

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

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

**Controlling methods and tools and their use in business
practice**

Bc. Tereza Vávrová

Plzeň 2022

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

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

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

Plzeň dne 22. 4. 2022

v. r. *Tereza Vávrová*

Obsah

Úvod	9
1 Cíle a metodika práce	10
2 Podstata controllingu.....	11
2.1 Pojem controlling a jeho význam.....	11
2.2 Vznik a vývoj controllingu.....	12
2.3 Cíle controllingu.....	13
2.4 Funkce controllingu	14
2.5 Druhy controllingu	14
2.6 Vztah controllingu a manažerského účetnictví	18
2.7 Shrnutí ke kapitole 2	18
3 Analýza a hodnocení vybraných metod a nástrojů controllingu.....	20
3.1 Přehled metod a nástrojů controllingu a jejich využití.....	20
3.2 Vybrané metody využívané ve strategickém controllingu.....	24
3.2.1 Analýza potenciálu	24
3.2.2 Analýza silných a slabých stránek	25
3.2.3 SWOT analýza.....	25
3.3 Vybrané metody využívané v operativním controllingu.....	27
3.3.1 Analýza ABC	27
3.3.2 Analýza kritických bodů	29
3.4 Vybrané metody využívané ve finančním controllingu.....	32
3.5 Finanční analýza.....	32
3.5.1 Metody finanční analýzy	33
3.5.2 Postup zpracování finanční analýzy	34
3.5.3 Ukazatele finanční analýzy	34

3.6	Pokročilé metody a nástroje finančního controllingu.....	43
3.6.1	Balanced Scorecard	44
3.6.2	Model EFQM	45
3.7	Finanční plánování a kontrola	46
3.8	Shrnutí ke kapitole 3.....	47
4	Představení vybrané společnosti.....	49
4.1	Historie a současný stav společnosti	50
4.2	Výrobní činnost	51
4.3	Charakteristika controllingu ve společnosti	52
5	Analýza a hodnocení vybraných metod a nástrojů controllingu ve zvolené společnosti	54
5.1	Metody strategického controllingu ve vybrané společnosti	54
5.1.1	SWOT analýza	55
5.1.2	Analýza potenciálu.....	58
5.1.3	Shrnutí metod strategického controllingu ve vybrané společnosti.....	60
5.2	Metody operativního controllingu ve vybrané společnosti	61
5.2.1	Analýza ABC	61
5.2.2	Shrnutí metod operativního controllingu ve vybrané společnosti.....	62
5.3	Metody finančního controllingu ve vybrané společnosti	63
5.3.1	Finanční analýza - analýza absolutních ukazatelů	63
5.3.2	Finanční analýza - analýza poměrových ukazatelů.....	71
5.3.3	Controlling cash-flow.....	76
5.3.4	Finanční plánování	79
5.3.5	Shrnutí metod finančního controllingu ve vybrané společnosti.....	81
6	Návrhy na zlepšení v oblasti využití controllingových metod a nástrojů ve vybrané společnosti	84

6.1	Přínosy práce.....	89
	Závěr	90
	Seznam použitých zdrojů	92
	Seznam tabulek	95
	Seznam obrázků.....	95
	Seznam příloh.....	97
	Přílohy	
	Abstrakt	
	Abstract	

Úvod

Samotný controlling zahrnuje širokou oblast činností. Je možné ho popsat jako soubor nástrojů, technik a procesů, které jsou v podniku aplikovány a zároveň následně zdokonalovány tak, aby bylo dosaženo maximálního efektivního finančního řízení, jež bude mít pro firmu přidanou hodnotu. Původní controlling byl v počátcích svého rozvoje zaměřen pouze na sběr dat a jeho funkce byla spíše pasivní. Postupně se vyvinul a orientoval na kontrolu hospodárnosti podniku. A v současnosti už je zaměřen především na řízení, kontrolu a regulaci všech podnikových aktivit.

Celá diplomová práce se skládá z úvodu, teoretické části, praktické části a závěru. Teoretická část je zaměřena na přiblížení podstaty samotného controllingu. Je zde definován pojem controlling, jeho vznik a vývoj, cíle, funkce a také druhy. Na tuto obecnou definici navazuje analýza a hodnocení metod a nástrojů controllingu v teoretické rovině. Jsou zde popsány vybrané metody strategického, operativního, finančního controllingu a připojena je ještě zmínka o pokročilých metodách finančního controllingu, konkrétně o metodě EFQM a Balanced Scorecard.

Druhá praktická část práce začíná představením vybrané společnosti, kterou je Valeo autoklimatizace, k.s. Zahrnut je zde popis historie a současného stavu společnosti a její výrobní činnosti. Celá společnost Valeo Group se skládá z celkem čtyř obchodních skupin, které jsou dále děleny ještě na produktové skupiny. Pro účely zpracování této práce byla vybrána obchodní skupina Comfort & Driving Assistance Systems (CDA), která sídlí v Rakovníku a zabývá se výrobou asistenčních a parkovacích systémů pro řízení, ovládacích panelů a produktů usnadňujících konektivitu různých zařízení s vozidlem. Součástí této kapitoly je dále také charakteristika controllingu ve vybrané společnosti. Po představení firmy navazuje kapitola zaměřená na analýzu a hodnocení vybraných metod a nástrojů controllingu ve společnosti Valeo. Provedena je zde praktická aplikace vybraných metod strategického, operativního a finančního controllingu. Poslední kapitola praktické části práce se věnuje návrhům na zlepšení v oblasti využití controllingových metod a nástrojů ve vybrané společnosti.

1 Cíle a metodika práce

Cílem této diplomové práce je provedení analýzy a hodnocení vybraných metod a nástrojů controllingu a jejich praktické využití ve vybraném podniku Valeo autoklimatizace, k.s. Na základě této analýzy poté vyhodnotit doporučení a návrhy v oblasti využití controllingových metod a nástrojů ve společnosti. Dílčími cíli, potřebnými k naplnění hlavních, jsou charakteristika významu, funkcí a druhů controllingu a analýza vybraných metod a nástrojů controllingu.

Diplomová práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část, přičemž teoretická je zpracována na základě uvedené literatury. Pro praktickou část jsou poté využity účetní výkazy, jako rozvaha, výkaz zisku a ztráty a cash-flow, které jsou součástí veřejných výročních zpráv společnosti. Další informace jsou získány i z interních zdrojů a dokumentů a z konzultací se zaměstnanci controllingového oddělení společnosti. Veškeré výpočty jsou provedeny v Microsoft Office Excel 2016. Součástí jednotlivých kapitol jsou tabulky, grafy a obrázky, které shrnují potřebné údaje nebo přehledně zaznamenávají výstupy a zjištěné hodnoty. Zahraniční zdroje jsou přeloženy pomocí Google Překladače.

2 Podstata controllingu

V současné literatuře, která se zabývá controllinglem je, možné nalézt celou řadu definic controllingu. Mezi vybrané definice patří například následující.

Eschenbach o controllingu říká, že jeho původním účelem je koordinace systému řízení pro zajištění vnitřní a vnější harmonizace a zajištění informací. Controlling dále doplňuje a integruje management v koncepčním, funkčním a institucionálním smyslu, ale i v personálním smyslu. (Eschenbach & Siller, 2012, s.76)

Podle Hoffmanna je potřeba chápat controlling jako „podporu řízení podniku informacemi.“ (Mikovcová, 2007, s. 8)

Schweitzer controlling definuje jako „souhrn úloh, jejichž předmětem je zajištění informací a koordinace řízení podniku k optimálnímu dosažení všech cílů podniku.“ (Mikovcová, 2007, s. 8)

Mayer a Mann controlling označují jako „systém pravidel, který napomáhá dosažení podnikových cílů, zabraňuje překvapením a včas rozsvěcuje červenou, když se objeví nebezpečí, vyžadující v řízení příslušná opatření.“ (Mikovcová, 2007, s. 8)

2.1 Pojem controlling a jeho význam

Controlling lze obecně chápat jako jednu z funkcí managementu. Controllera jako pracovníka poté lze chápat jako manažera, který je zodpovědný za účetní oddělení. Poskytuje totiž ostatním manažerům potřebné informace a tyto informace poté interpretuje, což zajišťuje to, že má vliv na rozhodování. (Mikovcová, 2007, s. 9)

Samotné slovo controlling se odvozuje z anglického slovesa *to control*, které lze přeložit v řadě významů, např.: jako vést, řídit, regulovat, stanovit, obsluhovat, nebo kontrolovat, zkoušet, ale i ovládat, dohlížet, nebo plánovat. To je důkazem, že moderní pojetí controllingu může mít mnoho podob. (Eschenbach & Siller, 2012, s. 34)

Původ slova *control* pochází z latiny a je odvozeno od pojmu *contra rolatus*, což ve středověku znamenalo pořizování druhého zápisu z kontrolních důvodů o tocích zboží a peněz. (Horváth, 2003)

2.2 Vznik a vývoj controllingu

Počátky controllingu sahají na konec 19. století, kdy se začínal postupně vyvíjet v amerických dopravních a výrobních podnicích jako např. v General Electric Company nebo Ford Motor Company. Tehdejší původní náplní práce controllerů byla správa finančních záležitostí. Dalšího širokého rozvoje se controlling dočkal v období světové hospodářské krize, která přišla v roce 1929. Controlling se začal do podniků začleňovat jako systém a controllerům byly přiřazeny další úkoly, jako třeba příprava informací pro plánování a rozhodování nebo poradenství pro vedoucí pracovníky. Největší rozvoj controllingu ovšem přišel v USA ve druhé polovině 20. století. Náplň práce controllerů už se začala značně rozšiřovat, zahrnovala například oblast tvorby plánů, jejich vyhodnocení, porovnání se skutečnými stavy a následný návrh opatření, dále také řízení nákladů, financí a majetku podniku a další. Náplň práce controllerů už se tak tedy více přiblížila pozici finančních manažerů. (Mikovcová, 2007, s. 10)

Do Evropy se controlling dostal po 2. světové válce, kdy docházelo k obnově hospodářství a přílivu amerického kapitálu. Vlivem všech událostí v tomto období začal také vzrůstat tlak na efektivní řízení podniků, a právě zavedení controllingu bylo jednou z možností. Přibližně od konce 70. let 20. století se pojem controlling začal objevovat i na akademické půdě a jeho význam i pojetí se začaly v různých státech lišit. (Mikovcová, 2007, s. 11)

V České republice lze první znaky controllingu nalézt již ve 20. letech 20. století především v průmyslových podnicích, které byly inspirovány americkými podniky. Za hlavního průkopníka controllingu je u nás považován Tomáš Baťa. Ten se ve svém podniku soustředil hlavně na operativní a strategický controlling a také na detailní zpracování plánů, které sloužily vedení společnosti pro rozhodování. K dalšímu rozvoji controllingu u nás začalo opět docházet až v 90. letech 20. století po pádu komunistického režimu. (Vochozka, Psárská, & Stehel, 2016, s. 9)

2.3 Cíle controllingu

Cíle controllingu jsou důležitým základem pro vybudování celého systému controllingu a zároveň i jeho funkcí. (Eschenbach, 2004)

Obecně je hlavním cílem podniku udržení jeho trvalé životaschopnosti a přínosem controllingu je to, že podporuje management ve vytvoření této schopnosti, případně jejího udržení nebo uplatnění. Zajištění životaschopnosti podniku zahrnuje prostřednictvím controllingu následující cíle řízení:

- zajištění schopnosti anticipace a adaptace,
- zajištění schopnosti reakce,
- a zajištění schopnosti koordinace. (Eschenbach & Siller, 2012)

Smyslem schopnosti adaptace je to, že controlling má přinášet důležité informace o změnách v podniku, ale i v jeho okolí. Anticipace znamená včasné a srozumitelné informování o budoucím vývoji nebo případných změnách, které by mohly v budoucnu nastat. Pouze pochopení a popsání problému ale nestačí k zajištění schopnosti adaptace a anticipace, je totiž důležité, aby byl controlling aktivní v celém procesu řízení. Jinak řečeno, controlling je důležitý z toho důvodu, aby bylo možné zaznamenat odchylky již v průběhu naplňování cílů a tyto odchylky napravit, tak by bylo daných cílů řádně dosaženo. (Eschenbach, 2004)

Controlling rovněž přispívá k zajištění schopnosti reakce. Tato schopnost spočívá v zavedení informačního a kontrolního systému, který vedoucím pracovníkům umožní zachytit vztah mezi plánovaným a skutečným vývojem. (Eschenbach, 2004)

Schopností koordinace je myšleno sladění aktivit jednotlivých podsystémů v podniku tak, aby byl zajištěn hladký průběh jeho hospodaření. (Eschenbach, 2004).

Mezi controllinem a managementem tedy existuje velká vzájemná propojenost a to proto, že controlling sice není odpovědný za naplňování cílů, ale svou činností napomáhá managementu k jejich správnému naplňování. (Eschenbach, 2004)

2.4 Funkce controllingu

Controlling je považován za část řízení podniku, a proto je možné pro definici jeho funkcí využít právě funkce řízení podniku, mezi které patří plánování, rozhodování, koordinování, motivování, informování a kontrolování.

Controlling jako systém doplňující řízení podniku má především **funkci informační**. Ta je založena na získávání, zpracování a vyhodnocení informací, které jsou podstatné pro veškeré rozhodování v podniku. Informace mohou být sbírány jak z externích, tak z interních zdrojů. Následně je nutné informace zpracovat a vyhodnotit ty, které jsou pro podnik důležité například z hlediska nějakého řešeného problému. Doba na zpracování těchto informací by měla být co nejkratší, aby byla zajištěna aktuálnost a relevantnost daných dat. Zpracovaná a vyhodnocená data je poté také nutné správně interpretovat a komunikovat odpovídajícím pracovníkům. (Eschenbach, 2004)

Za další funkci controllingu je považováno takzvané **doplnění řízení podniku**. To znamená, že controlling vlastně doplňuje management, poskytuje tedy informace manažerům. Je ale nutné podotknout, že za správnost rozhodnutí odpovídají manažeři, nikoliv controlleři. A to, v jaké míře se controlleři podílejí na řízení, závisí na velikosti podniku, na vývoji controllingu v samotném podniku a samozřejmě na pracovnících, kteří stojí v čele vedení podniku a v čele controllingu samotného. (Eschenbach, 2004)

Controlling plní rovněž **funkci inovační**. Inovací je v tomto smyslu myšlena nejen obměna něčeho stávajícího, ale i například zavádění novinek. Návrhy na inovace a změny překládá právě controller. Cílem všech zainteresovaných skupin podniku je, aby daný podnik prosperoval, přinášel zisk, a proto je potřeba veškeré procesy inovovat a přizpůsobovat. (Eschenbach, 2004)

2.5 Druhy controllingu

Controlling lze rozdělit z hlediska časového a z hlediska jeho zaměření. Časové hledisko úzce souvisí s úrovněmi řízení v podniku, ve kterých dochází i k manažerskému plánování. Tyto úrovně existují tři, a to strategická, taktická a operativní.

Eschenbach a Siller (2012) ovšem uvádějí jako vrcholovou úroveň řízení **normativní controlling**. Ten se podle nich soustředí na dlouhodobé zachování změn, inovací nebo metod souvisejících s etikou, zásadami, normami či vizí podniku. Důležité je zmínit,

že normativní controlling vychází také ze společenské odpovědnosti podniku, ta řeší otázky z oblasti etiky, vzdělávání zaměstnanců, ekologie nebo ochrany životního prostředí. (Eschenbach & Siller, 2012)

Strategický controlling je konstruován do dlouhodobého horizontu až několika let. Zaměřuje se na určování a plnění poslání podniku, na tvorbu strategických cílů a samotné strategie podniku. Hlavním rysem strategického controllingu je právě jeho orientace do budoucnosti. Strategický controlling se konkrétně zabývá především analýzou trhu, analýzou potenciálu a analýzou okolí podniku. Snaží se získávat informace potřebné k tvorbě strategie, ke strategickému plánování a rozhodování. Při tvorbě strategie je velice důležitá komunikace mezi managementem a controllerem podniku. (Eschenbach & Siller, 2012)

Operativní plánování je krátkodobé, zaměřuje se na kratší časové úseky. Časový horizont operativního plánování je přibližně 1-3 roky a jeho úkolem je zajišťovat návaznost strategických a taktických plánů. Controlling na operativní úrovni tyto plány také kontroluje, případně upravuje tak, aby pomocí nich docházelo k plnění stanovených cílů. Dalším důležitým úkolem je také hledání možností, jak pozitivně ovlivňovat ziskovost podniku. (Eschenbach & Siller, 2012)

V **taktické úrovni** plánování dochází ke konkretizování strategických cílů v horizontu jednoho roku. Úkolem taktického controllingu je řízení a koordinace přímo v podniku. Může se jednat například o tvorbu kalkulací zakázek nebo nabídek, statistiku jednotlivých zakázek, sledování vývoje obratu zakázek v porovnání s předešlými roky nebo kontrolu termínů atd.

Z hlediska zaměření je možné controlling klasifikovat na následující oblasti:

- Personální,
- Procesní,
- Výrobní a logistický,
- Investiční,
- Projektový,
- Finanční,
- Nákladový. (Eschenbach & Siller, 2012)

Personální controlling je nástrojem pro řízení lidských zdrojů. Mezi funkce personálního controllingu patří především řízení pracovníků a lidských zdrojů obecně. Může se jednat například o rozmístění pracovníků v podniku, koordinaci jejich činností a úkolů, měření výkonnosti pracovníků nebo kvality jejich výkonů. Dále může docházet i k měření fluktuace zaměstnanců nebo jejich pracovní neschopnosti. K úkolům personálního controllingu lze zařadit například specifikaci krátkodobých a dlouhodobých cílů řízení lidských zdrojů, analyzování personálních dat, jejich vyhodnocování a navrhování případných opatření ke zlepšení. Cílem personálního controllingu je tedy hlavně zvýšení účinnosti personálního managementu. (Eschenbach & Siller, 2012)

Úlohou **procesního controllingu** je optimalizace jednak nákladů a kvality, ale i časů a podnikových procesů. Nástrojem procesního controllingu jsou hlavně kalkulace. Konkrétně procesní kalkulace, které tvoří základnu pro všechny aplikace plánování a řízení procesu. (Eschenbach & Siller, 2012, str. 460)

Podstatou **výrobního controllingu** je plánování, sledování a vyhodnocování objemu výroby. Mezi jeho hlavní přínosy patří optimalizace výrobních kapacit, ve smyslu jejich plánování a vyhodnocování, zvyšování efektivnosti výroby právě prostřednictvím optimalizace kapacit a dále také tlak na efektivitu jednicových nákladů. V českých podnicích je nákladový a výrobní controlling hlavní náplní controllera. (Kutáč & Janovská, 2012, s. 32)

Logistický controlling je úzce spojen s výrobním. Jeho hlavním úkolem je optimalizace řízení objednávek, skladování, příjmu a výdeje zboží.

Investiční controlling je zaměřen na systematické plánování, kontrolu a řízení investic a zároveň poskytuje informace pro rozhodování při investičních projektech. Promítá do systému řízení investic controllingové přístupy. Každá investiční činnost probíhá ve třech fázích, kterými jsou příprava investice, její realizace a následný provoz. Hlavní činností investičního controllingu je plánování investic. Cílem plánování investic je především výpočet jejich návratnosti pomocí různých metod hodnocení efektivnosti investičních projektů. Pomocí těchto metod dochází ke kvantifikování ekonomického efektu, který daný investiční projekt podniku přinese. Tento efekt je dán pomocí výpočtu doby návratnosti projektu. Mezi základní hlediska pro rozdělení metod hodnocení investic patří faktor času. Na základě toho, zda metody berou v úvahu

časovou hodnotu peněz, jsou poté rozděleny na statické a dynamické. (Kutáč & Janovská, 2012, s. 29)

Statické metody neberou v úvahu faktor času a jeho vliv na hodnotu peněz. Používají se v případě, že investice má krátkou dobu životnosti. Tyto metody jsou jednodušší a rychlejší na výpočet, ale z toho důvodu, že neberou v potaz faktor času, může dojít ke zkreslení výsledného ekonomického efektu, a proto jsou využívány spíše pro první předběžné výpočty. (Kutáč & Janovská, 2012, s. 30)

Dynamické metody naopak respektují faktor času a částečně i faktor rizika. Oba tyto faktory bývají zohledněny v diskontní sazbě. Tyto metody jsou tedy používány pro hodnocení investic s delší dobou životnosti. (Kutáč & Janovská, 2012, s. 30)

Dalším hlediskem pro třídění metod hodnocení investic mohou být finanční kritéria, jako například nákladové, ziskové nebo kritérium peněžních toků. (Kutáč & Janovská, 2012, s. 30)

Projektový controlling je v praxi úzce spojen s projektovým managementem. Na realizaci daného projektu, který je výstupem projektového managementu, se podílí jak projektový tým, tak controller. (Eschenbach & Siller, 2012)

Finanční controlling zajišťuje řízení finanční a kapitálové struktury podniku a jeho peněžních toků. Jeho hlavním cílem je zajištění likvidity, to znamená finanční rovnováhy podniku. S finančním controllingem se rovněž pojí sestavování finančních plánů a jejich porovnání se skutečností. Hlavním nástrojem, se kterým finanční controlling pracuje, je finanční analýza, což je významná součást finančního řízení podniku. Jejím smyslem a účelem je analyzovat finanční hospodaření podniku a zaznamenat všechny jeho složky, příkladem může být analýza likvidity, analýza zadluženosti nebo analýza rentability atd. Základními nástroji finanční analýzy jsou tzv. finanční poměrové ukazatele. Ty se vypočítávají poměrem neboli vydělením jedné položky jinou položkou z finančních výkazů, mezi kterými existuje souvislost. (Eschenbach & Siller, 2012, s. 244) (Kutáč & Janovská, 2012, s. 28)

Základním úkolem **nákladového controllingu** je tvorba systému plánování nákladů a vnitropodnikových výnosů. Tento systém musí být schopen vyhodnotit skutečnost od plánu, zjistit odchylky a najít řešení, které povede k eliminaci daných odchylek skutečnosti od plánu a případnému dopadu. Cílem nákladového controllingu je tvorba prodejní ceny, marže a poskytování podkladů pro sestavování finančních výkazů,

jako například cash-flow, to má poté včas předpovídat případný přebytek nebo nedostatek volných finančních prostředků. Hlavními náplněmi nákladového controllingu v podniku jsou tedy výpočet kalkulací, sestavování rozpočtu nákladů a výnosů a jeho vyhodnocování pomocí odchylek a reporting. (Kutáč & Janovská, 2012, s. 27)

Pokud se podnik rozhodne zavést controlling, jako první částí by měl být právě nákladový controlling a teprve po něm uvažovat o dalších oblastech, jako například o finančním, investičním apod. (Kutáč & Janovská, 2012, s. 28)

2.6 Vztah controllingu a manažerského účetnictví

Manažerské účetnictví je úzce spojeno s konceptem controllingu jako nástrojem řízení. Informační základnou controllingu je právě manažerské účetnictví. Obecně je možné manažerské účetnictví a controlling definovat jako klíčový nástroj pro řízení podniku, jehož použití je specifické pro každý podnik a jeho management zvlášť. Manažerské účetnictví se opírá především o hodnotové charakteristiky, zatímco controlling využívá mnohem více spíše informace nepeněžního charakteru. Lze tedy říct, že informace manažerského účetnictví, které jsou určeny pro potřeby řízení, pokrývají dvě zaměření controllingu. První oblastí je takzvaný nákladový controlling, ten se zaměřuje na řízení faktorů, jako jsou například zisk firmy a její náklady a výnosy. Druhou oblast tvoří finanční controlling, který se zaměřuje na řízení finanční a kapitálové struktury a na řízení peněžních toků firmy. (Kutáč & Janovská, 2012, s. 36)

To, co manažerské účetnictví a controlling spojuje, je to, že chápou účetnictví jako vrcholový informační nástroj, který díky svým cílům a prostředkům zajišťuje vnitřní koordinaci všech funkcí systému řízení. Faktem je, že konkretizace strategických cílů firmy i analýza odchylek vychází ze zpracovaných účetních výkazů, jako jsou rozvaha, výkaz zisků a ztrát a cash-flow. („Manažerské účetnictví a controlling“, n.d.)

2.7 Shrnutí ke kapitole 2

Ve druhé kapitole je definován samotný controlling jako pojem. Controlling tedy zjednodušeně představuje souhrn činností, jejichž úkolem je zajištění informací potřebných pro řízení podniku tak, aby bylo dosaženo všech požadovaných cílů. Je také považován za součást funkcí managementu. A pracovník na pozici controllera je poté chápán jako manažer odpovědný za finanční oddělení.

První náznaky a zmínky o controllingu pocházejí již z konce 19. století z amerických výrobních podniků. Do Evropy se tento pojem ovšem začal dostávat až v první polovině 20. století. V České republice se začal jako první používat v průmyslových podnicích a za hlavního průkopníka je označován Tomáš Baťa.

Součástí této kapitoly je také definování cílů controllingu. Přičemž jeho hlavním cílem je tedy zajištění životaschopnosti podniku a podpora managementu v těchto činnostech. Controlling tedy napomáhá managementu k naplňování stanovených cílů. Jak již bylo zmíněno, je také součástí řízení podniku a plní tedy hned několik funkcí. Konkrétně funkci informační, inovační a doplňující k řízení podniku.

Controlling je také možné rozdělit na několik druhů, a to z hlediska časového a z hlediska jeho zaměření. Časové hledisko je spojeno s úrovněmi řízení a controlling je tedy rozdělen na úrovně strategickou, taktickou a operativní. A z hlediska zaměření jej lze klasifikovat hned na několik oblastí, mezi které patří například oblast personální, procesní, investiční, finanční nebo nákladová atd.

V závěru kapitoly je vyjádřen vztah mezi controllingem a manažerským účetnictvím. Obě oblasti slouží jako informační nástroj pro vrcholné řízení podniku s tím rozdílem, že manažerské účetnictví využívá informace především finančního charakteru a controlling naopak využívá mnohem více informace nepeněžního charakteru.

3 Analýza a hodnocení vybraných metod a nástrojů controllingu

Manažerské aktivity v podnikovém řízení se odvíjejí od definované strategie, která je obvykle formulována v podobě strategického plánu. Na strategický plán následně navazují plány operativní jako například finanční, personální, marketingový či obchodní. Controlling je tedy odpovědný za kontrolu budoucích odchylek od stanovených cílů, ale i za případná rizika, vyplývající ze zjištěných odchylek. (Kutáč & Janovská, 2012)

3.1 Přehled metod a nástrojů controllingu a jejich využití

Controllingové nástroje slouží ke splnění úkolů a stanovených strategických cílů podniku. Jednotlivé controllingové nástroje je možné rozdělit na strategické a operativní. V závislosti na controllingové koncepci a úkolech, konkrétně přidělených controllingu, se mohou lišit typy i počet controllingových nástrojů. Nástroje řízení by rovněž měly být k dispozici všem řídicím pracovníkům a podnikovému vedení, aby byli všichni schopni řídit jednotlivé procesy k dosažení stanovených cílů. (Consulting plus Management, s.r.o., n.d.)

Hlavní úlohou controllerů je podpora manažerů ve všech fázích řízení podniku, přičemž fáze je možné rozdělit na plánovací, realizační a kontrolní. Plánovací fáze má dvě nosné části, a to fázi analytickou a prognostickou, která má za cíl získat informace o minulém a současném vývoji dané veličiny. A fázi koncepční, ve které dochází k vypracování konkrétního programu pro dosažení cílů. Pro to, aby byly zabezpečeny všechny aktivity ve zmíněných fázích, je nutné vybudovat adekvátní controllingové nástroje pro všechny úrovně podnikového řízení. Doporučené techniky podle Mikovcové (2007) jsou uvedeny v následující tabulce 1. (Mikovcová, 2007, str. 29)

Tab. 1: Doporučené nástroje controllingu v jednotlivých fázích řízení

Fáze analytická
Analýza globálního (makro) okolí, např. PEST a PESTEL analýza
Analýza odvětví (mikrookolí), např. Porterův model 5 sil

<p>Analýza podniku, zahrnující:</p> <ul style="list-style-type: none"> - analýzu základního strategického postavení podniku (SWOT, strategická bilance) - analýzu hodnotového řetězce - analýzu funkčních oblastí
<p>Analýza produktu, využití např.:</p> <ul style="list-style-type: none"> - analýzy životního cyklu - portfolio technik - analýzy stáří výrobního programu nebo analýzy progresivity výrobků
<p>Analýza cílů podniku, prováděná z hlediska jejich hierarchie, významu a vzájemných vazeb</p>
<p>Fáze prognostická a koncepční</p>
<p>Prognostické metody a techniky kvalitativního charakteru:</p> <ul style="list-style-type: none"> - individuální a skupinové výpovědi (kreativní a expertní techniky) - techniky scénářů - metody analogie - strategické hry
<p>Prognostické metody a techniky kvantitativního charakteru:</p> <ul style="list-style-type: none"> - časové řady - kauzální techniky - modelování
<p>Metody pro hodnocení a výběr z variant:</p> <ul style="list-style-type: none"> - porovnání nákladů, příspěvků na úhradu - analýzy citlivosti - propočty založené na časové hodnotě - simulační postupy - modely
<p>Fáze realizační</p>
<p>Nákladové modely</p>
<p>Kalkulační metody</p>

Kapacitní propočty
Analýza úzkých profilů
Tržní analýzy
Analýzy životního cyklu
ABC analýzy
Fáze kontrolní
Kvantitativní a kvalitativní porovnání plánu a skutečnosti
Kvantitativní a kvalitativní porovnání plánu a očekávání
Analýza odchylek a analýza příčin odchylek
Systémy včasné výstrahy

Zdroj: Mikovcová (2007, s. 29-30)

Analytická fáze zahrnuje metody, které jsou uplatňovány především ve strategickém controllingu, jehož hlavním úkolem je hledat oblasti, ve kterých by mohl podnik prosperovat. Mezi používané metody v této fázi patří například PEST a SWOT analýza, Porterův model 5 sil, analýza potenciálu, portfoliové techniky nebo analýza životního cyklu výrobku.

V **prognostické a koncepční fázi** jsou využívány metody založené na sestavování plánů různých variant. Tyto metody jsou zároveň velice často používány v normativním controllingu. Jedná se o techniky kvalitativního charakteru, jako například techniky scénářů, strategické hry nebo individuální a skupinové výpovědi. Nejčastěji jsou využívány brainstorming nebo brainwriting. Ty jsou založeny na skupinových diskusích buď v ústní, nebo písemné podobě. Mezi kvantitativní techniky patří časové řady nebo modelování. Další součástí této fáze jsou metody pro hodnocení a výběr z variant, mezi které se řadí například porovnání nákladů, analýzy citlivosti nebo simulační postupy.

Realizační fáze obsahuje metody na úrovni operativního controllingu. Patří sem tedy například kalkulační metody, nákladové modely, analýza kritických bodů, tržní analýzy nebo ABC analýza.

Poslední **kontrolní fáze** je zaměřena na identifikaci chyb, ke kterým mohlo dojít při plánování nebo při realizaci plánu. Podstatou tedy je tyto chyby rozpoznat a navrhnout vhodná opatření pro odstranění vzniklých chyb. Tato fáze je typická především pro nákladový a finanční controlling. (Mikovcová, 2007)

Podle Mikovcové (2007, s. 139) existují 3 důležité typy kontroly, a to:

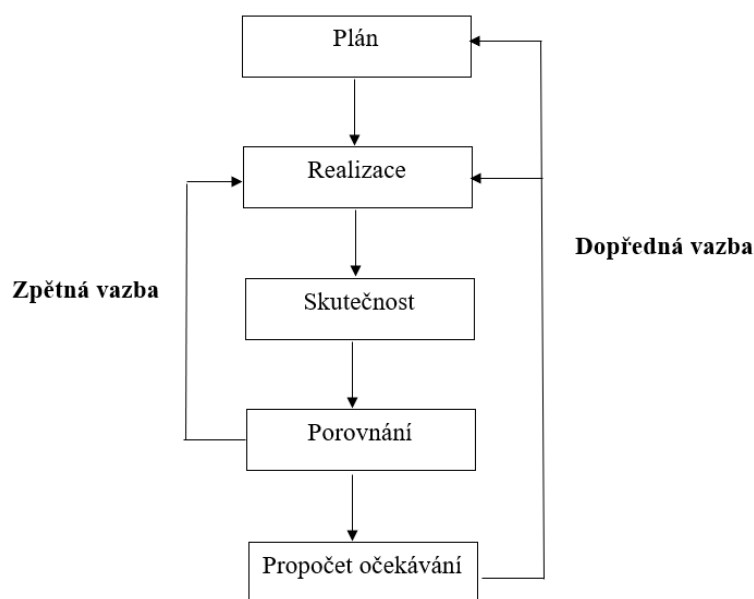
Porovnání skutečnost – skutečnost, kdy je možné porovnávat data podniku a vyhodnocovat jejich vývoj v čase, nebo porovnávat data podniku s průměrnými hodnotami odvětví či konkurence (využití například benchmarkingu – porovnání s největším konkurentem v oboru).

Porovnání skutečnost – plán je typem klasické kontroly ve smyslu zajištění zpětné vazby.

Porovnání plán – očekávání, kde očekáváním je myšlen nějaký výhled nebo předpověď. Vyhodnocovány jsou účinky, jež budou mít opatření, která má podnik v plánu učinit, aby dosáhl plánovaných hodnot. Toto srovnání je tedy založeno na principu dopředné vazby. (Mikovcová, 2007, s. 139)

Provázanost plánů a jejich kontroly lze znázornit pomocí dopředné a zpětné vazby, což je zachyceno schematicky na obrázku č. 1.

Obr. 1: Dopředná a zpětná vazba



Zdroj: Mikovcová (2007, s. 139), zpracováno autorkou

3.2 Vybrané metody využívané ve strategickém controllingu

Strategický controlling má za úkol zajistit trvalou existenci podniku. Podstatou je, aby strategický controlling včas rozpoznal problémy a odchylky od cíle dříve, než začnou mít vliv i na operativní úrovni. Jak je tedy zřejmé, strategický a operativní controlling jsou vzájemně propojeny. A díky tomu je možné zajistit realizaci strategií v operativním plánování a následně provádět opatření. Úkolem strategického controllingu je pomocí externí a interní analýzy stanovit silné a slabé stránky, rizika a příležitosti firmy v daném tržním prostředí. (Eschenbach, 2004, Parmenter, 2015)

V této podkapitole budou, vzhledem k zaměření práce, blíže rozebrány analýza potenciálu, analýza silných a slabých stránek a s ní související SWOT analýza.

3.2.1 Analýza potenciálu

Analýza potenciálu využívá určité vytypované klíčové faktory úspěchu a porovnává je s profilem vedoucího podniku na trhu. Jedná se zároveň o důležitý nástroj ke zlepšení strategického plánování. Vedení podniku včetně všech řídicích pracovníků by měli jednou za rok provést potenciálovou analýzu. Účast všech vedoucích pracovníků je důležitá z toho důvodu, aby se stanovila nejdůležitější kritéria pro daný podnik. Po sestavení seznamu kritérií se musí jednotlivá kritéria ocenit. Používá se hodnocení podle stupnice, což vyjadřuje podnikový profil. Kritéria by se měla posuzovat ve srovnání s vedoucím podnikem na trhu. Stupnice může být v rozsahu od 1 (velmi dobře) do 9 (velmi špatně). Ovšem Mann pro hodnocení faktorů například doporučuje 7stupňovou škálu, kdy kritéria vedoucího podniku mají nulovou hodnotu. Pokud tedy podnik disponuje v určité oblasti lepšími (kladnými hodnotami) než vedoucí podnik na trhu, je zde potenciál ve smyslu konkurenční výhody a naopak. Na základě této analýzy se poté zjistí využitý a žádoucí potenciál podniku. (Mikovcová, 2007, s. 43; Vollmuth, 2004, s. 275-278)

Výsledky potenciálové analýzy tvoří základ pro přezkoumání a zlepšení podnikových strategií. Daný podnik porovnává stanovená kritéria s vůdčím podnikem na trhu. Z toho mohou vedení podniku ale i ostatní vedoucí pracovníci poznat, jaký potenciál trhu je již využit a jak velký je případný další využitelný potenciál. Výsledky potenciálové analýzy by se měly také využívat k tomu, aby byly přezkoumány stávající strategické cíle a formulovány cíle nové. Tyto cíle by se měly přizpůsobit konkurenční situaci

daného podniku ale i vývoji trhu. Důležité je určení plánů opatření, jejichž součástí by mělo být i stanovení odpovědnosti pracovníků za jednotlivé cíle. (Vollmuth, 2004, s. 280)

3.2.2 Analýza silných a slabých stránek

Analýza silných a slabých míst je důležitým nástrojem strategického plánování. Pomocí této analýzy je možné rychle zjistit, jaké mínění mají jednotliví vedoucí pracovníci v podniku. Analýza by se měla zaměřovat na nejdůležitější kritéria, která by měl podnik splnit, aby byl úspěšný. Jednotlivá kritéria by se následně měla rozdělit podle jednotlivých odpovědných útvarů. K analýze silných a slabých míst by mělo docházet každý rok a měli by se do něj zapojit všichni vedoucí pracovníci podniku. Je to z toho důvodu, že čím dříve podnik analyzuje všechny své silné a slabé stránky, může sestavit plány opatření a zaměřit se včas na odstranění slabých míst. Důležitá v této analýze je ovšem i účast největších zákazníků a konkurentů, protože díky nim se podnik může dozvědět, jaké mínění o něm mají. (Vollmuth, 2004, s. 307)

Pro zjištění silných a slabých míst se používají dotazníkové formuláře. V jednotlivých zvolených oblastech jsou stanovena kritéria, která jsou poté všemi řídicími pracovníky vyhodnocena. Výsledky analýzy silných a slabých míst jsou základem pro návrhy na zlepšení situace v podniku. Při zpracování zlepšovacích návrhů by měli spolupracovat všichni vedoucí pracovníci. Sestavené plány opatření poté musí schválit vedení podniku. Realizace přijatých opatření by měla být průběžně kontrolována, aby byly co nejrychleji zjištěny případné odchylky. (Vollmuth, 2004, s. 309)

3.2.3 SWOT analýza

Ve SWOT (Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats) analýze je prováděno porovnání zjištěných silných a slabých stránek s příležitostmi a hrozbami. Zpracovává se většinou ve tvaru matice a poskytuje výchozí body ke strategickému plánování. Eschenbach (2012) formuluje otázky, které mohou při sestavování SWOT analýzy pomoci, tyto otázky jsou zachyceny v tabulce 2.

Tab. 2: SWOT analýza

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

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

Stejně jako u použití ostatních analýz, i u SWOT analýzy platí, že by měla být sestavována alespoň jednou ročně, což je důležité pro rozpoznání budoucích možných nebezpečí ale i pro prozkoumání, zda byla minulá opatření účinná. (Mikovcová, 2007, s. 55)

Podle Mikovcové (2007) z porovnání silných a slabých stránek s významnými příležitostmi a hrozbami vyplývají celkem čtyři východiska k plánování strategie:

- **Přístup OS** – jedná se o ofenzivní podnikatelský přístup z pozice síly. Snahou je využít všechny příležitosti a silné stránky a zaujmout takzvanou útočnou pozici.
- **Přístup OW** – je využití příležitostí z okolí. Jde o pomalé posilování pozice a o nalezení silného spojence na trhu. Využívány jsou různé formy integrace.
- **Přístup TS** – snahou je využít pozice silného postavení k odvrácení nebezpečí a oslabení konkurence. Důležitá u tohoto přístupu je i diversifikace výrobního sortimentu.
- **Přístup TW** – firma se v tomto případě snaží o přežití a udržení se na trhu. Musí zvažovat různé kompromisy, například se spojit s jinou firmou anebo úplně opustit trh. (Mikovcová, 2007, s. 55)

Při volbě konečné strategie by firma měla dávat přednost typům strategie orientovaným na silné stránky, tzn. přístupy SO a ST. Hlavní úlohou strategického plánování je totiž posílení právě silných stránek. O odstranění slabých stránek by měl podnik uvažovat v tom případě, že by mu bránily při využívání silných stránek nebo příležitostí. Další možná strategie je strategie WT a k té přistupují podniky, které se nacházejí v existenční krizi. Jedná se o defenzivní strategii, která má za cíl odvrátit ohrožení přicházející z vnějšku a co nejvíce eliminovat slabé stránky. (Mikovcová, 2007, s. 55)

3.3 Vybrané metody využívané v operativním controllingu

Operativní management je definován jako co možná nejlepší využívání existujících potenciálů úspěchu. Operativní plánování a jeho složky jsou důležitým nástrojem pro poskytování informací, které jsou nutné k efektivnímu řízení podniku orientovaného na výsledek. (Eschenbach, 2004, s. 489)

Za operativní controlling je považován systém řízení, který zpravidla zachycuje kratší časové úseky. Jeho úkolem je neustálé sledování a porovnávání odchylek skutečnosti od žádoucího stavu a tyto odchylky poté musí regulovat a optimalizovat tak podnikové činnosti. Pomocí operativních nástrojů se zaměřuje na tři veličiny, a to řízení rentability, likvidity a hospodárnosti podniku. Pečlivě jsou sledovány hlavně položky nákladů a výnosů, neboť cílem operativního řízení podniku je dosažení potřebné výše zisku. Oblast výnosů je převážně v režii marketingového oddělení a náklady jsou obvykle v kompetenci právě controllingových útvarů. (Mikovcová, 2007, s. 61)

Součástí této podkapitoly bude přiblížení dvou vybraných metod, a to analýzy ABC a analýzy kritických bodů.

3.3.1 Analýza ABC

Vhodným nástrojem pro stanovení priorit je analýza ABC, která srovnává množství a hodnoty a umožňuje aplikovat hospodárné postupy v řízení řady položek. Při sledování podniku může být zjištěno, že relativně malá množství z celkového objemu mohou vytvořit relativně velkou hodnotu. Přitom se ukazuje, že v mnoha podnicích malá množství reprezentují velké hodnoty. A když se podnikové vedení bude intenzivně zabývat těmito malými množstvími, může dosáhnout velkých účinků. (Vollmuth, 2004, s. 9; Mikovcová, 2007, s. 63)

Analýza ABC může být využita zejména v materiálovém hospodářství, výrobě a odbytu. Obecně platí, že výrobky, dodavatelé, zákazníci, skladované zásoby, náklady atd. mohou být tříděny do tříd A, B, C. Přičemž třída A představuje 5 % položek, která přináší 75 % efektů. Třída B s podílem 20 % dosahuje cca 20 % efektů. A třída C s podílem 75 % na celkovém objemu obvykle přináší 5 % efektů. Z toho vyplývá, že pro podnik je nejvhodnější, pokud se prioritně soustředí na řízení položek typu A. (Vollmuth, 2004, s. 9; Mikovcová, 2007, s. 63)

Klasifikace dodavatelů

Klasifikace dodavatelů se provádí podle ročních obrátů, které jsou zjištěny z účetnictví nebo z informací o dodavatelích. Evidence by měla být vedena nejlépe v tabulce, kde by měli být dodavatelé seřazeni sestupně podle obrátu, k nim přidán procentuální podíl dodavatele na celkovém obrátu nákupu a kumulovaný obrát dodavatele v procentech. Klasifikace dodavatelů podle třídy, jejich podílu na obrátu a podílu na počtu dodavatelů v procentech je přehledně znázorněna v tabulce 3. (Vollmuth, 2004, s. 10-11)

Tab. 3: Klasifikace dodavatelů

Třída	Podíl na obrátu v %	Podíl na počtu dodavatelů v %
A	75	5
B	20	50
C	5	75

Zdroj: Vollmuth (2004, s. 11)

Analýzy ABC tedy slouží ke zjištění, kterým dodavatelům je nutno věnovat nejvíce pozornosti. Pokud jde podniku o snížení nákladů v oblasti nákupu, měl by věnovat nejvíce péče dodavatelům z třídy A, protože ti mají vliv na 75 % celkového obrátu všech dodavatelů. (Vollmuth, 2004, s. 12)

Klasifikace dílů

Stejně jako klasifikace dodavatelů, může být sestavena i klasifikace dílů, které podnik nakupuje a používá. Podle hodnoty tvoří díly A, B, C rovněž podíly 5 %, 25 % a 75 %. I zde je tedy nutné zabývat se především díly skupiny A, pokud je cílem podniku dosáhnout nízkých nákladů na činnosti spojené s nákupem. Právě z nákladových důvodů je žádoucí udržovat stav skladovaných dílů A na nejnižší možné úrovni. Zvýhodněný nákup je možné využít pouze tehdy, je-li k dispozici dostatek nabídek, které mohou být porovnány. (Vollmuth, 2004, s. 12, 15)

Díly skupiny A by dále měly být zajišťovány podle jejich potřeby. Naproti tomu díly skupiny C je vhodnější zajišťovat podle spotřeby z toho důvodu, aby bylo dosaženo úspor. A jelikož díly skupiny A na skladě vážou nejvíce materiálu, je nutné pro podnik uzavírat rámcové dodavatelské smlouvy s možností odvolání dodávky. Zajišťování materiálu by tedy mělo být řízeno hospodářským významem jednotlivých dílů. (Vollmuth, 2004, s. 17)

Obdobným způsobem je možné klasifikovat rovněž například procesy, činnosti nebo úkoly v podniku.

Výhody a nevýhody

Velkou výhodou analýzy ABC je její jednoduchý srovnávací postup. Dále umožňuje oddělit podstatné od nepodstatného, nastavit důležité priority a kontrolu a v neposlední řadě využívá cíleně a hospodárně omezený čas.

Naopak nevýhodou pro ABC klasifikaci je její aktuální stav, který se v průběhu času mění. Při použití jsou k dispozici pouze tři skupiny (A, B, C), což může být pro některé podniky nedostačující nebo nevhodné. Aplikace samotné analýzy je sama o sobě spíše subjektivní, ovšem některými pravidly je možné zajistit objektivnost. A dále také není vždy možné porovnávat výsledky ABC analýzy mezi podniky nebo mezi jednotlivci. (Eschenbach, 2012, s. 91)

3.3.2 Analýza kritických bodů

Prostřednictvím analýzy kritických bodů je možné zjistit kritický bod (break-even point), který ukazuje, kdy obrat kryje celkové náklady podniku. Vedení podniku poskytuje důležité informace pro lepší budoucí rozhodování a zároveň umožňuje porovnání a prověření několika alternativ. Při použití analýzy kritických bodů lze lépe posoudit možnosti dosažení zisku a získat jasné informace o budoucím zabezpečení podniku. Právě výše zisku a jistota jeho dosažení představují pro vedení podniku důležité kritérium úspěchu. Zjišťovány a počítány jsou především ukazatele typu, jaký vliv na zisk mají změny objemů prodeje, prodejních cen nebo variabilních a fixních nákladů. (Vollmuth, 2004, s. 41)

Zjednodušeně lze předpokládat, že pokud podnik plánuje zahájení nové výroby nebo pořízení nového hmotného investičního majetku atd., musí být předem splněny určité základní předpoklady. Zabezpečení prostředků na danou investici vyvolá náklady, které se rozdělují na fixní a variabilní. Mezi fixní náklady se řadí například úroky, nájemné nebo odpisy. Variabilní náklady vznikají, až když je zahájena výroba, protože jsou závislé na objemu výroby a jedná se například o spotřebu materiálu nebo přímé mzdy. Pokud se k odhadu průběhu nákladů připojí i odhad průběhu tržeb, je možné dospět k propočtu bodu zvratu, který tedy ukazuje, kdy tržby pokrývají celkové náklady podniku. (Mikovcová, 2007, s. 76)

Analýzu bodu zvratu lze využít v řadě oblastí podnikového rozhodování, např. pro:

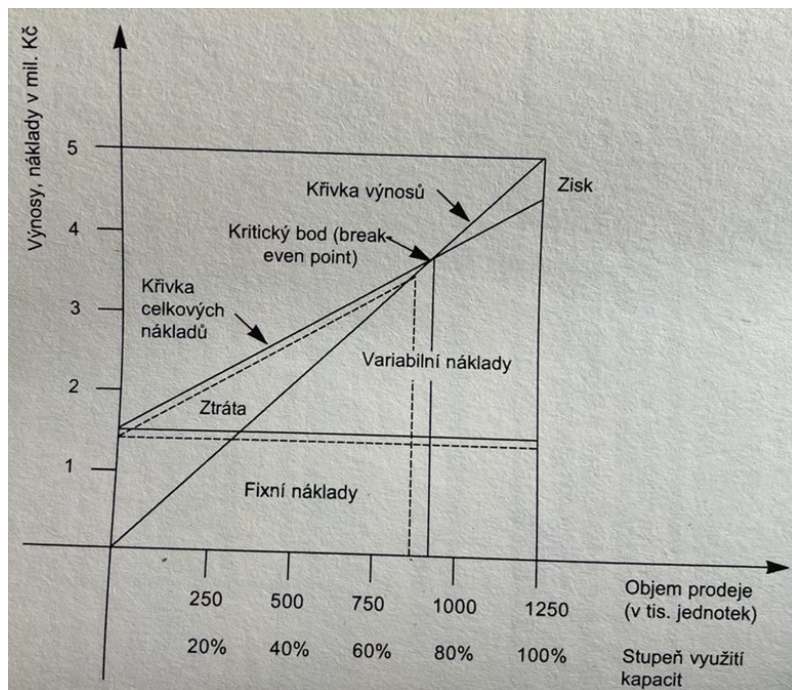
- stanovení cílového zisku,
- řízení fixních a variabilních nákladů,
- kontrolu cenové politiky,
- projektování výrobní kapacity,
- optimalizaci výrobního programu (při eliminaci neefektivních skupin výrobků),
- srovnání variant technologických postupů, investiční rozhodování,
- výběr skupin výrobků, které přinesou podniku nejvyšší zisk,
- stanovení bezpečnostního koeficientu atd. (Mikovcová, 2007, s. 76)

Výsledky analýzy kritických bodů mohou být zjištěny matematicky nebo graficky. Přičemž přednost je dána grafickému znázornění, kterému pracovníci podniku lépe a rychleji porozumí a zároveň srozumitelněji ukazuje důsledky změn obratu a nákladů pro tvorbu zisku. K vyhotovení analýzy kritických bodů je důležité, aby variabilní a fixní náklady byly vykazovány odděleně. Pokud je k dispozici výpočet výnosu v kombinaci s výpočtem příspěvku na úhradu, mohou být poté požadované údaje získány z těchto výpočtů. (Vollmuth, 2004, s. 43)

Diagram kritických bodů na základě fixních nákladů

Diagram kritických bodů může být sestaven tak, že na ose x budou uvedeny objemy prodeje, stupeň pracovníosti nebo obrat. Na ose y budou obraty a náklady v mil. Kč. Fixní náklady budou označeny linií v určité úrovni (v případě obrázku 2 je linie fixních nákladů 1,5 mil. Kč). Variabilní náklady se znázorňují na průsečíku fixních nákladů na ose y přes fixní náklady (na obrázku 2 v hodnotě 1,5 mil. Kč). Linie celkových nákladů, to znamená variabilních i fixních, prochází směrem nahoru (na obrázku k bodu 4,5 mil. Kč). Linie obratu začíná v nule a končí, v případě obrázku 2, u hodnoty 5 mil. Kč. Linie celkových nákladů se poté kříží s linií obratu v kritickém bodě (break-even point), který leží zároveň na hodnotě objemu prodeje, případně na stupni pracovníosti nebo obratu. Trojúhelník linie celkových nákladů, linie obratu a osy y pod kritickým bodem znázorňuje zónu ztráty a nad kritickým bodem zónu zisku. (Vollmuth, 2004, s. 44)

Obr. 2: Diagram kritických bodů na základě fixních nákladů



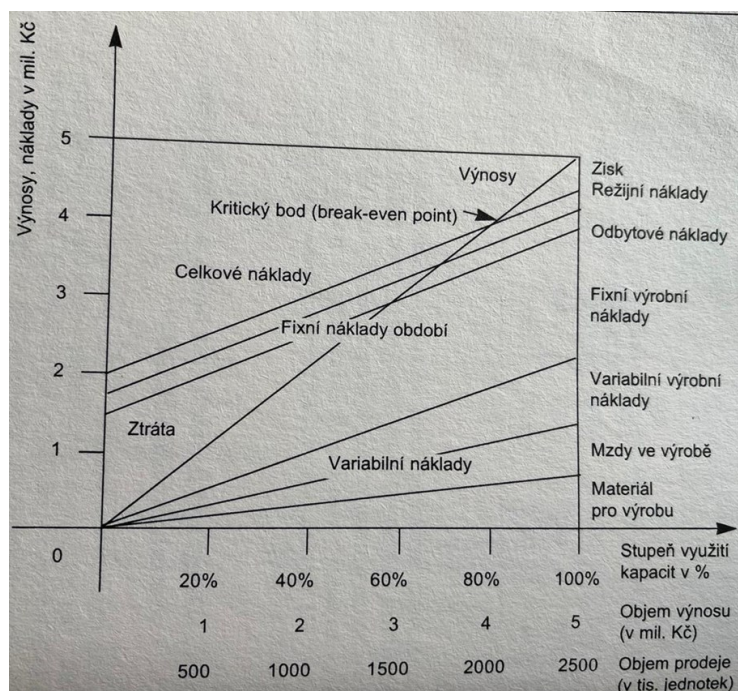
Zdroj: Vollmuth (2004, s. 44)

Diagram kritických bodů s detailními variabilními náklady

Pokud vedení podniku potřebuje získat přesnější přehled o situaci v provozu, je možné zpracovat také detailnější rozdělení jednotlivých veličin. Jak je znázorněno na obrázku 3, variabilní náklady je možné rozdělit do jednotlivých položek jako například variabilní výrobní náklady, mzdy ve výrobě a materiál pro výrobu. Fixní náklady je možné rovněž rozdělit na režijní náklady, náklady odbytu a na náklady spojené s výrobou. Samotný zisk je možné rozdělit do položek například na daň z příjmu, výnosy a úrok z investovaného kapitálu. Je možné definovat i další libovolné členění, a to podle požadavků jednotlivých provozů. (Vollmuth, 2004, s. 47)

Obrázek 3 znázorňuje diagram kritického bodu, ve kterém jsou variabilní a fixní náklady rozděleny do jednotlivých kategorií.

Obr. 3: Grafické znázornění detailních variabilních a fixních nákladů



Zdroj: Vollmuth (2004, s. 48)

3.4 Vybrané metody využívané ve finančním controllingu

Finanční controlling se zaměřuje především na řízení finanční a kapitálové struktury podniku a na řízení jeho peněžních toků. Jeho důležitým cílem je zajišťování finanční rovnováhy podniku. Hlavním nástrojem finančního controllingu je finanční analýza, která je stěžejní oblastí finančního řízení podniku, protože zajišťuje zpětnou vazbu mezi předpokládaným efektem řídicích rozhodnutí a skutečností. Ve většině podnicích jsou výpočty v rámci finanční analýzy prováděny automatickým výstupem účetních informačních systémů, to znamená, že nejsou příliš časově náročnou částí controllingu.

3.5 Finanční analýza

Finanční analýza slouží v zásadě ke komplexnímu zhodnocení finanční situace podniku. Je také nedílnou součástí finančního řízení, protože poskytuje informace, jako zpětnou vazbu o tom, kam podnik v jednotlivých oblastech došel, v čem se mu jeho předpoklady podařilo splnit a kde naopak došlo k situaci, které chtěl předejít. Výsledky finanční analýzy slouží nejen pro vlastní potřeby podniku, ale i pro uživatele, kteří jsou s podnikem nějakým způsobem spjati například hospodářsky, finančně apod. (Knápková, Pavelková, Remes, & Šteker, 2017)

Hlavním smyslem finanční analýzy je připravit podklady pro rozhodování o fungování podniku. Existuje rovněž úzká spojitost mezi účetnictvím a rozhodováním o podniku, neboť účetnictví předkládá z pohledu finanční analýzy podklady v podobě peněžních údajů. A právě tyto údaje jsou poté podrobeny finanční analýze. (Růčková, 2019)

Z časového pohledu je možné finanční analýzu rozdělit na dvě roviny, přičemž tou první je ohlédnutí do minulosti a hodnocení toho, jak se firma vyvíjela. Druhou rovinou je to, že slouží jako základ pro finanční plánování ve všech časových rovinách. Umožňuje tak krátkodobé plánování spojené s běžným chodem firmy, ale i strategické plánování související s dlouhodobým rozvojem firmy. Výsledky finanční analýzy jsou poté považovány za výchozí informace pro finanční plánování. (Růčková, 2019)

3.5.1 Metody finanční analýzy

Mezi základní metody, které se používají při finanční analýze, patří:

- Analýza stavových (absolutních) ukazatelů. Jedná se o analýzu finanční a majetkové struktury podniku a používanými nástroji jsou horizontální a vertikální analýza.
- Analýza tokových ukazatelů. Týká se hlavně analýzy nákladů, výnosů, cash-flow a zisku. Vhodnými nástroji jsou opět horizontální a vertikální analýza.
- Analýza rozdílových ukazatelů. Typickým ukazatelem je zde čistý pracovní kapitál, což je rozdíl mezi oběžnými aktivy a celkovými krátkodobými závazky.
- Analýza poměrových ukazatelů. Jedná se o analýzu ukazatelů rentability, likvidity, zadluženosti, aktivity, produktivity nebo ukazatelů na bázi cash-flow a další.
- Analýza soustav ukazatelů. Umožňuje analyzovat vliv jednotlivých aspektů finanční situace na souhrnné ukazatele hodnocení. (Knápková, Pavelková, Remeš, & Šteker, 2017, s. 65)

3.5.2 Postup zpracování finanční analýzy

Důležité je také zmínit, že postup zpracování finanční analýzy se odlišuje podle toho, zda se jedná o interní nebo externí zpracování. Při externím zpracování je totiž nutné zjistit informace o samotné společnosti, jako je předmět podnikání, strategie, počet zaměstnanců atd. Zdrojem těchto informací mohou být výroční zprávy, web podniku, propagační materiály nebo volně dostupné informace o podniku, případně placené databáze.

Další částí zpracování finanční analýzy je analýza vývoje odvětví, která se v případě interního i externího zpracování provádí shodně. Tato analýza je významná pro posouzení stávající situace podniku ale také perspektivy daného odvětví do budoucna. Zdrojem dat mohou být odborné časopisy a ročenky nebo specializované webové portály pro jednotlivé obory.

Následujícím krokem je analýza finančních výkazů, tzn. rozvahy, výkazu zisku a ztráty a cash flow a porovnání jednotlivých položek těchto výkazů s podobnými podniky v daném odvětví. Po analýze výkazů následuje zhodnocení složek finanční rovnováhy a to zadluženosti, rentability, likvidity, aktivity a dalších ukazatelů. Výběr ukazatelů je důležitý z hlediska porovnání jejich hodnot v čase a se situací v odvětví, případně s konkurencí. Součástí je také analýza rozdílových ukazatelů, a to konkrétně čistého pracovního kapitálu, který se zjišťuje z účetních výkazů.

Po všech těchto analýzách následuje také analýza finanční pozice firmy a identifikace problémů firmy. A nakonec jsou stanoveny návrhy a doporučení pro zlepšení stavu. (Knápková, Pavelková, Remeš, & Šteker, 2017, s. 66)

3.5.3 Ukazatele finanční analýzy

Účetní výkazy obsahují údaje, které je možné přímo využít při analýze absolutních ukazatelů. Rozvaha také obsahuje údaje, které lze rozdělit na stavové a tokové. Stavové ukazatele jsou údaje k určitému okamžiku a tokové předkládají údaje za daný časový interval (například výkaz zisku a ztráty ve formě výnosů a nákladů). Z rozdílu stavových ukazatelů je poté možné získat ukazatele rozdílové. A pokud jsou vykázané údaje dány do poměru s jinými údaji, jedná se o poměrové ukazatele. Pro tvorbu finanční analýzy jsou využívány všechny tyto ukazatele. (Knápková, Pavelková, Remeš, & Šteker, 2017, s. 71)

Vzhledem k zaměření této práce budou blíže představeny analýzy absolutních ukazatelů a poměrových ukazatelů.

3.5.3.1 Analýza absolutních ukazatelů

Absolutní ukazatele finanční analýzy jsou využívány především k analýze vývojových trendů, pro to je využívána takzvaná horizontální analýza. A k analýze jednotlivých položek výkazů při vyjádření procentního podílu komponent se využívá takzvaná vertikální analýza.

Horizontální analýza se zaměřuje na porovnání změn položek jednotlivých výkazů v časové posloupnosti. Zjišťována je absolutní výše změn a její procentní vyjádření k výchozímu zvolenému roku. V zásadě je zahrnuta již v samotné rozvaze a výkazu zisku a ztráty, jelikož jsou zde srovnávány peněžní částky položek v běžném a minulém období. Cílem horizontální analýzy je změřit pohyb jednotlivých položek v absolutním i relativním vyjádření, včetně jejich intenzity. (Knápková, Pavelková, Remeš, & Šteker, 2017, s. 71)

Vertikální analýza, neboli jinak procentní rozbor, spočívá v tom, že se jednotlivé položky účetních výkazů vyjádří jako procentní podíl k jedné zvolené základně položené jako 100 %. Obvykle se jako základna volí celková výše aktiv, respektive pasiv a pro rozbor výkazu zisku a ztráty je volena velikost celkových výnosů nebo nákladů. (Knápková, Pavelková, Remeš, & Šteker, 2017, s. 71)

Cílem vertikální analýzy je zjistit, jak se jednotlivé části rozvahy podílejí například na bilanční sumě a z časového hlediska zjistit stav majetkového a finančního portfolia. Vzhledem k tomu, že je vyjadřována v procentech, je možné výsledky využít pro srovnání s firmami ve stejném oboru nebo případně s obecným odvětvovým průměrem. Při výpočtu se postupuje tak, že jsou jednotlivé položky daného účetního období rozvahy vztahovány k celkové bilanční sumě. Vypočtené hodnoty je poté důležité správně interpretovat. Jedná se tedy o rozbor kapitálové (strana pasiv) a majetkové (strana aktiv) struktury podniku. (Růčková, 2008)

Kapitálová struktura říká, z jakých zdrojů majetek vzniká. Cílem kapitálové struktury firmy je vyhodnocení zdrojů financování, přičemž jejich celková velikost závisí na velikosti firmy (tzn. čím větší firma, tím větší nároky na financování). Dále je také závislá na využití techniky a technologií, na rychlosti obratu kapitálu nebo na organizaci

prodeje atd. Pokud je zjištěno, že je firma překapitalizovaná, znamená to, že svůj kapitál využívá neefektivně a dochází k tomu, že oběžný majetek je kryt dlouhodobým kapitálem. Naopak pokud je firma podkapitalizovaná, má problém s financováním své běžné činnosti, ovšem k takové situaci dochází ve většině případů pouze přechodně. Kapitálová struktura firmy by tedy měla být taková, aby se nedostala do platební neschopnosti. (Růčková, 2008)

Majetková struktura firmy slouží k hodnocení složení stálých a oběžných aktiv a liší se v závislosti na předmětu podnikání (např. v obchodních společnostech budou převládat zásoby zboží, kdežto u výrobních firem to budou zásoby výrobků a materiálu). Struktura majetku firmy závisí také na finanční politice firmy podle toho, zda dává přednost likvidní nebo investiční strategii. (Růčková, 2008)

3.5.3.2 Analýza poměrových ukazatelů

Základními a nejčastěji používanými nástroji finanční analýzy jsou právě poměrové ukazatele. Oblíbené jsou z toho důvodu, protože umožňují získat rychlou představu o finanční situaci podniku, jelikož výpočet ukazatelů vychází přímo ze základních účetních výkazů. Využívány jsou tedy veřejně dostupné informace, ke kterým má přístup široké spektrum lidí.

Podstatou poměrových ukazatelů je to, že dávají do poměru různé položky rozvahy, výkazu zisku a ztráty, případně cash-flow. Rozlišováno je několik skupin poměrových ukazatelů podle jednotlivých oblastí. Mezi nejpoužívanější patří skupiny ukazatelů likvidity, rentability, aktivity, zadluženosti a kapitálového trhu, případně další. (Knápková, Pavelková, Remeš, & Šteker, 2017, s. 87)

Analýza likvidity

Likvidita obecně vyjadřuje schopnost podniku hradit své krátkodobé závazky. Takže likvidita určité položky majetku vyjadřuje, jak rychle a s jakými ztrátami je možné majetek podniku přeměnit na peněžní prostředky. Ukazatele likvidity tedy poměřují to, čím je možné platit (čítatel), s tím, co je nutné zaplatit (jmenovatele). Základní ukazatele poté pracují s položkami oběžných aktiv a krátkodobých závazků. (Knápková, Pavelková, Remeš, & Šteker, 2017, s. 93)

Majetek ve firmě je možné rozdělit na likvidní a nelikvidní:

- **likvidní** majetek je takový, ze kterého je podnik schopen rychle hradit své závazky (např. cenné papíry nebo krátkodobý majetek),
- **nelikvidní** je dlouhodobý majetek (např. budovy, pozemky nebo stroje). (Knápková, Pavelková, Remeš, & Šteker, 2017)

Existují 3 typy používané v případě výpočtu ukazatelů likvidity:

- **Běžná likvidita** = oběžná aktiva / krátkodobé závazky,
- **Pohotová likvidita** = (oběžná aktiva - zásoby) / krátkodobé závazky,
- **Okamžitá likvidita** = (krátkodobý finanční majetek + peněžní prostředky) / krátkodobé závazky.

Běžná likvidita, také označována jako likvidita 3. stupně udává, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku. Při výpočtu ukazatele běžné likvidity je nutné zvážit strukturu zásob a jejich ocenění vzhledem k jejich prodejnosti. Jinými slovy, pro výpočet tohoto ukazatele by měly být odečteny neprodejné zásoby, protože nepřispívají k likviditě podniku. Do výpočtu by také neměly vstupovat pohledávky po lhůtě splatnosti a nedobytné pohledávky. (Knápková, Pavelková, Remeš, & Šteker, 2017, s. 94)

Doporučená hodnota ukazatele by se měla pohybovat v rozmezí 1,5 – 2,5. Obecně platí, že čím je hodnota ukazatele vyšší, tím pravděpodobnější je zachování platební schopnosti podniku. V případě, že by ukazatel vyšel roven jedné, to znamená oběžný majetek a krátkodobé závazky by byly v rovnosti, znamenalo by to, že podniková likvidita je značně riziková, a to hlavně pokud by byl obrat krátkodobých závazků větší než obrat oběžných aktiv. Pokud je hodnota ukazatele naopak příliš vysoká, svědčí to o zbytečně vysoké hodnotě čistého pracovního kapitálu a drahém financování. (Knápková, Pavelková, Remeš, & Šteker, 2017, s. 94; Růčková, 2008)

Pohotová likvidita, jinak také likvidita 2. stupně, by měla nabývat hodnot v rozmezí 1 – 1,5. To znamená, že by čítec měl být v nejlepším případě stejný jako jmenovatel. V tomto ideálním případě by byl podnik schopen vyrovnat své závazky, aniž by musel prodávat své zásoby. Pokud by byla hodnota ukazatele vyšší, podnik by se musel spolehnout na případný prodej zásob a zároveň by tato situace nebyla příznivá pro

vedení podniku a akcionáře, ovšem z pohledu věřitelů by uspokojivá byla. (Knápková, Pavelková, Remeš, & Šteker, 2017, s. 94; Růčková, 2008)

Okamžitá likvidita, tedy likvidita 1. stupně, je nejužším vymezením likvidity. Obecně by se její hodnota měla pohybovat v doporučeném rozmezí 0,2 – 0,5. Počítá s těmi nejlikvidnějšími položkami rozvahy, to znamená s pohotovými platebními prostředky a krátkodobým finančním majetkem na běžném účtu či v pokladně, dále s cennými papíry nebo šeky. Pokud je hodnota ukazatele příliš vysoká, ukazuje to na neefektivní využívání finančních prostředků. (Knápková, Pavelková, Remeš, & Šteker, 2017, s. 94; Růčková, 2008)

Analýza rentability

Rentabilita, neboli jinými slovy výnosnost vloženého kapitálu, je používána k měření schopnosti dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu, tj. schopnosti podniku vytvářet nové zdroje. Vyjadřuje tedy míru zisku, která v tržní ekonomice slouží jako hlavní kritérium pro alokaci kapitálu. Při propočtech těchto poměrových ukazatelů se vychází ze dvou základních účetních výkazů, a to rozvahy a výkazu zisku a ztráty. (Knápková, Pavelková, Remeš, & Šteker, 2018, s. 100)

Podle Růčkové (2008) jsou v praxi nejčastěji používány tyto ukazatele rentability:

- rentabilita tržeb,
- rentabilita vlastního kapitálu,
- rentabilita investovaného kapitálu,
- rentabilita aktiv. (Růčková, 2008)

Rentabilita tržeb (ROS - Return on Sales) měří, kolik čistého zisku připadá na jednu korunu celkových výnosů podniku. Tento ukazatel v podniku zajímá především obchodního ředitele, ale využívá ho například i finanční ředitel právě při analýze poměrových ukazatelů.

Pro správnou interpretaci rentability tržeb je nutné znát dlouhodobý trend zisku v jednotlivých letech, porovnání obrátu podniku s ostatními firmami v odvětví a další souvislosti. Nízká nebo vysoká hodnota tohoto ukazatele nemusí nutně znamenat, že je na tom podnik dobře nebo špatně, výsledná hodnota závisí na typu podniku a na jeho hlavní činnosti. (Management mania, 2016)

Výpočet pomocí vzorce:

$$\text{Rentabilita tržeb} = \frac{\text{Zisk}}{\text{Celkové tržby}} \quad (1)$$

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE - Return on Equity) vyčísluje, kolik čistého zisku připadá na jednu korunu vloženého kapitálu. Rentabilita vlastního kapitálu je klíčovým ukazatelem především pro akcionáře, společníky a další investory. Vlastníky podniku primárně zajímá odměna po uhrazení nákladů všemi zainteresovanými stranami (jako jsou například dodavatelé, zaměstnanci, úhrada daní nebo úroků atd.). A proto se pro výpočet používá nejčastěji výsledek hospodaření po zdanění. Vzorec pro výpočet rentability vlastního kapitálu tedy vypadá následovně:

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu} = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Vlastní kapitál}} \quad (2)$$

Pomocí měření rentability vlastního kapitálu je možné vyjádřit výnosnost kapitálu vloženého vlastníky podniku. Výsledná hodnota ukazatele by měla být ideálně vyšší než úroky z dlouhodobých vkladů. Naměřené hodnoty rentabilit je rovněž nutné posuzovat v delším časovém horizontu. V krátkém období totiž může dojít k výkyvům a nízkým hodnotám rentability, což nemusí nutně znamenat problémy, může to být způsobeno například vysokými investicemi nebo zaváděním nových produktů na trh a podobně. (Knápková, Pavelková, Remeš, & Šteker, 2018, s. 103)

Rentabilita investovaného kapitálu (ROCE - Return on Capital Employed) je ukazatel, který měří výnosnost dlouhodobého kapitálu (tzn. dlouhodobého vlastního i cizího kapitálu) vloženého do majetku podniku. Měří tedy, jak velkého provozního hospodářského výsledku před zdaněním podnik dosáhl z jedné koruny, kterou investovali akcionáři a věřitelé. (Knápková, Pavelková, Remeš, & Šteker, 2018, s. 105)

Výpočet rentability investovaného neboli vloženého kapitálu se provádí podle vzorce:

$$\text{Rentabilita investovaného kapitálu} = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Dlouhodobý kapitál}} \quad (3)$$

Rentabilita aktiv (ROA - Return on Assets) říká, jak umí společnost generovat zisk ze svých aktiv. Ukazuje, v jaké míře podnik z aktiv, které má k dispozici, generuje zisk určité kategorie. Informuje také o tom, kolik peněz daná konkrétní kategorie zisku vytvořila z každé jedné peněžní jednotky vložené do zdrojů financování. Čitatel se v případě tohoto ukazatele může měnit v závislosti na tom, za jakým účelem je

prováděna analýza. Může se zde tedy používat jak zisk po zdanění, tak zisk před zdaněním. Vzorec pro výpočet rentability aktiv je poté následující:

$$\text{Rentabilita aktiv} = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Celková aktiva}} \quad (4)$$

Tento ukazatel je ovšem možné správně interpretovat pouze se znalostmi o způsobu financování firmy. Nepatří tedy mezi zcela běžné ukazatele a je využíván spíše jako doplňkový při provádění finanční analýzy. (Wikipedie, 2019)

Analýza aktivity

Ukazatele aktivity slouží pro měření schopnosti podniku využívat efektivně investované finanční prostředky a zároveň měří vázanost jednotlivých složek kapitálu v jednotlivých druzích aktiv a pasiv. Pomocí těchto ukazatelů je tedy možné zjistit, zda je velikost jednotlivých druhů aktiv v rozvaze k poměru k hospodářským aktivitám podniku přiměřená. Ukazatele aktivity je možné vyjádřit v podobě obratu jednotlivých položek aktiv nebo pasiv a v podobě doby obratu jednotlivých aktiv, případně pasiv. (Knápková, Pavelková, Remeš, & Šteker, 2018, s. 107; Růčková, 2008, s. 60)

Obecně platí, že čím je hodnota ukazatele vyšší, tím lépe pro podnik. Přičemž minimální doporučená hodnota je 1. Nízká hodnota poté vyjadřuje neefektivní využití majetkové struktury podniku. Důležité je zmínit, že hodnotu ovlivňuje také odvětví podnikání dané firmy. (Knápková, Pavelková, Remeš, & Šteker, 2018, s. 108)

Mezi nejčastěji používané ukazatele aktivity patří:

- Obrat celkových aktiv = celkové tržby / celková aktiva,
- Obrat zásob = celkové tržby / zásoby,
- Obrat pohledávek = celkové tržby / pohledávky,
- Obrat závazků = celkové tržby / závazky,
- Doba obratu zásob = zásoby / celkové tržby / 360,
- Doba obratu pohledávek = pohledávky / celkové tržby / 360,
- Doba obratu závazků = závazky / celkové tržby / 360.

Obrat aktiv je vyjadřován jako poměr tržeb k celkovému vloženému kapitálu. Měří tedy celkové využití aktiv a zároveň vyčísluje, kolikrát se celková aktiva vrátí za rok v tržbách. Pokud je hodnota ukazatele příliš vysoká, znamená to nižší objem zdrojů financování pro generování tržeb v daném období. Někdy též bývá označován jako

vázanost celkového vloženého kapitálu, a to z toho důvodu, že má návaznost na ukazatele rentability. (Růčková, 2008, s. 60)

Dalším ukazatelem je **obrat zásob**, který informuje o tom, kolikrát se zásoby ročně přemění v další položku oběžných aktiv. Zjišťuje se jako poměr tržeb a průměrného stavu zásob. Od tohoto ukazatele je následně odvozena **doba obratu zásob**, která udává, jak dlouho trvá jeden obrat neboli doba nutná k tomu, aby peněžní fondy přešly přes výrobky a zboží znovu do peněžní formy. Doba obratu zásob se počítá jako poměr průměrného stavu zásob k tržbám vynásobeným počtem dnů v roce, tzn. 360. Obecně platí, že čím je obratovost zásob vyšší a doba obratu zásob kratší, tím je to pro podnik lepší situace. (Knápková, Pavelková, Remeš, & Šteker, 2018, s. 108; Růčková, 2008, s. 60)

Obdobným způsobem se počítá i obratovost pohledávek, popřípadě závazků. **Obrat pohledávek** se vyjadřuje jako poměr tržeb k pohledávkám a informuje o tom, kolikrát se pohledávky přemění na peněžní prostředky za určité období. Doplňkovým ukazatelem je opět **doba obratu pohledávek**, která vyjadřuje, za jak dlouho jsou pohledávky v průměru splaceny. Vypočítá se jako poměr průměrného stavu pohledávek k tržbám vynásobeným počtem dnů v roce, tzn. 360. Hodnota tohoto ukazatele se porovnává s dobou splatnosti faktur a s odvětvovým průměrem. Pokud je průměrná doba inkasa pohledávek delší, znamená to nedodržování doby splatnosti od obchodních partnerů a pro podnik větší potřebu úvěrů a tím pádem i vyšší náklady. Velikost ukazatele se také odvíjí od velikosti firmy, menší firmy logicky volí kratší dobu splatnosti svých faktur, neboť delší doba by pro ně znamenala značné finanční problémy na rozdíl od velkých firem, které jsou schopny tolerovat i delší doby splatnosti pohledávek. (Knápková, Pavelková, Remeš, & Šteker, 2018, s. 108; Růčková, 2008, s. 60)

Analýza zadluženosti

Pojem zadluženost vyjadřuje to, že podnik používá k financování svých aktiv cizí zdroje, tedy dluhy. Podniky v realitě nikdy nefinancují svá veškerá aktiva buď jen z vlastního, nebo jen z cizího kapitálu. Použití pouze vlastního kapitálu by mělo za následek celkové snížení výnosnosti vloženého kapitálu. A naopak financování výhradně cizími zdroji by bylo spojeno s problémy při jeho získávání. Ovšem podle zákona musí podnik disponovat určitou minimální výší vlastního kapitálu, takže situace,

kdy by podnik financoval svou činností pouze z cizích zdrojů, nastat nemůže. Základem finančního řízení podniku je tedy nejen stanovení celkové výše potřebného kapitálu, ale i volba jeho správné skladby. Podstatou analýzy zadluženosti je potom nalezení optimálního vztahu mezi vlastním a cizím kapitálem. (Růčková, 2008, s. 57)

Při analýze finanční struktury firmy je používána celá řada ukazatelů zadluženosti, které jsou odvozeny především z údajů v rozvaze. Analýza zadluženosti ve své podstatě porovnává rozvahové položky a zjišťuje, v jakém rozsahu jsou aktiva podniku financována cizími zdroji. Ukazatele zadluženosti poté slouží jako indikátory výše rizika, které podnik nese při daném poměru a struktuře vlastního kapitálu a cizích zdrojů. Obecně platí, že čím vyšší má podnik zadluženost, tím vyšší riziko na sebe bere, neboť musí být schopen splácet své závazky bez ohledu na to, jak se mu právě daří. (Knápková, Pavelková, Remeš, & Šteker, 2018, s. 87; Růčková, 2008, s. 57)

Pro podnik je určitá výše zadlužení užitečná, protože cizí kapitál je levnější než vlastní. To je dáno tím, že úroky z cizího kapitálu snižují daňové zatížení podniku, protože úrok jako součást nákladů snižuje zisk, ze kterého se platí daně. Cena kapitálu je také ovlivněna stupněm rizika, které investor podstupuje. Čím je riziko pro investora větší, tím vyšší cenu za daný kapitál požaduje. Vlastní kapitál je dražší z toho důvodu, že nároky věřitele jsou uspokojovány před vlastníkem a tím, že vlastník nese větší riziko, požaduje i vyšší výnos. (Knápková, Pavelková, Remeš, & Šteker, 2018, s. 87)

Základním ukazatelem zadluženosti je **celková zadluženost**. Zjišťuje se jako:

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Celková aktiva}} \quad (5)$$

Obecně platí, že čím je hodnota tohoto ukazatele vyšší, tím je vyšší i riziko věřitelů. Při výpočtu tohoto ukazatele je ale nutné brát ohled i na celkovou výnosnost podniku v souvislosti se strukturou cizího kapitálu. Pro držitele kmenových akcií může být vysoká hodnota tohoto ukazatele příznivá, ale jen pokud je podnik schopen dosáhnout vyššího procenta rentability, než je procento úroků placených z cizího kapitálu. Věřitelé naopak preferují nízké hodnoty tohoto ukazatele. Řada autorů doporučuje, že by se optimální hodnota tohoto ukazatele měla pohybovat mezi 30 % a 60 %. U posuzování zadluženosti je ale nutné respektovat odvětví, ve kterém daná firma působí a také její schopnost splácet úroky plynoucí z dluhů. (Knápková, Pavelková, Remeš, & Šteker, 2018, s. 88; Růčková, 2008, s. 58)

Dalším často používaným ukazatelem je **míra zadluženosti**. Ta se vypočítá jako:

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Vlastní kapitál}} \quad (6)$$

Tento ukazatel se často používá například v případě žádosti o nový úvěr u banky, která se na základě jeho vývoje rozhodne, zda úvěr poskytnout nebo ne. Pro toto posuzování je brán ohled hlavně na časový vývoj ukazatele, zda se zvyšuje či snižuje podíl cizích zdrojů. Ukazatel poté informuje o tom, do jaké míry by mohly být ohroženy nároky věřitelů. (Knápková, Pavelková, Remeš, & Šteker, 2018, s. 89)

Při analýze zadluženosti je také nutné věnovat pozornost zastoupení vlastního a cizího kapitálu ve finanční struktuře podniku a zároveň struktuře zdrojů z hlediska splatnosti. Krátkodobé zdroje znamenají pro podnik vysoké riziko, protože je nutné je brzy splatit, kdežto dlouhodobé zdroje jsou rizikové méně, ale nižší riziko je v podstatě zapláceno jejich vyšší cenou. (Knápková, Pavelková, Remeš, & Šteker, 2018, s. 89)

Pokud chce podnik zjistit, zda je pro něj únosné dlouhodobé zatížení, přistupuje se k takzvanému **ukazateli úrokového krytí**.

$$\text{Ukazatel úrokového krytí} = \frac{EBIT}{\text{Nákladové úroky}} \quad (7)$$

Tento ukazatel charakterizuje výši zadluženosti pomocí schopnosti podniku splácet nákladové úroky. Jinými slovy ukazatel úrokového krytí říká, kolikrát je zisk vyšší než úroky. Úrokové krytí tedy věřitelům ukazuje, jak velký je takzvaný bezpečnostní polštář. Pokud vyjde hodnota ukazatele rovna 1, znamená to, že podnik vytvořil zisk, který je pro splacení úroků věřitelům dostatečný, ale daně a čistý zisk pro vlastníky už z něj uhradit nelze. Z toho tedy vyplývá, že hodnota jedna není pro podnik dostatečná. (Knápková, Pavelková, Remeš, & Šteker, 2018, s. 90; Růčková, 2008, s. 59)

3.6 Pokročilé metody a nástroje finančního controllingu

Pokud je možné implementovat metody a postupy finanční analýzy do komplexních systémů měření a řízení výkonnosti podniku, poté finanční analýza plní svůj úkol z hlediska posouzení finanční situace a zdraví podniku pro budoucí vývoj. Do systému měření a řízení podniku je ovšem vhodné zavádět i nefinanční indikátory, které jsou na rozdíl od finančních ukazatelů založeny na účetních standardech. V rámci účetních standardů totiž není možné přímo charakterizovat nefinanční aspekty, které bývají vyjádřeny v cílech a strategii firmy.

3.6.1 Balanced Scorecard

Vhodným konceptem řízení, který nepředstavuje pouze systém měřítek a je možné jej využít v podobě strategického manažerského systému, je koncept Balanced Scorecard (dále jen BSC). Měřítko BSC totiž mohou sloužit k objasnění vize a strategie podniku a jejich převedení do konkrétních cílů, k plánování a komunikaci nebo ke zdokonalení zpětné vazby. Cíle a měřítko poté vycházejí z vize a strategie podniku a sledují výkonnost podniku ve čtyřech perspektivách: finanční, zákaznická, interních procesů a učení se a růstu. Jednotlivá finanční i nefinanční měřítko by poté měla být součástí informačního systému, který je v podniku dostupný pro všechny manažery na všech podnikových úrovních. Základní myšlenkou BSC je rozvést nefinanční veličiny, které představují hnací sílu výkonu podniku, těmi jsou například tržní podíl, kvalita procesu nebo pověst podniku. (Knápková, Pavelková, Remeš, & Šteker, 2018, s. 178; Eschenbach, & Siller, 2012, s. 268)

Model BSC ve své podstatě sleduje dva cíle, a to systém managementu a systém měření. Jako systém managementu se jedná o průběžné řízení vize a strategie a BSC nutí management strategie pečlivě promýšlet a propočítávat. Jako systém měření je BSC využíváno v podobě nástrojů controllingu pro propojení normativního, strategického a operativního plánování a řízení. (Eschenbach, & Siller, 2012, s. 265)

Tabulka 4 níže zachycuje vzorové ukazatele a cíle každé perspektivy BSC. Struktura zmíněných 4 perspektiv není nutně pevně dána, podniky by měly vyvíjet modely BSC, které se hodí pro jejich danou situaci a měly by použít individuální počet perspektiv a ukazatelů.

Tab. 4: Cíle a ukazatele jednotlivých perspektiv BSC

Kritéria	Příklady obsahů cílů	Příklady ukazatelů
Zákaznická perspektiva	kvalita výrobků, dodržování termínů, minimalizace rizik	počet reklamací, přesnost dodávek, hodnota požadavků
Vnitřní procesní perspektiva	kvalita výroby, rychlost, intenzita inovací	doba obrátky, podíl nových výrobků na celkovém počtu výrobků
Perspektiva učení a rozvoje	intenzita dalšího vzdělávání, společné vymezení cíle, spokojenost pracovníků	počet nebo náklady na vzdělávání, věrnost zaměstnanců
Finanční perspektiva	úspěch, zajištění likvidity, riziko nedobytných pohledávek	ROI, cash-flow, doba nezaplacených pohledávek

Zdroje: Eschenbach, & Siller (2012, s. 269)

Hlavní výhodou použití modelu BSC je, že spojuje normativní a strategický management na operativní úrovni, jedná se o srozumitelný a přehledný model. A pokud se na provádění strategií budou podílet všichni pracovníci, může být zvýšena účinnost strategického managementu.

Mezi nevýhody patří to, že model BSC nezaručuje správnou strategii, pokud je do projektu zahrnuto mnoho pracovníků, stává se to pro podnik nákladné a pomalé. Dále je také nevhodné, pokud podnik přebere univerzální podobu modelu BSC, každý podnik by si měl sám vyvinout perspektivy a ukazatele pro svou konkrétní situaci. (Eschenbach, & Siller, 2012, s. 271)

3.6.2 Model EFQM

Dalším nástrojem finančního controllingu může být model EFQM (European Foundation Quality Model). Jedná se o model založený na principu trvalého zlepšování výkonnosti organizace prostřednictvím pravidelného sebehodnocení a následné realizace činností zlepšování. Modely sebehodnocení jsou obecně založeny na tom, že do hodnocení výkonnosti podniku přinášejí subjektivní pohled osoby, která hodnocení provádí. Hlavní výhodou modelu je, že komplexně porovnává podniky z různých oborů a různých velikostí. Model je založen na principu, že pokud chce organizace dosahovat vynikajících výsledků, musí splnit tři podmínky, kterými jsou: dosažení maximální spokojenosti pracovníků, klientů a respektování dané firmy jejím okolím.

Model tvoří 9 hlavních kritérií, která jsou rozdělena do dvou základních oblastí:

- **oblast předpokladů** - zahrnuje doporučené kroky, které podniku napomohou k maximalizaci výsledků, patří sem kritéria týkající se vedení, pracovníků, politiky a strategie, procesů, partnerství a zdrojů,
- **oblast výsledků** - umožňuje zachytit výsledné hodnoty, kterých podnik dosáhl, zahrnuje kritéria výsledků vzhledem k zaměstnancům, výsledků vzhledem ke společnosti, výsledků vzhledem k zákazníkům a klíčové výsledky výkonnosti.
(Wikipedia, 2021)

Při hodnocení kritérií je podstatné zvážit jejich váhu, neboť každé kritérium má pro podnik jinou důležitost. Celkový počet bodů firma dostane sečtením získaných bodů za jednotlivé oblasti s tím, že maximum je 1000 bodů (100 %). Za velmi dobrý výsledek je poté považováno získání alespoň 500 bodů. Podstatou samotného modelu je ověřit, jak předpoklady prezentované vedením podniku odpovídají výsledkům podnikání.
(Wikipedia, 2021)

3.7 Finanční plánování a kontrola

Z pohledu controllingu je **plánování** považováno za důležitou část a zároveň základní složku controllingového systémového řízení. Plánování obecně znamená systematickou podnikovou činnost, která směřuje k rozhodování o budoucnosti podniku a určuje průběh podnikového procesu jako celku ale i jeho dílčích částí. Plány je poté možné rozdělit podle časového hlediska, a to na dlouhodobé, střednědobé nebo krátkodobé, případně na plány strategické, operativní či taktické. Při členění plánů ovšem není časový horizont tak podstatný a jde spíše o veličiny, na které se plánování zaměřuje. Plány je tedy možné rozdělit z hlediska jejich cílového zaměření, podle předmětu plánování nebo podle finanční struktury plánu. (Mikovcová, 2007, s. 109)

Aby byla zajištěna kvalita plánu, je nutné splnění několika požadavků, mezi které patří například časová a věcná provázanost, kdy pro zajištění správného budoucího odhadu vývoje je nutná znalost vývoje minulého a rovněž pochopení současnosti. A věcná provázanost znamená to, aby na sebe jednotlivé dílčí plány navazovaly a byly agregovány do souhrnných plánů. Důležité je také dodržení úplnosti a přehlednosti tak, aby bylo možné používat správná a aktuální data. Mezi další požadavky na plány patří

proveditelnost, kontrolovatelnost nebo systémovost, hospodárnost a další. (Mikovcová, 2007, s. 113)

Poslední fází podnikového finančního řízení je **kontrola**. Podstatou kontroly je rozpoznat chyby, ke kterým mohlo dojít při plánování, ale i při realizaci. Pokud jsou nalezeny chyby, je nutné přijmout vhodná nápravná opatření, která vzniklé chyby pomohou napravit nebo odstranit. V současnosti je základním požadavkem kladeným na kontrolu, předcházet odchylkám. Znamená to tedy, že se podniky orientují především na budoucnost, a proto jsou kladeny vysoké nároky na samotné informační základny ale i na kvalitu metod, které jsou ke zpracování a vyhodnocování informací využívány. (Mikovcová, 2007, s. 134)

Kontrola v podniku obecně plní tři základní funkce:

- **informační** - znamená to, že pokud je v podniku zaveden kvalitní informační systém, metodika sběru a zpracování informací, je vytvořena dostatečná informační základna pro rozhodování, a tím je zároveň umožněna efektivní kontrola,
- **analytická** - podkladem pro tuto funkci je kvalitní zpracování analýzy současného stavu včetně rozboru příčin vzniku odchylek v minulosti,
- **preventivní** - jejím smyslem je předcházet vzniku odchylek v budoucnu. (Mikovcová, 2007, s. 135)

Při chápání kontroly jako procesu je možné rozdělení na několik základních etap. První etapou je podle Mikovcové (2007) stanovení kontrolních veličin a mezí tolerancí pro odchylky, následuje evidence skutečných nebo očekávaných hodnot, dále propočet odchylek kontrolních veličin, analýza odchylek, a nakonec návrh nápravných opatření. (Mikovcová, 2007, s. 135)

3.8 Shrnutí ke kapitole 3

V kapitole třetí byla představena analýza a hodnocení vybraných metod a nástrojů controllingu, přičemž v úvodu je uveden přehled jednotlivých používaných metod a nástrojů controllingu. Následuje přiblížení vybraných metod strategického controllingu, mezi které patří analýza potenciálu, která je důležitou součástí procesu zlepšování podnikových strategií. Analýza silných a slabých stránek dává podniku možnost zjistit, jak je vnímán z pohledu vedoucích pracovníků, ale i z pohledu

zákazníků a konkurence. A SWOT analýza je základním a nejznámějším nástrojem strategického řízení podniku.

V operativním controllingu je vhodným a často využívaným nástrojem analýza ABC, která je využívána pro poznání a stanovení priorit, kdy pomocí klasifikace může být určena důležitost dodavatelů, materiálů, postupů nebo skupin výrobků atd. Druhým často používaným nástrojem je analýza kritických bodů, pomocí které je zjišťován takzvaný bod zvratu a ten podniku říká, od kdy je obrat kryt celkovými náklady.

Finanční controlling spočívá především ve finanční analýze, která je základním souhrnným zhodnocením finanční situace podniku. Přiblíženy zde jsou základní metody finanční analýzy, přičemž vzhledem k zaměření práce je důraz kladen na analýzu absolutních a poměrových ukazatelů.

Analýza absolutních ukazatelů se provádí horizontálně nebo vertikálně. Horizontální porovnává změny jednotlivých položek účetních výkazů a vertikální spočívá v procentním rozboru, kdy jsou jednotlivé položky výkazů vyjádřeny jako procentní podíl k jedné zvolené základně. Z poměrových ukazatelů zde byly přiblíženy analýzy likvidity, rentability, aktivity a zadluženosti. V rámci finanční analýzy jsou používány i další ukazatele, které jsou zaměřeny například na přidanou hodnotu, na počet zaměstnanců nebo jejich výkonnost a na produktivitu nebo nákladovost práce.

Závěrům z finanční analýzy je nutné věnovat dostatečnou pozornost. Obecně je vhodné zaměřit se na vztahy mezi jednotlivými skupinami ukazatelů (jako jsou například ukazatele rentability, zadluženosti, likvidity a další) a také na zhodnocení celkové finanční situace podniku a případné návrhy doporučení pro jejich zlepšení. (Knápková, Pavelková, Remeš, & Šteker, 2018, s. 119)

V poslední části kapitoly je přiblíženo i finanční plánování a kontrola, které jsou důležitou součástí controllingového i podnikového řízení. A rovněž je zde zmínka o pokročilých metodách a nástrojích finančního controllingu, mezi které jsou v této práci zařazeny koncept Balanced Scorecard a nejznámější model sebehodnocení model EFQM.

4 Představení vybrané společnosti

Pro praktickou část této diplomové práce byla vybrána společnost Valeo autoklimatizace, k.s., která byla založena v roce 1994. Jak již z názvu společnosti napovídá, jedná se o komanditní společnost se sídlem na adrese Kuštova 2596, 269 01 Rakovník. Mezi hlavní předměty činnosti společnosti patří zprostředkování zaměstnání, obráběčství, výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona a dále také poskytování služeb v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci technickoorganizační činnost v oblasti požární ochrany. (Justice, 2022)

Statutárním orgánem je **komplementář Valeo Compressor Europe s.r.o.**, se sídlem CTPark Humpolec 1571, 396 01 Humpolec. Přičemž jednatelem jsou: Ing. Jakub Drahorád, Ing. Vladimír Sommer, Dr. Andreas Heinrich, Frédéric Louis Aurélien Bousquet, František Škrdlant a Ing. Leoš Dvořák. Za společnost jedná komplementář zastoupený svým statutárním orgánem. Společníky jsou dva **komplementáři**, a to **Valeo Compressor Europe s.r.o.**, se sídlem CTPark Humpolec 1571, 396 01 Humpolec. Vklad tohoto společníka do základního kapitálu činí 352 280 000 Kč (99 %). A **VALEO SYSTEMES THERMIQUES**, se sídlem La Verriere, Le Mesnil Saint Denis, Rue Louis Lormand 8, 78320, Francouzská republika, jehož vklad je ve výši 20 000 Kč (1 %). Celkový základní kapitál společnosti Valeo autoklimatizace, k.s. tedy činí 352 300 000 Kč. (Justice, 2022)

Definice kategorií účetních jednotek jsou součástí § 1 písm. b zákona č. 563/1991 Sb. o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů a podmínky jednotlivých kategorií jsou uvedeny v tabulce 5 níže. Na základě této kategorizace bylo zjištěno, že společnost Valeo autoklimatizace, k.s. je velkou účetní jednotkou, to znamená, že zároveň podléhá povinnosti auditu.

Tab. 5: Kategorizace účetních jednotek podle Zákona č. 563/1991 Sb.

Kategorie účetní jednotky	Roční úhrn čistého obratu (v tis. Kč)	Aktiva celkem (v tis. Kč)	Průměrný počet zaměstnanců v průběhu účetního období
Mikro účetní jednotka	18 000	9 000	10
Malá účetní jednotka	200 000	100 000	50
Střední účetní jednotka	1 000 000	500 000	250
Velká účetní jednotka	> 1 000 000	> 500 000	> 250
Valeo autoklimatizace, k.s. (údaje k roku 2020)	10 532 675	9 353 401	1 708

Zdroj: Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, vlastní zpracování (2022)

4.1 Historie a současný stav společnosti

Valeo autoklimatizace, k.s. v České republice působí již od roku 1995, kdy byl otevřen první závod v Rakovníku. Následovaly dvě další továrny, a to v roce 2001 v Žebráku a v roce 2002 v Humpolci. Tyto závody vyrábějí klimatizační systémy, systémy recirkulace výfukových plynů, vnitřní ovládací panely a přední moduly. V roce 2006 byl otevřen další závod v Podbořanech, kde se vyrábí hydraulické spojky a brzdové pohony. (Valeo autoklimatizace, 2022a)

Od roku 2002 začalo v Praze vznikat výzkumné a vývojové centrum, které se zaměřuje na mechanické navrhování klimatizačních jednotek a interiérových ovládacích panelů. Toto centrum se postupně rozšířilo o vývoj senzorů, softwaru a systémů pro automatizovanou jízdu a automatizované parkování. Následovalo také otevření polygonu v Milovicích, který umožňuje vysokorychlostní a nízko rychlostní manévry pro testování asistenčních systémů a autonomního řízení. (Valeo autoklimatizace, 2022a)

V roce 2019 dokončilo Valeo autoklimatizace, k.s. další dvě významné investice, kterými byly rozšíření závodu v Žebráku, ve kterém byla zahájena výroba chladičů baterií pro elektrická vozidla. A otevřen byl i druhý závod v Rakovníku, kde vznikají senzory a ovládací panely. (Valeo autoklimatizace, 2022a)

Mezi nejvýznamnější zákazníky společnosti patří přední světoví výrobci automobilů, jako jsou Volkswagen, BMW, Renault, PSA Peugeot Citroën, Mercedes, Toyota, Volvo, Nissan, Lada, General Motors a další. (Valeo autoklimatizace, 2022a)

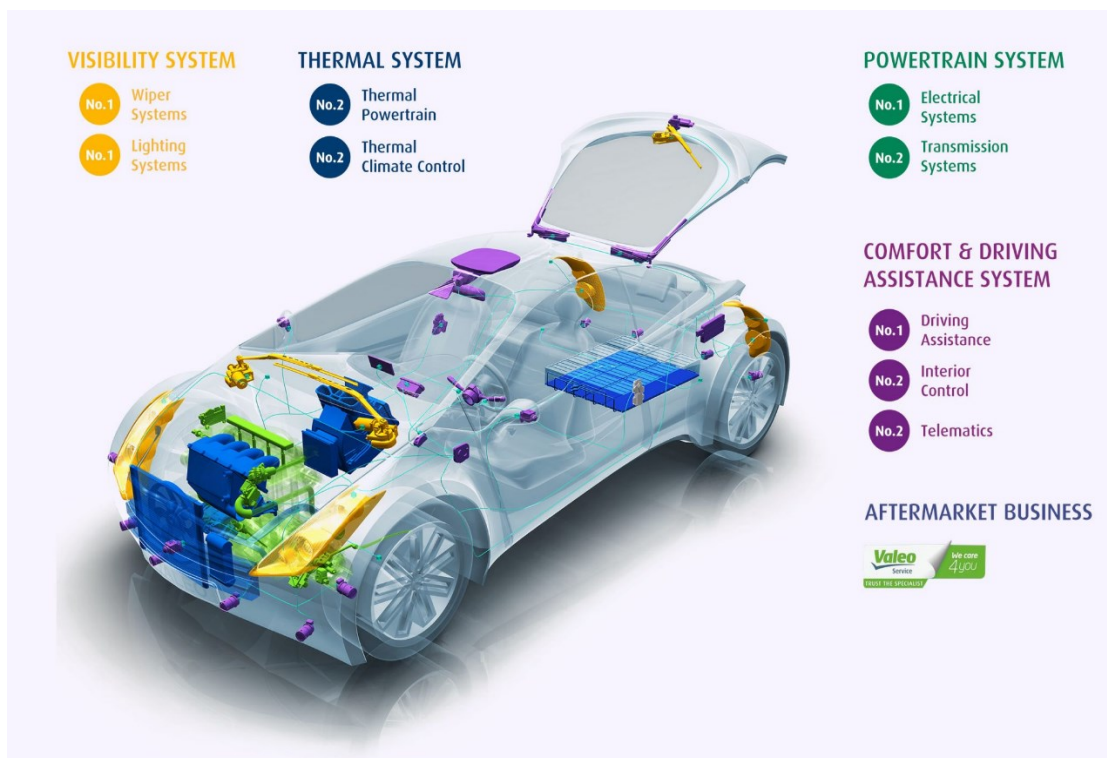
4.2 Výrobní činnost

Společnost Valeo Group má celkem čtyři obchodní skupiny, kterými jsou:

- **Comfort & Driving Assistance Systems (CDA)** – tato obchodní skupina zahrnuje tři produktové skupiny, a to asistenční systémy pro řízení, kde se vyrábějí a navrhují výrobky parkovacích a jízdnicích asistencí, ultrazvukové senzory a parkovací kamery, které se používají ve spojení s aplikacemi k detekci překážek kolem vozidel. Druhou produktovou skupinou je intuitivní ovládání, kde dochází k výrobě ovládacích panelů, senzorů a asistenčních prvků pro větší komfort řidičů. A třetí skupina vyrábí produkty usnadňující komunikaci pomocí konektivity s krátkým (např. hands-free přístup) i s dlouhým dosahem (např. telematické jednotky pro připojení k sítím mobilních telefonů).
- **Powertrain Systems** – jedná se o obchodní skupinu vyvíjející komplexní, integrovaná řešení elektrického pohonu pro všechny kategorie vozidel, od malých městských vozů po prémiové sedany a technologie pro čistší spalovací motory.
- **Thermal Systems** – obchodní skupina, která se zabývá navrhováním a výrobou chytrých systémů, modulů a komponentů pro optimalizaci řízení tepelné energie vozidel a pohodlí cestujících v kabině. Dále vyrábí systémy pro snížení emisí znečišťujících látek ze spalovacích motorů, systémy pro optimalizaci dojezdu a životnosti baterie hybridních a elektrických vozidel.
- **Visibility Systems** – tato obchodní skupina obsahuje dvě produktové skupiny, které se zabývají navrhováním a výrobou inovativních a účinných osvětlovacích a mycích systémů pro bezpečnější a pohodlnější manuální řízení a zajištění nejlepší možné viditelnosti řidičů za všech povětrnostních podmínek, ve dne i v noci. (Valeo autoklimatizace, 2022b)

Na obrázku 4 jsou zachyceny všechny čtyři obchodní skupiny včetně jednotlivých produktových skupin a připojena je i grafická ilustrace jednotlivých dílů na modelu auta.

Obr. 4: Obchodní a produktové skupiny společnosti Valeo autoklimatizace



Zdroj: Valeo autoklimatizace (2022b)

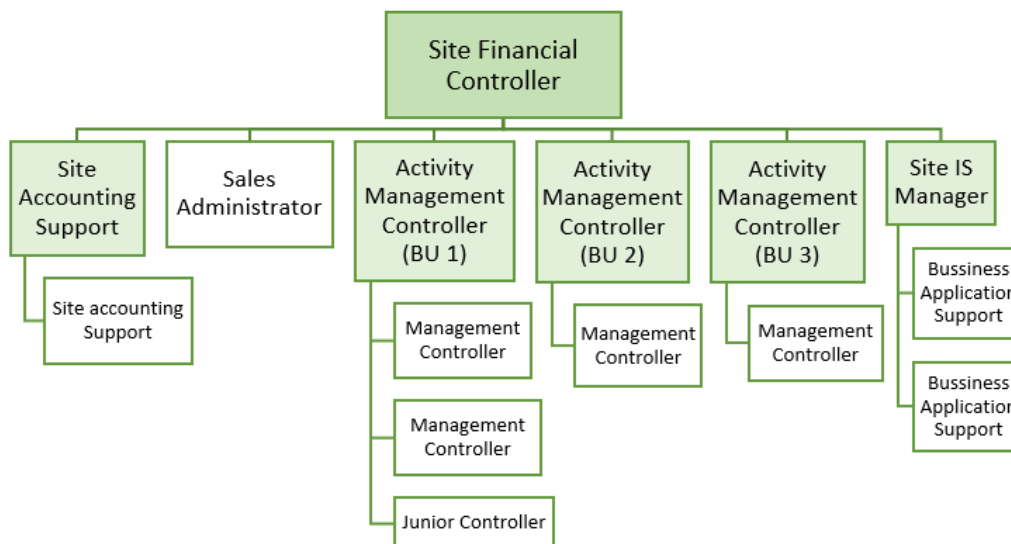
4.3 Charakteristika controllingu ve společnosti

V této práci bude dále věnována pozornost obchodní skupině Comfort & Driving Assistance Systems (dále jen CDA), která působí v nejnovějším rakovnickém závodě. Vyráběny jsou zde kontrolní panely a ultrazvukové parkovací senzory.

Organizační struktura finančního oddělení je ve všech závodech přibližně stejná, liší se podle počtu produktových linek v závodě a podle počtu pracovníků v oddělení. V závodě CDA v Rakovníku v současné době pracují celkem tři Activity management controlleri, přičemž každý má na starost jednu produktovou linku, tzn. že se v závodě nacházejí tři výrobní linky (neboli business unit). A každý z nich má ještě pod sebou minimálně jednoho management controllera, který se poté specializuje na určitou oblast. Jednotliví controlleri se tedy specializují podle různých činností, a to na oblast prodeje a plánování, na oblast materiálu, reporting nebo analýzu investic.

Organizační struktura finančního oddělení závodu CDA v Rakovníku je zachycena na obrázku 5.

Obr. 5: Organizační struktura oddělení financí závodu CDA v Rakovníku



Zdroj: Valeo autoklimatizace (2022c)

5 Analýza a hodnocení vybraných metod a nástrojů controllingu ve zvolené společnosti

V této kapitole budou provedeny jednotlivé analýzy, hodnocení a aplikace metod strategického, operativního a finančního controllingu ve společnosti Valeo autoklimatizace, k.s.

5.1 Metody strategického controllingu ve vybrané společnosti

Hlavním cílem strategického controllingu je interní a externí analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. V této podkapitole tedy bude provedena SWOT analýza a analýza potenciálu společnosti Valeo.

Jako technologická společnost se Valeo autoklimatizace, k.s. zaměřuje na inovace s cílem vyvinout nová řešení mobility a připravit půdu pro svůj budoucí růst. Mísí společnosti je:

Vytvářet interaktivní řešení zaměřená na člověka pro současnost a myslet i na budoucí generace. Vyvíjet technologie, které povedou ke snížení emisí CO² a celkově naší uhlíkové stopy a ke zlepšení bezpečnosti silničního provozu.

Vize byla stanovena jako: *Být přirozeným partnerem pro jedinečné zážitky z mobility.*

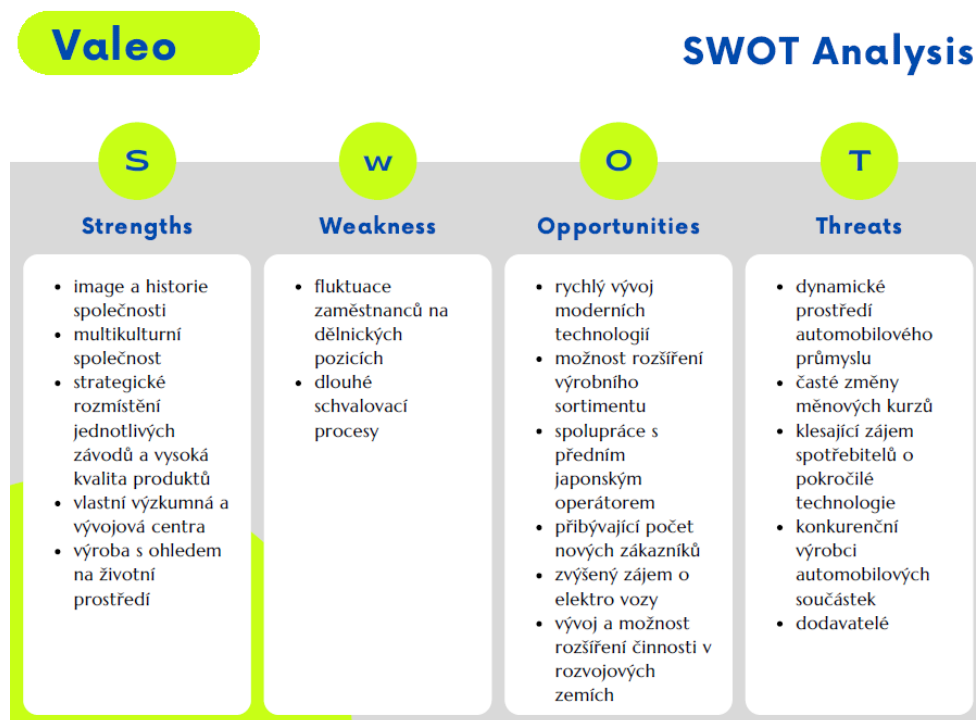
Pro zajištění dlouhodobé prosperity bylo stanoveno několik strategických cílů a priorit:

- hrát hlavní roli v mobilitě budoucnosti a stát se vůdcem na trhu parkovacích a bezpečnostních asistentů jízdy a zároveň lídrem na trhu ultrazvukových systémů a kamer,
- věnovat 12 % svého prodeje originálních komponentů na výzkum a vývoj,
- inovace ve smyslu snížení emisí CO² a zajištění autonomního řízení pro čistší, bezpečnější a chytřejší mobilitu,
- posílení činnosti v regionech s vysokým potenciálem růstu.

5.1.1 SWOT analýza

Předtím než podnik přistoupí k analýze potenciálu, je nutné provést SWOT analýzu. Přičemž jejím hlavním cílem je zjistit a zhodnotit silné a slabé stránky společnosti a navrhnout vhodná opatření, která pomohou k eliminaci případných hrozeb a nedostatků. Na obrázku 6 je zachycena SWOT analýza společnosti Valeo.

Obr. 6: SWOT analýza společnosti Valeo autoklimatizace, k.s.



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Příležitosti

Společnost se stále více snaží využívat výrobní metody, které zahrnují nové technologie a neustále optimalizují svou ekologickou účinnost. V současné době závody skupiny CDA provádějí digitální transformaci, aby mohly efektivně optimalizovat a zlepšit kvalitu produktů a modelovat výrobní procesy. Společnost také zásadně proměnila svá produktová portfolia, aby posílila svou vedoucí pozici na trhu v oblasti pokročilých asistenčních systémů řízení, což je zároveň zásadní segment, u kterého je předpokládán rychlý růst v následujících několika letech. Tento krok byl pro společnost důležitý, aby si zachovala svoji konkurenceschopnost a přední postavení na trhu. Příležitostí je také nabídka na spolupráci se společností NTTDocomo, což je přední japonský operátor. Spolupráce by spočívala v návrhu inovativního řešení v propojených službách využívající 4G a 5G sítě. Díky všem těmto krokům bude také předpokládán nárůst

nových zákazníků, kteří budou mít zájem o komponenty od společnosti Valeo, což je rovněž velká příležitost. V posledních letech roste zájem spotřebitelů o elektro vozy, u kterých jsou předpokládány nižší náklady na provoz a větší ohleduplnost k životnímu prostředí. A právě tento zvýšený zájem je pro společnost velkou příležitostí k vývoji nových komponentů a získání nových zákazníků. Ovšem v mnoha zemích zůstává překážkou pro přijetí dojezd elektro vozů a nedostatek dostupné dobíjecí infrastruktury. A v neposlední řadě je pro společnost příležitostí i rychlý vývoj v rozvojových zemích, kam by v budoucnu ráda rozšířila své aktivity a nabízela produkty.

Hrozby

V roce 2019 se automobilový trh potýkal se složitým prostředím obchodního napětí a klesající poptávkou. Na největším automobilovém trhu na světě v Číně došlo k tomu, že úřady omezily dotace a granty na nákup elektromobilů. A vzhledem k tomu, že společnost se zabývá výrobou komponentů pro automobily, je tedy silně závislá na automobilovém průmyslu, který je především v posledních letech nestálý a dochází zde k velkým výkyvům hlavně v poptávce, proto je tento faktor společností vnímán jako hrozba. Téměř všichni zákazníci společnosti Valeo pocházejí ze zahraničí, takže jako hrozba je vnímána rovněž proměnlivost měnových kurzů. V posledních letech z důvodu pandemie a celkové situace ve světě dochází ke kolísání kurzů velice často, což pro společnost mnohokrát znamená velkou ztrátu. Další hrozbou je také to, že u spotřebitelů je pozorován klesající trend zájmu o pokročilé technologie a nejsou příliš ochotni si za tyto technologie připlatit. Vyšší ceny jsou v jejich očích vnímány spíše jako zvýšené náklady pro budování konkurenceschopnosti značky. Na trhu automobilových součástek působí mnoho firem, takže konkurence je zde velká, což je pro společnost Valeo samozřejmě hrozbou. Proto je důležité sledovat nabídky konkurentů a reagovat na ně odpovídajícím způsobem. S konkurencí souvisí také oblast technologie, kdy je důležité sledovat současné trendy, a zajisti aby výrobky společnosti byly vyráběny požadovanou případně nejnovější technologií tak, aby byla zajištěna bezpečnost a kvalita výrobků. Mezi rizikové faktory patří i dodavatelé, a to za situace, kdy dojde ke zpoždění v dodávkách. V tom případě je totiž ohrožena celá výroba a zpoždění jedné dodávky může způsobit další nemalé problémy. (Deloitte, 2022; Valeo autoklimatizace, 2021)

Silné stránky

Společnost Valeo působí na trhu již od konce minulého století, to znamená, že si od té doby vybudovala velice silnou historii, image i prestiž a získala mnoho zkušeností. Hodnotami, na který si zakládá jsou, transparentnost, etika, neustálé zlepšování, profesionalita a týmová práce. Jelikož se jedná o celosvětový koncern, je Valeo jako globální skupina velice různorodá a multikulturní společnost. Všude, kde působí, se snaží nabízet nejlepší příležitosti k rozkvětu pro všechny, a pokud je to možné, volí pracovní síly najímání místně. Závody společnosti Valeo jsou rozmístěny strategicky na téměř všech světových kontinentech a trzích tak, aby bylo možné vyrábět nejmodernějšími postupy vysoce kvalitní produkty, které splňují požadavky zákazníků po celém světě. Valeo autoklimatizace, k.s. působí v celkem 33 zemích světa a provozuje 187 výrobních závodů. Velice silnou stránkou je i to, že společnost vlastní a provozuje 63 výzkumných a vývojových center po celém světě. Valeo při výrobě bere ohled na životní prostředí, snaží se využívat obnovitelné zdroje energie, podporuje výrobu elektromobilů a snaží se o snížení emisí CO². Společnost se zavázala do roku 2050 dosáhnout uhlíkové neutrality s tím, že v roce 2030 by chtěla být alespoň na polovině. Společnost je také držitelem mezinárodního certifikátu kvality podle IATF 16949, dále certifikátu ochrany životního prostředí podle ISO 14 001, OHSAS 18 001 management zajištění bezpečnosti práce a ISO 50 001 management hospodařen s energiemi. Rovněž dále pokračovala ve zdokonalování systému třídění odpadu. Vedení společnosti klade velký důraz na neustálé zlepšování postupů nakládání s odpady a zavádí nová opatření zaměřená na ochranu životního prostředí. (Valeo autoklimatizace, 2021)

Slabé stránky

Společnost se potýká s fluktuací zaměstnanců na dělnických pozicích, důvodem bývají na některé zaměstnance až příliš vysoké nároky a dynamika prostředí. Bylo by tedy vhodné se více zaměřit i na pohodu pracovníků ve výrobě a volit k nim individuální přístup, pokud je to potřeba. Vzhledem k tomu, že se jedná o světový korporát, je zde celkem zdlouhavý a někdy až příliš komplikovaný schvalovací proces. Například, když chce nový pracovník ve finančním oddělení požádat o přístup do nějakého systému, musí vyplnit žádost, kterou poté musí schválit někdy až desítka dalších osob z jiných oddělení i závodů po celém světě a tento proces poté trvá několik dní až týdnů. Z toho

důvodu by tedy bylo vhodné zaměřit se na optimalizaci tohoto procesu a co nejvíce ho zrychlit tak, aby zaměstnanci mohli co nejdříve vykonávat plnohodnotně svou práci.

5.1.2 Analýza potenciálu

Analýza potenciálu vychází z analýzy silných a slabých stránek, která je rovněž součástí SWOT analýzy. Principem analýzy potenciálu je výběr klíčových faktorů, které podniku zajišťují úspěch a jejich porovnání s hlavním konkurenčním podnikem na trhu. Za největšího konkurenta firma Valeo autoklimatizace, k.s. považuje společnost Velodyne Lidar. Jedná se o amerického výrobce parkovacích senzorů a pokročilých asistenčních systémů pro řidiče, ale zabývají se i robotikou a vývojem dalších inteligentních komponentů v oblasti mobility. Firma ve vztahu k tomuto konkurentovi vytypovala klíčové faktory, které s ním chce porovnat. Zvolena byla hodnotící stupnice od -3 do 3, přičemž kladné hodnoty znamenají pro společnost konkurenční výhodu, a naopak záporné hodnoty vyjadřují, že je v těchto faktorech lepší konkurent. A nulová hodnota poté značí průměr využití potenciálu. V tabulce 6 jsou uvedeny porovnávané faktory a na základě analýzy konkurenta ohodnocen využitelný potenciál (tzn. ten, který je možné vybudovat, pokud budou odstraněna úzká místa) a využívaný potenciál (tzn. ten, který je již využíván).

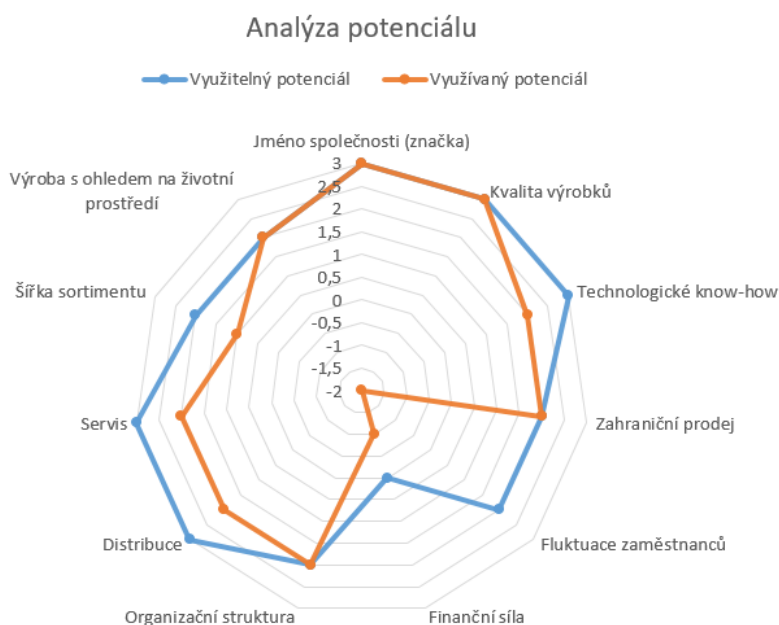
Tab. 6: Faktory pro analýzu potenciálu

Faktory	Využitelný potenciál	Využívaný potenciál
Jméno společnosti (značka)	3	3
Kvalita výrobků	3	3
Technologické know-how	3	2
Zahraniční prodej	2	2
Fluktuace zaměstnanců	2	-2
Finanční síla	0	-1
Organizační struktura	2	2
Distribuce	3	2
Servis	3	2
Šířka sortimentu	2	1
Výroba s ohledem na životní prostředí	2	2

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Data z tabulky výše byla zpracována v podobě grafu, viz obrázek 7. Zde je patrné, že oproti konkurentovi má firma Valeo velice slabou finanční pozici, což může být způsobeno několika faktory týkajícími se situace trhu, na kterém každá společnost působí. Společnost Valeo by se také měla zaměřit na zdokonalení servisu a distribuce, protože v těchto oblastech je oproti hlavnímu konkurentovi slabší. V oblasti distribuce by bylo vhodné využít více způsobů dopravy a nespoléhat se pouze na silniční, popřípadě lodní dopravu. Co se týká faktorů technologického know-how, měly by být zváženy větší investice do výzkumu a vývoje tak, aby docházelo k neustálému zdokonalování a inovacím ve výrobních procesech. Největší slabou stránkou zůstává fluktuace zaměstnanců, a to především na dělnických pozicích. Vzhledem k tomu, že se jedná o výrobní závody, kde jsou po pracovnících vyžadovány určité normy plnění, může to být pro mnoho lidí stresující, a proto ve výrobě nevydrží pracovat moc dlouho. Dalším faktorem, který má vliv na vysokou fluktuaci, jsou také brigádníci najímaní hlavně na letní měsíce, ti se zde často střídají a mnohdy se stane, že daný člověk přijde na směnu pouze jednou a dále už nemá o práci zájem, ale smlouvu neukončí. I přes některé nedostatky bylo firmou nakonec usouzeno, že oproti hlavnímu konkurentovi, společnosti Velodyne Lidar, si Valeo vede velice dobře a s výsledkem analýzy byly spokojeni. Ale na oblasti, ve kterých za konkurentem zaostávají, se samozřejmě zaměří.

Obr. 7: Analýza potenciálu firmy Valeo



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

5.1.3 Shrnutí metod strategického controllingu ve vybrané společnosti

V podkapitole zaměřené na metody strategického controllingu ve společnosti Valeo byly nejdříve přiblíženy mise, vize a strategické cíle a priority. Přičemž bylo zjištěno, že se společnost zaměřuje hlavně na inovace v oblasti mobility a myslí na její budoucí vývoj a zajištění pro další generace.

Ve SWOT analýze byly definovány příležitosti, hrozby, silné a slabé stránky. Z analýzy vyplývá, že by bylo pro firmu nejvhodnější soustředit se na strategii SO, to znamená využít silné stránky pro realizaci všech příležitostí.

V návaznosti na SWOT analýzu byla provedena i analýza potenciálu podle zvolených klíčových faktorů. Z provedené analýzy potenciálu bylo zjištěno, že firma má ve srovnání s největším konkurentem silný potenciál na trhu. Mezery byly nalezeny například v oblastech servisu, distribuce, technologického know-how a ve finanční síle. V těchto faktorech má firma prostor pro zlepšení a bude se těmito oblastmi zabývat.

Z obou analýz ovšem vyplynula největší slabá stránka společnosti Valeo, a to fluktuace zaměstnanců na dělnických pozicích. Jedná se o velmi problematickou oblast, protože práce ve výrobě je specifická, a ne každý člověk ji zvládá. Problém je to především z pohledu úniku znalostí a informací, protože každého nového pracovníka je třeba řádně zaškolit a věnovat mu mnoho času. A každé zaučení stojí společnost peníze ale i čas vedoucích pracovníků, kteří se nově příchozím intenzivně věnují. Pokud například nastoupí nový zaměstnanec a po dvou měsících se rozhodne, že zde již pracovat nechce, stojí to firmu nemalé náklady. Řešením by tedy bylo věnovat větší pozornost náborovému procesu a nové potencionální zaměstnance si více prověřit. Dále se jim ale také věnovat, průběžně zjišťovat, jak si v práci vedou a jak jsou spokojeni a případně se je snažit v zaměstnání udržet a motivovat je. Přičemž vhodnou motivací by pro ně mohly být například různé benefity, jako interní podnikové soutěže (např. soutěž o poukázku do nějakého obchodu) nebo firemní slevy a akce.

5.2 Metody operativního controllingu ve vybrané společnosti

Aby se společnost přiblížila k naplnění strategických cílů, je třeba využít i metody operativního controllingu. Během zpracovávání této diplomové práce bylo ovšem zjištěno, že společnost nemůže poskytnout detailní údaje potřebné pro zpracování analýzy kritických bodů. Proto je v této podkapitole provedena pouze analýza ABC.

5.2.1 Analýza ABC

ABC analýza obecně slouží ke zjištění, kterým dodavatelům, zákazníkům či materiálům je potřeba věnovat nejvíce pozornosti. Zde byla zvolena analýza dodavatelů, protože společnost by ráda snížila náklady v oblasti nákupu a potřebuje tedy vědět, kteří dodavatelé jsou z hlediska jejich obratu nejvýznamnější a je potřeba jim věnovat větší pozornost. Společnost obchodovala k 31. 12. 2020 s celkem 84 dodavateli. V tabulce 7 je jich pro větší přehlednost uvedeno prvních 10 a seřazeni jsou sestupně podle výše objemu nákupů, tzn. od dodavatele, od kterého společnost nakupuje nejvíce součástek, po dodavatele, od kterého jsou součástky nakupovány nejméně. Jedná se konkrétně o sumu celkového objemu nákupů od daného dodavatele v eurech. Názvy dodavatelů jsou zde záměrně uvedeny ve zkratkách, a ne celými jmény, jedná se totiž o citlivé interní údaje společnosti.

Na základě provedené analýzy bylo zjištěno, že celkový podíl dodavatelů skupiny A na obratu vyšel 75,04 % a zařadily se sem celkem 4 dodavatelé. Dodavatelé ve skupině B jsou rovněž 4 a jejich podíl na obratu je 20,73 %. A dva dodavatelé skupiny C se na obratu podílejí 8,42 %. Společnost by se tedy měla soustředit na komunikaci a vyjednávání s prvními čtyřmi dodavateli. Vyjednávat by s nimi měli především o cenách dodávaného materiálu a udržovat s nimi dobré vztahy. U ostatních dodavatelů je samozřejmě také nutné zajištění dostatečné komunikace, ale není třeba jim věnovat takovou pozornost.

Tab. 7: ABC analýza dodavatelů k 31. 12. 2020

Dodavatelé	Suma objemu nákupů (v €)	Objem nákupů v % k celkovému objemu nákupů	Objem nákupů v % kumulovaně	Podíl na objemu nákupů v %	Kategorie
V. AUTOEL. KFT	21 384 129,01	31,54 %	31,54 %	75,04 %	A
DAV	16 255 438,02	23,98 %	55,52 %		
VA SCH.&SENS.	8 516 423,46	12,56 %	68,09 %		
PRET. AP	4 713 693,8	6,95 %	75,04 %		
VA Tunisie	4 412 595,66	6,51 %	81,55 %	20,73 %	B
VA Malaysia	3 433 617,37	5,07 %	86,61 %		
SIA S. Tech	3 296 956,93	4,86 %	91,48 %		
Integrated M-E	2 907 159,5	4,29 %	95,77 %		
JC Hungary	2 870 692,29	4,23 %	100,00 %	8,42 %	C
FM s.r.o.	2 835 366,02	4,18 %	104,18 %		
Celkem	67 790 706	100 %	x		x

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

5.2.2 Shrnutí metod operativního controllingu ve vybrané společnosti

Pro analýzu metod operativního controllingu byla zvolena analýza ABC, která byla provedena na dodavatele. V této analýze byli nejprve dodavatelé seřazeni podle jejich obratu. A vzhledem k tomu, že společnost obchoduje s velkým množstvím dodavatelů, bylo pro účely zpracování analýzy ABC v této práci vybráno pouze prvních deset. Výsledkem analýzy jsou dodavatelé rozčleněni do skupin podle jejich výše sumy objemu nákupů. V případě, že je cílem společnosti redukovat náklady v oblasti nákupu, měla by se tedy soustředit hlavně na dodavatele v kategorii A, protože ti ji přinášejí největší obrat.

5.3 Metody finančního controllingu ve vybrané společnosti

Tato podkapitola se věnuje použití vybraných metod finanční analýzy a finančnímu plánování. Provedena je zde praktická aplikace vybraných poměrových a absolutních ukazatelů finanční analýzy.

5.3.1 Finanční analýza - analýza absolutních ukazatelů

Pro analýzu absolutních ukazatelů byla využita rozvaha a výkaz zisku a ztráty společnosti Valeo autoklimatizace, k.s. za roky 2016-2020, které jsou rovněž uvedeny v Příloze A až C.

a) Horizontální analýza (analýza trendů)

Pomocí horizontální analýzy se sleduje vývoj jednotlivých položek výkazů v časové posloupnosti. Provedená analýza na výkazech za roky 2016-2020 je uvedena v Příloze D až F.

Analýza aktiv

Ve společnosti Valeo autoklimatizace, k.s. dochází v posledních sledovaných letech k růstu celkových aktiv, a to díky růstu dlouhodobého majetku. Nejvyšší hodnota aktiv byla zaznamenána v roce 2020 a oproti roku 2016 se jedná o 90 % nárůst hodnoty. Naopak u položek Nehmotné výsledky vývoje a Ocenitelná práva je možné pozorovat spíše klesající trend. Důvodem poklesu o 98 % mezi lety 2019 a 2020 je ztrátový projekt, který je součástí výsledků výzkumu a vývoje. Společnost analyzuje hodnotu majetku každý rok a upravuje jeho hodnotu a ocenění prostřednictvím opravné položky. V roce 2020 bylo vyhodnoceno snížení hodnoty nehmotných aktiv a zaúčtována opravná položka.

U dlouhodobého hmotného majetku došlo k výraznému nárůstu o 33 % mezi roky 2018 a 2019. Důvodem bylo to, že v roce 2018 započala výstavba nového závodu v Rakovníku. A k přesunu celé divize CDA do nového závodu došlo v roce 2019. Během let 2019 a 2020 bylo tedy investováno především do vybavení výrobních hal a nástrojů. A tato investice a výstavba se promítla do položek dlouhodobého hmotného majetku.

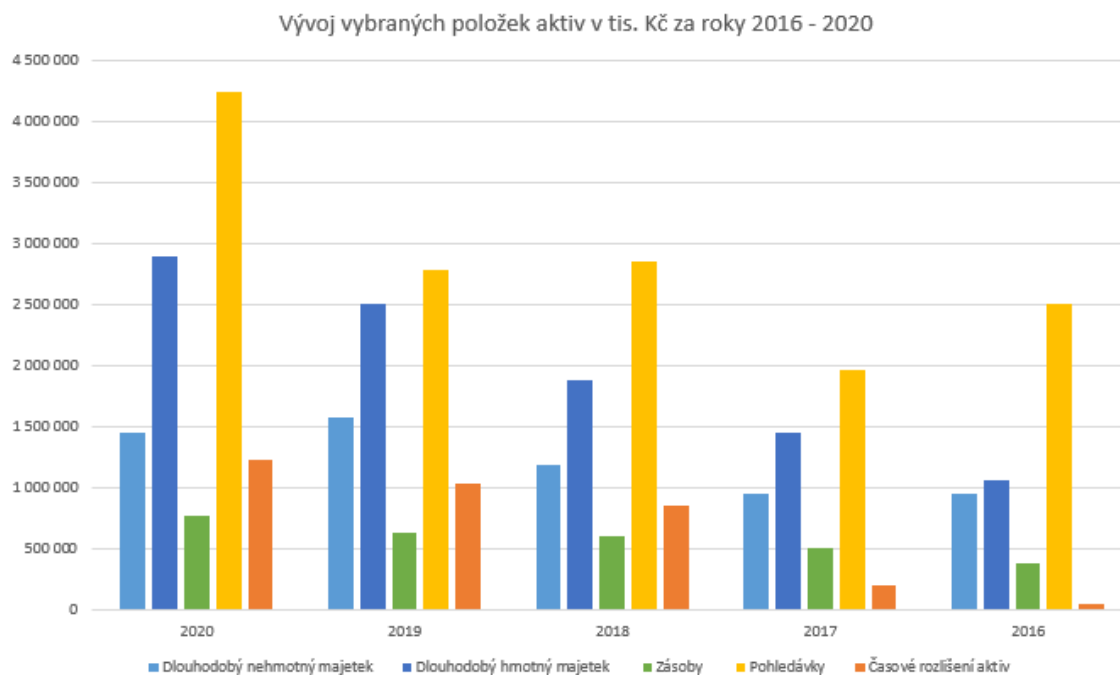
Výrazný růst lze pozorovat i u celkových oběžných aktiv, přičemž tento trend opět souvisí s vybudováním a otevřením nového závodu v roce 2019. Hodnota zásob se v posledních třech sledovaných letech příliš nezměnila. Společnost se snaží držet je stále v podobné výši. Došlo ale k 72 % nárůstu pohledávek v roce 2020. Společnost na základě smlouvy o postoupení pohledávek využívá faktoringové služby poskytované bankovním ústavem BNP Paribas. Faktor v tomto případě nepřebírá vlastnictví aktiva ani rizika spojená se správou pohledávek a postoupené pohledávky jsou tedy nadále vykazovány jako pohledávky z obchodních vztahů. A úhrady těchto pohledávek jsou poté vykázány jako krátkodobé bankovní úvěry. Daňové pohledávky vůči státu představují především pohledávky z daně z přidané hodnoty. Dohadné účty aktivní zahrnují nevyfakturované dodávky služeb spřízněným osobám společnosti. A jiné pohledávky z let 2019 a 2020 zahrnují zejména kladné reálné hodnoty otevřených derivátových obchodů.

U peněžních prostředků byl zjištěn celkem výrazný klesající trend. V rámci skupiny Valeo Group je zaveden systém využívání volných peněžních prostředků jednotlivých společností skupiny tzv. Cash pool. Prostředky vložené do tohoto systému nebo využívané z tohoto systému jsou v rozvaze vykazovány v položkách Krátkodobé pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba, případně Krátkodobé závazky - ovládaná nebo ovládající osoba.

Náklady příštích období meziročně rostou, mezi roky 2019 a 2020 to bylo o 20 %. Na tomto účtu je evidováno především časové rozlišení příspěvků poskytnutých zákazníkům na projekty, jejichž výroba začne v následujících letech (2021 až 2022).

Na obrázku 8 níže je zachycen graf vývoje vybraných položek aktiv za roky 2016 až 2020. Zaznamenány jsou zde položky dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku, zásoby, pohledávky a časové rozlišení aktiv. Z grafu je patrné, že nejvyšší hodnotu mají z vybraných aktiv pohledávky a poté dlouhodobý hmotný majetek.

Obr. 8: Graf vývoje vybraných položek aktiv v tis. Kč v letech 2016 - 2020



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Analýza pasiv

Při analýze finanční struktury podniku byl zjištěn převládající podíl cizího kapitálu nad vlastním. Mezi roky 2017 a 2018 došlo k 33 % nárůstu celkových pasiv a rostoucí trend poté dále pokračuje až do posledního sledovaného roku 2020. Struktura vlastního kapitálu se mezi lety 2016 a 2017 téměř nezměnila a beze změny ve všech letech zůstává i výše vlastního kapitálu a výsledku hospodaření minulých let. Výsledek hospodaření běžného účetního období byl mezi roky 2016 až 2019 kladný, společnost tedy hospodařila se ziskem. V roce 2020 ovšem dosáhla ztráty v celkové výši 73 tis. Kč. Bylo to způsobeno celkovým poklesem tržeb z důvodu poklesu poptávky a útlumu v celém odvětví v době celosvětové pandemie Covid-19. Zůstatky u položky Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků od roku 2018 představují změny reálných hodnot zajišťovacích derivátů včetně související hodnoty odložené daně.

Rostoucí trend byl v posledních pěti sledovaných letech pozorován u cizích zdrojů, a to hlavně díky zvyšující se hodnotě závazků. Nejvyšší nárůst cizích zdrojů nastal mezi lety 2017 a 2018, a to o 37 %. Rostoucí trend cizích zdrojů kopírují i krátkodobé závazky, které od roku 2017 meziročně rostou v průměru o 30 %. Od roku 2018 se v cizích zdrojích objevují závazky k ovládaným nebo ovládajícím osobám a jedná se o již zmíněný systém využívání volných peněžních prostředků jednotlivých společností

celé skupiny. Společnost také vytváří rezervy na ztráty a rizika a k výraznému zvýšení rezerv došlo v posledním sledovaném roce 2020, a to o 66 % oproti předchozímu roku. Důvodem byl záporný výsledek hospodaření, a ne příliš příznivá situace na světových trzích.

Odložená daňová povinnost odráží daňový dopad přechodných rozdílů mezi zůstatkovými hodnotami aktiv a pasiv. Na základě společenské smlouvy poté dochází k převodu na komplementáře 99,99432 % všech daní včetně odložené daně. Proto společnost účtuje buď o odložené daňové pohledávce, nebo o odloženém daňovém závazku.

V závazcích k zaměstnancům společnost eviduje nevyplacené mzdy za poslední měsíce daného roku (za prosinec). Je možné pozorovat, že tyto závazky se každým rokem zvyšují, a to díky zvyšujícímu se počtu zaměstnanců.

V roce 2020 byla dále přijata dotace od Ministerstva průmyslu a obchodu ve výši 36 366 tis. Kč na úhradu části provozních nákladů. A v souvislosti s restrikcemi během pandemie Covid-19 obdržela společnost v rámci programu Antivirus ještě dotaci od Ministerstva práce a sociálních věcí na úhradu mzdových nákladů v celkové výši 71 354 tis. Kč.

Společnost má otevřený cash-poolingový účet, který slouží především pro interní platby v rámci skupiny Valeo Group. O těchto závazcích z cash-poolingu začala společnost účtovat od roku 2018 a v roce 2020 byla součástí těchto závazků ještě krátkodobá intercompany půjčka. Závazky k úvěrovým institucím v letech 2019 a 2020 představují krátkodobé bankovní úvěry za úhradu postoupených pohledávek od bankovního institutu v rámci faktoringové služby.

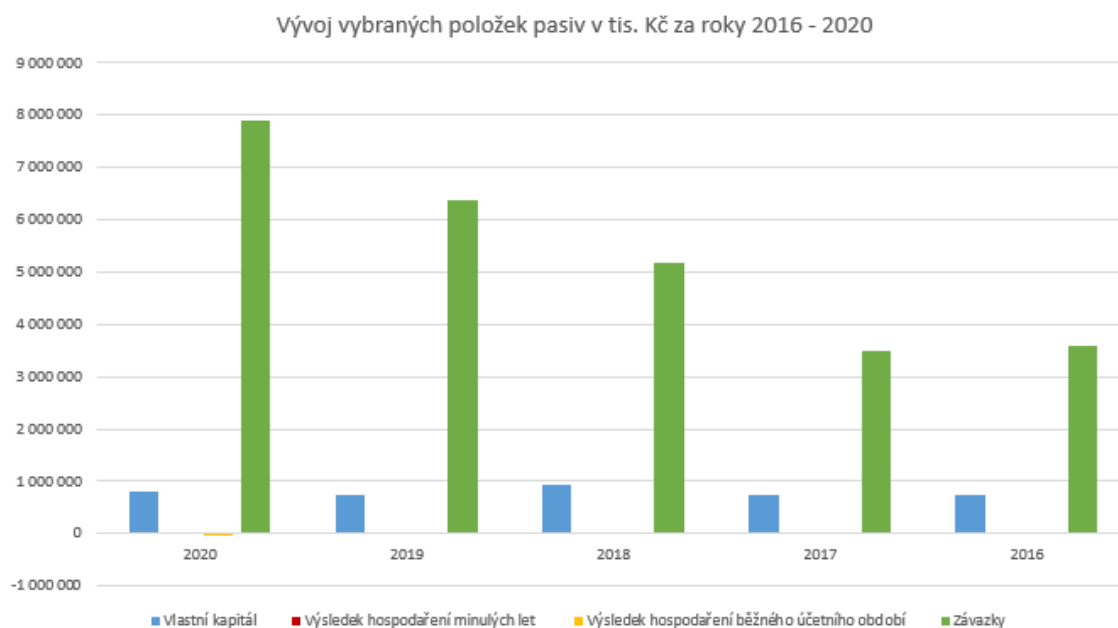
Dohadné účty pasivní poté zahrnují především nevyfakturované cenové úpravy zákazníkům, dodávky zásob, služeb a investičního majetku.

Na účtu výnosů příštích období společnost vykazuje příspěvky na kapitalizované výdaje na výzkum a vývoj obdržené od zákazníků. Po zařazení nehmotného majetku do užívání se výnosy příštích období rozpouští do ostatních provozních výnosů po dobu životnosti projektu.

V roce 2020 přibyla v rozvaze položka výdajů příštích období, které se týkají neuhrazených příspěvků zákazníkům, které budou uhrazeny v následujícím období.

Na obrázku 9 se nachází graf vývoje vybraných položek pasiv společnosti za roky 2016 až 2020. Vybrány byly položky vlastní kapitál, výsledek hospodaření minulých let, výsledek hospodaření běžného účetního období a závazky. Na uvedeném grafu je možné vidět, že položky výsledek hospodaření minulých let a výsledek hospodaření běžného účetního období jsou oproti hodnotě závazků mnohem nižší.

Obr. 9: Graf vývoje vybraných položek pasiv v tis. Kč v letech 2016 - 2020



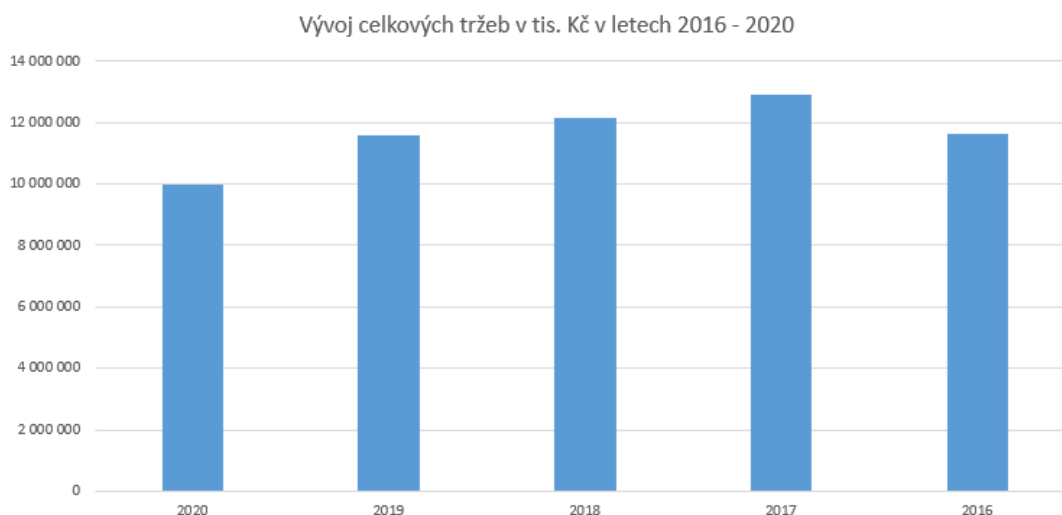
Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Analýza výkazu zisku a ztráty

Nejvyšších tržeb za sledovaná období 2016 až 2020 dosáhla společnost Valeo autoklimatizace, k.s. v roce 2017, kdy celkové tržby činily 12 889 986 tis. Kč a výsledek hospodaření byl v tomto roce také kladný ve výši 32 tis. Kč. Naopak nejnižších tržeb bylo dosaženo v roce 2020, kdy společnost dosáhla o 15 % nižších tržeb oproti plánu a činily pouze 9 82 942 tis. Kč. V posledních třech sledovaných letech u celkových tržeb tedy dochází k poklesu a tento trend je pozorovatelný i u nákladů vynaložených na prodané zboží a spotřeby materiálu a energie i služeb. Graf vývoje celkových tržeb je zaznamenán na obrázku 10.

Jak již bylo zmíněno pokles tržeb byl způsoben výrazně klesající poptávkou v době celosvětové pandemie. U tržeb z prodeje materiálu společnost eviduje zejména prodej odpadu, jako například obaly, dřevo nebo plasty a prodej výrobního materiálu. Tyto tržby se mezi lety 2019 a 2020 více než zdvojnásobily, důvodem byl právě zvýšený prodej odpadních materiálů, na které společnost našla pravidelného odběratele.

Obr. 10: Graf vývoje celkových tržeb v tis. Kč v letech 2016 - 2020



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

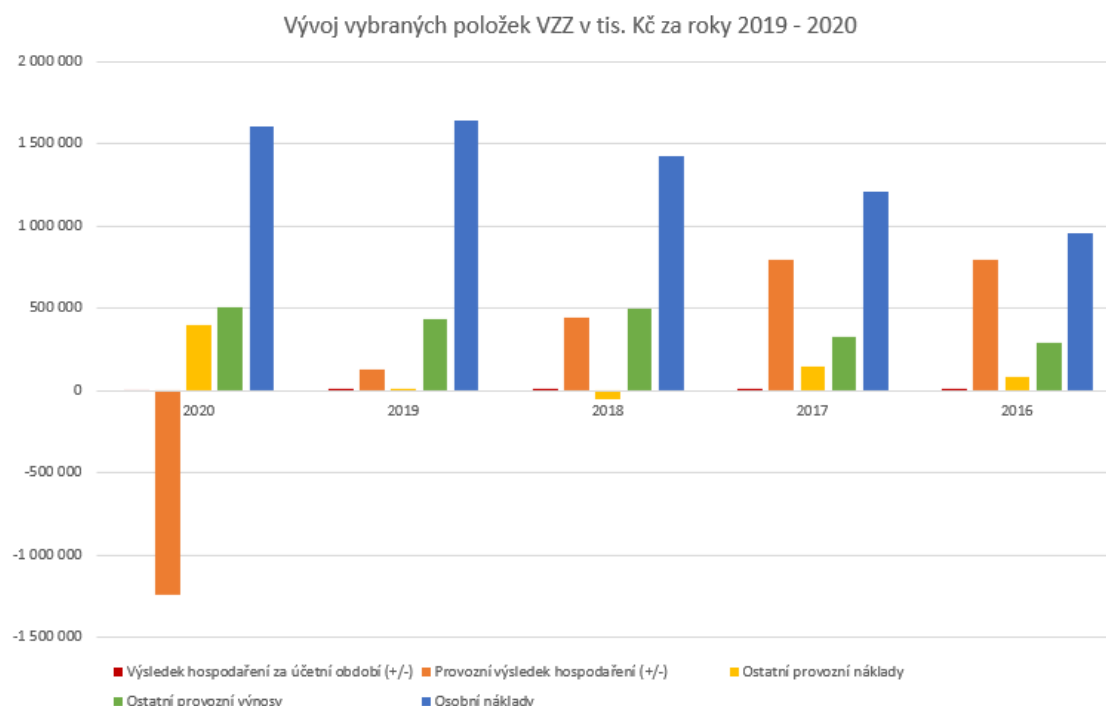
U osobních nákladů je patrný rostoucí trend mezi roky 2016 a 2020 o celkem 67 %. Nárůst byl způsoben najímáním nových pracovních sil do nově otevřeného závodu v Rakovníku v roce 2019. Docházelo jak k najímání stálých zaměstnanců přímo firmou, tak i pracovníků přes pracovní agenturu. V roce 2020 činil celkový počet zaměstnanců 1 708.

Položka ostatních provozních nákladů byla v roce 2018 -52 738 tis. Kč, kdy důvodem tohoto výrazného poklesu bylo rozpuštění rezervy, kterou společnost vytvořila během roku 2017. V roce 2020 došlo naopak ke skokovému nárůstu, a to především z důvodu tvorby rezerv v provozní oblasti. U ostatních finančních výnosů a nákladů tvoří největší část kurzové zisky a ztráty z prodeje finančních derivátů.

Provozní výsledek hospodaření měl mezi lety 2016 až 2019 spíše kolísavý trend, ovšem v roce 2020 došlo k výraznému poklesu na -1 290 742 tis. Kč. Výsledek hospodaření za účetní období během sledovaných let klesal, mezi lety 2019 a 2020 došlo k poklesu o 88 tis. Kč. Důvodem byl již zmíněný výrazný pokles tržeb a zároveň rostoucí náklady, především osobní.

Na obrázku 11 je zaznamenán vývoj vybraných položek výkazu zisku a ztráty za roky 2016 až 2020. Vybrány byly položky výsledek hospodaření za účetní období, provozní výsledek hospodaření, ostatní provozní náklady, výnosy a osobní náklady. Z grafu je vidět, že nejvyšší položkou jsou osobní náklady. A v roce 2020 je zde patrný záporný výsledek hospodaření za účetní období.

Obr. 11: Graf vývoje vybraných položek VZZ v tis. Kč v letech 2016 - 2020



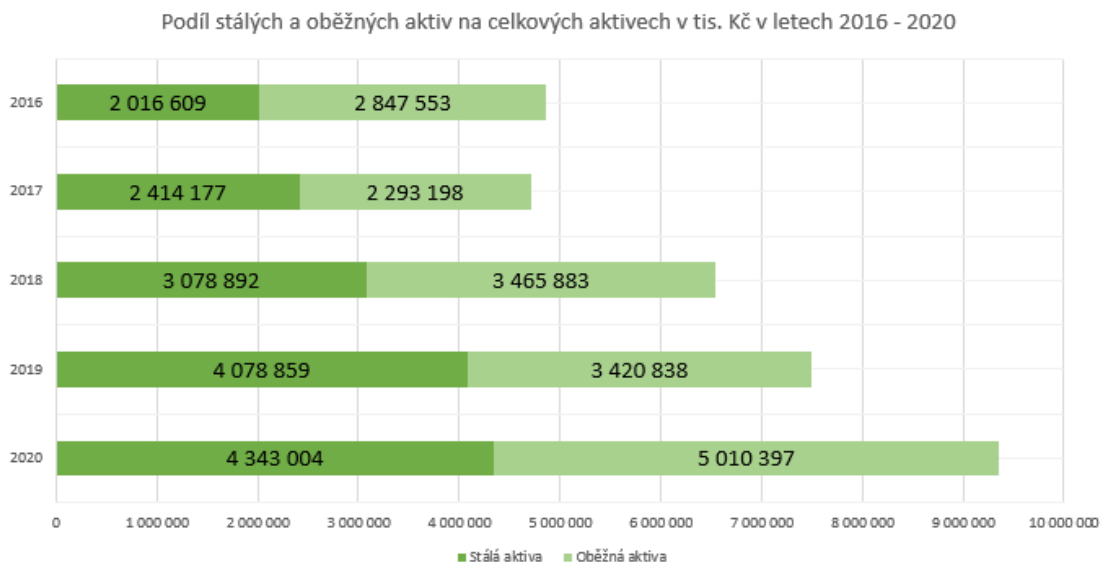
Zdroj: vlastní zpracování, 2022

b) Vertikální analýza (procentní rozbor)

Vertikální analýza aktiv a pasiv je připojena v Příloze G a H. Z provedené vertikální analýzy bylo zjištěno, že stálá a oběžná aktiva se na celkových aktivech podílejí v průměru půl na půl. Na obrázku 12 jsou zaznamenány podíly stálých a oběžných aktiv v jednotlivých sledovaných letech. Ve stálých aktivech je poté výraznější podíl dlouhodobého hmotného majetku v průměru 30 %, přičemž ve sledovaných letech docházelo k růstu tohoto podílu, a to díky růstu celkové hodnoty dlouhodobého majetku. Dlouhodobý hmotný majetek poté tvoří z větší části hlavně položka hmotné movité věci a jejich soubory, v roce 2020 měla podíl na celkovém dlouhodobém hmotném majetku 15 %. Oběžná aktiva jsou tvořena především pohledávkami, v roce 2016 se na celkových oběžných aktivech podílely dokonce ve výši 51 %.

Naopak minimální, v několika letech až nulový podíl na oběžných aktivech, mají peněžní prostředky.

Obr. 12: Graf podílu stálých a oběžných aktiv v tis. Kč v letech 2016 - 2020

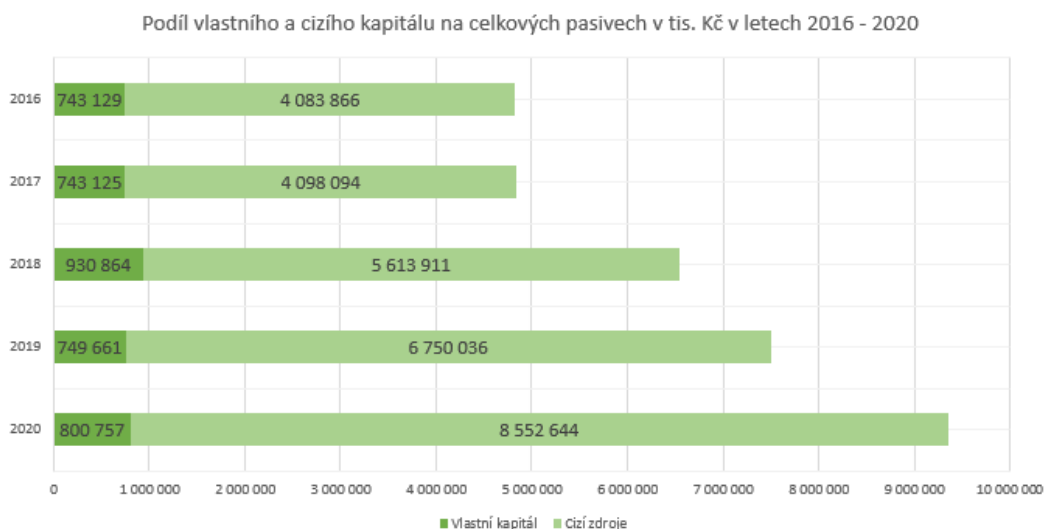


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Co se týká kapitálové struktury, zde výrazně převládá podíl cizích zdrojů. V roce 2020 byl jejich podíl na celkových pasivech dokonce 91 %. Z tohoto je tedy patrný převládající způsob financování, který firma volí. Tento podíl vlastního a cizího kapitálu na celkových pasivech společnosti za roky 2016 až 2020 je zachycen na obrázku 13.

Vlastní kapitál je poté tvořen hlavně základním kapitálem, áziem a kapitálovými fondy, naopak 0 % podíl má výsledek hospodaření. Cizí zdroje poté v průměru z 80 % tvoří závazky. S rostoucí hodnotou závazků ve sledovaných letech rostl i jejich podíl. Závazky společnosti tvoří hlavně krátkodobé závazky, o dlouhodobých bylo účtováno až od roku 2018 v podobě odloženého daňového závazku. A na krátkodobých závazcích mají největší podíl závazky z obchodních vztahů a ostatní závazky.

Obr. 13: Graf podílu vlastního a cizího kapitálu v tis. Kč v letech 2016 - 2020



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

5.3.2 Finanční analýza - analýza poměrových ukazatelů

Analýza poměrových ukazatelů vychází z veřejně dostupných informací, takže je využívána především externími uživateli. Zjišťují se jako poměr různých položek rozvahy, výkazu zisku a ztráty nebo cash-flow. V rámci analýzy poměrových ukazatelů byly pro hodnocení zvoleny vybrané ukazatele likvidity, rentability, aktivity a zadluženosti.

5.3.2.1 Analýza ukazatelů likvidity

Ukazatele likvidity vyjadřují poměr mezi závazky společnosti a krátkodobými aktivy. Stanovují tedy míru schopnosti podniku hradit včas své závazky. Využity jsou zde tři typy ukazatelů likvidity, které vycházející z rozvahy a výkazu zisku a ztráty, jedná se o běžnou, pohotovou a okamžitou likviditu. Jejich vypočtené hodnoty jsou zaznamenány v tabulce 8.

Ukazatel **běžné likvidity** je podle literatury obecně doporučován v rozmezí 1,5 – 2,5. V případě společnosti Valeo vychází tento ukazatel ve všech sledovaných letech menší než jedna. Znamená to tedy, že likvidita je značně riziková a společnost má nízkou pravděpodobnost zachování platební schopnosti. U **pohotové likvidity** je doporučovaná hodnota 1 – 1,5. Zde vyšly hodnoty v jednotlivých letech opět menší než jedna. Pro podnik to tedy značí, že pokud by měl uhradit veškeré své závazky, musel by se spolehnout na prodej velké části zásob. Doporučená hodnota pro **okamžitou likviditu**

se pohybuje v rozmezí 0,2 – 0,5. I v tomto případě jsou výsledkem velice nízké hodnoty. Je tedy patrné, že krátkodobé závazky společnosti poměrně výrazně převyšují oběžná aktiva, což vede k nízkým hodnotám všech ukazatelů likvidity a ukazuje to na agresivní strategii financování, kterou společnost využívá.

Pokud by společnost chtěla zvýšit svou likviditu, respektive ukazatele likvidity, musela by se soustředit buď na snížení hodnoty krátkodobých závazků, nebo na zvýšení oběžných aktiv.

Tab. 8: Výpočet ukazatelů likvidity v tis. Kč za roky 2016 - 2020

Položka	2020	2019	2018	2017	2016
Oběžná aktiva	5 010 397	3 420 838	3 465 883	2 293 198	2 847 553
Zásoby	768 752	641 528	613 534	510 026	382 881
Peněžní prostředky	378	598	452	31 522	9 379
Krátkodobé závazky	3 003 291	1 742 922	2 016 506	1 751 642	2 455 285
Krátkodobý finanční majetek	-	-	-	-	-
Běžná likvidita (OA/KZ)	0,660768	0,552728	0,692000	0,658439	0,794820
Pohotová likvidita (OA-zásoby/KZ)	0,559386	0,449072	0,569501	0,511997	0,687949
Okamžitá likvidita (KFM/KZ)	0,000050	0,000097	0,000090	0,009051	0,002618

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

5.3.2.2 Analýza ukazatelů rentability

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) vychází ve všech sledovaných letech nulová, v roce 2020 dokonce záporná. Je to způsobeno tím, že výše čistého zisku byla v jednotlivých letech podstatně menší než hodnota vlastního kapitálu, a právě v roce 2020 dosáhla společnost ztráty. Ztráta v tomto roce byla způsobena tehdejší světovou pandemií, nedostatkem komponentů a sníženou poptávkou. **Rentabilita aktiv (ROA)** vyjadřuje, kolik korun zisku společnost generuje ze svých aktiv. V roce 2017 aktiva

na jednu korunu přinesly 0,169 Kč čistého zisku, což bylo nejvíce za sledované roky. V dalších letech poté docházelo k prudkému poklesu a v roce 2020 byla ROA dokonce záporná kvůli zápornému výsledku hospodaření. Pro výpočet **rentability tržeb** (ROS) byl použit čistý zisk neboli výsledek hospodaření za účetní období (EBIT). ROS byla nejvyšší v roce 2016, kdy jedna koruna tržeb vyprodukovala 0,0665 Kč čistého zisku. U tohoto ukazatele je opět patrný klesající trend, důvodem je pokles čistého zisku a zároveň pokles celkových tržeb. Rentabilita tržeb je ovšem hodně komplexní ukazatel, a i přes to, že společnost nedosahuje vysokých hodnot, neznamena to, že se jí nedaří dobře. Výsledná hodnota totiž hodně závisí na typu podniku, jeho hlavní činnosti a odvětví, ve kterém působí. Společnost Valeo se pohybuje v automobilovém průmyslu, který je hodně dynamický, proto může u ukazatelů v jednotlivých letech docházet k velkým výkyvům. Zjištěné hodnoty rentability jsou zaznamenány v tabulce 9.

Tab. 9: Výpočet ukazatelů rentability v tis. Kč za roky 2016 - 2020

Ukazatele rentability	2020	2019	2018	2017	2016
Aktiva	9 353 401	7 499 697	6 544 775	4 919 590	4 919 703
Vlastní kapitál	800 757	749 661	930 864	743 125	743 129
VH za uce období	-73	15	18	42	46
EBIT	-1 290 742	267 787	416 181	831 402	773 457
Tržby celkem	9 982 942	11 571 579	12 148 901	12 889 986	11 636 253
ROE – Rentabilita vlastního kapitálu (VH za uce období/VK)	-0,01 %	0,002 %	0,002 %	0,004 %	0,01 %
ROA – Rentabilita aktiv (EBIT/aktiva)	-13,80 %	3,57 %	6,36 %	16,90 %	15,72 %
ROS – Rentabilita tržeb (EBIT/tržby)	-12,93 %	2,31 %	3,43 %	6,45 %	6,65 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

5.3.2.3 Analýza ukazatelů aktivity

Ukazatelé aktivity vyjadřují efektivitu vložených prostředků. V níže uvedené tabulce 10 jsou vypočteny vybrané ukazatele aktivity. Pro **obrat aktiv** je minimální doporučená hodnota 1, přičemž ale závisí na odvětví působnosti firmy. V tomto případě vyšel obrat aktiv ve všech sledovaných letech vyšší než 1, v roce 2017 byla hodnota dokonce 2,561. Tyto pozitivní výsledky tedy značí úměrnou majetkovou vybavenost společnosti a jeho efektivní využívání. Doporučená hodnota **obratu zásob** by měla být co nejnižší. Zde zjištěné hodnoty jsou naopak celkem vysoké, ale dochází k postupnému poklesu. Tyto vysoké hodnoty jsou dány především odvětvím automobilového průmyslu, ve kterém společnost působí. Naměřené hodnoty **doby obratu zásob** vyšly pro společnost příznivě. Jelikož kombinace vyšší obratovosti zásob a kratší doby obratu zásob znamená efektivní hospodaření se zásobami. **Obrat pohledávek** se společnost snaží držet na stejné úrovni, k výkyvům došlo pouze v roce 2017 a 2020. Bylo také zjištěno, že **doba obratu pohledávek** má ve sledovaných letech rostoucí charakter a to proto, že se jedná o velkou celosvětovou firmu, takže má sjednány delší doby splatnosti faktur. V roce 2020 byl zaznamenán dokonce skokový nárůst a důvodem byla platební neschopnost některých obchodních partnerů z důvodu krize, kterou v tom roce způsobovala celosvětová pandemie. U **obratu závazků** dochází k postupnému snižování hodnoty. **Doba obratu závazků** ovšem naopak roste, znamená to tedy, že každým rokem se prodlužuje doba od vzniku závazku po jeho úhradu. Je také patrné, že doba obratu závazků převyšuje součet obratu zásob a pohledávek, což znamená, že společnost z dodavatelských úvěrů financuje pohledávky i zásoby, a to je považováno za výhodné. Nutné je ale podotknout, že mezi výší likvidity a aktivity je úzká vazba, takže pozitivní výsledek naměřených hodnot aktivity může znamenat naopak ne příliš příznivé a nízké hodnoty likvidity. Což v případě této společnosti odpovídá a je patrné, že se zaměřuje spíše na sledování ukazatelů aktivity než na likviditu. (Knápková, Pavelková, Remeš, & Šteker, 2017)

Tab. 10: Výpočet ukazatelů aktivity v tis. Kč za roky 2016 - 2020

Ukazatele aktivity	2020	2019	2018	2017	2016
Aktiva	9 353 401	7 499 697	6 544 775	4 919 590	4 919 703
Zásoby	768 752	641 528	613 534	510 026	382 881
Pohledávky	4 241 267	2 778 712	2 851 897	1 963 865	2 510 834
Krátkodobé závazky	3 003 291	1 742 922	2 016 506	1 751 642	2 455 285
Tržby celkem	9 982 942	11 571 579	12 148 901	12 889 986	11 636 253
Obrat aktiv (tržby/aktiva)	1,029	1,490	1,785	2,561	2,313
Obrat zásob (tržby/zásob)	12,521	17,419	19,042	24,702	29,714
Doba obratu zásob (zásoby/(tržby/360))	27,722	19,958	18,180	14,244	11,845
Obrat pohledávek (tržby/pohledávky)	2,354	4,164	4,260	6,564	4,634
Doba obratu pohledávek (pohledávky/(tržby/360))	152,947	86,448	84,508	54,848	77,680
Obrat závazků (tržby/závazky)	1,262	1,819	2,349	3,701	3,248
Doba obratu závazků (KZ/tržby) *360	273,443	192,544	148,414	97,269	110,839

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

5.3.2.4 Analýza ukazatelů zadluženosti

Jak bylo zjištěno již z analýzy finančních výkazů, společnost pro financování využívá převážně cizí zdroje, a to potvrzuje i výpočet ukazatele **celkové zadluženosti**. Takto vysoké hodnoty jsou způsobené tím, že společnost je součástí celosvětového korporátu a spadá tedy pod mateřskou společnost, jejíž finanční prostředky také využívá. Stejný

závěr plyne rovněž z **ukazatele míry zadluženosti**, jak je možné vidět, cizí zdroje výrazně převyšují vlastní kapitál společnosti. **Ukazatel úrokového krytí** se v jednotlivých sledovaných letech až skokově měnil. Důvodem těchto změn byly výrazné změny ve výši nákladových úroků i zisku před zdaněním a úroky. V roce 2019 se začala hodnota přibližovat k 1 a v roce 2020 byla hodnota dokonce záporná. Obecně čím nižší hodnota vyjde, tak to znamená, že větší část zisku je potřeba na pokrytí nákladových úroků. Všechny výpočty vybraných ukazatelů zadluženosti jsou uvedeny v tabulce 11.

Tab. 11: Výpočet ukazatelů zadluženosti v tis. Kč za roky 2016 - 2020

Ukazatele zadluženosti	2020	2019	2018	2017	2016
Aktiva	9 353 401	7 499 697	6 544 775	4 919 590	4 919 703
Cizí zdroje	8 552 644	6 750 036	5 613 911	4 098 094	4 083 866
Vlastní kapitál	800 757	749 661	930 864	743 125	743 129
EBIT	-1 290 742	267 787	416 181	831 402	773 457
Nákladové úroky	56 590	61 064	3 200	562	2 653
Celková zadluženost (cizí zdroje/aktiva)	91,44 %	90 %	85,78 %	83,30 %	83,01 %
Míra zadluženosti (cizí zdroje/VK)	1068,07 %	900,41 %	603,09 %	551,47 %	549,55 %
Ukazatel úrokového krytí (EBIT/nákladové úroky)	-22,809	4,385	130,057	1479,363	291,541

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

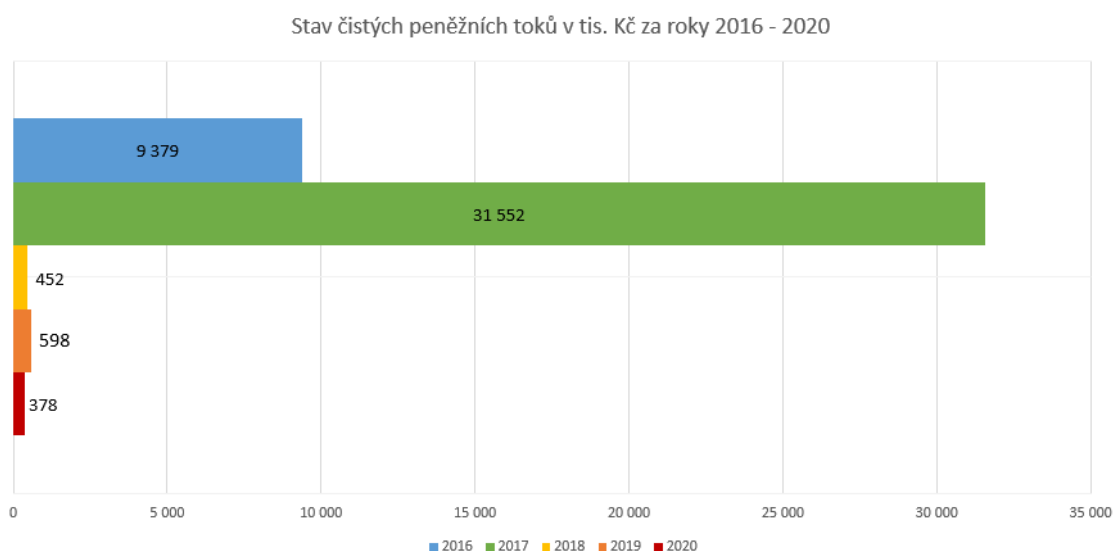
5.3.3 Controlling cash-flow

Podstatou sledování výkazu o peněžních tocích je snaha společnosti, aby dosahovala přebytku peněžních příjmů nad peněžními výdaji. Jak je zpracováno na obrázku 14, společnosti Valeo autoklimatizace, k.s. se tento požadavek podařilo splnit ve všech sledovaných letech. Nejvyšších provozních přebytků dosáhla v roce 2017, a to celkem 31 552 tis. Kč. Důvodem takového přebytku byla v daném roce tvorba rezerv, které

společnost začala tvořit na plánovanou výstavbu a vybavení nového závodu. Dalším důvodem byl také pokles závazků i pohledávek, ty byly totiž v tomto roce nejnižší ze všech sledovaných let. Změna stavu pohledávek byla v tomto roce v kladné výši a změna stavu závazků naopak v záporné, což přispělo k vysoce pozitivnímu výsledku. A dále bylo také dosaženo nevyššího výsledku hospodaření. Čisté zvýšení peněžních prostředků poté v tomto roce bylo +22 143 tis. Kč. Z toho tedy vyplývá, že rok 2017 byl pro společnost nejvíce ziskový.

Naopak nejnižšího stavu peněžních prostředků bylo dosaženo v roce 2020. Důvodem byla dosažená účetní ztráta, záporný zůstatek změny stavu pohledávek a zároveň vysoký kladný výsledek změny stavu závazků. A čisté snížení peněžních prostředků tedy vyšlo -220 tis. Kč.

Obr. 14: Analýza stavu peněžních prostředků společnosti



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

5.3.3.1 Vybrané ukazatele na bázi cash-flow

Pro provedení kompletní analýzy cash-flow byly vybrány a zhodnoceny ukazatele, které jsou zaznamenány v tabulce 12. Vybrány byly ukazatele, které pro výpočet využívají CF z provozní činnosti, a to bylo ve všech sledovaných letech ve společnosti v kladné výši.

Obratová rentabilita z CF říká, kolik peněz přinese každá koruna čistého obratu. V roce 2019 tedy z každé koruny obratu firmě zůstalo 17,78 % peněz. Zde je patrný rostoucí trend, což reflektuje i růst tržeb do roku 2019. V roce 2020 bylo dosaženo oproti předchozím letům nižších tržeb a hodnota tohoto ukazatele se tedy také snížila.

Rentabilita aktiv z CF prozrazuje, jaká část příjmů kapitálu, který je vázán v majetku, firmě generuje zisk. Ve všech sledovaných letech byly naměřeny vysoké a celkově příznivé hodnoty, což je pro společnost dobré znamení. Poukazuje to na to, že majetek společnosti je produktivní, přijatelná je i hodnota pohledávek s delší dobou splatnosti nebo stav zásob.

Likvidita z provozního CF ukazuje schopnost podniku hradit z vytvořených peněžních prostředků splatné závazky. Ve všech letech vyšel výsledek kladný, znamená to tedy, že společnost by byla s jistotou schopna uhradit všechny své závazky.

Tab. 12: Výpočet vybraných ukazatelů na bázi cash-flow v tis. Kč za roky 2016-2020

Ukazatele na bázi cash-flow	2020	2019	2018	2017	2016
Aktiva	9 353 401	7 499 697	6 544 775	4 919 590	4 919 703
Krátkodobé závazky	3 003 291	1 742 922	2 016 506	1 751 642	2 455 285
Obrat	10 532 675	11 958 285	12 298 006	13 123 222	11 678 591
CF z provozní činnosti	1 405 462	2 126 529	2 035 981	1 777 082	1 036 560
Obratová rentabilita z CF (CF z provozní činnosti/obrat)	13,34 %	17,78 %	16,56 %	13,54 %	8,88 %
Rentabilita aktiv z CF (CF z provozní činnosti/aktiva)	15,03 %	28,35 %	31,11 %	36,12 %	21,07 %

Likvidita z provozního CF (CF z provozní činnosti/KZ)	18,54 %	34,36 %	40,65 %	51,02 %	28,93 %
--	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

5.3.4 Finanční plánování

Plánování je důležité především na úrovni taktického a operativního řízení. Obecně se jedná o činnost, která směřuje k určení způsobu, pravidel a taktiky použitých při realizaci strategie. Časový horizont plánování ovlivňuje odvětví a druh činnosti podniku. Valeo autoklimatizace, k.s. je velký výrobní podnik, který je součástí celosvětového koncernu, takže organizační struktura je zde celkem rozsáhlá, tudíž volí hned několik typů plánu od měsíčních až po pětileté výhledy.

Ve společnosti Valeo po celém světě probíhá plánování stejným způsobem. Nejrozsáhlejším a zároveň nejdelším plánem je **Middle term plan** (MTP), neboli střednědobí plán, který je tvořen na časový horizont 5 let. Jeho tvorba obvykle začíná v březnu daného roku a plánuje se na pět následujících let. Například v březnu v roce 2022 se začíná pracovat na střednědobém plánu na roky 2023 až 2027. Do procesu tvorby tohoto plánu jsou zapojeni všichni klíčoví manažeři daných oddělení, kteří zároveň komunikují se zákazníky. Veškerá potřebná data poté vycházejí z interních databází. A z těchto plánů následně také vychází celý výkaz zisku a ztráty, který je součástí účetní závěrky.

Dalším finančním plánem společnosti je **Budget**, ten se začíná zpracovávat vždy na začátku září daného roku a práce na tomto plánu probíhají až do konce roku. Jedná se o plán na roční období, takže například Budget na rok 2023 se začne tvořit v září roku 2022.

Následně společnost zpracovává takzvaný **Forecast**, což je plán na období následujících 3 měsíců. Takže opět například v březnu roku 2022 se zpracovává Forecast na duben, květen a červen. Někdy se tento plán může sestavovat i na období delší, a to až 6 měsíců. K tomu ale dochází, jen pokud nastane nějaká nenadálá, nebo nestandardní situace, jako například výpadky v logistických dodávkách. A docházelo k tomu třeba v roce 2020 v období celosvětové pandemie Covid-19.

Nejkratsším sestavovaným plánem je poté **Best Estimate (BE)**. Jedná se o měsíční plán, na kterém se pracuje přibližně 2x až 3x do měsíce za daný aktuální měsíc. Pokud by byl uveden příklad opět na měsíci březnu, tak první týden v měsíci jsou k dispozici údaje o prodeji pouze za první týden, to znamená, že zbytek měsíce je naplánován a odhadnut ve spolupráci s oddělením logistiky. Další Best Estimate je zpracováván například v polovině měsíce a je opět upraven o aktuální prodeje, ale i například o vyfakturované objednávky atd. Důležitou roli zde hraje i plán výroby a požadavky od zákazníků. Když například přijde odvolávka (požadavek) od zákazníka, že za daný týden požaduje určité množství kusů, ale oddělení logistiky podle plánu výroby ví, že takové množství vyrobit nedokáže (např. z kapacitních důvodů nebo z důvodu technických problémů), uvádí se poté do Best Estimate takové množství, které je možné s jistotou vyrobit.

Důležité je ještě zmínit, že ke změnám v jednotlivých plánech dochází často i ze dne na den. Automobilový průmysl je silně dynamické odvětví, a proto je nutné, aby společnost dokázala jednat pohotově. Z toho důvodu jsou tedy sestavovány všechny výše zmíněné plány a na jejich zpracování je zde kladen velký důraz.

5.3.4.1 Plán příjmů z prodeje originálních výrobků

Společnost Valeo má vypracovaný plán příjmů z prodeje originálních výrobků (angl. Original Equipment Manufacture sales) na roky 2022 až 2026. V tabulce 13 je tento plán zaznamenán, přičemž v prvním sloupci se nachází Forecast (FO) za uplynulý rok 2021 a v dalších sloupcích je poté Budget (BP) na následující roky. Jsou zde zachyceny celkové výnosy společnosti z prodeje originálních výrobků v tisících Euro, včetně rozdělení výše prodejů podle jednotlivých regionů, doplněné o procentní podíly každého regionu na celkových prodejích. Tomuto celému plánu se také ve společnosti jinak říká Middle term plan (MTP). Data v tabulce jsou pro potřeby této diplomové práce záměrně upravena, nejedná se tedy o skutečné hodnoty. Důvodem je citlivost těchto interních údajů pro společnost.

Z tabulky 13 je tedy patrné, že společnost počítala při vývoji příjmů z výroby originálních komponentů s dopady celosvětové pandemie Covid-19 a tento dopad se táhne ještě do následujících třech let až do roku 2024. Ve vývoji celkových plánovaných prodejů jsou zohledněny problémy na světových trzích v podobě nedostatku některých komponentů potřebných pro výrobu ale i problémy

v dodavatelském řetězci. Zahrnuty zde ovšem nejsou problémy, které vznikly v souvislosti s válečnou situací na Ukrajině v únoru roku 2022. Dále je z tabulky 13 patrné, že pro roky 2025 a 2026 už společnost plánuje s příznivým vývojem celkových příjmů a očekává zotavení.

Z plánu vývoje prodejů originálních komponentů lze také vyčíst, že společnost realizuje největší procento prodejů v Evropě a Africe, a to v průměru 90 % z celkových příjmů. Důvodem takto vysokých příjmů v tomto regionu je, že se zde nachází mnoho výrobních závodů jednotlivých automobilek, kam společnost Valeo dodává své produkty. Pro tento region je ovšem plánován klesající trend, a naopak postupný nárůst prodejů je plánován v regionu Severní Amerika. V tabulce 13 je možné vidět, že do regionu Jižní Ameriky od roku 2023 společnost již své produkty dodávat nebude a z tohoto trhu tedy plánuje stažení. Naopak nejméně se na celkových prodejkách společnosti podílejí region Asie a regiony zařazené v kategorii Ostatní. Zde ale společnost do budoucna plánuje s mírným zvýšením prodejů.

Tab. 13: Plán vývoje příjmů z prodeje originálních výrobků v tis. € na roky 2022 až 2026

	FO 2021	BP 2022	BP 2023	BP 2024	BP 2025	BP 2026
Sales	52 063	57 013	49 193	44 890	54 993	59 022
Original Equipment Manufacture sales (OEM)	47 389	54 407	47 137	41 410	51 353	57 208
Europe & Africa	44 931	49 708	43 384	37 698	44 729	49 818
<i>% of OEM Sales</i>	<i>94,8 %</i>	<i>91,4 %</i>	<i>92 %</i>	<i>91 %</i>	<i>87,1 %</i>	<i>87,1 %</i>
North America	2 369	3 656	2 903	2 863	5 823	6 599
<i>% of OEM Sales</i>	<i>5 %</i>	<i>6,7 %</i>	<i>6,2 %</i>	<i>6,9 %</i>	<i>11,3 %</i>	<i>11,5 %</i>
South America	2	33	-	-	-	-
<i>% of OEM Sales</i>	<i>0 %</i>	<i>0,1 %</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>
Asia & Others	88	1 011	851	849	801	791
<i>% of OEM Sales</i>	<i>0,2 %</i>	<i>1,9 %</i>	<i>1,8 %</i>	<i>2 %</i>	<i>1,6 %</i>	<i>1,4 %</i>

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

5.3.5 Shrnutí metod finančního controllingu ve vybrané společnosti

V podkapitole zaměřené na finanční controlling byla provedena analýza a hodnocení vybraných poměrových a absolutních ukazatelů s využitím finančních výkazů společnosti za roky 2016 až 2020.

V rámci analýzy absolutních ukazatelů byla provedena nejprve **horizontální analýza rozvahy a výkazu zisku a ztráty**. Z této analýzy bylo zjištěno, že se společnost dlouhodobě snaží zvyšovat svá stálá aktiva. Také každým rokem sleduje a případně upravuje hodnoty majetku prostřednictvím opravných položek. U oběžných aktiv byl rovněž zaznamenán rostoucí trend, který byl způsoben především rostoucími pohledávkami z obchodních vztahů. Při analýze finanční struktury byla zaznamenána zvyšující se hodnota cizích zdrojů, což je způsobeno rostoucími krátkodobými závazky. A výraznou položkou jsou v cizích zdrojích také rezervy na ztráty a rizika, které společnost vytváří. Analýza výkazu zisku a ztráty odhalila klesající tržby za sledované roky. Důvodem je celosvětová pandemie, která ovlivnila jak společnost Valeo, tak i její dodavatele a zákazníky. Zároveň ale dochází k růstu nákladů, především osobních, protože jsou najímány nové pracovní síly. A vzhledem k tomu poté společnost dosahuje stále menšího výsledku hospodaření, v roce 2020 byla dokonce ve ztrátě.

Následovalo provedení **vertikální analýzy rozvahy**. Bylo zjištěno, že stálá a oběžná aktiva se podílejí na celkových aktivech přibližně stejně, to znamená půl na půl. Znamená to tedy, že společnost má stejnou výši jak dlouhodobého majetku, tak krátkodobého oběžného majetku. V kapitálové struktuře byl zjištěn výrazný převažující podíl cizích zdrojů. Společnost tedy volí téměř výhradně financování cizím kapitálem, což je pro ni levnější vzhledem k její struktuře.

Ve druhé části podkapitoly byla provedena analýza vybraných poměrových ukazatelů. Všechny tři **ukazatele likvidity** vyšly ve všech sledovaných letech výrazně pod obecně doporučeným rozmezím. Je tedy patrné, že se společnost na sledování likvidity nesoustředí. **Ukazatele rentability** dávají do poměru výsledek hospodaření za účetní období, případně čistý zisk s vybranými položkami aktiv či pasiv. A vzhledem k tomu, že výsledky hospodaření i čisté zisky byly ve sledovaných letech výrazně menší než vlastní kapitál, aktiva nebo tržby, nevyšly tyto ukazatele příliš příznivě. To ale ovšem neznamená, že by se společnosti nedařilo. Valeo autoklimatizace, k.s. působí v automobilovém průmyslu, což je velice dynamické odvětví a dochází zde tedy k náhlým a neočekávaným změnám, což se může projevit právě i v ukazatelích rentability. Z výsledků **ukazatelů aktivity** je patrné, že na jejich hodnoty se naopak společnost soustředí a pravidelně je sleduje. U zásob, pohledávek i závazků byly naměřeny příznivé výsledky, ze kterých vyplynulo, že společnost financuje ze svých dodavatelských úvěrů pohledávky i zásoby, což se obecně považuje za výhodné.

Výpočet **ukazatelů zadluženosti** poté potvrdil, že společnost k financování své činnosti využívá převážně cizí zdroje. Průměrná celková zadluženost vyšla za sledované roky 87 %. Všechny výpočty tedy poukázaly na to, že společnost je finančně stabilní.

Z provedené **analýzy a výpočtu vybraných ukazatelů na bázi cash-flow** je patrné, že se společnost soustředí na řízení a kontrolu svého cash-flow, neboť zjištěné výsledky byly příznivé. Z ukazatelů vyplynulo, že společnost má produktivní majetek, optimální stav zásob i přijatelnou hodnotu pohledávek s delší dobou splatnosti. Znamená to tedy, že by s jistotou byla schopna uhradit všechny své závazky.

Poslední část byla věnována **finančnímu plánování**, kde byly představeny celkem 4 druhy finančních plánů, které společnost vždy během daného roku sestavuje. Připojena je zde i ukázka plánu příjmů z prodeje originálních výrobků na roky 2022 až 2026. Bylo zde zjištěno, že společnost nadále počítá s problémy v dodavatelském řetězci v podobě nedostatku komponentů, což souvisí s dozníváním problémů spojených s celosvětovou pandemií. Největší podíl prodejů poté společnost realizuje v regionech Evropy a Afriky, kde se rovněž nachází výrobní závody největších světových automobilek. A od roku 2023 je plánováno stažení z trhu v regionu Jižní Ameriky.

6 Návrhy na zlepšení v oblasti využití controllingových metod a nástrojů ve vybrané společnosti

V průběhu zpracování této diplomové práce a při provedení analýzy a hodnocení vybraných controllingových metod společnosti Valeo autoklimatizace, k.s. bylo nalezeno několik oblastí, na které by se společnost měla zaměřit a pokusit se je zlepšit. Níže jsou uvedeny jednotlivé návrhy v oblasti strategického, operativního i finančního controllingu.

Z analýzy **metod strategického controllingu** bylo zjištěno, že se společnost potýká s fluktuací zaměstnanců na dělnických pozicích. Za důvody jsou považovány možná až příliš vysoké nároky na plnění norem a vysoká dynamičnost prostředí. Vedení společnosti by tedy mělo vzít na vědomí, že i tito zaměstnanci jsou důležitou součástí chodu celého provozu a měla by jim tedy být věnována větší pozornost. V první řadě by bylo vhodné zaměřit se již na náborový proces těchto zaměstnanců. Nábořem se zabývá personální oddělení a zde by bylo vhodné, kdyby se jeden pracovník věnoval pečlivějšímu prověření potenciálních kandidátů. To znamená seznámit se s předloženým životopisem a pozvat uchazeče na řádný pohovor. Vzhledem k vytíženosti stávajících zaměstnanců personálního oddělení by bylo třeba na tuto práci přijmout posilu, ideálně například studenta nebo studentku vysoké školy, a to nejprve na určitou dobu na poloviční úvazek, například na 3 až 4 měsíce, případně déle dle domluvy. A poté následně, pokud by byly obě strany spokojeny, na plný úvazek. Měsíční hrubá mzda zaměstnanců na polovičním úvazku se pohybuje v rozmezí 14 000 Kč – 18 000 Kč. Průměr tohoto rozmezí je 16 000 Kč. Celkové náklady na tohoto zaměstnance v době jeho polovičního úvazku by tedy činily 21 408 Kč. V případě následného plného úvazku by hrubá mzda opět na základě průměru mezd z personálního oddělení, činila 36 000 Kč. A celkové mzdové náklady pro společnost by poté byly 48 168 Kč. Podrobný výpočet mzdových nákladů je uveden v tabulce 14. Tento systém náboru nových zaměstnanců v podobě studentů nejprve na poloviční a následně po dokončení studia na plný úvazek se společnosti osvědčil, a proto by byl zvolen i v tomto případě.

Tab. 14: Výpočet mzdy nového zaměstnance na personálním oddělení

Položka	½ úvazek	plný úvazek
	Kč	Kč
Hrubá mzda	16 000	36 000
Pojistné za zaměstnavatele:		
- zdravotní pojištění (9 %)	1 440	3 240
- sociální pojištění (24,8 %)	3 968	8 928
Celkové mzdové náklady	21 408	48 168

Zdroj: vlastní zpracování (2022), Všeobecná zdravotní pojišťovna [VZP] (2021), Česká správa sociálního zabezpečení [ČSSZ] (2021)

Dalším řešením pro fluktuaci zaměstnanců na dělnických pozicích je také zvážení vhodného systému ohodnocení, ve smyslu odměn nebo výhod. Bylo zjištěno, že společnost nabízí několik nabídek na firemní slevy u různých obchodníků (např. slevy na nákup v e-shopech Samsungu nebo Datart atd.). Tyto nabídky ale nejsou zaměstnancům na dělnických pozicích příliš komunikovány, vzhledem k tomu, že nedisponují pracovní emailovou adresou jako ostatní zaměstnanci. Bylo by tedy vhodné zvážit vhodný způsob komunikace s těmito zaměstnanci, například prostřednictvím zasílání informací na soukromé emailové adresy nebo vyvěšení příslušných informací na nástěnky například do prostoru šaten. Dalším faktorem pro motivaci k práci by mohly být různé interní podnikové soutěže, které by měla na starost a v kompetenci osoba přijatá na poloviční úvazek na personální oddělení pro výpomoc s péčí o pracovníky ve výrobě.

V analýze **metod operativního controllingu** byla provedena analýza dodavatelů pomocí metody ABC. Došlo k seřazení dodavatelů sestupně podle výše objemu nákupů společnosti od jednotlivých dodavatelů. Výstupem z analýzy bylo 20 % dodavatelů skupiny A, kteří mají největší podíl na celkovém obratu a měla by jim být věnována největší pozornost. Pokud bude cílem firmy redukovat náklady v oblasti nákupu, bude potřeba se zaměřit na komunikaci a vyjednávání s těmito dodavateli o cenách nakupovaného materiálu. Tutu činnost by mohl mít na starost jeden ze současných zaměstnanců oddělení nákupu, který by pravidelně, například jednou měsíčně komunikoval s největšími dodavateli. Vyjednával by s nimi právě o cenách nakupovaných komponent a tento celý proces komunikace si také zaznamenával.

Záznam z jednání by poté obsahoval den, respektive datum, kdy k jednání došlo, dále předmět jednání, to znamená, o čem s dodavatelem jednali, jestli například o změně celkové ceny komponenty nebo o slevě či vyjednávali dodávky nových komponent. Tyto záznamy z jednání s jednotlivými dodavateli by se uschovávaly a pravidelně vyhodnocovaly. Výsledky této komunikace by vzhledem k počtu dodavatelů byly vyhodnocovány každých šest měsíců. Všechny záznamy z komunikace podle jednotlivých dodavatelů za tuto dobu by byly zanalyzovány a výsledky by byly komunikovány na pravidelných poradách oddělení nákupu. A na základě analýzy výsledků komunikace by byly po dohodě s ostatními odděleními stanoveny závěry a nastaveny cíle a další způsob komunikace s jednotlivými dodavateli. Co se týká nákladů pro společnost na tuto činnost, vybranému zaměstnanci by náležel bonus k hrubé mzdě ve výši 5 000 Kč. Vzhledem k tomu, že v oddělení nákupu pracuje více zaměstnanců s různou výší hrubé mzdy, nelze zde vyčíslit přesné náklady na konkrétního zaměstnance.

Při analýze **metod finančního controllingu** došlo ke zhodnocení celkové finanční situace společnosti. Výsledkem analýzy rozvahy bylo zjištění, že společnost disponuje přibližně stejnou výší stálých i oběžných aktiv a v pasivech významně převažují cizí zdroje nad vlastním kapitálem. V posledním sledovaném roce 2020 tvořily cizí zdroje 91 % celkových pasiv. Znamená to tedy, že společnost financuje svoji činnost téměř výhradně cizím kapitálem. Stejný závěr je pozorovatelný i u vypočítaných ukazatelů zadluženosti. Tyto výsledky tedy poukazují na to, že je podnik podkapitalizovaný. S tímto problémem zadlužení je spojeno i to, že společnost financuje dlouhodobý majetek krátkodobým kapitálem a znamená to tedy agresivní způsob financování celé společnosti. Důvodem je to, že se jedná o dceřinou společnost celosvětového koncernu, takže využívá finanční prostředky své mateřské společnosti. Na základě zjištěných skutečností si společnost Valeo stanovila za cíl zvýšit poměr vlastního kapitálu k cizímu. V roce 2022 by se rádi dostali na poměr 11 % vlastního kapitálu a 89 % cizího kapitálu. Konečným cílem je dosáhnout poměru 15 % vlastního kapitálu a 85 % cizího kapitálu do roku 2025. A tento poměr by si poté společnost v následujících letech chtěla udržet.

Příznivé hodnoty nebyly zjištěny ani při výpočtu ukazatelů likvidity. Což poukazuje na to, že společnost tyto ukazatele pravidelně nesleduje. Pokud by ale chtěla ukazatele likvidity navýšit, bylo by nutné rozprodat větší množství zásob, případně lépe

naplánovat výrobu a odbyt nebo zvýšit odprodej nedobytných pohledávek faktoringové společnosti. Nebylo ovšem vyhodnoceno, že by se firma měla dostat do finanční neschopnosti nebo bankrotu, ale je doporučeno, aby začala sledovat v čase ukazatele likvidity i zadluženosti, a to právě kvůli vysoké míře zadlužení i vysoké hodnotě krátkodobých závazků.

Další oblastí, na kterou by bylo vhodné se zaměřit, je **řízení pohledávek**. Za posledních pět sledovaných let se doba obratu celkových pohledávek (tzn. pohledávek před splatností i po splatnosti) zvýšila ze 77,68 dnů na 152,947 dnů. Pohledávky v oběžných aktivech poté tvoří více jak polovinu. Vzhledem k tomu, že společnost Valeo působí v automobilovém průmyslu a doby splatnosti faktur jsou v tomto odvětví většinou pevně stanovené, není příliš pravděpodobné, že by se podařilo změnit tyto platební podmínky a snížit tak doby splatnosti a doby obratu pohledávek. Standardní doba splatnosti pohledávek je u většiny sjednaných smluv 30 až 90 dní. Dalším důvodem tohoto navýšení doby obratu pohledávek je i to, že společnost fakturuje přímo zákazníkům a prodeje tak nejdu přes mateřskou společnost, která má tyto lhůty kratší.

Vzhledem k takto vysokým hodnotám pohledávek by bylo vhodné zavést fungující systém monitoringu a reportingu pohledávek. Snaha o zavedení systému reportingu pohledávek ve společnosti již je, ale vzhledem k časové vytíženosti stávajících zaměstnanců tomu není věnována dostatečná pozornost. Proto je navrhováno, aby byl do oddělení nákupu přijat nový zaměstnanec, který by se správou pohledávek zabýval. Ideální by byl opět zaměstnanec nejprve na poloviční úvazek, například na 4 až 5 měsíců podle domluvy s konkrétním uchazečem. I v tomto případě by společnost uvítala studenta vysoké školy ekonomického zaměření, nejlépe posledního ročníku tak, aby po dokončení školy mohl nastoupit na plný úvazek. Výpočet celkových mzdových nákladů pro tohoto nového zaměstnance jak na poloviční, tak na plný úvazek, je zaznamenán v tabulce 15. Při polovičním úvazku by mzdové náklady společnosti na tohoto zaměstnance byly 24 084 Kč a při plném úvazku by činily 50 844 Kč.

Tab. 15: Výpočet mzdy nového zaměstnance na oddělení nákupu

Položka	½ úvazek	plný úvazek
	Kč	Kč
Hrubá mzda	18 000	38 000
Pojistné za zaměstnavatele:		
- zdravotní pojištění (9 %)	1 620	3 420
- sociální pojištění (24,8 %)	4 464	9 424
Celkové mzdové náklady	24 084	50 844

Zdroj: vlastní zpracování (2022), Všeobecná zdravotní pojišťovna [VZP] (2021), Česká správa sociálního zabezpečení [ČSSZ] (2021)

Co se týká samotného systému monitoringu a reportingu pohledávek, na ten již jsou vypracovány předběžné požadavky. Mělo by dojít k průběžnému sledování především pohledávek po splatnosti, a to každý týden. Nově přijatý zaměstnanec by měl na starosti i komunikaci se zákazníky, se kterými by poté řešil například důvody neuhrazení faktur. Přehled všech neuhrazených faktur by zpracovával do jednoho reportu, který by průběžně rozesílal a komunikoval ostatním oddělením společnosti. Byly by zde uvedeny všechny podstatné náležitosti o neuhrazené faktuře, včetně komentáře, proč nedošlo k úhradě, popřípadě kdy k úhradě po domluvě se zákazníkem dojde. Informace o budoucí sjednané úhradě je důležitá proto, aby společnost věděla, kdy obdrží finanční prostředky za dodávky a bude s nimi moci dále disponovat. Vhodné by také bylo zavést systém upomínek zákazníkům, například 30, 15, 10 a 5 dnů před splatností. Upomínky by jim byly automaticky odesílány, a pokud by měl zákazník problém splatit pohledávku včas, nově přijatý zaměstnanec pro správu pohledávek by od něj zjistil důvod a po konzultaci s ostatními odděleními by následně přijal příslušná rozhodnutí a opatření. Důležité je zmínit, že pro společnost bude nutné vypracovat detailní požadavky na tento systém správy pohledávek tak, aby byly sledovány všechny skutečnosti, které jsou důležité jak pro zaměstnance oddělení nákupu, tak pro ostatní oddělení. Tyto požadavky by měl tedy sestavit manažer oddělení nákupu ve spolupráci se všemi manažery ostatní oddělení, včetně ředitelem závodu.

Obdobná situace jako u pohledávek je i v oblasti **řízení krátkodobých závazků**. Kdy se doba obratu závazků za posledních pět let prodloužila ze 110,839 dnů na 273,443 dnů. Pokud dojde k porovnání doby obratu krátkodobých závazků a doby obratu pohledávek, je možné zjistit, že například v roce 2020 byly závazky spláceny o 120,496

dnů později než pohledávky. To, že jsou doby obratu závazků v jednotlivých letech mnohem delší, značí, že společnost čeká na úhrady pohledávek, aby mohla následně zaplatit své závazky.

Jelikož jsou doby splatnosti závazků takto vysoké, bylo by vhodné i zde zavést vhodný systém monitoringu a reportingu. Tento systém by mohl mít do budoucna na starost nově přijatý zaměstnanec na oddělení nákupu pro řízení pohledávek. Pro společnost jsou prioritou pohledávky, takže by se nejdříve zaměřil na ně a poté by začal obdobným způsobem vést i systém řízení závazků.

Pokud se tedy společnost Valeo zaměří na efektivnější řízení pohledávek i závazků v konečném důsledku dojde ke snížení jejich dob obratu, a tím pádem peněžní prostředky, které jsou obvykle vázány v zásobách a pohledávkách, budou moci být využity k úhradě krátkodobých závazků. Do těchto návrhů by bylo nutné investovat prostředky v podobě najmutí nového zaměstnance, který by se zabýval řízením pohledávek i správou závazků. Je předpokládáno, že pokud by byly činnosti tohoto zaměstnance nastaveny efektivně, docházelo by k pravidelné komunikaci a reportování, celý proces řízení pohledávek i závazků by se tím zkvalitnil a zrychlil.

6.1 Přínosy práce

Přínosem teoretické části práce je analýza a hodnocení vybraných metod a nástrojů strategického, operativního a finančního controllingu. Poukázáno je zde rovněž na důležitost samotného controllingu pro fungování společnosti. V rámci controllingu je totiž možné analyzovat každý detail, který v konečném důsledku může ovlivnit chod celého podniku.

Praktická část práce a analýza a hodnocení controllingu ve vybrané společnosti Valeo autoklimatizace, k.s. přináší pohled do nastavení a fungování controllingu v této společnosti a využívání vybraných metod a nástrojů controllingu. Na základě provedené analýzy je poté navrženo několik doporučení pro zlepšení v jednotlivých oblastech controllingu. Přínosem pro autorku byla rovněž možnost konzultace se zaměstnanci controllingového oddělení společnosti Valeo a nahlédnutí do interních systémů a materiálů.

Závěr

Hlavním cílem této diplomové práce bylo vypracování analýzy a hodnocení vybraných metod a nástrojů strategického, operativního a finančního controllingu a jejich praktické využití ve vybraném podniku Valeo autoklimatizace, k.s. a na základě této analýzy poté návrh doporučení v oblasti využití controllingových metod a nástrojů ve společnosti. Mezi dílčí cíle patřilo nastudování odborné literatury, která se zaměřuje na téma controllingu a controllingových nástrojů. Došlo k charakteristice významu, funkcí a druhů controllingu a představení vybraných metod a nástrojů controllingu. Součástí teoretické části práce je ještě přiblížení pokročilých metod finančního controllingu.

Praktická část začíná představením vybrané společnosti, je zde zmíněna její historie, výrobní činnost a popsáno fungování controllingu ve vybraném závodu společnosti Valeo. Následně byly aplikovány vybrané metody strategického a operativního controllingu a vypracována finanční analýza v rámci metod finančního controllingu. Připojeno je rovněž zhodnocení controllingu cash-flow a popis způsobu finančního plánování ve společnosti.

Poslední část práce zaznamenává návrhy na zlepšení v oblasti využití controllingových metod a nástrojů. Navrhnuta je zde pozice pracovníka personálního oddělení pro řešení fluktuace zaměstnanců na dělnických pozicích. Dále je na základě provedené analýzy ABC v rámci nástrojů operativního controllingu navrženo posílení komunikace s důležitými dodavateli. Přičemž tuto kompletní činnost, včetně vedení záznamů z pravidelných jednání, by mohl mít na starost jeden ze stávajících zaměstnanců oddělení nákupu. Z finanční analýzy bylo závěrem doporučeno na úpravu poměru vlastního a cizího kapitálu, pravidelné sledování a vyhodnocování ukazatelů likvidity a zadluženosti, a nakonec i návrh na efektivnější řízení pohledávek a závazků, vzhledem k velmi vysokým naměřeným dobám obratu jak závazků, tak pohledávek. Proto, aby mohly být pohledávky a závazky efektivněji řízeny, bylo by třeba najmout nového zaměstnance, který by se touto komplexní činností zabýval. Celkově bylo ovšem vyhodnoceno, že společnost Valeo má stabilní finanční pozici, ale měla by se zaměřit na zmíněné, především interní záležitosti.

Všechny zmíněné oblasti controllingu jsou velice obsáhlé, a proto nebylo možné, v rámci této diplomové práce, se všem věnovat detailně a do hloubky. Ale i přes to by mohly být závěry práce pro společnost přínosné a navržená doporučení by mohla vést ke zvýšení efektivity controllingových aktivit ve společnosti.

Seznam použitých zdrojů

Consulting plus Management, s.r.o. (n.d.). *Strategický a operativní controlling*.
<http://www.consultingplus.cz/uploads/Controllingovenastroje.pdf>

Česká správa sociálního zabezpečení (2021). *Výše a sazba pojistného*. Dostupné 31. 3. 2022 z <https://www.cssz.cz/vyse-a-sazba>

Drabalová, Z. (2012). *Hodnocení efektivity controllingových aktivit ve zvoleném subjektu* [Diplomová práce, Západočeská univerzita v Plzni]. Digitální knihovna Západočeské univerzity v Plzni. <https://otik.zcu.cz/handle/11025/3534>

Eschenbach, R. a kol. (2004). *Controlling* (2. vyd.). ASPI.

Eschenbach, R., & Siller, H. (2012). *Profesionální controlling: koncepce a nástroje* (2. přeprac. vyd.). Wolters Kluwer.

Everesta (2019). *Finanční controlling*. Dostupné 3.3.2022 z <https://www.everesta.cz/hr-slovník/financni-controlling>

Fibířová, J. (2001). *Reporting: moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy* (1. vyd.). Grada.

Horváth, P. (2003). *Controlling*. Verlag Valen.

Justice (2022). Výpis z obchodního rejstříku VALEO AUTOKLIMATIZACE k.s. Dostupné 5.3.2022 z <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=74342&typ=PLATNY>

Knápková A., Pavelková D., Remeš D., & Šteker K. (2017). *Finanční analýza, Komplexní průvodce s příklady*. (3. vydání). Grada.

Kutáč, J., & Janovská, K. (2012). *Podnikový controlling*. Dostupné 01. 02. 2022 z <http://www.person.vsb.cz/archivcd/FMMI/PC/Podnikovy%20Controlling.pdf#page=24&zoom=100,90,122>

Management mania (2016). *Rentabilita tržeb (ROS – Return on Sales)*. Dostupné 28. 2. 2022 z <https://managementmania.com/cs/rentabilita-trzeb>

Manažerské účetnictví a controlling (n.d.).
<https://www.hledamucetni.cz/zajimavosti/manazerske-ucetnictvi-a-controlling>

Mikovcová, H. (2007). *Controlling v praxi*. Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk.

Parmenter, D. (2015). *Key Performance Indicators: developing, implementing, and using winning KPIs* (Third edition). John Wiley & Sons, Inc.

Psárska, M., Vochozka, M., & Stehel, V. (2016). *Controlling* (1. vyd.). Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích.

Rapová, L. (2020). *Metody controllingu a jejich využití v podnikové praxi* [Diplomová práce, Západočeská univerzita v Plzni]. Digitální knihovna Západočeské univerzity v Plzni. <https://otik.zcu.cz/handle/11025/40360>

Růčková P. (2008). *Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi*. (2. aktualizované vydání). Grada.

Růčková P. (2019). *Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi*. (6. aktualizované vydání). Grada.

Valeo autoklimatizace (2022b). *Our Activities*. Dostupné 18. 2. 2022 z <https://www.valeo.com/en/our-activities/>

Valeo autoklimatizace (2022a). *Valeo Rakovník*. Dostupné 18. 2. 2022 z <https://www.valeo.com/cs/ceska-republika-rakovnik-vyrobní-zavod/>

Vollmuth, H. (2004). *Nástroje controllingu od A do Z* (2. české vyd.). Profess Consulting.

Všeobecná zdravotní pojišťovna (2021). *Odvod pojistného za zaměstnance*. Dostupné 31. 3. 2022 z <https://www.vzp.cz/platci/informace/strukturovane-postupy/odvod-pojistneho-za-zamestnance>

Wikipedia (2021). *Model excelence EFQM*. Dostupné 10. 3. 2022 z https://cs.wikipedia.org/wiki/Model_excelence_EFQM

Wikipedie (2019). *Výnosnost celkových aktiv*. Dostupné 28. 2. 2022 z https://cs.wikipedia.org/wiki/V%C3%BDnosnost_celkov%C3%BDch_aktiv#:~:text=V%C3%BDnosnost%20celkov%C3%BDch%20aktiv%20je%20takt%C3%A9%C5%BE,je%20d%C3%A1na%20formou%20uveden%C3%AD%20zisku

Interní zdroje společnosti Valeo autoklimatizace, k.s.:

Deloitte (2022). *Global Automotive Consumer Study*. Interní dokument podniku Valeo autoklimatizace k.s. se sídlem v Rakovníku.

Valeo (2021). *Corporate Presentation 2021*. Interní dokument podniku Valeo autoklimatizace k.s. se sídlem v Rakovníku.

Valeo autoklimatizace (2022c). *Organizační struktura*. Interní dokument podniku Valeo autoklimatizace k.s. se sídlem v Rakovníku.

Valeo autoklimatizace, k.s. (2021). *Výroční zpráva k 31. 12. 2020*.

Valeo autoklimatizace, k.s. (2020). *Výroční zpráva k 31. 12. 2019*.

Valeo autoklimatizace, k.s. (2019). *Výroční zpráva k 31. 12. 2018*.

Valeo autoklimatizace, k.s. (2018). *Výroční zpráva k 31. 12. 2017*.

Valeo autoklimatizace, k.s. (2017). *Výroční zpráva k 31. 12. 2016*.

Seznam tabulek

Tab. 1: Doporučené nástroje controllingu v jednotlivých fázích řízení	20
Tab. 2: SWOT analýza.....	26
Tab. 3: Klasifikace dodavatelů	28
Tab. 4: Cíle a ukazatele jednotlivých perspektiv BSC	45
Tab. 5: Kategorizace účetních jednotek podle Zákona č. 563/1991 Sb.....	50
Tab. 6: Faktory pro analýzu potenciálu	58
Tab. 7: ABC analýza dodavatelů k 31. 12. 2020	62
Tab. 8: Výpočet ukazatelů likvidity v tis. Kč za roky 2016 - 2020	72
Tab. 9: Výpočet ukazatelů rentability v tis. Kč za roky 2016 - 2020	73
Tab. 10: Výpočet ukazatelů aktivity v tis. Kč za roky 2016 - 2020	75
Tab. 11: Výpočet ukazatelů zadluženosti v tis. Kč za roky 2016 - 2020.....	76
Tab. 12: Výpočet vybraných ukazatelů na bázi cash-flow v tis. Kč za roky 2016-2020	78
Tab. 13: Plán vývoje příjmů z prodeje originálních výrobků v tis. € na roky 2022 až 2026	81
Tab. 14: Výpočet mzdy nového zaměstnance na personálním oddělení	85
Tab. 15: Výpočet mzdy nového zaměstnance na oddělení nákupu	88

Seznam obrázků

Obr. 1: Dopředná a zpětná vazba	23
Obr. 2: Diagram kritických bodů na základě fixních nákladů	31
Obr. 3: Grafické znázornění detailních variabilních a fixních nákladů	32
Obr. 4: Obchodní a produktové skupiny společnosti Valeo autoklimatizace	52
Obr. 5: Organizační struktura oddělení financí závodu CDA v Rakovníku	53
Obr. 6: SWOT analýza společnosti Valeo	55
Obr. 7: Analýza potenciálu firmy Valeo	59
Obr. 8: Graf vývoje vybraných položek aktiv v tis. Kč v letech 2016 - 2020	65
Obr. 9: Graf vývoje vybraných položek pasiv v tis. Kč v letech 2016 - 2020.....	67
Obr. 10: Graf vývoje celkových tržeb v tis. Kč v letech 2016 - 2020.....	68
Obr. 11: Graf vývoje vybraných položek VZZ v tis. Kč v letech 2016 - 2020.....	69
Obr. 12: Graf podílu stálých a oběžných aktiv v tis. Kč v letech 2016 - 2020	70
Obr. 13: Graf podílu vlastního a cizího kapitálu v tis. Kč v letech 2016 - 2020.....	71
Obr. 14: Analýza stavu peněžních prostředků společnosti	77

Seznam příloh

Příloha A: Rozvaha – aktiva za roky 2016 - 2020

Příloha B: Rozvaha – pasiva za roky 2016 - 2020

Příloha C: Výkaz zisku a ztráty za roky 2016 - 2020

Příloha D: Horizontální analýza aktiv v tis. Kč za roky 2016 až 2020 v absolutní a relativní hodnotě

Příloha E: Horizontální analýza pasiv v tis. Kč za roky 2016 až 2020 v absolutní a relativní hodnotě

Příloha F: Horizontální analýza VZZ v tis. Kč za roky 2016 až 2020 v absolutní a relativní hodnotě

Příloha G: Vertikální analýza aktiv za roky 2016 až 2020

Příloha H: Vertikální analýza pasiv za roky 2016 až 2020

Příloha A: Rozvaha – aktiva za roky 2016 - 2020

	2020	2019	2018	2017	2016
AKTIVA CELKEM	9 353 401	7 499 697	6 544 775	4 919 590	4 919 703
Stálá aktiva	4 343 004	4 078 859	3 078 892	2 414 177	2 016 609
Dlouhodobý nehmotný majetek	1 446 999	1 574 974	1 195 008	954 970	949 319
Nehmotné výsledky vývoje	12 072	485 683	431 201	441 901	486 367
Ocenitelná práva	10 657	22 648	32 200	53 434	56 312
Software	10 657	22 648	32 200	53 434	56 312
Ostatní ocenitelná práva	0	0	0	0	0
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	1 424 270	1 066 643	731 607	459 635	406 640
Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	1 424 270	1 066 643	731 607	459 635	406 640
Dlouhodobý hmotný majetek	2 896 005	2 503 885	1 883 884	1 459 207	1 067 290
Pozemky a stavby	1 010 342	921 653	538 608	352 409	347 833
Pozemky	142 312	142 312	121 588	35 406	33 103
Stavby	868 030	779 341	417 020	317 000	314 730
Hmotné movité věci a jejich soubory	1 360 990	1 041 453	727 756	632 641	455 718
Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	192 087	93 265	70 751	74 725	100 721
Jiný dlouhodobý hmotný majetek	192 087	93 265	70 751	74 725	100 721
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	332 586	447 514	546 769	399 432	163 018
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	29 090	23 234	52 240	14 954	11 063
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	303 496	424 280	494 529	384 478	151 955
Oběžná aktiva	5 010 397	3 420 838	3 465 883	2 293 198	2 847 553
Zásoby	768 752	641 528	613 534	510 026	382 881
Materiál	225 099	173 975	191 251	174 801	132 491
Nedokončená výroba a polotovary	18 544	20 892	21 508	15 223	12 436

Výrobky a zboží	478 610	434 050	389 199	283 650	212 787
Výrobky	126 869	99 805	107 823	42 842	31 124
Zboží	352 041	334 245	281 376	240 808	181 663
Poskytnuté zálohy na zásoby	46 499	12 611	11 576	36 352	25 167
Pohledávky	4 241 267	2 778 712	2 851 897	1 963 865	2 510 834
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	8	8
Odložená daňová pohledávka	0	0	0	8	8
Krátkodobé pohledávky	3 003 291	1 742 922	2 016 506	1 751 642	2 455 285
Pohledávky z obchodních vztahů	1 482 616	1 627 080	1 615 119	1 337 079	1 340 925
Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	220 811	982 133
Pohledávky - ostatní	1 520 675	115 842	401 387	193 752	132 227
<i>Pohledávky za společníky</i>	<i>1 290 669</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>Stát - daňové pohledávky</i>	<i>60 849</i>	<i>51 521</i>	<i>82 520</i>	<i>113 665</i>	<i>110 307</i>
<i>Krátkodobé poskytnuté zálohy</i>	<i>12 652</i>	<i>11 567</i>	<i>17 103</i>	<i>13 209</i>	<i>6 411</i>
<i>Dohadné účty aktivní</i>	<i>99 406</i>	<i>49 109</i>	<i>69 704</i>	<i>36 278</i>	<i>13 673</i>
<i>Jiné pohledávky</i>	<i>57 099</i>	<i>3 645</i>	<i>232 060</i>	<i>30 600</i>	<i>1 836</i>
Časové rozlišení aktiv	1 237 976	1 035 790	853 391	212 215	55 541
Náklady příštích období	1 237 976	1 035 790	853 391	212 215	55 541
Peněžní prostředky	378	598	452	31 522	9 379
Peněžní prostředky v pokladně	349	593	452	1 239	670
Peněžní prostředky na účtech	29	5	0	30 283	8 709

Příloha B: Rozvaha – pasiva za roky 2016 - 2020

	2020	2019	2018	2017	2016
PASIVA CELKEM	9 353 401	7 499 697	6 544 775	4 919 590	4 919 703
Vlastní kapitál	800 757	749 661	930 864	743 125	743 129
Základní kapitál	352 300	352 300	352 300	352 300	352 300
Základní kapitál	352 300	352 300	352 300	352 300	352 300
Ážio a kapitálové fondy	448 493	397 309	578 509	390 746	390 746
Kapitálové fondy	448 493	397 309	578 509	390 746	390 746
<i>Ostatní kapitálové fondy</i>	<i>390 746</i>	<i>390 746</i>	<i>390 746</i>	<i>390 746</i>	<i>390 746</i>
<i>Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků</i>	<i>57 747</i>	<i>6 563</i>	<i>187 763</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
Výsledek hospodaření minulých let	37	37	37	37	37
Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let	37	37	37	37	37
Výsledek hospodaření běžného účetního období	-73	15	18	42	46
Cizí zdroje	8 552 644	6 750 036	5 613 911	4 098 094	4 083 866
Rezervy	645 249	389 375	422 270	615 315	501 226
Ostatní rezervy	645 249	389 375	422 270	615 315	501 226
Závazky	7 907 395	6 360 661	5 171 641	3 482 779	3 582 640
Dlouhodobé závazky	13 545	1 539	44 041	0	0
Odložený daňový závazek	13 545	1 539	44 041	0	0
Krátkodobé závazky	7 582 685	6 189 005	5 008 504	3 482 779	3 582 640
Závazky k úvěrovým institucím	343 133	118 875	102 968	125 455	213 557
Krátkodobé přijaté zálohy	51 212	54 851	0	1 957	24 910
Závazky z obchodních vztahů	1 838 013	1 502 525	1 916 084	1 482 178	1 456 311
Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	4 108 456	3 123 336	1 416 849	0	0
Závazky - ostatní	1 241 871	1 389 418	1 572 603	1 873 189	1 887 862
<i>Závazky ke společníkům</i>	<i>0</i>	<i>267 770</i>	<i>416 133</i>	<i>831 303</i>	<i>772 620</i>
<i>Závazky k zaměstnancům</i>	<i>72 344</i>	<i>70 469</i>	<i>64 337</i>	<i>56 301</i>	<i>47 426</i>

<i>Závazky ze sociálního a zdravotního pojištění</i>	<i>45 068</i>	<i>43 042</i>	<i>39 535</i>	<i>33 470</i>	<i>27 504</i>
<i>Stát – daňové závazky a dotace</i>	<i>15 407</i>	<i>14 709</i>	<i>13 200</i>	<i>14 192</i>	<i>11 121</i>
<i>Dohadné účty pasivní</i>	<i>1 103 845</i>	<i>988 283</i>	<i>1 035 623</i>	<i>937 918</i>	<i>1 026 447</i>
<i>Jiné závazky</i>	<i>5 207</i>	<i>5 145</i>	<i>3 775</i>	<i>5</i>	<i>2 744</i>
Časové rozlišení pasiv	311 165	170 117	119 096	78 371	92 708
Výdaje příštích období	121 759	0	0	0	0
Výnosy příštích období	189 406	170 117	119 096	78 371	92 708

Příloha C: Výkaz zisku a ztráty za roky 2016 - 2020

	2020	2019	2018	2017	2016
Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	8 813 608	10 453 491	10 798 167	11 664 544	10 431 388
Tržby za prodej zboží	661 416	684 548	852 856	901 419	919 307
Výkonová spotřeba	8 087 461	9 235 516	9 840 555	10 242 552	9 273 316
Náklady vynaložené na prodané zboží	567 759	608 981	688 928	798 471	827 331
Spotřeba materiálu a energie	6 130 293	6 737 385	6 989 106	7 533 532	7 111 639
Služby	1 389 404	1 889 150	2 162 518	1 910 549	1 334 346
Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	-30 744	261	-74 197	-17 150	-12 922
Aktivace (-)	-6 739	-7 182	-2 698	-6 776	-7 914
Osobní náklady	1 604 396	1 637 122	1 421 828	1 206 985	958 389
Mzdové náklady	1 165 950	1 194 207	1 039 703	888 079	708 513
Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	438 446	442 915	382 125	318 906	249 876
<i>Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění</i>	<i>427 434</i>	<i>431 370</i>	<i>373 049</i>	<i>309 514</i>	<i>245 402</i>
<i>Ostatní náklady</i>	<i>11 012</i>	<i>11 545</i>	<i>9 076</i>	<i>9 392</i>	<i>4 474</i>
Úpravy hodnot v provozní oblasti	1 169 048	562 567	576 038	524 635	545 309
Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	1 153 939	545 449	548 546	496 600	524 570
<i>Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé</i>	<i>665 905</i>	<i>550 558</i>	<i>568 604</i>	<i>501 483</i>	<i>482 198</i>
<i>Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné</i>	<i>488 034</i>	<i>-5 109</i>	<i>-20 085</i>	<i>-4 883</i>	<i>42 372</i>
Úpravy hodnot zásob	15 697	16 598	39 489	2 595	29 425
Úpravy hodnot pohledávek	-588	520	-11 997	25 440	-8 686
Ostatní provozní výnosy	507 918	433 540	497 878	324 023	285 558
Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	91 399	8 391	529	0	1 357
Tržby z prodaného materiálu	58 978	28 226	31 130	32 840	25 039
Jiné provozní výnosy	357 541	396 923	466 219	291 183	259 162
Ostatní provozní náklady	399 859	13 427	-52 738	142 354	84 805
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	86 653	7 932	487	0	1 357

Prodaný materiál	26 322	26 064	26 397	11 114	12 235
Daně a poplatky	2 250	3 845	789	803	719
Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	255 874	-52 896	-173 046	114 090	43 481
Jiné provozní náklady	28 760	28 482	92 635	16 347	27 013
Provozní výsledek hospodaření (+/-)	-1 240 339	129 868	440 113	797 386	795 270
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	44	172	351	114	0
Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	44	172	351	114	0
Nákladové úroky a podobné náklady	56 590	61 064	3 200	562	2 653
Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	54 822	60 813	2 856	96	1 880
Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	1 768	251	344	46	773
Ostatní finanční výnosy	549 689	386 534	148 754	233 122	42 338
Ostatní finanční náklady	543 546	187 723	169 387	198 658	61 498
Finanční výsledek hospodaření (+/-)	-50 403	137 919	-23 932	34 016	-21 813
Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	-1 290 742	267 787	416 181	831 402	773 457
Daň z příjmů	0	2	30	57	791
Daň z příjmů splatná	0	0	24	57	793
Daň z příjmů odložená (+/-)	0	2	6	0	-2
Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	-1 290 742	267 785	416 151	831 345	772 666
Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	-1 260 669	267 770	416 133	831 303	772 620
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	-73	15	18	32	46
Čistý obrát za účetní období	10 532 675	11 958 285	12 298 006	13 123 222	11 678 591

Příloha D: Horizontální analýza aktiv v tis. Kč za roky 2016 až 2020 v absolutní a relativní hodnotě

	2020/2019		2019/2018		2018/2017		2017/2016	
	Reálná hodnota	Absolutní hodnota	Reálná hodnota	Absolutní hodnota	Reálná hodnota	Absolutní hodnota	Reálná hodnota	Absolutní hodnota
AKTIVA CELKEM	25 %	1 853 704	15 %	954 922	33 %	1 625 185	0 %	-113
Stálá aktiva	6 %	264 145	32 %	999 967	28 %	664 715	20 %	397 568
Dlouhodobý nehmotný majetek	-8 %	-127 975	32 %	379 966	25 %	240 038	1 %	5 651
Nehmotné výsledky vývoje	-98 %	-473 611	13 %	54 482	-2 %	-10 700	-9 %	-44 466
Ocenitelná práva	-53 %	-11 991	-30 %	-9 552	-40 %	-21 234	-5 %	-2 878
Software	-53 %	-11 991	-30 %	-9 552	-40 %	-21 234	-5 %	-2 878
Ostatní ocenitelná práva	-	-	-	-	-	-	-	-
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	34 %	357 627	46 %	335 036	59 %	271 972	13 %	52 995
Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	34 %	357 627	46 %	335 036	59 %	271 972	13 %	52 995
Dlouhodobý hmotný majetek	16 %	392 120	33 %	620 001	29 %	424 677	37 %	391 917
Pozemky a stavby	10 %	88 689	71 %	383 045	53 %	186 199	1 %	4 576
Pozemky	-	0	17 %	20 724	243 %	86 182	7 %	2 303
Stavby	11 %	88 689	87 %	362 321	32 %	100 020	1 %	2 270
Hmotné movité věci a jejich soubory	31 %	319 537	43 %	313 697	15 %	95 115	39 %	176 923
Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	106 %	98 822	32 %	22 514	-5 %	-3 974	-26 %	-25 996
Jiný dlouhodobý hmotný majetek	106 %	98 822	32 %	22 514	-5 %	-3 974	-26 %	-25 996
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	-26 %	-114 928	-18 %	-99 255	37 %	147 337	145 %	236 414
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	25 %	5 856	-56 %	-29 006	249 %	37 286	35 %	3 891
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	-28 %	-120 784	-14 %	-70 249	29 %	110 051	153 %	232 523
Oběžná aktiva	46 %	1 589 559	-1 %	-45 045	51 %	1 172 685	-19 %	-554 355
Zásoby	20 %	127 224	5 %	27 994	20 %	103 508	33 %	127 145
Materiál	29 %	51 124	-9 %	-17 276	9 %	16 450	32 %	42 310

Nedokončená výroba a polotovary	-11 %	-2 348	-3 %	-616	41 %	6 285	22 %	2 787
Výrobky a zboží	10 %	44 560	12 %	44 851	37 %	105 549	33 %	70 863
Výrobky	27 %	27 064	-7 %	-8 018	152 %	64 981	38 %	11 718
Zboží	5 %	17 796	19 %	52 869	17 %	40 568	33 %	59 145
Poskytnuté zálohy na zásoby	269 %	33 888	9 %	1 035	-68 %	-24 776	44 %	11 185
Pohledávky	53 %	1 462 555	-3 %	-73 185	45 %	888 032	-22 %	-546 969
Dlouhodobé pohledávky	-	-	-	-	-100 %	-8	-	-
Odložená daňová pohledávka	-	-	-	-	-100 %	-8	-	-
Krátkodobé pohledávky	72 %	1 260 369	-14 %	-273 584	15 %	264 864	-29 %	-703 643
Pohledávky z obchodních vztahů	-9 %	-144 464	1 %	11 961	21 %	278 040	0 %	-3 846
Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	-	-	-	-	-100 %	-220 811	-78 %	-761 322
Pohledávky - ostatní	1213 %	1 404 833	-71 %	-285 545	107 %	207 635	47 %	61 525
<i>Pohledávky za společníky</i>	-	1 290 669	-	-	-	-	-	-
<i>Stát - daňové pohledávky</i>	18 %	9 328	-38 %	-30 999	-27 %	-31 145	3 %	3 358
<i>Krátkodobé poskytnuté zálohy</i>	9 %	1 085	-32 %	-5 536	29 %	3 894	106 %	6 798
<i>Dohadné účty aktivní</i>	102 %	50 297	-30 %	-20 595	92 %	33 426	165 %	22 605
<i>Jiné pohledávky</i>	1467 %	53 454	-98 %	-228 415	658 %	201 460	1567 %	28 764
Časové rozlišení aktiv	20 %	202 186	21 %	182 399	302 %	641 176	282 %	156 674
Náklady příštích období	20 %	202 186	21 %	182 399	302 %	641 176	282 %	156 674
Peněžní prostředky	-37 %	-220	32 %	146	-99 %	-31 070	236 %	22 143
Peněžní prostředky v pokladně	-41 %	-244	31 %	141	-64 %	-787	85 %	569
Peněžní prostředky na účtech	480 %	24	-	5	-100 %	-30 283	248 %	21 574

Příloha E: Horizontální analýza pasiv v tis. Kč za roky 2016 až 2020 v absolutní a relativní hodnotě

	2020/2019		2019/2018		2018/2017		2017/2016	
	Reálná hodnota	Absolutní hodnota	Reálná hodnota	Absolutní hodnota	Reálná hodnota	Absolutní hodnota	Reálná hodnota	Absolutní hodnota
PASIVA CELKEM	25 %	1 853 704	15 %	954 922	33 %	1 625 185	-	-113
Vlastní kapitál	7 %	51 096	-19 %	-181 203	25 %	187 739	-	-4
Základní kapitál	-	-	-	-	-	-	-	-
Základní kapitál	-	-	-	-	-	-	-	-
Ážio a kapitálové fondy	13 %	51 184	-31 %	-181 200	48 %	187 763	-	-
Kapitálové fondy	13 %	51 184	-31 %	-181 200	48 %	187 763	-	-
<i>Ostatní kapitálové fondy</i>	-	-	-	-	-	-	-	-
<i>Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků</i>	780 %	51 184	-97 %	-181 200	-	187 763	-	-
Výsledek hospodaření minulých let	-	-	-	-	-	-	-	-
Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let	-	-	-	-	-	-	-	-
Výsledek hospodaření běžného účetního období	-587 %	-88	-17 %	-3	-57 %	-24	-9 %	-4
Cizí zdroje	27 %	1 802 608	20 %	1 136 125	37 %	1 515 817	0 %	14 228
Rezervy	66 %	255 874	-8 %	-32 895	-31 %	-193 045	23 %	114 089
Ostatní rezervy	66 %	255 874	-12 %	-52 895	-28 %	-173 045	23 %	114 089
Závazky	24 %	1 546 734	23 %	1 189 020	48 %	1 688 862	-3 %	-99 861
Dlouhodobé závazky	780 %	12 006	-97 %	-42 502	-	44 041	-	-
Odložený daňový závazek	780 %	12 006	-97 %	-42 502	-	44 041	-	-
Krátkodobé závazky	23 %	1 393 680	24 %	1 180 501	44 %	1 525 725	-3 %	-99 861
Závazky k úvěrovým institucím	189 %	224 258	15 %	15 907	-18 %	-22 487	-41 %	-88 102
Krátkodobé přijaté zálohy	-7 %	-3 639	-	54 851	-100 %	-1 957	-92 %	-22 953
Závazky z obchodních vztahů	22 %	335 488	-22 %	-413 559	29 %	433 906	2 %	25 867
Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	32 %	985 120	120 %	1 706 487	-	1 416 849	-	-

Závazky - ostatní	-11 %	-147 547	-12 %	-183 185	-16 %	-300 586	-1 %	-14 673
<i>Závazky ke společníkům</i>	<i>-100 %</i>	<i>-267 770</i>	<i>-36 %</i>	<i>-148 363</i>	<i>-50 %</i>	<i>-415 170</i>	<i>8 %</i>	<i>58 683</i>
<i>Závazky k zaměstnancům</i>	<i>3 %</i>	<i>1 875</i>	<i>10 %</i>	<i>6 132</i>	<i>14 %</i>	<i>8 036</i>	<i>19 %</i>	<i>8 875</i>
<i>Závazky ze sociálního a zdravotního pojištění</i>	<i>5 %</i>	<i>2 026</i>	<i>9 %</i>	<i>3 507</i>	<i>18 %</i>	<i>6 065</i>	<i>22 %</i>	<i>5 966</i>
<i>Stát – daňové závazky a dotace</i>	<i>5 %</i>	<i>698</i>	<i>11 %</i>	<i>1 509</i>	<i>-7 %</i>	<i>-992</i>	<i>28 %</i>	<i>3 071</i>
<i>Dohadné účty pasivní</i>	<i>12 %</i>	<i>115 562</i>	<i>-5 %</i>	<i>-47 340</i>	<i>10 %</i>	<i>97 705</i>	<i>-9 %</i>	<i>-88 529</i>
<i>Jiné závazky</i>	<i>1 %</i>	<i>62</i>	<i>36 %</i>	<i>1 370</i>	<i>75400 %</i>	<i>3 770</i>	<i>-100 %</i>	<i>-2 739</i>
Časové rozlišení pasiv	83 %	141 048	43 %	51 021	52 %	40 725	-15 %	-14 337
Výdaje příštích období	-	121 759	-	-	-	-	-	-
Výnosy příštích období	11 %	19 289	43 %	51 021	52 %	40 725	-15 %	-14 337

Příloha F: Horizontální analýza VZZ v tis. Kč za roky 2016 až 2020 v absolutní a relativní hodnotě

	2020/2019		2019/2018		2018/2017		2017/2016	
	Reálná hodnota	Absolutní hodnota	Reálná hodnota	Absolutní hodnota	Reálná hodnota	Absolutní hodnota	Reálná hodnota	Absolutní hodnota
Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	-16 %	-1 639 883	-3 %	-344 676	-7 %	-866 377	12 %	1 233 156
Tržby za prodej zboží	-3 %	-23 132	-20 %	-168 308	-5 %	-48 563	-2 %	-17 888
Výkonová spotřeba	-12 %	-1 148 055	-6 %	-605 039	-4 %	-401 997	10 %	969 236
Náklady vynaložené na prodané zboží	-7 %	-41 222	-12 %	-79 947	-14 %	-109 543	-3 %	-28 860
Spotřeba materiálu a energie	-9 %	-607 092	-4 %	-251 721	-7 %	-544 426	6 %	421 893
Služby	-26 %	-499 746	-13 %	-273 368	13 %	251 969	43 %	576 203
Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	-11879 %	-31 005	-100 %	74 458	333 %	-57 047	33 %	-4 228
Aktivace (-)	-6 %	443	166 %	-4 484	-60 %	4 078	-14 %	1 138
Osobní náklady	-2 %	-32 726	15 %	215 294	18 %	214 843	26 %	248 596
Mzdové náklady	-2 %	-28 257	15 %	154 504	17 %	151 624	25 %	179 566
Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	-1 %	-4 469	16 %	60 790	20 %	63 219	28 %	69 030
<i>Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění</i>	<i>-1 %</i>	<i>-3 936</i>	<i>16 %</i>	<i>58 321</i>	<i>21 %</i>	<i>63 535</i>	<i>26 %</i>	<i>64 112</i>
<i>Ostatní náklady</i>	<i>-5 %</i>	<i>-533</i>	<i>27 %</i>	<i>2 469</i>	<i>-3 %</i>	<i>-316</i>	<i>110 %</i>	<i>4 918</i>
Úpravy hodnot v provozní oblasti	108 %	606 481	-2 %	-13 471	10 %	51 403	-4 %	-20 674
Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	112 %	608 490	-1 %	-3 097	10 %	51 946	-5 %	-27 970
<i>Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé</i>	<i>21 %</i>	<i>115 347</i>	<i>-3 %</i>	<i>-18 046</i>	<i>13 %</i>	<i>67 121</i>	<i>4 %</i>	<i>19 285</i>
<i>Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné</i>	<i>-9652 %</i>	<i>493 143</i>	<i>-75 %</i>	<i>14 976</i>	<i>311 %</i>	<i>-15 202</i>	<i>-112 %</i>	<i>-47 255</i>
Úpravy hodnot zásob	-5 %	-901	-58 %	-22 891	1422 %	36 894	-91 %	-26 830
Úpravy hodnot pohledávek	-213 %	-1 108	-104 %	12 517	-147 %	-37 437	-393 %	34 126
Ostatní provozní výnosy	17 %	74 378	-13 %	-64 338	54 %	173 855	13 %	38 465
Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	989 %	83 008	1486 %	7 862	-	529	-100 %	-1 357

Tržby z prodaného materiálu	109 %	30 752	-9 %	-2 904	-5 %	-1 710	31 %	7 801
Jiné provozní výnosy	-10 %	-39 382	-15 %	-69 296	60 %	175 036	12 %	32 021
Ostatní provozní náklady	2878 %	386 432	-125 %	66 165	-137 %	-195 092	68 %	57 549
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	992 %	78 721	1529 %	7 445	-	487	-100 %	-1 357
Prodaný materiál	1 %	258	-1 %	-333	138 %	15 283	-9 %	-1 121
Daně a poplatky	-41 %	-1 595	387 %	3 056	-2 %	-14	12 %	84
Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	-584 %	308 770	-69 %	120 150	-252 %	-287 136	162 %	70 609
Jiné provozní náklady	1 %	278	-69 %	-64 153	467 %	76 288	-39 %	-10 666
Provozní výsledek hospodaření (+/-)	-1055 %	-1 370 207	-70 %	-310 245	-45 %	-357 273	0 %	2 116
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	-74 %	-128	-51 %	-179	208 %	237	-	114
Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	-74 %	-128	-51 %	-179	208 %	237	-	114
Nákladové úroky a podobné náklady	-7 %	-4 474	1808 %	57 864	469 %	2 638	-79 %	-2 091
Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	-10 %	-5 991	2029 %	57 957	2875 %	2 760	-95 %	-1 784
Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	604 %	1 517	-27 %	-93	648 %	298	-94 %	-727
Ostatní finanční výnosy	42 %	163 155	160 %	237 780	-36 %	-84 368	451 %	190 784
Ostatní finanční náklady	190 %	355 823	11 %	18 336	-15 %	-29 271	223 %	137 160
Finanční výsledek hospodaření (+/-)	-137 %	-188 322	-676 %	161 851	-170 %	-57 948	-256 %	55 829
Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	-582 %	-1 558 529	-36 %	-148 394	-50 %	-415 221	7 %	57 945
Daň z příjmů	-100 %	-2	-93 %	-28	-47 %	-27	-93 %	-734
Daň z příjmů splatná	-	-	-100 %	-24	-58 %	-33	-93 %	-736
Daň z příjmů odložená (+/-)	-100 %	-2	-67 %	-4	-	6	-100 %	2
Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	-582 %	-1 558 527	-36 %	-148 366	-50 %	-415 194	8 %	58 679
Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	-571 %	-1 528 439	-36 %	-148 363	-50 %	-415 170	8 %	58 683
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	-587 %	-88	-17 %	-3	-44 %	-14	-30 %	-14
Čistý obrat za účetní období	-12 %	-1 425 610	-3 %	-339 721	-6 %	-825 216	12 %	1 444 631

Příloha G: Vertikální analýza aktiv za roky 2016 až 2020

	2020	2019	2018	2017	2016
AKTIVA CELKEM	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Stálá aktiva	46 %	54 %	47 %	52 %	41 %
Dlouhodobý nehmotný majetek	15 %	21 %	18 %	21 %	19 %
Nehmotné výsledky vývoje	0 %	6 %	6 %	10 %	10 %
Ocenitelná práva	0 %	0 %	0 %	1 %	1 %
Software	0 %	0 %	0 %	1 %	1 %
Ostatní ocenitelná práva	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	15 %	14 %	11 %	10 %	8 %
Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	15 %	14 %	11 %	10 %	8 %
Dlouhodobý hmotný majetek	31 %	33 %	29 %	31 %	22 %
Pozemky a stavby	11 %	12 %	8 %	7 %	7 %
Pozemky	2 %	2 %	2 %	1 %	1 %
Stavby	9 %	10 %	6 %	6 %	6 %
Hmotné movité věci a jejich soubory	15 %	14 %	11 %	13 %	9 %
Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	2 %	1 %	1 %	2 %	2 %
Jiný dlouhodobý hmotný majetek	2 %	1 %	1 %	2 %	2 %
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	4 %	6 %	8 %	8 %	3 %
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	0 %	0 %	1 %	0 %	0 %
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	4 %	6 %	7 %	8 %	3 %
Oběžná aktiva	54 %	46 %	53 %	48 %	59 %
Zásoby	8 %	9 %	9 %	8 %	7 %
Materiál	2 %	2 %	3 %	3 %	2 %
Nedokončená výroba a polotovary	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Výrobky a zboží	5 %	6 %	6 %	4 %	4 %
Výrobky	1 %	1 %	2 %	1 %	1 %
Zboží	4 %	5 %	4 %	4 %	3 %
Poskytnuté zálohy na zásoby	0 %	0 %	0 %	1 %	0 %
Pohledávky	45 %	37 %	44 %	39 %	51 %
Dlouhodobé pohledávky	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Odložená daňová pohledávka	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Krátkodobé pohledávky	32 %	23 %	31 %	35 %	50 %
Pohledávky z obchodních vztahů	16 %	22 %	25 %	27 %	30 %
Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	0 %	0 %	0 %	5 %	5 %
Pohledávky - ostatní	16 %	2 %	6 %	4 %	15 %
<i>Pohledávky za společníky</i>	<i>14 %</i>	<i>0 %</i>	<i>0 %</i>	<i>0 %</i>	<i>0 %</i>
<i>Stát - daňové pohledávky</i>	<i>1 %</i>	<i>1 %</i>	<i>1 %</i>	<i>2 %</i>	<i>13 %</i>
<i>Krátkodobé poskytnuté zálohy</i>	<i>0 %</i>	<i>0 %</i>	<i>0 %</i>	<i>0 %</i>	<i>1 %</i>

<i>Dohadné účty aktivní</i>	<i>1 %</i>	<i>1 %</i>	<i>1 %</i>	<i>1 %</i>	<i>2 %</i>
<i>Jiné pohledávky</i>	<i>1 %</i>	<i>0 %</i>	<i>4 %</i>	<i>1 %</i>	<i>0 %</i>
Časové rozlišení aktiv	13 %	14 %	13 %	4 %	1 %
Náklady příštích období	13 %	14 %	13 %	4 %	1 %
Peněžní prostředky	0 %	0 %	0 %	1 %	1 %
Peněžní prostředky v pokladně	0 %	0 %	0 %	0 %	1 %
Peněžní prostředky na účtech	0 %	0 %	0 %	1 %	1 %

Příloha H: Vertikální analýza pasiv za roky 2016 až 2020

	2020	2019	2018	2017	2016
PASIVA CELKEM	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Vlastní kapitál	9 %	10 %	14 %	16 %	16 %
Základní kapitál	4 %	5 %	5 %	8 %	8 %
Základní kapitál	4 %	5 %	5 %	8 %	8 %
Ážio a kapitálové fondy	5 %	5 %	9 %	8 %	8 %
Kapitálové fondy	5 %	5 %	9 %	8 %	8 %
<i>Ostatní kapitálové fondy</i>	4 %	5 %	6 %	8 %	8 %
<i>Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků</i>	1 %	0 %	3 %	0 %	0 %
Výsledek hospodaření minulých let	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Výsledek hospodaření běžného účetního období	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Cizí zdroje	91 %	90 %	86 %	84 %	84 %
Rezervy	7 %	5 %	6 %	13 %	10 %
Ostatní rezervy	7 %	5 %	6 %	13 %	10 %
Závazky	85 %	85 %	80 %	71 %	74 %
Dlouhodobé závazky	0 %	0 %	1 %	0 %	0 %
Odložený daňový závazek	0 %	0 %	1 %	0 %	0 %
Krátkodobé závazky	81 %	83 %	77 %	69 %	72 %
Závazky k úvěrovým institucím	4 %	2 %	2 %	2 %	4 %
Krátkodobé přijaté zálohy	1 %	1 %	0 %	0 %	1 %
Závazky z obchodních vztahů	20 %	20 %	30 %	29 %	29 %
Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	44 %	42 %	22 %	0 %	0 %
Závazky - ostatní	13 %	19 %	24 %	37 %	38 %
<i>Závazky ke společníkům</i>	0 %	4 %	6 %	16 %	16 %
<i>Závazky k zaměstnancům</i>	1 %	1 %	1 %	1 %	1 %
<i>Závazky ze sociálního a zdravotního pojištění</i>	0 %	1 %	1 %	1 %	1 %
<i>Stát – daňové závazky a dotace</i>	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
<i>Dohadné účty pasivní</i>	12 %	13 %	16 %	19 %	21 %
<i>Jiné závazky</i>	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Časové rozlišení pasiv	3 %	2 %	2 %	2 %	2 %
Výdaje příštích období	1 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Výnosy příštích období	2 %	2 %	2 %	2 %	2 %

Abstrakt

Vávrová, T. (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 analýza, finanční plánování

Cílem diplomové práce je analýza a zhodnocení metod a nástrojů controllingu ve vybrané společnosti, kterou je Valeo autoklimatizace, k.s. a návrh možností pro zlepšení v oblasti controllingového řízení. Práce obsahuje teoretickou a praktickou část. První teoretická část práce se zaměřuje na definici a význam controllingu, jeho vznik a vývoj, cíle, funkce a druhy a dále na analýzu vybraných metod a nástrojů strategického, operativního a finančního controllingu. Druhá praktická část práce začíná představením vybrané společnosti, která se zabývá výrobou ovládacích panelů a senzorů do asistenčních systémů vozidel. Následuje praktické použití vybraných metod a nástrojů controllingu, které byly definovány v teoretické části. Na závěr je navrženo několik opatření v oblasti využití controllingových metod a nástrojů pro vybranou společnost.

Abstract

Vávrová, T. (2022). *Controlling methods and tools and their use in business practice* (Master's Thesis). University of West Bohemia, Faculty of Economics, Czech Republic.

Key words: controlling, controlling methods, controlling tools, financial analysis, financial planning

The aim of the diploma thesis is the analysis and evaluation of controlling methods and tools in a selected company, which is Valeo autoklimatizace, k.s. and suggesting advice for improvement in controlling management. The thesis consists of theoretical and practical parts. The first theoretical part of the thesis focuses on the definition and importance of controlling, its origin and development, goals, functions and types, and on the analysis of selected methods and tools of strategic, operational and financial controlling. The second practical part of the work begins with the introduction of a selected company, which deals with the production of control panels and sensors for vehicle assistance systems. Then there is the practical use of selected methods and controlling tools, which were defined in the theoretical part. In conclusion, there are several recommendations in the use of controlling methods and tools for the selected company.