či procentním vyjádřením, a to dle následujících vztahů:

$$\text{Absolutní vyjádření} = X_r - X_p \quad (37)$$

$$\text{Relativní vyjádření} = \frac{X_r - X_p}{X_p} \quad (38)$$

kde:  $X_r$  ... reálný stav,

$X_p$  ... plánovaný stav (Mikovcová, 2007, s. 140).

**Faktory zrodu odchylek** lze rozdělit podle jejich původu na interní (ve společnosti) a externí (mimo společnost). K **interním** spadají (Scholleová, 2009, s. 236–237):

- stanovení cílů neodpovídající realitě;
- využití nevhodných metod pro plánování;
- prostoje či nedostatek výrobních kapacit;
- příliš dlouhá splatnost vystavených faktur.

**Externí faktory**, jež společnost nemůže ovlivnit nebo pouze omezeně (Scholleová, 2009, s. 236–237):

- navýšení ceny materiálu, práce, elektřiny apod.,
- nedobrovolný přechod na nové technologie,
- recese hospodářského cyklu.

#### 4.3.1 Nástroje plánování

Při plánování lze nalézt kvalitativní a kvantitativní nástroje, mezi které patří například Delfská metoda, brainstorming, regresní analýza či časové řady.

**Delfská metoda** patří mezi kvalitativní nástroje. Princip spočívá v tom, že odborníci se zkušenostmi a znalostmi v dané problematice sepíšou svoje predikce, které jsou poté

následně sumarizovány do jednoho dokumentu. Své postoje prozatím nezdůvodňují. Po dokončení sumarizace se přejde se k otázkám ohledně daných predikcí. Nové poznatky jsou opět sumarizovány, a to celé se opakuje až do momentu, kdy je možné konstatovat, že došlo k akceptovatelnému řešení (Mikovcová, 2007, s. 117).

**Brainstorming** byl rozebrán v kapitole 3.1.1 – Nástroje normativního controllingu.

*„Regresní analýza patří k nejpoužívanějším metodám statistické analýzy vícerozměrných dat. Nabízí možnost analytického vyjádření vztahu mezi proměnnou, kterou chceme popisovat (vysvětlovaná proměnná či odezva), a množinou vysvětlujících proměnných (regresorů) pomocí regresní funkce.“* (Neubauer, Sedláček, & Kříž, 2021, s. 264).

Výchozím vzorcem je:

$$Y = \beta_1 + \beta_2 \times X + e \quad (39)$$

kde:  $Y$  ... závislý prvek,

$\beta_1$  a  $\beta_2$  ... značí hodnoty získané na základě zkoumaných údajů,

$X$  ... nezávislý prvek,

$e$  ... předpokládaná chybovost (Neubauer a kol., 2021, s. 264).

V dalším kroku je použita metoda nejmenších čtverců. Výše uvedené hodnoty označené jako  $\beta_1$  a  $\beta_2$  se parciálně zderivují, čímž je nalezeno minimum této funkce (Neubauer a kol., 2021, s. 265).

V dnešním světě je ovšem drtivá většina běžně využívaných matematických a statistických operací zpracována za pomoci běžně dostupnými tabulkovými procesory nebo využitím specializovaného softwaru. Výběr záleží na rozsahu dat a potřebě konkrétní organizace.

Ve většině firem je využíván MS Excel s funkcí „LINREGRESE“, která sama spočte veličiny dané funkce. Další možností je využití regresní analýzy, která dovoluje zkoumat až tři prvky najednou. Lze ji najít na záložce „Data“ pod příkazovým tlačítkem „Analýza dat“ (Microsoft Corporation, n.d. d; Microsoft Corporation, n.d. e).

**Časové řady** mají za účel zjistit, proč se proměnné vytvářejí způsobem, jakým se vytvářejí za pomoci rovnic. Postup se skládá ze tří částí. Nejdříve jsou naměřené hodnoty (například tržby) popsány za pomoci funkce. V další části jsou veličinám této

funkce navrženy předpokládané proměnné a v poslední části se vykoná test verifikace funkce (Štědroň, 2012, s. 52).

V časových řadách se využívá **dekompozice časové řady**. Princip spočívá v dezagregaci této řady na samostatné části (Štědroň, 2012, s. 53):

- dlouhodobá část – jde o primární prvek, který je ovlivňován různými vlivy po dlouhou dobu;
- sezónní část – úsek, po který má vliv jen po omezenou dobu (léto);
- cyklická část – fluktuace kolem dlouhodobé části, jež je zpravidla způsobena nestálou činností společnosti;
- zbylá část – vlivy, které nespádají do žádné z popsaných částí, přesto nejsou nezanedbatelné.

#### 4.3.2 Finanční plán

Výchozím postupem je využít **vertikální analýzu**, která spočívá v tom, že hodnoty jsou vynásobeny odhadnutým procentem nárůstu, popřípadě poklesu. V praxi to pak vypadá tak, že například výnosy narostou o 9 % a náklady o 6 %. Další variantou je **horizontální analýza**, jež funguje na podobném principu, rozdíl je ale v tom, že se pracuje s relevantním zastoupením dané položky na souhrnné nebo vybrané položce. Jde ovšem hrubý odhad (Žůrková, 2007, s. 111–112).

**Výkaz zisku a ztráty** udává přehled o výnosech, nákladech a výsledku hospodaření. Vyhotovení je možné druhové nebo účelové. Druhová forma shrnuje náklady a výnosy podle jejich charakteru (viz příloha C), účelová forma zase místo, kde dané položky vytvořily (Knápková a kol., 2017, s. 41).

Výchozím bodem je stanovení **plánu tržeb**, které podnik vytváří podle prodejního a marketingového plánu. Také je podstatné počítat s možností, že průběh vyráběných produktů nemusí být stejný jako počet prodaných, a to působením externích vlivů, jako je například sezónnost. Pro zboží to platí velmi podobně, ale s tím rozdílem, že produkty nejsou vyráběny, ale nakupovány, viz příloha C řádek I. a II. (Marinič, 2008, s. 176).

#### Plán nákladů – provozní část

V této části se náklady rozliší na přímé a nepřímé. Přímé náklady jsou takové náklady, které jsou přímo přiřaditelné k produkci a zpravidla se odvíjí od produkovaného



množství produktů, případně od zboží – souhrnně je možné je považovat za tržby. Zahrnují položky výkazu jako spotřeba materiálu a energie (řádek A.2.), služby (řádek A.3.), mzdové náklady (řádky D.). Nepřímé náklady zde uvedených a dalších položek vycházejí z dílčích plánů. Odpisy se stanovují dle odpisové politiky společnosti (řádek E.1.) (Fotr a kol., 2020, s. 205–207).

### **Plán nákladů – finanční část**

Do této části spadají převážně náklady spojené s úvěry a dalšími zdroji financování, popřípadě s jinými náklady na provoz společnosti. Může se jednat o emitování akcií nebo dluhopisů a o půjčky (řádky J. a K.) (Fotr a kol., 2020, s. 205).

**Očekávaný výsledek hospodaření a daň** se stanoví jako suma zisku z provozní a finanční oblasti. Výpočet daně se provádí z upraveného základu daně s ohledem na odčitatelné a připočitatelné položky. Úprava je uvedena v § 23 – Základ daně a v § 34 – Položky odčitatelné od základu daně zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů (Fotr a kol., 2020, s. 207; Zákon č. 586/1992 Sb.).

**Rozvaha** prezentuje, jakým způsobem se budou vyvíjet aktiva společnosti současně se zajištěním jejich potřebného zafinancování. Hodnoty v rozvaze jsou do jisté úrovně závislé na predikovaných výnosech a dalších vlivech:

- **Fixní hmotná i nehmotná aktiva** – mění se potřeby kapacitních nároků kvůli změně očekávané poptávky. Je třeba vzít v úvahu také investiční plán, kvůli němuž se do plánu promítne i nárůst majetku a sníží se o příslušný odpis u hmotných aktiv. Viz příloha B v aktivech, řádky B.I.–B.II.
- **Finanční aktiva** – řízení platební schopnosti podniku dostát svým závazkům.
- **Zásoby** – zvýšená produkce znamená více materiálu a dalších složek zásob včetně vyššího vázání financí v této položce oběžných aktiv. Plánované zásoby vychází ze zásobovacího plánu, predikovaných výnosů a nákladů za výrobky apod. Využit se mohou také nejvýhodnější výše ukazatelů aktivity, především pak obraty. Viz příloha B v aktivech, řádek C.I.
- **Pohledávky** – je potřebné počítat u nových klientů i s jinými platebními návyky, a proto i s možnostmi pozdějšího splacení. Je také nutné počítat s nesouladem mezi vydáním dokladu a jeho úhradou, i zde se promítnou predikované výnosy. Viz příloha B v aktivech, řádky s označením C.II.

- **Závazky** se určí obdobným způsobem jako zásoby, ale s tím rozdílem, že nebudou brány výnosy a započítávají se pouze ty závazky, jež na závěru sledovaného období nebudou splaceny. Viz příloha B v pasivech, řádky s označením C.I.–C.II. (Růčková, 2019, s. 107; Žůrková, 2007, s. 120–121).

**Cash flow** se vytváří stejným způsobem, kterým byl popsán v kapitole 4.2.1.

#### 4.4 Shrnutí kapitoly

Finanční controlling se zabývá činnostmi, které napomáhají k zajištění, řízení a efektivnímu financování aktivit podniku.

Součástí finančního controllingu je **finanční analýza**, jež je velmi důležitou součástí řízení společnosti, neboť poskytuje velmi důležitý základ pro rozhodnutí vykonaná v budoucnu. Okruh **uživatelů finanční analýzy** lze rozdělit na interní (management nebo zaměstnanci) a na externí (banky, dodavatelé apod.). Stejným způsobem lze rozdělit i **zdroje dat**, primárně se jedná o výroční zprávy, závěrky, data z oddělení podniku a veřejně dostupné zdroje.

Přístup k finanční analýze lze rozdělit na fundamentální – kvalitativní metodu a technickou analýzu – kvantitativní metodu. Při provádění analýzy se často využívají různé druhy zisku, které se liší dle obsažených položek.

Mezi **metody** finanční analýzy patří:

- **Analýza absolutních ukazatelů** – zkoumá účetní výkazy v čase (horizontálně) nebo poměrné zastoupení daných položek (vertikální).
- **Analýza poměrových ukazatelů** – dává do poměru dvě či více položek z účetních výkazů. Jde především o rentabilitu, aktivitu, likviditu a zadluženost.
- **Analýza rozdílových ukazatelů** – primárně pro řízení pracovního kapitálu.
- **Analýza systému ukazatelů** – komplexně hodnotí a predikuje vývoj společnosti. Nejznámější je Du Pont analýza.

**Controlling cash flow** se zabývá řízením peněžních toků a likvidity podniku. Vychází z přehledu o peněžních tocích, což je výkaz, který může být sestaven za pomoci příjmů a výdajů (přímá metoda) nebo korekcí provozního zisku (nepřímá metoda).

Cash flow se skládá z těchto částí:

- **provozní část** – ve které se zachycuje hlavní činnost podniku;

- **investiční část** – prodej či nákup hmotného a nehmotného majetku a inkaso z dluhových instrumentů;
- **finanční část** – příjmy a výdaje spojené s příjmem a poskytnutím kapitálu.

Z cash flow vychází řada **ukazatelů**, které jsou převážně modifikací tradičních ukazatelů, jako je například rentabilita nebo úvěrová způsobilost. Jde například o záměnu zisku z výsledovky za provozní peněžní tok.

**Finanční plánování** se zabývá budoucím vývojem, přesněji pak je predikcí do budoucna. Je prováděno na třech úrovních:

- **strategické plánování** – dlouhodobý časový horizont s vysokou mírou nejistoty;
- **manažerské plánování** – má střednědobý charakter okolo jednoho roku;
- **operativní plánování** – krátkodobé plány zabývající se podrobně jednou oblastí;

Plánování a kontrola začíná **definováním cílů**. Nejprve jsou určeny široké cíle, které jsou rozděleny na specifické s využitím pravidla SMARTER. **Zhotovení plánů** vychází ze strategického plánu, jenž je dále rozpracován do dílčích záměrů, a to vše pod záštitou finančního plánu. **Pro průběžnou kontrolu** se využívá systém dopředné a zpětné vazby s propočtením odchylek. Posledním krokem je **zhodnocení dosaženého výsledku**.

**Nástroje plánování** se rozdělují na kvalitativní a kvantitativní. Kvalitativní vycházejí ze zkušeností a znalostí, kvantitativní nástroje využívají matematické a statické modely.

**Finanční plán** vychází z účetních výkazů, kde jsou jednotlivé položky plánovány za pomoci vertikální či horizontální analýzy – jde o rychlý, ovšem nepřesný postup. Přesnější je plánovat jednotlivé položky z dalších dat, například u **výsledovky** tržby dle odhadu poptávky, náklady podle tržeb či jiné závislé veličiny (náklady na marketing, nákup nových strojů apod.). U **rozvahy** se využívá obdobný způsob. Dlouhodobý majetek se plánuje podle kapacitních nároků, oběžná aktiva dle odhadu poptávky a platebních zvyklostí zákazníků (pohledávky). Pasiva vycházejí z plánovaného způsobu financování a předpokládané platební schopnosti podniku. **Cash flow** je pak možné sestavit nepřímou metodou s využitím těchto dvou výkazů.

## 5 Investiční controlling

Úlohou investičního controllingu je „*identifikovat potřebu investování, vyhledávat možné investiční projekty, kvantifikovat jejich parametry tak, aby bylo možné stanovit hodnotu investice, vybrat metodu, která odpovídá účelu a cíli investice, stanovit kritéria hodnocení, vyhodnotit výhodnosti investice, doporučit přijetí nebo zamítnutí, nalézt optimální a zároveň možný způsob financování*“ (Scholleová, 2009, s. 11).

V **národním hospodářství** se investice dělí na **hrubé a čisté**. Hrubé investice jsou veškeré prostředky, které byly do investic vloženy v rámci celého státu. Čisté investice se vypočítají jako rozdíl mezi dvěma lety, jde tedy o meziroční nárůst nebo pokles. Za investice se považují veškerá aktiva (hmotné i nehmotné povahy), jež napomáhají k produkci statků, popřípadě k této produkci dochází přímo jejich prostřednictvím (Scholleová, 2009, s. 13).

Ve **společnostech** se investice rozlišuje na **širší a užší přístup**. Širší přístup bere investice jako veškeré finance, které byly vynaloženy na nynější, ale i budoucí prosperitu společnosti, zvýšení užitku a dalších pozitivních dopadů. Užší přístup bere investice pouze ve smyslu pořízení aktiv k vytvoření jiných aktiv, aby tak byly generovány tržby z provozní činnosti (Scholleová, 2009, s. 13).

Mezi funkce investic převzaté z ekonomických teorií patří (Polách, Drábek, Merková, & Polách jr., 2012, s. 8–11):

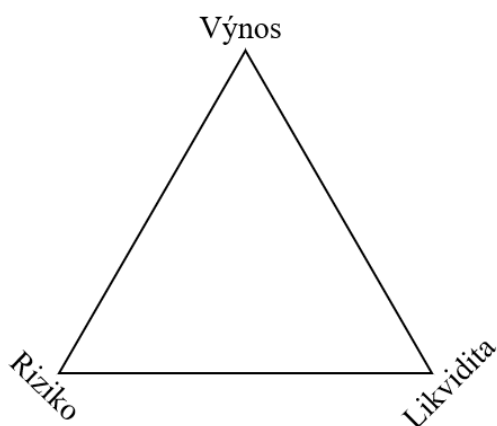
- **Produkční funkce** – má za následek zvětšení či nahrazení stávající produkční možnosti společnosti. Za zvětšení produkčních možností se považuje to, co převyšuje nahrazení či současný stav.
- **Nákladová funkce** – je spojována se substitucí výrobních faktorů, jež je ohraničena technologickými možnostmi. Výsledkem je pak to, že je možné méně využívat drahé výrobní faktory, které jsou nahrazovány levnějšími a dostupnějšími. Příkladem mohou být drahé kovy obsažené v elektronice nebo nedostatek práce, (případně její cena v některých oborech), která bude nahrazena stroji apod.
- **Důchodová funkce** – se vyznačuje na jedné straně tvorbou příjmů během budování projektu (vyplácením mezd pracovníkům) a nárůstem přidané hodnoty po dokončení projektu.

Ve společnosti jsou rozeznávány tři hlavní druhy investic, jedná se o:

- **Finanční investice** – pořízení dluhových cenných papírů (dluhopisy), majetkových cenných papírů (akcie), poskytování úvěrů či pořízení nemovitých věcí za účelem spekulace na růst ceny apod. Vykazují se v rozvaze na řádcích finančních aktiv.
- **Hmotné investice** – představují pořízení aktiv, které se týkají provozní činnosti společnosti. Může se jednat o zvýšení současných či tvorbu nových kapacitních možností. Příkladem může být postavení nového skladu. Aby mohly být hmotné investice klasifikována jako fixní hmotná aktiva, musí dle zákona o dani z příjmů podle § 26 odstavce 2 splňovat hranici vstupní ceny vyšší jak 80 000 Kč s tím, že budou používána rok a více.
- **Nehmotné investice** – se týkají pořízení know-how, oprávnění vykonávat danou činnost (licence), programového vybavení a dalších položek. Minimální hranice pro zařazení do fixních nehmotných aktiv se zrušila současně s § 32a zákona o dani z příjmů. V rozvaze jsou vykazovány na řádcích nehmotných fixních aktiv (Synek, 2011, s. 288; zákon č. 586/1992 Sb.).

Při rozhodování je nutné brát v úvahu tři protichůdné činitele, jimiž jsou, jak zobrazuje obrázek č. 11, **výnos, likvidita a riziko**. Zlepšení jednoho znamená zhoršení jednoho nebo obou. Snahou je dospět k nejvyššímu potenciálnímu výnosu s vysokou likviditou a nízkým rizikem, což je ve skutečném světě takřka nemožné (Máče, 2006, s. 10).

Obr. č. 11: Investiční trojúhelník



Zdroj: Máče (2006), zpracováno autorem

Investiční riziko lze porovnat s rizikem společnosti, v níž se investice provádí, a reflektuje rizikovou složku financování. Jak bylo zmíněno, vyšší riziko by mělo růst současně s potenciálním ziskem, který se projevuje ve firemním diskontním faktoru.

Vhodným nástrojem jsou vážené průměrné náklady kapitálu, v originále weighted average cost of capital (WACC). Zobrazuje nejnižší nutnou ziskovost pro uhrazení nákladů vzniklých z financování, a to jak interního, tak externího. Bývá využíván jako diskontní faktor pro výpočet ukazatelů uvedených v kapitole 6.3. Výpočet má tvar:

$$WACC = r_d \times (1 - t) \times \frac{D}{C} + r_e \times \frac{E}{C} \quad (40)$$

kde:  $r_d$  ... úroková sazba externích zdrojů,

$t$  ... aktuální platná sazba daň z příjmu,

$D$  ... suma úročených externích zdrojů,

$r_e$  ... vyžadovaná rentabilita interních zdrojů,

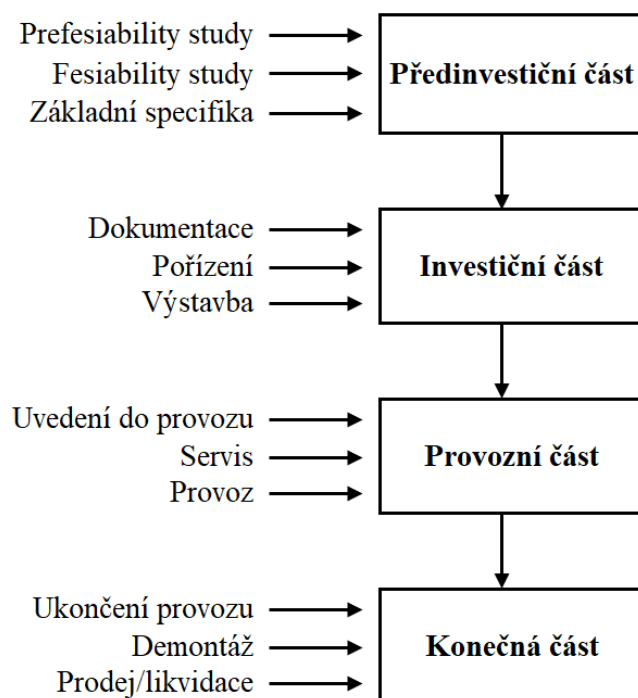
$E$  ... suma interních zdrojů,

$C$  ... suma všech zdrojů za podmínky  $C = D + E$  (Čížanská, 2018, s. 179; Scholleová, 2009, s. 142).

## 5.1 Vývojové části investic

Investice zahrnují několik po sobě jdoucích částí, které ukazuje obrázek č. 12.

Obr. č. 12: Fáze investičního projektu



Zdroj: Fotr & Souček (2010), zpracováno autorem

### **Předinvestiční část**

Je první částí investice. Její kladný výsledek se odvíjí od dat shromážděných z oblastí, jako jsou marketing, ekonomie, technologie a další, a to z prvotních analýz uvedených na obrázku č. 12. Pokud by se například špatně odhadla velikost predikované poptávky, mohlo by to znamenat pořízení nadměrného počtu strojů a investice by byla při nejmenším nezisková, ne-li ztrátová. Na konci této části by mělo být jasné, zda se daná investice uskuteční, či nikoli (Fotr & Souček, 2010, s. 23).

### **Investiční část**

Ta nastane v okamžiku, když je jistě určeno, že se daná investice uskuteční. Součástí jsou tyto složky (Scholleová, 2009, s. 181):

- tvorba nezbytné peněžní, legislativní a organizační báze;
- pořízení či vyvinutí primárních technologických postupů a jejich zdokumentování;
- zabezpečení hlavních dodavatelských řetězců;
- zkušební chod projektu.

Součástí je také tvorba harmonogramu a zajištění financování. **Harmonogram** slouží jako revize, zda daná činnost byla zahájena a jestli skončila ve vyžadovaném časovém úseku a jestli navazuje na požadovaný průběh další činnosti. Rozeznávají se tyto druhy vazeb (Scholleová, 2009, s. 181; Svozilová, 2016, s. 165):

- finish to start – následující činnost začne, když předchozí skončí (nejčastější);
- start to start – stejný začátek dvou činností;
- start to finish – počátek předešlé činnosti je naplánován v po ukončení následující;
- finish to finish – současné ukončení dvou činností.

**Financování investic** se rozděluje na interní a externí. Mezi interní financování se řadí zisk z aktivit společnosti, kde za náklad lze považovat daňové zatížení, dále pak odpisy, které mají vliv na zisk společnosti a jsou zahrnutou položkou částky placené zákazníkem a tvoří tak příjem. Externí financování bývá zpravidla dražší, neboť je zatíženo úroky. Nejpoužívanějšími jsou půjčky od bankovních institucí, leasing (finanční a operativní), faktoring a forfaiting nebo vydání podnikových dluhopisů (Ruml, 2006; Srpová & Řehoř, 2010, s. 330).

Neexistuje jeden ideální způsob financování investičních projektů. Společnost by na jedné straně neměla být příliš zatížena externími zdroji kvůli riziku, za nímž stojí dluhy, na straně druhé není vždy výhodné využívat pouze interní zdroje.

Pro správu projektů je možné využít software od společnosti Microsoft s názvem Microsoft Project. Jedná se o pokročilý nástroj, který nabízí širokou řadu funkcí pro plánování, správu, řízení a kontrolu projektu. Další výhodou je možnost vzdálené spolupráce jako u ostatních aplikací z řad Microsoft Office, případně Microsoft 365. Cenové rozpětí se odvíjí od potřeb společnosti. Základní verze je nabízena za 8,4 €, při náročnějších projektech může společnost využít i nejdražší variantu za 46,4 €, která nabízí například plánování zdrojů nebo správu požadavků. Ceny jsou uvedeny za každého uživatele bez DPH na měsíc (Microsoft Corporation, n.d. f; Microsoft Corporation, n.d. g).

### **Provozní část**

(Scholleová, 2009, s. 211) k provozu realizovaného investičního projektu uvádí:

*„Vlastní provoz realizovaného investičního projektu nastává až po uzavření všech činností investiční fáze [...]. Úkolem controllera v provozní fázi je nejen sledovat a vyhodnocovat probíhající procesy, ale i dávat na základě monitoringu investice a signálů z technologického i tržního okolí doporučení ke korekci plánu nebo ke změnám v realizaci.“*

Komplikace, které mohou nastat (Scholleová, 2009, s. 211):

- Krátkodobé – komplikace se objevují převážně ve výrobní činnosti z chyb v investiční části, jako je například nedostačující proškolení pracovníků. Negativní účinek padá na oblast nákladů.
- Dlouhodobé – komplikace vznikají již na samotném začátku celé investice, kdy byly definovány základní předpoklady, jako je strategie. Negativní účinek má vliv hlavně na oblast výnosů, ale také nákladů.

Využit je možné tzv. zpětné a dopředné kontroly, která byla popsána v kapitole 4.3 Finanční plánování a kontrola.

### **Konečná část**

V poslední části projektu dochází k jeho zakončení a následné likvidaci. V případě, že bude odprodán, označují se příjmy jako příjem z likvidace. Jestliže odprodání



uskutečnitelné není nebo se společnost pro něj nerozhodne, jedná se o výdajovou položku. Možná je také kombinace, že jsou odprodány jenom části a zbytek je zlikvidován (Fotr & Souček, 2005, s. 100).

Po ukončení projektu by měl následovat **postinvestiční audit**, který se zabývá identifikací toho, proč došlo k případnému odchýlení od požadovaného stavu, zkoumá mylné dispozice a formuje vhodný model pro další investice. Podle Scholleové (2009, s. 242–243) jsou hlavními oblastmi:

1. **Evaluace výsledku investičního projektu** – nakolik byly splněny cíle, očekávání a přínos projektu pro společnost. Využívají se nástroje finanční analýzy a strategického controllingu.
2. **Vyhodnocení rizik** – hodnotí se přesnost predikce a výsledný dopad. Používá se například odchylková analýza.
3. **Přezkoumání krizových plánů** – v případě, že byly vytvořeny, vyhodnocuje se jejich aplikovatelnost a velikost případných úprav. V této části může být také použita odchylková analýza, případně rozbor metodiky pro vytváření krizových plánů.
4. **Identifikování neúspěchu** – není zde myšleno pouze nezdar celého projektu, ale detailnější rozbor jednotlivých činností a jejich případných komplikací. Využita může být kauzální analýza.

## 5.2 Statické metody hodnocení investic

Statické metody jsou typické v tom, že při výpočtech neobsahují časové hledisko. Proto jsou používány převážně pro investice krátkodobé povahy nebo jako rychlé prvotní zhodnocení investiční příležitosti (Mulačová & Mulač, 2013, s. 189).

Mezi používané metody patří celkový investiční příjem, průměrný investiční příjem, doba návratnosti, srovnání nákladů a rentabilita.

**Celkový investiční příjem** udává informaci o souhrnném příjmu z investice. Za akceptovatelný lze považovat projekt v případě, že převyšuje prvotní výdaj. Pokud se volí z možností, je nejvhodnější ta s nejvyšší hodnotou následujícího vzorce.

$$CIP = CF_1 + \dots + CF_n = \sum_{i=1}^n CF_n \quad (41)$$

kde:  $CF_n$  ... Cash flow v n-tém roce (Scholleová, 2009, s. 51).

Modifikací vzorce č. 41 se vypočítá **průměrný investiční příjem**. Hodnota uvedeného vzorce se vydělí předpokládaným počtem let (či jiným časovým intervalem) investice. Tato metoda spíše uvádí předpokládaný příjem za dané období, než jako hodnocení či srovnání projektu. Vzorec má podobu:

$$\emptyset CIP = \frac{\sum_{i=1}^n CF_n}{n} \quad (42)$$

kde:  $n$  ... doba trvání investice v časových jednotkách (Scholleová, 2009, s. 52).

**Doba návratnosti (DN)** udává, od jaké doby začne být projekt ziskový neboli jak dlouho bude predikovaným cash flow splacen počáteční výdaj. Výpočet se provádí tak, že se od počátečního výdaje odečítá cash flow za jednotlivé roky. V posledním roce, kdy je zbylá část výdaje nižší než cash flow v daném roce, se dá do poměru s cash flow a tento zbytek se přičte k předchozímu počtu roků (Máče, 2006, s. 17).

Výše uvedené metody se orientovaly převážně na příjmy. Metoda **srovnání nákladů** má za cíl posuzovat investice na základě jejich průměrných nákladů za rok, přičemž bere v úvahu jak prvotní náklad a běžné náklady na provoz, tak úrokovou sazbu a výši odpisu. Tato metoda se jeví jako vhodná v případech, kdy se neočekává přímá tvorba příjmů z této investice. Může být ale použita na všechny druhy investic. Nejvýhodnější je taková investice, u níž výsledek následujícího vzorce nabývá nejnižší hodnoty.

$$PN = i * I + O + NP \quad (43)$$

kde:  $i$  ... úroková sazba,

$I$  ... prvotní náklad,

$O$  ... výše odpisu za rok,

$NP$  ... náklady na provoz (Polách a kol., 2012, s. 57).

**Rentabilita** je další z možností, jak zhodnotit investici s využitím vzorce č. 9, tedy rentability aktiv, nebo využitím vzorce č. 11 – rentability investic. Nevýhodou je, že například rentabilita investic ne vždy dokáže reprodukovat realitu. Nejvýhodnější investice je pak ta, která výpočtem příslušného vzorce dosahuje největší výsledné hodnoty (Polách a kol., 2012, s. 58–59).

### 5.3 Dynamické metody hodnocení investic

Dynamické ukazatele berou ve svých výpočtech v potaz časové hledisko a riziko, což je jejich výhodou oproti výše popsaným statickým ukazatelům (Scholleová, 2009, s. 60).

Mezi dynamické ukazatele patří čistá současná hodnota, vnitřní výnosové procento, modifikované vnitřní výnosové procento, diskontovaná doba návratnosti a index rentability.

**Čistá současná hodnota** (ČSH) patří k základním ukazatelům dynamických metod, které hodnotí investiční příležitosti. Je založen na kombinaci absolutních a rozdílových metod. Výchozím bodem je cash flow z dané investice, které je za pomoci diskontování či úročení přepočteno k počátku. Od tohoto cash flow je odečten počáteční výdaj (pokud nebyl zaplacen na počátku investice, provede se stejná operace jako u cash flow). Projekt je přijatelný, jestliže nabývá kladného výsledku. Nejvhodnější jen pak ten, který vychází s nejvyšší hodnotou. Vzorec má následující tvar:

$$\text{ČSH} = \sum_{n=1}^N CF_n \times (1 + i)^{-n} - I_0 \quad (44)$$

kde:  $CF_n$  ... cash flow z investice v daném roce,

$i$  ... diskontní sazba,

$n$  ... daný rok investice,

$I_0$  ... počáteční výdaj investice (Dvořáková & Červený, 2012, s. 44).

Výpočet může být proveden za pomoci funkce v MS Excel „ČISTÁ.SOUČHODNOTA“, kde po dosazení či odkázání na požadované parametry (jsou totožné jako ve vzorci č. 40) program sám výsledek spočte (Microsoft Corporation, n.d. h).

**Vnitřní výnosové procento** (VVP) může být označováno jako tzv. vnitřní míra výnosnosti, přičemž se výpočtem podobá výše popsané čisté současné hodnotě, a to s tím rozdílem, že se výše uvedený vzorec č. 44 pro ČSH položí roven nule a skrze pokusy se hledá úroková míra až do bodu, kdy v jednom procentu vychází ještě kladný výsledek a v dalším již záporný. Výsledek tedy leží mezi těmito hodnotami. Důvodem, proč musí být tato metoda počítána za pomoci pokusů, je to, že není možné definovat vzorec pro výpočet. Při výběru z více investičních možností se vybere ta varianta, která dosahuje nejvyššího VVP (Dvořáková & Červený, 2012, s. 45).

Při kalkulaci v MS Excel se využije funkce „XIRR“, která zahrnuje parametry cash flow a k nim příslušné datumy (Microsoft Corporation, n.d. ch).

Při použití VVP a ČSH jako metod srovnání investic, může nastat situace, kdy například projekt č. 1 vychází jako lepší na základě VVP, ale podle ČSH se jeví jako horší varianta. Dále už je jen na controllerovi a hlavně vedoucím pracovníkovi, kterou investici vybere. Neexistuje totiž žádné pravidlo, jež by jednu metodu stavělo před druhou, obvykle se však upřednostňuje ČSH (Dvořáková & Červený, 2012, s. 45).

Možnou alternativou je porovnat rozdíly těchto metod a tam, kde je rozdíl (relativní) jedné metody výrazně vyšší než druhé, se rozhodovat spíše podle této metody.

**Modifikované vnitřní výnosové procento**, v originále modified internal rate of return, přichází s odlišnou tezí od ČSH, že cash flow získané z investice bude znovu investováno s diskontním faktorem, neboli výsledku tohoto nástroje. Nevýhodou klasického VVP je to, že u řady investic vychází velmi pozitivně, ovšem v mnoha případech je opakované investování finančních prostředků s výsledným procentem až příliš optimistické – neproveditelné. Výpočet má podobu:

$$MIRR (\%) = \left( \sqrt[n]{\frac{BH}{SH}} - 1 \right) \times 100 \quad (45)$$

kde:  $n$  ... počet let investice,

$BH$  ... budoucí hodnota znovu investovaného kladného cash flow,

$SH$  ... současná hodnota záporného cash flow z investice (Fotr a kol., 2020, s. 389–390).

Zde již neexistuje jedna funkce v MS Excel, proto se pod odmocninu vzorce č. 45 vloží podíl, kde v čitateli bude funkce „BUDHODNOTA“ a ve jmenovateli „SOUČHODNOTA“ od něhož se odečte 1 a následně vynásobí hodnotou pro zjištění procent (Microsoft Corporation, n.d. i; Microsoft Corporation, n.d. j).

**Diskontovaná doba návratnosti (DDN)** je modifikací doby návratnosti jež byla popsána v předchozí kapitole. Princip je totožný, jak dlouho bude trvat, než bude prvotní výdaj zaplacen z cash flow investice s tím rozdílem, že jsou příjmy a výdaje diskontovány k počátku. Pokud není prvotní výdaj v roce 0, provede se tato operace i u něj. Výsledek vychází z této rovnosti:

$$I_0 = \sum_{n=1}^d CF_n \times (1 + i)^{-n} \quad (46)$$

kde:  $CF_n$  ... cash flow z investice v daném roce,

$i$  ... diskontní sazba,

$n$  ... daný rok investice,

$I_0$  ... počáteční výdaj investice (Čížanská, 2018, s. 179).

**Index rentability** je dalším z ukazatelů, který ve vzorci využívá ČSH. Jedná se o relativní ukazatel, jenž dává do podílu diskontované cash flow za jednotlivé roky a počáteční výdaj (pokud se nenachází na počátku projektu, je podstatné ho odúročit právě na počátek). Investice může být akceptována v případě, že dosahuje hodnoty 1 a vyšší. V případě dvou nebo většího množství projektů je vybrán ten, který nabývá nejvyšší hodnoty. Vzorec má podobu:

$$IR = \frac{\sum_{n=1}^N CF_n \times (1+i)^{-n}}{I_0} \quad (47)$$

kde:  $CF_n$  ... cash flow z investice v daném roce,

$i$  ... diskontní sazba,

$n$  ... daný rok investice,

$I_0$  ... počáteční výdaj investice (Dvořáková & Červený, 2012, s. 45).

V aplikaci MS Excel se využije výše uvedený vzorec „ČISTÁ.SOUČHODNOTA“, který se vloží do podílu s počátečním výdajem investice podle vzorce č. 47.

Pro komplexnější případy se využívá specializovaný software, jako je například Real Estate Investment Analysis – v20 od společnosti RealData, Inc. Nabízí například analýzy peněžních toků a kapitálu či citlivostní analýzy (RealData, Inc., n.d.).

## 5.4 Analýza citlivosti investic

Citlivostní analýza patří mezi tzv. simulační modely. Jejím účelem je zjistit, jaké prvky a jak významně ovlivňují výslednou hodnotu, v této kvalifikační práci konkrétně vybraný ukazatel efektivity investice (Janíček & Marek, 2013, s. 131).

Analýza citlivosti se skládá z pěti (Scholleová, 2009, s. 165–177):

1. **Definování prvků** – jde o zjištění, které prvky vytváří primární ukazatel hodnotící investice, který byl vybrán podnikem. Pokud se jedná například o ČSH, jsou tím

myšleny všechny prvky uvedené ve vzorci č. 44 (ČSH), části vstupující do cash flow a ve vzorci č. 40 (WACC pro výpočet diskontní sazby).

- 2. Posouzení kvality odhadu prvků** – u prvků, které vstupují do citlivostní analýzy, musí být posouzeno, s jakou kvalitou je možné provádět odhad predikce na předem definované stupnici (většinou od nejlepší až po nejhorší). Příkladem nesnadného odhadu může být velikost příjmů při zavádění nového výrobku.
- 3. Vymezení hodnot prvků** – v tomto bodě se definují očekávané hodnoty prvků, a to buď rozdělením, odhadnutím mezí či predikcí průměru (nejrealističtější možnost).
- 4. Provedení citlivostní analýzy** – je vysvětleno v další části této podkapitoly. Využívanými nástroji analytické nebo numerické a také simulační modely.
- 5. Představení zjištěných dat a vytvoření závěru** – tento poslední bod může nabývat dvou závěrů, a to buď že se společnost přeorientuje na jinou investici, nebo že byla vytvořena kvalitní datová základna pro správu investice.

#### 5.4.1 Citlivostní analýzy v MS Excel

Postup vychází z vytvoření nevyplněné tabulky, které obsahuje pouze názvy na příslušných řádcích a sloupcích, přičemž tyto názvy řádků jsou hodnotami první proměnné a název sloupců zase druhé. V tabulce se v levém horním rohu nachází volné místo, kam se napíše příslušná funkce, kterou bude tabulkový procesor testovat. Funkce musí být vytvořena za pomoci odkazů na hodnoty řádků a sloupců, a to včetně dat mimo tabulku pro zajištění kritérií funkce. Po této přípravě se přidržení levého tlačítka myši vybere tabulka a záložka „Data“ se pod výběrem „Citlivostní analýza“ zvolí tlačítko „Tabulka dat“. V dialogovém okně se vyplní požadovaná vstupující data, tedy řádky a sloupce, kde jsou uvedeny hodnoty. Poté se celý proces spustí příkazem „Ok“ (Laurenčík, 2020, s. 214).

Postup v případě jedné proměnné je prakticky totožný, ale s tím rozdílem, že není vytvořen sloupec a řádek, ale pouze jeden z nich (Laurenčík, 2020, s. 212).

## 5.5 Shrnutí kapitoly

Investiční controlling se zabývá hledáním investičních příležitostí, jejich kvantifikací, zajištěním potřeb investice, tvorbou doporučení pro nejlepší možný výběr a zároveň způsobem, kterým bude investice financována. Hlavní rozdělení investice je na **národní úroveň**, v rámci celého státu a na **podnikovou úroveň**, které se zaměřují pouze

na danou společnost. Zde je možné uvažovat o všech prostředcích, které podnik vynaložil na zlepšení kterékoliv oblasti zvyšující budoucí užitek (širší přístup) nebo pro zvýšení generování tržeb (užší přístup). Dále se investice rozdělují na **finanční, hmotné a nehmotné investice**, přičemž plní **funkci produkční, nákladovou a důchodovou**.

Při rozhodování o investicích je důležité brát v úvahu tzv. **investiční trojúhelník**, který zobrazuje tři proti sobě jdoucí faktory: výnos, riziko a likvidita. Zlepšení jednoho znamená zhoršení jednoho nebo obou zbývajících. Riziko je možné srovnat s rizikem společnosti. Možným nástrojem jsou **vážené průměrné náklady kapitálu (WACC)**.

Investice většího rozsahu procházejí vývojovými fázemi. První z nich je **předinvestiční fáze**, kde se provádí se prvotní odhady ohledně proveditelnosti, výnosnosti apod. Pokud je rozhodnuto, že daná investice bude provedena, zahájí se **investiční fáze**. V této fázi se zajistí potřebná dokumentace, jež se týká financování, technologických postupů, zabezpečení hlavních dodavatelských řetězců a případně zkušební chodu projektu. Po skončení této fáze je započata **provozní fáze**, kdy je daný projekt realizován. V důsledku předchozích chyb nebo změn okolí mohou nastat krátkodobé či dlouhodobé komplikace. Pro jejich zmírnění nebo eliminaci je možné využít zpětné a dopředné kontroly. Po ukončení provozní fáze nastane **konečná fáze**, ve které dochází k likvidaci, případně odprodeji projektu. Vhodné je provádět postinvestiční audit, který může být velkým přínosem v dalších projektech a ušetřit čas i náklady. Vzhledem k tomu, že je dnes téměř vše vytvářeno a řízeno s pomocí počítačového softwaru, může společnost použít například aplikaci Microsoft Project od stejnojmenné společnosti.

Pro hodnocení investic mohou být využity statické i dynamické metody. **Statické metody** nerespektují časové hledisko, proto jsou využívány převážně pro krátkodobé investice nebo jako rychlé prvotní zhodnocení investiční příležitosti. Oproti tomu **dynamické metody** do svých výpočtů zahrnují časové hledisko a riziko, což lze považovat za výhodu. Pro výpočet je možné využít MS Excel nebo pro velmi rozsáhlé případy investic se využívá specializovaný software, například od společnosti RealData.

**Citlivostní analýza** je řazena mezi tzv. simulační modely. Za její pomoci se zjišťuje, jaké prvky a jak významně ovlivňují výslednou hodnotu, těm by měla být věnována největší pozornost. Pro tuto analýzu jsou používány analytické a numerické nástroje a simulační modely. Běžně používaným nástrojem je tabulkový procesor MS Excel.

## 6 Metody a nástroje controllingu a jejich využití ve společnosti Precision Castparts CZ, s. r. o.

V této kapitole budou aplikovány metody a nástroje controllingu ve společnosti Precision Castparts CZ, které byly popsány v teoretické části této práce. V první části je popsána a představena skupina Precision Castparts Corp. a její česká pobočka, ve které je tato praktická část kvalifikační práce prováděna. Dále budou aplikovány metody a nástroje z oblastí strategického a operativního controllingu, reportingu, finančního a investičního controllingu. V každé této části bude obsaženo shrnutí, přičemž budou výpočty a hodnocení doplněny tabulkami a příslušnou interpretací. Na konci kapitoly je celkové shrnutí, které popisuje nejvýznamnější části celé práce.

### 6.1 Představení korporace

Společnost Precision Castparts Corp. patří k předním dodavatelům komponentů v leteckém (civilním i vojenském) a energetickém průmyslu. Mezi přední odběratele patří například Airbus, Boeing, General Motors, Rolls-Royce a další. Společnost se dělí **do tří hlavních divizí** (Precision Castparts Corp., n.d.; Precision Castparts CZ, s. r. o., n.d. a):

- **Airframe products** (divize spojovacích materiálů) se zaměřením na spojovací materiál a systémy využívané v leteckém, vesmírném, energetickém a dalším průmyslu.
- **Investment cast products** (divize sléváren) se zabývá výrobou a zpracováním odlitků do proudových motorů, plynových turbín apod.
- **Forged products** (divize kováren) se zabývá výrobou výkovků a superslitin v leteckém a energetickém průmyslu.

Společnost byla založena 1. dubna 1953 v Portlandu v americkém Oregonu. Od té doby se rozrostla do více než 160 závodů, které se nacházejí v Severní a Jižní Americe, v Evropě, v Asii a v Austrálii s více než 27 000 zaměstnanci (Precision Castparts Corp., n.d.; Precision Castparts CZ s. r. o. , n.d. a).

V současné době je Precision Castparts Corp. dceřinou společností holdingu Berkshire Hathaway vedenou americkým investorem Warrenem Buffettem. Obchod byl uskutečněn v roce 2016 za 37,2 miliard \$. Ve vlastnictví jsou rovněž podíly



ve společnostech jako Coca-Cola, IBM, American Express apod. (Agence France-Press, 2015; ČTK & Strnad, 2015).

### 6.1.1 Precision Castparts CZ, s. r. o.

Tato práce je zpracována ve společnosti Precision Castparts CZ (dále PCC), která je pobočkou této velké společnosti a jediným závodem v České republice. Společnost se nachází v Plzni na Borských polích a byla založena v roce 2000 podnikem Wyman-Gordon, jenž sídlí v americkém Massachusetts. V současné době disponuje 140 zaměstnanci, z čehož většina pracuje ve výrobě. V následující tabulce č. 1 je zobrazen přehled základních veřejně dostupných informací jako je například datum vzniku a zápisu, sídlo, jméno jednatele a společníka apod. (Precision Castparts CZ, s. r. o., n.d. b; Precision Castparts CZ, s. r. o., 2021a).

Tab. č. 1: Základní informace o společnosti

<b>Datum vzniku a zápisu:</b>	19. října 2000
<b>Spisová značka:</b>	C 12878 vedená u Krajského soudu v Plzni
<b>Obchodní firma:</b>	Precision Castparts CZ, s. r. o.
<b>Sídlo:</b>	Univerzitní 1106/36, Skvrňany, 301 00 Plzeň
<b>Identifikační číslo:</b>	252 49 959
<b>Právní forma:</b>	Společnost s ručením omezeným
<b>Předmět podnikání:</b>	Činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence
	Pbráběčství
	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách č. 1 až 3 živnostenského zákona
<b>Jednatel:</b>	Anthony Charles Dimmer
<b>Společník:</b>	Precision Castparts Corp.
<b>Základní kapitál:</b>	204 803 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování (2021), s využitím [or.justice.cz](http://or.justice.cz)

V příloze A je zobrazena **organizační struktura plzeňského závodu**, která byla poskytnuta z interní databáze podniku, z důvodu ochrany osobních údajů byla jména odstraněna. Na vrcholu této liniové organizační struktury je generální ředitel, který je i hlavním manažerem pro všechny pobočky v Evropě. V podniku jsou **čtyři hlavní oddělení**, jež jsou řízeny manažery. Jedná se o manažera provozu, manažera kvality, prodejce/projektového inženýra a finančního manažera. Pod těmito vedoucími pracovníky pracují vedoucí jednotlivých oddělení nebo přímo samotní pracovníci, záleží na velikosti oddělení. Společnost disponuje pozicí controllera, ovšem v době

psaní této práce není obsazena, úlohu tak přebírá finanční manažer podniku, který je současně i nadřízeným pozice controllera. Při počtu zaměstnanců jde o vhodně zvolenou organizační strukturu.

Společnost PCC se zabývá poskytováním služeb v oblastech ultrazvukového skenování a obrábění na CNC strojích. Průběh výroby není vždy stejný, některé kusy jsou pouze skenovány a některé zase pouze obráběny. Celkově ale podnik nevytváří finální produkt, neboť na vstupu i na výstupu se jedná o nedokončenou výrobu (Finanční manažer, osobní komunikace, 2022).

Na základě údajů z výročních zpráv je společnost PCC střední účetní jednotkou, která má za povinnost sestavit účetní závěrku v plném rozsahu včetně povinného auditu. Vedení účetnictví, zpracování mezd a auditorská činnost jsou zajišťovány externě skupinou Deloitte.

Od roku 2009 je ve skupině PCC Europe používán systém **cash pooling**, kde jsou zastoupeny měny: americký dolar, euro a britská libra, která tvoří největší zastoupení z těchto měn. Úrok z pohledávek cash poolu se pohybuje mezi 0,01–0,02 % (Precision Castparts CZ, s. r. o., 2021a).

Podle výročních zpráv za roky 2017–2020 neměla společnost v tomto období žádné soudní spory, pokuty nebo sankce a toto riziko není očekáváno v budoucnosti.

## **6.2 Analýza a hodnocení úrovní controllingu ve společnosti Precision Castparts CZ**

Tato podkapitola je rozdělena podle hierarchického uspořádání jednotlivých úrovní controllingu, kde jsou hodnoceny a analyzovány metody a nástroje využívané na těchto úrovních. Jedná se o strategický controlling, operativní controlling a reporting. Všechny postupy metod a nástrojů vychází z teoretické části této kvalifikační práce.

### **6.2.1 Strategický controlling**

Ze strategického controllingu byly využity analýza vývoje odvětví, SWOT analýza a analýza potenciálu.

## **Analýza vývoje odvětví**

Letecká doprava registrovala v období pandemie covidu-19 **výrazný propad**. Například rok 2020 znamenal více jak dvou třetinový propad při porovnání s předešlým rokem. Tatek (2021) na portále Aeroweb.cz uvádí: Odhady expertů vypovídají o tom, že navrácení k normálnímu před pandemickému stavu **bude trvat nejméně 4 roky**, i přesto se zde objevují názory, že kvůli nově zaběhnutým zvyklostem to nemusí být prakticky nikdy. Na stavu letecké dopravy je společnost PCC velmi závislá, neboť pokud se letadly nelétá nebo pouze velmi omezeně, znamená to pro společnost velmi malý počet zakázek (Evropský parlament, 2021; Tatak, 2021).

Společnost PCC patří mezi **hlavní zahraniční investory** v tomto odvětví. Mezi další se řadí například odběratelé jako GE Aviation, Safran a další. Celkově je v České republice **více než 120 společností**, které se orientují na letecký průmysl, s více jak 21 000 experty v tomto oboru. Další pozitivní zprávou pro tento průmysl v České republice je to, že patří mezi sedm zemí, které mají **schopnosti a kapacitu** pro výrobu leteckých motorů. Tomu jistě napomůže i **Národní kosmický plán 2020–2025**, který je strategií České republiky pro kapacitní a další způsobilosti průmyslu a univerzit se zaměřením na vesmírný průmysl. Cílem je zajistit dobré konkurenční prostředí a maximalizovat návratnost investičních projektů z těchto aktivit (CzechInvest, 2022).

Celkově lze zhodnotit vývoj odvětví jako velmi příznivý i přes propad kvůli pandemii, kde se slova expertů liší. Přesto se jistě bude letectví jako nejbezpečnější doprava dále rozvíjet a růst.

Společnost PCC nevydala žádné prostředky na vývoj a výzkum. Rovněž není předpoklad, že bude provádět tyto činnosti sama v budoucnu, neboť jsou zajišťovány celou skupinou, jejíž poznatky a výsledky česká pobočka pouze přebírá.

## **SWOT analýza**

Na základě vlastního zjišťování a osobního dotazování finančního manažera společnosti PCC byla vytvořena v tabulce č. 2 SWOT analýza, která popisuje interní silné a slabé stránky a externí příležitosti a hrozby společnosti.

Mezi **silné stránky** společnosti patří to, že patří je součástí nadnárodního koncernu, který má své závody takřka po celém světě. Vysoká kapitálová vybavenost, vhodně

nastavená organizační struktura a dohodnuté dlouhodobé kontrakty s koncovými zákazníky podporují sílu jak společnosti PCC, tak celé skupiny.

Mezi **slabé stránky**, které společnost negativně ovlivňují nebo ji brzdí v efektivitě a které by měla je začít řešit, patří neúplné obsazení organizační struktury, nižší rozhodovací pravomoci vyplývající z vysoké provázanosti na sestru v Anglii, chybějící ERP systém (místo něj je v současné době využíván MS Excel) a nesamostatnost výroby. To znamená, že počátečním i koncovým komponentem je stále nedokončená výroba.

**Příležitosti** podniku lze sledovat v tom, že je součástí leadera na trhu komponent pro letecké motory, jehož odvětví se stále rozvíjí a roste. Díky kapitálovému vybavení by bylo možné rozšířit výrobní portfolio. Příležitostí je také to, že se společnost neorientuje pouze na letecký sektor, jak bylo pospáno v úvodu kapitoly.

Ke **hrozbám** patří omezení letecké dopravy, které způsobila pandemie, málo kvalifikované pracovní síly, zejména pak pro obsluhu zařízení, a prozatímní technologické omezení výrobního portfolio. Faktor, který silně ovlivňuje společnost, je nestabilita měnových kurzů. Finanční výsledek hospodaření (v příloze C) je primárně tvořen kurzovými zisky a ztrátami, vychází v součtu za zkoumaná období záporně.

Tab. č. 2: SWOT analýza společnosti PCC

Silné stránky	Slabé stránky
součást nadnárodního koncernu	neúplné obsazení organizační struktury
vysoká kapitálová vybavenost	nižší rozhodovací pravomoci
vhodná organizační struktura společnosti	absence ERP systému
dlouhodobé smlouvy s koncovými zákazníky	vysoká provázanost na sestru v Anglii
	Nesamostatnost výroby
Příležitosti	Hrozby
leader na trhu komponent pro letecké motory	omezení letecké dopravy kvůli covidu-19
rozvíjející odvětví leteckého průmyslu	nedostatek kvalifikované pracovní síly
možnost rozšíření výrobního portfolio	technologické omezení výrobního portfolio
výroba mimo letecký sektor	nestabilita měnových kurzů.

Zdroj: vlastní výzkum (2022)

Problémy týkající se nedostatku pracovníků by bylo teoreticky možné vyřešit zvýšením mezd v odděleních, kde chybějí potřební pracovníci, nebo alespoň částečným nahrazením autonomními systémy, které v rámci modernizace již probíhá. Vysoká provázanost a nižší rozhodovací pravomoci vyplývají z organizace celé skupiny, jejíž

pozitiva předčí negativa. Omezení letecké dopravy se zdá být na ústupu a je tedy možné v brzké době očekávat postupný návrat k normálnímu režimu jako před pandemií.

### Analýza potenciálu

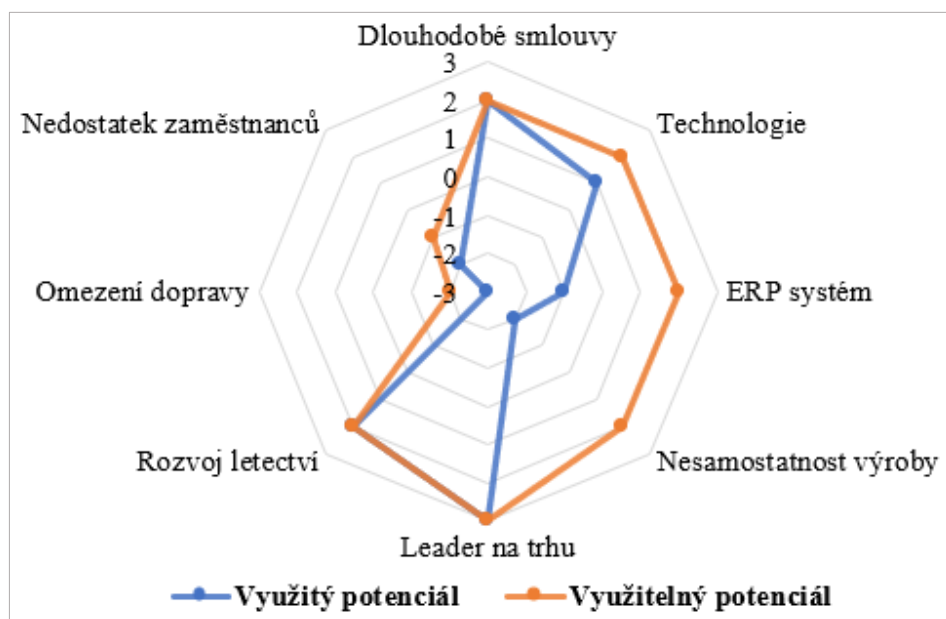
Z výše uvedené a popsané SWOT analýzy byly vybrány klíčové položky, které jsou dále srovnány s konkurencí na trhu. Tyto hodnoty jsou uvedeny v tabulce č. 3, kde prostřední sloupec zobrazuje využitý potenciál podniku a v pravém je uveden využitelný potenciál. Tyto hodnoty jsou graficky znázorněny v paprskovém grafu na obrázku č. 13, kde modrá linie zobrazuje využitý potenciál, oranžová využitelný potenciál a prostor mezi těmito plochami je nevyužitý potenciál.

Tab. č. 3: Analýza potenciálu – zjištěná data

Položka	Využitý potenciál	Využitelný potenciál
Dlouhodobé smlouvy	2	2
Technologie	1	2
ERP systém	-1	2
Nesamostatnost výroby	-2	2
Leader na trhu	3	3
Rozvoj letectví	2	2
Omezení dopravy	-3	-2
Nedostatek zaměstnanců	-2	-1

Zdroj: vlastní výzkum (2022)

Obr. č. 13: Analýza potenciálu – grafické znázornění



Zdroj: vlastní výzkum (2022)

Z těchto dat je patrné, že výraznou překážkou pro společnost PCC je nesamostatnost výroby, omezení letecké dopravy a nedostatek kvalifikované pracovní síly v tomto odvětví. Naopak je možné vyzdvihnout dlouhodobé kontrakty a postavení jako leader na trhu.

## 6.2.2 Operativní controlling

Ve společnosti PCC byly z hlediska operativního controllingu využity kalkulační metody a nástroje, byly analyzovány body zvratu a byla provedena globální analýza nákladů.

### Kalkulační metody a nástroje

Jedná se o další z nástrojů a metod operativního controllingu. V této části budou využity veškeré kalkulační metody a nástroje včetně postupu, jak bylo popsáno v kapitole 3.3.1. Nejdříve byl vytvořen všeobecný kalkulační vzorec a následně jeho modifikovaná dynamická verze, v poslední části jsou definovány aktivity pro použití ABC v podniku.

Nejprve byly rozděleny náklady společnosti PCC na přímé a nepřímé s využitím detailních nákladů uvedených v příloze E, a to jako průměr za daná období. Dále byl využit interní materiál s názvem *Pricing model*, ze kterého byla převzata cena, marže, kterou si společnost připočítává k ceně výkonů a jednicové přímé náklady. Další části byly vypracovány autorem práce. Rozdělení nákladů na jednotlivé souhrnné položky k dané činnosti a jejich celková částka v tis. Kč je uvedena v tabulce č. 4. Suma jednotlivých režíí je zobrazena ve sloupci „Celkem“ – byla rozdělena podle poměru, ve které je daná činnost vykonávána, tedy 65 % obrábění a 35 % skenování.

Tab. č. 4: Přímé a nepřímé náklady společnosti PCC (v tis. Kč)

<b>Položka/Činnost</b>	<b>Obrábění</b>	<b>Skenování</b>	<b>Celkem</b>
<b>Přímé náklady</b>	<b>104 546</b>	<b>67 840</b>	<b>172 387</b>
Přímý materiál	29 035	0	29 035
Přímé mzdy	52 251	62 890	115 141
Ostatní přímé náklady	23 261	4 950	28 211
<b>Nepřímé náklady</b>	<b>65 166</b>	<b>22 505</b>	<b>87 671</b>
Výrobní režie	37 214	6 385	43 599
Správní a zásobovací režie	20 038	11 858	31 896
Odbytová režie	7 915	4 262	12 176

Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Následující tabulka č. 5 zobrazuje přiřádku, kde jsou za rozvrhovou základnu považovány přímé mzdy. Výpočet probíhal dělením dané režie a celkových přímých mezd uvedených v předchozí tabulce č. 4.

Tab. č. 5: Přiřádku nepřímých nákladů

Položka/Činnost	Obrábění	Skenování
Výrobní režie	71,22 %	10,15 %
Správní a zásobovací režie	38,35 %	18,86 %
Odbytová režie	15,15 %	6,78 %

Zdroj: vlastní zpracování (2022)

**Všeobecný kalkulační vzorec** v relativní i absolutní výši u obou činností je uveden v tabulce č. 6. Z této tabulky vyplývá, že kromě zisku tvoří u obrábění i skenování nejvyšší položku přímé mzdy – u obrábění 22,08 % a u skenování 49,36 % z celkové ceny za jednu normohodinu. Kapitálově náročnější obrábění se promítlo i do kalkulačního vzorce, kde jeho výrobní režie tvoří 15,73 %. Dalšími významnými položkami u obráběcí činnosti tvoří přímý materiál s 12,27 %, u skenování je to správní a zásobovací režie. U obou činností je cena za normohodinu práce 1 324,80 Kč.

Tab. č. 6: Všeobecný kalkulační vzorec za 1 Nh

Položka	Obrábění		Skenování	
	relativní	absolutní	relativní	absolutní
Přímý materiál	12,27 %	162,57 Kč	0,00 %	0,00 Kč
Přímé mzdy	22,08 %	292,57 Kč	49,36 %	653,98 Kč
Hrubé mzdy	16,48 %	218,33 Kč	36,84 %	488,04 Kč
SP a ZP	5,60 %	74,23 Kč	12,53 %	165,93 Kč
Ostatní přímé náklady	9,83 %	130,24 Kč	3,89 %	51,47 Kč
<b>Přímé náklady výroby</b>	<b>44,19 %</b>	<b>585,39 Kč</b>	<b>53,25 %</b>	<b>705,45 Kč</b>
Výrobní režie	15,73 %	208,37 Kč	5,01 %	66,40 Kč
<b>Vlastní náklady výroby</b>	<b>59,92 %</b>	<b>793,76 Kč</b>	<b>58,26 %</b>	<b>771,85 Kč</b>
Správní a zásobovací režie	8,47 %	112,20 Kč	9,31 %	123,31 Kč
<b>Vlastní náklady výkonu</b>	<b>68,38 %</b>	<b>905,95 Kč</b>	<b>67,57 %</b>	<b>895,16 Kč</b>
Odbytová režie	3,35 %	44,32 Kč	3,35 %	44,32 Kč
<b>Úplné vlastní náklady výkonu</b>	<b>71,73 %</b>	<b>950,27 Kč</b>	<b>70,91 %</b>	<b>939,47 Kč</b>
Zisk	28,27 %	374,53 Kč	29,09 %	385,33 Kč
<b>Cena za 1 Nh</b>	<b>100,00 %</b>	<b>1 324,80 Kč</b>	<b>100,00 %</b>	<b>1 324,80 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování (2022)

**Dynamický kalkulační vzorec** obou činností v relativním i absolutním vyjádření zobrazuje tabulka č. 7, která rozděluje ostatní přímé náklady a jednotlivé režie

na variabilní a fixní část. Jednicové náklady, ostatní přímé náklady a všechny režie jsou shodné s předchozím všeobecným vzorcem. Jejich rozdělení je následovné:

- Ostatní přímé náklady – byly přiřazeny celé k variabilní složce u obou činností na základě interního materiálu *Pricing model*.
- Výrobní režie – u obrábění tvoří 15,33 % variabilní část z celkových 21,93 %. Ta se skládá ze spotřeby nepřímého materiálu, většiny spotřebované energie, opravy a udržování a z poloviny ostatní služby. U skenování se výrobní režie skládá ze 4,94 % z variabilní složky. Jde především ze 100 % o nepřímý materiál. Dále větší část variabilních nákladů tvoří spotřebovaná energie, opravy a udržování a ostatní služby. U obou těchto činností tvoří menší části náklady zmíněných u variabilní složek či například kalibrace měřidel.
- Odbytová režie – je složena pouze z fixních nákladů, neboť doprava a další náklady se neodvíjí od počtu vykonaných normohodin.

Celkové úplné náklady výkonu tvoří v případě činnosti obrábění 950,27 Kč a u činnosti skenování 939,47 Kč. Procenta jednicových a přímých nákladů, režií mezisoučtů se od předchozího vzorce liší, jelikož jako základ (100 %) tvoří úplné náklady výkonu.

Tab. č. 7: Dynamický kalkulační vzorec za 1 Nh

Položka	Obrábění		Skenování	
	relativní	absolutní	relativní	absolutní
<b>Jednicové náklady</b>	<b>47,90 %</b>	<b>455,14 Kč</b>	<b>68,82 %</b>	<b>646,55 Kč</b>
<b>Ostatní přímé náklady</b>	<b>13,71 %</b>	<b>130,24 Kč</b>	<b>5,42 %</b>	<b>50,89 Kč</b>
VN	13,71 %	130,24 Kč	5,42 %	50,89 Kč
FN	0,00 %	0,00 Kč	0,00 %	0,00 Kč
<b>Přímé náklady celkem</b>	<b>61,60 %</b>	<b>585,39 Kč</b>	<b>74,24 %</b>	<b>697,44 Kč</b>
<b>Výrobní režie</b>	<b>21,93 %</b>	<b>208,37 Kč</b>	<b>7,07 %</b>	<b>66,40 Kč</b>
VN	15,33 %	145,64 Kč	4,94 %	46,41 Kč
FN	6,60 %	62,73 Kč	2,13 %	19,99 Kč
<b>Náklady výroby</b>	<b>83,53 %</b>	<b>793,76 Kč</b>	<b>81,30 %</b>	<b>763,83 Kč</b>
<b>Odbytová režie</b>	<b>4,66 %</b>	<b>44,32 Kč</b>	<b>4,66 %</b>	<b>43,81 Kč</b>
VN	0,00 %	0,00 Kč	0,00 %	0,00 Kč
FN	4,66 %	44,32 Kč	4,66 %	43,81 Kč
<b>Náklady výkonu</b>	<b>88,19 %</b>	<b>838,07 Kč</b>	<b>85,97 %</b>	<b>807,65 Kč</b>
<b>Správní a zásobovací režie</b>	<b>11,81 %</b>	<b>112,20 Kč</b>	<b>14,03 %</b>	<b>131,83 Kč</b>
<b>Úplné náklady výkonu</b>	<b>100,00 %</b>	<b>950,27 Kč</b>	<b>100,00 %</b>	<b>939,47 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování (2022)



**ABC** ve společnosti není využíván, přesto je zde možné definovat procesy a aktivity, podle nichž by bylo možné lépe alokovat režijní náklady. Zpracování probíhalo formou pozorování výrobního procesu ve společnosti v rámci vykonané předdiplomní praxe.

V následující tabulce č. 8 je uveden přehled aktivit pro činnost skenování. Nejdéle trvající aktivitou bude provádění samotného skenování.

Tab. č. 8: Zjištěné aktivity skenovací činnosti

Aktivity skenování	Jednotka
Seřízení ultrazvukových strojů	hodina
Kalibrace ultrazvukových strojů	hodina
Doprava kusu k obráběcímu stroji	hodina
Nastavení režimu skenování	hodina
Skenování	hodina
Doprava kusu mezi dokončené	hodina

Zdroj: vlastní výzkum (2022)

Zjištěné aktivity obrábění na CNC strojích je zobrazen v tabulce č. 9, nejdéle trvající aktivitou bude samotné vykonávání činnosti, tedy obrábění.

Tab. č. 9: Zjištěné aktivity obráběcí činnosti

Aktivity obrábění	Jednotka
Seřízení CNC strojů.	hodina
Kalibrace CNC strojů.	hodina
Doprava kusu k obráběcímu stroji.	hodina
Tvorba obráběcího programu.	hodina
Obrábění.	hodina
Doprava kusu mezi dokončené.	hodina
Očištění stroje od špon.	hodina

Zdroj: vlastní výzkum (2022)

### **Analýza bodu zvratu**

Celkově byly provedeny dvě analýzy, a to postupem uvedeným v kapitole 3.3.1. První byla **standardní analýza bodu zvratu** (BEP), pro kterou byly využity detailní náklady podniku uvedené v příloze E, jež byly získány z výročních zpráv společnosti. Tyto náklady byly rozděleny na variabilní a fixní, přičemž byla zvolena průměrná hodnota těchto nákladů mezi roky 2017–2020. Celková výše fixních nákladů dosahuje 170 475 349 Kč. Jednotkové variabilní náklady a cena za jednu hodinu práce byly převzaty z kalkulací uvedených a popsanych v této kapitole. Cena práce je 1 325 Kč a jednotkové variabilní náklady 627 Kč, přičemž cena práce je u obou činností stejná,

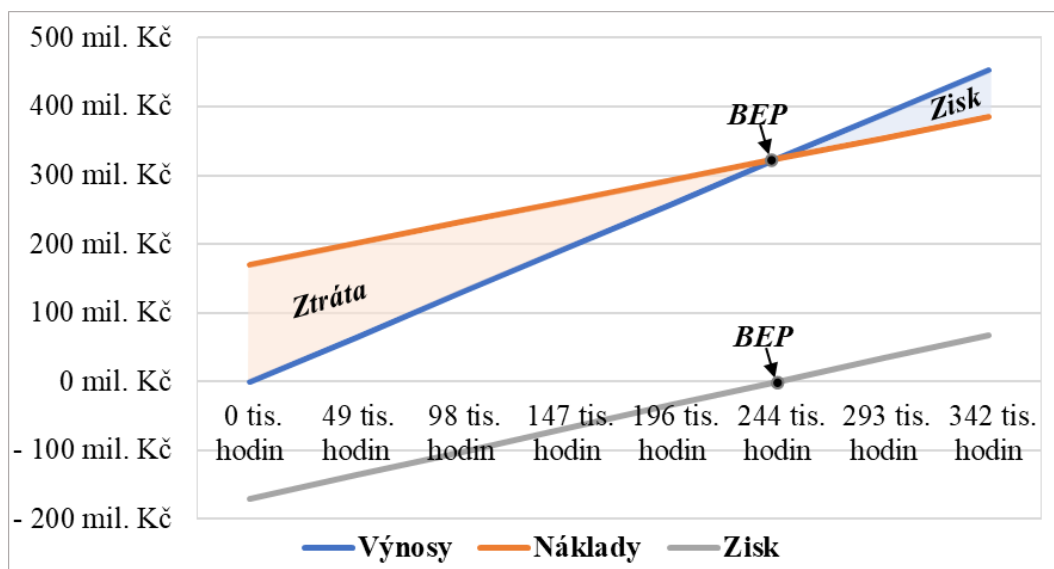
jejich variabilní náklady nikoli. Proto byl do výpočtu zahrnut i vážený průměr jednotkových variabilních nákladů podle poměru, ve kterém jsou činnosti prováděny. Obrábění má poměr 65 % na celkových tržbách a skenování 35 %. Aby příspěvek na úhrady fixních nákladů pokryl všechny fixní náklady, je nutné dosáhnout 244 447 hodin a 323 843 632 Kč tržeb, zjistit výpočet. Celkový přehled zobrazuje tabulka č. 10, grafické znázornění této analýzy je na obrázku č. 14, kde je uvedena znázorněna ztrátová i zisková část včetně spojnic výnosů, nákladů a zisku.

Tab. č. 10: BEP analýza společnosti PCC

Položka	Hodnota
P/hodina	1 325 Kč
ØVN/hodina	627 Kč
FN	170 475 349 Kč
BEP	244 447 hodin
BEP – výnosy	323 843 632 Kč

Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Obr. č. 14: Graf BEP analýzy společnosti PCC



Zdroj: vlastní zpracování (2022)

**Analýza bodu zvratu za pomoci cash flow (Cash BEP)** byla vytvořena úpravou nákladů o nepeněžní operace za pomoci výkazu cash flow, jenž byl vypracován v příloze D, a to průměrnou hodnotou za sledované roky, jak tomu bylo v případě původní verze analýzy bodu zvratu. V tabulce č. 11 je možné vidět, že fixní výdaje dosahují 115 385 349 Kč, bod zvratu 165 453 hodin práce a příjmy upraveného bodu zvratu 219 191 870 Kč. Grafické znázornění upraveného bodu zvratu je uvedeno

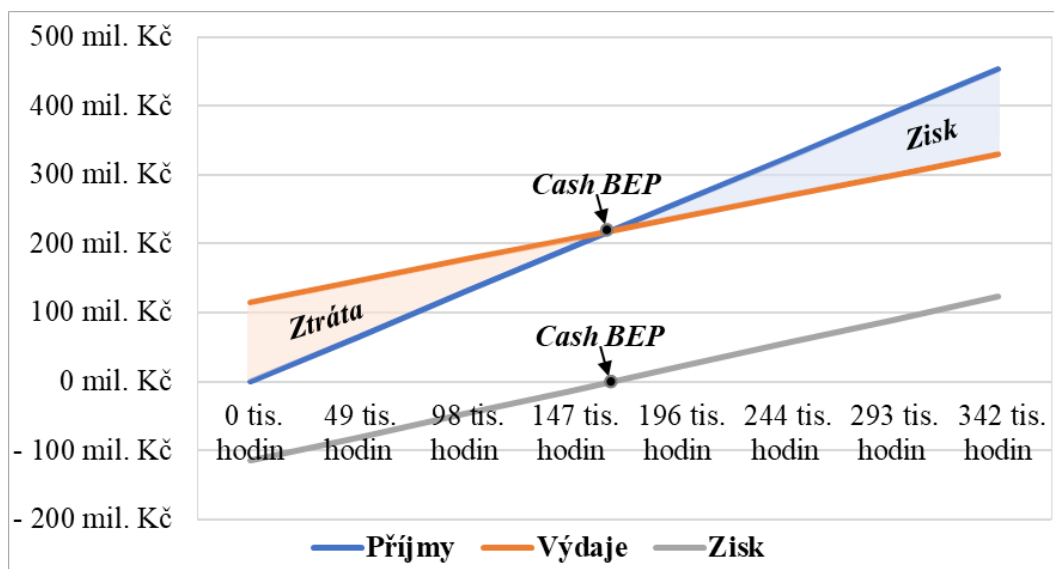
na obrázku č. 15; formátování, styl i osy počtu hodin byly pro přehlednost stejné jako v případě předchozích obrázků č. 13 a 14.

Tab. č. 11: Cash BEP analýza společnosti PCC

Položka	Hodnota
P/hodina	1 325 Kč
Ø Variabilní výdaje/hodina	627 Kč
Fixní výdaje	115 385 349 Kč
Cash BEP	165 453 hodin
Cash BEP – příjmy	219 191 870 Kč

Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Obr. č. 15: Graf Cash BEP analýzy společnosti PCC



Zdroj: vlastní zpracování (2022)

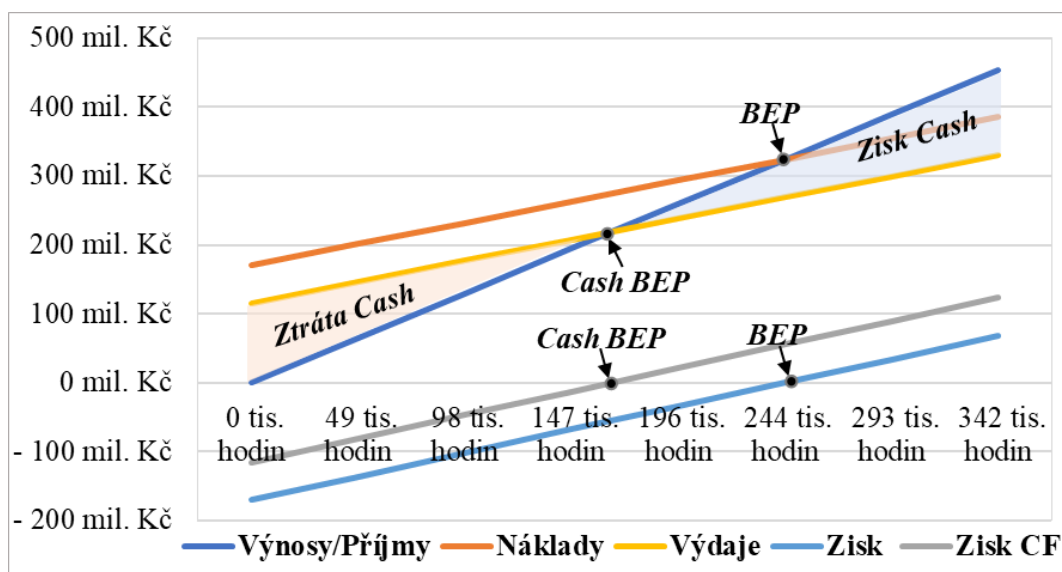
V následující tabulce č. 12 je vypočten rozdíl, o kolik navíc dosahují jednotlivé hodnoty standardní analýzy bodu zvratu oproti modifikované verzi cash flow. Fixní náklady jsou oproti výdajům o 55 090 000 Kč vyšší. Z tohoto důvodu je nutné docílit o 78 994 hodin více o 104 651 762 více výnosů/příjmů. Grafické znázornění představuje graf na obrázku č. 16.

Tab. č. 12: Srovnání BEP a Cash BEP společnosti PCC

Položka	BEP oproti Cash BEP
Cena	0 Kč
VN	0 Kč
FN	+55 090 000 Kč
BEP	+78 994 hodin
BEP výnosy	+104 651 762 Kč

Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Obr. č. 16: Grafické srovnání BEP a Cash BEP společnosti PCC



Zdroj: vlastní zpracování

### Globální analýza nákladů

Data pro globální analýzu nákladů byla získána z výkazu zisku a ztráty uvedeném v příloze C. Analyzovány byly významné položky nákladů provozní činnosti společnosti, které zobrazuje tabulka č. 13. V této tabulce byla vypočtena míra podílu na výkonech společnosti vzorcem vertikální analýzy pro analyzované roky 2017–2020. Nejvyšší podíl tvoří osobní náklady, dále pak služby, spotřeba materiálu a energie.

Tab. č. 13: Vertikální analýza hlavních nákladů provozní oblasti za roky 2017–2020

Ozn.	Položka	2017	2018	2019	2020
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	12,22 %	14,94 %	14,37 %	13,72 %
A.3.	Služby	24,25 %	16,07 %	16,92 %	15,94 %
D.	<b>Osobní náklady</b>	<b>35,83 %</b>	<b>44,62 %</b>	<b>42,14 %</b>	<b>55,84 %</b>
E.	<b>Úpravy hodnot v provozní oblasti</b>	<b>8,08 %</b>	<b>9,31 %</b>	<b>9,88 %</b>	<b>22,93 %</b>
F.	<b>Ostatní provozní náklady</b>	<b>2,03 %</b>	<b>0,23 %</b>	<b>0,56 %</b>	<b>3,54 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování (2022)

V následující tabulce č. 14 jsou vypočteny průměry z předchozí tabulky vypočtených dat a jejich kumulativní součet. Tato tabulka lépe zobrazuje zjištění, jaký podíl na výkonech tvoří náklady. Výsledná hodnota kumulativního součtu dosahuje hodnoty 90,86 %. Celkově lze konstatovat, že se jedná o provoz náročný zejména na náklady za práci, strojové vybavení a s tím spojené náklady na materiál, energie a služby.

Tab. č. 14: Sumarizace vertikální analýzy hlavních nákladů provozní oblasti za roky 2017–2020

Ozn.	Položka	Průměr podílů	Kumulace
<b>D.</b>	<b>Osobní náklady</b>	<b>44,61 %</b>	<b>44,61 %</b>
A.3.	Služby	18,30 %	62,90 %
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	13,81 %	76,71 %
<b>E.</b>	<b>Úpravy hodnot v provozní oblasti</b>	<b>12,55 %</b>	<b>89,26 %</b>
<b>F.</b>	<b>Ostatní provozní náklady</b>	<b>1,59 %</b>	<b>90,86 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování (2022)

V tabulce č. 15 jsou vypočteny indexy růstu nebo poklesu, které byly vypočteny prostým dělením hodnot z výkazu zisku a ztráty. Hodnoty, které byly dány do poměru, zobrazují nadpisy řádků a nadpisy sloupců. Grafické znázornění není možné provést, neboť jednotlivé hodnoty dosahují příliš malých rozdílů, a proto by spojnice v grafu byly obtížně rozeznatelné i při jejich výrazném grafickém odlišení. Celkově lze konstatovat, že položky výnosů, spotřeby materiálu, osobních nákladů a provozního výsledku hospodaření dosahují převážně klesajícího trendu. Oproti tomu položky jako služby a ostatní provozní náklady mají spíše kolísavý trend, jenž začíná a končí poklesem. Jediné dvě položky, které dosahují rostoucího trendu, jsou úprava hodnot v provozní oblasti a ostatní provozní náklady. Úprava hodnot dosahuje velkých hodnot kvůli vysokým odpisům a ostatní provozní náklady zase kvůli zůstatkové ceně prodaného dlouhodobého majetku.

Tab. č. 15: Indexu růstu hlavní položek provozní oblasti za roky 2017–2020

Ozn.	Položka	2018/2017	2019/2018	2020/2019
	<b>Výnosy z provozní oblasti</b>	<b>0,95</b>	<b>1,06</b>	<b>0,68</b>
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	1,17	1,02	0,65
A.3.	Služby	0,63	1,11	0,64
<b>D.</b>	<b>Osobní náklady</b>	<b>1,19</b>	<b>1,00</b>	<b>0,91</b>
<b>E.</b>	<b>Úpravy hodnot v provozní oblasti</b>	<b>1,10</b>	<b>1,12</b>	<b>1,59</b>
<b>F.</b>	<b>Ostatní provozní náklady</b>	<b>0,11</b>	<b>2,56</b>	<b>4,28</b>
*	<b>Provozní výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>0,88</b>	<b>1,03</b>	<b>-0,60</b>

Zdroj: vlastní zpracování (2022)

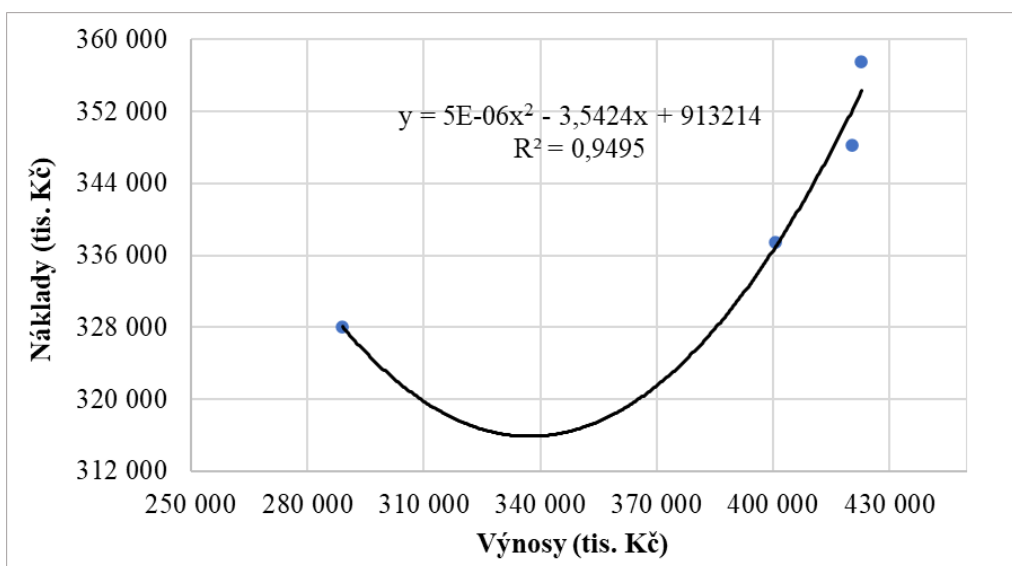
**Regresní analýza** byla provedena pro oblast provozní činnosti podniku, kde byla měřena závislost mezi výnosy a náklady za pomoci procesoru MS Excel. Výnosy jsou uvedeny na ose x jako nezávislá proměnná a náklady na ose y jakožto závislá proměnná. Graf je uveden na obrázku č. 17, jehož vstupní data zobrazuje tabulka č. 16.

Tab. č. 16: Vstupní data pro měření závislosti mezi náklady a výnosy (v tis. Kč)

Položka	2017	2018	2019	2020
Výnosy z provozní oblasti	420 269	400 700	422 816	289 071
Náklady z provozní oblasti	348 309	337 517	357 574	328 047

Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Obr. č. 17: Graf závislosti mezi výnosy a náklady a výsledná funkce



Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Nad zobrazenou funkcí v poli grafu je zobrazena i rovnice této funkce. Závislost je v tomto případě polynomická druhého stupně. Index determinace dosahuje hodnoty 0,9495, což značí silnou závislost mezi veličinami.

### 6.2.3 Reporting

Ve společnosti PCC je využíván informační systém, který nechalo na zakázku vyrobit nejvyšší vedení v Anglii. Tento systém se pak začal používat napříč pobočkami. Systém nese stejnojmenné označení, a to PCC 03 verze 2.704. Tento systém funguje na principu sdíleného serveru s odlišnými přístupovými právy. Určitý pracovník má přístup pouze do sekcí, které k výkonu své činnosti potřebuje. V případě rozšíření působnosti výkonu práce je po schválení vedoucím oddělení odeslána žádost na IT oddělení příslušné

pobočky, která rozšíří přístupová práva. Ovládací rozhraní má podobu stromového rozdělení složek, které tvoří 11 hlavních oddílů, jež jsou pak dále rozděleny na řadu podsložek.

Těmito oddíly jsou:

- **Administrace** – slouží ke správě uživatelského účtu, jako je změna hesla, úprava pracovních týmů apod.
- **Měřidla** – v tomto oddílu jsou zaznamenána veškerá měřidla, která podnik vlastní; jde o posuvná měřidla, mikrometry, mikrometrické odpichy apod. U každého z nich je uveden název, počet, kódové označení, kdy je potřeba provést kalibraci, kdy byla provedena a obdobné informace.
- **Finance** – tato sekce slouží finančnímu oddělení pro správu fakturace.
- **HR** – zde jsou uložena data pro oblast lidských zdrojů, která slouží personálním pracovníkům. Jsou zde data o uchazečích, zaměstnancích, plánovaných školeních, úrazech (včetně nápravných opatření) a ochranných pracovních pomůckách.
- **IT** – v tomto oddílu se nachází seznamy výpočetní techniky, které společnost vlastní, jako jsou počítače a jejich příslušenství, tiskárny, skenery, mobilní telefony a další.
- **Seznamy** – v této sekci jsou obsaženy seznamy společností, s nimiž společnost spolupracuje v dodavatelsko-odběratelském vztahu a data s tím spojená, jako jsou objednávané a odesílané zboží, materiál, výrobky apod.
- **Logistika** – zahrnuje informace ohledně plánované přepravy, logistické společnosti, importované a odesílané díly, způsobu přepravy a balení.
- **Plánování** – zde jsou uvedeny plány ohledně výroby, které společnost přebírá od spřízněných subjektů, jako jsou Wyman-Gordon Corp. apod. Je zde uvedeno, jak a do kdy by měla být konkrétní zakázka dokončena, včetně toho, kam se daný kus bude dále přepravovat. V případě, že se jedná o externího zákazníka, jsou zde uložena obdobná data vyplývající ze smlouvy s tímto zákazníkem. Reporty z tohoto oddílu mohou být buď v podobě shrnutí zakázek pro určitého zákazníka nebo jako souhrn zakázek pro určité období.
- **Údržba** – v této sekci se nachází data ohledně zaznamenaných poruch a jejich zjištěných příčin nebo přehled pravidelné údržby zařízení jako je například doplnění provozních kapalin, seznamy náhradních dílů apod.

- **Výroba** – zde jsou uvedeny požadavky, objednávky a další informace ohledně materiálových a dalších požadavků na strojní vybavení podniku, jako jsou například pilové plátky.
- **Reporty** – tento oddíl tvoří řadu podsložek s reporty, které systém dokáže automaticky vygenerovat. Je možné je shrnout do následujících bodů:
  - kooperace se třetími stranami,
  - přehled strojního vybavení,
  - výsledky z testování strojů,
  - poruchy,
  - NDT data,
  - mzdy a vyplacené bonusy.

I když tento systém disponuje některými reportovacími funkcemi, jde spíše o databázový systém, který slouží pracovníkům pro vyhledávání potřebných dat. Jeho výhodou je to, že dokáže některé výkazy transformovat do velmi využívaného formátu xlsx (MS Excel), se kterým je možné dále pracovat. Nevyplněná ukázka reportu je uvedena na následujícím obrázku č. 18. Tento a další reporty jsou předem vytvořenou šablonou v MS Excel, jež obsahuje řadu vzorců a funkcí, přičemž je kvůli jednání s anglickým vedením vytvářena v anglickém jazyce. Veškeré výkazy, které se týkají finanční oblasti, jsou zpracovávány v těchto šablonách. Jedná se o přehledy týkající se hospodaření podniku za daná období, přehled investic a jejich žádosti, pronájmy a nákupy.

Obr. č. 18: Ukázka nevyplněného reportu Lease vs. Buy Analysis

Model Inputs		Lease vs Buy Analysis					
Project Name: PCC Mobile Equipment		Lease Alternative					
Buy Inputs:		Year 0	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4	
Purchase Price	Input	0	12	24	36	48	
Annual Maintenance	Input						
Estimated PCC Cost of Debt	FIXED						
Sell Asset at Year:	Input						
Residual Value Assumption	Input						
Future/Residual/Salvage Value:	Calc						
IRS Asset Class (3,5,7,10,15,20)	Input						
Assumed Economic Useful life:	Input						
Corporate Tax Rate:	Input						
Lease Inputs:							
First Cost:	Input						
Monthly Lease Rate Factor:	Input						
Monthly Asset Maj Fee:	Input						
Effective Monthly Lease Rate:	Calc						
Lease Term (months)	Input						
Lease Term (years)	Calc						
Monthly Payment:	Calc						
Annual Payment:	Calc						
Sales Tax Exempt? (1=y, 0=n)	Input						
State Sales Tax:	Input						
Other Annual Credits/Charges (\$)	Input						
Renewal Term Factor:	Input						
Renewal Lease Term (years)	Input						
Renewal Lease Term (months)	Calc						
Monthly Payment	Calc						
Annual Payment	Calc						
		No. of cumulative months					
		Lease Term & year of lease exp.					
		Non-lease months					
		Lease payments:					
		Month 1					
		Month 2					
		Month 3					
		Month 4					
		Month 5					
		Month 6					
		Month 7					
		Month 8					
		Month 9					
		Month 10					
		Month 11					
		Month 12					
		Sales tax on lease pmts.					
		Other Credits/Charges					
		Add'l Fees					
		Buyout Option / Residual					
		Lease tax benefits	0.00%				
		Net cash cost	\$0	\$0	\$0	\$0	
		Net Present Value @:	0.00%	\$0	Lessor IRR	0.00%	
		** Imputed Interest Rate					

Zdroj: Precision Castparts CZ, s. r. o. (2021c)



Jak je uvedeno ve SWOT analýze, slabou stránkou podniku PCC je absence ERP systému neboli softwaru pro plánování podnikových zdrojů.

**SAP S/4HANA** od stejnojmenné společnosti je jedním z možných řešení ERP systému. Tento systém byl uveden v roce 2015. Základnu tvoří dle výběru zákazníka cloudová platforma i klasická verze s instalačním softwarem. Podle uživatelských recenzí na portálu [lepsi-reseni.cz](http://lepsi-reseni.cz) dosahuje 3,8 bodů z 5 (Asociace za lepší ICT řešení, o. p. s., n.d.).

SAP S/4HANA nabízí řízení aktiv, financí, výroby, prodeje a mnoho dalších. Společnost PCC by v rámci svojí controllingové činnosti hlavně využila moduly pro správu aktiv, financí a výroby (SAP ČR, spol. s r. o., n.d. a).

Řízení aktiv zahrnuje integraci plánování pro přidělování a optimalizování zdrojů, tedy pracovníků, zařízení a materiálu. Součástí tohoto modulu je plánování i sledování údržby a oprav včetně náhradních dílů a analýzy poruch, nákladů apod. (SAP ČR, spol. s r. o., n.d. b).

Řízení financí dokáže zautomatizovat procesy a vytvářet analýzy v oblastech, jako jsou řízení nákladů, ziskovost, peněžní toky, fakturace, uzávěrka, risk management, obchodní operace, plánování, kontrola a další. Tam, kde je to vyžadováno, jsou postupy upravovány na základě měnící se legislativy, aby byla zajištěna aktuálnost a platnost (SAP ČR, spol. s r. o., n.d. c).

Řízení výroby obsahuje systémy pro plánování výrobních operací s nástroji jako optimalizace výrobních a materiálových toků nebo management kvality k preventivním a nápravným opatřením nežádoucích stavů (SAP ČR, spol. s r. o., n.d. d).

V rámci toho, zda daný program vyhovuje potřebám společnosti, může podnik využít bezplatnou 30denní verzi zdarma. Společnost SAP na svých webových stránkách vydala materiál ke spuštění této zkušební verze v 10 krocích (SAP ČR, spol. s r. o., n.d. e; SAP SE, 2021).

Vzhledem k tomu, že je systém PCC 03 určen pro celou korporaci, nebude současný software zcela nahrazen SAP S/4HANA, především pak z finančních důvodů. SAP bude sloužit jako rozšíření stávajícího PCC 03 o výše popsané moduly, a to propojením a zapisováním dat do obou systémů. Nastavení SAP dovoluje automatickou synchronizaci dat s jinými systémy, díky tomu se práce velmi zjednoduší a daný

zaměstnanec bude využívat SAP jako ERP systém pro analýzu a z toho vyplývající reportování. Reporty by se ukládaly do sdílené složky, aby k nim měli přístup i ostatní pracovníci, kteří je ke své práci využijí.

**Reporting systému SAP** kombinuje analytické (Online Analytical Processing – OLAP) a operativní reportování (online transaction processing – OLTP) , které je označováno jako hybridní. Spojením těchto dvou druhů reportování je velkou výhodou systému SAP (Hegetschweiler, 2020).

Všechny reporty budou exportovány do MS Excel s **formální úpravou** shodnou s obrázkem č. 18, kde je uvedena analýza pronájmů a nákupů. V levém horním okraji je obsaženo logo společnosti psané v anglickém jazyce písmem MS Sans Serif, text bude bez zvýraznění velikosti 10, nadpisy tabulek velikosti 18 psané kurzívou a tučným zvýrazněním. Souhrnné tabulky mají ohraničení 0,5 až 1 bod. U důležitých buněk tabulek budou používány odstíny modré, shrnující jednotlivé položky odstíny šedé. **Hodnoty** částek budou uvedeny v celých tisících se symbolem měny, bude se jednat o české koruny, americký dolar nebo britské libry. Procenta budou uváděna na dvě desetinná místa se znakem „%“.

Oblasti, které bude společnost reportovat, jsou shodné s těmi současnými, jejich pravidelnost se odvíjí od předmětu reportu.

System je také schopen tvorby dashboardů společně s kritickými ukazateli výkonosti, které si podnik sám nadefinuje podle vlastních potřeb (Info21, spol. s r. o., n.d.).

Cena systému SAP S/4HANA byla zjištěna na základě telefonického rozhovoru s pracovníkem společnosti SAP ČR a skládá se z následujících položek: jednorázová licenční platba 235 000 Kč (klasická verze s instalačním softwarem), cena za SAP S/4HANA databázi ve výši 40 000 Kč, implementace v rozmezí 60 000–80 000 Kč a technická podpora se pohybuje v rozmezí 40 000–50 000 Kč.

**Školení pracovníků** by bylo zajištěno polskou společností NobleProg Polska Spółka z o. o. v Praze, kterého by se zúčastnili vedoucí pracovníci: manažer provozu, manažer kvality, projektový manažer, finanční manažer, vedoucí údržby a investic a IT inženýr. Poslední zmíněný pracovník je zde kvůli zajištění chodu softwaru ve společnosti. Školení poskytne ucelený přehled o tom, jak software používat. Jeho cena je pro 6 osob 6400 €. Kurz je v celkové délce 21 hodin, který je rozdělen do tří pracovních dnů vždy mezi 9.30 až 16.30 (NobleProg Polska SP. Z o. o., 2022).

Vzhledem k délce trvání školení bude do nákladů spojených se školením nutné započítat i cestovné a stravné, jež byly zjištěny na základě vyhlášky č. 511/2021 Sb., která se týká změn sazeb základních cestovních náhrad. Do výpočtu byla zahrnuta horní mez 118 Kč za každý den a zaměstnance a 4,7 Kč na 1 km. Zaměstnanci se budou vždy po školení vracet z Prahy do Plzně, přičemž cesta bude vykonána dvěma osobními vozy. Náhrada za cestovné při vzdálenosti 99,8 km vychází na 5 629 Kč.

Shrnující přehled nákladů na SAP zobrazuje tabulka č. 17, cena školení v eurech byla přepočtena kurzem 25,14 Kč za 1 € ke dni 9. 3. 2022 a u částek, které byly zjištěny v rozmezí, byla brána jejich střední hodnota. Celkové náklady na SAP budou činit 558 649 Kč, přičemž u technické podpory je částka placena každý rok.

Tab. č. 17: Náklady SAP S/4HANA

Nákladová položka	Částka
SAP S/4HANA	275 000 Kč
Implementace SAP	70 000 Kč
Technická podpora SAP	45 000 Kč
Školení	160 896 Kč
Cestovné	5 629 Kč
Stravné	2 124 Kč
<b>Celkem</b>	<b>558 649 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování (2022)

V případě zájmu vedení plzeňského závodu by celá implementace procházela jednotlivými fázemi se zahájením první fáze 1. 8. 2022. V **předinvestiční části** by probíhalo jednání mezi společnostmi SAP ČR a PCC o podmínkách dodání, proveditelnosti z hlediska implementace do systému PCC 03 a ceně. Tato fáze by měla trvat dva pracovní dny, tedy do 3. 8. 2022. V případě, že jednání proběhne úspěšně, přikročí se k **předinvestiční části**, ve které bude nutné žádat o schválení vedení v Anglii a případně zažádat o finanční prostředky. Zde proběhne zkušební provoz společně se školením zaměstnanců, implementací systému a doladěním potřebných detailů. Tato fáze by trvala sedm pracovních dnů do 12. 8. 2022 tak, aby **provozní fáze** započala 15. 8. 2022. **Konečnou část** není možné předem odhadnout, jelikož není známé datum, kdy bude ukončena podpora systému SAP S/4HANA. Tento datum byl vybrán na základě plánované odstávky společnosti, která se koná od 1. 8. do 12. 8. 2022, kdy je pozastavena výroba a je prováděna údržba a seřízení strojního vybavení podniku.

ERP systém zavedený společností SAP přinese podniku řadu výhod, například přehlednost procesů napříč podnikem, sjednocenost a efektivitu plánování, zamezení duplicitních činností, efektivnější a rychlejší komunikaci mezi odděleními.

#### **6.2.4 Souhrn analýzy a hodnocení úrovní controllingu**

**Strategický controlling** – z analýzy a hodnocení ve společnosti PCC vyplývá, že největším problémem celého odvětví je celkové omezení letecké dopravy kvůli trvající pandemii covidu-19 v době psaní této práce. Podle odhadu expertů bude návrat k normálu trvat alespoň čtyři roky. I přesto lze za pozitivní považovat stálý růst a rozvoj tohoto odvětví, kde Precision Castparts Corp., jejíž součástí je i PCC, je silným hráčem na trhu. Ze SWOT analýzy a analýzy potenciálu je možné kromě zmíněného silného postavení na trhu za pozitivní považovat vysokou kapitálovou vybavenost a dlouhodobé smlouvy s koncovými zákazníky. Negativními faktory, se kterými se společnost PCC potýká, jsou technologie, nedostatek pracovní síly, absence ERP systému, nízké rozhodovací pravomoci a nestabilita měnových kurzů.

**Operativní controlling** – na základě dat podniku byly vytvořeny kalkulační vzorce, ze kterých vyplývá, že u obou činností, obrábění a skenování, tvoří největší položku přímé mzdy. U obrábění pak výrobní režie a přímý materiál, u skenování je to správní a zásobovací režie. Společnost PCC nevyužívá při své činnosti metodu ABC, přesto byly definovány základní aktivity, podle kterých mohou být režie přesněji alokovány. Na základě další analýzy nákladových položek byla vytvořena globální analýza nákladů. Výsledkem bylo zjištění, že největší podíl na výkonech tvoří mzdové náklady, služby a spotřeba materiálu. Dále byla provedena regresní analýza, která dokázala silnou závislost mezi výnosy a náklady z provozní činnosti podniku.

**Reporting** ve společnosti PCC probíhá za pomoci šablon v programu MS Excel a databázového systému PCC 03, který byl vyroben na zakázku výhradně pro společnost PCC a další podniky ve skupině. Reporty, které tento systém dokáže vytvořit, se týkají převážně výrobní oblasti, jako je přehled strojního vybavení, jejich poruchovost, výsledky testů a NDT data. Finanční reporty jsou vytvářeny v anglickém jazyce ve výše zmíněném programu MS Excel. Tento nedostatek a absence ERP systému by mohla být vyřešena implementací modulů na správu aktiv, financí a výroby ze systému SAP S/4HANA do současného PCC 03. Úplná implementace SAP není v tuto dobu možná, jelikož by bylo zapotřebí implementovat tento systém do všech

podniků ve skupině. Data by se mezi systémy automaticky synchronizovala tak, aby mohl být SAP použit jako ERP a reportovací systém a nedošlo k tomu, že jeden z podniků ve skupině používá jiný systém než všichni ostatní. Vytvářené reporty by si zachovaly stejnou formu i strukturu, jako je tomu doposud. Celkové odhadované náklady jsou ve výši 558 649 Kč, včetně technické podpory, která se platí ročně, a školení. Mezi přínosy, které SAP přinese patří přehlednost procesů napříč podnikem, sjednocenost plánování, zamezení duplicitních činností a efektivnější komunikace pracovníků.

### **6.3 Analýza a hodnocení finančního controllingu ve společnosti Precision Castparts CZ**

Pro zpracování finančního controllingu ve společnosti PCC byly primárně využity autorem zpracované výkazy z výroční zprávy za roky 2017–2020, které jsou uvedeny v přílohách B–D a dále pak vlastní výzkum a osobní rozhovor s finančním manažerem společnosti.

#### **6.3.1 Analýza absolutních ukazatelů**

V této podkapitole byly zkoumány výkaz rozvahy a výkaz zisku a ztráty za roky 2017–2020 metodou absolutních ukazatelů, a to postupem uvedeným dále v textu. Analýza přehledu o peněžních tocích je uvedena v podkapitole 6.3.5.

#### **Vertikální analýza**

**Vertikální analýza rozvahy** je spočtena v příloze F využitím vzorce č. 7. Jako výchozí veličiny byla použita celková aktiva a celková pasiva. Z této analýzy je vidět, že velmi podstatnou část **stálých aktiv** tvoří dlouhodobý hmotný majetek, převážně pak stavby, tedy výrobní hala s administrativní a správní částí (řádek B.II.1.) a hmotné movité věci (řádek B.II.2.), které tvoří obráběcí, skenovací a měřicí zařízení. Dále pak 3 služební osobní vozidla. Nedokončený dlouhodobý majetek byl, jak je uvedeno ve výroční zprávě z roku 2019, vyřazen. Šlo převážně o CNC stroje. **Oběžná aktiva** jsou tvořena hlavně z krátkodobých pohledávek (řádek C.II.2.) se spřízněnými stranami, a to z toho důvodu, že společnost funguje na principu cash poolu. Největší pasivní položkou je **vlastní kapitál**, jenž se v průběhu let zvýšil z 92,02 % na 94,31 % (řádek A.), z čehož vyplývá, že společnost svoji činnost financuje převážně z vlastních zdrojů.

Ostatní položky, jako jsou **rezervy a závazky**, tvořily mezi 7,98– 5,69 % v sestupné tendenci (řádky B.–C.II.8.7.).

### **Horizontální analýza**

Horizontální analýza byla provedena za pomoci vzorce č. 6, a to pro výkazy rozvaha, výkaz zisku a ztráty a cash flow.

**Horizontální analýza rozvahy** je zobrazena v příloze G. Ze stálých aktiv zaznamenaly vysoké meziroční změny dlouhodobá nehmotná aktiva, mezi roky 2019 a 2020 se snížily o 54,62 %, v absolutním vyjádření jde ale o zanedbatelné číslo, konkrétně o 65 000 Kč. Dlouhodobý hmotný majetek do roku 2019 zaznamenal nárůst. Na počátku roku 2020 došlo k zařazení obráběcího stroje, ovšem kvůli omezení letecké dopravy se snížil počet zakázek a společnost vyřadila jiné stroje, které zapříčinily meziroční pokles dlouhodobého hmotného majetku, jak je uvedeno ve výroční zprávě z roku 2020. Nejvýznamnější položka oběžných aktiv (pohledávky) si udržuje kolísavý pohyb kolem střední hodnoty. Peněžní prostředky se v posledním roce 2020 navýšily o 336,46 %, což je více jak 15 mil. Kč (řádek C.IV.), pokles v roce 2020 o 52,41 % zaznamenaly zásoby (řádek C.I.).

Celková pasiva se v průběhu let měnila pouze minimálně. V roce 2020 došlo k vyčerpání fondu ze zisku rozdělením výsledku hospodaření, jež je uvedeno ve výroční zprávě 2020 v přehledu o změnách vlastního kapitálu. Výsledek hospodaření kvůli výše uvedenému poklesu zakázek klesl o 161,51 %, v absolutním vyjádření o 83 mil. Kč (řádek A.V.). Významný pokles v posledním zkoumaném roce byl u všech zbylých položek, tedy krátkodobých závazků, a to v součtu o 45,88 % (řádek C.II.).

**Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty** je uvedena v příloze H. Největší pokles tržeb je zaznamenán mezi léty 2019–2020 a to o 34,04 % (řádek I), což bylo způsobeno omezením letecké dopravy a s tím souvisejícím snížením počtu zakázek. S tím také souvisí výkonová spotřeba, která zaznamenala téměř stejný procentuální propad o 35,19 % (řádek A.). Osobní náklady vzrostly oproti předchozímu roku 2017 o 18,75 %, a to také kvůli navýšení počtu pracovníků. V roce 2020 se na základě výše uvedeného propadu jejich počet snížil, a tak byl v roce 2020 zaznamenán meziroční pokles těchto nákladů o 9,41 % (řádek D.). Provozní výsledek hospodaření vykazoval v roce 2019 mírné zlepšení, ovšem v následujícím roce se propadl o 159,74 %, tedy do ztráty (řádek \*). Výnosové a nákladové úroky vycházejí z cash poolu, který je dle

výročních zpráv úročen roční mírou mezi 0,01–0,02 % (řádky V.I. až J.2.) V roce 2018 se oproti minulému roku výrazně zlepšil finanční výsledek hospodaření. Jak ale vyplývá z výročních zpráv za roky 2017–2020, šlo primárně o kurzové zisky a ztráty.

Výsledek hospodaření před i po zdanění vyplývá z předchozího popisu celého výkazu. Jeho výsledek byl za poslední sledovaný rok zasažen pandemií covidu-19.

**Horizontální analýza** výkazu cash flow je uvedena v podkapitole 6.3.5, která se zabývá tímto výkazem.

### 6.3.2 Analýza poměrových ukazatelů

Pro následující výpočty byly stejně jako v předchozí kapitole využity výkazy za roky 2017–2020, jež jsou zpracovány v přílohách B až D a vzorce uvedené v kapitole 4.1.2. Pro ukazatele rentability a ukazatel úrokového krytí byla použita následující autorem zpracovaná tabulka č. 18, která zobrazuje druhy zisku za zkoumané roky.

Tab. č. 18: Druhy zisku společnosti PCC (v tis. Kč)

Ukazatel/Období	2017	2018	2019	2020
EAT	41 875	51 119	51 831	-31 880
EBT	51 030	63 613	65 599	-35 625
EBIT	71 960	63 183	65 240	-38 976
EBITDA	105 920	100 500	107 017	27 317
NOPAT	62 805	50 689	51 472	-35 231

Zdroj: vlastní zpracování (2022), s využitím výročních zpráv za roky 2017–2020

#### Ukazatele rentability

Při výpočtu **rentability tržeb** byl použit EAT. Je zde patrný rostoucí trend, který začal klesat v roce 2019. V posledním roce vykazuje kvůli ztrátě zápornou hodnotu, což je patrné u všech těchto ukazatelů v posledním roce s výjimkou posledního. **Rentabilita aktiv** vykazuje nižší hodnoty z důvodu vysoké kapitálové vybavenosti, konkrétně aktiva dosahují 830–941 mil. Kč (v posledním roce pokles z 941 na 885 mil.), výpočet se provedl za pomoci EBIT. **Rentabilita vlastního kapitálu**, kde byl ve výpočtu použit EAT, dosahuje nízkých hodnot, a to kvůli vysokému podílu vlastních zdrojů na celkovém kapitálu společnosti. **Rentabilita úplatných zdrojů**, kde byl do čitatele dosazen stejný druh zisku, dosáhla velmi pozitivních výsledků (kromě roku 2020), právě z opačného důvodu než předchozí ukazatel, a to díky nízké míře úplatného kapitálu. Jediným ukazatelem rentability, který ve všech sledovaných letech vycházel

v kladných hodnotách, je **rentabilita nákladů**, a to z toho důvodu, že do poměru nebyl použit žádný z druhů zisku, ale pouze tržby a náklady. Celý souhrn všech hodnot a popsanych ukazatelů zobrazuje následující tabulka č. 19.

Tab. č. 19: Ukazatele rentability společnosti PCC

<b>Ukazatel/Období</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Rentabilita tržeb</b>	10,23 %	13,50 %	12,88 %	-12,01 %
<b>Rentabilita aktiv</b>	8,67 %	7,20 %	6,93 %	-4,40 %
<b>Rentabilita vlastního kapitálu</b>	5,48 %	6,27 %	5,98 %	-3,82 %
<b>Rentabilita celkového kapitálu</b>	5,04 %	5,83 %	5,50 %	-3,60 %
<b>Rentabilita úplatných zdrojů</b>	218,14 %	216,81 %	191,01 %	-139,01 %
<b>Rentabilita nákladů</b>	89,77 %	86,50 %	87,12 %	112,01 %

Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Pro srovnání je možné uvést společnost Frentech Aerospace, s. r. o., sídlící v Brně, která se zabývá produkcí komponent pro letectví, kosmonautiku a další odvětví. V následující tabulce č. 20 jsou zobrazeny vybrané druhy zisku a ukazatele tohoto podniku a analyzovaného podniku v rámci této kvalifikační práce. Srovnávány byly roky 2019 a 2020. Řádky týkající se Frentech Aerospace jsou v šedých řádcích (Frentech Aerospace, s. r. o., n.d.).

Společnost Frentech Aerospace vykazuje v roce 2019 lepší výsledky rentability aktiv a vlastního kapitálu. Ovšem v následujícím roce, kdy propad zasáhl většinu firem podnikajících v tomto odvětví, vychází PCC s lepšími výsledky. Důvodem lepších výsledků podniku Frentech Aerospace v roce 2019 může být to, že společnost nemá na výstupu nedokončenou výrobu jako PCC. Lepší výsledky v následujícím roce mohou vyplývat z toho, že PCC je součástí nadnárodní korporace, která společnost v případě krize podpoří. Při srovnání rozvahy obou společností má PCC třikrát více aktiv a vlastního kapitálu, přičemž Frentech Aerospace je mnohem více financovaná z externích zdrojů (Frentech Aerospace, s. r. o., 2021).



Tab. č. 20: Srovnání vybraných druhů zisku a ukazatelů rentabilit společností PCC a Frentech Aerospace

Ukazatel (podnik)	2019	2020
EAT (PCC) (tis. Kč)	51 831	-31 880
EAT (Frentech Aerospace) (tis. Kč)	23 433	-24 594
EBIT (PCC) (tis. Kč)	65 240	-38 976
EBIT (Frentech Aerospace) (tis. Kč)	25 873	-25 715
ROA (PCC)	6,93 %	-4,40 %
ROA (Frentech Aerospace)	8,61 %	-9,65 %
ROE (PCC)	5,98 %	-3,82 %
ROE (Frentech Aerospace)	9,26 %	-11,21 %

Zdroj: vlastní zpracování (2022)

### Ukazatele aktivity

**Obrat celkových a fixních aktiv** dosahuje sestupné tendence, i tak ale se jedná o dobrou hodnotu. **Obrat zásob** nabývá vyšší hodnoty kvůli malým zásobám podniku. Z toho také vychází, že **doba obratu zásob** je krátká, a to konkrétně v roce 2020 5,38 dne. **Doba obratu pohledávek** je velmi vysoká vlivem výše zmiňovaného systému cash poolu. Hodnota v roce 2020 se výrazně zvedla, mimo jiné také propadem denních tržeb ve jmenovateli ukazatele. **Doba obratu závazků** zaznamenala významný nárůst mezi roky 2018 a 2019. Ostatní roky se mírně zvyšovaly, celkově lze výsledky popsat jako velmi dobré. **Obratový cyklus peněz** už tak pozitivní není, jeho hodnota by měla být co možná nejnižší, ovšem mezi léty 2019 a 2020 dosáhla meziročního nárůstu o 60,27 %. Společnost by měla požádat o vyšší uvolnění peněžních prostředků ze společného účtu, aby dosáhla lepších hodnot tohoto ukazatele a doby obratu pohledávek. Celkový přehled všech zmíněných ukazatelů a jejich vypočítaných hodnot je uveden v tabulce č. 21, kde doby obratu jsou uvedeny ve dnech.

Tab. č. 21: Ukazatele aktivity společnosti PCC

Ukazatel/Období	2017	2018	2019	2020
Obrat celkových aktiv	0,4931	0,4317	0,4274	0,2999
Obrat fixních aktiv	1,0510	0,7054	0,7474	0,5601
Obrat zásob	54,5729	33,6487	48,3043	66,9413
Doba obratu zásob (ve dnech)	6,5967	10,6988	7,4527	5,3778
Doba obratu pohledávek (ve dnech)	372,4775	301,5489	343,2333	518,7035
Doba obratu závazků (ve dnech)	52,0664	54,0263	62,8381	62,7443
Obratový cyklus peněz (ve dnech)	327,0078	258,2214	287,8480	461,3371

Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Při opětovném srovnání se společností Frentech Aerospace je z výsledků patrné, že tento podnik dosahuje lepších výsledků obratu fixních aktiv, doby obratu pohledávek a závazků. To je způsobeno tím, že společnost má mnohem méně dlouhodobého majetku a mnohem méně pohledávek, avšak ty jsou u společnosti PCC způsobeny využívaným cash poolem. Naopak lepších výsledků dosahuje PCC u obratu zásob a závazků. Přehled vypočtených dat za roky 2019 a 2020 je uveden v následující tabulce č. 22, kde doba obratu je uvedena ve dnech. Pro lepší přehlednost jsou řádky podniku PCC vyplněny modrou barvou a podnik Frentech Aerospace šedou barvou.

Tab. č. 22: Srovnání vybraných ukazatelů aktivity PCC a Frentech Aerospace

Ukazatel (podnik)	2019	2020
Obrat fixních aktiv (PCC)	0,7474	0,5601
Obrat fixních aktiv (Frentech Aerospace)	3,0003	1,9589
Doba obratu zásob (PCC) (ve dnech)	7,4527	5,3778
Doba obratu zásob (Frentech Aerospace) (ve dnech)	50,4308	92,5748
Doba obratu pohledávek (PCC) (ve dnech)	343,2333	518,7035
Doba obratu pohledávek (Frentech Aerospace) (ve dnech)	141,3857	120,9345
Doba obratu závazků (PCC) (ve dnech)	62,8381	62,7443
Doba obratu závazků (Frentech Aerospace) (ve dnech)	77,7231	150,5203

Zdroj: vlastní zpracování (2022)

### Ukazatele likvidity

Všechny tyto ukazatele likvidity, jež jsou uvedeny v tabulce č. 23, vychází z velmi nízkých krátkodobých závazků v poměru k celkovým zdrojům, které jsou vypočteny ve vertikální analýze rozvahy v příloze F a které se pohybovaly v rozmezí 2,64–4,82 %. Právě z toho důvodu dosahuje **běžná likvidita** velmi vysokých hodnot, nejvyšší pak v roce 2020. Právě tato likvidita by podle literatury měla být v rozmezí 1,5–2,5. Problém spočívá ve vysokých krátkodobých pohledávkách, protože po abstrahování zásob se ukazatel **pohotovostní likvidity** téměř nemění a dosahuje ještě vyššího převýšení doporučených mezí 1–1,5. Tento fakt je také způsoben vysokými pohledávkami tvořícími cash pool. **Okamžitá likvidita** byla do roku 2019 mírně pod dolní mezí 0,2. V poslední roce již naopak přesáhla horní mez 0,5. Celkově lze zhodnotit schopnost společnosti dostát svým závazkům jako velmi dobrou, ovšem je zbytečně mnoho peněžních prostředků vázáno v pohledávkách.

Tab. č. 23: Ukazatele likvidity společnosti PCC

Ukazatel/Období	2017	2018	2019	2020
<b>Běžná likvidita</b>	10,8304	10,0313	9,2016	17,4417
<b>Pohotovú likvidita</b>	10,6429	9,6929	9,0084	17,2718
<b>Okamžitá likvidita</b>	0,0565	0,1531	0,1093	0,8817

Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Ze srovnání s konkurenčním podnikem Frentech Aerospace je zjištěno, že tato společnost dosahuje v průměru horších výsledků než PCC. Jak již bylo uvedeno, PCC vykazuje v běžné a pohotovú likviditě vyšších hodnot především z cash poolu. Frentech Aerospace disponuje zbytečně vysokými volnými finančními prostředky, které negativně ovlivňují vysokými výsledky pohotovú a okamžitou likviditu. Srovnání likvidit obou podniků je uveden v tabulce č. 24, kde modrá barva zobrazuje PCC a šedá barva konkurenční podnik Frentech Aerospace.

Tab. č. 24: Srovnání ukazatelů likvidity společnosti PCC a Frentech Aerospace

Ukazatel (podnik)	2019	2020
<b>Běžná likvidita (PCC)</b>	9,2016	17,4417
<b>Běžná likvidita (Frentech Aerospace)</b>	5,4230	4,9036
<b>Pohotovú likvidita (PCC)</b>	9,0084	17,2718
<b>Pohotovú likvidita (Frentech Aerospace)</b>	4,7247	4,2541
<b>Okamžitá likvidita (PCC)</b>	0,1093	0,8817
<b>Okamžitá likvidita (Frentech Aerospace)</b>	2,7668	3,4056

Zdroj: vlastní zpracování (2022)

### Ukazatele zadluženosti

Jak již bylo zmíněno, společnost dosahuje velmi nízkého stupně zadlužení, což dokazuje i první ukazatel v tabulce č. 25 s názvem **celková zadluženost**, jehož hodnota nepřesáhla hranici 8% zadlužení; v roce 2020 kleslo zadlužení na hodnotu 0,0569. **Koeficient samofinancování** je obdobným ukazatelem, který na tuto problematiku pohlíží z druhé strany a potvrzuje nízkou zadluženost. **Ukazatel úrokového krytí** mnohonásobně převyšuje doporučenou hodnotu 7. Například v roce 2018 vykazuje více jak tisícínásobek doporučeného výsledku. V roce 2020 vychází ve velkém záporu, a to kvůli ztrátě za tento rok, ovšem ani to nepředstavuje pro společnost sebemenší hrozbu z hlediska zadlužení. Výhoda tohoto typu financování může být v nízkém riziku. Jako nevýhoda se může jevit využívání pouze jednoho zdroje financování, ale společnost je součástí silné nadnárodní korporace.

Tab. č. 25: Ukazatele zadluženosti společnosti PCC

Ukazatel/Období	2017	2018	2019	2020
<b>Celková zadluženost</b>	7,98 %	7,08 %	7,96 %	5,69 %
<b>Koeficient samofinancování</b>	92,02 %	92,92 %	92,04 %	94,31 %
<b>Ukazatel úrokového krytí</b>	24,6270	7 897,88	5 930,91	-341,8947

Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Z důvodu povahy financování PCC nebylo srovnání s konkurencí provedeno.

### 6.3.3 Analýza rozdílových ukazatelů

S využitím kapitoly 4.1.3 a zde uvedených postupů byly vypočteny ukazatele uvedené v tabulce č. 26. **Čistý pracovní kapitál** nabývá vysokých hodnot, a to právě kvůli již mnohokrát zmiňovaným pohledávkám a cash poolu. Výsledky tohoto ukazatele zobrazují výši oběžných aktiv, které jsou financovány primárně z vlastních zdrojů. **Čisté peněžní prostředky** jsou v rámci způsobu fungování společnosti dostačující a vykazují převážně rostoucí tendenci s mírným meziročním poklesem v roce 2019. **Čistý peněžní majetek** je ve své podstatě modifikací čistého pracovního kapitálu a po odečtení neprodejných pohledávek se výrazně sníží. I tak je dosahováno příliš vysokých hodnot.

Tab. č. 26: rozdílové ukazatele společnosti PCC (v tis. Kč)

Ukazatel/Období	2017	2018	2019	2020
<b>Čistý pracovní kapitál</b>	393 294	300 265	353 696	383 734
<b>Čisté peněžní prostředky</b>	2 262	5 089	4 715	20 579
<b>Čistý peněžní majetek</b>	99 879	73 358	97 888	81 023

Zdroj: vlastní zpracování (2022)

U čistého pracovního kapitálu a čistého peněžního majetku je celkově dosahováno vysokých hodnot.

### 6.3.4 Analýza systému ukazatelů

V následující tabulce č. 27 je uvedena Du Pont analýza společnosti, ve které byly využity vzorce č. 29 a 30 včetně jejich jednotlivých částí. Grafické zpracování Du Pont pyramidového diagramu je uvedeno v příloze I, jež zobrazuje stejné hodnoty jako tato tabulka. Z vypočtených dat je patrné, že společnost disponuje vysokou finanční pákou, která je způsobena nízkou mírou zadlužení, tedy využíváním primárně interních zdrojů. Obrat aktiv neboli provozní páka má v průběhu let klesající tendenci.

Tab. č. 27: Du Pont analýza společnosti PCC

Ukazatel/Období	2017	2018	2019	2020
ROE	5,48 %	6,27 %	5,98 %	-3,82 %
ROA	8,67 %	7,20 %	6,93 %	-4,40 %
FP	108,68 %	107,62 %	108,65 %	106,03 %
ROS	10,23 %	13,50 %	12,88 %	-12,01 %
OCA	49,31 %	43,17 %	42,74 %	29,99 %

Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Rozklad výchozího ukazatele byl proveden za pomoci vzorců 31–33, přičemž byla využita funkcionální metoda. Důvodem bylo to, že tato metoda není závislá na pořadí ukazatelů na nižší úrovni a ve výsledcích v tabulce č. 27 se objevují záporné hodnoty. Z tabulky č. 28 vychází, že nejvíce je ukazatel ROE ovlivňován ROS. Nabývá hned dvou nejvyšších hodnot, a to s kladným výsledkem mezi roky 2017 a 2018 a pak s nejvyšším záporným výsledkem mezi léty 2019 a 2020. Zbylé ukazatele mají na ROE vliv pouze v řádech setin a desetin procenta.

Tab. č. 28: Rozklad ROE společnosti PCC

Ukazatel/Období	2017 – 2018	2018 – 2019	2019 – 2020
Vliv ROS na ROE	1,64 %	-0,29 %	-9,72 %
Vliv OCA na ROE	-0,79 %	-0,06 %	-0,07 %
Vliv FP na ROE	-0,06 %	0,06 %	-0,01 %

Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Z výsledných dat vyplývá, že největší pozornost by měla být věnována rentabilitě tržeb.

### 6.3.5 Controlling cash flow

V této podkapitole budou analyzovány výkazy přehledu o peněžních tocích, kde základním zdrojem dat je autorem zpracovaný výkaz cash flow, a to podle výročních zpráv za roky 2017–2020, který je uveden v příloze D. Výkaz byl sestaven nepřímou metodou (uvedeno ve výroční zprávě za rok 2020), jak bylo teoreticky popsáno v kapitole 4.2.1. Společnost v těchto analyzovaných obdobích nedisponovala žádnou finanční činností, proto je tento řádek (C.\*\*) prázdný.

Při pohledu na tuto přílohu jsou patrný významný vliv pracovního kapitálu na provozní peněžní tok – roce 2019 dokonce o více než 50 %. Výraznou roli zde hrají již zmíněné pohledávky – cash pool.

**Horizontální analýza** výkazu cash flow je uvedena v příloze CH a je zpracována za pomoci vzorce č. 6 na základě přílohy D – přehledu o peněžních tocích. Vysoké hodnoty i meziroční změny v pracovním kapitálu jsou ovlivněny především pohledávkami na řádku s označením A.2.1., tedy kromě roku 2017, kde nejvýznamnější položku pracovního kapitálu tvořily závazky a časové rozlišení pasiv. Velké částky i meziroční změny jsou v investiční činnosti podniku spojeny převážně s nabytím fixních aktiv (řádek B.1.). Celkově je možné konstatovat rostoucí tendenci konečného stavu cash flow s mírnými poklesy.

**Ukazatele na bázi cash flow** jsou uvedeny v následující tabulce č. 29. Byly spočteny za využití vzorců č. 34–36, jež jsou popsány v kapitole 4.2.2. **Rentabilita obratu** dosahovala v roce 2018 velmi příznivých hodnot. Další rok skokově poklesla a poté se ještě více propadla. **Účinnost kapitálu** měla obdobný vývoj jako rentabilita obratu, v posledním roce dosahuje velmi nízkých hodnot. Indikátorem, který je naopak až příliš pozitivní, je **úvěrová způsobilost**.

Tab. č. 29: Ukazatele na bázi cash flow společnosti PCC

Ukazatel/Období	2017	2018	2019	2020
<b>Rentabilita obratu</b>	19,55 %	45,35 %	9,89 %	6,68 %
<b>Účinnost kapitálu</b>	10,41 %	21,33 %	4,58 %	2,34 %
<b>Úvěrová způsobilost</b>	76,66 %	33,22 %	173,81 %	243,34 %

Zdroj: vlastní zpracování, (2022)

Společnost je tedy úvěrově až příliš připravená.

### 6.3.6 Finanční plánování a kontrola

Plánování se ve společnosti PCC primárně odvíjí od počtu a charakteru zakázek, které jsou přebírány od spřízněných subjektů. Důvodem je to, že podnik PCC je mezičlánkem ve výrobním procesu leteckých komponentů, které hlavně probíhají v rámci skupiny Precision Castparts Corp. Na základě počtu zakázek je vytvářen plán výroby, ve kterém se definují materiálové, strojní a lidské požadavky. Pro tento plán je zjišťováno, zda budou současné kapacity dostatečné, nebo bude potřeba jejich rozšíření.

Délka plánování vychází podle povah zakázek. Pokud jde například o zakázku, která bude uskutečněna za více než 2 roky, je tato skutečnost zaznamenána a je s ní počítáno pro následující období. Plánování probíhá v horizontu 1 roku. Jednotlivé plány vždy sestavují ta oddělení, pod která daná oblast spadá. Odpovědnost nese vždy

nejvyšší manažer příslušného oddělení. Jedná se o decentralizovaný způsob plánování, kdy oddělení spolu komunikují o proveditelnosti a společně řeší problémy, které by mohly nastat.

Problémem celého procesu plánování je ale to, že nejsou definovány cíle, výstupem plánů jsou roční souhrnné hodnoty a není zde nastaven systém kontroly.

V době psaní této práce není vyhotovena výroční zpráva za rok 2021. Podle slov finančního manažera byla společnost stále ve ztrátě, která dosahovala nižších hodnot než v předešlém roce. Návrh finančního plánu bude vyhotoven pro roky 2022–2024. V rámci plánování byly definovány následující cíle.

**1. cíl: Zvýšit podíl tržeb se třetími stranami na 15 % z celkových tržeb do konce roku 2023.**

V současnosti se transakce se spřízněnými subjekty podílí na celkových provozních výnosech z více než 96 %. Díky tomu bude společnost PCC méně závislá na korporaci.

**2. cíl: Navýšit podíl činnosti skenování ze současných 35 % na 45 % do konce roku 2023.**

Skenování je pro společnost PCC výdělečnější než obrábění, proto byl navržen tento cíl.

**3. cíl: Navýšit tržby meziročně alespoň o 20 % do konce roku 2023.**

### **Plán tržeb a nákladů z provozní oblasti**

Vzhledem k postupné obnově letecké dopravy lze v následujících obdobích očekávat nárůst počtu zakázek, samozřejmě s určitým zpožděním. V roce 2022 by se **tržby** měly zvýšit na 85 % roku 2019 a od roku 2023 a dále lze naplánovat pravidelný růst o 22 %. Navýšit fakturovanou částku lze díky většímu zaměření na externí zákazníky. Tržby je možné díky dlouhodobým kontraktům, které jsou v rámci skupiny nasmlouvány, lépe odhadovat. **Výkonová spotřeba** bude na základě silné závislosti, která byla vypočtena v globální analýze nákladů, odpovídat poměru z minulých let s přihlédnutím na zvýšené ceny energií a rostoucí inflaci v roce 2022. **Osobní náklady** se zvýší v důsledku náborem nových pracovníků a zvýšením jejich mezd, a to o 20 % za rok 2022 oproti roku 2020 a v dalších letech o 10 % meziročně.

**Úpravy hodnot v provozní oblasti** tvoří především odpisy, které vychází ze způsobu odepisování tak, jak je uvedeno ve výročních zprávách za roky 2017–2020. **V ostatních**

**provozních výnosech a nákladech** jsou nejvýznamnějšími položkami prodeje dlouhodobého majetku, jiné provozní výnosy a náklady. Do tržeb z prodaného dlouhodobého majetku a zůstatkové ceny prodaného dlouhodobého majetku pro rok 2023 byl zařazen prodej 4 CNC strojů, které budou nahrazeny novými a modernizovanými (je popsáno v kapitole zabývající se investičním controllingem). Hodnoty byly převzaty z obdobného prodeje. V dalších letech se prodej neočekává. Jiné provozní výnosy a náklady budou odhadnuty na základě průměru poslední 4 analyzovaných období s navýšením o 4 % ročně. Jiné provozní náklady tvoří například placené pojistné.

Provozní výsledek hospodaření by už v roce 2022 měl dosahovat kladných hodnot, v dalším roce lze očekávat nárůst o více než 300 %. V roce 2024 by mohl přesahovat hodnotu 100 milionů Kč. Celkový plán z provozní oblasti je uveden v tabulce č 30.

Tab. č. 30: Plán tržeb a nákladů z provozní oblasti

<b>Položka</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
<b>Tržby z prodeje výrobků a služeb</b>	<b>342 142</b>	<b>417 413</b>	<b>509 244</b>
<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>138 993</b>	<b>141 310</b>	<b>172 398</b>
Spotřeba materiálu a energie	60 409	61 416	74 928
Služby	78 584	79 893	97 470
<b>Osobní náklady</b>	<b>193 697</b>	<b>213 066</b>	<b>234 373</b>
Mzdové náklady	144 550	159 005	174 905
Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	49 147	54 062	59 468
<b>Úpravy hodnot v provozní oblasti</b>	<b>41 777</b>	<b>41 777</b>	<b>41 777</b>
<b>Ostatní provozní výnosy</b>	<b>14 285</b>	<b>28 856</b>	<b>15 451</b>
Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	0	14 000	0
Jiné provozní výnosy	14 285	14 856	15 451
<b>Ostatní provozní náklady</b>	<b>2 874</b>	<b>23 602</b>	<b>3 109</b>
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0	20 613	0
Jiné provozní náklady	2 874	2 989	3 109
<b>Provozní výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>20 863</b>	<b>68 291</b>	<b>114 815</b>

Zdroj: vlastní zpracování (2022)

### **Plán hlavní položky aktiv ve výkazu rozvahy**

U položky **stálých aktiv** se vycházelo ze způsobu oceňování a odepisování, který je uveden ve výročních zprávách za roky 2017–2020. Jde o odepisování lineární metodou a oceňování dlouhodobého majetku v pořizovací hodnotě.



**Dlouhodobý nehmotný majetek** bude rozšířen o nový ERP systém SAP, jehož hodnota bude snižována o účetní odpisy lineární metodou v počtu 3 let, se zahájením odepisování od měsíce září. **Dlouhodobý hmotný majetek** se skládá primárně z pozemků, jejichž hodnota zůstane nezměněna. Stavby budou upraveny o korekci v podobě lineárního odpisu, jehož délka je nastavena na 37,5 let. Hmotné movité věci se skládají převážně z obráběcích CNC strojů a ultrazvukových UST Tanků, kde v roce 2022 dojde k obnově. Hodnota této položky bude ve výši, jež odpovídá změně těchto strojů a příslušných odpisů – její délka je nastavena podle nejlepšího možného odhadu životnosti.

**Zásoby** tvoří primárně nedokončená výroba, která vyplývá z povahy provozní činnosti společnosti, dále pak výrobky a zboží. Lze očekávat jejich navýšení v poměru k navýšení tržeb v jednotlivých letech. **Pohledávky** tvoří hlavní část oběžných aktiv a jsou druhou největší položkou aktiv. Oceňují se dle výročních zpráv jmenovitou hodnotou. Velkou část z nich tvoří již zmíněný cash pool a podle cílů bude do roku 2023 zvýšen podíl transakcí s externími zákazníky a navyšování tržeb do roku 2024. Jde o roční navýšení o 8 %, oproti roku 2020. Stejně tak lze navýšit i **peněžní prostředky**, v tomto případě ale oproti roku 2019, neboť rok 2020 vykazoval vysoké hodnoty oproti předchozím obdobím. Plán hlavních položek aktiv výkazu rozvahy je zobrazen v tabulce č 31.

Tab. č. 31: Plán hlavních položek aktiv ve výkazu rozvahy

<b>Položka</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
<b>Stálá aktiva</b>	<b>480 573</b>	<b>462 089</b>	<b>430 304</b>
<b>Dlouhodobý nehmotný majetek</b>	<b>361</b>	<b>246</b>	<b>131</b>
<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	<b>480 213</b>	<b>461 843</b>	<b>430 173</b>
Pozemky	44 699	44 699	44 699
Stavby	230 955	220 690	210 426
Hmotné movité věci i jejich soubory	204 559	196 454	175 048
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>442 439</b>	<b>478 825</b>	<b>518 341</b>
<b>Zásoby</b>	<b>7 083</b>	<b>8 641</b>	<b>10 542</b>
<b>Pohledávky</b>	<b>413 130</b>	<b>446 181</b>	<b>481 875</b>
<b>Peněžní prostředky</b>	<b>22 225</b>	<b>24 003</b>	<b>25 924</b>

Zdroj: vlastní zpracování (2022)

## Kontrola

Jak již bylo zmíněno, společnost nemá nastaven systém kontroly účetních výkazů, proto byla připravena tabulka č. 32, ve které je možné sledovat vývoj primárních položek, a to

včetně jejich odchýlení v relativním vyjádření, aby mohla být co nejdříve zjištěna příčina a aplikována nápravná opatření. Jde o tabulku, do níž budou zaznamenány měsíční hodnoty provozních výnosů a nákladů. Předposlední sloupec je zkrácen kvůli velikosti tabulky. Sloupec s průměry bude sloužit k přehlednějšímu zobrazení průběhu sledovaného období. Jedná se pouze o příklad, pokud by společnost nezavedla zmíněný ERP systém.

Tab. č. 32: Kontrolní tabulka výnosů a nákladů z provozní oblasti

<b>Položka/měsíc</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5 až 12</b>	<b>Průměr</b>
<b>Plánované výnosy (tis. Kč)</b>	<b>28 512</b>	<b>28 512</b>	<b>28 512</b>	<b>28 512</b>	<b>28 512</b>	<b>28 512</b>
<b>Skutečné výnosy (tis. Kč)</b>						
<b>Odchylka (%)</b>						
<b>Plánované náklady (tis. Kč)</b>	<b>31 445</b>	<b>34 787</b>	<b>34 854</b>	<b>11 583</b>	<b>11 583</b>	<b>11 583</b>
<b>Skutečné náklady (tis. Kč)</b>						
<b>Odchylka (%)</b>						

Zdroj: vlastní zpracování (2022)

V tomto případě byly hodnoty v kontrolní tabulce rozvrženy rovnoměrně, neboť se zde nepředpokládají sezónní výkyvy. Při zjištění odchylky je nutné nalézt příčinu, která může například spočívat ve špatně predikovaných kapacitních možnostech, poruchovosti strojů, zvýšení cen vstupů apod.

### 6.3.7 Souhrn analýzy a hodnocení finančního controllingu

S využitím finančního controllingu ve společnosti PCC byla jako první provedena **finanční analýza**. Největšími položkami aktiv jsou dlouhodobý majetek (budovy a hmotné movité věci) a pohledávky (cash pool). Společnost svou činnost financuje hlavně z vlastních zdrojů, z čehož vyplývá i vlastní kapitál s podílem na celkových pasivech přesahujícím 92 %. Největší propad zaznamenaly tržby, což se projevilo na výsledku hospodaření, který byl způsoben pandemií covidu-19 výrazným omezením letecké dopravy.

Ze srovnání vybraných ukazatelů je patrné, že společnost PCC nedosahuje v oblasti rentability takových výsledků, jako její konkurent, a to převážně z kvůli povaze výroby. Společnost je ovšem součástí velké korporace, která jí poskytne pomoc v případě propadu, jenž přišel kvůli pandemii. Schopnost dostát svým závazkům v podobě likvidity je silně ovlivněna pohledávkami – cash poolem –, a proto dosahuje velmi vysokých hodnot. Z hlediska zadluženosti a likvidity neexistuje pro PCC téměř žádné

riziko. Po provedení Du Pont analýzy a jejího rozkladu je patrná klesající tendence všech ukazatelů, zejména pak rentability tržeb, který současně nejvíce ovlivňuje vrcholný ukazatel.

**Controlling cash flow** se v této práci zabíral rozborem tohoto výkazu, přičemž byl zjištěn vysoký vliv pracovního kapitálu na konečný stav peněžních prostředků. Meziroční pokles zaznamenala rentabilita kapitálu i účinnost kapitálu, naopak úvěrová způsobilost dosahuje v poslední roce až příliš vysokých hodnot.

**Plánování se ve společnosti** primárně odvíjí od počtu a charakteru zakázek, které jsou přebírány od spřízněných subjektů ve skupině. Na jejich základě jsou sestavovány plány v oblastech jednotlivých oddělení podniku, kde odpovědnou osobou je vždy příslušný nejvyšší manažer. Délka plánů se odvíjí od povah zakázek. Problémem celého plánování jsou nedefinované cíle, pouze roční souhrnné plány a absence systému kontroly. Cíle byly definovány v úvodu plánování, dále byla vytvořena plánovaná výsledovka z provozní oblasti a plánovaná rozvaha hlavních položek aktiv, obě pro roky 2022–2024. **Systém kontroly** bude probíhat buď za pomoci nového ERP systému, pokud společnost návrh přistoupí nebo prostřednictvím kontrolní tabulky měsíčních přehledů provozních výnosů a nákladů včetně měsíčních hodnot a s řádky pro výpočet odchylek.

## **6.4 Analýza a hodnocení investičního controllingu ve společnosti Precision Castparts CZ**

V této podkapitole budou popsány dvě investice společnosti PCC. První z nich je ultrazvukový stroj s názvem UST Tank. Druhou investicí je nákup 4 obráběcích CNC strojů s označením WGUK v rámci jednoho projektu. Obě investice jsou financovány z interních zdrojů společnosti, popřípadě skupiny PCC Europe, jak je to ve společnosti zvykem. Financovat stroje cizími zdroji by v této společnosti nebylo efektivní.

U obou investic bude provedeno zhodnocení statickými a dynamickými metodami. Následně bude provedena citlivostní analýza na změnu položek vybraných ukazatelů, aby bylo zjištěno, jakou mírou mohou tyto položky ovlivnit úspěch těchto investic.

Pro výpočet **diskontního faktoru** byl využit vzorec č. 36, vážené průměrné náklady kapitálu. Výpočet byl proveden s využitím úředního věstníku vydaného Evropskou

komisi v roce 2019, který uvádí metodiku pro stanovení odhadu WACC. Do výpočtu byly zahrnuty náklady na vlastní kapitál, úročení cash poolu, inflace roku 2020 a 2021 a predikovaná inflace na roky 2022–2024 dle České národní banky, Českého statistického úřadu a Evropské centrální banky. Od roku 2025 není veřejně dostupný kvalifikovaný odhad, proto bude predikovaná inflace jako průměr posledních dvou předpovídaných hodnot, tedy pro roky 2023 a 2024. (Česká národní banka, 2022; Český statistický úřad, 2022c; Evropská komise, 2019; Instaforex, 2021; Precision Castparts CZ, s. r. o., 2020b).

Zhodnocení investic statickými i dynamickými metodami vychází ze vzorců a funkcí uvedených v kapitole 5.2 a 5.3.

#### **6.4.1 Popis a zhodnocení první investice statickými a dynamickými metodami**

Stroj UST Tank slouží k ultrazvukovému skenování vad materiálu, jako jsou například trhliny, praskliny, vzduchové kapsy apod. Skenovaný předmět je uložen v nádrži ve speciální vodní lázni, kde za pomoci ultrazvukové sondy se daný díl skenuje (Finanční manažer, osobní komunikace, 2022; Precision Castparts CZ, s. r. o., 2020b).

**Předinvestiční část** začala rozhodnutím PCC o náhradě starého stroje novým a modernějším. Společnost PCC předložila návrh nejvyššímu vedení pro evropské zastoupení prostřednictvím dokumentu s názvem *UST Tank*, kde jsou uvedeny klíčové hodnoty a plány, jejichž souhrn s doplněním je zobrazen v následujících tabulkách č. 33 a 34. **Investiční část** projektu započala v roce 2020 (rok 0), kdy byl stroj pořízen od jedné izraelské společnosti, jež tyto stroje vyrábí. V počáteční investici 10,5 mil. Kč je zahrnuta cena stroje, doprava, složení a umístění na požadované místo. Po tom, co byl stroj smontován, došlo k jeho kalibraci a zkušebnímu provozu. **Provozní část** projektu začala v roce 2021 a bude trvat až do roku 2026. **V konečné části** projektu bude stroj prodán za jeho tržní hodnotu (Finanční manažer, osobní komunikace, 2022; Precision Castparts CZ, s. r. o., 2020b).

Tab. č. 33: Plánované náklady, výnosy a EBIT první investice (v tis. Kč)

Položka/Období	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Počáteční investice	10 524						
Plánované náklady		6 691	6 691	6 691	6 691	6 691	6 691
Spotřební materiál		337	337	337	337	337	337
Energie		294	294	294	294	294	294
Opravy a udržování		250	250	250	250	250	250
Mzdové náklady		3 730	3 730	3 730	3 730	3 730	3 730
Σ hrubých mezd		2 784	2 784	2 784	2 784	2 784	2 784
Σ SP a ZP		946	946	946	946	946	946
Ostatní náklady		326	326	326	326	326	326
Odpisy		1 754	1 754	1 754	1 754	1 754	1 754
Plánované výnosy		15 705	15 705	15 705	15 705	15 705	15 705
Plánovaný EBIT	-10 524	9 015	9 015	9 015	9 015	9 015	9 015

Zdroj: vlastní zpracování (2022), s využitím interního materiálu společnosti PCC UST Tank

Pro výpočet byla využita následující tabulka č. 34, jejíž položky byly převzaty z interních dat podniku. WACC bylo vypočteno dle popisu v úvodu podkapitoly 7.5. Jedná se o skenovací zařízení s názvem UST Tank. V roce 2020 byl stroj pořízen za částku 10 524 000 Kč, kterou bude společnost hradit z interních zdrojů. Spuštění provozu je naplánováno na rok 2021. Čistý časový fond je spočítán na 7 000 hodin za rok při stávajícím třísměnném provozu.

Tab. č. 34: Data pro výpočet ukazatelů první investice (v tis. Kč)

Položka/Období	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Počáteční investice	10 524						
Plánované náklady	10 524	6 691	6 691	6 691	6 691	6 691	6 691
Plánované příjmy		15 705	15 705	15 705	15 705	15 705	15 705
Plánované výdaje	10 524	4 937	4 937	4 937	4 937	4 937	4 937
Plánované CF	-10 524	10 769	10 769	10 769	10 769	10 769	10 769
Kumulované CF	-10 524	245	11 014	21 782	32 551	43 320	54 089
WACC	7,45 %	7,45 %	7,45 %	7,45 %	7,45 %	7,45 %	7,45 %
Diskontované CF	-10 524	10 022	9 327	8 680	8 078	7 518	6 997
Kumulované DCF	-10 524	-502	8 825	17 506	25 584	33 102	40 099

Zdroj: vlastní zpracování (2022), s využitím interního materiálu společnosti PCC UST Tank

### Statické metody

V tabulce č. 35 jsou uvedeny vybrané statické metody hodnocení investice. Všechny ukazatele vycházejí velmi příznivě. **Celkový investiční příjem** přesahuje 54 mil. Kč. **Doba návratnosti** investice se plánuje na počátek druhého roku. **Průměrné roční**

**náklady** jsou ve výši 10,531 mil. Kč, v nichž jsou zahrnuty položky jako spotřební materiál, spotřeba energie, opravy a udržování, mzdy, odpisy a ostatní souhrnné náklady. **Rentabilita investice** se předpokládá na více jak pětinasobek počáteční investice. Podle těchto zjištěných dat jde o velmi vhodnou investici.

Tab. č. 35: Statické ukazatele první investice

Ukazatel	Hodnota
<b>CIP</b>	54 088 698 Kč
<b>DN</b>	12 měsíců
<b>PN</b>	6 690 585 Kč
<b>ROI</b>	513,96 %

Zdroj: vlastní zpracování (2022)

### Dynamické metody

I když se do ukazatelů uvedených v tabulce č. 36 promítl faktor času, stále se jedná o vhodnou investici. Hodnota **čisté současné hodnoty** je 40,1 mil. Kč, **vnitřní výnosové procento** vychází na 100,76 %, modifikovaná verze dokonce na 136,27 %, což mnohonásobně převyšuje diskontní faktor 7,45 %. **Diskontovaná doba návratnosti** se oproti nediskontované verzi prodloužila, stále však jde o dobu podstatně kratší než životnost investice. **Index rentability** je i přes faktor času stále velmi vysoký, a to 381,03 %.

Tab. č. 36: Dynamické metody hodnocení první investice

Ukazatel	Hodnota
<b>ČSH</b>	40 099 348 Kč
<b>VVP</b>	100,763478 %
<b>MIRR</b>	136,270210 %
<b>DDN</b>	24 měsíců
<b>IR</b>	381,03 %

Zdroj: vlastní zpracování (2022)

### 6.4.2 Analýza citlivosti první investice

Při provádění citlivostní analýzy byla využita metoda popsaná v kapitole 5.4.1, tedy prostřednictvím tabulkového procesoru MS Excel. Bylo zkoumáno, jak jsou ukazatele **čisté současné hodnoty a indexu rentability** citlivé na změnu jednotlivých parametrů obsažených v těchto vzorcích: příjmy, výdaje a diskontní sazba se změnami těchto parametrů o  $\pm 15\%$  a o  $\pm 30\%$ . Tyto ukazatele byly vybrány na základě povahy investice a zdrojů jejího financování. Změna počátečního kapitálového výdaje nebyla

zaznamenána, neboť tato platba již proběhla. Výchozí hodnota ČSH je 40 099 348 Kč a index rentability 381,03 %. U jednofaktorových citlivostních investic je uvedena reakce, která byla spočtena jako podíl změny ukazatele a změny položky vyjádřené v procentech. Tato reakce vyjadřuje výslednou změnu ukazatele při změně o 1 %. Výjimku tvoří diskontní faktor, který se z důvodu nelineárního průběhu liší s měnící se procentní změnou této položky.

### Příjmy z investice

V tabulce č. 37 jsou uvedeny výsledky citlivostní analýzy čisté současné hodnoty a indexu rentability na příjmy. Z výsledků je patrné, že změna parametru této hodnoty má za následek výrazně vyšší změnu těchto ukazatelů, a to o 184,12 %, což je způsobeno také tím, že při výpočtu byla měněna pouze výše položky příjmů při stejné výši ostatních položek.

Tab. č. 37: Citlivostní analýza příjmů první investice

Ukazatel	Změna příjmů				
	-30 %	-15 %	0 %	+15 %	+30 %
Celková $\Delta$ ČSH (tis. Kč)	-22 149	-11 074	0	11 074	22 149
$\Delta$ ČSH (%)	-55,24 %	-27,62 %	0,00 %	27,62 %	55,24 %
Celková $\Delta$ IR (%)	-210,46 %	-105,23 %	0,00 %	105,23 %	210,46 %
$\Delta$ IR (%)	-55,24 %	-27,62 %	0,00 %	27,62 %	55,24 %

Zdroj: vlastní zpracování (2022)

### Výdaje na investici

Procentní změna výdajů vyvolá menší změnu celkové čisté současné hodnoty a indexu rentability. Při změně této položky je výsledná opačná reakce pouhých 57 % z celkové změny položky výdajů. Naměřené hodnoty zobrazuje tabulka č. 38.

Tab. č. 38: Citlivostní analýza výdajů první investice

Ukazatel	Změna výdajů				
	-30 %	-15 %	0 %	+15 %	+30 %
Celková $\Delta$ ČSH (tis. Kč)	6 962	3 481	0	-3 481	-6 962
$\Delta$ ČSH (%)	17,36 %	8,68 %	0,00 %	-8,68 %	-17,36 %
Celková $\Delta$ IR (%)	66,15 %	33,08 %	0,00 %	-33,08 %	-66,15 %
$\Delta$ IR (%)	17,36 %	8,68 %	0,00 %	-8,68 %	-17,36 %

Zdroj: vlastní zpracování (2022)

## Diskontní faktor investice

Z tabulky č. 39 vyplývá, že změna diskontního faktoru vyvolá minimální změnu výsledné hodnoty obou ukazatelů. Změna není vždy stejná jako u předchozích položek, například výsledná reakce obou ukazatelů při poklesu sazby o 30 % vykazuje téměř totožnou změnu, a to 30,43 %, naopak při zvýšení sazby o 30 % je konečný pokles 27,33 %.

Tab. č. 39: Citlivostní analýza diskontního faktoru první investice

Ukazatel	Změna diskontního faktoru				
	-30 %	-15 %	0 %	+15 %	+30 %
Celková $\Delta$ ČSH (tis. Kč)	3 661	1 781	0	-1 687	-3 288
$\Delta$ ČSH (%)	9,13 %	4,44 %	0,00 %	-4,21 %	-8,20 %
Celková $\Delta$ IR (%)	34,79 %	16,92 %	0,00 %	-16,03 %	-31,24 %
$\Delta$ IR (%)	9,13 %	4,44 %	0,00 %	-4,21 %	-8,20 %

Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Společnost by měla věnovat svou pozornost sledování příjmů, neboť ty mají na celkovou čistou současnou hodnotu i index rentability nejvyšší vliv. Vyšší reakce jsou způsobeny neměnností ostatních faktorů, tedy při procentní změně příjmů zůstaly výdaje a další položky nezměněny. Celkové výsledné reakce, které byly uvedeny v textu, zobrazuje pro přehlednost následující tabulka č. 40.

Tab. č. 40: Výsledné reakce ukazatelů na změnu jednotlivých položek ukazatelů ČSH a IR první investice

Položky	Změna položky				
	-30 %	-15 %	0 %	+15 %	+30 %
Příjmy	184,12 %	184,12 %	0,00 %	184,12 %	184,12 %
Výdaje	-57,87 %	-57,87 %	0,00 %	-57,87 %	-57,87 %
Diskontní faktor	-30,43 %	-29,60 %	0,00 %	-28,05 %	-27,33 %

Zdroj: vlastní zpracování (2022)

## Příjmy a výdaje investice

V předchozích případech byla provedena pouze jednofaktorová citlivostní analýza. Pokud je provedena citlivostní analýza položek příjmů a výdajů při kombinaci  $\pm 15$  a 30 % příjmů i výdajů, lze očekávat výraznější změny. Při nejhorším možném počítaném poklesu příjmů o 30 % a navýšením výdajů o 30 % (například z důvodu navýšení ceny vstupů) klesne hodnota obou ukazatelů o 72,6 %. Výsledné změny hodnot obou ukazatelů v procentním vyjádření zobrazuje tabulka č. 41.



Tab. č. 41: Citlivostní analýza příjmů a výdajů první investice

Položky		Příjmy				
		-30 %	-15 %	0 %	+15 %	+30 %
Výdaje	-30 %	-37,87 %	-10,26 %	17,36 %	44,98 %	72,60 %
	-15 %	-46,55 %	-18,94 %	8,68 %	36,30 %	63,92 %
	0 %	-55,24 %	-27,62 %	0,00 %	27,62 %	55,24 %
	+15 %	-63,92 %	-36,30 %	-8,68 %	18,94 %	46,55 %
	+30 %	-72,60 %	-44,98 %	-17,36 %	10,26 %	37,87 %

Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Tato tabulka byla pro přehlednost doplněna o barevnou škálu. Červená barva poukazuje na zhoršené výsledky, zelená naopak na lepší.

### 6.4.3 Zhodnocení druhé investice statickými a dynamickými metodami

CNC stroj je počítačem ovládané zařízení, které slouží k obrábění s vysokou přesností. Obrábění probíhá tak, že se daný kus (v případě této firmy se jedná o výkovky) upne do stroje, kde se za pomoci speciálních pilových plátků obrábí nejen na předem stanovené rozměry, ale také na předem definovaný tvar.

Tento investiční projekt slouží jako návrh pro podnik v návaznosti na blížící se modernizaci a náhradu současného strojního vybavení, zejména pak obráběcích strojů CNC. Data byla vytvořena na základě dat z podobných projektů a prostřednictvím konzultací s finančním manažerem společnosti.

V **předinvestiční části** se vyhotovuje potřebná dokumentace, která bude předložena společně se žádostí o schválení projektu nejvyššímu vedení v Anglii. Jde o pořízení 4 totožných CNC strojů s interním označením WGUK. Tato fáze bude trvat maximálně do konce roku 2022. V roce 2023 započne **investiční část**, ve které tyto 4 stroje podnik pořídí od společnosti Doosan. Počáteční investice činí 48,6 mil. Kč, ve které je zahrnuta jak cena těchto zařízení, tak doprava, umístění do výrobní haly, kompletace, kontrola funkčnosti všech částí a také měření přesnosti stroje a odstranění případných odchylek. Pokud bude vše v pořádku a nastaveno jak má, započne v roce 2024 **provozní část**. Ta bude probíhat až do roku 2035, tedy 12 let, což je životnost tohoto stroje. Data o plánovaných nákladech, výnosech a EBIT jsou uvedeny v tabulce č. 42 a plánované příjmy, výdaje a cash flow v tabulce č. 43. V těchto tabulkách nejsou z důvodu jejich velikosti uvedeny roky 2029–2034, do výpočtu však byly zahrnuty. Jak již bylo zmíněno, data v těchto tabulkách byly vytvořeny za pomoci odhadu s využitím dat

z obdobných investic a konzultací s finančním manažerem společnosti. V konečné části investice bude stroj, pokud to bude jeho stav dovolovat, prodán za tržní hodnotu jako v případě první investice.

Tab. č. 42: Plánované náklady, výnosy a EBIT druhé investice (v tis. Kč)

Položka/Období	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2035
<b>Počáteční investice</b>	<b>48 627</b>						
<b>Plánované náklady</b>		<b>21 856</b>	<b>21 856</b>	<b>21 856</b>	<b>21 856</b>	<b>21 856</b>	<b>21 856</b>
<b>Spotřební materiál</b>		<b>6 838</b>	<b>6 838</b>	<b>6 838</b>	<b>6 838</b>	<b>6 838</b>	<b>6 838</b>
pilové plátky		6 282	6 282	6 282	6 282	6 282	6 282
chladičí kapalina		123	123	123	123	123	123
ostat. spotřeb. mat.		434	434	434	434	434	434
<b>Energie</b>		<b>1 363</b>	<b>1 363</b>	<b>1 363</b>	<b>1 363</b>	<b>1 363</b>	<b>1 363</b>
<b>Opravy a udržování</b>		<b>1 286</b>	<b>1 286</b>	<b>1 286</b>	<b>1 286</b>	<b>1 286</b>	<b>1 286</b>
<b>Mzdové náklady</b>		<b>6 588</b>	<b>6 588</b>	<b>6 588</b>	<b>6 588</b>	<b>6 588</b>	<b>6 588</b>
∑ hrubých mezd		4 917	4 917	4 917	4 917	4 917	4 917
∑ SP a ZP		1 672	1 672	1 672	1 672	1 672	1 672
<b>Ostatní náklady</b>		<b>1 728</b>	<b>1 728</b>	<b>1 728</b>	<b>1 728</b>	<b>1 728</b>	<b>1 728</b>
<b>Odpisy</b>		<b>4 052</b>	<b>4 052</b>	<b>4 052</b>	<b>4 052</b>	<b>4 052</b>	<b>4 052</b>
<b>Plánované výnosy</b>		<b>25 760</b>	<b>25 760</b>	<b>25 760</b>	<b>25 760</b>	<b>25 760</b>	<b>25 760</b>
<b>Plánovaný EBIT</b>	<b>-48 627</b>	<b>3 905</b>	<b>3 905</b>	<b>3 905</b>	<b>3 905</b>	<b>3 905</b>	<b>3 905</b>

Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Následující tabulka č. 43 zobrazuje počáteční investici, souhrnné plánované náklady, příjmy, výdaje, cash flow a diskontní faktor, jehož výpočet byl popsán v podkapitole 6.5. Jestliže bude investice schválena, bude financována stejně jako první investice z interních zdrojů. Čistý časový fond je společností nastaven na 7 021 hodin za rok pro jedno zařízení. Celkově činí suma čistého časového fondu pro 4 stroje 28 084 hodin.

Tab. č. 43: Data pro výpočet ukazatelů druhé investice (v tis. Kč)

Položka/Období	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2035
<b>Počáteční investice</b>	<b>48 627</b>						
<b>Plánované náklady</b>	<b>48 627</b>	<b>21 856</b>	<b>21 856</b>	<b>21 856</b>	<b>21 856</b>	<b>21 856</b>	<b>21 856</b>
<b>Plánované příjmy</b>		<b>25 760</b>	<b>25 760</b>	<b>25 760</b>	<b>25 760</b>	<b>25 760</b>	<b>25 760</b>
<b>Plánované výdaje</b>	<b>48 627</b>	<b>17 803</b>	<b>17 803</b>	<b>17 803</b>	<b>17 803</b>	<b>17 803</b>	<b>17 803</b>
<b>Plánované CF</b>	<b>-48 627</b>	<b>7 957</b>	<b>7 957</b>	<b>7 957</b>	<b>7 957</b>	<b>7 957</b>	<b>7 957</b>
<b>Kumulované CF</b>	<b>-48 627</b>	<b>-40 670</b>	<b>-32 713</b>	<b>-24 756</b>	<b>-16 799</b>	<b>-8 842</b>	<b>46 856</b>
<b>WACC</b>	<b>6,12 %</b>	<b>6,12 %</b>	<b>6,12 %</b>	<b>6,12 %</b>	<b>6,12 %</b>	<b>6,12 %</b>	<b>6,12 %</b>
<b>Diskontované CF</b>	<b>-48 627</b>	<b>7 498</b>	<b>7 066</b>	<b>6 659</b>	<b>6 275</b>	<b>5 914</b>	<b>3 903</b>
<b>Kumulované DCF</b>	<b>-48 627</b>	<b>-41 128</b>	<b>-34 062</b>	<b>-27 403</b>	<b>-21 128</b>	<b>-15 214</b>	<b>17 664</b>

Zdroj: vlastní zpracování (2022)

## Statické metody

Přehled statických metod hodnocení druhé investice je uveden v tabulce č. 44. **Celkový investiční příjem** z investice činí více než 46,8 mil. Kč. **Doba návratnosti** je 84 měsíců neboli 7 let, a i když jde o delší dobu, stále je výrazně kratší než živostnost celého projektu. **Průměrné roční náklady** činí 21,855 mil. Kč. Do výpočtu byly zahrnuty položky jako spotřební materiál, který zahrnuje pilové plátky, chladicí kapaliny a další náklady na spotřební materiál. Dále pak spotřebovaná energie, náklady na opravy a udržování, mzdy obsluhy strojů a odpisy. **Rentabilita investice** je ve výši 96,36 %, takže nedosahuje minimální hranice 100 %.

Tab. č. 44: Statické metody hodnocení druhé investice

Ukazatel	Hodnota
CIP	46 855 943 Kč
DN	84 měsíců
PN	21 855 657 Kč
ROI	96,36 %

Zdroj: vlastní zpracování (2022)

V tabulce č. 45 jsou uvedeny dynamické ukazatele, které hodnotí druhou investici. **Čistá současná hodnota** je 17,66 mil. Kč. **Vnitřní výnosové procento** vychází 12,29 %, což je téměř dvojnásobek diskontního faktoru. **Modifikované vnitřní výnosové procento** vychází výrazně vyšší než nemodifikovaná verze, a to 104,92 %, což je způsobeno délkou investice. **Diskontovaná doba návratnosti** bude v případě tohoto projektu trvat 7 let a 3 měsíce. Index rentability dosahuje 36,33 % – tedy příliš nízké hodnoty.

Tab. č. 45: Dynamické metody hodnocení druhé investice

Ukazatel	Hodnota
ČSH	17 663 992 Kč
VVP	12,292651 %
MIRR	104,917840 %
DDN	87 měsíců
IR	36,33 %

Zdroj: vlastní zpracování (2022)

### 6.4.4 Analýza citlivosti druhé investice

Citlivostní analýza bude provedena pro ukazatele čisté současné hodnoty a index rentability. Zkoumanými prvky budou veličiny obsažené ve výpočtu daného ukazatele.

Jedná se tedy o příjmy, výdaje, diskontní faktor a počáteční investici. Výpočet citlivostní analýzy bude proveden při změně prvků o  $\pm 15\%$  a o  $\pm 30\%$ . Následující tabulky vždy zobrazují absolutní změnu ukazatele při dané změně veličiny ze vzorce a relativní změnu. V popisu dané veličiny bude uveden celkový vliv změny prvku stejně jako v případě citlivostní analýzy první investice, s tím, že stejně jako diskontní faktor má nelineární průběh i počáteční investice.

### Příjmy z investice

Změna příjmů v tabulce č. 46, má velký vliv na výslednou hodnotu jak ukazatele čisté současné hodnoty, tak indexu rentability. I při změně příjmů o  $15\%$  je možné se dostat do vysoké účetní ztráty. U obou těchto hodnoticích metod dochází k reakci o  $1\,215\%$ .

Tab. č. 46: Citlivostní analýza příjmů druhé investice

Ukazatel	Změna příjmů				
	-30 %	-15 %	0 %	+15 %	+30 %
Celková $\Delta$ ČSH (tis. Kč)	-64 385	-32 192	0	32 192	64 385
$\Delta$ ČSH (%)	-364,50 %	-182,25 %	0,00 %	182,25 %	364,50 %
Celková $\Delta$ IR (%)	-132,41 %	-66,20 %	0,00 %	66,20 %	132,41 %
$\Delta$ IR (%)	-364,50 %	-182,25 %	0,00 %	182,25 %	364,50 %

Zdroj: vlastní zpracování (2022)

### Výdaje na investice

Při změně výdajů dojde u čisté současné hodnoty a indexu rentability o opačnou reakci ve výši  $839,7\%$ . Vysoká změna je již patrná z naměřených dat v tabulce č. 47, kde se navýšení výdajů negativně projeví na ztrátě.

Tab. č. 47: Citlivostní analýza výdajů druhé investice

Ukazatel	Změna výdajů				
	-30 %	-15 %	0 %	+15 %	+30 %
Celková $\Delta$ ČSH (tis. Kč)	44 497	22 249	0	-22 249	-44 497
$\Delta$ ČSH (%)	251,91 %	125,96 %	0,00 %	-125,96 %	-251,91 %
Celková $\Delta$ IR (%)	91,51 %	45,75 %	0,00 %	-45,75 %	-91,51 %
$\Delta$ IR (%)	251,91 %	125,96 %	0,00 %	-125,96 %	-251,91 %

Zdroj: vlastní zpracování (2022)

### Diskontní faktor investice

Diskontní faktor je v případě této investice v průměru „nejmírnějším“ činitelem jak čisté současné hodnoty, tak indexu rentability. I tak jeho pokles o 30 % vyvolá zvýšení výsledných hodnot obou metod o 135,58 %. Nárůst diskontního faktoru se projeví v poklesu obou ukazatelů o 116,43 % Výsledná data jsou uvedena v tabulce č. 48.

Tab. č. 48: Citlivostní analýza diskontního faktoru druhé investice

Ukazatel	Změna diskontního faktoru				
	-30 %	-15 %	0 %	+15 %	+30 %
Celková $\Delta$ ČSH (tis. Kč)	7 184	3 453	0	-3 200	-6 170
$\Delta$ ČSH (%)	40,67 %	19,55 %	0,00 %	-18,12 %	-34,93 %
Celková $\Delta$ IR (%)	14,77 %	7,10 %	0,00 %	-6,58 %	-12,69 %
$\Delta$ IR (%)	40,67 %	19,55 %	0,00 %	-18,12 %	-34,93 %

Zdroj: vlastní zpracování (2022)

### Počáteční investice

Počáteční investice má rozdílný vliv na čistou současnou hodnotu i index rentability, což je dáno tím, že v indexu rentability je počáteční investice také ve jmenovateli zlomku. V případě čisté současné hodnoty se změna počáteční investice projeví vždy opačnou reakcí ve výši 84,16 %. Na index rentability působí počáteční investice výrazněji. Při poklesu o 30 % dojde k celkovému navýšení o 263,09 % a při nárůstu počáteční investice k poklesu výsledné hodnoty o 141,66 %. V tabulce č. 49 jsou uvedeny výsledky citlivostní analýzy počáteční investice.

Tab. č. 49: Citlivostní analýza počáteční investice (druhá investice)

Ukazatel	Změna počáteční investice				
	-30 %	-15 %	0 %	+15 %	+30 %
Celková $\Delta$ ČSH (tis. Kč)	4 460	2 230	0	-2 230	-4 460
$\Delta$ ČSH (%)	25,25 %	12,62 %	0,00 %	-12,62 %	-25,25 %
Celková $\Delta$ IR (%)	28,67 %	11,81 %	0,00 %	-8,73 %	-15,44 %
$\Delta$ IR (%)	78,93 %	32,50 %	0,00 %	-24,02 %	-42,50 %

Zdroj: vlastní zpracování (2022)

V případě tohoto projektu jde o velmi citlivou investici na změnu výše popsaných faktorů. Nejvíce je investiční projekt citlivý na změnu příjmů, která se projeví ve výsledné reakci 1 214,99 % u obou ukazatelů, a nejméně na změnu počáteční investice v případě čisté současné hodnoty. Vysoké reakce vyplývají ze změny pouze jedné položky při neměnnosti ostatních položek a také z dlouhé doby trvání investice,

kteřá je v tomto případě 12 let. Pro přehlednost jsou v tabulce č. 50 uvedeny výsledné hodnoty obou ukazatelů. Všechny reakce jsou stejné kromě počáteční investice, u níž je v závorce uveden ukazatel.

Tab. č. 50: Výsledné reakce ukazatelů na změnu jednotlivých položek ukazatelů ČSH a IR druhé investice

Položky (ukazatel)	Změna počáteční investice				
	-30 %	-15 %	0 %	+15 %	+30 %
<b>Příjmy</b>	1214,99 %	1214,99 %	0,00 %	1214,99 %	1214,99 %
<b>Výdaje</b>	-839,70 %	-839,70 %	0,00 %	-839,70 %	-839,70 %
<b>Diskontní faktor</b>	-135,58 %	-130,33 %	0,00 %	-120,78 %	-116,43 %
<b>Počáteční investice (ČSH)</b>	-84,16 %	-84,16 %	0,00 %	-84,16 %	-84,16 %
<b>Počáteční investice (IR)</b>	-263,09 %	-216,66 %	0,00 %	-160,14 %	-141,66 %

Zdroj: vlastní zpracování (2022)

### Příjmy a výdaje investice

Při provedení dvoufaktorové citlivostní analýzy se změny dvou protichůdných položek (například -30 % příjmů a +30 % výdajů), které za současného stavu tržní ekonomiky mohou nastat, jeví jako významné. Například nejhorší možný scénář této analýzy hovoří o propadu obou ukazatelů o 616 %. Výsledné hodnoty jsou stejně jako v případě první analýzy procentně shodné u obou ukazatelů a jsou zanesené do tabulky č. 51.

Tab. č. 51: Citlivostní analýza příjmů a výdajů druhé investice

Položky		Příjmy				
		-30 %	-15 %	0 %	+15 %	+30 %
Výdaje	-30 %	-112,59 %	69,66 %	251,91 %	434,16 %	616,41 %
	-15 %	-238,54 %	-56,29 %	125,96 %	308,20 %	490,45 %
	0 %	-364,50 %	-182,25 %	0,00 %	182,25 %	364,50 %
	+15 %	-490,45 %	-308,20 %	-125,96 %	56,29 %	238,54 %
	+30 %	-616,41 %	-434,16 %	-251,91 %	-69,66 %	112,59 %

Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Tabulka byla doplněna barevnou škálou, kde červená barva poukazuje na nejhorší výsledky a zelená naopak na nejlepší.

### 6.4.5 Vyhodnocení výhodnosti obou investic

V následující tabulce č. 52 je uvedeno porovnání obou investic **statickými metodami** včetně toho, zda je dle daného ukazatele investice přijatelná. První investice se týkala nákupu UST Tanku pro ultrazvukové skenování. Na základě vyhodnocení těchto

ukazatelů je možné investici přijmout. V případě druhého projektu je nevyhovující výsledná hodnota rentability investice, která je o 3,64 % nižší než její minimální hranice přijetí. Pro přehlednost je zvýrazněna červenou barvou. Při porovnání obou investic je první investice výrazně výhodnější.

Tab. č. 52: Shrnutí statických metod hodnocení obou investic

Ukazatel	1. investice	Podmínka přijetí	2. investice	Podmínka přijetí
CIP	54 088 698 Kč	Ano	46 855 943 Kč	Ano
DN	12 měsíců	Ano	84 měsíců	Ano
PN	6 690 585 Kč	–	21 855 657 Kč	–
ROI	513,96 %	Ano	96,36 %	Ne

Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Podmínky přijetí u všech ukazatelů splnila jen první investice. V případě druhé investice nevyhovuje index rentability, což je způsobeno tím, že do výpočtu rentability investic je započítán faktor času, který kvůli velmi dlouhému životu projektu výrazně snižuje současnou hodnotu všech toků uskutečněných v budoucnu. První investice je i podle dynamických metod výrazně výhodnější. Výsledky s podmínkou přijetí obou investic hodnocení dynamickými metodami zobrazuje tabulka č. 53

Tab. č. 53: Shrnutí dynamických metod hodnocení obou investic

Ukazatel	1. investice	Podmínka přijetí	2. investice	Podmínka přijetí
ČSH	40 099 348 Kč	Ano	17 663 992 Kč	Ano
VVP	100,763478 %	Ano	12,292651 %	Ano
MIRR	136,270210 %	Ano	104,917840 %	Ano
DDN	24 měsíců	Ano	87 měsíců	Ano
IR	381,03 %	Ano	36,33 %	Ne

Zdroj: vlastní zpracování (2022)

I když u obou projektů nejde o stejné ani podobné zařízení, byly porovnány z hlediska jejich výhodnosti, což může sloužit společnosti k budoucímu rozhodování o hlavním zaměření činnosti. V případě druhé investice by bylo vhodné se poohlédnout po jiném dodavateli zařízení, který dokáže nabídnout stejný stroj za nižší cenu, nebo zkusit vyjednat tzv. množstevní slevu.

#### 6.4.6 Souhrn analýzy a hodnocení investičního controllingu

V rámci investičního controllingu společnosti byly popsány, definovány a zhodnoceny dvě investice, a to nákup UST Tanku a 4 obráběcích CNC strojů. Oba tyto projekty mají

přímou vazbu na primární činnost podniku, přičemž jde o náhradu se současnou modernizací současného strojového a kapacitního vybavení podniku.

Projekty prochází několika fázemi. V první z nich musí být vytvořena potřebná dokumentace, která na základě schválení nejvyšším vedením v Anglii postupuje do investiční fáze. V této fázi (rok 0) je placena počáteční investice z interních zdrojů společnosti, případně pak poskytnutím ovládající osoby. Společnost pořizuje stroje dodavatelským způsobem, stejně tak probíhá doprava, kompletace a kalibrace strojů. Provozní fáze se liší dle charakteru stroje, v případě ultrazvukových tanků to bývá 6 let a obráběcích CNC strojů 12 let. Tyto stroje budou v konečné fázi projektu – podle slov finančního manažera – prodány nebo umístěny do jiného podniku spadajícího do skupinu.

Při hodnocení investic byly využity běžné statické a dynamické metody. Při výpočtu diskontního faktoru bylo využito metodiky odhadu WACC, jež je obsažena v úředním dokumentu Evropské komise, interních materiálů společnosti a kvalifikovaných odhadů inflace od České národní banky a Evropské centrální banky.

Ze zhodnocení investic a z porovnání obou investic vychází výhodněji první z nich. U druhé investice (CNC stroje) vychází rentabilita investice i její modifikovaná verze o faktor času jako nevyhovující, a to kvůli vysoké kapitálové náročnosti a působení dlouhé životnosti projektu – faktoru času. Doporučením je tedy najít jiného dodavatele, nebo se více zaměřit na ultrazvukové skenování, které je pro společnost ziskovější.

Z provedených citlivostních analýz vyplývá, že nejvíce jsou obě investice citlivé na změnu příjmů, především pak u CNC stroje. Důvodem je mimo jiné délka investice a změna pouze jedné položky v případě jednofaktorové citlivostní analýzy. Ve dvoufaktorové analýze jsou vysoké změny způsobeny opačnými extrémami obou položek, které by mohly pravděpodobně nastat. Provedená citlivostní analýza potvrzuje návrh zaměřit se na službu v podobě ultrazvukového skenování, protože tato investice je méně citlivá na vybraný ukazatel při změně položek.

## **6.5 Shrnutí kapitoly**

Analýza a hodnocení metod a nástroj controllingu byla zpracována ve společnosti Precision Castparts CZ, s. r. o., jež sídlí v Plzni v průmyslové části Borská pole. Podnik je součástí mezinárodní korporace Precision Castparts Corp, která patří k předním



dodavatelům komponent v leteckém a energetickém průmyslu. Diplomová práce byla zpracována v plzeňské pobočce PCC, jež tvoří mezičlánek ve výrobním procesu komponent leteckých proudových motorů. Konkrétně provádí ultrazvukové skenování a obrábění na CNC strojích.

Díky tomu, že je součástí nadnárodní korporace, je společnost PCC leaderem na trhu v tomto odvětví. Její silnou stránkou jsou dlouhodobé kontrakty, ale na druhé straně je limitována vrcholným vedením, s čímž souvisí i rozhodovací pravomoci. Důležitá rozhodnutí musí projít schvalovacím procesem. Dalším významným omezením je také absence ERP systému. Pro ERP systém byl vytvořen návrh od společnosti SAP v podobě nejnovějšího SAP S/4HANA, který bude společnosti sloužit jako doplnění současně využívaného systému PCC 03, a to jako systém plánování zdrojů a reportovací nástroj. Předběžně je cena odhadnuta na 558 649 Kč včetně ročního poplatku na údržbu.

Významnou událostí, která zasáhla většinu odvětví, především pak leteckou dopravu, byla pandemie covidu-19, a to především restriktivní opatření, která měla za následek omezení letecké dopravy. To se negativně promítlo do snížení počtu zakázek a z toho vyplývající výsledek hospodaření, který v posledním analyzovaném roku dosáhl záporných hodnot.

U obou poskytovaných služeb (skenování a obrábění) tvoří nejvýznamnější nákladové položky mzdy, služby a spotřeba materiálu, u nichž byla zjištěna silná závislost na výkonech podniku. Pro lepší alokaci nákladů byly vytvořeny kalkulační vzorce a definovány aktivity pro přesnější alokaci režijních nákladů.

V aktivech podniku tvoří největší část dlouhodobý hmotný majetek, převážně ve strojním vybavení, a pohledávky kvůli systému cash pool, který je v rámci korporace využíván. Činnost je financována z více jak 90 % vlastními zdroji, zbylou část tvoří převážně závazky krátkodobé povahy. Kvůli zmíněné pandemii dosahuje řada ukazatelů finanční analýzy záporných a negativních hodnot, například rentabilita. Společnost nemá problémy se splácením svých závazků, což lze očekávat i v budoucnu.

Plánování ve společnosti probíhá na základě počtu a charakteru zakázek, které jsou přebírány od podniků ve skupině. Plány jsou na základě těchto dat vytvářeny v rámci jednotlivých oddělení, ve kterých se řeší strojní, materiální a další požadavky. V rámci plánování byly definovány základní cíle, výkaz zisku a ztráty z provozní oblasti a rozvaha primárních položek aktiv, pro roky 2022–2024. Byl také navržen systém

kontroly provozních výnosů a nákladů pro případ, že by společnost nepřistoupila na navrhovaný ERP systém.

V rámci investic byly definovány dva projekty. Oba procházejí obdobnými fázemi. Jde o vytvoření potřebné dokumentace, která je předložena nejvyššímu vedení v Anglii, po schválení jsou stroje dodavatelsky pořízeny, zkompletovány a zkalibrovány. Délka provozní fáze se odvíjí od charakteru stroje. V končené fázi je stroj prodán nebo umístěn do jiné pobočky. První investice popisuje reálnou investici, jejíž provozní fáze započala v roce 2021. Jedná se UST Tank, který slouží k ultrazvukovému skenování. Druhou investicí je návrh na pořízení 4 obráběcích CNC strojů. Obě investice nahrazují a modernizují současné vybavení. Z provedených analýz a hodnocení vychází jako výhodnější nákup UST Tanku, který dosáhl podmínky přijetí ve všech použitých ukazatelích, na rozdíl od CNC strojů. Výsledkem citlivostní analýzy bylo zjištění vysoké citlivosti změny příjmů a výdajů u druhé investice, především pak v případě dvoufaktorové analýzy.

## 7 Celkové zhodnocení, doporučení a návrhy pro společnost Precision Castparts CZ, s. r. o.

V této kapitole bude popsáno celkové zhodnocení, doporučení a návrhy pro společnost PCC, které byly v rámci této diplomové práce zjištěny. V poslední podkapitole jsou popsány přínosy této kvalifikační práce.

### 7.1 Celkové zhodnocení společnosti

Společnost PCC je součástí **mezinárodní korporace**, která má své dlouhodobé postavení jako leader na trhu dodavatelů leteckých a energetických komponent. Pro PCC je to velká výhoda z pohledu **postavení na trhu, finanční stability a výrazného snížení podnikatelského rizika**. Společnost PCC je ale limitovaná z hlediska omezených pravomocí. Celková situace podniku se kvůli pandemii v roce 2020 zhoršila. Řada ukazatelů, především pak rentabilita, dosahovala záporných hodnot, a to kvůli dosažené ztrátě, která se částečně přenesla i do roku 2021. Problémem bylo celosvětové **omezení** letecké dopravy, z čehož vyplývá i výrazný pokles zakázek jak pro celou korporaci, tak samozřejmě i pro PCC. Jak vyplývá ze srovnání údajů výročních zpráv 2019 a 2020 a z rozhovoru s finančním manažerem, společnost musela začít snižovat stavy svých zaměstnanců převážně z řad obsluhy strojů. Celkově ale dokázala společnost i korporace krizí projít a nyní se očekává **znovuobnovení** celého odvětví, které ale dle expertů může trvat řadu let. Nejpesimističtější z nich tvrdí, že už nikdy nebude na takové úrovni jako dřív, podle úsudku autora práce jde spíše o abstraktní situaci, která je vysoce nepravděpodobná.

Společnost provozuje služby **ultrazvukového skenování a obrábění na CNC strojích**, kde na vstupu i výstupu je nedokončená výroba. Podnik se spíše orientuje na činnost obrábění, která je ale méně zisková než skenování. Obě činnosti jsou vysoce náročné z hlediska strojního vybavení a mzdových nákladů, neboť pořizovací cena jednoho stroje se pohybuje v částce převyšující 10 mil. Kč, která byla zjištěna v rámci hodnocení investic podniku. V práci byl hodnocen jeden reálný investiční projekt a jeden návrh pro společnost.

Podnik je **financován** primárně z interních zdrojů, které tvoří více než 90 % z celkových. Dále pak je v rámci skupiny PCC Europe provozován systém cash pool,

jenž má za následek vysoký počet pohledávek a z toho vyplývající ukazatele běžné a pohotové likvidity. Celkově jde v případě tohoto podniku o vhodně zvolenou metodu financování, v době krize i ekonomické expanze může společnosti výrazně pomoci.

V současné době je společností využíván na zakázku navržený informační systém PCC 03, jehož problémem ale je to, že disponuje pouze základními reportovacími schopnostmi a také že jeho součástí není ERP systém.

**Proces plánování** vychází z dat v rámci skupiny, kde jsou řešeny jednotlivé oblasti příslušných zakázek. Problém je, že nejsou definovány cíle, výstupem plánů jsou pouze roční souhrnné hodnoty a není zde nastaven systém kontroly.

## 7.2 Doporučení a návrhy na zlepšení pro společnost

V rámci absence ERP systému byl společnosti navrhnut systém SAP S/4HANA, který by sloužil jako doplněk současného systému PCC 03. Cena se na základě telefonického rozhovoru se společností SAP odhaduje na 345 000 Kč, a to včetně implementace. Údržba systému vyjde společnost přibližně na 45 000 Kč ročně. Náklady na školení zahrnují cenu školení, dopravu a stravné v celkové výši 168 049 po přepočtu na české koruny. Náklady na SAP představují 558 649 Kč. Tento nový systém přinese společnosti výhodu zejména ve smyslu zpřehlednění procesů celého podniku nebo sjednocenosti a efektivitu plánování, odstraní duplicitní činnosti a přinese také efektivnější a rychlejší komunikaci mezi odděleními.

V současné době negativně ovlivňují společnost kurzové zisky a ztráty. Možným opatřením je zajistit se proti kurzovému riziku, což nabízí řada finanční institucí. Příkladem může být případová studie od společnosti Citfin – Finanční trhy, a. s., která ve své případové studii z roku 2019 uvádí 5% zajištění měnových forwardů. Společnost PCC by tak zaplatila 5 % z platby a byla by zajištěna proti změně kurzu. Tuto službu by spíše využívala při transakcích se třetími zahraničními subjekty. V případě, že z 15 % tržeb, které by společnost získala se subjekty mimo skupiny a z této sumy by z 80 % byly zahraniční subjekty, tak by částka pojištění za rok 2023 činila 2 504 480 Kč (Citfin – Finanční trhy, a. s., 2019).

Nedostatek pracovníků by mohl být vyřešen navýšením mezd výrobních pracovníků o 10 %, čímž bude zvýšena nabídka práce a společnost bude moct přijmout nové zaměstnance. Výše mezd výrobních pracovníků není z důvodu ochrany osobních dat

známá. Celkově lze však na základě plánování očekávat v roce 2022 nárůst o 20 % oproti roku 2020 a o 10 % v dalších letech. V roce 2022 se mzdové náklady zvýší o 32 283 000 Kč.

PCC nemá v době psaní této práce obsazenou pozici controllera. Tuto funkci prozatím vykonává finanční manažer společnosti, který se jí kvůli náročnosti své pozice nemůže naplno věnovat.

Na navýšení počtu výrobních pracovníků a na zřízení pozice controllera může podnik využít služeb některého z poskytovatelů pracovních inzercí. Například portál Jobs.cz nabízí možnost 3 inzerátů s přednostním umístěním za celkovou cenu 22 900 Kč. Společnost by tak vypsalala pozice: obsluha CNC stroje, obsluha UST Tanku a controller junior (LMC, s. r. o., n.d.).

Pokud společnost přistoupí na návrh zvýšení počtu zakázek se třetími stranami, měla by být využívána metoda ABC, která dokáže lépe rozpočítat režie na činnosti a získat tak přesnější a lepší pohled na cenu služeb, které poskytuje. V kapitole 6.2.2, jsou tyto aktivity uvedeny. V rámci plánování byly definovány následující 3 cíle.

1. cíl: Zvýšit podíl tržeb se třetími stranami na 15 % z celkových tržeb do konce roku 2023.
2. cíl: Navýšit podíl skenování ze současných 35 % na 45 % do konce roku 2023.
3. cíl: Navýšit tržby meziročně alespoň o 20 % do konce roku 2023.

Pro tyto cíle byly definovány následující předstižné indikátory, které jsou uvedeny v tabulce č. 54. V návaznosti tyto cíle byly vybrány předstižné ukazatele transakcí se spřízněnými a nespřízněnými stranami, tržby a EBIT.

Tab. č. 54: Předstižné indikátory

<b>Předstižné indikátory</b>	<b>Jednotka</b>	<b>Současnost</b>	<b>Plán</b>	<b>Změna</b>	<b>Splnit do</b>
Transakce ve skupině	tis. Kč	257 982	354 801	37,53 %	2023
Transakce mimo skupinu	tis. Kč	7 507	62 612	734,05 %	2023
Tržby	tis. Kč	289 071	431 698	49,34 %	2023
EBIT	tis. Kč	-38 976	68 291	175,21 %	2023

Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Zpožděné indikátory jsou zobrazeny v tabulce č. 55 – jedná se o podíl skenování, podíl obrábění, tržby z provozní činnosti a náklady z provozní činnosti.

Tab. č. 55: Zpožděné indikátory

Zpožděné indikátory	Jednotka	Současnost	Plán	Změna	Splnit do
Podíl skenování	%	35	45	28,57 %	2023
Podíl obrábění	%	65	55	-15,38 %	2023
Tržby z provozní činnosti	tis. Kč	289 071	431 698	49,34 %	2023
Náklady z provozní činnosti	tis. Kč	328 047	363 407	10,78 %	2023

Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Tabulky s indikátory byly vytvořeny za pomoci zjištěných dat a výroční zprávy za rok 2020. Souhrnné hodnoty jsou uvedeny vzhledem ke vzdálenému datu splnění. Pro daný rok se jednotlivé hodnoty rozdělí na měsíce, jak je tomu v kontrolní tabulce č. 32.

Celkové náklady návrhů a opatření shrnuje následující tabulka č. 56. Největší položku tvoří mzdové náklady nových pracovníků současně se zvýšením jejich mezd. Celkové náklady činí 35 369 029 Kč.

Tab. č. 56: Shrnutí náklady na doporučení pro společnost PCC

Položka	Hodnota
SAP S/4HANA	558 649 Kč
Pojištění kurzového rizika	2 504 480 Kč
Navýšení počtu zaměstnanců a mezd	32 283 000 Kč
Nábor nových zaměstnanců	22 900 Kč
<b>Celkem</b>	<b>35 369 029 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Tato celková částka představuje odhadnutou výši nákladů v případě, že vedoucí pracovníci přistoupí na všechny tyto návrhy a doporučení.

### 7.3 Přínos kvalifikační práce ve zkoumané oblasti

Tato práce přináší komplexní zhodnocení a analýzu společnosti PCC z hlediska využití metod a nástrojů controllingu se zaměřením na interní i externí prostředí a predikci do budoucnosti. V rámci doporučení a návrhů byly definovány možnosti, které zlepší finanční situaci podniku a zavedené interní procesy. Celkově byly cíle práce, jež jsou definovány v její první kapitole, splněny.

## Závěr

Prvním cílem této práce bylo teoreticky vymezit nejdůležitější a nejpoužívanější metody a nástroje controllingu. Toho bylo docíleno s využitím mnoha zdrojů, především pak české a zahraniční odborné literatury, oficiálních internetových stránek organizací, materiálů vydanými státními orgány a dalšími.

Druhým cílem bylo definovat příčinu trendu stěžejních ukazatelů a položek účetní závěrky společnosti Precision Castparts CZ, s. r. o. mezi léty 2017–2020. Splnění tohoto cíle bylo dosaženo aplikací metod a nástrojů controllingu a využitím jak externích, tak interních zdrojů. Další informace byly získány prostřednictvím pozorování a osobního rozhovoru, a to se zaměřením na interní i externí prostředí společnosti. Celkově lze situaci do roku 2019 hodnotit jako relativně stabilní. Propad přišel s omezením letecké dopravy v roce 2020 na základě plošných restriktivních opatření s příchodem pandemie covidu-19. Z důvodu snížení počtu zakázek přistoupilo vedení společnosti k výrazným změnám, především pak ke snížení počtu výrobních pracovníků. I přesto bylo dosaženo v roce 2020 výrazné ztráty. Záporných hodnot dosahovala také řada ukazatelů. Celkově dokázala společnost projít krizí nejen díky tomu, že je součástí významné mezinárodní korporace, ale také díky financování výhradně vlastními zdroji, čímž se její podnikatelské riziko výrazně snižuje. Nevýhodou, která podnik významně omezuje, je ale to, že všechna významnější rozhodnutí a změny musí být projednány s vedením v Anglii.

Třetím cílem bylo připravit návrh finančního plánu pro roky 2022–2024. V rámci splnění tohoto cíle byl v úvodu popsán proces plánování ve společnosti, jeho průběh a nedostatky. Pro potřeby podniku byly vymezeny reálné cíle v návaznosti na současnou situaci, ve které se podnik nachází, a také pro zlepšení současného stavu. Vytvořen byl na výše zmíněné roky plán hlavních položek výkazu zisku a ztráty a rozvahy, které se týkají provozní oblasti podnikání. Vytvořen byl i kontrolní mechanismus pro finanční plánování.

Čtvrtým cílem bylo vytvořit souhrn doporučených hlavních controllingových nástrojů a metod, které bude podnik v následujících letech ve své činnosti sledovat a aplikovat. Na základě předchozích zjištěných nedostatků a problémů, byla společnosti PCC navržena řada doporučení, a to včetně vyčíslení nákladových položek. Prvním je

zavedení ERP systému SAP S/4HANA, který doplní současný systém PCC 03, zejména pak v jeho nedostatečných plánovacích a reportovacích schopnostech. Z dat ve výročních zprávách vyplývá, že transakce jsou primárně prováděny v rámci skupiny, do které PCC patří. Proto byla navržena orientace i na zákazníky z řad třetích stran, kterým by společnost za své služby ultrazvukového skenování a obrábění na CNC strojích mohla účtovat vyšší ceny. Zde byly v rámci plánování definovány 3 cíle, které se zaměřují na zvýšení podílu tržeb se třetími stranami, navýšení podílu činnosti skenování a růst tržeb. Aby vedení podniku mohlo tyto cíle sledovat, byly navrženy předstižné a zpožděné ukazatele, vždy s jednotkou, současnou hodnotou, plánovanou hodnotou a do kdy má být splněno. Možným problémem je i kurzová ztráta, kterou je možné částečně vyřešit zajištěním proti kurzovému riziku. Navržena byla služba od společnosti Citfin – Finanční trhy a. s. PCC se také potýká s nedostatkem kvalifikované pracovní síly, především pozici obsluhy strojů. Také nemá obsazenou pozici controllera, což by mohla vyřešit inzerce na portále Jobs.cz, který nabízí výhodný balíček s přednostním umístěním inzerátů.

Celkově tato diplomová práce přinesla komplexní zhodnocení a analýzu společnosti PCC z pohledu aplikace metod a nástrojů controllingu, které se zaměřují na interní a externí prostředí podniku. Analýza, a to včetně zhodnocení, se neorientovala pouze na minulost, byl zde brán ohled i na budoucí vývoj nejen samotného podniku, ale také trhu, na kterém působí. Přínosem zhodnocení, doporučení a návrhu pro společnost PCC je zlepšení finanční situace a interních procesů.



## Seznam použitých zdrojů

- Agence France-Presse. (2015). *Berkshire Hathaway to Buy Precision Castparts for \$37 Billion*. Dostupné 27. 8. 2021 z <https://www.industryweek.com/supply-chain/article/21965706/berkshire-hathaway-to-buy-precision-castparts-for-37-billion>
- Asociace za lepší ICT řešení, o. p. s. (n.d.). *ERP informační systém SAP S/4HANA*. Dostupné 8. 3. 2022 z <https://lepsi-reseni.cz/informacni-systemy/sap-s4-hana/>
- Calzón, B. (2021). *Get The Most Out Of Smart Business Intelligence Reporting*. Dostupné 4. 12. 2021 z <https://www.datapine.com/blog/business-intelligence-reporting/#definition>
- Citfin – Finanční trhy, a. s. (2019). *Standartní měnový Forward*. Dostupné 18. 3. 2022 z <https://www.citfin.cz/wp-content/uploads/2019/07/Standardn%C3%AD-m%C4%9Bnov%C3%BD-Forward.pdf>
- CzechInvest. (2022). *Aerospace in the Czech Republic*. Dostupné z [https://www.czechinvest.org/getattachment/Prioritatssektoren/Luft-und-Raumfahrt/Aerospace\\_brochure-A5\\_WEB.PDF](https://www.czechinvest.org/getattachment/Prioritatssektoren/Luft-und-Raumfahrt/Aerospace_brochure-A5_WEB.PDF)
- Česká národní banka. (2022). *Prognóza ČNB – zima 2022*. Dostupné 21. 2. 2022 z <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/prognoza/>
- Český statistický úřad. (2022a). *Veřejná databáze*. Dostupné 11. 1. 2022 z <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/>
- Český statistický úřad. (2022b). *Statistické ukazatele obsažené ve VDB*. Dostupné 11. 1. 2022 z <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=metodika-uvod>
- Český statistický úřad. (2022c). *Průměrná roční míra inflace v ČR v roce 2020 byla 3,2 %*. Dostupné 21. 2. 2022 z <https://www.czso.cz/csu/xe/prumerna-rocni-mira-inflace-v-cr-v-roce-2020-byla-32->
- Čížanská, R. (2018). *Základy finančního řízení podniku*. Praha: Grada.
- ČTK, & Strnad, F. (2015). *Největší Buffettův obchod: koupil firmu za 32 miliard dolarů*. Dostupné 27. 8. 2021 z [https://www.idnes.cz/ekonomika/zahranicni/buffett-kupuje-firmu-precision-castparts-za-zhruba-32-miliard-dolaru.A150810\\_144326\\_eko-zahranicni\\_rts](https://www.idnes.cz/ekonomika/zahranicni/buffett-kupuje-firmu-precision-castparts-za-zhruba-32-miliard-dolaru.A150810_144326_eko-zahranicni_rts)
- Databáze Národní knihovny ČR. (n.d.). *Bilance akciových společností*. Dostupné 9. 1. 2022 z [https://aleph.nkp.cz/F/DI8C7J4UDTAPFVY2DM3FXUCU5UGMEKJU77AJ7MJN1SCMY146JP-23005?func=full-set-set&set\\_number=018999&set\\_entry=000001&format=999#tail](https://aleph.nkp.cz/F/DI8C7J4UDTAPFVY2DM3FXUCU5UGMEKJU77AJ7MJN1SCMY146JP-23005?func=full-set-set&set_number=018999&set_entry=000001&format=999#tail)
- Dvořáček, J. (2003). *Interní audit a kontrola*. Praha: C. H. Beck.
- Dvořáková, L., & Červený, J. (2011). *Úloha manažerského účetnictví při řízení hospodárnosti, účinnosti a efektivnosti podnikových procesů a výkonů. I. díl*. Plzeň: NAVA.
- Dvořáková, L., & Červený, J. (2012). *Úloha manažerského účetnictví při řízení hospodárnosti, účinnosti a efektivnosti podnikových procesů a výkonů. II. díl*. Plzeň: Nava.
- Dvořáková, Z. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.

- Eschenbach, R., & Siller, H. (2012). *Profesionální controlling* (2. vyd.). Praha: Wolters Kluwer ČR, a. s.
- Everesta, s. r. o. (n.d.). *Výrobní controlling*. Dostupné 2. 12. 2021 z <https://www.everesta.cz/hr-slovník/vyrobní-controlling>
- Evropská komise. (2019). *Úřední věstník C 375/2019*. Dostupné 21. 2. 2022 z <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/HTML/?uri=OJ:C:2019:375:FULL&from=ES>
- Evropský parlament. (2021). *Parlamentní otázky: Dopad krize COVID-19 na odvětví letecké dopravy*. Dostupné 9. 2. 2022 z [https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/O-9-2021-000033\\_CS.html](https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/O-9-2021-000033_CS.html)
- Fotr, J., & Souček, I. (2005). *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada.
- Fotr, J., & Souček, I. (2010). *Investiční rozhodování a řízení projektů*. Praha: Grada.
- Fotr, J., Vacík, E., Souček, I., Špaček, M., & Hájek, S. (2020). *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe* (2. vyd.). Praha: Grada.
- Fotr, J., Vacík, E., Špaček, M., & Souček, I. (2017). *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada.
- Frentech Aerospace, s. r. o. (2021). *Výroční zpráva společnosti Frentech Aerospace, s. r. o. k 31. 12. 2020*. Dostupné z <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=68366770&subjektId=704571&spis=701290>
- Frentech Aerospace, s. r. o. (n.d.). *NAŠE PORTFOLIO*. Dostupné 14. 2. 2022 z <https://frentech.eu/>
- Gänßlen, S., Losbichler, H., Niedermayr, R., Rieder, L., Schäffer, U., & Weber, J. (2012). *The Essence of Controlling*. Dostupné z [https://www.igc-controlling.org/fileadmin/pdf/ICV\\_IGC\\_Valuepaper\\_CZ.pdf](https://www.igc-controlling.org/fileadmin/pdf/ICV_IGC_Valuepaper_CZ.pdf)
- Google LLC. (n.d. a). *Google Data Studio: Overview*. Dostupné 4. 12. 2021 z <https://datastudio.google.com/overview>
- Google LLC. (n.d. b). *Google Data Studio: Connect to Data*. Dostupné 4. 12. 2021 z <https://datastudio.google.com/data>
- Hegetschweiler, D. (2020). *S/4HANA Reporting and the "Quest for the Holy Grail" Part 1*. Dostupné 9. 3. 2022 z <https://blogs.sap.com/2020/08/26/s-4hana-reporting-and-the-quest-for-the-holy-grail%E2%80%8B-part-1/>
- Hrdý, M., & Krechovská, M. (2016). *Podnikové finance v teorii a praxi* (2. vyd.). Praha: Wolters Kluwer.
- Charvát, J. (2008). *Firemní strategie*. Praha: Grada.
- Info21, spol. s r. o. (n.d.). *Dashboards a KPI ukazatele*. Dostupné 9. 3. 2022 z <https://info21.cz/produkty/sap-hana/>
- Instaforex. (2021). *ECB očekává silný růst až do roku 2024*. Dostupné 21. 2. 2022 z <https://www.kurzy.cz/zpravy/625225-ecb-ocekava-silny-rust-az-do-roku-2024/>
- International Group of Controlling. (2003). *Slovník controllingu: česko-anglický/anglicko-český: 120 nejdůležitějších termínů pro práci controllera*. Praha: Management Press.

- Janiček, P., & Marek, J. (2013). *Expertní inženýrství v systémovém pojetí*. Praha: Grada.
- Janišová, D., & Křivánek, M. (2013). *Velká kniha o řízení firmy: praktické postupy pro úspěšný rozvoj*. Praha: Grada.
- Kalouda, F. (2015). *Finanční analýza a řízení podniku*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk.
- Kašparová, K. (2015). *Faktory ovlivňující CSR reportování*. Brno: Masarykova univerzita.
- Kislingerová, E. (2007). *Úvod do podnikového hospodářství* (2. vyd.). Praha: C. H. BECK.
- Kislingerová, E. (2008). *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. Praha: C. H. Beck.
- Kislingerová, E. (2010). *Manažerské finance* (3. vyd.). Praha: C. H. Beck.
- Klammer, T. (2018). *Statement of Cash Flows: Preparation, Presentation, and Use*. New York: John Wiley & Sons.
- Knápková, A., Pavelková, D., Remeš, D., & Šteker, K. (2017). *Finanční analýza: Komplexní průvodce s příklady* (3. vyd.). Praha: Grada.
- Kompass Czech Republic, s. r. o. (2022). *Produkty Kompass*. Dostupné 11. 1. 2022 z <https://info.kompass.cz/#products>
- Král, B. (2018). *Manažerské účetnictví* (4. vyd.). Praha: Management Press.
- Kumar R, R. (2020). *Principles of Management*. Jyothis: Kochi.
- Lal, J. (2009). *Cost Accounting 4E*. New York: Tata McGraw-Hill Education.
- Laurenčík, M. (2020). *Excel 2016 a 2019: pokročilé nástroje: funkce, databáze, kontingenční tabulky, prezentace, příklady*. Praha: Grada.
- Lazar, J. (2012). *Manažerské účetnictví a controlling*. Praha: Grada.
- LMC, s. r. o. (n.d.). *Aktuální ceny služeb – Jobs.cz*. Dostupné 18. 3. 2022 z <https://firmy.jobs.cz/cenik/>
- Máče, M. (2006). *Finanční analýza investičních projektů*. Praha: Grada.
- Máče, M. (2018). *Manažerské účetnictví veřejného sektoru*. Praha: Grada.
- Mann, R., & Mayer, E. (1992). *Controlling - metoda úspěšného podnikání*. Praha: Profit.
- Marinič, P. (2008). *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada.
- Martinovičová, D., Konečný, M., & Vavřina, J. (2019). *Úvod do podnikové ekonomiky* (2. vyd.). Praha: Grada.
- Microsoft Corporation. (n.d. a). *Přidání spojnice trendu nebo klouzavého průměru do grafu*. Dostupné 2. 12. 2021 z <https://support.microsoft.com/cs-cz/office/p%C5%99id%C3%A1n%C3%AD-spojnice-trendu-nebo-klouzav%C3%A9ho-pr%C5%AFm%C4%9Bru-do-grafu-fa59f86c-5852-4b68-a6d4-901a745842ad>
- Microsoft Corporation. (n.d. b). *Co je Power BI?* Dostupné 4. 12. 2021 z <https://powerbi.microsoft.com/cs-cz/what-is-power-bi/>

Microsoft Corporation. (n.d. c). *Ceny Power BI*. Dostupné 4. 12. 2021 z <https://powerbi.microsoft.com/cs-cz/pricing/>

Microsoft Corporation. (n.d. d). *LINREGRESE (funkce)*. Dostupné 23. 1. 2022 z <https://support.microsoft.com/cs-cz/office/linregrese-funkce-84d7d0d9-6e50-4101-977a-fa7abf772b6d>

Microsoft Corporation. (n.d. e). *Analýza komplexních dat pomocí doplňku Analytické nástroje*. Dostupné 23. 1. 2022 z <https://support.microsoft.com/cs-cz/office/anal%C3%BDza-komplexn%C3%ADch-dat-pomoc%C3%AD-dopl%C5%88ku-analytick%C3%A9-n%C3%A1stroje-6c67ccf0-f4a9-487c-8dec-bdb5a2cefab6>

Microsoft Corporation. (n.d. f). *Microsoft Project*. Dostupné 9. 2. 2022 z <https://www.microsoft.com/cs-cz/microsoft-365/project/project-management-software>

Microsoft Corporation. (n.d. g). *Porovnání řešení pro řízení projektů a jejich cena*. Dostupné 9. 2. 2022 z <https://www.microsoft.com/cs-cz/microsoft-365/project/compare-microsoft-project-management-software?activetab=tabs%3aprimarýr1>

Microsoft Corporation. (n.d. h). *Funkce ČISTÁ.SOUČHODNOTA*. Dostupné 11. 2. 2022 z <https://support.microsoft.com/cs-cz/office/funkce-%C4%8Dist%C3%A1-sou%C4%8Dhodnota-8672cb67-2576-4d07-b67b-ac28acf2a568>

Microsoft Corporation. (n.d. ch). *XIRR (funkce)*. Dostupné 11. 2. 2022 z <https://support.microsoft.com/cs-cz/office/xirr-funkce-de1242ec-6477-445b-b11b-a303ad9adc9d>

Microsoft Corporation. (n.d. i). *BUDHODNOTA (funkce)*. Dostupné 11. 2. 2022 z <https://support.microsoft.com/cs-cz/office/budhodnota-funkce-2eef9f44-a084-4c61-bdd8-4fe4bb1b71b3>

Microsoft Corporation. (n.d. j). *SOUČHODNOTA (funkce)*. Dostupné 11. 2. 2022 z <https://support.microsoft.com/cs-cz/office/sou%C4%8Dhodnota-funkce-23879d31-0e02-4321-be01-da16e8168cbd>

Mikovcová, H. (2007). *Controlling v praxi*. Praha: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s. r. o.

Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR – Odbor ekonomických analýz. (2020). *Finanční analýza podnikové sféry za rok 2019*. Dostupné z <https://www.mpo.cz/assets/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/2020/6/FA2019.pdf>

Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR. (n.d.). *Panorama zpracovatelského průmyslu*. Dostupné 18. 12. 2021 z <https://www.mpo.cz/cz/prumysl/zpracovatelsky-prumysl/panorama-zpracovatelskeho-prumyslu/>

Ministerstvo spravedlnosti České republiky. (2021). *Výpis platných z obchodního rejstříku*. Dostupné 26. 8. 2021 z <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=173463&typ=UPLNY>

Mulačová, V., & Mulač, P. (2013). *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada.

Neubauer, J., Sedláček, M., & Kříž, O. (2021). *Základy statistiky: Aplikace v technických a ekonomických oborech* (3. vyd.). Praha: Grada.

- NobleProg Polska SP. Z o. o. (2022). *SAP S/4Hana (S/4Hana) Počítačový Kurz*. Dostupné 9. 3. 2022 z <https://www.nobleprog.cz/cc/s4hana?date=2022-06-01&venue=31578&participants=5+&how=private>
- Nývltová, R., & Marinič, P. (2010). *Finanční řízení podniku*. Praha: Grada.
- Polách, J., Drábek, J., Merková, M., & Polách, J. jr. (2012). *Reálné a finanční investice*. Praha: C. H. Beck.
- Popesko, B., & Papadaki, Š. (2016). *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. (2. vyd.). Praha: Grada.
- Possehl, G., & Kittel, F. (2008). *Jak se prosadit a přesvědčit ostatní: prosadte své návrhy, nápady a projekty*. Praha: Grada.
- Precision Castparts Corp. (n.d.). *About us*. Dostupné 27. 8. 2021 z <https://careers.precast.com/about.html>
- Precision Castparts CZ, s. r. o. (2018). *Výroční zpráva společnosti Precision Castparts CZ, s. r. o. k 31. 12. 2017*. Dostupné 2. 11. 2021 z <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=55091064&subjektId=173463&spis=484633>
- Precision Castparts CZ, s. r. o. (2019). *Pricing model*. Interní dokument podniku Precision Castparts CZ, s. r. o. se sídlem v Plzni.
- Precision Castparts CZ, s. r. o. (2020a). *Výroční zpráva společnosti Precision Castparts CZ, s. r. o. k 31. 12. 2019*. Dostupné 2. 11. 2021 z <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=62622563&subjektId=173463&spis=484633>
- Precision Castparts CZ, s. r. o. (2020b). *UST Tank*. Interní dokument podniku Precision Castparts CZ, s. r. o. se sídlem v Plzni.
- Precision Castparts CZ, s. r. o. (2021a). *Výroční zpráva společnosti Precision Castparts CZ, s. r. o. k 31. 12. 2020*. Dostupné 2. 11. 2021 z <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=68419788&subjektId=173463&spis=484633>
- Precision Castparts CZ, s. r. o. (2021b). *Organizační struktura podniku*. Interní dokument podniku Precision Castparts CZ, s. r. o. se sídlem v Plzni.
- Precision Castparts CZ, s. r. o. (2021c). *Lease and Buy Analysis*. Interní dokument podniku Precision Castparts CZ, s. r. o. se sídlem v Plzni.
- Precision Castparts CZ, s. r. o. (n.d. a). *Precision Castparts Corp*. Dostupné 27. 8. 2021 z <https://www.precast.cz/precision-castparts-corp>
- Precision Castparts CZ, s. r. o. (n.d. b). *PCC Plzeň*. Dostupné 27. 8. 2021 z <https://www.precast.cz/pcc-plzen>
- RealData, Inc. (n.d.). *Real Estate Investment Analysis - v20*. Dostupné 11. 2. 2022 z <https://www.realdatal.com/p/reia/>
- Růčková, P. (2019). *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi* (6. vyd.). Praha: Grada.
- Růčková, P., & Roubíčková, M. (2012). *Finanční management*. Praha: Grada.
- Ruml, M. (2006). *Jak financovat firemní investice?* Dostupné 8. 2. 2022 z <https://www.finance.cz/zpravy/finance/81965-jak-financovat-firemni-investice/>
- SAP ČR, spol. s r. o. (n.d. a). *SAP S/4HANA Cloud*. Dostupné 8. 3. 2022 z <https://www.sap.com/cz/products/s4hana-erp/features.html>

- SAP ČR, spol. s r. o. (n.d. b). *Asset Management Capabilities in SAP S/4HANA Cloud*. Dostupné 9. 3. 2022 z <https://www.sap.com/cz/products/s4hana-erp/features/asset-management.html>
- SAP ČR, spol. s r. o. (n.d. c). *Finance Capabilities in SAP S/4HANA Cloud*. Dostupné 9. 3. 2022 z <https://www.sap.com/cz/products/s4hana-erp/features/finance.html>
- SAP ČR, spol. s r. o. (n.d. d). *Manufacturing Capabilities in SAP S/4HANA Cloud*. Dostupné 9. 3. 2022 z <https://www.sap.com/cz/products/s4hana-erp/features/manufacturing.html>
- SAP ČR, spol. s r. o. (n.d. e). *Experience SAP S/4HANA Cloud*. Dostupné 9. 3. 2022 z <https://www.sap.com/cz/products/s4hana-erp/trial.html>
- SAP SE. (2021). *SAP S/4HANA Fully-Activated Appliance: 30-day Trial Step-by-Step Quick Start Guid*. Dostupné 9. 3. 2022 z <https://www.sap.com/cz/products/s4hana-erp/trial.html?pdf-asset=4276422b-487d-0010-87a3-c30de2ffd8ff&page=10>
- Sarsby, A. (2016). *SWOT Analysis*. Birmingham: Spectaris Ltd.
- Sedláček, J. (2010). *Cash Flow* (2. vyd.). Brno: Computer Press.
- Sedláček, J. (2011). *Finanční analýza podniku* (2. vyd.). Brno: Computer Press
- Scholleová, H. (2009). *Investiční controlling: jak hodnotit investiční záměry a řídit podnikové investice : investiční proces jako základ budoucí prosperity, nástroje a metody investičního controllingu, volba financování a technologie, monitoring průběhu investice a postaudit*. Praha: Grada.
- Srpová, J., & Řehoř, V. (2010). *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada.
- Srpová, J., Svobodová, I., Skopal, P., & Orlík, T. (2011). *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada.
- Strouhal, J., Židlická, R., & Cardová, Z. (2014). *Účetnictví: velká kniha příkladů*. Brno: BizBooks.
- Svozilová, A. (2016). *Projektový management: systémový přístup k řízení projektů* (3. vyd.). Praha: Grada.
- Synek, M. (2011). *Manažerská ekonomika* (5. vyd.). Praha: Grada.
- Synek, M., & Kislingerová, E. (2010). *Podniková ekonomika* (5. vyd.). Praha: C. H. Beck.
- Šoljaková, L., & Fibířová, J. (2010). *Reporting* (3. vyd.). Praha: Grada.
- Štědroň, B. (2012). *Prognostické metody a jejich aplikace*. Praha: C. H. Beck.
- Tatek, M. (2021). *Letecká doprava už nebude jako dřív*. Dostupné 9. 2. 2022 z <https://www.aeroweb.cz/clanky/7458-letecka-doprava-uz-nejede-jako-driv>
- Taušl Procházková, P., & Jelínková, E. (2018). *Podniková ekonomika - klíčové oblasti*. Praha: Grada.
- Vochozka, M., & Mulač, P. (2012). *Podniková ekonomika*. Praha: Grada.
- Vyhláška č. 500/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, pro účetní jednotky, které jsou podnikateli účtujícími v soustavě podvojného účetnictví.

Vyhláška č. 511/2021 Sb., o změně sazby základní náhrady za používání silničních motorových vozidel a stravného a o stanovení průměrné ceny pohonných hmot pro účely poskytování cestovních náhrad.

Wagner, J. (2009). *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada.

Zákon č. 568/1992 Sb., o daních z příjmů.

Žůrková, H. (2007). *Plánování a kontrola: klíč k úspěchu*. Praha: Grada.

## Seznam tabulek

Tab. č. 1: Základní informace o společnosti.....	73
Tab. č. 2: SWOT analýza společnosti PCC .....	76
Tab. č. 3: Analýza potenciálu – zjištěná data .....	77
Tab. č. 4: Přímé a nepřímé náklady společnosti PCC (v tis. Kč).....	78
Tab. č. 5: Přirážka nepřímých nákladů .....	79
Tab. č. 6: Všeobecný kalkulační vzorec za 1 Nh.....	79
Tab. č. 7: Dynamický kalkulační vzorec za 1 Nh.....	80
Tab. č. 8: Zjištěné aktivity skenovací činnosti.....	81
Tab. č. 9: Zjištěné aktivity obráběcí činnosti.....	81
Tab. č. 10: BEP analýza společnosti PCC .....	82
Tab. č. 11: Cash BEP analýza společnosti PCC .....	83
Tab. č. 12: Srovnání BEP a Cash BEP společnosti PCC .....	84
Tab. č. 13: Vertikální analýza hlavních nákladů provozní oblasti za roky 2017–2020..	84
Tab. č. 14: Sumarizace vertikální analýzy hlavních nákladů provozní oblasti za roky 2017–2020 .....	85
Tab. č. 15: Indexu růstu hlavní položek provozní oblasti za roky 2017–2020.....	85
Tab. č. 16: Vstupní data pro měření závislosti mezi náklady a výnosy (v tis. Kč).....	86
Tab. č. 17: Náklady SAP S/4HANA.....	91
Tab. č. 18: Druhy zisku společnosti PCC (v tis. Kč) .....	95
Tab. č. 19: Ukazatele rentability společnosti PCC .....	96
Tab. č. 20: Srovnání vybraných druhů zisku a ukazatelů rentabilit společností PCC a Frentech Aerospace.....	97
Tab. č. 21: Ukazatele aktivity společnosti PCC.....	97
Tab. č. 22: Srovnání vybraných ukazatelů aktivity PCC a Frentech Aerospace .....	98
Tab. č. 23: Ukazatele likvidity společnosti PCC .....	99



Tab. č. 24: Srovnání ukazatelů likvidity společnosti PCC a Frentech Aerospace .....	99
Tab. č. 25: Ukazatele zadluženosti společnosti PCC .....	100
Tab. č. 26: rozdílové ukazatele společnosti PCC (v tis. Kč) .....	100
Tab. č. 27: Du Pont analýza společnosti PCC .....	101
Tab. č. 28: Rozklad ROE společnosti PCC .....	101
Tab. č. 29: Ukazatele na bázi cash flow společnosti PCC .....	102
Tab. č. 30: Plán tržeb a nákladů z provozní oblasti .....	104
Tab. č. 31: Plán hlavních položek aktiv ve výkazu rozvahy.....	105
Tab. č. 32: Kontrolní tabulka výnosů a nákladů z provozní oblasti .....	106
Tab. č. 33: Plánované náklady, výnosy a EBIT první investice (v tis. Kč).....	109
Tab. č. 34: Data pro výpočet ukazatelů první investice (v tis. Kč).....	109
Tab. č. 35: Statické ukazatele první investice.....	110
Tab. č. 36: Dynamické metody hodnocení první investice.....	110
Tab. č. 37: Citlivostní analýza příjmů první investice .....	111
Tab. č. 38: Citlivostní analýza výdajů první investice.....	111
Tab. č. 39: Citlivostní analýza diskontního faktoru první investice .....	112
Tab. č. 40: Výsledné reakce ukazatelů na změnu jednotlivých položek ukazatelů ČSH a IR první investice .....	112
Tab. č. 41: Citlivostní analýza příjmů a výdajů první investice .....	113
Tab. č. 42: Plánované náklady, výnosy a EBIT druhé investice (v tis. Kč) .....	114
Tab. č. 43: Data pro výpočet ukazatelů druhé investice (v tis. Kč) .....	114
Tab. č. 44: Statické metody hodnocení druhé investice .....	115
Tab. č. 45: Dynamické metody hodnocení druhé investice .....	115
Tab. č. 46: Citlivostní analýza příjmů druhé investice .....	116
Tab. č. 47: Citlivostní analýza výdajů druhé investice .....	116
Tab. č. 48: Citlivostní analýza diskontního faktoru druhé investice .....	117

Tab. č. 49: Citlivostní analýza počáteční investice (druhá investice).....	117
Tab. č. 50: Výsledné reakce ukazatelů na změnu jednotlivých položek ukazatelů ČSH a IR druhé investice .....	118
Tab. č. 51: Citlivostní analýza příjmů a výdajů druhé investice.....	118
Tab. č. 52: Shrnutí statických metod hodnocení obou investic .....	119
Tab. č. 53: Shrnutí dynamických metod hodnocení obou investic.....	119
Tab. č. 54: Předstižné indikátory .....	125
Tab. č. 55: Zpožděné indikátory .....	126
Tab. č. 56: Shrnutí náklady na doporučení pro společnost PCC .....	126

## Seznam obrázků

Obr. č. 1: Controlling jako štábní funkce.....	18
Obr. č. 2: Controlling v rámci liniového oddělení.....	18
Obr. č. 3: Externí controlling.....	19
Obr. č. 4: Diagram průniku managementu a controllera.....	20
Obr. č. 5: Hierarchické uspořádání úrovní řízení.....	23
Obr. č. 6: Přehled strategického a operativního controllingu a reportingu.....	24
Obr. č. 7: Všeobecný kalkulační vzorec.....	30
Obr. č. 8: Dynamický kalkulační vzorec.....	31
Obr. č. 9: Du Pont rozklad.....	46
Obr. č. 10: Dopředná a zpětná kontrola.....	53
Obr. č. 11: Investiční trojúhelník.....	61
Obr. č. 12: Fáze investičního projektu.....	62
Obr. č. 13: Analýza potenciálu – grafické znázornění.....	77
Obr. č. 14: Graf BEP analýzy společnosti PCC.....	82
Obr. č. 15: Graf Cash BEP analýzy společnosti PCC.....	83
Obr. č. 16: Grafické srovnání BEP a Cash BEP společnosti PCC.....	84
Obr. č. 17: Graf závislosti mezi výnosy a náklady a výsledná funkce.....	86
Obr. č. 18: Ukázka nevyplněného reportu Lease vs. Buy Analysis.....	88

## Seznam použitých zkratk a značek

ABC – Activity Based Costing

ABM – Activity Based Management

apod. – a podobně

b – variabilní náklady na jednotku

BEP – Break Even Point

BH – Budoucí hodnota

BI – Business Intelligence

BL – Běžná likvidita

CIP – Celkový investiční příjem

CNC – Computer Numerical Control

Corp. – Corporation

CZ – Czech Republic

č. – číslo

ČPK – Čistý pracovní kapitál

ČPM – Čistý peněžní majetek

ČPP – Čisté peněžní prostředky

ČSH – Čistá současná hodnota

DCF – Diskontované cash flow

DDN – Diskontovaná doba návratnosti

DN – Doba návratnosti

DOP – Doba obratu pohledávek

DOZásob – Doba obratu zásob

DOZávazků – Doba obratu závazků

EAT – Earnings after Taxes

EBIAT – Earnings before Interest and after Taxes

EBIT – Earnings before Interest and Taxes

EBITDA – Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization

FN – Fixní náklady

FP – Finanční páka

Inc. – Incorporated

IR – Index rentability

Jr. – junior

Kč – Koruna česká

km – kilometr

kol. – kolektiv

KPI – Key Performance Indicator

LLC – Limited Liability Company

m<sup>2</sup> – metr čtvereční

mil. – milion

MIRR – Modified Internal Rate of Return

n.d. – není datováno

Nh – Normohodina

NOPAT – Net Operation Profit after Taxes

OA – Oběžná aktiva

Obr. – obrázek

OCA – Obrat celkových aktiv

OL – Okamžitá likvidita

o. p. s. – obecně prospěšná společnost

OZásob – Obrat zásob

Ozn. – označení

p – jednotková cena produktu

PCC – Precision Castparts Corporation

PL – Pohotová likvidita

PN – Průměrné náklady

PP – Provozní páka

q(BZ) – bod zvratu v měrných jednotkách

ROA – Return on Assets

ROCE – Return on Capital Employed

ROE – Return on Equity

ROI – Return on Investment

ROS – Return on Sales

s. – stránka

Sb. – Sbírka zákonů

SH – Současná hodnota

Spółka z o. o.– Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością (Společnost s ručením omezeným)

Tab. – tabulka

USA – United States of America

VDB – Veřejná databáze

vs. – versus

VVP – Vnitřní výnosové procento

VZZ – výkaz zisku a ztráty

\$ – Americký dolar

€ – Euro

× – krát

„–“ – mínus

§ – paragraf

+ – plus

± – plus a mínus

Ø – průměr

∑ – suma

Δ – změna

## Seznam příloh

**Příloha A:** Organizační struktura společnosti Precision Castparts CZ, s. r. o.

**Příloha B:** Vlastní zpracování výkazu rozvahy společnosti Precision Castparts CZ, s. r. o. za roky 2017–2020 (v tis. Kč)

**Příloha C:** Vlastní zpracování výkazu zisku a ztráty společnosti Precision Castparts CZ, s. r. o. za roky 2017–2020 (v tis. Kč)

**Příloha D:** Vlastní zpracování výkazu přehledu o peněžních tocích společnosti Precision Castparts CZ, s. r. o. za roky 2017–2020 (v tis. Kč)

**Příloha E:** Vlastní zpracování detailního přehledu nákladů společnosti Precision Castparts CZ, s. r. o. za roky 2017–2020 (v tis. Kč)

**Příloha F:** Vlastní zpracování vertikální analýzy výkazu rozvahy společnosti Precision Castparts CZ, s. r. o. za roky 2017–2020

**Příloha G:** Vlastní zpracování horizontální analýzy výkazu rozvahy společnosti Precision Castparts CZ, s. r. o. za roky 2017–2020

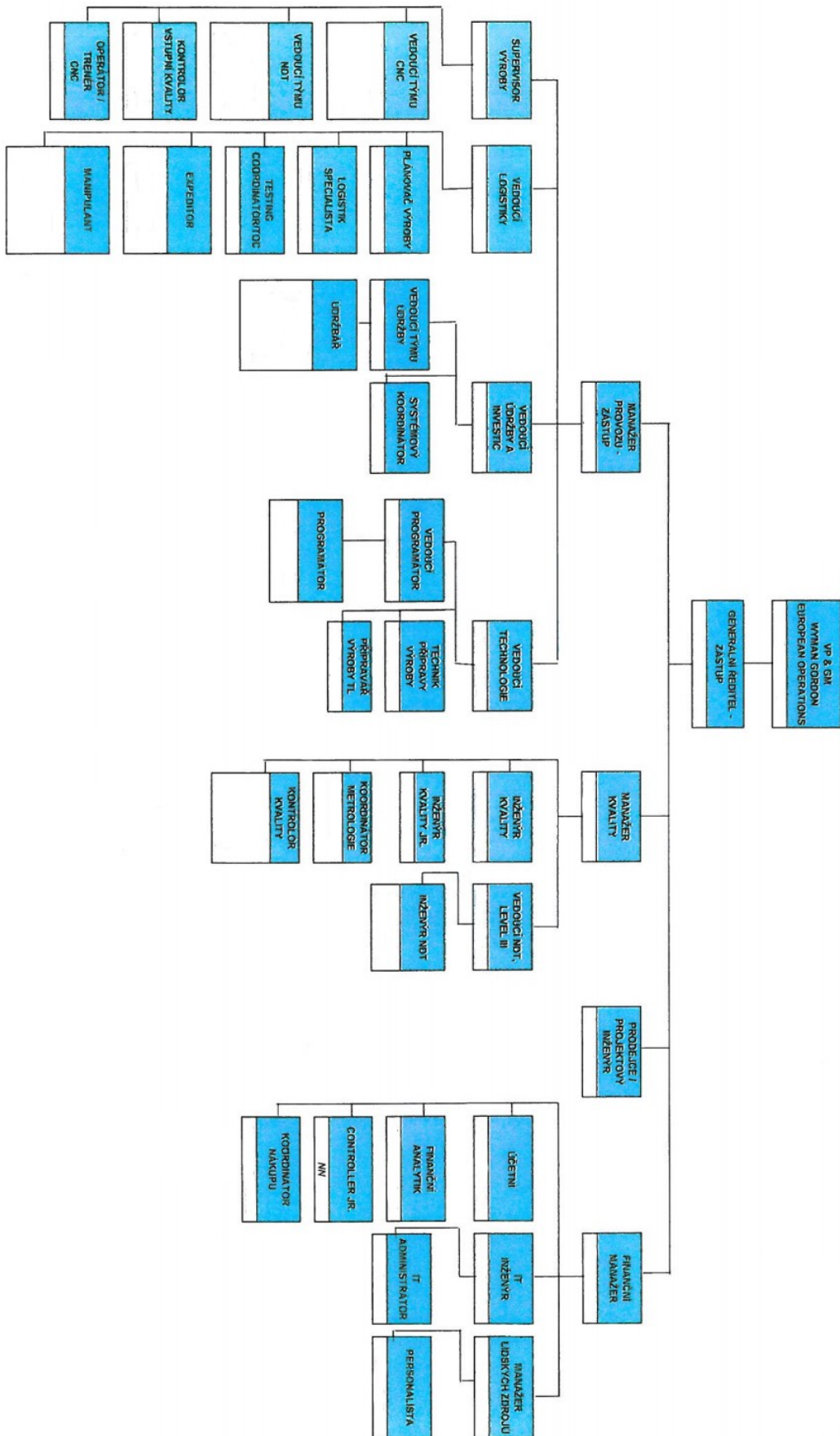
**Příloha H:** Vlastní zpracování horizontální analýzy výkazu zisku a ztráty společnosti Precision Castparts CZ, s. r. o. za roky 2017–2020

**Příloha CH:** Vlastní zpracování horizontální analýzy výkazu přehledu o peněžních tocích společnosti Precision Castparts CZ, s. r. o. za roky 2017–2020

**Příloha I:** Vlastní zpracování Du Pont diagramu společnosti Precision Castparts CZ, s. r. o. za roky 2017–2020



**Příloha A: Organizační struktura společnosti Precision Castparts CZ, s. r. o.**



**Příloha B: Vlastní zpracování výkazu rozvahy společnosti Precision Castparts CZ,  
s. r. o. za roky 2017–2020 (v tis. Kč)**

Ozn.	Text	2017	2018	2019	2020
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>830 089</b>	<b>877 064</b>	<b>941 749</b>	<b>885 274</b>
<b>B.</b>	<b>Stálá aktiva</b>	<b>389 491</b>	<b>536 788</b>	<b>538 590</b>	<b>473 999</b>
<i>B.I.</i>	<i><b>Dlouhodobý nehmotný majetek</b></i>	<i><b>149</b></i>	<i><b>188</b></i>	<i><b>119</b></i>	<i><b>54</b></i>
B.I.2.	Ocenitelná práva	149	38	119	54
<i>B.I.2.1.</i>	<i>Software</i>	149	38	119	54
B.I.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek		150		
<i>B.I.5.2.</i>	<i>Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek</i>		150		
<i>B.II.</i>	<i><b>Dlouhodobý hmotný majetek</b></i>	<i><b>389 342</b></i>	<i><b>536 600</b></i>	<i><b>538 471</b></i>	<i><b>473 945</b></i>
B.II.1.	Pozemky a stavby	156 355	180 506	327 082	293 348
<i>B.II.1.1.</i>	<i>Pozemky</i>	14 478	44 699	44 699	44 699
<i>B.II.1.2.</i>	<i>Stavby</i>	141 877	135 807	282 383	248 649
B.II.2.	Hmotné movité věci i jejich soubory	232 987	207 946	210 947	180 597
B.II.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek		148 148	442	
<i>B.II.5.2.</i>	<i>Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek</i>		148 148	442	
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>433 302</b>	<b>333 512</b>	<b>396 821</b>	<b>407 073</b>
<i>C.I.</i>	<i><b>Zásoby</b></i>	<i><b>7 501</b></i>	<i><b>11 253</b></i>	<i><b>8 333</b></i>	<i><b>3 966</b></i>
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	5 463	6 436	6 998	3 002
C.I.3.	Výrobky a zboží	2 038	4 817	1 335	964
<i>C.I.3.1.</i>	<i>Výrobky</i>	2 038	4 817	1 335	964
<i>C.II.</i>	<i><b>Pohledávky</b></i>	<i><b>423 539</b></i>	<i><b>317 170</b></i>	<i><b>383 773</b></i>	<i><b>382 528</b></i>
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	423 539	317 170	383 773	382 528
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	121 624	89 623	125 908	77 449
C.II.2.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	288 517	223 788	252 430	298 817
C.II.2.4.	Pohledávky - ostatní	13 398	3 760	5 435	6 262
<i>C.II.2.4.3.</i>	<i>Stát - daňové pohledávky</i>	4 898	3 119	3 378	3 894
<i>C.II.2.4.4.</i>	<i>Krátkodobé poskytnuté zálohy</i>	1 026	591	921	707
<i>C.II.2.4.5.</i>	<i>Dohadné účty aktivní</i>			1 136	
<i>C.II.2.4.6.</i>	<i>Jiné pohledávky</i>	7 474	50		1 661
<i>C.IV.</i>	<i><b>Peněžní prostředky</b></i>	<i><b>2 262</b></i>	<i><b>5 089</b></i>	<i><b>4 715</b></i>	<i><b>20 579</b></i>
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	119	60	144	96
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	2 143	5 029	4 571	20 483
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>7 296</b>	<b>6 764</b>	<b>6 338</b>	<b>4 202</b>
D.1.	Náklady příštích období	7 296	6 764	6 338	4 185
D.3.	Příjmy příštích období				17

Ozn.	Text	2017	2018	2019	2020
	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>830 089</b>	<b>877 064</b>	<b>941 749</b>	<b>885 274</b>
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>763 819</b>	<b>814 938</b>	<b>866 769</b>	<b>834 889</b>
<i>A.I.</i>	<i>Základní kapitál</i>	<b>204 803</b>	<b>204 803</b>	<b>204 803</b>	<b>204 803</b>
A.I.1.	Základní kapitál	204 803	204 803	204 803	204 803
<i>A.III.</i>	<i>Fondy ze zisku</i>	<b>20 480</b>	<b>20 480</b>	<b>20 480</b>	
A.III.1.	Ostatní rezervní fondy	20 480	20 480	20 480	
<i>A.IV.</i>	<i>Výsledek hospodaření minulých let (+/-)</i>	<b>496 661</b>	<b>538 536</b>	<b>589 655</b>	<b>661 966</b>
A.IV.1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	496 661	538 536	589 655	661 966
<i>A.V.</i>	<i>Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)</i>	<b>41 875</b>	<b>51 119</b>	<b>51 831</b>	<b>-31 880</b>
<b>B.+C.</b>	<b>Cizí zdroje</b>	<b>66 270</b>	<b>62 126</b>	<b>74 957</b>	<b>50 385</b>
<b>B.</b>	<b>Rezervy</b>	<b>7 066</b>	<b>5 301</b>	<b>4 697</b>	<b>4 113</b>
<i>B.IV.</i>	<i>Ostatní rezervy</i>	7 066	5 301	4 697	4 113
<b>C.</b>	<b>Závazky</b>	<b>59 204</b>	<b>56 825</b>	<b>70 260</b>	<b>46 272</b>
<i>C.I.</i>	<i>Dlouhodobé závazky</i>	<b>19 196</b>	<b>23 578</b>	<b>27 135</b>	<b>22 933</b>
C.I.8.	Odložený daňový závazek	19 196	23 578	27 135	22 933
<i>C.II.</i>	<i>Krátkodobé závazky</i>	<b>40 008</b>	<b>33 247</b>	<b>43 125</b>	<b>23 339</b>
C.II.3.	Krátkodobé přijaté zálohy		9	9	9
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	21 769	10 453	12 496	9 895
C.II.8.	Závazky ostatní	18 239	22 785	30 620	13 435
<i>C.II.8.3.</i>	<i>Závazky k zaměstnancům</i>	7 461	7 630	8 509	6 175
<i>C.II.8.4.</i>	<i>Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění</i>	4 241	4 312	4 858	3 207
<i>C.II.8.5.</i>	<i>Stát - daňové závazky a dotace</i>	2 430	4 819	4 394	1 169
<i>C.II.8.6.</i>	<i>Dohadné účty pasivní</i>	4 075	6 019	4 537	2 884
<i>C.II.8.7.</i>	<i>Jiné závazky</i>	32	5	8 322	
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení pasiv</b>			<b>23</b>	
D.2.	Výnosy příštích období			23	

**Příloha C: Vlastní zpracování výkazu zisku a ztráty společnosti Precision Castparts CZ, s. r. o. za roky 2017–2020 (v tis. Kč)**

Ozn.	Text	2017	2018	2019	2020
<b>I.</b>	<b>Tržby z prodeje výrobků a služeb</b>	<b>409 351</b>	<b>378 649</b>	<b>402 520</b>	<b>265 489</b>
<b>A.</b>	<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>153 257</b>	<b>124 233</b>	<b>132 303</b>	<b>85 746</b>
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	51 359	59 846	60 744	39 659
A.3.	Služby	101 898	64 387	71 559	46 087
<b>B.</b>	<b>Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)</b>	<b>1 999</b>	<b>-3 753</b>	<b>2 920</b>	<b>4 367</b>
<b>C.</b>	<b>Aktivace (-)</b>			<b>2</b>	
<b>D.</b>	<b>Osobní náklady</b>	<b>150 562</b>	<b>178 787</b>	<b>178 187</b>	<b>161 414</b>
D.1.	Mzdové náklady	109 945	130 850	130 434	120 301
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	40 617	47 937	47 753	41 113
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	36 393	43 352	43 022	37 466
D.2.2.	Ostatní náklady	4 224	4 586	4 731	3 647
<b>E.</b>	<b>Úpravy hodnot v provozní oblasti</b>	<b>33 960</b>	<b>37 317</b>	<b>41 777</b>	<b>66 293</b>
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	33 960	37 317	41 777	66 293
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	33 960	37 317	41 777	45 192
E.1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné				21 101
<b>III.</b>	<b>Ostatní provozní výnosy</b>	<b>10 918</b>	<b>22 051</b>	<b>20 296</b>	<b>23 582</b>
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	229		551	5 682
III.2.	Tržby z prodaného materiálu				19
III.3.	Jiné provozní výnosy	10 689	22 051	19 745	17 881
<b>F.</b>	<b>Ostatní provozní náklady</b>	<b>8 531</b>	<b>933</b>	<b>2 387</b>	<b>10 227</b>
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	600		529	8 366
F.2.	Prodaný materiál				
F.3.	Daně a poplatky	1 997	465	496	443
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	2 188	-1 766	-605	-584
F.5.	Jiné provozní náklady	3 746	2 235	1 967	2 002
*	<b>Provozní výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>71 960</b>	<b>63 183</b>	<b>65 240</b>	<b>-38 976</b>
<b>VI.</b>	<b>Výnosové úroky a podobné výnosy</b>	<b>121</b>	<b>779</b>	<b>1 086</b>	<b>324</b>
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	121	779	1 086	324
<b>J.</b>	<b>Nákladové úroky a podobné náklady</b>	<b>2 922</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>114</b>
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	1	8	11	114
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	2 921			
<b>VII.</b>	<b>Ostatní finanční výnosy</b>	<b>21 806</b>	<b>10 950</b>	<b>11 993</b>	<b>20 803</b>
<b>K.</b>	<b>Ostatní finanční náklady</b>	<b>39 935</b>	<b>11 291</b>	<b>12 709</b>	<b>17 662</b>
*	<b>Finanční výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>-20 930</b>	<b>430</b>	<b>359</b>	<b>3 351</b>

**	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)</b>	<b>51 030</b>	<b>63 613</b>	<b>65 599</b>	<b>-35 625</b>
<b>L.</b>	<b>Daň z příjmů</b>	<b>9 155</b>	<b>12 494</b>	<b>13 768</b>	<b>-3 745</b>
L.1.	Daň z příjmů splatná	8 497	8 112	10 211	457
L.2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	658	4 382	3 557	-4 202
**	<b>Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)</b>	<b>41 875</b>	<b>51 119</b>	<b>51 831</b>	<b>-31 880</b>
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>	<b>41 875</b>	<b>51 119</b>	<b>51 831</b>	<b>-31 880</b>
*	<b>Čistý obrat za účetní období</b>	<b>442 196</b>	<b>412 429</b>	<b>435 895</b>	<b>310 198</b>

**Příloha D: Vlastní zpracování výkazu přehledu o peněžních tocích společnosti  
Precision Castparts CZ, s. r. o. za roky 2017–2020 (v tis. Kč)**

Ozn.	Text	2017	2018	2019	2020
<b>P.</b>	<b>Počáteční stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů</b>	<b>2 397</b>	<b>2 262</b>	<b>5 089</b>	<b>4 715</b>
	<i>Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnost)</i>				
<b>Z.</b>	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>51 030</b>	<b>63 613</b>	<b>65 599</b>	<b>-35 625</b>
A.1.	Úpravy o nepeněžní operace	11 165	66 074	62 811	80 310
A.1.1.	Odpisy stálých aktiv	33 960	37 317	41 777	45 192
A.1.2.	Změna stavu opravných položek a rezerv	2 188	-1 765	-604	20 517
A.1.3.	Zisk (ztráta) z prodeje stálých aktiv	371		-22	2 684
A.1.5.	Nákladové a výnosové úroky	2 801	-771	-1 075	-210
A.1.6.	Opravy o ostatní nepeněžní operace	-28 155	31 293	22 735	12 127
<b>A.*</b>	<b>Čistý provozní peněžní tok před změnami pracovního kapitálu</b>	<b>62 195</b>	<b>129 687</b>	<b>128 410</b>	<b>44 685</b>
A.2.	Změna stavu pracovního kapitálu	26 811	62 305	-75 501	-18 655
A.2.1.	Změna stavu pohledávek a časového rozlišení aktiv	6 910	75 608	-80 576	-14 770
A.2.2.	Změna stavu závazků a časového rozlišení pasív	17 903	-9 551	2 155	-8 252
A.2.3.	Změna stavu zásob	1 998	-3 752	2 920	4 367
<b>A.**</b>	<b>Čistý provozní peněžní tok před zdaněním</b>	<b>89 006</b>	<b>191 992</b>	<b>52 909</b>	<b>26 030</b>
A.3.	Vyplacené úroky	-2 922	-8	-11	-114
A.4.	Přijaté úroky	121	779	1 086	324
A.5.	Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost	244	-5 722	-10 857	-5 534
<b>A.***</b>	<b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti</b>	<b>86 449</b>	<b>187 041</b>	<b>43 127</b>	<b>20 706</b>
	<i>Peněžní toky z investiční činnosti</i>				
B.1.	Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	-86 813	-184 214	-44 052	-10 524
B.2.	Příjmy z prodeje stálých aktiv	229		551	5 682
<b>B.***</b>	<b>Čistý peněžní tok z investiční činnosti</b>	<b>-86 584</b>	<b>-184 214</b>	<b>-43 501</b>	<b>-4 842</b>
	<i>Peněžní toky z finančních činností</i>				
<b>C.***</b>	<b>Čistý peněžní tok z finanční činnosti</b>				
<b>F.</b>	<b>Čistá změna peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů</b>	<b>-135</b>	<b>2 827</b>	<b>-374</b>	<b>15 864</b>
<b>R.</b>	<b>Konečný stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů</b>	<b>2 262</b>	<b>5 089</b>	<b>4 715</b>	<b>20 579</b>

**Příloha E: Vlastní zpracování detailního přehledu nákladů společnosti Precision Castparts CZ, s. r. o. za roky 2017–2020 (v tis. Kč)**

Ozn.	Text	2017	2018	2019	2020
<b>A.</b>	<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>153 257</b>	<b>124 233</b>	<b>132 303</b>	<b>85 746</b>
<b>A.2.</b>	<b>Spotřeba materiálu a energie</b>	<b>51 359</b>	<b>59 846</b>	<b>60 744</b>	<b>39 659</b>
	Spotřeba materiálu	44 930	51 690	50 387	31 320
	Spotřeba energie	6 429	8 156	10 357	8 339
<b>A.3.</b>	<b>Služby</b>	<b>101 898</b>	<b>64 387</b>	<b>71 559</b>	<b>46 087</b>
	Opravy a udržování	4 222	3 378	5 490	4 489
	Cestovné	4 546	2 632	882	102
	Náklady na reprezentaci	218	201	99	55
	Externí kooperace	47 799	20 035	17 532	10 510
	Poplatky ve skupině	1 570	1 369	3 356	2 166
	Odborné služby – zpracování mezd, účetnictví, daně, audit, právník	1 342	1 295	2 133	1 896
	<i>Zpracování mezd, účetnictví a právník</i>	549	589	1 374	1 120
	<i>Daňové poradenství</i>	227	132	119	112
	<i>Náklady na statutární audit</i>	566	574	640	664
	Externí NDT služby	757	950	577	1 211
	Školení zaměstnanců	700	584	687	581
	Telefon, fax, internet	199	236	203	162
	Kalibrace měřidel	263	220	1 082	286
	Doprava	27 936	20 801	23 328	14 131
	Nábor zaměstnanců	1 453	1 037	1 591	830
	Ostatní služby	10 893	11 649	14 599	9 668
<b>B.</b>	<b>Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)</b>	<b>1 999</b>	<b>-3 753</b>	<b>2 920</b>	<b>4 367</b>
<b>C.</b>	<b>Aktivace (-)</b>			<b>2</b>	
<b>D.</b>	<b>Osobní náklady</b>	<b>150 562</b>	<b>178 787</b>	<b>178 187</b>	<b>161 414</b>
D.1.	Mzdové náklady	109 945	130 850	130 434	120 301
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	40 617	47 937	47 753	41 113
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	36 393	43 352	43 022	37 466
D.2.2.	Ostatní náklady	4 224	4 586	4 731	3 647
<b>E.</b>	<b>Úpravy hodnot v provozní oblasti</b>	<b>33 960</b>	<b>37 317</b>	<b>41 777</b>	<b>66 293</b>
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	33 960	37 317	41 777	66 293
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	33 960	37 317	41 777	45 192
E.1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné				21 101
<b>F.</b>	<b>Ostatní provozní náklady</b>	<b>8 531</b>	<b>933</b>	<b>2 387</b>	<b>10 227</b>
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	600		529	8 366
F.2.	Prodaný materiál				
F.3.	Daně a poplatky	1 997	465	496	443

F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	2 188	-1 766	-605	-584
F.5.	Jiné provozní náklady	3 746	2 235	1 967	2 002
<b>J.</b>	<b>Nákladové úroky a podobné náklady</b>	<b>2 922</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>114</b>
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	1	8	11	114
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	2 921			
<b>K.</b>	<b>Ostatní finanční náklady</b>	<b>39 935</b>	<b>11 291</b>	<b>12 709</b>	<b>17 662</b>
	Kursově ztráty	39 253	10 682	12 030	17 079
	<i>Nerealizovaná kurzová ztráta z přecenění derivátů</i>		7 446	8 336	
	Ostatní finanční náklady	682	609	679	583
<b>L.</b>	<b>Daň z příjmů</b>	<b>9 155</b>	<b>12 494</b>	<b>13 768</b>	<b>-3 745</b>
L.1.	Daň z příjmů splatná	8 497	8 112	10 211	457
L.2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	658	4 382	3 557	-4 202



**Příloha F: Vlastní zpracování vertikální analýzy výkazu rozvahy společnosti  
Precision Castparts CZ, s. r. o. za roky 2017–2020**

Ozn.	Text	2017	2018	2019	2020
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>100,00 %</b>	<b>100,00 %</b>	<b>100,00 %</b>	<b>100,00 %</b>
<b>B.</b>	<b>Stálá aktiva</b>	<b>46,92 %</b>	<b>61,20 %</b>	<b>57,19 %</b>	<b>53,54 %</b>
<i>B.I.</i>	<i>Dlouhodobý nehmotný majetek</i>	<i>0,02 %</i>	<i>0,02 %</i>	<i>0,01 %</i>	<i>0,01 %</i>
B.I.2.	Ocenitelná práva	0,02 %	0,004 %	0,01 %	0,01 %
<i>B.I.2.1.</i>	<i>Software</i>	<i>0,02 %</i>	<i>0,004 %</i>	<i>0,01 %</i>	<i>0,01 %</i>
B.I.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek		0,02 %		
<i>B.I.5.2.</i>	<i>Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek</i>		0,02 %		
<i>B.II.</i>	<i>Dlouhodobý hmotný majetek</i>	<i>46,90 %</i>	<i>61,18 %</i>	<i>57,18 %</i>	<i>53,54 %</i>
B.II.1.	Pozemky a stavby	18,84 %	20,58 %	34,73 %	33,14 %
<i>B.II.1.1.</i>	<i>Pozemky</i>	<i>1,74 %</i>	<i>5,10 %</i>	<i>4,75 %</i>	<i>5,05 %</i>
<i>B.II.1.2.</i>	<i>Stavby</i>	<i>17,09 %</i>	<i>15,48 %</i>	<i>29,98 %</i>	<i>28,09 %</i>
B.II.2.	Hmotné movité věci i jejich soubory	28,07 %	23,71 %	22,40 %	20,40 %
B.II.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek		16,89 %	0,05 %	
<i>B.II.5.2.</i>	<i>Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek</i>		16,89 %	0,05 %	
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>52,20 %</b>	<b>38,03 %</b>	<b>42,14 %</b>	<b>45,98 %</b>
<i>C.I.</i>	<i>Zásoby</i>	<i>0,90 %</i>	<i>1,28 %</i>	<i>0,88 %</i>	<i>0,45 %</i>
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	0,66 %	0,73 %	0,74 %	0,34 %
C.I.3.	Výrobky a zboží	0,25 %	0,55 %	0,14 %	0,11 %
<i>C.I.3.1.</i>	<i>Výrobky</i>	<i>0,25 %</i>	<i>0,55 %</i>	<i>0,14 %</i>	<i>0,11 %</i>
<i>C.II.</i>	<i>Pohledávky</i>	<i>51,02 %</i>	<i>36,16 %</i>	<i>40,75 %</i>	<i>43,21 %</i>
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	51,02 %	36,16 %	40,75 %	43,21 %
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	14,65 %	10,22 %	13,37 %	8,75 %
C.II.2.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	34,76 %	25,52 %	26,80 %	33,75 %
C.II.2.4.	Pohledávky - ostatní	1,61 %	0,43 %	0,58 %	0,71 %
<i>C.II.2.4.3.</i>	<i>Stát - daňové pohledávky</i>	<i>0,59 %</i>	<i>0,36 %</i>	<i>0,36 %</i>	<i>0,44 %</i>
<i>C.II.2.4.4.</i>	<i>Krátkodobé poskytnuté zálohy</i>	<i>0,12 %</i>	<i>0,07 %</i>	<i>0,10 %</i>	<i>0,08 %</i>
<i>C.II.2.4.5.</i>	<i>Dohadné účty aktivní</i>			0,12 %	
<i>C.II.2.4.6.</i>	<i>Jiné pohledávky</i>	<i>0,90 %</i>	<i>0,01 %</i>		<i>0,19 %</i>
<i>C.IV.</i>	<i>Peněžní prostředky</i>	<i>0,27 %</i>	<i>0,58 %</i>	<i>0,50 %</i>	<i>2,32 %</i>
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	0,01 %	0,01 %	0,02 %	0,01 %
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	0,26 %	0,57 %	0,49 %	2,31 %
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>0,88 %</b>	<b>0,77 %</b>	<b>0,67 %</b>	<b>0,47 %</b>
D.1.	Náklady příštích období	0,88 %	0,77 %	0,67 %	0,47 %
D.3.	Příjmy příštích období				0,00 %

Ozn.	Text	2017	2018	2019	2020
	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>100,00 %</b>	<b>100,00 %</b>	<b>100,00 %</b>	<b>100,00 %</b>
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>92,02 %</b>	<b>92,92 %</b>	<b>92,04 %</b>	<b>94,31 %</b>
<i>A.I.</i>	<i>Základní kapitál</i>	<i>24,67 %</i>	<i>23,35 %</i>	<i>21,75 %</i>	<i>23,13 %</i>
A.I.1.	Základní kapitál	24,67 %	23,35 %	21,75 %	23,13 %
<i>A.III.</i>	<i>Fondy ze zisku</i>	<i>2,47 %</i>	<i>2,34 %</i>	<i>2,17 %</i>	
A.III.1.	Ostatní rezervní fondy	2,47 %	2,34 %	2,17 %	
<i>A.IV.</i>	<i>Výsledek hospodaření minulých let (+/-)</i>	<i>59,83 %</i>	<i>61,40 %</i>	<i>62,61 %</i>	<i>74,78 %</i>
A.IV.1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	59,83 %	61,40 %	62,61 %	74,78 %
<i>A.V.</i>	<i>Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)</i>	<i>5,04 %</i>	<i>5,83 %</i>	<i>5,50 %</i>	<i>-3,60 %</i>
<b>B.+C.</b>	<b>Cizí zdroje</b>	<b>7,98 %</b>	<b>7,08 %</b>	<b>7,96 %</b>	<b>5,69 %</b>
<b>B.</b>	<b>Rezervy</b>	<b>0,85 %</b>	<b>0,60 %</b>	<b>0,50 %</b>	<b>0,46 %</b>
<i>B.IV.</i>	<i>Ostatní rezervy</i>	<i>0,85 %</i>	<i>0,60 %</i>	<i>0,50 %</i>	<i>0,46 %</i>
<b>C.</b>	<b>Závazky</b>	<b>7,13 %</b>	<b>6,48 %</b>	<b>7,46 %</b>	<b>5,23 %</b>
<i>C.I.</i>	<i>Dlouhodobé závazky</i>	<i>2,31 %</i>	<i>2,69 %</i>	<i>2,88 %</i>	<i>2,59 %</i>
C.I.8.	Odložený daňový závazek	2,31 %	2,69 %	2,88 %	2,59 %
<i>C.II.</i>	<i>Krátkodobé závazky</i>	<i>4,82 %</i>	<i>3,79 %</i>	<i>4,58 %</i>	<i>2,64 %</i>
C.II.3.	Krátkodobé přijaté zálohy		0,00 %	0,00 %	0,00 %
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	2,62 %	1,19 %	1,33 %	1,12 %
C.II.8.	Závazky ostatní	2,20 %	2,60 %	3,25 %	1,52 %
<i>C.II.8.3.</i>	<i>Závazky k zaměstnancům</i>	<i>0,90 %</i>	<i>0,87 %</i>	<i>0,90 %</i>	<i>0,70 %</i>
<i>C.II.8.4.</i>	<i>Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění</i>	<i>0,51 %</i>	<i>0,49 %</i>	<i>0,52 %</i>	<i>0,36 %</i>
<i>C.II.8.5.</i>	<i>Stát - daňové závazky a dotace</i>	<i>0,29 %</i>	<i>0,55 %</i>	<i>0,47 %</i>	<i>0,13 %</i>
<i>C.II.8.6.</i>	<i>Dohadné účty pasivní</i>	<i>0,49 %</i>	<i>0,69 %</i>	<i>0,48 %</i>	<i>0,33 %</i>
<i>C.II.8.7.</i>	<i>Jiné závazky</i>	<i>0,00 %</i>	<i>0,00 %</i>	<i>0,88 %</i>	
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení pasiv</b>			<b>0,00 %</b>	
D.2.	Výnosy příštích období			0,00 %	

**Příloha G: Vlastní zpracování horizontální analýzy výkazu rozvahy společnosti**

**Precision Castparts CZ, s. r. o. za roky 2017–2020**

Ozn.	Text	2017 – 2018	2018 – 2019	2019 – 2020
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>5,66 %</b>	<b>7,38 %</b>	<b>-6,00 %</b>
<b>B.</b>	<b>Stálá aktiva</b>	<b>37,82 %</b>	<b>0,34 %</b>	<b>-11,99 %</b>
<i>B.I.</i>	<i>Dlouhodobý nehmotný majetek</i>	<i>26,17 %</i>	<i>-36,70 %</i>	<i>-54,62 %</i>
B.I.2.	Ocenitelná práva	-74,50 %	213,16 %	-54,62 %
<i>B.I.2.1.</i>	<i>Software</i>	-74,50 %	213,16 %	-54,62 %
B.I.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek		-100,00 %	
<i>B.I.5.2.</i>	<i>Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek</i>		-100,00 %	
<i>B.II.</i>	<i>Dlouhodobý hmotný majetek</i>	<i>37,82 %</i>	<i>0,35 %</i>	<i>-11,98 %</i>
B.II.1.	Pozemky a stavby	15,45 %	81,20 %	-10,31 %
<i>B.II.1.1.</i>	<i>Pozemky</i>	208,74 %	0,00 %	0,00 %
<i>B.II.1.2.</i>	<i>Stavby</i>	-4,28 %	107,93 %	-11,95 %
B.II.2.	Hmotné movité věci i jejich soubory	-10,75 %	1,44 %	-14,39 %
B.II.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek		-99,70 %	-100,00 %
<i>B.II.5.2.</i>	<i>Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek</i>		-99,70 %	-100,00 %
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>-23,03 %</b>	<b>18,98 %</b>	<b>2,58 %</b>
<i>C.I.</i>	<i>Zásoby</i>	<i>50,02 %</i>	<i>-25,95 %</i>	<i>-52,41 %</i>
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	17,81 %	8,73 %	-57,10 %
C.I.3.	Výrobky a zboží	136,36 %	-72,29 %	-27,79 %
<i>C.I.3.1.</i>	<i>Výrobky</i>	136,36 %	-72,29 %	-27,79 %
<i>C.II.</i>	<i>Pohledávky</i>	<i>-25,11 %</i>	<i>21,00 %</i>	<i>-0,32 %</i>
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	-25,11 %	21,00 %	-0,32 %
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	-26,31 %	40,49 %	-38,49 %
C.II.2.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	-22,44 %	12,80 %	18,38 %
C.II.2.4.	Pohledávky - ostatní	-71,94 %	44,55 %	15,22 %
<i>C.II.2.4.3.</i>	<i>Stát - daňové pohledávky</i>	-36,32 %	8,30 %	15,28 %
<i>C.II.2.4.4.</i>	<i>Krátkodobé poskytnuté zálohy</i>	-42,40 %	55,84 %	-23,24 %
<i>C.II.2.4.5.</i>	<i>Dohadné účty aktivní</i>			-100,00 %
<i>C.II.2.4.6.</i>	<i>Jiné pohledávky</i>	-99,33 %	-100,00 %	
<i>C.IV.</i>	<i>Peněžní prostředky</i>	<i>124,98 %</i>	<i>-7,35 %</i>	<i>336,46 %</i>
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	-49,58 %	140,00 %	-33,33 %
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	134,67 %	-9,11 %	348,11 %
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>-7,29 %</b>	<b>-6,30 %</b>	<b>-33,70 %</b>
D.1.	Náklady příštích období	-7,29 %	-6,30 %	-33,97 %
D.3.	Příjmy příštích období			

Ozn.	Text	2017 – 2018	2018 – 2019	2019 – 2020
	<b>PASIVA CELKEM</b>	5,66 %	7,38 %	-6,00 %
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	6,69 %	6,36 %	-3,68 %
<i>A.I.</i>	<i>Základní kapitál</i>	0,00 %	0,00 %	0,00 %
A.I.1.	Základní kapitál	0,00 %	0,00 %	0,00 %
<i>A.III.</i>	<i>Fondy ze zisku</i>	0,00 %	0,00 %	-100,00 %
A.III.1.	Ostatní rezervní fondy	0,00 %	0,00 %	-100,00 %
<i>A.IV.</i>	<i>Výsledek hospodaření minulých let (+/-)</i>	8,43 %	9,49 %	12,26 %
A.IV.1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	8,43 %	9,49 %	12,26 %
<i>A.V.</i>	<i>Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)</i>	22,08 %	1,39 %	-161,51 %
<b>B.+C.</b>	<b>Cizí zdroje</b>	-6,25 %	20,65 %	-32,78 %
<b>B.</b>	<b>Rezervy</b>	-24,98 %	-11,39 %	-12,43 %
<i>B.IV.</i>	<i>Ostatní rezervy</i>	-24,98 %	-11,39 %	-12,43 %
<b>C.</b>	<b>Závazky</b>		23,64 %	-34,14 %
<i>C.I.</i>	<i>Dlouhodobé závazky</i>		15,09 %	-15,49 %
C.I.8.	Odložený daňový závazek	22,83 %	15,09 %	-15,49 %
<i>C.II.</i>	<i>Krátkodobé závazky</i>	-16,90 %	29,71 %	-45,88 %
C.II.3.	Krátkodobé přijaté zálohy		0,00 %	0,00 %
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	-51,98 %	19,54 %	-20,81 %
C.II.8.	Závazky ostatní	24,92 %	34,39 %	-56,12 %
<i>C.II.8.3.</i>	<i>Závazky k zaměstnancům</i>	2,27 %	11,52 %	-27,43 %
<i>C.II.8.4.</i>	<i>Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění</i>	1,67 %	12,66 %	-33,99 %
<i>C.II.8.5.</i>	<i>Stát - daňové závazky a dotace</i>	98,31 %	-8,82 %	-73,40 %
<i>C.II.8.6.</i>	<i>Dohadné účty pasivní</i>	47,71 %	-24,62 %	-36,43 %
<i>C.II.8.7.</i>	<i>Jiné závazky</i>	-84,38 %		-100,00 %
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení pasiv</b>			-100,00 %
D.2.	Výnosy příštích období			-100,00 %

**Příloha H: Vlastní zpracování horizontální analýzy výkazu zisku a ztráty společnosti Precision Castparts CZ, s. r. o. za roky 2017–2020**

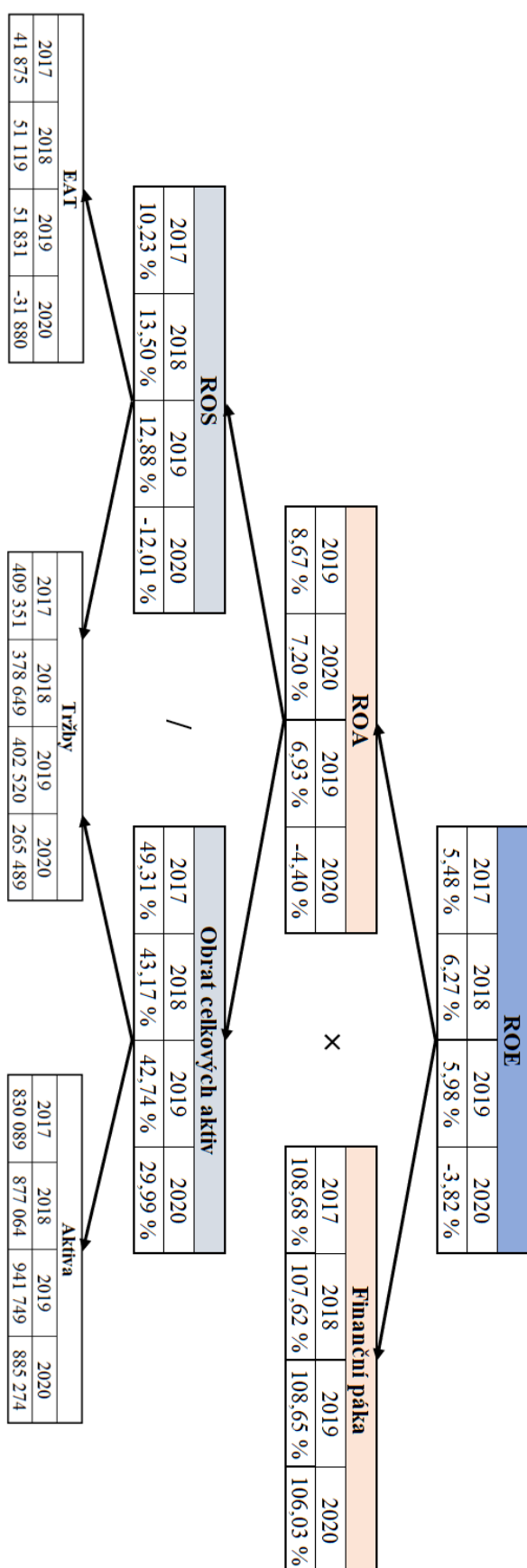
Ozn.	Text	2017 – 2018	2018 – 2019	2019 – 2020
<b>I.</b>	<b>Tržby z prodeje výrobků a služeb</b>	<b>-7,50 %</b>	<b>6,30 %</b>	<b>-34,04 %</b>
<b>A.</b>	<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>-18,94 %</b>	<b>6,50 %</b>	<b>-35,19 %</b>
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	16,52 %	1,50 %	-34,71 %
A.3.	Služby	-36,81 %	11,14 %	-35,60 %
<b>B.</b>	<b>Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)</b>	<b>-287,74 %</b>	<b>177,80 %</b>	<b>49,55 %</b>
<b>C.</b>	<b>Aktivace (-)</b>		<b>100,00 %</b>	<b>-100,00 %</b>
<b>D.</b>	<b>Osobní náklady</b>	<b>18,75 %</b>	<b>-0,34 %</b>	<b>-9,41 %</b>
D.1.	Mzdové náklady	19,01 %	-0,32 %	-7,77 %
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	18,02 %	-0,38 %	-13,90 %
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	19,12 %	-0,76 %	-12,91 %
D.2.2.	Ostatní náklady	8,57 %	3,16 %	-22,91 %
<b>E.</b>	<b>Úpravy hodnot v provozní oblasti</b>	<b>9,89 %</b>	<b>11,95 %</b>	<b>58,68 %</b>
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	9,89 %	11,95 %	58,68 %
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	9,89 %	11,95 %	8,17 %
E.1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné			100,00 %
<b>III.</b>	<b>Ostatní provozní výnosy</b>	<b>101,97 %</b>	<b>-7,96 %</b>	<b>16,19 %</b>
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	-100,00 %	100,00 %	931,22 %
III.2.	Tržby z prodaného materiálu			100,00 %
III.3.	Jiné provozní výnosy	106,30 %	-10,46 %	-9,44 %
<b>F.</b>	<b>Ostatní provozní náklady</b>	<b>-89,06 %</b>	<b>155,84 %</b>	<b>328,45 %</b>
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	-100,00 %	100,00 %	1481,47 %
F.2.	Prodaný materiál			
F.3.	Daně a poplatky	-76,72 %	6,67 %	-10,69 %
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	-180,71 %	65,74 %	3,47 %
F.5.	Jiné provozní náklady	-40,34 %	-11,99 %	1,78 %
*	<b>Provozní výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>-12,20 %</b>	<b>3,26 %</b>	<b>-159,74 %</b>
<b>VI.</b>	<b>Výnosové úroky a podobné výnosy</b>	<b>543,80 %</b>	<b>39,41 %</b>	<b>-70,17 %</b>
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	543,80 %	39,41 %	-70,17 %
<b>J.</b>	<b>Nákladové úroky a podobné náklady</b>	<b>-99,73 %</b>	<b>37,50 %</b>	<b>936,36 %</b>
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	700,00 %	37,50 %	936,36 %
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	-100,00 %		
<b>VII.</b>	<b>Ostatní finanční výnosy</b>	<b>-49,78 %</b>	<b>9,53 %</b>	<b>73,46 %</b>
<b>K.</b>	<b>Ostatní finanční náklady</b>	<b>-71,73 %</b>	<b>12,56 %</b>	<b>38,97 %</b>
*	<b>Finanční výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>102,05 %</b>	<b>-16,51 %</b>	<b>833,43 %</b>

**	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)</b>	<b>24,66 %</b>	<b>3,12 %</b>	<b>-154,31 %</b>
<b>L.</b>	<b>Daň z příjmů</b>	<b>36,47 %</b>	<b>10,20 %</b>	<b>-127,20 %</b>
L.1.	Daň z příjmů splatná	-4,53 %	25,88 %	-95,52 %
L.2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	565,96 %	-18,83 %	-218,13 %
**	<b>Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)</b>	<b>22,08 %</b>	<b>1,39 %</b>	<b>-161,51 %</b>
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>	<b>22,08 %</b>	<b>1,39 %</b>	<b>-161,51 %</b>
*	<b>Čistý obrat za účetní období</b>	<b>-6,73 %</b>	<b>5,69 %</b>	<b>-28,84 %</b>

**Příloha CH: Vlastní zpracování horizontální analýzy výkazu přehledu o peněžních tocích společnosti Precision Castparts CZ, s. r. o. za roky 2017–2020**

Ozn.	Text	2017 – 2018	2018 – 2019	2019 – 2020
<b>P.</b>	<b>Počáteční stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů</b>	<b>-5,63 %</b>	<b>124,98 %</b>	<b>-7,35 %</b>
	<i>Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnost)</i>			
<b>Z.</b>	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>24,66 %</b>	<b>3,12 %</b>	<b>-154,31 %</b>
A.1.	Úpravy o nepeněžní operace	491,80 %	-4,94 %	27,86 %
A.1.1.	Odpisy stálých aktiv	9,89 %	11,95 %	8,17 %
A.1.2.	Změna stavu opravných položek a rezerv	-180,67 %	65,78 %	3496,85 %
A.1.3.	Zisk (ztráta) z prodeje stálých aktiv	-100,00 %		12300,00 %
A.1.5.	Nákladové a výnosové úroky	-127,53 %	-39,43 %	80,47 %
A.1.6.	Opravy o ostatní nepeněžní operace	211,15 %	-27,35 %	-46,66 %
<b>A.*</b>	<b>Čistý provozní peněžní tok před změnami pracovního kapitálu</b>	<b>108,52 %</b>	<b>-0,98 %</b>	<b>-65,20 %</b>
A.2.	Změna stavu pracovního kapitálu	132,39 %	-221,18 %	75,29 %
A.2.1.	Změna stavu pohledávek a časového rozlišení aktiv	994,18 %	-206,57 %	81,67 %
A.2.2.	Změna stavu závazků a časového rozlišení pasív	-153,35 %	122,56 %	-482,92 %
A.2.3.	Změna stavu zásob	-287,79 %	177,83 %	49,55 %
<b>A.**</b>	<b>Čistý provozní peněžní tok před zdaněním</b>	<b>115,71 %</b>	<b>-72,44 %</b>	<b>-50,80 %</b>
A.3.	Vyplacené úroky	99,73 %	-37,50 %	-936,36 %
A.4.	Přijaté úroky	543,80 %	39,41 %	-70,17 %
A.5.	Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost	-2445,08 %	-89,74 %	49,03 %
<b>A.***</b>	<b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti</b>	<b>116,36 %</b>	<b>-76,94 %</b>	<b>-51,99 %</b>
	<i>Peněžní toky z investiční činnosti</i>			
B.1.	Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	112,20 %	76,09 %	76,11 %
B.2.	Příjmy z prodeje stálých aktiv	-100,00 %		931,22 %
<b>B.***</b>	<b>Čistý peněžní tok z investiční činnosti</b>	<b>-112,76 %</b>	<b>76,39 %</b>	<b>88,87 %</b>
	<i>Peněžní toky z finančních činností</i>			
<b>C.***</b>	<b>Čistý peněžní tok z finanční činnosti</b>			
<b>F.</b>	<b>Čistá změna peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů</b>	<b>2194,07 %</b>	<b>-113,23 %</b>	<b>4341,71 %</b>
<b>R.</b>	<b>Konečný stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů</b>	<b>124,98 %</b>	<b>-7,35 %</b>	<b>336,46 %</b>

**Příloha I: Vlastní zpracování Du Pont diagramu společnosti Precision Castparts CZ, s. r. o. za roky 2017–2020**





## **Abstrakt**

Leitl, D. (2022). *Metody a nástroje controllingu a jejich využití v podnikové praxi* (Diplomová práce), Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Česko.

**Klíčová slova:** controlling, metody controllingu, nástroje controllingu, finanční plánování

Prvním cílem této diplomové práce je analyzovat a zhodnotit metody a nástroje controllingu a jejich využití ve společnosti Precision Castparts CZ, s. r. o., se sídlem v Plzni současně s definováním příčin zjištěných výsledků za roky 2017–2020. Dalším cílem a účelem této kvalifikační práce je vytvořit souhrn doporučení a návrhů pro tento podnik, včetně plánu pro následující období. Kapitoly teoretické části a její obsah je koncipován z hlediska druhového členění controllingu, jejich metod a nástrojů. V kapitolách praktické části jsou tyto teoretické poznatky aplikovány na analyzovanou a hodnocenou společnost. Použitými metodami sběru dat byla analýza interních dokumentů podniku, veřejně dostupných materiálů a strukturovaný rozhovor s vedoucím pracovníkem. Výsledkem je hodnocení, doporučení a návrhy pro podnik, včetně finančního vyjádření, z oblasti controllingových nástrojů a metod, jejichž hlavními oblastmi jsou finance, reporting, plánování a investice.

## **Abstract**

Leitl, D. (2022). *Methods and instruments of controlling and their use in business practice* (Master's Thesis). University of West Bohemia, Faculty of Economics, Czech Republic.

**Key words:** controlling, methods of controlling, instruments of controlling, financial planning

The first aim of this Master's thesis is to analyze and evaluate the methods and tools of controlling and their use in the company Precision Castparts CZ, sro, based in Pilsen, while defining the causes of the results for the years 2017–2020. Another goal and purpose of this qualification is to create a summary of recommendations and proposals for this undertaking, including a plan for the following period. The chapters of the theoretical part and its content is designed in terms of the type of controlling, their methods and tools. In the chapters of the practical part, these theoretical findings are applied to the analyzed and evaluated company. The data collection methods were used analysis of the company's internal documents, publicly available materials and a structured interview with a manager. The result is evaluations, recommendations and proposals for the company, including financial statements, in the field of controlling tools and methods, the main areas are finance, reporting, planning and investment.