

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Investiční controlling a jeho úloha v řízení podniku

Stavební společnost RBK a.s.

Tomáš Rákosník

© 2017 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Tomáš Rákosník

Podnikání a administrativa

Název práce

Investiční controlling a jeho úloha v řízení podniku Stavební společnost RBK a.s.

Název anglicky

Investment controlling and its importance in business management of Stavební společnost RBK a.s.

Cíle práce

Zpracovat přehled teoretických východisek k uplatnění investičního controllingu v řídicím systému podniku. Posoudit postavení a úkoly controllingu a jeho metodických nástrojů ve sledovaném podniku se zřetelem ke stávající úrovni manažerského informačního systému. Prozkoumat metodické postupy při tvorbě reportingů a jejich úlohu v operativním a strategickém rozhodování managementu podniku. Cílovým řešením budou návrhy k účinnému využívání vybraných metodických nástrojů controllingu ve sledovaném podniku.

Metodika

Uvedené cíle práce budou řešeny na základě následujícího zadání osnovy bakalářské práce:

1. Úvod: aktuálnost, využitelnost a předpokládané přínosy řešení zvoleného tématu
2. Cíl práce a metodický postup řešení tématu práce
3. Teoretická východiska řešení problému
4. Charakteristika sledované společnosti, jejího podnikatelského prostředí
5. Analytická část práce (rozbor): aplikace vybraných metodických postupů při analýze stávajícího stavu uplatnění nástrojů controllingu na příkladu vybrané hospodářské jednotky v rámci sledovaného podniku
6. Syntéza poznatků z provedených šetření a jejich vyhodnocení; vypracování vlastních návrhů řešení zkoumaných problémů
7. Závěr: stručné shrnutí klíčových výsledků zkoumání a navrhovaných řešení, posouzení přínosů řešení pro sledovanou společnost
8. Seznam použité literatury
9. Přílohy

Doporučený rozsah práce

50-70 stran textu

Klíčová slova

Controlling, manažerské účetnictví, manažerský informační systém, report, výsledky hospodaření, plánování, vnitropodniková kontrola, controllingové oddělení, controller, analýza odchylek plánu a skutečnos, variabilní náklady, fixní náklady, režijní náklady, všeobecné fixní náklady

Doporučené zdroje informací

ESCHENBACH, R. a kol. Controlling. Praha: ASPI Publishing, 2004, ISBN 80-7357-035-1
ESCHENBACH, R. a kol. Controlling. 1. vyd. Praha : CODEX, 2000. ISBN 80-85963-86-8.
FIBÍROVÁ, J. Report – moderní metoda hodnocení výkonnos uvnitř podniku, 2. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2003.
HORVATH&PARTNERS. Nová koncepce controllingu : Cesta k účinnému controllingu. 1. české vyd. (překlad 5. vyd. německeho originalu). Praha : Profess Consulting, 2004. ISBN 80-7259-002-2.
International Group of Controlling. Slovník controllingu. Praha: Management Press, 2003. KRÁL, B. a kol. Manažerské účetnictví. Praha : Management Press, 2002. ISBN 80-7261-062-7
WAGNER, J. Měření výkonnos . Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnos . Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, ISBN 978-80-247-2924-9

Předběžný termín obhajoby

2015/16 LS – PEF

Vedoucí práce

doc. Ing. Jaromír Štůsek, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 12. 2. 2016

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 17. 2. 2016

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 25. 02. 2016

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Investiční controlling a jeho úloha v řízení podniku Stavební společnost RBK a.s." jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval Ing. Pavle Římovské za velmi milé a četné konzultace, za doporučení odborné literatury a celkové vedení z počátku psaní mé bakalářské práce. Následně děkuji doc. Ing. Jaromíru Štůskovi, CSc. za odborné vedení a podmětné konzultace při vypracovávání této práce. Dále děkuji Ing. Milanu Rákosníkovi za umožnění nahlížení do interních materiálů podniku a četné množství konzultací. V neposlední řadě děkuji všem dotčeným zaměstnancům podniku za čas a ochotu při shromažďování dat.

Investiční controlling a jeho úloha v řízení podniku Stavební společnost RBK a.s.

Souhrn

Bakalářská práce „Investiční controlling a jeho úloha v řízení podniku Stavební společnost Rbk a.s.“ pojednává o tématu controllingu.

První část bakalářské práce seznamuje čtenáře s obecnou koncepcí controllingu, zaměřenou na investiční controlling.

V druhá část pak pojednává nejprve o momentálním stavu controllingového aparátu ve sledovaném podniku v obecné rovině, jeho funkčnosti, pravidel a postupů. Dále je pak čtenáři ukázána konkrétní aplikace na vybraném projektu.

V závěru práce obsahuje zhodnocení efektivnosti současného stavu. Z poznatků získané ze studia odborné literatury je pak součástí práce také návrh zlepšení, které by měli efektivitu controllingového útvaru.

Klíčová slova: controlling, manažerské účetnictví, informační systém, reporting, výsledky hospodaření, plánování, kontrola, analýza odchylek plánu a skutečnost, variabilní náklady, fixní náklady, režijní náklady

Investment controlling and its importance in business management of Stavební společnost RBK a.s.

Summary

Bachelor thesis named „Investment controlling and its importance in business management of Stavební společnost RBK a.s.“ discuss about controlling.

The first part of bachelor thesis introduces general concept of controlling to readers, focused on investment controlling.

From the beginning of second part thesis deals with present condition of controlling grouping in watched company in general with his functionality, rules and procedures as well. Further is even showed specific application on selected project.

In the end of the thesis is valorized present situation. According the finding acquired from learning of professional literature is elaborated proposal of changes, which should help to make controlling grouping more effective.

Keywords: Controlling, Management accounting, Information System, Reporting, Profits, Planning, Supervision, Analyzing of deviation of plan and reality, Variable costs, Fixed costs, Overhead costs

Obsah

1 Úvod	11
2 Cíl práce a metodika	12
2.1 Cíl práce	12
2.2 Metodika	12
2.2.1 Teoretická východiska a sběr dat	12
2.2.2 Syntéza znalostí	12
3 Teoretická klasifikace	13
3.1 Controlling obecně.....	13
3.1.1 Pojem controlling	13
3.1.2 Organizace controllingu	14
3.1.3 Funkce a cíle investičního controllingu.....	15
3.2 Investice	16
3.2.1 Investiční činnost.....	17
Předinvestiční fáze	19
Projektování / investiční fáze	20
Provozní fáze/ Vlastní výstavba	21
Likvidace / Provozování investice	25
Postinvestiční audit.....	26
3.2.2 Hodnocení investic	28
Statické metody	30
Dynamické metody.....	37
Metody reálných opcí	45
3.2.3 Zdroje financování investic	48
Vlastní zdroje financování.....	51
Cizí zdroje financování	53
4 Vlastní práce	56
4.1 Představení podniku Stavební společnost RBK a.s.	56
4.1.1 Organizační struktura	57
4.1.2 Informační systém	57

4.2	Obecný controllingový postup ve vybraném podniku.....	59
4.2.1	Poptávka investora.....	59
4.2.2	Výroba	60
4.2.3	Platba od investora	61
4.2.4	Likvidace	62
4.2.5	Pozastávky a bankovní záruky	62
4.3	Přístavba výrobní haly s administrativně správní částí v areálu STI ČESKO s.r.o. v Rumburku.....	63
4.3.1	Poptávka investora.....	63
4.3.2	Příprava rozpočtu.....	64
4.3.3	Výběrové řízení	65
4.3.4	Výroba	65
	Etapa I.....	66
	Etapa II.	66
	Etapa III.....	67
	Etapa IV.....	69
	Etapa V.....	70
	Etapa VI.....	71
	Etapa VII.	71
	Etapa VIII.....	72
	Etapa IX.....	73
	Etapa X.....	74
	Etapa XI.....	75
4.3.5	Likvidace	75
4.3.6	Pozastávka a garance	76
4.3.7	Zhodnocení úspěšnosti projektu	76
5	Zhodnocení výsledků.....	77
5.1	Hodnocení aktuálního stavu.....	78
5.1.1	Současné nedostatky.....	78
5.1.2	Návrhy na zlepšení	79
6	Závěr.....	81
7	Seznam použitých zdrojů.....	82

8 Přílohy	83
------------------------	-----------

Seznam obrázků

Obrázek 1 Činnosti ve fázích projektu	19
Obrázek 2 Investiční trojúhelník	29

Seznam tabulek

Tabulka 1 Analýza odchylek	23
Tabulka 2 Doporučení ve fázích projektu	28
Tabulka 3 Vstupní data k příkladu metody Celkový příjem z investice	31
Tabulka 4 Vstupní data k příkladu metody Čistá současná hodnota.....	38
Tabulka 5 Vstupní data k příkladu metody Index ziskovosti.....	41
Tabulka 6 Vstupní data k příkladu metody DEVA	44
Tabulka 7 Finanční zdroje	51
Tabulka 8 Přehled plánovaného prostavěnosti v Etapě II.	66
Tabulka 9 Schválená fakturace v Etapě II.....	67
Tabulka 10 Přehled plánovaného prostavěnosti v Etapě III.....	68
Tabulka 11 Schválená fakturace v Etapě III	68
Tabulka 12 Přehled plánovaného prostavěnosti v Etapě IV.....	69
Tabulka 13 Schválená fakturace v Etapě IV	70
Tabulka 14 Schválená fakturace v Etapě V	70
Tabulka 15 Schválená fakturace v Etapě VI	71
Tabulka 16 Schválená fakturace v Etapě VII.....	72

Tabulka 17 Schválená fakturace v Etapě VIII.....	73
Tabulka 18 Schválená fakturace v Etapě IX.	73
Tabulka 19 Schválená fakturace v Etapě X.....	74
Tabulka 20 Schválená fakturace v Etapě XI.	75
Tabulka 21 Ekonomické výsledky výstavby.....	77

1 Úvod

Ačkoliv pojem controlling sahá až do 19. století, bylo by chybou považovat jej za nástroj zastaralý.

Controlling je moderním a aktuálním, hojně používaným a stále se rozvíjejícím nástrojem řízení. Neodmyslitelně patří k nástrojům řízení firem na lokálním trhu se zahraniční mateřskou společností, jednotlivých společností v rámci holdingu či dokonce jednotlivých odvětví v jedné společnosti.

Zahrnuje jak efektivnost investic, tak způsoby financování, případně rizikovost investice. Úzce spolupracuje s účetnictvím a všemi náležitostmi jako jsou stavy zásob, pořizování hmotného i nehmotné majetku, pořizování finančního majetku apod. a to od fáze plánu až po realizaci.

Controlling nezkoumá pouze stavy aktiv a pasiv podniku, jejich pořizování a prodej, ale také širší zájmy a cíle společnosti. K dosažení dlouhodobých, neboli strategických cílů. Controlling je jedním z nejkomplexnějších nástrojů řízení, jaké existují.

Nedílnou součástí investičního controllingu je také kontrola odchylek vůči plánu. Tyto kontroly probíhají během projektu a po jeho dokončení a jsou základním kamenem controllingu. Bez kontroly odchylek by byl tento nástroj zcela nefunkčním.

Získané poznatky pověření pracovníci zapisují v tzv. reportů. Prostřednictvím reportingu jsou vlastníci, či akcionáři společnosti informováni o finančních transakcích, jež se připravují, o aktuálním financování právě probíhajících projektů nebo už zrealizovaných transakcí. Na základě komplexních poznatků činní manažerské rozhodování k naplnění strategických cílů podniku.

Samostatnou kapitolou je postinvestiční audit, jež je prováděn až po delším časovém odstupu po ukončení investičního záměru. Z toho důvodu je často neprávem opomíjen.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Mezi cíle autora této bakalářské práce patří analýza teoretických východisek controllingové koncepce a srovnání s aktuálním stavem controllingového aparátu v podniku Stavební společnost Rbk a.s.

Dále je smyslem práce čtenáři přiblížit efekt z jeho správného využívání. Zhodnocení aplikace controllingových postupů ve sledované společnosti. Zřetel je přitom kladen na realizaci krátkodobých investičních projektů, což bude názorně analyzováno v praktické části této práce.

Dalším dílčím cílem je návrh změn, které by měli vést ke zefektivnění práce s controllingovými nástroji ve firmě.

2.2 Metodika

2.2.1 Teoretická východiska a sběr dat

Teoretická klasifikace této práce byla sepsána na základě studia odborné literatury zaměřené zejména na controlling, účetnictví, řízení projektů a financování. Podružným zdrojem však byly pro autora práce i přednášky dostudovaných předmětů. Poté co autor dokončil studium odborné literatury uvedené na konci této práce, zaměřil se na sběr dat potřebných k analýze aktuálního stavu v podniku. Hlavní zdroj v tomto případě představuje podnikový intranet a server, které obsahují vnitropodnikové materiály.

2.2.2 Syntéza znalostí

Za základě znalostí získané z prostudování odborné literatury přichází autor s návrhem změn controllingových činností, které by měli zvýšit celkovou výkonnost aparátu.

3 Teoretická klasifikace

3.1 Controlling obecně

Controlling je rozsáhlý řídicí nástroj. Slouží vedoucím pracovníkům ke kontrole činnosti podniku a ke správnému strategickému směřování vývoje společnosti. Controlling může být prováděn vnitropodnikově i externě najatými společnostmi. Předmětem controllingu je mimo sledování vnitřní situace podniku, jeho finanční stability a koncepcí, také analýza konkurenčního prostředí a vztahů s obchodními partnery.

3.1.1 Pojem controlling

Zavádění moderních či modernizovaných přístupů a informačních systémů je v silném konkurenčním prostředí nutností k efektivnímu řízení podniků. Za poslední dekádu se controlling vyvinul nevídaným tempem a podniky, zejména zahraniční, ho zavádí ve velké míře.¹

Zásadní věcí pro správné užívání controllingu je stanovit si úkoly a cíle. Proto hned ze začátku mé práce vysvětlím podstatu controllingu.

Termín controlling byl převzat do mnoha jazyků v překládané podobě z USA. Důvod, proč tento pojem nebyl přeložen, jako některá další slova, jako např. cash-flow je ten, že není jednoznačně možné v jednoslovné podobě tento termín vysvětlit. Základem slova controlling je sloveso „to control“. To může znamenat jak „řídit“, tak i „prověřovat“. Obě tyto činnosti, které překlad nabízí controlling skutečně obsahuje. Řízení pomocí controllingu je v dnešní době nezbytné, co se týká globálních firem. Mateřské firmy často regulují zakázky dceřiných společností například z důvodu strategického směřování holdingu. Většinou je management mateřských společností složen ze zkušenějších businessmanů a odpovědnost dceřiné společnosti leží i na jejich bedrech.

¹ Freiberg, F., Finanční controlling: Koncepce finanční stability firmy, s. 10

Samozřejmě musí mít také přehled o finančních zdraví dceřiné společnosti a o jejím hospodaření. Není zrovna málo případů, kdy mateřská společnost odhalila tunelářství ve svých dceřiných společnostech. Ovšem nemusí jít rovnou o zločin, stačí špatné hospodaření a řízení. Například majitel německé drogistické společnosti si už dlouhá léta stěžuje na to, že nemůže od samého vstupu na český trh najít schopného manažera pro jejich české zastoupení.

K ucelení toho tématu je nezbytné uvědomit si tři základní pilíře controllingu. Jedná se tedy o dodržování interních i externích směrnic a předpisů, kontrola efektivnosti, a nakonec kontrola plánování a závěrečné analýzy.

3.1.2 Organizace controllingu

Pro základní funkce controllingu není nutná zásadní změna organizační struktury podniku. Každý fungující podnik má v popisu práce plánování a kontroly. Organizační struktura taktéž představuje mantinely pro chování jednotlivých článků podniku. S tím souvisí rozdělení kompetencí a odpovědnosti.

„Z hlediska funkčnosti controllingu se však jeví jako účelné podpořit controllingové funkce institucionálně. Prakticky to znamená vytvořit nový útvar, který by vykonával s příslušnými kompetencemi a předem definovaný soubor controllingových úloh“.²

Controlling je taktéž hierarchická struktura, která může nabývat mnoho podob. Závisí především na velikosti podniku a četnosti investiční činnosti. Základním stavebním kamenem pro fungování celého systému controllingu je přenos informací, které musí být předávány ve správném čase a správné kvalitě. Jakékoli zdržení či zkreslení informací může mít za následek zhroucení systému.

² Freiberg, F., Finanční controlling: Koncepce finanční stability firmy, s. 11

3.1.3 Funkce a cíle investičního controllingu

Zejména v předinvestiční fázi je klíčová funkce controllingu plánování. Jednotlivé fáze na sebe navazují a je tedy nutné, aby byly všechny fáze kvalitně zpracované, jinak později může dojít k nečekaným komplikacím.

V investiční fázi až po fázi likvidace je důležitá zejména kontrola a korekce. Kontrolován je metodický postup, finanční toky, časový harmonogram, alokace zdrojů apod. Na základě získaných poznatků jsou původní plány aktualizovány až do ukončení projektu. Jednotlivé odchylky od plánu by měli být součástí reportu i s navrhovaným řešením, jak odchylkám zabránit.

Další funkcí je poskytování informací, tzv. reporting. Podstatou reportingu je podat informace v přehledné a jednoduché podobě. Reporty se liší v závislosti na tom, pro který článek v organizační struktuře podniku je určen. Informace získané prostřednictvím controllingu jsou pomocným nástrojem k řízení podniku. Předpokladem je kvalitní informační systém, který by měl obsahovat dostatečné množství informací ve správném čase a co nejvyšší kvalitě.

Aby mohl být report zhotoven, je třeba průběžně plnit metodické a koordinační funkce.

Metodickou funkcí je myšlena výstavba pravidel, postupů a směrnic, podle nichž by se měli řídit všichni pracovníci podniku. Slouží k vymezení rámcového postupu při řešení opakujících se činností (například stanovení diskontní míry), definování a doporučení užívaných metod. Důležitou součástí metodické funkce je nastavení systémů včasného varování.

Podstatou koordinační funkce controllingu je organizace a koordinace procesů v investičním projektu. Dále sběr dat pro tvorbu dalších podkladů.

Na základě získaných informací činní vedoucí pracovníci rozhodování, což je poslední funkcí controllingu.

3.2 Investice

Abychom mohli řešit téma investičního controllingu, musíme taktéž definovat pojem investice. Termín investice bývá definován takto: „Investice znamená, že se v současné době vzdáme určité hodnoty proto, abychom získali budoucí nejistou hodnotu“³. Tato definice je jen jedna z mnoha. Podstatu ale vystihují všechny. Podstatou každé definice je to, že dnes se něčeho vzdáme (nejčastěji však peněz), abychom v budoucnu něco získali. To něco, co chceme získat v budoucnu, nemusí mít podobu peněz, ba ani jiné, viditelné podoby. Pokud například investujeme do výzkumu, v budoucnu můžeme vyrábět něco, co nikdo jiný vyrobit neumí a získáme tak jednoznačnou výhodu a výrobní exkluzivitu.

Investovat se dá dle libosti do nejrůznějších statků, jak hmotných, tak nehmotných, do služeb či finančního majetku. Pod pojmem hmotný statek si lze představit například budovu, automobil, pracovní stroj a jiné. Do nehmotných statků spadá například know-how, software, marketing, práva nebo třeba patenty. Pojem služby můžeme reprezentovat kupříkladu nájmem firmy na uklízení kancelářských prostor.

Makroekonomie pracuje se dvěma druhy investic, hrubými a čistými. Hrubé investice vyjadřují souhrn všech nově nabytých hmotných i nehmotných statků za určité období. Někdy se můžeme též setkat s termínem tvorba fixního kapitálu. Pod termínem čisté statky makroekonomie rozumí hrubé investice očištěné o snížení hodnoty majetku, tedy odpisy. Z logiky věci, čisté investice musí být vždy nižší než hrubé investice.⁴

Zvláštní pozornost si zaslouží termín reinvestice. Část finančních prostředků určené k reinvestici by teoreticky měla být tvořena souhrnem odpisů. Celá existence odpisů je zde proto, aby sloužili k motivaci podniků do další investiční činnosti.

³ Freiberg, F., Finanční controlling: Koncepce finanční stability firmy, s. 13

⁴ Freiberg, F., Finanční controlling: Koncepce finanční stability firmy, s. 13

Účetní odpisy by měli věrně vykazovat snížení hodnoty aktiv za dané účetní období. Snížení hodnoty je morální (zastarávání) a fyzické (opotřebování). Odpisy zatěžují rozpočet podniku v podobě nákladů po celou dobu odepisování, nejedná se tedy o jednorázový velký náklad. Odpisy mají vliv na výsledek hospodaření společnosti.

Daňové odpisy snižují základ k dani z příjmu, což je dalším motivátorem k investiční činnosti.

3.2.1 Investiční činnost

Investování je složitý proces, jež zahrnuje několik fází. V odborné literatuře najdeme různá pojmenování jednotlivých fází, ba dokonce i různý počet. Nejčastěji se však objevuje teorie o třech fázích. Předinvestiční, investiční a provozní fáze. Teorie o čtyřech fázích neopomíjejí fázi likvidace nebo provozování. I v této části nám mohou vznikat výnosy a vznikají zde také náklady, proto by neměla být opomíjena a budu se jí věnovat. Zda se bude jednat o likvidaci či provoz by mělo být rozhodnuto ještě před zahájením první fáze projektu. Úplně poslední fázi, která se provádí až s odstupem nějaké doby, je postinvestiční audit. Na následujících řádcích představím teorie o různých počtech fází a uvedu jejich zastánce.

První, tří fázovou teorii zastává například Rolf Eschenbach, autor několika knih o controllingu. Jednotlivé fáze pojmenoval jako plánování, realizaci a řízení spolu s kontrolou a třetí fázi jako kontrolní.⁵

Zastáncem čtyřfázové teorie je například Josef Valach. Fáze nesou následující pojmenování: předinvestiční příprava, projektování a kontraktace, vlastní výstavba (někdy

⁵ Eschenbach, R. a kol., Controlling, s.

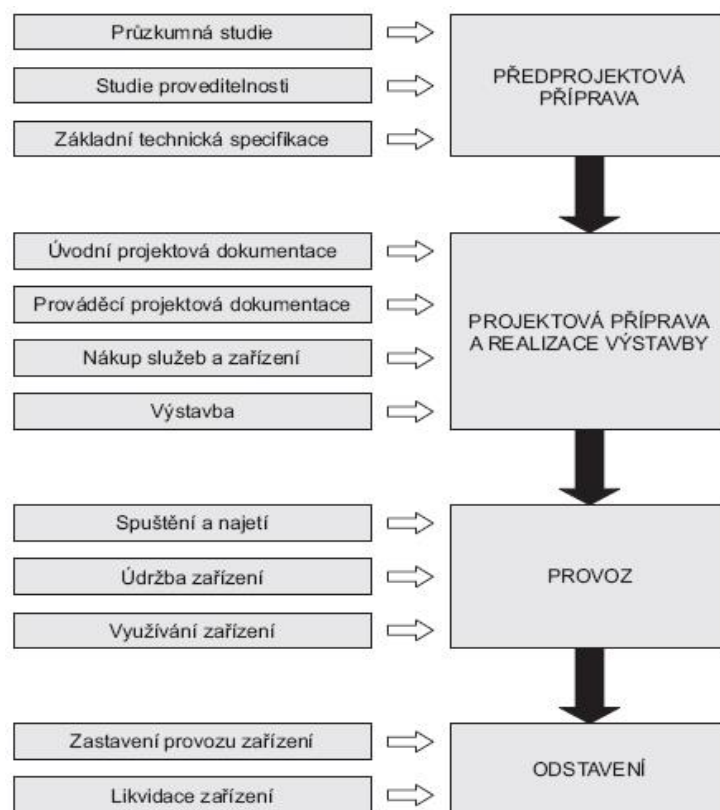
také pořízení) a provozování investice, respektive likvidaci na konci životnosti. Záleží na plánech investora.⁶

Poslední zmiňovaná teorie se bude týkat pěti fázového investičního projektu. Tuto teorii zastává i paní docentka Scholleová, autorka mnoha knih o controllingu. Teorie pěti fází počítá s předinvestiční, investiční, provozní, dezinvestiční fází a post investičním auditem. Post investiční audit se provádí až s odstupem nějaké doby, jak už bylo ostatně zmíněno výše. Tato doba je nejčastěji jeden rok, jelikož je to dostatečně dlouhá doba, aby nám k projektu „doběhli“ náklady s projektem spojené případně abychom mohli hodnotit provozování investice.⁷

Na následujícím obrázku (Obrázek1) jsou vyobrazeny stěžejní činnosti v jednotlivých fázích projektu.

⁶ Valach, J., Investiční rozhodování a dlouhodobé financování, s. 37

⁷ Scholleová, H., Investiční controlling, s.



Obrázek 1

Předinvestiční fáze

V této fázi činní investor zřejmě nejzásadnější rozhodnutí, prvotní výběr investičních příležitostí. Výběr probíhá většinou postupně. Vhodnou metodou pro výběr předmětu investice je vylučovací metoda. Při té nejprve vytvoříme soubor všech investic, jež jsme ochotni realizovat. Vhodným parametrem pro přijímání investičních záměrů do základního souboru může být kapitálová náročnost investice. Zvolíme si jistý obnos, který jsme ochotni do investice vložit. Tímto jsme vybrali investice, které odpovídají našim možnostem. Dále budeme přidávat další parametry a pomyslné síto tak bude stále jemnější, nakonec zbyde investorovi jedna nebo několik málo investičních záměrů, které jsou pro investora vhodné podle několika sledovaných parametrů.

Dále zde probíhá identifikace projektů, analýza trhu, základní technická specifikace a ekonomická analýza včetně způsobu financování.

Kvalita předinvestiční fáze má samozřejmě přímý dopad na úspěšnost této investice. Špatné rozhodnutí či rozhodnutí na základě špatně odvedené předinvestiční přípravy může mít za následek velké potíže pro investora či dokonce jeho bankrot.

Základním kamenem pro předinvestiční, potažmo i další fáze, jsou informace získané ve správném čase a také kvalitě. Tím už jsem se ostatně zabíral již v úvodu své práce. Otázkou však je, kde tyto informace získat. Nejlépe je mít celý tým lidí, který bude tyto informace získávat, vyhodnocovat a analyzovat. Zdrojem by pro ně měla být zejména znalost daného odvětví, dále například materiály státních institucí, jako je např. Český statistický úřad či jednotlivá ministerstva. Je také možné využít odborný tisk, zde se často dozvíme mnoho informací, musíme však umět číst mezi řádky a investiční příležitost z daných informací odhalit. Dále se v odborných kanálech často objevují průzkumy, ankety či názory odborníků. Větší společnosti disponujícím marketingovým oddělením využívající jeho činnosti k vlastním průzkumům. Výsledky, tedy informace, z něho vzešlé můžeme považovat za kvalitní a pro investora velmi hodnotné. Nepřesnosti se zde nicméně vyskytovat mohou, zejména z důvodu nepravdivých či zkreslených odpovědí respondentů.

Projektování / investiční fáze

V této, druhé fázi projektu probíhá konkrétní příprava pro vybraný investiční záměr a příprava vhodných podmínek. To patří do první ze dvou etap investiční fáze a to projekční. Součástí tvorby vhodných podmínek je například i financování projektu. To rozlišujeme dle původu peněz na externí a interní. Interní financování znamená využití peněz z vlastních zdrojů, zatímco externí využívá finance z cizích zdrojů.

Pokud budeme opět uvažovat stavební projekt, v současné době ekonomické expanze a nízkých úroků využívá mnoho investorů bankovní výpomoci. Díky tomu se společnost nevzdá většinového množství peněz a může tedy spolufinancovat i několik projektů zároveň. Ačkoliv odborníci očekávají v letošním roce růst úrokových sazeb, i nadále jsou podmínky velmi příznivé a banky se často předhánějí v tom, jaké podmínky pro daného klienta v investičním záměru nabídnou.

Dále je v této fázi tvořena organizační základna projektu, která by měla být v ideálním případě neměněna po celou dobu projektu. Nutné je v této fázi získat technologie k realizaci projektu, výběr dodavatelů a zajištění zaměstnanců (popřípadě i zaškolení).

Poté je nutné vyhodnotit právní rámec pro danou investici, respektive jeho změnu. To se týká například nezastavitelných ploch. Právně chráněných pozemků, na kterých se nesmí stavět je více, než by se mohlo na první pohled zdát. Jedná se tak například o území vedené v Zemědělském půdním fondu, plochy chráněné věcným břemenem a jiné. Všechno výše zmíněné se však může postupem času měnit. Vyjmutí pozemku ze zemědělského půdního fondu není až tak výjimečná věc. Dále může úřad z nějakého důvodu odmítnout vydat stavební povolení. Právních překážek může existovat celá řada, obsah mé bakalářské práce by pravděpodobně ani nevystačil na popsání všech.

Dokumentace příslušného projektu je dalším bodem v investiční fázi. Jedná se o komplexní studii, jež by měla obsahovat vše od výkresů, stavebního povolení a jiných dokumentů potřebných pro projekt, propočet zdrojů (lidské, materiálové i kapitálové), časový harmonogram, až po plán pro cash flow. Dokumentace by měla sloužit jako osnova, podle které bude projekt vypracováván. Může se stát, že bude nutné během investičního procesu vyměnit nějakého vedoucího pracovníka. Pokud bude dokumentace zpracována dobře a komplexně, nově příchozí pracovník by měl být schopen z ní vyčíst všechny potřebné informace pro vedení projektu od daného momentu až dokonce.

Po splnění všech výše zmíněných dílčích činnostech dochází k přechodu do druhé etapy, kterou je etapa realizační. Zde dochází ke spuštění zábehového provozu. Zejména během něho pak dochází k aktualizaci a zpřesňování prvotních propočetů či jejich aktualizace.

Provozní fáze/ Vlastní výstavba

Třetí fáze dle výkladu profesora Valacha je vlastní výstavba. Tato fáze může samozřejmě započít až po úplném dokončení obou předchozích fází, přičemž obsahuje vše

od náběhu, plného využití až po likvidaci. Dochází zde tedy k produkci výrobků nebo služeb. Během produkce vznikají provozní náklady a taktéž provozní výnosy.⁸

V provozní části hrají důležitou roli kontroly. Důraz je při kontrolách kladen mimo jiné na cash-flow, časový harmonogram výroby, efektivnost využití finančních zdrojů a jiné. Je nutné sledovat, zda investované peníze přináší plánovaný přínos. Pokud ne, je nutné v co nejkratším čase využití finančních zdrojů zefektivnit, dochází totiž k prodražování projektu vůči plánu. Během kontrol mohou být odhaleny i jiné zásadní rozpory mezi plánem a realitou. V takovém případě controller navrhuje řešení či změny, aby byl rozpor eliminován. V případě, že jsou náklady na změny nepřiměřeně vysoké, měl by investor zvážit, zda v investičním projektu pokračovat či ho předčasně ukončit. Takové rozhodnutí je označováno jako „zvrtné investiční rozhodnutí“.

Scholleová ve své knize rozlišuje dva druhy problémů v provozní fázi. *Problémy krátkodobého charakteru a problémy dlouhodobého charakteru*. Problémy krátkodobého charakteru vznikají obvykle ve výrobní části a jejich nejčastější příčinou je nekvalitní provedení investiční fáze. Ve svém důsledku to vede k vyšším nákladům vyvolaných investicí. Příkladem může být např. nezvládnutí technologického, resp. výrobního, procesu, nedostatečná kvalifikace pracovníků apod. Problémy dlouhodobého charakteru jsou důsledkem chyb v předinvestiční fázi projektu a souvisejí s celkovou strategií investice. Mají vliv na výnosy i náklady projektu a přímo ovlivňují předpoklady stanovené technickoekonomickou studií – např. vývoj poptávky, dosažitelný podíl na trhu, výše prodejní ceny výrobků, nákupních cen materiálů, surovin, energií apod.⁹

Při řešení vzniklých problémů je nutné nesoustředit svou pozornost pouze na odstraňování důsledků, nýbrž také hledat a řešit jejich příčinu. Pokud vyřešíme důsledek,

⁸ Valach, J., Investiční rozhodování a dlouhodobé financování, s. 44

⁹ Scholleová, H., Investiční controlling, s. 213

ale příčinu nikoliv, je velká pravděpodobnost, že se bude problém stejného druhu opakovat.

Samozřejmě je průběžně kontrolována také kvalita a pokrok ve stavebních pracích pomocí takzvaného kontrolního dne, ten je přitom většinou plánován s frekvencí jedenkrát za týden.

3.2.1.1.1 Kontrola projektu

Jak už bylo zmíněno výše, kontroly jsou důležitou součástí provozní fáze investiční činnosti, proto jim věnuji ještě jednu malou podkapitolu.

Kontroly by měli být plánovány v investiční fázi, tedy ještě před zahájením samotného provozu investice. Plán kontrol by měl být v pravidelných intervalech ke každé sledované veličině. Ty by měl stanovit controller spolu s přípustnými odchylkami veličin. Odchyly mohou mít negativní, ale i pozitivní charakter. Ovšem ani pozitivní odchylka není zcela pozitivním jevem. Ukazuje nám totiž, že plány pro projekt nebyly zcela správně připraveny. Avšak s každou odchylkou musíme umět správně pracovat. Pokud se jedná o odchylku negativního charakteru, budeme se jí pro příště snažit eliminovat, pokud má však pozitivní charakter, naopak by naším úsilím mělo být odchylku opakovat. To však velmi hezky ukazuje následující tabulka z knihy docentky Scholleové.

Výskyt	Odchylka a její dopad			
	negativní velká	negativní malá	pozitivní malá	pozitivní velká
náhodný	vytvoření prevence pro budoucnost	registrovat, zatím neřešit		registrovat, hledat možnosti k opakování
může se opakovat	odstranit příčiny	zapracovat do plánu		připravit se na širší využití

Tabulka 1

Odchylky

Pro úplnost bych ještě rád definoval pojem odchylka. Odchylkou se rozumí jakýkoliv rozdíl mezi dvěma hodnotami. Jak už bylo zmíněno výše, může nabývat jak kladné, tak i záporné hodnoty.

Odchylky se týkají např.:

- Času – Zpoždění projektu přináší i jeho prodražení a oddaluje výnosy z investice
- Nákladů – Nejčastější druhy odchylek. Ne vždy je ovšem chyba na straně projektových pracovníků. K plusové nákladové odchylce může dojít například z důvodu růstu ceny na vstupu, tzn. zdražení materiálů na trhu.
- Materiálové spotřeby – Odchylka v materiálové spotřebě je téměř vždy výsledkem špatné přípravy v předinvestiční a investiční fázi.
- Pracovní kapacity – Opět se vyskytuje jako výsledek špatné přípravy v předchozích fázích.

Výše zmíněné jsou nejčastěji vyskytující se odchylky zejména ve stavebnictví, o němž bude má praktická část bakalářské práce.

Důležitý je způsob získávání informací o odchylkách, které dělíme následovně:

- Absolutně – Je rozdíl mezi dvěma hodnotami.
- Relativně – Získáme vydělením rozdílem dvou hodnot a výchozí veličinou.
- Přes index změny – Index změny je používán k vyjádření vzájemné závislosti dvou hodnot. Index změny získáme jejich vydělením.

Postup při analýze odchylek

- Rozklad globální odchylky na dílčí odchylky,
- Výběr signifikantních odchylek,

- Stanovení priorit pro odstranění bariér bránících dosažení cílů,
- Určení úzkých profilů,
- Očištění od vlivu cenových odchylek,
- Posouzení frekvenčního posunu,
- Posouzení trendů a nevýznamných odchylek,
- Určení příčiny odchylky,
- Určení místa vzniku,
- Určení odpovědnosti,
- Navržení možných alternativ nápravných opatření.

Likvidace / Provozování investice

Profesor Valach uvádí fázi likvidace či provozování investice jako čtvrtou. Záleží na našem investičním záměru, která činnost se bude v této fázi realizovat. Pokud budeme například uvažovat výstavbu developerského projektu, budeme se snažit vše bezzbytku prodat. V takovém případě budeme hovořit o likvidaci.¹⁰

Pod pojmem likvidace si představme odstranění všeho, co není nadále nutné v čase a místě. To znamená, že musíme nechat z místa stavby odvést stroje, zázemí pro zaměstnance (stavařské buňky), materiál a podobně. Odvoz tohoto zařízení samozřejmě způsobuje náklady, které se promítají do celkových nákladů projektu. Stejně jako v předchozích fázích, i zde způsobuje zdržení prodražení. Proto je velmi důležité, aby i likvidační fáze měla vlastní plán, podle něhož bude likvidace probíhat. Například správná alokace transportních prostředků apod. To se může projevit i v nákladech navazujících

¹⁰ Valach, J., Investiční rozhodování a dlouhodobé financování

projektů. Smyslem likvidační fáze je mimo jiné i uvolnění lidského, strojového a finančního kapitálu pro další projekty. I ideálním případě by měli být stroje přepraveny rovnou na místo příštího využití. V opačném případě vznikají náklady na transport z odstavného místa. V některých případech mohou vznikat ve fázi likvidace též výnosy. Ty vznikají v případě například odprodání nepotřebného materiálu, ve výjimečných případech i investičního majetku. Takovéto výnosy vstupují do celkových výnosů projektu.¹¹

V případě, kdy realizujeme projekt k vlastnímu užívání (například nájem vystavěných prostor, podnikání ve vystavěných prostorech atd., mluvíme o provozování investice.

Provozování projektu probíhá ve dvou sub procesech:

- Pilotní provoz
- Ostrý provoz

Smyslem pilotního provozu je zjistit případné nedostatky všeho druhu, které při ostrém provozu způsobovali potíže.

O ukončení této fáze můžeme mluvit pouze v případě likvidace investiční činnosti. Ukončení v případě provozu investice znamená krach investiční činnosti.

Postinvestiční audit

Postauditem investičního projektu rozumíme proces, který následuje s určitým časovým odstupem po završení investičního projektu dezinvesticí a je komplexní analýzou dokončené investice.¹²

¹¹ Fotr, J., Špaček, M., Postaudity investičních projektů z pohledu odborné literatury, s. 25

¹² Fotr, J., Špaček, M., Postaudity investičních projektů z pohledu odborné literatury, s.

Časový odstup pro postinvestiční audit je nejčastěji jeden rok. To je dostatečně dlouhá doba k tomu, aby nám takzvaně „doběhli“ náklady i výnosy z investičního procesu. Základním předpokladem jsou kvalitní informace, jež měly být důsledně shromažďovány během realizace projektu.

Jak píše docentka Scholleová, cílem je maximálně přesná analýza skutečného průběhu projektu ve všech jeho fázích a po porovnání s plánem bychom měli být schopni nalézt všechny faktory, které způsobily odchýlení od plánu. Post investiční audit je pak nejdůležitějším prvkem controllingové zpětné vazby, čímž se také stává nástrojem k učení se pro další investiční projekty a stane se též prvním prvkem, který vstupuje do dalších projektů. Ponaučení se z post investičních auditů má za následek zkvalitnění pracovníků a nabírání jejich zkušeností, což vede k prosperitě celého podniku.

„Úspěšnost investičních projektů je závislá na řadě faktorů, které lze shrnout do tří kategorií:

- Příprava investičních projektů je ovlivněna chybami či opomenutím učiněných ve fázi přípravy projektu, a tudíž se jedná vesměs o nevratné kroky. Podmínkou kvalitní přípravy investičních projektů je přiměřený stupeň formalizace procesu s jasně stanovenými rozhodovacími milníky.
- Realizace investičních projektů navazuje na více či méně kvalitní přípravu a umožňuje provádět určitá korektivní opatření, pokud příprava projektu zahrnuje chybné kroky. Kvalitu realizační fáze lze zlepšit zkvalitněním rozhodovacích procesů a důsledným uplatňováním nástrojů projektového řízení.

- Externí faktory rizika z podnikatelského okolí, které jsou neovlivnitelné a řízení tohoto typu rizik vyžaduje obvykle scénářové nebo simulační přístupy, s jejichž pomocí lze snáze rozhodnout o míře přijatelného a nepřijatelného rizika.“¹³

Cílem post investičního auditu je zejména odhalení příčin odchylek od plánu a nikoliv hodnocení, zda byla investice úspěšná a popřípadě označování viníků neúspěchu.

Každá odchylka, která není způsobena neovlivnitelnými faktory je negativním jevem, i když by znamenala výnos z projektu. Je to totiž signifikantní jev, že příprava projektu není zcela správně vypracována. Měli bychom se tedy pokusit ze zjištěných příčin poučit a v dalších projektech eliminovat riziko jejich výskytu.

Výstupem post investičního auditu by měla být řada doporučení pro pracovníky na příštích projektech. O přesném rozložení referuje následující tabulka.

Doporučení	Fáze		
	předinvestiční	investiční	provozní
informační	<ul style="list-style-type: none"> • klíčové faktory: <ul style="list-style-type: none"> – výběr – hodnoty – citlivost 	<ul style="list-style-type: none"> • dokumentace dat (i nevyužitých možností) 	<ul style="list-style-type: none"> • průběžná data
metodické	<ul style="list-style-type: none"> • práce s info. zdroji • metodika volby hodnocení • metodika rozhodování • metodika práce s rizikem 	<ul style="list-style-type: none"> • volba inventárního majetku • volba kapitálové struktury 	<ul style="list-style-type: none"> • odchylková analýza • včasná výstraha
procesní	<ul style="list-style-type: none"> • návaznost přípravy • preciznost přípravy • tvorba systémů varování 	<ul style="list-style-type: none"> • časování zavedení • návaznost procesů pořízení 	<ul style="list-style-type: none"> • krizová opatření • korekce plánu • včasný zásah

Tabulka 2

3.2.2 Hodnocení investic

Investice má několik parametrů, které by měl každý investor úpěnlivě sledovat.

¹³ Scholleová, H., Investiční controlling, s. 241

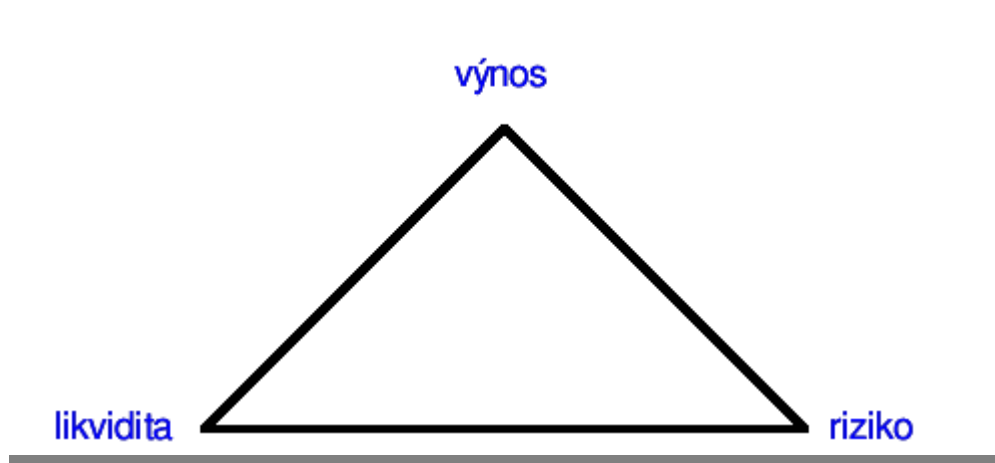
Návratnost, tedy délka doby trvání, než se nám náš vklad do investičního záměru vrátí. Dle aktuálně nastavených standardů je za dobrou investici považována ta, jejíž doba návratnosti je sedm let a méně. Upozorňuji, že mluvím o kvalitě investice pouze z hlediska délky trvání návratnosti.

Dalším, investory sledovaným faktorem je výnosnost investice. V tomto případě hovoříme o částce, kterou daná investiční činnost přinese. Hodnota výnosnosti je zpravidla uváděna v procentuálním vyjádření.

Rizikovost je třetím důležitým faktorem. S mírou rizika s investicí spojenou také roste či klesá míra výnosnosti. Zatímco hodně rizikové investiční činnosti mívají vysoké procento výnosnosti (např. investice na kapitálových trzích), málo rizikové investice představují menší míru výnosnosti (např. státní dluhopisy).

Skutečná míra kvality investice počítá se všemi těmito faktory. Každý investor se pohybuje v trojúhelníku uvedeném dále, přičemž nikdy nenajde ideální investici. Ta by vypadala tak, že její výnosové procento je velmi vysoké, z hlediska rizikovosti je zcela bezpečná a bylo by možné ji směnit za hotové peníze okamžitě. Je tedy na každém jednotlivém investorovi, ke kterému vrcholu „investičního trojúhelníku“ se přiblíží, tedy je pro něj tento faktor důležitější než ostatní.

Každý, kdo se o tuto problematiku zajímal, na tento pojem či grafické vyobrazení určitě narazil.



Obrázek 2

Pokud dojde k rozhodnutí o realizaci investice, je nedílnou součástí hodnocení investice také investiční plán. Ten by měl podle docentky Scholleové obsahovat odhad vývoje trhu, informace o výdajích a způsobu jejich účtování, informace o zdrojích použitých k financování projektu a pochopitelně výnosnost investice se zohledněním rizik.¹⁴

Celkové hodnocení investičního záměru by mělo zohledňovat to, jak moc přispěje k naplnění strategických plánů podniku.

Metody hodnocení investice lze rozdělit do dvou skupin podle toho, jak zohledňují faktor času na

- Statické
- Dynamické
- Metody nevýnosového charakteru

Na následujících stranách uvedu několik příkladů hodnocení investice v každé uvedené metodě.

Statické metody

Statické metody počítají především finanční přínos dané investice podniku. V praxi jsou využívány pro projekty, které mají jen velmi krátkou dobu životnosti nebo jako podpůrný ukazatel k metodám dynamickým zejména ve fázi předběžného výběru investičního záměru (viz. Předinvestiční fáze). Důvody jsou následující:

- Naprosto opomíjejí faktor rizika
- Faktor času zohledňují jen některé metody a jen omezeným způsobem

¹⁴ Scholleová, H., Investiční controlling, s. 235

- Nepočítají s rozložením výnosů a nákladů v průběhu projektu

Celkový příjem z investice

Celkový příjem se rovná součtu hodnot cash-flow, tedy jak kladné, tak i záporné hodnoty peněžních toků.

$$CP = CF_1 + CF_2 + \dots + CF_n = \sum_{i=1}^n CF_i$$

Kde:

CP = celkový příjem

CF_{1...n} = cash-flow v roce 1 ...

n = počet let

CF_i = cash-flow v roce i (poslední rok investice)¹⁵

Porovnávání jednotlivých investic z hlediska celkového příjmu z investice je velmi snadné. Napřed vyloučíme všechny investice, které mají záporný výsledek cash-flow, tedy jsou ve ztrátě. Následně porovnáme všechny kladné investiční projekty a ten, který má nejvyšší hodnotu cash-flow, je z podle této metody ten nejlepší.

Příklad:

Rok	1	2	3	4
Cash-flow	200	350	-100	200

Tabulka 3

Jak vidíme (Tabulka3), tento investiční plán počítá s dobou čtyř let. Dosadíme tedy do vzorce z předchozí strany a vypočítáme celkový příjem z investice.

¹⁵ Scholleová, H., Investiční controlling, s. 36

$$CP = 200 + 350 + (-100) + 450 = 650$$

Celkové příjmy z této investice jsou kladné navzdory tomu, že cash-flow ve třetím roce je záporné.

Čistý celkový příjem

Čistý celkový příjem je ve své podstatě to stejné, co celkový příjem, avšak je očištěn o počáteční výdaje do investičního záměru.

$$NCP = CP - IN = -IN + \sum_{i=1}^n CF_i$$

Kde:

NCP = čistý celkový příjem

CP = celkový příjem

IN = počáteční výdaje¹⁶

Průměrný roční příjem

Průměrný roční příjem počítá s celkovým příjmem z dané investice děleném počtem let trvání investice.

$$\emptyset CF = \frac{CP}{n}$$

Kde:

$\emptyset CF$ = průměrný roční příjem (spíše cash-flow, protože může být i záporný)

CP = celkový příjem

¹⁶ Scholleová, H., Investiční controlling, s. 40

$n = \text{počet let trvání investice}^{17}$

Průměrný roční příjem by v žádném případě neměl být využíván jako kritérium pro přijetí investice. Výsledek poskytuje investorovi pouze orientační informaci, jak by asi mohli vypadat příjmy v každém určitém roce. Může být tedy měřítkem pro sestavování splátkového plánu, v případě že bude investor splácet nějakou půjčku spojenou s investičním projektem.

Průměrná roční návratnost

Průměrná roční návratnost ukazuje, kolik peněz z investované částky se investorovi ročně vrátí. Výsledek je procentuální.

$$\bar{r} = \frac{\bar{CF}}{IN}$$

Kde:

\bar{r} = průměrná procentuální návratnost za rok

\bar{CF} = průměrné cash-flow

IN = počáteční výdaje do investice¹⁸

Příklad:

Uvažujme investici z příkladu na předchozí straně. Doba trvání investice jsou čtyři roky, průměrné cash-flow je 150tis. Kč. Počáteční investice do projektu byla 400tis. Kč. Dosadíme tedy do vzorce:

¹⁷ Scholleová, H., Investiční controlling, s. 40

¹⁸ Scholleová, H., Investiční controlling, s. 53

$$\bar{r} = \bar{CF} / IN = 150 / 400 = 0,375 = 37,5\%$$

Ročně se investorovi tedy vrátí 37,5 % z počátečních výdajů, v peněžním vyjádření tedy 150tis. Kč.

Průměrná doba návratnosti

Průměrná doba návratnosti značí, za jak dlouho by mělo dojít ke splacení investice v případě rovnoměrné realizace cash-flow.¹⁹

$$\bar{doba} = \frac{1}{\bar{r}}$$

Proměnné viz. výše.

V případě, že vypočítaná průměrná doba převyšuje očekávanou dobu trvání investice, měla by být tato investice vyřazena. Výsledek nám totiž dokazuje, že finance vložené do projektu se investorovi nevrátí.

Příklad

Opět navážeme na příklad z předchozích stran. Dosadíme tedy do vzorce

$$\bar{doba} = 1 / \bar{r} = 1 / 0,375 = 2,667$$

Doba návratnosti je přibližně 2,667 roku, tedy 32 měsíců. Celých 15 měsíců z celkových 48 nám bude tento projekt generovat zisk.

Doba návratnosti s ohledem na rozložení přicházejících cash-flow

Tento výpočet doby návratnosti sice nepočítá s rizikem, počítá však s cash-flow tak, jak reálně probíhá v každém dílčím roce. Tento výsledek tak přináší odhad doby

¹⁹ Scholleová, H., Investiční controlling, s. 54

návratnosti, jež má reálně vypovídající hodnotu. Nejdříve je nutné vypočítat hodnotu čistého příjmu z investice pro každý rok samostatně. Doba návratnosti připadá na ten rok, jehož výsledek je kladný nebo nulový. Počítat s touto dobou návratnosti má smysl pouze v případě, že návratnosti investice nepřekračuje její trvání.²⁰

Příklad:

Výpočet provedeme v tabulce, kde opět uvážíme situaci uvedenou výše.

Rok	Směr toku peněz	Cash-flow	Celkový příjem	Výpočet NCP	Čistý příjem
0	-	-400	0	-400	-400
1	+	200	+200	400+200	-200
2	+	350	+200+350	-400+550	150
3	-	-100	+550-100	-400+450	50
4	+	200	+450+200	-400+650	250

I podle této metody dojde k návratu vynaložených finančních prostředků během druhého roku životnosti investice.

Průměrná účetní rentabilita

Tento ukazatel vychází z vymezení nákladů a výnosů v přeneseném významu. Počítá zde s předpokládanými ročními zisky a průměrnou zůstatkovou cenou majetku.

²⁰ Scholleová, H., Investiční controlling, s. 55

$URI = \text{průměrný čistý roční zisk} / \text{průměrná hodnota roční zůstatkové ceny}$
používaného majetku²¹

Výsledek je v procentuálním vyjádření. Nejefektivnější investice dle tohoto výpočtu je ta, která má nejvyšší hodnotu. Znamená to tedy, že zůstatková cena majetku je nejvyšší.

Průměrné roční náklady

V ojedinělých případech můžeme narazit také na nákladový výpočet hodnocení efektivnosti investice. Nákladovost jednotlivých technických variant vypočteme následovně:²²

$$PN = O + i \times I + NP$$

Kde:

PN = průměrné roční náklady

O = Průměrné roční odpisy

i = průměrný roční úrok

I = investiční výdaje

NP = průměrné roční náklady na provoz bez odpisů

Za nejlepší variantu je samozřejmě považována ta, jejíž výsledek je nejmenší, tedy má nejmenší roční náklady. Ojediněle se setkáme s tímto výpočtem hlavně z toho důvodu, že nám dovoluje zjistit pouze provozní náklady jednotlivých variant a porovnat je mezi sebou.

²¹ Král, B. a kol., Manažerské účetnictví, s.

²² Král, B. a kol., Manažerské účetnictví, s.

Dynamické metody

Tyto metody se odlišují od statických metod především tím, že zohledňují ve svých výpočtech riziko a čas. Riziko je vyjádřeno procentuálně, pomocí úrokové míry. Riziko je nepřímo úměrné velikosti úrokové míry. Čím je úroková míra vyšší, tím rizikovější daná investice je, čím je menší úroková míra, tím je investice bezpečnější. Dynamické metody je proto vhodné použít v praxi. I když je riziko malé, vždy nějaké je. Čas pochopitelně taktéž nesmí být opomenut.

Čistá současná hodnota

Naprosto nejběžnější a nejčastěji uváděnou dynamickou metodou je čistá současná hodnota (NPV, přeloženo z angličtiny). Tato metoda je založena na porovnávání diskontovaných příjmů a diskontovaných výdajů za určitý čas, nejčastěji rok, záleží však na délce trvání projektu. Jednoduchý a jednoznačně srozumitelný výsledek činí z této metody nástroj hojně využívaný v praxi.²³

$$NPV = -IN + \frac{CF_1}{(1+k)} + \frac{CF_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1+k)^n} = -IN + \sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1+k)^i}$$

Kde:

IN - počáteční investiční výdaje

CF_i - cash flow v roce i

n – délka trvání investice (v letech)

²³ Král, B. a kol., Manažerské účetnictví, s.

k – diskontní míra²⁴

Diskontní míra vyjadřuje „ziskovost ušlé příležitosti“. Rozumíme tím procentuální míru zúročení investovaných finančních prostředků v případě, že bychom je investovali do jiné investiční příležitosti, například uložením do banky. Diskontní míru je velmi těžké určit. Stanovuje ji zkušený a kompetentní člověk z podniku, případně přímo vedení společnosti.

Výsledek NPV uvádí množství peněz, které investor získá nad původně investovanou částku. Pokud je výsledek záporný, výsledek značí, že naše původní investice investovaná do projektu se nám nevrátí, tedy že kapitálové náklady převyšují kapitálové výnosy. Na základě takového výsledku tedy investiční záměr nepřijímáme. Pokud dojde k situaci, že je výsledek čisté současné hodnoty roven nule, dochází k právě požadovanému zúročení finančních prostředků. V případě, kdy vybíráme mezi dvěma projekty dostane přednost ten, jež dosahuje vyšší čisté současné hodnoty. Při porovnávání několika projektů je nutné mít pro všechny projekty stejné podmínky k realizaci, jako je například doba trvání investice.

Příklad:

Při výpočtu čisté současné hodnoty budeme uvažovat stejné hodnoty jako v příkladech předchozích, tedy:

Rok	1	2	3	4
Cash-flow (tis.Kč)	200	350	-100	200

Tabulka 4

IN = 400

²⁴ Scholleová, H., Investiční controlling, s. 60

Diskontní míra byla stanovena na 5 %.

Dosaďme do vzorce:

$$\text{NPV} = -400 + \frac{200}{(1+0,05)} + \frac{350}{(1+0,05)^2} + \frac{-100}{(1+0,05)^3} + \frac{200}{(1+0,05)^4} = 186$$

Za základě výsledku NPV můžeme konstatovat, že hodnota podniku by při této investici vzrostla o 185tis. Kč.

Vnitřní výnosové procento

Jak už název napovídá, výsledkem této metody jsou výnosy v procentuálním vyjádření. Vnitřní výnosové procento (IRR) lze získat zpětně ze vzorce výpočtu čisté současné hodnoty. Pokud neznámou IRR dosadíme za k a položíme rovnici proti nule, tedy kdy je nulová čistá současná hodnota, získáme hodnotu IRR. Můžeme tak porovnat několik projektů mezi sebou. Pro investora je pak nejlepší ta varianta, kdy vnitřní výnosové procento dosahuje nejvyšší hodnoty.²⁵

$$-IN + \sum_{i=1}^n \frac{\text{CF}_i}{(1 + \text{IRR})^i} = 0$$

Kde:

n – počet let trvání investice

IN – počáteční výdaje do investičního projektu

CF_i – cash-flow v roce i

IRR – vnitřní výnosové procento²⁶

²⁵ Král, B. a kol., Manažerské účetnictví, s.

²⁶ Scholleová, H., Investiční controlling, s. 64

V praxi ovšem užití této metody naráží na několik úskalí. Prvním zásadním problémem je, že užití je možné jen v případě tzv. konvenčních finančních toků, tj. že záporné cash-flow je jen na začátku projektu a následné cash-flow jsou už kladného charakteru. Další situace, která vylučuje užití dané metody je stav, kdy křivka cash-flow nezmění ani jednou znaménko. V takovém případě je totiž výnos záporný, tedy projekt je ztrátový, a výnosové procento vůbec neexistuje.²⁷

Index ziskovosti

Index ziskovosti (Profitability index – PI) vyjadřuje poměr mezi počátečními výdaji na investici a příjmy z investice. Vychází z metody čisté současné hodnoty, jak je patrné z následujícího vzorce.

$$PI = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1+k)^i}}{IN} = \frac{PV}{IN}$$

Kde:

n – počet let trvání investice

CF_i – cash-flow v roce i

k – diskontní míra

Jak lze vyčíst ze vzorce, příjmy jsou vyjádřeny jako současná hodnota očekávaných peněžních toků. Stejně tak jako u metody čisté současné hodnoty, i zde může být investiční záměr schválen k realizaci, pokud je výsledek větší než 1, tzn. že příjmy z investice jsou převyšují náklady vložené do projektu. Taktéž ze vzorce logicky vyplývá, že i cash-flow musí být ve výsledku kladné, neboť výsledek indexu ziskovosti není v absolutní hodnotě. Čím vyšší hodnoty výsledek dosahuje, tím výhodnější daná investice je. Index rentability

²⁷ Scholleová, H., Investiční controlling, s. 64

je často dodatečným ukazatelem k NPV, jelikož zatímco se PI pohlíží na danou problematiku relativně (poměrově), čistá současná hodnota naproti tomu absolutně.

Příklad:

Výpočet provedeme na několikrát zmiňovaném příkladu. Totiž $k = 0,05$, $IN = 400$ tis. Kč, a cash-flow:

Rok	1	2	3	4
Cash-flow (tis. Kč)	200	350	-100	200

Tabulka 5

$$PI = \frac{\frac{200}{(1+0,05)^1} + \frac{350}{(1+0,05)^2} + \frac{-100}{(1+0,05)^3} + \frac{200}{(1+0,05)^4}}{400} = \frac{190 + 317 - 86 + 164}{400} = 1,462$$

Výsledek je kladný, pro realizaci je tedy tato investice vhodná. Tuto investici lze vyhodnotit jako poměrně dobrou, jelikož přinese zhodnocení původních 400tis. Kč o 184tis. Kč za 4 roky životnosti investice. Tento přepočítání získáme jako $400\ 000 \times 0,462 = 184\ 000$.

Pokud se podíváme na předchozí stranu na výsledek metody čisté současné hodnoty, zjistíme, že jsou totožné. Ve výsledcích dochází k malému zkreslení, konkrétně 1000, z důvodu zaokrouhlování.

Diskontovaná doba návratnosti

Tato metoda vychází ze statické metody doby návratnosti. Jelikož ta ale nebere v potaz různé váhy hotovostních toků, tato metoda tuto potíž odstraňuje. Odstraňuje ovšem potíže s různými vahami hotovostních toků pouze před datem návratnosti.

Dalším závažným nedostatkem při výběru pomocí této metody je, že nebere ohled na dobu trvání investice. Může se tak stát, že investor vyloučí dobré projekty, jelikož doba na návratnost je příliš krátká.

Stejně jako v případě metody vnitřního výnosového procenta i zde dochází k potížím v případě nekonvenčních finančních toků, a to po návratnosti investice. Pokud není možné investici do daného projektu předčasně ukončit, výsledky doby návratnosti mohou, s ohledem na tuto skutečnost, vypovídat zkresleně.

Na základě výše napsaného můžeme tedy odvodit vhodnost využití této metody.

- Pokud porovnáváme několik různých projektů, měly by všechny mít přibližně stejnou dobu životnosti.
- Metoda diskontované doby návratnosti je vhodná spíše pro investice s kratším časovým horizontem.
- Tato metoda by neměla být využívána jako hlavní rozhodovací kritérium, ale jen jako pomocný ukazatel.

Příklad:

Výpočet je velmi jednoduchý. Cash-flow v jednotlivých letech převezmeme z minulých příkladů. Vzhledem k tomu, že se jedná o investici s nekonvenčními finančními toky můžeme sledovat, zda dochází ke skreslení, jak jsem psal výše.

Rok 0: Zde máme pouze investiční náklady, tedy $CF_0 = -400$

Rok 1: $CF_0 + CF_1 = -400 + 190 = -210$

Rok 2: $CF_0 + CF_1 + CF_2 = -400 + 190 + 317 = 107$

Rok 3: $CF_0 + CF_1 + CF_2 + CF_3 = -400 + 190 + 317 - 86 = 21$

Rok 4: $CF_0 + CF_1 + CF_2 + CF_3 + CF_4 = -400 + 190 + 317 - 86 + 164 = 185$

Z výsledků výše je jasné, že k návratnosti investice dojde v roce 2, jelikož se cash-flow poprvé změnilo ze záporných hodnot v kladné. K návratnosti počátečních investičních výdajů dojde v průběhu druhého roku. Tento výsledek nám vyšel pomocí výpočtu všech

metod, lze ho tedy považovat za správný. K různým výsledkům dochází až ve výnosech po době návratnosti. Výsledek 185 však odpovídá i metodě čisté současné hodnoty (NPV).

Diskontovaná ekonomická přidaná hodnota DEVA

Jak z názvu vyplívá, u této metody je výsledkem přidaná hodnota k danému investičnímu projektu. Tedy částka, kterou získá investor po odečtení všech nákladů spojených s investicí. Ekonomická přidaná hodnota je též synonymem pro zisk. Jednoduchou dedukcí tedy lze vyvodit, že suma všech přidaných hodnot z investiční činnosti za daný rok je celkovým ziskem podniku. Případné dividendy jsou vypláceny až z čistého zisku podniku, proto nám tato položka výsledek neovlivní.

Výpočet je poměrně složitý, jelikož je nutné vypočítat několik dílčích parametrů, abychom nakonec mohli dosadit do vzorce, který následuje.

$$DEVA = \sum_{i=1}^n \frac{EVA}{(1+k)^i}$$

EVA (Economic Value Added) je hojně rozšířeným ukazatelem, jež slouží jako nástroj pro řízení podniků, sestavování žebříčků výkonnosti podniků apod. Vzorec pro výpočet EVA je:

$$EVA = NOPAT - C \cdot WACC$$

Kde:

NOPAT = provozní zisk po zdanění

C = kapitál v aktivech, který slouží k provozní činnosti podniku

WACC = vážené náklady na kapitál (cizí i vlastní)

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

Kde:

D = hodnota cizího kapitálu

r_d = úrok z D

t = daň z příjmu v procentech

E = vlastní kapitál

r_e = očekávaný výnos

C = celkový kapitál v podniku (D+E)²⁸

Příklad:

Rok	0	1	2	3	4
Cash-flow	-400	200	350	-100	200
Odpisy		100	100	100	100
Zůstatková cena zařízení v roce		400	300	200	100
NOPAT		100	250	-200	100
E		400	300	200	100
r_e (%)		5	5	5	5
-r · E		-20	-15	-10	-5
EVA		80	235	-210	95

Tabulka 6

²⁸ Scholleová, H., Investiční controlling, s. 96

Nyní máme vše potřebné k výpočtu DEVA, můžeme teď tedy dosadit do vzorce.

$$DEVA = \sum_{i=1}^n \frac{EVA}{(1+k)^i} = \frac{80}{(1+0,05)^1} + \frac{235}{(1+0,05)^2} + \frac{-210}{(1+0,05)^3} + \frac{95}{(1+0,05)^4}$$

$$DEVA = 76 + 213 - 181 + 78 = 186 \text{ tis. Kč}$$

Přidaná hodnota, tedy zisk z této investice je 186tis. Kč.

DEVA vs. NPV

Nalistujeme-li metodu čisté současné hodnoty, nebo také NPV, zjistíme, že výsledky jsou stejné. Obě metody zkoumají stejný záměr, tedy ziskovost investice. K výsledku ovšem směřují různými směry. Obě metody pracují s cash-flow, ale každá jiným způsobem.

Metoda čisté současné hodnoty sleduje CF jako celek, kdy zjišťuje množství peněz, které bude mít v danou dobu k dispozici, aby mohla společnost dostát všem svým závazkům, zatímco metoda diskontované přidané hodnoty neboli DEVA kalkuluje s čistým ziskem. Při kalkulaci s čistým ziskem tedy předpokládáme, že veškeré finanční operace již byly provedeny. S ohledem na to poté posuzujeme, zda výnos z investice daný rok kladný, nebo zda bude záporný a je tedy nutné sehnat další finanční prostředky. ²⁹

Metody reálných opcí

Tyto metody v podstatě posunují dál metody dynamické. Přes všechny jejich výhody totiž opomíjejí důležitý aspekt investice, a tím je dodatečné rozhodování v investiční činnosti. Jak se totiž v průzkumu ukázalo, mnoho dobrých manažerů přijalo investiční plán

²⁹ Scholleová, H., Investiční controlling, s. 99

i v případě, že výsledek NPV byl záporný. Dynamické metody totiž počítají s pevně daným plánem, který se bude beze zbytku a beze změn plnit. Ovšem takový přístup je možný jen v teorii, v praxi totiž trh reaguje často nevypočitatelně a manažeři mohou, ale nemusí měnit již přijatá rozhodnutí.

„Jeli s investicí spojeno podobné právo, můžeme jeho hodnoty spočítat pomocí analogie se stanovením hodnoty finančních opcí a následně o jeho hodnotu zvětšit klasicky spočítanou NPV.

Pro rozšířenou NPV* potom platí:

$NPV^* = NPV + \text{hodnota připojené obce.}$ ³⁰

Reálné opce rozdělili pánové Hommel a Pritsch do třech skupin následovně:

- **Opce učení** spočívá v tom, že umožňuje odsunutí rozhodnutí o přijmutí či ne přijmutí nového rozhodnutí do doby, kdy bude mít manažer více relevantních informací, které jsou k danému rozhodnutí potřebné. Dvěma typickými příklady opce učení jsou vyčkávání, kdy manažer čeká například na lepší situaci s ohledem na trh, nebo opce rozfázování, kdy je projekt rozložen do dvou či více fází. Pokud nově získané informace nemají pozitivní charakter a vyjde najevo nevhodnost investičního záměru, je možné opci nevyužít, čímž sice opce propadne, ztráty z investice jsou však redukovány.

- **Růstová opce**, u které je vhodné ji využít ve fázi investiční a provozní. Hodnota obce se ve své podstatě rovná hodnotě budoucích úspěšných produktů, na které je možné případně další navázání. Do této skupiny patří zejména inovační opce či opce růstu. Inovační opce lze popsat jako tvorbu, modifikaci či rozšíření nabídky stávajících produktů. Pod pojmem opce růstu si lze představit pronikání na nové trhy.

³⁰ Scholleová, H., Investiční controlling, s. 105

- **Opce jištění** dovolují vedoucím pracovníkům společnosti v případě negativních změn měnit a minimalizovat záporné finanční toky. Mezi opce jištění patří zejména přerušeni, kdy může management přerušit projekty na nezbytně dlouhou dobu (velmi časté u stavebních firem, kdy průběh výstavby je přerušen na podzim a pokračuje na jaře). Dále opce záměny, kdy vedení podniku mění vstupy produkce s ohledem na náklady.

Proměnné potřebné k ohodnocení opcí

Způsob ohodnocení reálných opcí můžeme analogicky odvodit od opcí finančních. Na rozdíl od tzv. futures kontraktů, ukládá kupní opce pouze právo koupit aktivum, nikoliv však povinnost jako v případě futures. Oba nástroje jsou však sjednány v přítomnosti, samozřejmě včetně podmínek obchodu i s datem zobchodování v budoucnosti. Často realizace obchodů se zahraničními měnami či komoditami.

Dalším typem finanční opce je prodejní, která naopak dává držiteli opět pouze právo, ne však povinnost prodat držené aktivum za předem daných podmínek, ve předem dané době či hodnotě.

Oba typy jsou běžné pro obchodování na burze, kdy si investor stanoví limity, jak horní, tak spodní a při dosažení jedné z hodnot držené aktivum prodá, či chtěné aktivum koupí.

Hodnota opce vychází z následujících faktorů:

- Z hodnoty aktiva v době sjednání opce
- Ze sjednané budoucí ceně aktiva
- Z doby, po který či ve kterém je možné opci využít
- Z rizikové míry, projevené v časovém odstupu
- Na očekávaném rozptylu, kde se bude pohybovat cena daného aktiva

Pokud budeme chtít vyjádřit hodnotu kupní opce, bude vzorec pro výpočet podle Black-Scholesova modelu vypadat následovně.

$$C = S \cdot N(d_1) - X \cdot e^{-rt} \cdot N(d_2)$$

A pro prodej:

$$P = -S \cdot N(-d_1) + X \cdot e^{-rt} \cdot N(-d_2)$$

Kde:

S = hodnota aktiva v době sjednání opce

$N(d_1)$, $N(d_2)$ = hodnoty distribuční funkce normálního rozdělení pro d_1 , d_2

X = prodejní cena aktiva

e = základ přirozeného logaritmu

r = riziková úroková míra

T = doba do vypršení opce

Pro nalezení hodnot $N(d_{1,2})$ je nutné vypočítat hodnoty d. Výpočet pro jednotlivé d je následující.

$$d_1 = \frac{\ln\left(\frac{S}{X}\right) + \left(\frac{r + \sigma^2}{2}\right) \cdot T}{\sigma \cdot \sqrt{T}}$$

$$d_2 = d_1 - \sigma \cdot \sqrt{T} = \frac{\ln\left(\frac{S}{X}\right) + \left(\frac{r - \sigma^2}{2}\right) \cdot T}{\sigma \cdot \sqrt{T}}$$

3.2.3 Zdroje financování investic

Pokud se podnik rozhodne pro realizaci projektu, jež vyhodnotil jako výhodný, nastává čas pro řešení profinancování projektu. To už by však mělo být předpřipraveno

z předinvestiční fáze. V té se pojednává o financování zatím jen zběžně, avšak už zde by mělo být jasné, kolik financí bude na realizaci nutné mít a z jakého zdroje budou finance pocházet. V investiční fázi již podnik činí konkrétní kroky k získání kapitálu pro realizaci. Dochází zde tedy ke zpřesňování plánů z předinvestiční fáze. Poměrně často lze spatřit jev, kdy společnosti mají záložní plány na financování projektu.

Rozhodnutí o financování projektu by mělo být dobře zváženo. Jedná se o jeden z nejzásadnějších rozhodnutí v celém projektu. Následky rozhodnutí se pak projeví v diskontní míře podniku nebo v cash-flow projektu, pokud je vyčleněn z hospodaření podniku a sleduje přínos pro vlastníky, nikoliv však podnik samotný.

Je nanejvýš důležité, aby finanční zdroje byly k dispozici ve správnou dobu a správném množství. To zejména pokud se například úvěr čerpá postupně. Pokud dojde k zastavení realizace projektu, dochází k prodražování. Taktéž je nutné myslet i na případnou fázi provozu nebo likvidace. Ve fázi provozu nejprve vznikají pouze náklady, výnosy přicházejí až opožděně. Ve fázi likvidace podniku vznikají převážně náklady, pro likvidaci je tedy nutné mít taktéž připravenou část finančních zdrojů.

Zdroje financování dělíme dle dvou hledisek:

1. Místo původu

- Vnitřní = Finance pochází z firemních zdrojů, jež podnik vyprodukoval svou činností v uplynulé době. To této skupiny spadá nerozdělený zisk minulých let, odpisy nebo rezervy tvořené ze zisku.
- Vnější = Peníze, které pochází z prostředí mimo společnost. Mezi ně mohou patřit banky (krátkodobé, dlouhodobé úvěry), leasingy, dotace, ...

2. Vlastnický vztah

- Vlastní = Vlastní zdroje obsahují i případné vklady vlastníků společnosti.
- Cizí = Dle účetní rozvahy lze odvodit, že se jedná například i o rezervy vytvořené podnikem. Pro tuto skupinu jsou však nejtypičtějšími zástupci finanční výpomoci od bank.

Ke zlepšení orientace v dané problematice přikládám tabulku 7 s přehledně vyobrazenými skupinami zdrojů financování.

		Vlastnictví zdrojů	
		vlastní	cizí
Původ zdrojů	Interní	-zisk -odpisy	-podniková banka -rezervy
	Externí	-vklady vlastníků -dotace a dary -venture capital	-úvěry finančních institucí -dluhopisy -finanční leasing -obchodní úvěry -ostatní závazky

Tabulka 7

Vlastní zdroje financování

Financování projektu z vlastních zdrojů je zpravidla nákladnější. Tento paradox vychází z předpokladu, že majitel podstupuje větší riziko a za to pochopitelně požaduje větší výnosové procento.

Jak je patrné z tabulky výše, mezi vlastní interní zdroje řadíme zisk a odpisy. Odpisy svou jedinečnou povahou nákladů, avšak ne výdajů vstupují jako dílčí hodnota pro stanovení ceny produktu.

Pozitiva:

- Neroste hodnota závazků

- „posílením vlastního kapitálu ziskem se snižuje riziko firmy plynoucí ze zadlužení, a tím i případný požadovaný úrok z cizího kapitálu, kdyby ho firma chtěla později použít“³¹

Negativa:

- Zisk je nestabilní. Může být i záporný.
- Nákladnější způsob financování oproti využití cizích zdrojů.

Do této kategorie se řadí zejména vklady společníků jak ty původní, tak i dodatečné. Pokud dochází k profinancování rizikového projektu externích zdrojů, bývá využíván tzv. venture capital.

Pod pojmem venture capital rozumíme jev, kdy soukromý subjekt poskytne vlastní kapitál podniku, který ho má k dlouhodobému využití (doba delší než jeden rok, zpravidla 4-8 let). Podnik přijme kapitál jako protihodnotu za podíl ve vlastnické struktuře. Soukromý subjekt získává tímto právo, aby se podílel na řízení podniku. Tzv. venture kapitálový podílník opustí podnik v předem danou dobu, a to prodejem svého podílu. Ten má povinnost nabídnou nejprve ostatním společníkům podniku a v případě nezájmu jej může zobchodovat na burze, prodejem novému nezávislému investorovi atd. Tento způsob financování má velikou výhodu v tom, že nezatěžuje rozpočet podniku. Venture kapitálový podílník má za cíl maximalizaci hodnoty podniku, aby svůj podíl mohl následně prodat za co nejvyšší částku. K maximalizaci zisku využívá nejen svůj kapitál, ale také své know-how. Neodčerpává finance z podniku průběžně ve formě úroků. Pro podnik je tento způsob financování přínosný, ne vždy však na něj ostatní společníci přistoupí.

Pozitiva:

- Bez vkladu majetkových záruk

³¹ Scholleová, H., Investiční controlling, s. 184

- Nezatěžuje podnik úroky či splátkami.
- Nový společník = nové zkušenosti a know-how
- Zvýšením hodnoty vlastního kapitálu eliminujeme riziko pro potenciální věřitele a podnik se může v budoucnu čerpat finanční výpomoci za výhodnějších podmínek.

Negativa:

- Poměrně nákladné
- Potencionální vznik rozporů ve vedení podniku

Cizí zdroje financování

Nejběžnějším zástupcem cizího financování jsou úvěry. Méně častým, avšak stále poměrně používaným způsobem cizího financování je emitování dluhopisů. Cena, kterou zaplatí podnik za užívání cizího kapitálu je vyjádřena úrokem. Placením úroků, které jsou zahrnuty do nákladů se kapitál podniku prolevní, jelikož úrok jakož to cena za užívání cizího kapitálu je daňově uznatelnou položkou, proto tedy snižuje daňový základ, na rozdíl od dividend, které chápeme jako cenu za užívání vlastního kapitálu. Tento jev je nazýván jako „daňový štít“. Dalším plusem při využívání cizího kapitálu je snížené riziko oproti financování vlastními prostředky.

Pokud je však podnik zadlužen přes určitou míru, evokuje to pochybnosti o finančním zdraví firmy, tím roste riziko, které se odráží v úrokové míře. V takové situaci může dojít k tomu, že užívání cizího kapitálu bude ve výsledku dražší než financování z vlastních zdrojů. Pokud k takové situaci dojde, musí vlastník či management podniku zvážit, kdy investici provést. Pokud totiž zisk z investice přesně pokryje náklady na cizí kapitál, nemá smysl takovou investici realizovat, jelikož by podnik nesl riziko bez výnosu. Vždy tedy musí příjmy převyšovat náklady, včetně nákladů na využívání cizího kapitálu.

Využívání cizího kapitálu takzvaně zvyšuje pákový efekt vlastního kapitálu, tj. se stejným množstvím vlastních finančních prostředků lze realizovat více projektů najednou,

popřípadě financovat projekt dražší, tedy většinou s vyšším výnosem. Na druhou stranu však může vést užívání cizího kapitálu k destabilizaci finanční situace podniku. V případě, kdy se podniku vyvine situace záporně a užívá kapitál z vlastních zdrojů, může investici zastavit či omezit. Pokud však užívá cizí kapitál, musí splácet závazky vyplývající ze smluv o poskytnutí úvěru, skládající se jak úroku, tak i úmoru. Důsledky neplacení závazků by vydaly na samostatnou bakalářskou práci, v krajní situaci však může dojít až ke krachu společnosti. Způsob užívání kapitálu by měl být tedy vždy dobře zvážen kompetentními pracovníky podniku.

Klady:

- Úvěry jsou dostupné i pro malé podniky
- Individualita podmínek
- Efekt daňového štítu z úroků
- Akcionáři mají stále stejný vliv na podnik
- Získání financí bez nákladů (ty vznikají až při splácení)

Zápory:

- S rostoucí mírou zadluženosti klesá výhodnost úvěru
- Záporami mohou být i požadavky věřitelů – zástavy majetku, omezující podmínky atd.

3.2.3.1.1 Splácení úvěru

Splácení úvěru dělíme na tři skupiny dle způsobu úmoru dlužné částky.

1. Anuitní splácení – Při anuitním splácením úvěru je věřiteli placena vždy stejná částka. Rozdíl v jednotlivých částkách je v jejich složení z úroku a úmoru. Anuitu lze spočítat dle následujícího vzorce.

$$a = D \cdot \frac{r_d \cdot (1 + r_d)^n}{(1 + r_d)^n - 1}$$

Kde:

D = počáteční dlužná částka

r_d = úroková sazba

n = počet let, na který byl dluh poskytnut

Úmor spočítáme jako: $a - r_d * D$

Úrok spočítáme jako: $r_d * D$

2. Splácení s konstantní splátkou – Při splácení s konstantní splátkou je věřiteli zaplácena pokaždé jiná suma. Ta je složena ze vždy stejné částky úmoru a měnící se částky úroku. Částka z úroku se počítá z nesplacené hodnoty úvěru, proto se mění postupně jak dlužná částka klesá.
3. Individuální smlouva – Umožňuje jiné způsoby splácení dle možnosti dlužníka i věřitele. Vždy je však nutné oddělovat úmor a úrok, jelikož je samostatnou položkou ve výkazu zisku a ztráty a jak už bylo zmíněno výše, lze jej také započítat do nákladů a tím využít efekt daňového štítu.³²

³² Scholleová, H., Investiční controlling, s. 100

4 Vlastní práce

4.1 Představení podniku Stavební společnost RBK a.s.

Stavební společnost RBK a.s. byla založena roku 1991 zprvu jako společnost s ručením omezeným se sídlem v Rumburku. K transformaci podniku na akciovou společnost došlo v roce 1998. Tento krok rozšířil možnosti podniku a urychlil expanzi.

S rozvojem společnosti rostlo také území působnosti a jelikož je šluknovský výběžek územím s omezenou investiční kapacitou a poptávkou po výstavbě, došlo v roce 1999 k přesídlení společnosti do České Lípy. Další expanze společnosti a mírná restrukturalizace výrobního zaměření byly důvodem po deseti letech k dalšímu přesídlení, tentokrát do Prahy, kde sídlí dodnes.

Výše zmíněná změna ve výrobě byla zásadním milníkem v historii podniku. Z převážně bytových staveb došlo k posunu ke stavbám průmyslovým. Restrukturalizace dala podniku nové příležitosti, kterých využívá dodnes. Posun z menších a méně výnosných investic k zakázkám velkého finančního objemu dal za vznik rozšíření předmětu podnikání o projektový management. První zakázkou, kde společnost poskytla tyto služby, byla výstavba obytného souboru v Holubicích nedaleko České Zemědělské Univerzity. Souhrnné náklady na výstavbu celého projektu byly jedna miliarda korun, realizované mezi lety 2006 a 2008. Dalším zaměřením je již zmíněná výstavba průmyslových staveb (skladovací a výrobní haly), železobetonové monolitické konstrukce (atrium ČZU), stavby pro obchod a služby, inženýrské stavby a občanské a bytové stavby. Veškeré spolupráce je v rámci pouze soukromého sektoru.

Za dobu existence podniku došlo ve dvěma změnám v akcionářské struktuře. V dnešní době je složena ze tří společníků, a to v následujícím procentuálním zastoupení.

1. Ing. Milan Rákosník – 44%
2. Ing. Miroslav Jaroš – 34%
3. Ing. Miroslav Marek – 22%

Akcionáři drží procenta ze základního kapitálu, který je v součtu 9mil. korun a je plně splacen.

Změny neminuly ani složení statutárních orgánů. Jak představenstvo, tak i dozorčí rada má v současnosti dva členy. Jejich skladba je takováto:

Představenstvo společnosti:

Předseda: Ing. Milan Rákosník

Člen: Ing. Miroslav Marek

Dozorčí rada:

Předseda: Ing. Miroslav Jaroš

Člen: Martin Vetešník

V roce 2017 se Stavební společnost Rbk a.s. pyšní spoluprací s nejznámějšími podniky působících na českém trhu, jako je Barrandov Studio, Kaufland, Lidl, Poldi Hütte Kladno, Lego, Schäfer-Menk, Uniles a další.

Rok 2016 byl rekordním v oblasti obratu, který dosáhl 177mil. korun.

4.1.1 Organizační struktura

Organizační struktura je na velikost podniku dle mého názoru poměrně složitá a rozvětvená. Ve struktuře je ovšem zachyceno rozložení mezi dvě územní pracoviště, což ji dělá komplikovanější. Je zde však také vyobrazena kontrola, což nebývá zvykem, avšak je to nedílná součást hierarchie podniku, takže její místo zde je zcela jistě opodstatněné.

4.1.2 Informační systém

Tento systém byl vytvořen na zakázku, nenese tedy obchodní jméno a není možné jej zakoupit někým jiným. Jelikož byl systém vytvářen na základě potřeb sledovaného

podniku a zkušeností jeho pracovníků, jeho funkčnost téměř koresponduje se známými a běžně dostupnými controllingovými systémy, jako je například Helios nebo SAP. Systém má samozřejmě své světlé i stinné stránky.

Nevýhodou je absence některých funkcí, které tato společnost nepoužívá. Kdyby používala některý z běžně dostupných systémů, možná by se s chybějícími instrumenty naučila pracovat. Konkrétně pak mluvím o reportingu. Absence reportingových nástrojů budu rozebírat ještě na dalších stranách. Jako další závažný nedostatek považuji závislost na jednom dodavateli neboli tvůrci tohoto software. V případě, že by z nějakého důvodu nemohl tento IT technik provádět svou práci, nevím, zda by s ním mohl nakládat někdo jiný a podnik tak mohl pokračovat v bezproblémovém chodu.

Klady jsou zřejmé, systém je vytvořen přesně a zcela podle požadavků podniku. Kdykoliv je třeba, systém se stále upravuje a vylepšuje. S růstem podniku také narůstají požadavky a potřeby, které jsou na tento server kladeny. Další světlou stránkou je, že management společnosti má do jisté míry možnost systém přizpůsobovat. Samozřejmě, v případě větších zásahů je nutný zásah tvůrce.

Na serveru se nacházejí všechny důležité informace, jako jsou:

- faktury,
- nákladové listy,
- smlouvy,
- evidence dodavatelů a jejich hodnocení,
- časové harmonogramy,
- ekonomické ukazatele,
- mzdové výčetky.

Speciální pozornost si zaslouží evidence zakázek. Evidují se zde všechny došlé zakázky, tedy poptávky od odběratelů. Následně lze vybrat ze seznamu odmítnuté, vyhrané, nevyhrané a probíhající nabídkového řízení.

4.2 Obecný controllingový postup ve vybraném podniku

Jak bylo zmíněno již v úvodu, praktická část mé bakalářské práce bude vztažena ke konkrétní stavební zakázce podniku. Analyzuji postup od fáze přijetí poptávky od zadavatele až po fázi předání zhotoveného díla nejprve v obecné rovině, dále rozeberu postup v konkrétním případě. Pro tyto účely jsem si vybral projekt s interním názvem: „Přístavba výrobní haly s administrativně správní částí v areálu STI ČESKO s.r.o. v Rumburku“.

4.2.1 Poptávka investora

Prvním článkem v procesu výstavby je poptávka investora po dodavateli. Poptávku investora řadíme do předinvestiční fáze projektu. Přijatá dokumentace k projektu je nahrána na interní server do kategorie „příprava“. Následně je všem pověřeným zaměstnancům zaslán email informující o přijaté poptávce. Zde dochází k prvotnímu seznámení se s projektem. Obchodní a výrobní ředitelé spolu s předsedou představenstva nejprve rozhodnou o tom, zda se poptávka postoupí propočtům do nabídkového řízení.

Pokud se pro ucházení se o realizaci výstavby nerozhodnou, z jakéhokoliv důvodu, je kontaktován poptávající a je mu sděleno padlé rozhodnutí. K odmítnutí zakázky může dojít hned z několika důvodů. Nejčastějším důvodem jsou však důvody kapacitní, dále vzdálenost od sídel jednotlivých divizí (Praha, Rumburk), cenová hranice zadavatele nebo i velikost zakázky.

Je-li rozhodnuto u účasti ve výběrovém řízení, zadání si převezmou rozpočtáři. Ti provedou první propočet k danému projektu. Náplní jejich práce je sestavit odhadovanou finanční náročnost výstavby, ve které je zahrnuto vše od nákladů na použitý materiál, přes platy zaměstnanců, režii až po časový harmonogram. Tyto propočty vycházejí z jejich zkušeností z předchozích projektů. V této fázi je v rozpočtu poměrně velká finanční rezerva. Po připočtení požadované marže (6%) je cenový návrh odeslán poptávajícímu.

V tuto chvíli by mělo být také jasné, jakým způsobem bude výstavba profinancována. Možnosti jsou buď financování z vlastních zdrojů nebo finanční výpomoci

od bank. Stoprocentní financování z vlastních zdrojů není příliš efektivní, proto dochází k čerpání úvěru téměř ve všech zakázkách společnosti. K tomuto účelu má podnik před schválené úvěry u dvou bankovních společností, aby byl proces jejich čerpání co možná nejrychlejší.

V okamžiku, kdy má zadavatel podklady pro rozhodování je započato výběrové řízení, které může trvat i několik měsíců. Jeho průběh je většinou transparentní včetně nabídek jednotlivých firem. Důvodem je možnost úpravy cen v rozpočtu, pokud převyšuje ostatní.

Investor stanoví datum, kdy dojde k vyhlášení výsledků výběrového řízení. Do tohoto dne je možné předkládat upravené nabídky. Práce rozpočtářů tedy pokračuje, pokud je nutná korekce odevzdaného návrhu. Dochází ke zpřesňování původních odhadů, poptávka po levnějších dodavatelích materiálu nebo dílčích prací, v krajním případě snížit požadované procento marže. Ne vždy je vítězná nabídka ta nejnižší. Někdy sehraje roli také politika zainteresovaných společností či předchozí zkušenosti s účastníky řízení. Při nepříznivém výsledku práce společnosti na projektu končí a dokumentace je přesunuta na serveru do složky nevyhrané. V opačném případě však začíná další etapa.

4.2.2 Výroba

Z hlediska controllingu se jedná o investiční fázi. Za její počátek je z pohledu podniku považován okamžik podpisu smlouvy o dílo. Po něm přichází poměrně krátký časový úsek, kdy dochází k poptávce po:

- dodavatelích materiálu,
- subdodavatelích specializovaných prací,
- pronajímatelích některých strojů
- nebo například přeprava nadměrného nákladu.

V momentě, kdy má podnik vše výše uvedené smluvené, začíná samotná výstavba. Během ní dochází k neustále kontrole nákladů, časového harmonogramu, zhotovených prací, využití zdrojů a jejich příprava pro další využití.

Kontrola nákladů je dvoufázový proces. V první instanci jsou přijaté faktury nahrány na server, kde je musí schválit jak stavbyvedoucí, který má bezprostřední přehled o dodávkách materiálu na stavbu, tak i o ceně sjednané objednávky. Následně musí být faktura schválena ještě nadřazeným pracovníkem. Tím je nejčastěji výrobní ředitel, někdy však schválí faktury přímo předseda představenstva, jehož hlas je nadřazený všem. V momentě patřičného schválení může účetní oddělení fakturu proplatit. Druhá instance kontroly je z analytického účtu v účetnictví. Zde se kumulují všechny náklady spojené s konkrétní stavbou a lze tak jednoduše porovnat měsíční plán výdajů s reálnými náklady. Na základě výsledků srovnání je aktualizována původní dokumentace projektu.

Postup ve stavebních pracích podléhá takzvanému kontrolnímu dni, kdy jsou na stavbě přítomni jak zástupci zadavatele projektu, tak i zástupci dodavatelské firmy. Jak z názvu vyplývá, dochází zde ke kontrole, konkrétně pokroku a použitých technologií. Výsledek je základním kamenem pro zpřesňování časového harmonogramu. Jeho frekvence není vždy stejná, někdy je plánován jednou týdně, někdy jednou za čtrnáct dní, jindy dokonce jednou měsíčně. To je však poměrně ojedinělé a týká se to zejména zakázek velkého objemu. Taktéž záleží na aktuální fázi stavby. Ne v každém momentě je totiž zásadní pokrok viditelný během týdne.

4.2.3 Platba od investora

Způsob, jakým investor platí naší společnosti je různý, nejvíce však převládají průběžné platby. Ty jsou poukazovány stavebnímu podniku většinou po dokončení nějaké etapy. Někdy jsou však platby poskytovány na základě splátkového kalendáře ve smluvený čas, s přihlédnutím na vývoj stavebních prací.

Někdy je platba za dílo poskytnuta jednorázově po ukončení veškerých prací na objektu. V takovém případě je za konec prací považován den kolaudace. Nutno podotknout, že takový způsob je v poslední době velmi výjimečný.

Aby stavební společnost ochránil své investice, je téměř u každého projektu účtována investorovi záloha před započítáním stavebního procesu. Její procentuální výše se liší v závislosti na velikosti zakázky a případné minulé projekty realizované se stejným obchodním partnerem.

Historie spolupráce a finanční objem projektu jsou zároveň aspekty, podle nichž se rozlišují způsoby úhrady.

4.2.4 Likvidace

V této, poslední fázi projektu dochází k odstranění případného nezpracovaného materiálu, strojů, zázemí pro pracovníky (buňky, mobilní WC), nářadí či jiných věcí ze staveniště, aby mohlo být dílo předáno. Odstranění probíhá svépomocí či přes najaté firmy. V případě pronajatých velkých strojů, např. jeřábů, odváží zařízení pronajímatel. V opačné situaci jsou věci přepraveny do podnikových skladů, odkud mohou být přepraveny na jinou stavbu a tam je zpracovat. Zřídka kdy dojde k prodeji přebytečného materiálu přímo ze staveniště, pak si jej odváží pořizovatel svépomocí.

Fáze likvidace ovšem vždy znamená náklady pro stavební podnik. I když jsou věci ze staveniště odvezeny pronajímatelem, ten si přepravu samozřejmě účtuje. Jediný rozdíl je v tom, zda jsou náklady na přepravu započítány již v ceně pronájmu či samostatně. Vnitropodniková přeprava je levnějším způsobem, ne vždy se však vyplatí. V případě, kdy je projekt realizován daleko od podnikových skladů, je výhodnější jej prodat a nedržet jej do další zakázky.

Během likvidace vznikají také výnosy. Ty generuje již zmíněný prodej materiálu nebo závěrečné platby ze strany investora.

4.2.5 Pozastávky a bankovní záruky

Pro obor stavebnictví jsou význačným jevem pozastávky. Někdy jsou též označovány pojmem zádržné. Jedná se o část z ceny díla, nejčastěji 10 %, která slouží jako garance za odvedenou práci. Tyto peníze tedy nejsou stavebnímu podniku poukázány ihned, ale až po uplynutí záruční doby. V případě, kdy se objeví potíže na zhotovené

stavbě a dodavatelská firma není ochotna nebo schopna v záruční době vady opravit, platba za opravu jinému subjektu je hrazena právě z pozastávky. Tím pádem dojde ke krácení částky, kterou by měl investor stavebnímu podniku vyplatit.

Bankovní záruky jsou s pozastávkami pevně spojeny. Aby stavební podnik nepřišel o finanční prostředky, jež jsou vázány v pozastávkách, dochází k výměně za bankovní záruku. V takovém případě banka vystaví objednateli stavebních prací dokument, kde garantuje, že v případě potíží vyplatí investorovi patřičné procento peněz z kupní ceny díla, aby mohl vady opravit bez dalších nákladů a s jiným dodavatelem. Jedná se tedy o souhrn peněz, které vyplatí banka objednateli, ale dlužnou částku bude vymáhat po zhotoviteli. Jak již bylo zmíněno výše, jedná se o krajní řešení v případě, že zhotovitel nebude ochoten nebo schopen vady odstranit i přesto, že se na jím vykonanou práci stále vztahuje záruka. Tato doba je stanovena na pět let, jednotlivé části však mohou podléhat zkrácené záruční lhůtě dvou let. Záleží na smluvním ujednání obou stran o délce záruky a trvání pozastávky. Ta však nesmí být delší než záruční doba.

4.3 Přístavba výrobní haly s administrativně správní částí v areálu STI ČESKO s.r.o. v Rumburku

Stavba byla situována v bývalém areálu velkoskladu nápojů. Kapacitně nebyla stávající skladová hala dostačující pro plánovanou výrobu obalových materiálů, již se STI Česko s.r.o. zabývá.

4.3.1 Poptávka investora

V zadání projektu byly definované stavební práce od projektanta, jímž byl Ing. Milan Zezula. Rozpočtová tabulka byla předem připravena a na stavebních společnost účastnících se výběrových řízení bylo pouze doplnění cen. Takový postup bývá nejběžnějším. Součástí dokumentace jsou výkresy stavebních výměr a další speciální dokumenty nutné pro propočet ceny. Jsou nezbytné pro propočet materiálové, časové i personální náročnosti plánovaných prací. Po seznámení se s projektem padlo ze strany vedení společnosti rozhodnutí o kalkulaci výstavby. Následně byl vytvořena cenová nabídka.

V rozpočtu byl návrh ceny na:

- SO_01 Přípravné práce a demolice
- SO_02 Stavební úpravy stávající haly
- SO_03 Stavební úpravy a nástavba stávající administrativní budovy
- SO_04 Přístavba výrobní haly část A
- SO_05 Přístavba výrobní haly B
- SO_06 Stavba dešťové kanalizace
- SO_07 Stavba přípojky výtlačné splaškové kanalizace
- SO_08 Elektro + rozšíření venkovní elektroinstalace
- SO_09 Stavba zpevněných ploch
- SO_10 Stavba svahových zdí a oplocení

Výše zmíněné kategorie byly dále rozčleněny na menší práce. Z ekonomického hlediska není drobnější dělení důležité, proto budu pracovat pouze s těmito většími skupinami prací.

4.3.2 Příprava rozpočtu

Kromě vlastních nákladů bylo nutné počítat i s náklady subdodavatelů stavebních prací, materiálu a specializovaných prací, jako je například elektro instalace. Částka vyplacená najatým společností byla zásadní položka, celkem zde působilo devatenáct subdodavatelských společností či živnostníků. Ze všech uvedu jen pár příkladů.

- Pragis s.r.o. – pilotové založení
- Českomoravský beton s.r.o. – beton

- IZOMAT s.r.o. – stavební materiál
- Ekona s.r.o. – čistírna odpadních vod
- KRENO-TECH VDF s.r.o. – halová vrata
- Milan Vlášek - Unigas – plynoinstalace
- UNISOF-H s.r.o. – zákonná hydroinstalace pro skladové a výrobní objekty
- TOI-TOI s.r.o. – mobilní toalety pro pracovníky na stavbě

4.3.3 Výběrové řízení

Stavební společnost Rbk a.s. byla jednou z pěti firem ucházející se o funkci generálního dodavatele díla. Výběrové řízení nepodléhalo žádným státem nařízeným pravidlům, jediný, kdo určoval podmínky byla firma STI Česko s.r.o.. Na rozdíl od státních zakázek, v tomto případě byly nabídky neveřejné. Každá společnost tak musela předložit co nejlepší rozpočet, kterého mohla dosáhnout, aby postoupila do dalšího kola výběrového řízení, nebo riskovat vyřazení. V posledním, třetím kole zůstali už jen dva podniky, CL-Evans a mnou sledovaná společnost. Vítězná nabídka byla podána ze strany Stavební společnosti Rbk a.s. a to na částku 40 289 966Kč. Uvedená cena byla bez DPH a počítá s marží 12 %, tedy 5 000 000Kč.

Ve smlouvě o dílo je uvedené nejpozdější datum konce stavby 31.8.2016 v případě, že objednatel dodá patřičná povolení s nabytou právní mocí a další nezbytné dokumenty do 23.11.2015. Pokud by tomuto objednatel nedostal, smluvní konec výstavby by byl posunut bez penále placené zhotovitelem. Kdyby však objednatel své povinnosti splnil, avšak zhotovitel by nebyl schopen předat dokončenou stavbu ve smluvené datum, byl by dle smlouvy pokutován ve výši 0,05 % z ceny díla za každý započatý den prodlení.

4.3.4 Výroba

Celková doba výstavby, včetně přípravných a odklízecích prací, byla naplánována na deset měsíců s tím, že započne v listopadu roku 2015 a skončí, jak už bylo zmíněno o

stranu dříve, posledního srpna 2016. Takový byl první časový harmonogram z přípravné neboli předinvestiční fáze projektu.

Etapa I.

V prvních dvou měsících, tedy listopadu a prosinci roku 2015 měly být vykonané práce dle rozpočtu v hodnotě 793 tis. Kč s přímými náklady ve výši 702 tis. Kč. První část výstavby dopadla přesně podle plánu, tedy s nulovými odchylkami vůči plánu, a tvořila první fakturu směřovanou k odběrateli. Fakturované položky byly příprava staveniště, demolice stávajícího objektu a zhotovení záporové stěny.

Etapa II.

Druhá část stavebních prací započala spolu s rokem 2016. Do tohoto, měsíčního období vstupovala společnost s plánem provést práce v hodnotě 1 965 000Kč, které by obratem vyfakturovala objednateli. Seznam prací, které měly být vykonány jsou uvedeny v následující tabulce č.8, respektive jejich nadskupiny.

SO_01 Demolice a přípravné práce	25 000 Kč
SO_04 Hala A	1 160 000 Kč
SO_05 Hala B	730 000 Kč
SO_08 Elektromontážní práce	50 000 Kč
Celkem	1 965 000 Kč

Tabulka 8

V této části výstavby se projevily první odchylky. Došlo ke zdržení z důvodu nedodání stavebního povolení ze strany STI Česko, a proto nebyl plánovaný rozsah v tomto období naplněn. Fakturované položky ve skupinách Hala A, Hala B jsou tedy jen omezené, jelikož bylo možné provést jen ty práce, na něž se stavební povolení nevztahovalo (pilotové hloubení, hloubení pro budoucí základy). Většinou šlo o úpravu či

přípravu okolí hal. Fakturace dle schváleného rozsahu odvedených prací vypadal tedy následovně.

SO_01 Demolice a přípravné práce	5 000 Kč
SO_04 Hala A	645 442 Kč
SO_05 Hala B	624 971 Kč
Celkem	1 275 413 Kč

Tabulka 9

V tuto chvíli musím však podotknout, že během stavebních projektů dochází ke zpracování velkého množství materiálu ve vysoké hodnotě i během několika málo dnů. Chci tím tedy říct, že zdržení, které vzniklo během ledna 2016 nebylo tak velké, jak by se mohlo dle rozpočtu zdát, avšak opoždění se projevuje ve všech fakturacích až do konce výstavby.

Pokud obě tabulky porovnáme, vidíme, že na elektromontážní práce nedošlo vůbec. Důvodem bylo zdržení jak na hale A, tak i hale B, které znemožňovalo započnout realizaci skupiny SO_08. Dále vidíme, že zdržení nastalo ve všech dalších skupinách prací.

Naopak napřed vůči plánu byl postup v demoličních a přípravných pracích.

Etapu III.

Dalším fakturovaným obdobím byl dle smlouvy o dílo měsíc únor. Zde mělo dle plánu dojít k realizaci prací v hodnotě uvedené v tabulce 10.

SO_01 Demolice a přípravné práce	20 000 Kč
SO_04 Hala A	2 125 000 Kč
SO_05 Hala B	4 061 000 Kč
SO_08 Elektro + rozšíření venkovní elektroinstalace	100 000 Kč
SO_02 Úprava stávající haly	80 000 Kč
SO_06 Dešťová kanalizace	163 000 Kč
Celkem	6 549 000 Kč

Tabulka 10

Nabrané zpoždění z počátku výstavby se projevilo prostavěností v únoru o 2,4 milionu korun nižší. Skutečná čísla jsou uvedena v následující tabulce č.11. Během tohoto měsíce se začalo jednat o dodatku ke smlouvě o dílo, jež bude pojednávat o pozdějším konci zhotovení díla a konečné ceny upravené o více a méně práce.

SO_04 Hala A	1 589 397,19 Kč
SO_05 Hala B	2 574 302 Kč
Celkem	4 163 699,19 Kč

Tabulka 11

Během února byly odvedeny práce zejména na základech a v případě haly B také na ocelové konstrukci. Postup ve zhotovení základů však odpovídal odhadům z přípravy projektu. Zdržení tedy nenarůstalo ani neubývalo. Na konci měsíce došlo k aktualizaci časového harmonogramu s platností od počátku dubna a s počítaným koncem stavby do 31.10.2016.

Etapa IV.

Čtvrtým účtovaným obdobím byl měsíc březen. Zde k plánovaným pracím došlo jen málo, zejména byly zhotoveny manka z měsíců předchozích. Plán vypadal následovně.

SO_01 Demolice a přípravné práce	20 000 Kč
SO_04 Hala A	4 307 000 Kč
SO_05 Hala B	1 821 000 Kč
SO_07 Stavba přípojky výtlačné splaškové kanalizace	167 000 Kč
SO_02 Úprava stávající haly	90 000 Kč
SO_06 Dešťová kanalizace	163 000 Kč
SO_09 Stavba zpevněných ploch	350 000 Kč
Celkem	6 918 000 Kč

Tabulka 12

Skutečná prostavěnost byla výrazně nižší. I v tomto měsíci se projevilo zdržení z prvních měsíců a realita tedy vypadala následovně.

SO_01 Demolice a přípravné práce	5 000 Kč
SO_04 Hala A	4 440 409,38 Kč
SO_05 Hala B	563 258 ,31 Kč
SO_09 Stavba zpevněných ploch	109 402, 34 Kč
Celkem	5 118 070,03 Kč

Tabulka 13

V této etapě došlo k mírné eliminaci původní časové ztráty. Vzhledem k tomu došlo k mírnému předstihu provedených prací v novém harmonogramu, který byl osnovou od dalšího měsíce.

Etapa V.

Jak už bylo zmíněno výše, v tomto měsíci vstoupil v platnost upravený časový harmonogram, který byl upraven na základě nabraného zpoždění a také po jednání s investorem o více a méně prací a také o pozdějším konci zhotovení.

Dle aktualizovaného harmonogramu mělo dojít k prostavěnosti 2 500 000Kč. Vzhledem k již zmíněnému předstihu v předchozím měsíci byla prostavěnost 2 217 568, 36Kč a to podle následujícího zastoupení.

SO_04 Hala A	1 522 158,22 Kč
SO_05 Hala B	652 800 Kč
SO_09 Stavba zpevněných ploch	42 610,14 Kč
Celkem	2 217 568,36 Kč

Tabulka 14

Etapa VI.

Do páté etapy vstoupila společnost se srovnaným rozpočtem i časovým harmonogramem. Odchytky od plánu měly tedy opět vypovídající hodnotu jak o kvalitě přípravné fáze, tak o postupu v odvedených pracích. Plánované čerpání na základě schváleného rozpočtu mělo být 4 260 000Kč. Schválené čerpání je vidět v následující tabulce č.15.

SO_03 Stavební úpravy a nástavba stáv. adm. budovy	97 817,59 Kč
SO_04 Hala A	1 018 832,44 Kč
SO_05 Hala B	2 435 437,70 Kč
SO_06 Elektromontážní práce	577 224,85 Kč
SO_09 Stavba zpevněných ploch	61 217,38 Kč
Celkem	4 190 529,95 Kč

Tabulka 15

Zbývajících 70tis. Kč zůstalo nezhotoveno. Investor rozhodl o nerealizaci daných prací. K žádným odchylkám tedy nedošlo.

Etapa VII.

Červen probíhal také podle aktualizovaného plánu. Zároveň šlo o měsíc, kdy byla prostavěnost největší, tedy byly kladeny největší nároky na alokaci zdrojů a celkovou koordinaci. Došlo zde k prostavěnosti 6 634 148Kč. Položkový rozpočet je vyznačen v tabulce č.16.

SO_03 Stavební úpravy a nástavba stáv. adm. budovy	145 783,79 Kč
SO_04 Hala A	3 671 298,31 Kč
SO_05 Hala B	2 641 925,80 Kč
SO_09 Stavba zpevněných ploch	175 139,85 Kč
Celkem	6 634 147,75 Kč

Tabulka 16

Etapa VIII.

Upravenému harmonogramu odpovídal i další měsíc, tedy červenec. Zde probíhalo zejména velké množství subdodavatelských prací, tedy koordinčně se jednalo o velmi náročné období.

SO_01 Přípravné práce a demolice obj.škol.centra	10 755,10 Kč
SO_02 Stavební úpravy stávající haly	226 979,49 Kč
SO_03 Stavební úpravy a nástavba stáv. adm. budovy	33 087,47Kč
SO_04 Hala A	2 824 871,60 Kč
SO_05 Hala B	626 684,29 Kč
SO_06 Stavba dešťové kanalizace	49 091,28 Kč
SO_08 Elektro + Stavba rozšíření venkovní elekt. NN	239 752,11 Kč

SO_09 Stavba zpevněných ploch	1 917 323,50 Kč
Celkem	5 928 545 Kč

Tabulka 17

Etapa IX.

V srpnu se opět projeví smluvené více a méně práce. Jejich hodnota v tomto měsíci dosahovala hodnoty 1 600tis. Kč navíc oproti plánovanému rozpočtu. Přesto byla finanční prostavěnost poměrně vysoká, a i v tomto měsíci probíhalo velké množství subdodavatelských prací. Schválený rozpočet pak vypadal následovně.

SO_01 Přípravné práce a demolice obj.škol.centra	10 775,50 Kč
SO_02 Stavební úpravy stávající haly	12 013,56 Kč
SO_03 Stavební úpravy a nástavba stáv. adm. budovy	31 599,84 Kč
SO_04 Hala A	2 924 541,46 Kč
SO_05 Hala B	152 896,97 Kč
SO_06 Stavba dešťové kanalizace	26 467,73 Kč
SO_07 Stavba přípojky výtlačné splaškové kanalizace	92 539,36 Kč
SO_08 Elektro + Stavba rozšíření venkovní elekt. NN	617 853,20 Kč
SO_11 Změnové listy	1 600 006,21 Kč
Celkem	5 468 694 Kč

Tabulka 18

Etapa X.

V tomto měsíci došlo k podepsání dodatku smlouvy o dílo. Dodatek znamenal navýšení ceny ze 40 289 996 Kč na 43 250 105 Kč bez DPH. Rovněž došlo k posunutí konce stavby z 31.8.2016 na 31.10.2016. Změny, které se již projeví jsou popsány výše.

Fakturace za září 2016 je uvedena v tabulce č.19.

SO_01 Přípravné práce a demolice obj.škol.centra	57 801,00 Kč
SO_02 Stavební úpravy stávající haly	14 963,26 Kč
SO_03 Stavební úpravy a nástavba stáv. adm. budovy	18 177,88 Kč
SO_04 Hala A	1 453 669,16 Kč
SO_05 Hala B	28 715,69 Kč
SO_07 Stavba přípojky výtlačné splaškové kanalizace	74 816,30 Kč
SO_08 Elektro + Stavba rozšíření venkovní elekt. NN	1 255 038,98 Kč
SO_09 Stavba zpevněných ploch	522 035,14 Kč
SO_10 Stavba svahových zdí a oplocení	137 165,03 Kč
SO_11 Změnové listy	1 176 156,00 Kč
Celkem	4 738 538,44 Kč

Tabulka 19

Etapa XI.

Poslední měsíc výstavby a také měsíc, kdy došlo k předání hotového díla byl měsíc říjen. Zde byly prováděny dokončovací práce, odstraňování vybavení ze staveniště, úprava okolních ploch apod. Práce se týkaly všech objektů areálu.

Rozpis fakturace v následující tabulce č.20.

SO_01 Přípravné práce a demolice obj. škol. centra	26 473,46 Kč
SO_02 Stavební úpravy stávající haly	6 330,61 Kč
SO_03 Stavební úpravy a nástavba stáv. adm. budovy	46 405,43 Kč
SO_04 Hala A	755 051,55 Kč
SO_05 Hala B	148 612,10 Kč
SO_08 Elektro + Stavba rozšíření venkovní elekt. NN	1 205 723,18 Kč
SO_09 Stavba zpevněných ploch	10 656,33 Kč
SO_11 Změnové listy	523 838,00 Kč
Celkem	2 723 090,66 Kč

Tabulka 20

4.3.5 Likvidace

Likvidační fáze této výstavby byla poměrně rychlá a jednoduchá záležitost. Mimo pronajatého zařízení bylo všechno vybavení přepraveno do skladu podniku, který je od staveniště vzdálen jen zhruba 500 metrů. Další alokace byla individuální, jejich transport na další místo využití již byly náklady počítané do dalších, jednotlivých stavebních projektů.

Materiál byl zpracován bezezbytku. Na tom měla hlavní zásluhu technologie výstavby. O drobném spotřebním materiálu (lepenky, tmely, apod.) není účtováno jednotlivě na analytický účet projektu. Jeho využití je třeba na všech stavebních projektech, proto se účtuje jako mimo střediskové účty jako o spotřebním materiálu. Přebytek tohoto drobného materiálu není možné zpětně určit.

4.3.6 Pozastávka a garance

Záruka za jakost díla včetně jednotlivých výrobků zapracovaných do díla trvá v délce šedesáti měsíců ode dne předání díla objednateli. Pozastávka nebyla v případě tohoto projektu realizována.

Zhotovitel se dnem předání díla zbavil závazku odpovědnosti za škodu, kterou nesl po celou dobu výstavby až do dne předání díla. Odpovědnost za škodu se vztahovala na objednatele i třetí strany, jimž by výstavbou byla způsobena újma. Záruka za kvalitu díla je tak jediná věc, která ještě spojuje Stavební společnost Rbk a.s. a areál STI Česko s.r.o. v Rumburku.

4.3.7 Zhodnocení úspěšnosti projektu

Zprvu zpětného hodnocení projektu bych rád podotkl, že výstavba byla velmi málo riziková, jelikož platby byly realizovány měsíčně. Došlo tím k eliminaci rizika neschopnosti objednatele zaplatit za objednanou službu.

Měsíční platby měly též na následek minimalizaci vlastních prostředků vložených a vázaných v tomto projektu. Z tohoto hlediska byla výstavba velmi výhodná, náklady na vlastní kapitál byly minimální.

Ekonomické výsledky výstavby obsahuje tabulka č.21:

Nákladová cena	32 625 152 Kč
Odbytová cena	43 250 105 Kč

Marže	10 624 953 Kč
Výnosové procento	24,57 %
Doba trvání projektu	12 měsíců

Tabulka 21

- Nákladová cena obsahuje pouze přímé náklady na výstavbu, tedy materiál, mzdy, subdodavatelské práce a spotřební náklady.
- Odbytová cena je částka, která byla vyplacena ze strany STI Česko s.r.o. ve prospěch Stavební společnosti Rbk a.s.
- Marže nesmí být zaměňována za zisk. Od marže je ještě nutné odečíst režijní náklady a poměrnou část nepřímých (provozních) nákladů. Součet hodnot všech marží za dané účetní období očištěné o nepřímé a režijní náklady nám tvoří hrubý zisk.

Z účetního hlediska se jednalo o zdařilý projekt. Za rok výstavby byl vložený kapitál zhodnocen o 24,57 %, což je mírně nadprůměrné v porovnání s ostatními zakázkami sledovaného podniku.

Do konce února 2017 nebyla uplatňována žádná reklamace, tzn. nevznikly žádné další náklady.

Tento projekt hodnotí kladně i management společnosti. Nejen z důvodu zisku, ale také s ohledem na směřování společnosti v posledních letech, které je zaměřeno právě na výrobu staveb pro průmysl a velkoobchod.

5 Zhodnocení výsledků

V této kapitole zhodnotím současný stav controllingu, uvedu světlé i stinné stránky, které jsem vyhodnotil během psaní bakalářské práce. Dále navrhu několik možných postupů, které by dle mého názoru vedly ke zlepšení systému.

5.1 Hodnocení aktuálního stavu

Současná situace a vybavenost podniku je, dle mého názoru, perfektním výchozím bodem k rozvoji dalších controllingových postupů. Softwarová vybavenost podniku je vynikající. Personál, který je součástí controllingové struktury je na poměrně vysoké úrovni se schopnostmi tvorby výstupů směrem k vedení podniku. Existující materiály referující o průběhu výstavby, financování, investičních plánů a jiné jsou také na poměrně vysoké úrovni. Z mého pohledu s nimi není však vhodně nakládáno a jejich potenciál není zcela využit.

5.1.1 Současné nedostatky

Jak už bylo zmíněno výše, informační systém je na vysoké úrovni a schopen obsloužit všechny controllingové potřeby. O to překvapivější je tedy první potíž, kterou shledávám v simultánní existenci dvou míst k ukládání dat. Jedná se o intranet společnosti a o podnikový server. Dle mého názoru je zcela dostačující jedno sběrné místo.

Podnikový server obsahuje zbytečně příliš mnoho datových souborů, které prostředí serveru znepřehledňují. Mnohdy se jedná o jeden a ten samý dokument, avšak s minimálními úpravami nebo jen aktualizovanou verzí onoho souboru. Dle mého názoru by zcela postačil původní dokument z přípravné fáze projektu a pak jedna, aktuální verze dokumentu.

Intranet podniku je zpracován přehledně, a i pro nového uživatele je fungování v prostředí intranetu zcela intuitivní. Po minimálním zásahu IT technika by byl intranet schopen zcela jistě plnit funkci jediné sběrnice dat.

Dalším problémem je neúplnost některých dokumentů. Několikrát se mi během psaní mé bakalářské práce stalo, že dokumenty týkající se výroby nebyly buď kompletní nebo nebyly nahrané ani na serveru a intranetu a bylo nutné si je vyžádat od konkrétních pracovníků. Bylo by tedy dobré dbát na nahrávání dokumentů na sběrné místo, kde bude k dispozici všem.

Naopak se mi jeví některé dokumenty jako nadbytečné. Dle mého názoru je jejich využití v podstatě nulové a nemá tedy příliš smysl se jimi zaobírat.

Třetí a skutečně zásadní chybou je vlastně úplná absence reportů. Reporting v současné době probíhá pouze telefonickou či emailovou cestou. Po delší době už tedy není k dohledání, jaká byla situace na stavenišť v konkrétní dobu. S ohledem na manažerské rozhodování a kontrolu ze strany vedení podniku je nanejvýš vhodné reporting zavést. Veškeré podklady k jejich tvorbě existují, nemělo by to tedy znamenat žádné komplikace, pouze vynaložení minimálního úsilí navíc. Taktéž by reporty mohly sloužit jako poklady k vzdělávání zaměstnanců.

5.1.2 Návrhy na zlepšení

Do intranetu bych převedl některá data, která jsou v současné době spíše uložena spíše na serveru podniku, jedná se zejména o předvýrobní fáze projektů. V současné době je na intranetu pouze stručný popis zakázek, ve kterých podnik teprve soutěží a jejich aktuální status, případně vyhraná a prohraná nabídková řízení a jejich velmi stručný popis.

Bylo by také vhodné striktně trvat na ukládání dokumentů na sběrné místo. Přesto, že je na to intranet připraven, některé sekce jsou zcela prázdné, ačkoliv soubory, které by měli obsahovat, existují. Dané materiály se často šíří podnikem pomocí emailů, což je zbytečně časově náročné a složité. To se týká zejména časových harmonogramů. V některých případech nejsou dokumenty kompletní nebo aktuální. Dle mého názoru by takový přístup k potřebným souborům také urychlil schopnost reagovat na změny či potíže, jako je například zdržení stavebních prací, které nutně vyvolává změnu časového harmonogramu.

Nejzásadnější změnou, která by se měla v podniku odehrát je zavedení reportingů. Časově velmi nenáročná činnost, která má však zásadní vliv na manažerské rozhodování. Tvorbou reportingů by se rovněž předešlo zkreslení informací, případně by bylo jednoduché takové zkreslení dokázat a následně řešit. Souhrn reportů a informací jež obsahují, by pro vedení podniku znamenal vhodný podklad pro další rozhodování. Vždy je

lepší důležité poklady podávat písemnou formou, a ne pouze ústní. Nejnižší pozice, jichž by se reporting týkal by byli stavby vedoucí. Nezávisle na nich by měli referovat o stavu rozpočtáři, kteří vytvořili poklady pro výstavbu v předinvestiční fázi, zejména tedy časový harmonogram a rozpočet a následně kontrolují jeho plnění. Pak už by reporting tvořili jen výrobní a obchodní ředitelé. Reporting vytvořený takto napříč organizační strukturou podniku by měl podávat dostatek relevantních informací pro jednatele, který na jejich základě může tvořit strategická rozhodnutí v řízení podniku.

Vzhledem k velikosti sledované společnosti si myslím, že takovýto reportingový aparát by byl zcela dostačující a plně funkční.

6 Závěr

Jednoznačně lze říci, že teoretických východisek, jež jsou popsány ze začátku této práce nelze dosáhnout. Jedná se o aplikaci controllingu v ideálních podmínkách, které však v reálném světě neexistují. Neustálý vývoj controllingových činností způsobuje, že teorie se stává stále více dosažitelnou i v praktickém využití. Tyto světy však nikdy nesplynou.

Autor, který měl možnost mít po určitou dobu neomezený přístup ke všem materiálům společnosti a měl možnost sledovat dodržování controllingových zásad, zjistil, že to není vždy možné. I přesto by však mělo být snahou pracovníků se teorií co možná nejvíce přiblížit.

Ačkoliv je controlling velmi široký pojem, bylo prokázáno, že lze využívat jen úzeji vyměřenou oblast. I ta může mít však mnoho adaptací v závislosti na přijaté koncepci. Dále se také odlišuje dle potřeb dané společnosti.

Dále lze ze získaných poznatků konstatovat, že controllingová teorie je velmi variabilní v závislosti na velikosti podniku. Základní činnosti controllingu jako je plánování a kontrola jsou však nezbytností a jsou tedy přítomny vždy.

I přes drobné nesrovnalosti mezi teoretickou koncepcí a praxí lze říci, že controlling jako nástroj je nesmírně vhodným pomocníkem pro řízení moderní a prosperující společnosti.

7 Seznam použitých zdrojů

- [1] Eschenbach, Rolf a kolektiv: Controlling, 1. vydání, 816 stran, Praha: Aspi, 2000, ISBN 80-85963-86-8
- [2] Freiberg, F., Finanční controlling: Koncepce finanční stability firmy, 1. vydání, 199 stran, Praha: Management Press, 1996, ISBN 80-85943-03-4
- [3] VALACH, J.: Investiční rozhodování a dlouhodobé financování. 2. přeprac. vyd., 324 stran Praha: Ekopress, 2006, ISBN 80-86929-01-9
- [4] VALACH, J. Finanční řízení podniku. 2. vydání, 324 stran, Praha: Ekopress, 2002, ISBN 80-86119-21-1
- [5] Scholleová, Hana: Investiční controlling. Jak hodnotit investiční záměry a řídit podnikové investice, 1. vydání, 288 stran, Praha: Grada, 2009, ISBN 978-80-247-2952-7
- [6] Fotr, J., Souček, I. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. vydání, 356 stran, Praha: Grada, 2005, ISBN 80-247-0939-2
- [7] Král, Bohumil a kolektiv: Manažerské účetnictví, 2. rozšířené vydání, 622 stran, Praha: Management Press, 2008, ISBN 978-80-7261-141-6
- [8] Mann, R., Mayer, E., Metoda úspěšného podnikání, 1. vydání, 358 stran, Praha: Průmyslové vydavatelství, 1992, ISBN 80-85603-20-9
- [9] Vollmuth, H. J., Controlling: Nový nástroj řízení, 2. upravené vydání, 136 stran, Praha: Profess Consulting, 1998. ISBN 978-80-85235-54-8
- [10] Interní materiály podniku Stavební společnost Rbk a.s.
- [11] Semináře Callida s.r.o.

8 Přílohy

Odkazovaný seznam příloh