

Projekt zavedení investičního controllingu jako subsystému finančního controllingu ve firmě NTS Prometal Machining, s.r.o.

Bc. Terezie Kučerová

Diplomová práce
2010



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav financí a účetnictví
akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Terezie KUČEROVÁ**
Osobní číslo: **M08551**
Studijní program: **N 6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Finance**

Téma práce: **Projekt zavedení investičního controllingu jako
subsystému finančního controllingu ve firmě NTS
Prometal Machining, s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši informačních zdrojů z oblasti investiční činnosti a investičního controllingu podniku jako součástí finančního controllingu.

II. Praktická část

- Provedte analýzu současného stavu řízení podnikových investic a provádění činností spadajících do investičního controllingu ve firmě NTS Prometal Machining, s.r.o.
- Na základě zhodnocení výsledků analýz určete přednosti a nedostatky současného stavu.
- Zpracujte projekt na zavedení investičního controllingu a vytvoření metodiky procesu řízení investic jako subsystému finančního controllingu v podmínkách firmy NTS Prometal Machining, s.r.o.
- Vyhodnoťte nákladnost řešení, ekonomické přínosy a rizika projektu.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- [1] ESCHENBACH, R., et al. Controlling. 2. vyd. Praha: ASPI, 2004. 816 s. ISBN 80-7357-035-1.
[2] FOTR, J. Podnikatelský plán a investiční rozhodování. 2. přepracované a doplněné vydání, Praha: Grada Publishing, 1999. 214 s. ISBN 80-7169-812.
[3] FREIBERG, F. Finanční controlling. Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-85943-03-4.
[4] MÁČE, M. Finanční analýza investičních projektů: Praktické příklady a použití. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 80 s. ISBN 80-247-1557.
[5] SCHOLLEOVÁ, H. Investiční controlling. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 288 s. ISBN 978-80-247-2952-7.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Petr Novák, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky
Datum zadání diplomové práce: **29. března 2010**
Termín odevzdání diplomové práce: **3. května 2010**

Ve Zlíně dne 29. března 2010



doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 35.2010



1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.

3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Předmětem této diplomové práce je projekt na zavedení investičního controllingu do firmy NTS Prometal Machining, s.r.o. V první části jsou shrnuty teoretické poznatky související s problematikou controllingu, řízení investic a investičního controllingu. Pozornost je věnována vysvětlení základních pojmů z oblasti investiční činnosti a investičního controllingu. Navazující praktická část se zabývá analýzou současného stavu řízení podnikových investic a provádění činností spadajících do investičního controllingu ve firmě NTS Prometal Machining, s.r.o. Na základě výsledků provedené analýzy jsou zhodnoceny přednosti a nedostatky současného stavu. Výsledkem práce je návrh na zavedení investičního controllingu a zpracována metodika procesu řízení investic v podmínkách firmy NTS Prometal Machining, s.r.o. Metodika investičního procesu je popsána dle jednotlivých fází. Součástí je určení činností controllera a zúčastněných osob. V závěru práce jsou uvedeny ekonomické přínosy, nákladnost řešení a možná rizika.

Klíčová slova: controlling, investiční controlling, reporting, efektivnost investic, zdroje financování

ABSTRACT

The main aim of this diploma thesis is implementation of investment controlling in the NTS Prometal Machining, s.r.o. company. The theoretical part deals with definition of the field of investment control and investment controlling. Attention is paid especially to a definition of items of investment activity and investment controlling. The subsequent practical part analyses current situation in the field of investment controlling usage in the NTS Prometal Machining, s.r.o. company. The project results in the suggestion of the implementation of controlling and procedure of investment process. This procedure is described phase by phase. There are defined competence of controller and related persons in that part of diploma thesis. The thesis is finished with a benefits, costs and risk analysis.

Keywords: controlling, investment controlling, reporting, investment efficiency, financing arrangements

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu diplomové práce Ing. Petru Novákovi, Ph.D. za odborné vedení, rady, připomínky a čas věnovaný konzultacím. Dále děkuji Ing. Jiřímu Vlčkovi ze společnosti NTS Prometal s.r.o. za podnět k tématu diplomové práce, za poskytnuté informace a materiály a za vstřícný přístup. Za spolupráci a konzultace děkuji také Miroslavu Mičíkovi, MBA ze společnosti NTS Prometal s.r.o.

Motto:

"Technicky se dá udělat mnoho věcí, ale jen ekonomicky přijatelné projekty se dočkají uskutečnění."

Robert Noyce (Intel)

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 INVESTICE	12
1.1 POJEM INVESTICE	12
1.2 KLASIFIKACE INVESTIC.....	13
2 INVESTIČNÍ CONTROLLING.....	15
2.1 ZÁKLADNÍ CÍLE INVESTIČNÍHO CONTROLLINGU	15
2.2 FUNKCE INVESTIČNÍHO CONTROLLINGU	16
2.3 REPORTING	17
2.3.1 Zpráva controllera	17
2.3.2 Reporting v oblasti investic.....	17
3 INVESTIČNÍ PROCES	19
3.1 PŘEDINVESTIČNÍ FÁZE	19
3.1.1 Technicko – ekonomická studie proveditelnosti (Feasibility Study)	19
3.1.2 Plánovací činnost v investičním procesu	20
3.2 REALIZAČNÍ ČÁST INVESTIČNÍHO PROCESU.....	21
3.3 PROVOZNÍ FÁZE INVESTIČNÍHO PROJEKTU	21
3.4 POSTINVESTIČNÍ AUDIT.....	22
4 POSTUP HODNOCENÍ EFEKTIVNOSTI INVESTIC.....	24
4.1 URČENÍ KAPITÁLOVÝCH VÝDAJŮ	24
4.2 ODHAD BUDOUCÍCH PENĚŽNÍCH PŘÍJMŮ	25
4.3 URČENÍ PODNIKOVÉ DISKONTNÍ MÍRY	26
4.3.1 Náklady na cizí kapitál	26
4.3.2 Náklady na vlastní kapitál.....	27
5 KRITÉRIA HODNOCENÍ EKONOMICKÉ EFEKTIVNOSTI.....	28
5.1 METODY HODNOCENÍ EKONOMICKÉ EFEKTIVNOSTI ZISKOVÝCH INVESTIC.....	29
5.1.1 Metoda výnosnosti investic - ROI (Return on Investment)	29
5.1.2 Metoda doby návratnosti (Payback Method)	29
5.1.3 Metoda čisté současné hodnoty – NPV (Net Present Value on Investment).....	30
5.1.4 Metoda vnitřního výnosového procenta – IRR (Internal Rate of Return)	31
5.2 METODY HODNOCENÍ PROJEKTŮ TZV. NEZISKOVÉHO TYPU.....	31
5.2.1 Nákladové metody [7]	32
5.2.2 Metoda nákladů a užítku (Cost-Benefit Analysis)	33
5.2.3 Metody analýzy užité hodnoty	34
6 ZDROJE FINANCOVÁNÍ INVESTIC.....	36
6.1 VLASTNÍ ZDROJE FINANCOVÁNÍ	36
6.2 CIZÍ ZDROJE FINANCOVÁNÍ	37
6.3 LEASING	38
6.3.1 Posouzení nákladů na pořízení.....	39
6.3.2 Metoda čisté výhodnosti leasingu (NLA) [Investiční controlling]	39

6.4	ŘÍZENÍ RIZIKA	40
II	PRAKTICKÁ ČÁST	42
7	ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLEČNOSTI.....	43
7.1	HISTORIE A VÝVOJ SPOLEČNOSTI.....	43
7.2	PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ	45
7.3	CÍLE SPOLEČNOSTI	46
7.4	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI.....	47
8	CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....	48
8.1	MAJETKOVÁ A FINANČNÍ STRUKTURA	48
8.2	VÝVOJ VÝSLEDKU HOSPODAŘENÍ.....	49
8.3	ZÁKAZNÍCI A VÝROBKY	50
9	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU FINANČNÍHO CONTROLLINGU.....	51
9.1	REPORTING	51
9.2	FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ FIRMY	51
9.3	PLÁNOVÁNÍ INVESTIC V NTS PROMETAL	52
9.4	PŘEHLED INVESTIČNÍCH AKCÍ	54
9.4.1	Investice pro rok 2010	54
9.4.2	Výhled pro následující období	55
9.5	ZDROJE FINANCOVÁNÍ INVESTIC V NTS PROMETAL.....	56
9.6	SOUČASNÉ FUNGOVÁNÍ HODNOCENÍ INVESTIC	56
9.7	PRAVIDLA PRO INVESTICE A DESINVESTICE V NTS GROUP.....	57
9.8	ZÁVĚRY ANALÝZY	59
10	NÁVRH ZAVEDENÍ INVESTIČNÍHO CONTROLLINGU DO FIRMY NTS PROMETAL.....	60
10.1	ÚKOLY CONTROLLERA V OBLASTI INVESTIC	60
10.2	NÁVRH METODIKY INVESTIČNÍHO PROCESU.....	60
10.2.1	Předinvestiční přípravná fáze	61
10.2.2	Shrnutí pravidel předinvestiční fáze	65
10.2.3	Realizační fáze investičního procesu.....	67
10.2.4	Postaudit.....	70
10.3	ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ	72
11	ZHODNOCENÍ PROJEKTU.....	73
	ZÁVĚR	75
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	76
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	78
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	79
	SEZNAM TABULEK	80
	SEZNAM PŘÍLOH.....	81

ÚVOD

Jedním z předpokladů dlouhodobého rozvoje firmy v konkurenčních podmínkách je efektivně řízený proces firemních investic. V podnikovém prostředí se nelze omezovat pouze na obnovu zařízení a rozšiřování kapacit. Celý investiční proces zahrnuje řízení aktivit v předinvestiční realizační a provozní fázi i případné desinvestice. Jelikož pořízení dlouhodobého majetku představuje pro firmu úbytek finančních zdrojů, měla by být tomuto tématu věnována dostatečná pozornost. Realizace působí dlouhodobě a dopady mohou mít podstatný vliv na budoucí vývoj podniku.

Controlling je obecně považován za nástroj řízení. Úkolem investičního controllingu má být podpora řízení všech fází investičního procesu s cílem „dopředné“ orientace. Controller plní funkce koordinátora, který vlastníkovi zajišťuje potřebné informace k investičnímu rozhodnutí. Činnosti spadající do oblasti investičního controllingu jsou především identifikace potřeb investování, určení parametrů investičních projektů, stanovení kritérií a metody hodnocení efektivnosti, nalezení optimálního způsobu financování. Úspěch investice podstatně ovlivňují aktivity v předinvestiční fázi. V průběhu realizace investice controller monitoruje skutečné přínosy a analyzuje odchylky. Odchylová analýza pak vede ke konkrétním návrhům řešení aktuálního stavu.

Ve společnosti NTS Prometal nebyla zatím problematika investic komplexně řešena. Cílem diplomové práce je provést analýzu současného stavu řízení podnikových investic a všech činností spadajících do investičního controllingu ve firmě NTS Prometal. Náplní praktické části je zhodnocení výsledků analýzy a následná doporučení. Práce předkládá firmě určitý návrh na zefektivnění investičního controllingu formou metodiky procesu řízení investic. Tento proces je popsán dle jednotlivých fází a naznačeny dílčí aktivity.

Společnost NTS Prometal patří do mezinárodní skupiny NTS Group s holandskými majiteli. Rozhodování zahraničních vlastníků a vyžadování určitých standardů od všech členů holdingu se promítá do různých činností firmy. Finanční ředitel společnosti NTS Prometal spadá v organizační struktuře holdingu pod centrální controllingové oddělení NTS Group. Pro investice byly tímto controllingovým oddělením stanovena určitá pravidla. Při sestavování metodiky v podmínkách firmy NTS Prometal bylo proto nezbytné vycházet z rámcových pravidel předložených controllerem holdingu.

Diplomová práce má firmě posloužit jako podklad při zavádění investičního controllingu ke zefektivnění řízení podnikových investic.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 INVESTICE

Investice mají pro podnik zvláštní význam. Vhodná investiční politika firmy je základem zabezpečení prosperity a dlouhodobého rozvoje podniku.

1.1 Pojem investice

Ekonomická literatura nabízí mnoho různých pojetí a pohledů na pojem investice. Investice v makroekonomickém pojetí rozlišujeme na hrubé a čisté. Podnikové investice jsou investice vymezovány v širším a užším pojetí.

Makroekonomické pojetí:

Hrubé investice – celková částka přírůstku nových investičních statků (budov, strojů, výrobního zařízení, či hmotných zásob) v celé ekonomice za dané období.

Čisté investice – jsou tvořeny čistým meziročním přírůstkem hodnoty investičních statků v ekonomice. (Hrubé investice snížené o amortizaci).

Při omezeném množství kapitálu dochází k řešení problému poměru mezi spotřebními a investičními statky. Investice snižují momentální spotřebu, ale současně se zvyšuje poptávka po investičních a spotřebních statcích a tím roste výroba a poptávka po pracovní síle. Investice jsou zásadním zdrojem dlouhodobého hospodářského růstu celé společnosti.[10]

Podnikové pojetí investic:

Podnikovým pojetím investic se rozumí statky, které nejsou určeny k bezprostřední spotřebě. Tato odložená spotřeba spočívá v získání budoucích užitků a rozšíření majetku a bohatství firmy.

Užší pojetí – majetek, který není určen ke spotřebě, ale je určen k tvorbě dalšího majetku a ten podnik pak prodává na trhu.

Širší pojetí – v současnosti obětované prostředky na pořízení majetku, který bude dlouhodobě pomáhat podniku přinášet vyšší užitky a v důsledku umožní získat i vyšší finanční efekty. [7]

Finanční manažer v podniku se musí zabývat základními otázkami finančního rozhodování. Úkolem je najít odpověď na otázky: „Kolik finančních prostředků investovat a do jakých aktiv či projektů?“, „Kde získat potřebné finance?“. Řešení problematiky

investic je základem přežití podniku v delším období. Celý proces řízení investic by měl navazovat na podnikovou strategii. Jedná se o dlouhodobě sledovaný a řízený proces, kterým se zabývá investiční controlling.

Investování do určitého aktiva by mělo vlastníkovi přinést jistý prospěch, který lze vyjádřit v peněžních jednotkách přímo či nepřímo, nebo investice přinese jiný efekt. Přímé vyjádření přínosu představují například dividendy, úroky, nájemné či jiné výnosy plynoucí z vlastnictví investice. Nepřímý přínos může investice vlastníkovi přinést formou synergického efektu (úspora nákladů, zvýšení obratu, zlepšení informačních toků...) nebo prostřednictvím konkurenční výhody (pořízení nové technologie, získání nové databáze klientů). Ve veřejném sektoru se setkáváme spíše s prospěchem přinášejícím tzv. jiný efekt, který může spočívat v poskytnutí služby pro občana, zajištění bezpečnosti občana (protipovodňová hráz).

1.2 Klasifikace investic

Investiční projekty klasifikujeme do různých skupin. Správné zařazení investičního projektu je základem stanovení metody hodnocení efektivnosti konkrétní investice. Podle klasifikace také určujeme kompetentní řídicí úroveň, která o investici rozhoduje.

Z hlediska účetnictví uvádí Scholleová [7] tři základní skupiny investic na pořízení:

- dlouhodobého hmotného majetku (nové stavby, výrobní zařízení, dopravní prostředky..),
- dlouhodobého nehmotného majetku (licence, software, ..),
- dlouhodobého finančního majetku (vklady do investičních společností, dlouhodobé půjčky).

Investice rozlišujeme podle jejich vztahu k rozvoji podniku [8] na:

- **Obnovovací** – jedná se o vynaložení prostředků za účelem náhrady zastaralých výrobních zařízení, při zachování výrobní kapacity. Tyto investice jsou nutné pro dlouhodobou stabilitu podniku.
- **Rozvojové** – jejich záměrem je zajištění budoucího rozvoje firmy.
- **Regulatorní** – musí být vynakládány, aby mohl podnik bez problému dále fungovat. Většinou závisí na vzniku nové legislativní úpravy (předpisy z oblasti bezpečnosti práce, ochrany životního prostředí).

Podle věcné náplně klasifikujeme investice následujícími kategoriemi [7]:

- **Nové výrobní zařízení** – náhrada opotřebovaného zařízení.
- **Nový produkt** – realizace nového výrobku nebo služby.
- **Nová organizace** – typ organizační změny, která není přímo spojena s produkcí. Jejím výsledkem je zkvalitnění vztahů, zlepšení informovanosti (např. inovace IC/IT), apod.
- **Nové trhy** – aktivity s cílem proniknout na nový trh.
- **Nové okolí** – cílem je přizpůsobení se změnám okolí vyvolanými novou legislativou (ochrana životního prostředí, bezpečnost práce, záruční doba, ochrana zdraví) či společenskými změnami (změny spotřebitelských preferencí – bio výrobky, úspornost spotřebičů).
- **Nová firma** – rozšíření aktivit pomocí projektu koupě firmy.

Podle charakteru peněžního toku dělíme investice na:

- **Konvenční** – jsou charakteristické kapitálovými výdaji jen v počátečních obdobích. V následujících obdobích převládají kapitálové příjmy.
- **Nekonvenční** – vyznačují se změnami (střídáním) kladných a záporných peněžních toků (např. po určitém období je nutná údržba zařízení, způsobující snížení peněžních příjmů).

2 INVESTIČNÍ CONTROLLING

Investiční controlling pokrývá celý proces plánování, kontroly a řízení investic se zaměřením na jejich rentabilitu. Součástí jsou aktivity spojené s rozhodováním o realizaci jednotlivých investičních akcí. Úkolem investičního controllingu je zajištění likvidity a určení krátkodobé a dlouhodobé potřeby kapitálu.

Hlavní úkoly investičního controllingu podle Scholleové [7] jsou:

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

Do oblasti investičního controllingu patří také podnikové projekty, které znamenají kapitálový výdaj a mají dlouhodobě zvýšit hodnotu podnikových aktiv nebo přinést finanční efekt v delším časovém období. Samotné rozhodování o investicích je především v kompetenci vlastníků podniku. Nutné provozní investice řeší přímo management. Pro všechna investiční rozhodnutí je třeba připravit náležité podklady. Controllingové nebo finanční oddělení zajišťuje tyto potřebné informace:

- Kvantifikace finančních nároků projektu.
- Vyhodnocení možných zdrojů financování.
- Vypracování kapitálového rozpočtu včetně peněžního toku.
- Přehled vlivů provedených investic na budoucnost podniku.

2.1 Základní cíle investičního controllingu

Každé rozhodování o investici je z větší části nevratné. Pracuje se s očekávanými hodnotami, je třeba brát v úvahu riziko a faktor času. Přijetí nevhodné investice může zvrátit prosperitu celé firmy.

Vlastní rozhodování o investici neprovádí nikdy controller, ale je plně v rukou vlastníka či pověřeného manažera. Tito nesou za rozhodnutí plnou zodpovědnost. Controller se podílí na rozhodování kvalitou informací a jejich zpracováním. [7]

Hlavní cíl investičního controllingu je dle Scholleové [7] „podpora procesů řízení a rozhodování na všech hierarchických úrovních podniku v průběhu celého investičního procesu.“ Jedná se o procesy inicializační, plánovací, prováděcí, řídicí, ukončovací.

2.2 Funkce investičního controllingu

Pro správné fungování investičního controllingu je nezbytné, aby controllingové oddělení plnilo funkce metodické, koordinační a servis pro rozhodování. Tyto jednotlivé oblasti popisuje Scholleová [7] následovně:

Metodická oblast:

- Výstavba směrnic a postupů při rozhodovacím procesu.
 - Rámcové vymezení schémat a postupů pro opakované činnosti.
 - Definice a doporučení používaných metod.
 - Nastavení systémů včasného varování.

Koordinační oblast:

- Organizace a koordinace procesů ve všech fázích s důrazem na fázi přípravnou.
- Zajištění komplexního průběžného sběru dat potřebných pro další zpracování při přípravě podkladů určených k rozhodování.

Oblast servisu pro rozhodování:

- Při plánování (probíhá především v předinvestiční fázi) se controlling zabývá:
 - tvorbou plánů, rozpracováním dílčích plánů a jejich koordinací,
 - korekcí plánů na základě zjištění nových skutečností,
 - rozpočtováním a kontrolou vázanosti kapitálu (i v průběhu investice).
- Zpracování výstupů pro podporu rozhodování managementu nebo vlastníka o dalším postupu (v předinvestiční fázi).
- Kontrola (zejména v provozní a postinvestiční fázi):
 - Stanovení rozsahu a typu kontroly plánů.
 - Identifikace klíčových sledovaných veličin.
 - Vyhodnocení odchylek těchto veličin.
 - Označení příčin odchylek.
 - Opatření k prevenci odchylek.
- Postaudit

2.3 Reporting

Reporting (výkaznictví) vychází z podnikových plánů, které číselně vyjadřují cíle podniku pro každou oblast odpovědnosti. Neopomenutelným zdrojem dat by měl být samozřejmě informační systém podniku. Tento v ideálním případě obsahuje nastavbu controllingového informačního systému, který umožňuje vytvářet různé pohledy na ekonomickou skutečnost se zobrazením výsledků a zodpovědnosti za výsledky.

Každý efektivní management vyžaduje pravidelné vyhodnocování dosažených výsledků. Controller má v rámci reportingu za úkol sestavení písemných, popř. ústních informací poskytujících stručnou zprávu o plnění plánovaných cílů jednotlivými odpovědnostními úseky. Pro srovnání plánovaných a skutečných hodnot daného ukazatele se provádí tzv. analýza odchylek. Na základě analýzy výsledků by měla být realizována příslušná opatření. Zjištěné odchylky se však nemají stát důkazním materiálem o pochybení nebo nedbalosti jednotlivých pracovníků, nýbrž slouží pouze jako doklad pro další opatření a měly by vést k úvahám co a jak zlepšit či jak přizpůsobit cíle změněným podmínkám. Forma reportingu a konkrétní úprava závisí na organizační struktuře a potřebách managementu daného podniku.

2.3.1 Zpráva controllera

Správně fungující controllingové oddělení podává oprávněným osobám tzv. zprávu controllera. Jedná se o pravidelné měsíční, případně mimořádné hlášení, jehož obsahem je měsíční porovnání plánu se skutečně dosaženými hodnotami sledovaných ukazatelů. Toto hlášení obsahuje například tržby, náklady, výsledek hospodaření, ukazatele likvidity či jiné finanční ukazatele a také investice.

2.3.2 Reporting v oblasti investic

Reporting v oblasti podnikových investic představuje jeden z nástrojů finančního řízení investičních projektů. Controller sestavuje jako výstup evidence nákladů a investičních výdajů souhrnný finanční report, jehož účelem je kontrola výdajů a následné zhodnocení realizovaných projektů. Landa [5] uvádí informace, které zpravidla report o stavu investic obsahuje:

- Identifikace projektu a určení časového období, za které je report sestavován.
- Označení fází projektu nebo pracovních balíků.
- Celkové plánované náklady za dobu trvání projektu.

- Údaj o stavu rozpracovanosti jednotlivých fází (v %).
- Přepočtené plánované náklady vypočtené podle vzorce : Celkové plánované náklady x % rozpracovanosti.
- Skutečně vynaložené náklady za vykazované období.
- Odchylka – rozdíl mezi přepočtenými plánovanými náklady a skutečnými náklady.
- Návrh opatření v případě identifikace podstatné odchylky.

Další položkou v reportu by mohla být také kumulativní hodnota vynaložených nákladů k danému období.

Hodnocení výsledné efektivnosti projektu a závěrečná zpráva

K dalším reportům využívaným v rámci investičního controllingu by měla patřit také výsledná kalkulace projektu sloužící k závěrečnému posouzení hospodárnosti. Základem výsledné kalkulace je porovnání plánovaného rozpočtu a skutečnosti. Výsledná kalkulace může vypadat následovně [1]:

Tabulka 1 – Formulář pro výslednou kalkulaci projektu

Výsledná kalkulace projektu							
Popis projektových výkonů							
Pracovní balík	Plán nákladů (rozpočet)	Zvýšení výkonů	Snížení výkonů	Revidovaný rozpočet	Skutečné náklady	Odchylka	Zdůvodnění
Součet							
Poznatky							
Vedoucí projektu:				Zadavatel:			

3 INVESTIČNÍ PROCES

Činnosti investičního controllingu se prolínají a zasahují do všech etap investičního procesu. Investiční procesy probíhají ve čtyřech fázích:

- Předinvestiční fáze - identifikace projektů, příprava.
- Investiční - vlastní rozhodování a realizace (pořízení).
- Provozní fáze – zabezpečení provozu investice.
- Postinvestiční audit.

Jednotlivé fáze jsou popsány v následujících kapitolách.

3.1 Předinvestiční fáze

V rámci předinvestiční fáze dochází k identifikaci investičních záměrů, shromáždění a analýze podkladů a vypracování tzv. feasibility study (studie proveditelnosti). Realizace konkrétní investice by měla být v souladu s cíli podniku.

Předběžný výběr

Existuje-li více investičních alternativ a vypracování podrobné studie proveditelnosti pro každou z nich by bylo příliš nákladné, lze jako mezistupeň mezi studií podnikatelských příležitostí a studií proveditelnosti doporučit zpracování tzv. předběžné studie proveditelnosti (pre-feasibility study), která zhodnotí základní alternativy a parametry záměru a pomůže projekt lépe specifikovat.

3.1.1 Technicko – ekonomická studie proveditelnosti (Feasibility Study)

Technicko – ekonomická studie má sloužit k souhrnnému popisu všech významných hledisek týkajících se investičního záměru. Účelem dokumentu je zhodnocení technických, ekonomických a organizačních stránek projektu, vyhodnocení údajů o trhu a ostaním prostředí. Díky této studii získává manažer celkový přehled a zdůvodnění záměru projektů. Čím nákladnější investice, tím by měl být kladen větší důraz na preciznost provedení.

Hlavní části feasibility study [4]:

- Analýza trhů
- Marketingová strategie
- Analýza výrobních vstupů
- Analýza výrobního zařízení a technologie

- Analýza lidských zdrojů
- Analýza lokalizace projektu
- Analýza organizace a řízení
- Analýza rizika
- Finanční analýza a hodnocení
- Plán realizace

Zpracování komplexní feasibility study je týmovou prací odborníků z různých oblastí jako je technologie, oblast řízení lidských zdrojů, znalec legislativy pro podmínky v daném oboru podnikání, analytik trhu. Funkci koordinátora vykonává investiční controller, který nese odpovědnost za vyjádření všech důsledků a doporučení v ekonomicko-finanční rovině. [7]

Konečné rozhodnutí o investici určuje vlastník, jeho názory nemusí být ve shodě s controllerem. Pokud byla při zpracování studie dodržena pravidla racionálního rozhodování a všechny materiály důsledně zpracovány, neměly by se názory controllera a vlastníka zásadně lišit.

3.1.2 Plánovací činnost v investičním procesu

Plánováním investic se většina firem zabývá při sestavování rozpočtu (Budget) na následující období. Stanoví se celkový objem prostředků, který je následně rozdělen na konkrétní investice. Controllingové oddělení shromažďuje požadavky na investice z různých oddělení podniku. Všechny investiční záměry je nutné sladit s finančními možnostmi a podmínkami na trhu. Vychází se z marketingových informací, následně je sestaven plán prodeje. Z něj vychází provozní plán, který rozvádí náklady na spotřebu výrobních faktorů (práce, materiálu a kapitálu).

Prostředky mohou být v rámci sestavovaného investičního plánu členěny na investice strategické a obnovovací (do stávajícího majetku). Investiční plán by měl zachycovat všechny finanční dopady a to ve všech fázích investičního procesu. Důležité je správné rozpracování cash flow (viz kap.4.2. – Odhad budoucích peněžních příjmů).

3.2 Realizační část investičního procesu

Základem úspěšné realizace investičního záměru je kvalitní zpracování plánu a dobře zvládnutá koordinace řízení projektu. Projektový tým zabezpečuje všechny klíčové aktivity, organizuje realizaci, uzavírá smlouvy.

Realizační (investiční) fáze obnáší zejména tyto aktivity [7]:

- vytvoření právní, finanční a organizační základny,
- získání technologie a dokumentace,
- výběrové řízení – dodavatelé,
- nákup majetku,
- zajištění personální stránky,
- zkušební a záběhový provoz.

V investiční fázi projektu hraje významnou roli kontrola harmonogramu, časové dodržování následností jednotlivých aktivit a včasné zajištění celého projektu zdrojem financování. K řízení projektů se v praxi využívají různé nástroje a metody, které slouží jako nezbytná podpora pro implementaci projektu. Metody zobrazující jednotlivé etapy procesu mohou být například tyto:

- **CPM** (metoda kritické cesty) – metoda je založena na deterministickém určení dob trvání činnosti použitím tzv. kritické cesty; používá se u projektů, kde lze doby trvání odhladnout s velkou přesností (stavební průmysl).
- **PERT** – slouží k řešení problémů stochastické povahy, vstupní údaje jsou stanoveny pomocí pravděpodobnosti; používá se v případě, kdy nelze přesně stanovit dobu trvání činnosti.
- **Ganttův diagram** – umožňuje prezentovat plánované termíny a manažeři jej využívají jako kontrolní nástroj, jehož pomocí lze průběžně sledovat, jak probíhá realizace projektu.

3.3 Provozní fáze investičního projektu

Úspěch provozu investičního projektu závisí na kvalitě provedení předinvestiční a investiční fáze. „Úkolem controllera v provozní fázi je nejen sledovat a vyhodnocovat probíhající procesy, ale i dávat na základě monitoringu investice a signálů z technologického i tržního okolí doporučení ke korekci plánu nebo ke změnám

v realizaci.“ [7] Během provozní fáze jsou realizovány výrobky nebo služby a generovány finanční toky. Mohou však nastat různé, více či méně předvídatelné, okolnosti, které vyvolají problémy s krátkodobým nebo dlouhodobým dopadem na investiční projekt.

Krátkodobé problémy se týkají většinou výrobního programu a dopadají do nákladové oblasti. Jde například o nevyřešení všech problémů zkušebního či záběhového provozu, které se týkají lidských zdrojů a organizačního zabezpečení. Negativní vliv má nedostatečně vyškolený personál jak na úrovni obsluhy tak i v řídicích funkcích. Krátkodobé problémy způsobuje také špatné řízení pracovního kapitálu.

Dlouhodobé problémy souvisejí většinou s celkovou strategií a účelem, pro který byl projekt založen. Dopady těchto problémů jsou často spojeny s očekávanými výnosy.

Hlavní činností controllera v provozní fázi je nepřetržité sledování investice, průběžná kontrola výsledků a identifikace odchylek od zamýšleného plánu. Rozbor a vyhodnocení odchylek lze provést vyjádřením :

- absolutním – prostý rozdíl očekávané a skutečné hodnoty veličin,
- procentním – podíl absolutní odchylky a očekávané hodnoty (v %),
- indexem změny – jako poměr mezi skutečnou a očekávanou hodnotou.

Základní sledovanou veličinou bývá obvykle cash flow. Její vyhodnocování by měl controller provádět nejen v celkové hodnotě, ale i s ohledem na dílčí vlivy odchylek. Tyto dílčí vlivy vznikají ve třech oblastech:

- Výrobní část (dále dělíme na výnosovou a nákladovou část).
- Finanční část – týká se aktivit řízení zásobování a obchodní politiky (pohledávky, závazky).
- Část daňové úspory – souvisí s daňovými efekty odpisové politiky.

Zjištění a kvantifikaci odchylek je nutné doplnit nalezením odpovídajícího řešení či eliminace odchylky v příštím období.

3.4 Postinvestiční audit

Smyslem postinvestičního auditu není jen retrospektivní analýza a vyhodnocení investiční akce po uplynutí určitého období. Tento postaudit, postavený na controllingových principech, má být orientován na budoucnost. Jeho výsledky mohou být významným

zdrojem poučení a zdokonalení pro další investiční projekty. Dobře řízené společnosti využívají systematického způsobu učení z minulých chyb a neúspěchů.

Náplň postinvestičního auditu

Zpětnou analýzu investiční akce je vhodné zaměřit na zhodnocení jistých oblastí. Fotr a Souček v knize Podnikatelský záměr a investiční rozhodování [2] uvádějí tyto okruhy:

- Shody základních předpokladů.
- Shody předpokládaných hospodářských výsledků.
- Shody hodnot ukazatelů efektivity.
- Faktory, které vyvolaly v různých investičních fázích problémy.
- Způsob řešení případných krizových situací v průběhu fungování projektu.
- Faktory, které přispěly nejvíce k úspěchu.
- Přínos projektu k realizaci celkové strategie společnosti.

Doporučení a závěry vyplývající z postinvestičního auditu shrnuje Sholleová [7] do tabulky (Tabulka 2). Uvádí zde doporučení pro jednotlivé fáze investičního procesu, které se týkají oblastí informační, metodické a procesní.

Tabulka 2 – Typy doporučení z postauditu [7]

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 	<ul style="list-style-type: none"> • průběžná data
metodické	<ul style="list-style-type: none"> • práce s info. zdroji • metodika volby hodnocení • 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 • pořizení 	<ul style="list-style-type: none"> • krizová opatření • korekce plánu • včasný zásah

4 POSTUP HODNOCENÍ EFEKTIVNOSTI INVESTIC

Jádrem hodnocení investice je identifikace základních veličin, které se využívají při výpočtech pomocí různých metod hodnocení ekonomické efektivity (tyto jsou popsány v následujících kapitolách).

Postup hodnocení efektivity investic shrnuje Synek do následujících kroků [10]:

1. „Určení kapitálových výdajů na investici (akci, projekt).
2. Odhad budoucích čistých peněžních příjmů (cash flow), které investice přinese, a spojeného rizika.
3. Určení tzv. nákladů na kapitál podniku – podnikové diskontní míry, o které budou příjmy diskontovány.
4. Výpočet současné hodnoty očekávaných výnosů (očekávaných cash flow) a její porovnání s kapitálovými výdaji na investici.“

4.1 Určení kapitálových výdajů

Kapitálovým výdajem rozumíme vynaložení peněžních prostředků na pořízení dlouhodobého majetku a výdaje na trvalý přírůstek čistého pracovního kapitálu (oběžný majetek snížený o krátkodobá pasiva). Jedná se o kupní cenu zařízení plus doprava, náklady na instalaci, přeškolení pracovníků případně ocenění majetku ve vlastní režii. Přírůstkem čistého pracovního kapitálu rozumíme zvýšení zásob, materiálu či surovin spojených s novou investicí. Dále je potřeba kapitálový výdaj upravit o výdaje spojené s případným prodejem a likvidací stávajícího zařízení.

Výpočet lze zobrazit pomocí vzorce:

$$K = I + O - P \pm D,$$

kde K = kapitálový výdaj,

I = výdaj na pořízení dlouhodobého majetku,

O = výdaj na trvalý přírůstek čistého pracovního kapitálu,

P = příjem z prodeje existujícího nahrazovaného dlouhodobého majetku,

D = daňové efekty z prodeje existujícího nahrazovaného dlouhodobého majetku.

4.2 Odhad budoucích peněžních příjmů

Zjišťování a odhad budoucích cash flow se v praxi provádí velmi obtížně a často dochází k přeceňování. V průběhu času působí na peněžní tok mnoho různých faktorů a vlivů (inflace, změna tržních podmínek...)

Při zjišťování ročního cash flow se vychází ze zisku (po zdanění), který projekt přináší. Zisk dále upravujeme o roční odpisy (nejsou peněžním výdajem), o změny čistého pracovního kapitálu v průběhu roku spojeného s investicí. Na konci doby životnosti se do ročního cash flow zahrnuje také příjem z prodeje dlouhodobého majetku upravený o daň.

Výpočet lze zobrazit pomocí vzorce:

$$P = Z + A + O + P \text{ +/- } D,$$

kde P = celkový roční peněžní příjem z investičního projektu,

Z = roční přírůstek zisku po zdanění, který investice přináší,

A = přírůstek ročních odpisů v důsledku investování,

O = změna čistého pracovního kapitálu (úbytek +, přírůstek -),

P = příjem z prodeje dlouhodobého majetku koncem životnosti,

D = daňový efekt z prodeje dlouhodobého majetku koncem životnosti.

Tabulka 3 - Položky ovlivňující CF v jednotlivých fázích investičního procesu [7]

Investiční fáze		Provozní fáze		Ukončení a dezinvestice	
+	-	+	-	+	-
odprodej starých zařízení	nákup potřebného zařízení	tržby	spotřeba na provoz	likvidace dlouhodobého majetku	rekultivace ekologických škod
	- náklady zálohového provozu - získání a zaškolení pracovníků - vytvoření nezbytných zásob	prodeje (úspory)	- spotřební - osobní - režijní - odpisové	likvidace oběžného majetku (zásoby, vymáhání nebo odprodej pohledávek, závazky)	
	↓		↓		↓
Plán počátečních výdajů		Plán provozního zisku		Plán dezinvestičního zisku	

4.3 Určení podnikové diskontní míry

Podniková diskontní míra vyjadřuje výši rizika, které nesou vlastníci a věřitelé. Lze ji ztotožnit s firemními náklady kapitálu. Závisí na velikosti podniku, závislosti odvětví na hospodářském cyklu, složení kapitálu (rostoucí zadluženost - větší riziko), minulém průběhu hospodaření firmy (dobré výsledky – méně rizikové).

Výpočet podnikové diskontní míry:

$$WACC = i * (1 - T) * \frac{CK}{K} + r * \frac{VK}{K} + r_p ,$$

kde WACC (Weighted Aaverage Cost of Capital) – průměrné náklady na kapitál,

i úrok placený za cizí kapitál,

T sazba daně z příjmů,

CK cizí kapitál,

VK vlastní kapitál,

K celkový kapitál,

r požadovaná rentabilita vlastního kapitálu,

r_p riziková přírážka.

4.3.1 Náklady na cizí kapitál

Náklady na cizí kapitál představuje úroková sazba veškerých půjček a úvěrů. Jestliže potřebujeme odhadnout náklady na budoucí dluh ($i = r_d$), využívá se následujícího modelu:

$$r_d = r_f + r_p ,$$

kde r_f - bezriziková úroková míra, r_p - riziková přírážka.

Z bezrizikové úrokové míry vycházejí banky při stanovování úroku, za který půjčují kapitál. Tuto sazbu stanovuje ČNB a nazývá se PRIBOR. Aktuálně (k. 15.4. 2010)¹ je PRIBOR v ČR 1,95%. K bezrizikové úrokové míře připočítáváme rizikovou přírážku odhadnutou například pomocí ratingu či zjednodušeně (EBIT/úroky). Doporučené hodnoty rizikové přírážky lze nalézt na www.damodaran.com.

¹ http://www.cnb.cz/cs/financni_trhy/penezni_trh/pribor/denni.jsp?date=15.04.2010

4.3.2 Náklady na vlastní kapitál

Tyto náklady se odvíjejí od rizika podnikatelské činnosti firmy. Představují výnosnost, kterou vlastník očekává za podstoupené riziko. K určení nákladů na vlastní kapitál r_e se využívá modelu CAPM. Pro výpočet je nutné znát bezrizikovou úrokovou míru, hodnotu koeficientu β a rizikovou prémie.

Bezriziková úroková míra byla zmíněna v předchozí kapitole

Koeficient β je určován na základě údajů kapitálového trhu. Vzhledem k tomu, že většina firem v českém prostředí není obchodována na trhu. Využívají se k výpočtu údaje o koeficientech β ze známých informací amerických nebo evropských trhů. Údaje lze nalézt na www.damodaran.com. Odvětví strojírenství je zde například přiřazena hodnota 2,29 (nezadlužená beta). Výpočet koeficientu odpovídající kapitálové struktuře firmy se provádí podle vzorce:

$$\beta = \beta_{\text{nezadlužená}} \times \left(1 + (1 - t) \times \frac{CK}{VK} \right),$$

kde CK – cizí kapitál, VK – vlastní kapitál.

Prémie za riziko ($r_m - r_f$) vychází z dlouhodobého vývoje výnosnosti na kapitálovém trhu. I v tomto případě je jednou z možností jejího stanovení použití ratingu agentury Mody's. Prémie za riziko uvedená pro Českou Republiku činila pro rok 2009 hodnotu 7,10%. [7]

5 KRITÉRIA HODNOCENÍ EKONOMICKÉ EFEKTIVNOSTI

Na celkovou efektivnost investičního projektu působí mnoho faktorů, např.: vývoj cen výrobků, požadavky technické a technologické, ekologická a bezpečnostní omezení, náklady na získání kapitálu a kapitálové zdroje, které má podnik vyhrazeny na investici. „Celková efektivnost investičních projektů se musí posuzovat podle toho, jak přispívají k hlavnímu cíli podnikání firmy – tj. k maximalizaci její tržní hodnoty pro vlastníky.“ [13]

Smyslem hodnocení investičních projektů je analýza a výběr konkrétní vhodné alternativy. Hodnocení ekonomické efektivnosti projektu však není výhradně spojeno jen s předinvestiční fází projektu, ale poskytuje zpětnou vazbu vedení podniku i v průběhu životnosti investice nebo po jejím ukončení. V praxi se používají různé druhy metod hodnocení efektivnosti. Tyto metody využívají různá kritéria, podle kterých se investice posuzují. Je nutné identifikovat patřičné posuzovací kritérium.

Z finančního hlediska lze rozlišovat tato cílová kritéria jak shrnuje Landa [5]:

- „snížení nákladů / zefektivnění produkčního procesu - **nákladové kritérium**,
- zvýšení výnosů a zisku – **ziskové kritérium**,
- peněžní toky – **kritérium cash flow**“.

Pomocí **nákladových kritérií** určujeme efekty z úspory investičních nákladů a zároveň nákladů spojených s pozdějším fungováním investice – provozních nákladů. Obě tyto kategorie se slučují do tzv. ročních průměrných nákladů, přičemž jednorázové investiční náklady jsou vyjadřovány formou úroků z těchto nákladů. Nákladová kritéria nelze použít vždy, jelikož nevyjadřují efektivnost investice úplně. Jsou vhodná jen pro hodnocení investice poskytující stejný obsah produkce při stejných realizačních cenách. Těmito metodami můžeme vyjádřit pouze tzv. srovnatelnou efektivnost. [13]

U **ziskových kritérií** lze efektivnost vyjádřit úplněji, protože zahrnují výši zisku, která je dosažena objemem výkonů jednotlivých variant. Zisk však závisí na použitých účetních metodách (odpisové metody) a nezobrazuje reálné finanční příjmy z investice.

Nejreálnější pohled na efektivnost investice podávají metody založené na kritériu **peněžních toků**. Většina moderních metod s tímto kritériem pracuje (viz. Kapitola 4.1). Prognózování peněžních toků na období několika let však patří k obtížným činnostem finančního managementu, protože jsou ovlivňovány mnoha faktory (vývoj cen, poptávky, úrokových sazeb, kurzů měn atd.).

Metody hodnocení investic můžeme rozdělit také podle toho, zda přihlížejí k faktoru času nebo jej neberou v úvahu:

- **Statické metody** – neberou v úvahu riziko a faktor času jen omezeně (doba návratnosti, průměrné roční cash flow...)
- **Dynamické metody** – počítají s faktorem času, rizika a peněžním tokem (NPV, IRR, PI)

5.1 Metody hodnocení ekonomické efektivity ziskových investic

5.1.1 Metoda výnosnosti investic - ROI (Return on Investment)

Metodou výnosnosti investic měříme podíl průměrného ročního zisku a nákladů na investici (celkový vložený kapitál)

$$ROI = \frac{Zr}{IN},$$

kde Zr průměrný roční zisk plynoucí z investice,

IN náklady na investici.

Tato metoda však nezohledňuje dobu trvání projektu, tedy nebere v úvahu časové hledisko ani podnikatelské riziko.

5.1.2 Metoda doby návratnosti (Payback Method)

Dobu návratnosti počítáme jako investiční výdaj dělený průměrným ročním cash flow. Pomocí této metody zjišťujeme, za jakou dobu dojde k úhradě vložených prostředků na investici.

$$t = \frac{I}{\emptyset CF},$$

kde t - doba splacení,

I - investiční výdaj,

$\emptyset CF$ - průměrné roční cash flow ($\emptyset CF = \frac{\sum_{i=1}^n CF_i}{n}$; kde n je počet let, CF_i je peněžní tok v i -tém roce).

Tento výpočet je však zkreslující, jelikož v prvních letech bývají příjmy záporné nebo hodně nízké. Pro větší přesnost se používá postupné kumulování očekávaných příjmů po jednotlivých letech. Příklad² je uveden v Tabulce 3.

Tabulka 4 – Výpočet kumulovaného CF [7]

Rok	Cash flow (tis. Kč)	Kumulovaná cash flow (tis. Kč)
0	-410	- 410
1	-95	-410 – 95 = - 505
2	96	-505 + 96 = - 409
3	181	-409 + 181 = - 228
4	266	-228 + 266 = 38
5	266	38 + 266 = 304
6	181	304 + 181 = 485

Očekávané peněžní příjmy můžeme pro zohlednění časového hlediska diskontovat na současnou hodnotu. Počítáme pak diskontovanou dobu návratnosti.

Valach v knize Investiční rozhodování a dlouhodobé financování [13] upozorňuje: „Doba návratnosti vyjadřuje pouze dobu, která je nutná pro pokrytí kapitálového výdaje peněžními příjmy z investice, není měřítkem efektivnosti projektu, ale měřítkem očekávané likvidity projektu.“ Nedostatkem metody je také to, že nepočítá s příjmy plynoucími z investice po době návratnosti, tedy využívá pouze kritéria rychlé návratnosti projektu.

5.1.3 Metoda čisté současné hodnoty – NPV (Net Present Value on Investment)

Čistá současná hodnota je častým hodnotícím kritériem při rozhodování v oblasti investic. Základem této výpočtové metody je porovnání diskontovaných peněžních příjmů a výdajů z investice. Počítáme se současnými hodnotami. K tomu potřebujeme znát podnikovou diskontní míru, kterou lze nejlépe odhadnout pomocí WACC (průměrných vážených nákladů na kapitál) viz kapitola 4.3.

² Scholleová H. (2009) – Investiční Controlling str. 112

Výpočet čisté součané hodnoty

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

kde IN - počáteční výdaj na investici,

CF_i - cash flow v roce i,

n - počet let,

WACC - vážené náklady na kapitál,

NPV- udává, kolik peněz podniku zůstane navíc při realizaci investice.

Je-li čistá současná hodnota investice kladná, pak ji můžeme přijmout. Z více možných investic vybereme tu s nejvyšší čistou současnou hodnotou.

5.1.4 Metoda vnitřního výnosového procenta – IRR (Internal Rate of Return)

Scholleová [8] charakterizuje vnitřní výnosové procento jako : „Relativní procentní výnos, který investice poskytuje během svého provozu. Slovo „relativní“ znamená, že je vztažen k investovanému výdaji a respektuje časovou hodnotu peněz.“ Vnitřní výnosové procento se rovná takové diskontní sazbě, při které je NPV = 0.

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

Nevýhodou této metody je, že ji lze použít pouze pro tzv. konvenční peněžní toky (při pořízení investice proběhne jeden nebo více záporných peněžních toků a dále jsou již peněžní toky kladné). V některých případech tato podmínka není během investičního procesu dodržena, jelikož si investiční projekt žádá další výdaje dalších období.

K výpočtu této metody však nepotřebujeme znát diskontní sazbu. Vnitřní výnosové procento hledáme pomocí lineární interpolace. Jako pomocníka k výpočtu můžeme využít MS Excel a funkci MÍRA.VÝNOSNOSTI.

5.2 Metody hodnocení projektů tzv. neziskového typu

Ne všechny investice přinášejí měřitelný výnos v peněžních jednotkách. V případech investic tzv. neziskového typu hodnotíme efektivnost pomocí nákladové metody, metody nákladů a užítku (Cost-Benefit Analysis) a metody hodnocení přínosů projektu.

5.2.1 Nákladové metody [7]

Základem nákladových metod je porovnání nákladové části peněžních toků z investice. Používá se u projektů, jejichž realizace by vedla ke stejným příjmům při uvedení produkce na trh. Mohou to být také alternativní investice do obnovy zařízení nebo regulační investice.

Metoda ročních průměrných nákladů

Matematicky vyjádříme roční průměrné náklady (R) následovně:

$$R = N + k * IN,$$

kde N – průměrné provozní náklady v průběhu období,

k – požadovaná výnosnost podniku,

IN – počáteční investiční výdaj,

Metoda vyrovnávání investičních a provozních nákladů

K vyrovnávání nákladů využíváme celkové kumulované náklady (bez ohledu na časovou hodnotu peněz a jejich požadovanou výnosnost. Rozhodování podle této metody je vhodné, pokud volíme mezi dvěma variantami, z nichž jedna má vyšší vstupní výdaje IN_1 , ale nižší roční provozní N_1 , a s druhou variantou realizace souvisejí nižší vstupní IN_2 , ale vyšší provozní N_2 .

$$IN_1 > IN_2 \text{ a } N_1 < N_2$$

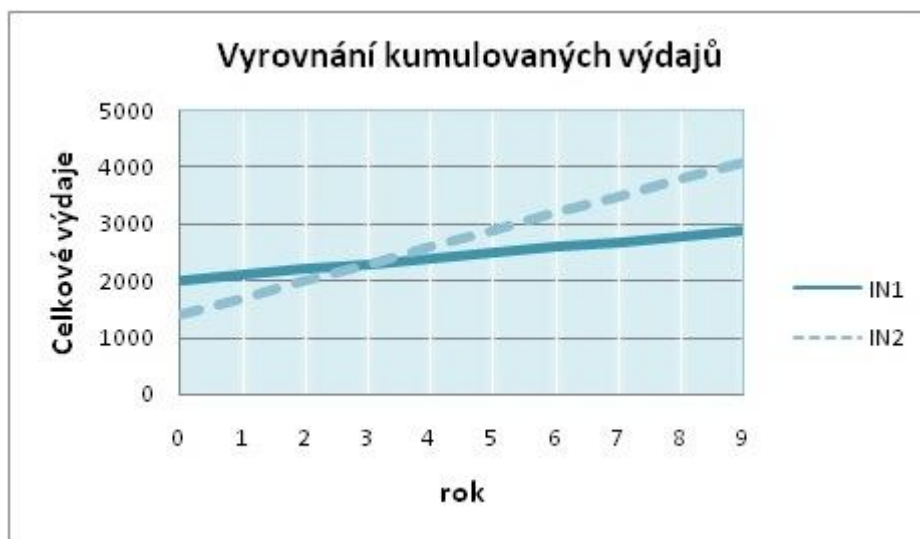
Je tedy jasné, že při delší době využívání dojde k tzv. bodu vyrovnání. Bod vyrovnání (zlomovou dobu) n počítáme pomocí vzorce:

$$n = \frac{IN_1 - IN_2}{N_2 - N_1}.$$

V modelovém příkladu³ [7] jsou srovnány dvě alternativní možnosti při nákupu technologie. IN_1 vyžaduje počáteční investici 2000 tis. Kč a výdaje na provoz N_1 činí 100 tis.Kč. Jiná technologie vyžaduje k pořízení počáteční výdaj IN_2 1400 tis. Kč, ale roční náklady provozu N_2 300 tis. Kč. Na obrázku (Obr.2) je znázorněna doba vyrovnání

³ Scholleová H. (2009)– Investiční Controlling str.46

kumulovaných výdajů ve třetím roce provozu. Náročnější investiční varianta IN₂ bude pro delší období provozu výhodnější.



Obr. 1 – Kumulované výdaje na investici [7]

Metoda diskontovaných nákladů

Do metody diskontovaných nákladů zahrnujeme kromě vynaložených nákladů v průběhu časového období také riziko vyjádřené podnikovou diskontní mírou.

$$NPVC = IN + \frac{N_1}{(1+k)^1} + \frac{N_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{N_n}{(1+k)^n} = IN + \sum_{i=1}^n \frac{N_i}{(1+k)^i},$$

kde N – provozní náklady za období,

k – požadovaná výnosnost podniku,

IN – počáteční investiční výdaj,

i – rok provozu investice,

n – doba životnosti investice.

Při výběru vhodné varianty volíme vždy tu s nižší hodnotou diskontovaných nákladů – NPVC (Net Present Value Cost).

5.2.2 Metoda nákladů a užítku (Cost-Benefit Analysis)

Cost – Benefit analysis (CBA) je metodickým nástrojem, který se využívá k hodnocení projektů, u kterých nelze snadno identifikovat příjmové toky. Jedná se například o podnikové investice do softwarového informačního systému, projekty na změny systému

řízení související se zefektivněním organizační struktury či zavedení systému řízení jakosti.

Základem metody je převedení efektů z investice na číselné vyjádření v peněžních jednotkách. Po kvantifikaci efektů akce na peněžní jednotky se s nimi zachází jako s hotovostními toky a využívá se kritériálních ukazatelů Čisté současné hodnoty, Vnitřního výnosového procenta a případně i Doby návratnosti podobně jako u klasických investic.

Základní pojmy související s metodou:

Benefits („Přínosy“) – veškeré pozitivní dopady, které nastanou v důsledku investice.

Costs („Újmy“) - veškeré negativní efekty, které nastanou v důsledku investice.

Beneficient – jakýkoliv subjekt, na něhož dopadnou důsledky projektu.

Možný postup při použití metody CBA [5] :

- Definování a popis podstaty projektu (technické, marketingové a organizační hlediska).
- Sestavení finančního plánu.
- Určení beneficentů – subjektů, na které dopadnou důsledky projektu v případě realizace.
- Popis rozdílů při realizaci investiční varianty a nulové varianty (situace, kdy projekt nebude realizován).
- Definování maxima všech možných Costs a Benefits pro dané subjekty ve všech fázích projektu.
- Rozdělení efektů na kvantifikovatelné a nekvantifikovatelné.
- Převedení kvantifikovatelných Costs a Benefits na hotovostní toky.
- Stanovení diskontní sazby.
- Výpočet kritériálních ukazatelů.
- Interpretace ukazatele, posouzení projektu na základě vypočítaných kritériálních ukazatelů a neocenitelných efektů.
- Rozhodnutí o přijatelnosti projektu.

5.2.3 Metody analýzy užité hodnoty

Metoda se využívá v případech, kdy investiční projekt je charakterizován různými technickými, obtížně souměřitelnými charakteristikami, u nichž by bylo převedení na

finanční efekty nevypovídající. Uplatnění metod analýzy užitku dochází v případech, kdy [7]:

- užitek můžeme hodnotit podle různých vzájemně nesrovnatelných kritérií,
- jedno nebo více z kritérií lze jen složitě převádět na peněžní jednotky,
- v rámci jednotlivých kritérií jsou varianty srovnatelné.

Nejdříve popíšeme všechny alternativní varianty a vybereme kritéria v souladu s cíli investice. Kritéria upravíme do jednotného charakteru (např. minimalizační převedeme na maximalizační). Stanovíme váhy a provedeme výpočet podle některé z metod vícekritériálního rozhodování (metoda pořadí, bodovací či normovaných proměnných).

Metoda hodnocení přínosů

Pro různé „neziskové“ výzkumné a vývojové projekty se využívá metoda hodnocení přínosů projektů. Tato metoda je zjednodušenou variantou metody CBA.

Základem metody je vyjádření užitku jako přidané hodnoty, která plyne podniku po uvedení investice do provozu. Užitek neboli užitná hodnota vyjadřuje výsledný výnos projektu očištěný o vynaložené náklady. Při hodnocení výnosů rozlišujeme přímé projevy (zvýšení produktivity práce, úspora času, ekologické dopady, zlepšení kvality produkce...) a nepřímé projevy (změna podnikové kultury, posílení motivace zaměstnanců) realizace investičního projektu. [5]

Metoda prostého pořadí

Tato metoda vychází z prostého oznámkování kritérií každého zvlášť a následného vyhodnocení celkového pořadí varianty.

K dalším metodám užitné hodnoty patří také **Metoda bodovací a metoda normované proměnné**. Tyto metody však nebudou detailněji popsány, jelikož nejsou využity v praktické části.

6 ZDROJE FINANCOVÁNÍ INVESTIC

V rámci přípravy podkladů pro investiční rozhodování by měl controller provést rozbor možností financování investičního projektu. Prostředky lze zajistit externě nebo z vlastních zdrojů (kritériem je původ finančních zdrojů). Z hlediska časového je možné využít prostředků financování krátkodobých a dlouhodobých (kritérium je doba splatnosti). Rozhodnutím o způsobu financování ovlivňují manažeři budoucí kapitálovou strukturu podniku, která se promítá do výše diskontní sazby.

Tabulka 5 – Zdroje financování investic [4]

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

6.1 Vlastní zdroje financování

Vlastními interními zdroji financuje podnik svoje projekty ze **zisku a odpisů**, což souvisí s jeho předešlou ekonomickou činností. Tento způsob financování z interních zdrojů bývá v ekonomické literatuře označován jako samofinancování. Hlavní přednosti samofinancování [12]:

- neroste objem závazků, tedy se snižuje riziko vyplývající ze zadlužení,
- financování ze zisku není spojeno s pravidelnými splátkami úroků a dlužné částky,
- umožňuje realizovat investice s vyšším rizikem, na které by bylo obtížné zajistit externí zdroje,
- nevyžaduje emisní náklady.

Nevýhodou nerozděleného zisku může být jeho nestabilita. Oproti tomu odpisy jsou podniku k dispozici i při nulovém zisku a do doby obnovy dlouhodobého majetku mohou být využity jako volný finanční zdroj, použitelný k jakémukoliv účelu.

Vlastní externí zdroje navyšují základní kapitál podniku, patří sem především vklady vlastníků. Financování vlastními zdroji je považováno za dražší, jelikož vlastníci vložením

kapitálu nesou větší riziko (náklady na vlastní kapitál), které by měla výnosnost investice pokrýt.

6.2 Cizí zdroje financování

K nejpoužívanějším cizím zdrojům financování řadíme především úvěr. Využívá se obchodní a bankovní úvěr za cenu, kterou představuje úrok. Financování úvěrem je za určitých podmínek pro firmu výhodné. Dochází k posunu části výdajů do budoucna. Úroky z úvěru snižují daňový základ a tím vzniká nižší daňová povinnost (působení daňového štítu). Cizí kapitál nese menší riziko, proto bývá většinou levnější než vlastní. Při finančních potížích firmy je však třeba dále hradit smluvní úvěrové závazky, zatímco při financování vlastním kapitálem lze omezit výplatu podílu na zisku (dividendy). Proto může být financování cizím kapitálem příčinou snižování stability. [7]

Splácení dluhu může probíhat různými způsoby:

- **Anuitní splátka:**

$$a = D \times \frac{i \times (1 + i)^n}{(1 + i)^n - 1}$$

kde a – zaplacená částka,

D – počáteční stav dluhu,

i – úroková sazba dluhu,

n – počet let, na který byl dluh poskytnut.

Tabulka 6 – Anuitní splácení dluhu [7]

Rok	Dlužná částka	Zaplaceno	Úrok	Splátka	Zůstatek dluhu
20xx	D	a	$i \cdot D$	$a - i \cdot D$	$D - \text{splátka}$

Na konci každého roku obdrží věřitel vždy stejnou částku. Mění se pouze úrok, který klesá v důsledku klesající dlužné částky a současně roste podíl splátky dluhu.

- **Splácení stejnou částkou:**

Tabulka 7 – Splácení dluhu stejnou částkou [7]

Rok	Dlužná částka	Zaplaceno	Úrok	Splátka	Zůstatek dluhu
20xx	D	$D/n + i \cdot D$	$i \cdot D$	D/n	$D - \text{splátka}$

V tomto případě naopak zůstává stejná splátka dluhu po celou dobu a částka, kterou obdrží věřitel, postupně klesá.

- **Uhrazení dluhu na konci období**

Tabulka 8 – Uhrazení dluhu na konci období [7]

Rok	Dlužná částka	Zaplaceno	Úrok	Splátka	Zůstatek dluhu
20xx	D	$D/n + i \cdot D$	$i \cdot D$	0	D – splátka

Další možností plateb dluhu je uhrazení dlužné částky až na konci období. V průběhu let dochází pouze k platbám úroků (z celé částky).

Různé druhy splácení dluhu mají vliv na výkaz zisku a ztráty, jelikož úrok snižuje daňový základ pro odvod daňové povinnosti podle velikosti placeného úroku v daném období.

Mezi hlavní výhody využití bankovních úvěrů patří [12]:

- bankovní úvěr je dostupný i pro podniky, které nemohou emitovat a umístit vlastní akcie a nejsou schopny vydat podnikové dluhopisy na kapitálovém trhu,
- podmínky bankovního úvěru lze sjednat individuálně, podle konkrétních podmínek a situace firmy,
- akcionáři neztrácí kontrolu nad částí podniku jako při emisi akcií, s úvěrem nejsou spojeny vysoké emisní náklady,
- v důsledku závaznosti splátek úroků a dlužných částek dochází k vyjasnění pohledu manažerů na výnosnost jednotlivých investic.

Nevýhody bankovních úvěrů jsou v ekonomické praxi především v následujících skutečnostech:

- Přijetí bankovního úvěru bývá často spojeno s jištěním ve formě zástavy majetku.
- Úhrady úroků a splátek musí být hrazeny včas, bez ohledu na to, zda podnik dosahuje zisku.
- K přijetí bankovního úvěru je třeba, aby měl dlužník k dispozici určité množství vlastních finančních prostředků.

6.3 Leasing

Jako další alternativu pro získání prostředků na financování investic mohou firmy využít finančního leasingu. Jedná se o dlouhodobý pronájem majetku, při kterém se nájemce stará

o servis a údržbu. Po skončení sjednané leasingové doby přebírá nájemce majetek do svého vlastnictví. Jelikož pořizované zařízení zůstává v rozvaze pronajímatele (leasingové společnosti) a ten jej odepisuje, nemůže firma do svého propočtu cash flow odpisy tohoto majetku zahrnout.

6.3.1 Posouzení nákladů na pořízení

Při posuzování vhodnosti pořízení majetku na leasing by manažeři neměli opomenout všechny související výdaje. Jsou to následující:

- Poplatky za uzavření leasingové smlouvy.
- První navýšená splátka – akontace.
- Souhrn všech pravidelných splátek nájmu.
- Zůstatková cena při odkupu majetku (může být i pouze symbolická).

6.3.2 Metoda čisté výhodnosti leasingu (NLA) [Investiční controlling]

Ke zjištění výhodnosti či nevýhodnosti leasingového a úvěrového financování se nabízí controllerovi metoda čisté výhodnosti leasingu (Net Leasing Advantage - NLA). Jádrem vyhodnocení relativní výhodnosti je porovnání celkové současné hodnoty (diskontované) leasingu s velikostí úvěru.

Výpočet NLA:

$$NLA = IN - \sum_{i=1}^n \frac{L_i \times (1-t)}{(1+r_d \times (1-t))^i} - \sum_{i=1}^n \frac{O_i \times t}{(1+r_d \times (1-t))^i} - \frac{P}{(1+r_d)^n},$$

kde IN – počáteční kapitálový výdaj na pořízení investice,

L_i – splátka leasingu v roce i ,

t – sazba daně z příjmu,

n – počet let leasingu,

r_d – úrokové náklady úvěru,

O_i – odpisy v roce i ,

P – odkupní cena majetku pořízeného na leasing.

Uvažujeme-li při rozhodování že $NLA > 0$, pak je finanční leasing výhodnější než úvěr. Naopak je-li $NLA < 0$, pak je finančně výhodnější pořídit majetek na úvěr.

Jestliže vezmeme v úvahu akontaci jako mimořádnou splátku ve výši M , započteme platbu ihned, ale daňově odčítáme poměrnou část po celou dobu trvání leasingu.

Výpočet NLA s akontací:

$$NLA = IN - \sum_{i=1}^n \frac{L_i \times (1-t)}{(1+r_d \times (1-t))^i} - \sum_{i=1}^n \frac{O_i \times t}{(1+r_d \times (1-t))^i} - M + \sum_{i=1}^n \frac{M}{n} + \frac{t}{(1+r_d \times (1-t))^i} - \frac{P}{(1+r_d)^n}.$$

Další možnost vzájemného hodnocení leasingu a úvěru objasňuje Scholleová [7]. Počítáme skutečný procentní výnos plateb za celé období, kdy pro každý rok vyčíslíme výhodu leasingu (leasing advantage – LA) jako:

LA = - splátka po zdanění – daňová úspora z odpisů + daňová úspora z mimořádné splátky

$$LA = -L_i \times (1-t) - O_i \times t + \frac{M}{n} \times t.$$

Následně počítáme vnitřní výnosové procento IRR ze všech efektů leasingu. Realizace s vyšší úrokovou mírou je pro podnik relativně méně výhodná. K výpočtu můžeme využít funkci v MS Excel – MIRA.VYNOSNOSTI.

Leasingové platby jsou za určitých podmínek součástí daňově uznatelných nákladů, zatímco splátky úvěrů do nákladů zahrnout nelze. Obecně je považován leasing za dražší zdroj financování, ale záleží vždy na konkrétních podmínkách.

6.4 Řízení rizika

Při plánování investic vycházíme z očekávaných budoucích efektů, které nastanou s určitou pravděpodobností. V průběhu investičního procesu působí na projekt různé faktory rizika, které mohou způsobovat nežádoucí odchylky.

Významné faktory rizika jsou:

- změny v poptávce vedoucí k poklesu prodejů,
- změny v prodejních cenách vyráběných produktů,
- změny cen vstupů (materiál, energie, pracovní síla, kapitál),
- výše investičních nákladů,
- nedosažení předpokládané výrobní kapacity,
- změna techniky a technologie,
- makroekonomické a politické změny.

Součástí každého projektu by měla být provedena **analýza rizik** s cílem zjistit, které faktory mohou mít vliv na úspěšnost projektu a jaká je jejich významnost. Výsledkem analýzy by měly být návrhy na snížení možných rizik, kterými lze potlačit případný neúspěch. S naprostou jistotou většinou výsledky investiční akce určit nelze. Proto se v praxi využívá kombinace zkušenosti a předpovědi ke snížení nejistoty. Při větším riziku požadují investoři vyšší výnos.

Zohlednění nejistoty můžeme provést několika způsoby:

- Přímé zahrnutí rizika
- Nepřímé zahrnutí rizika

Riziko promítneme do výpočtu např. očekávaného zisku **přímo** určením pravděpodobnosti výskytu (součet pravděpodobností musí být vždy 100%). [10]

$$Z = \sum_{i=1}^n Z_i \times p_i,$$

kde Z_i – zisk dosažený s pravděpodobností p_i ,

p_i – pravděpodobnost výskytu určité výše zisku Z_i ,

n – počet možných velikostí zisku.

Nepřímé promítnutí rizika v investičním rozhodování se provádí pomocí úpravy diskontní sazby. Obecně platí:

Očekávaná výnosnost = bezriziková úroková míra + inflační prémie + riziková prémie

Pro zmapování očekávaných odchylek v jednotlivých fázích investičního procesu slouží **analýza citlivosti**. Úkolem této analýzy je označit konkrétní veličiny, které mohou mít na výsledek investiční akce zásadní dopad.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLEČNOSTI

Společnost NTS PROMETAL MACHINING, s.r.o. je součástí holandské skupiny NTS Group. Sídlí ve městě Slavičín ve Zlínském kraji. Firma provádí komplexní řešení požadavků zákazníka v procesu CNC obrábění kovových materiálů, zpracování plechových dílů, povrchové ochrany a montáže sestav.



Obr. 2 – Sídlo společnosti NTS Prometal Machining ve Slavičíně [14]

7.1 Historie a vývoj společnosti

- **1997** - vznik firmy Prometal, s.r.o. jako dceřiná společnost dvou holandských firem TEGEMA a NEBATO.
- **2000** - společnost NEBATO BEHEER B.V. odkoupila od svého společníka jeho podíl a stala se tak stoprocentním vlastníkem Prometalu.
- **2006** - došlo ke kompletní reorganizaci struktury mateřské společnosti NEBATO včetně její fúze s firmou TE STRAKE a vznikla nová společnost NTS GROUP. Tato reorganizace se dotkla formálně také Prometalu a firma dostala nový název s označením skupiny - NTS Prometal Machining, s.r.o.
- **2007** - dostavba nové haly a její uvedení do provozu, zvýšení kapacit pro výrobu plechových dílů a zavedení nové aktivity - povrchové úpravy. NTS Prometal tak nyní disponuje všemi potřebnými technologiemi k výrobě strojů a strojních zařízení. Dále firma začíná využívat vlastní kompletní technologickou linku pro nanášení práškových plastů a pracoviště pro nanášení kapalných nátěrových hmot.

Skupina NTS

Holding NTS Group patří ve svém oboru k největším v Nizozemí. Stejně pracovní postupy a stejně vysoká úroveň kvality jsou pilířem spolupráce mezi NTS Prometal a dalšími dceřinými společnostmi v rámci NTS Group. Cílem skupiny NTS je realizace a optimalizace mechatronických systémů pro mezinárodně působící výrobce strojů a zařízení (OEM - Original Equipment Manufacturer). Většina firem skupiny sídlí v Holandsku. Dceřiné společnosti NTS Group mimo Holandsko jsou umístěny také v Šanghaji a v Izraeli.

Development	System Suppliers	Component & Part making		Finishing
Engineering	Mechatronics	Machining	Sheet metal	Surface Treatment
NTS Optel Nijmegen	NTS Mechatronics Eindhoven	NTS Mans (25%) Deurne	NTS Metaalbewerking Bergeijk	NTS Finish Bergeijk
MA3 (25%) Eindhoven	NTS Mechatronics Shanghai (CN)	NTS Prometal Slavičín (CZ)	NTS Hermus Venray	NTS Prometal Slavičín (CZ)
NBG (9%) Nederweert	NTS Shemer (50%) Israël		NTS Combimetaal Bergeijk	
MI Partners (10%) Eindhoven			NTS Prometal Slavičín (CZ)	

Obr. 3 – Přehled firem ve skupině NTS GROUP [15]

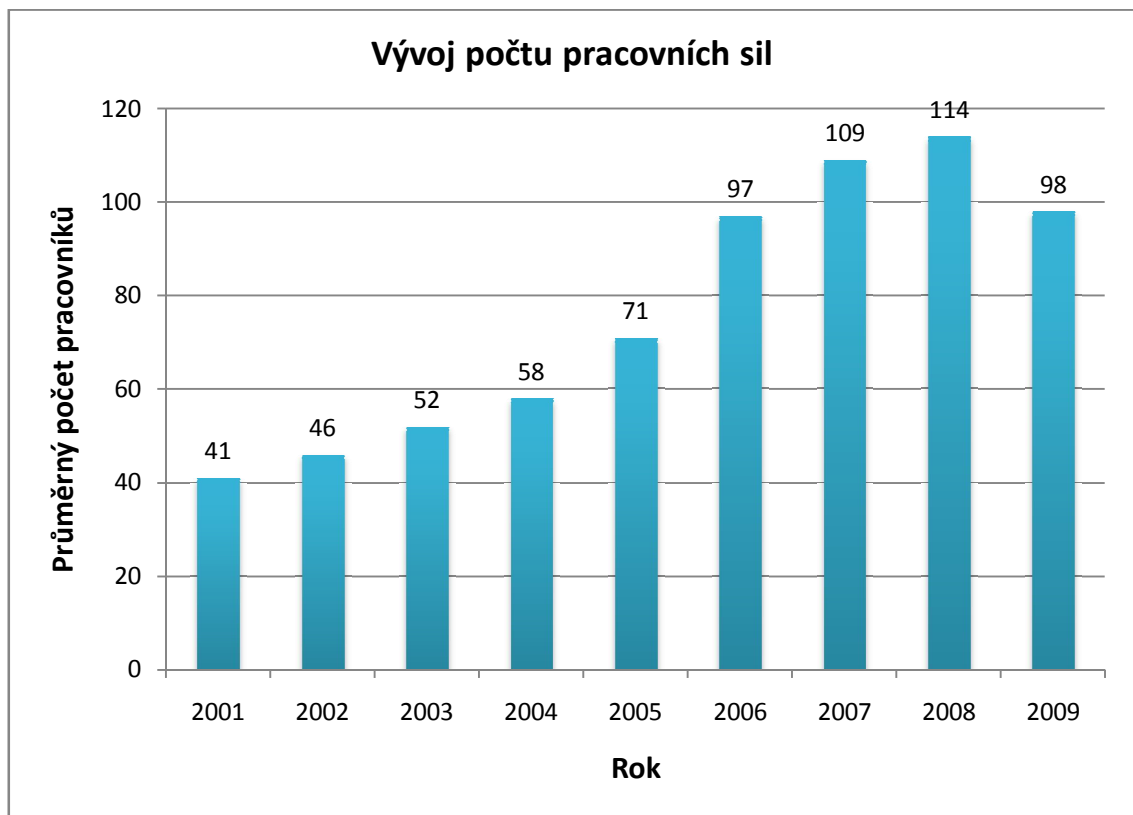
Základní kapitál

Základní kapitál firmy NTS PROMETAL MACHINING, s.r.o. činí 23 000 000,- Kč a je splacen.

Počet zaměstnanců

Rostoucí trend počtu zaměstnanců, který korespondoval s rozvojem firemních aktivit a výkonů byl koncem roku 2008 zbrzděn světovou hospodářskou krizí. Během první poloviny roku 2009 byla přijata úsporná opatření k zachování stability firmy a došlo k poklesu zaměstnanců napříč všemi profesemi firmy zhruba o 30%. Stav počtu zaměstnanců zůstal od léta stabilizovaný bez zásadních změn. Jako protiopatření hromadného propouštění byl po konzultaci s úřadem práce zaveden 3,5 denní pracovní

týden a snížení mezd režijních pracovníků. V současnosti společnost zaměstnává 85 pracovníků.



Obr. 4 - Počet zaměstnanců v průběhu let 2001-2009 [vlastní zpracování]

7.2 Předmět podnikání

Firma se zaměřuje na strojní výrobu přesných dílů soustružením, frézováním a broušením, zhotovení plechových výrobků a svařování, provádí montáže strojů a zařízení pro strojírenský, reprografický, elektronický a automobilový průmysl, pro aplikace ve zdravotnictví a dalších oborech.

K hlavním aktivitám firmy patří zakázková výroba obráběných nebo plechových dílů a jejich případná montáž.

Dle odvětvové klasifikace ekonomických činností (OKEČ) spadají aktivity firmy do třídy 28 - Výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků (kromě strojů a zařízení)

7.3 Cíle společnosti

Firemní strategie v jednotlivých oblastech společnosti:

- V oblasti finálního produktu společnosti

Vedle tradičního produktu, strojních dílů, nabízet i výrobně náročnější produkty - podsestavy strojů, moduly, kompletní stroje. Pokračovat v započatém trendu zvyšování technické úrovně výrobků.

- V oblasti vývoje a konstrukce výrobků

Přejít ze systému nákupu služeb v oblasti zajišťování vývoje a konstrukce výrobku na budování vlastních konstruktérských kapacit. Mít fungující konstrukční a realizační skupinu, která bude schopná vyvíjet vlastní výrobky na základě zadání zákazníka.

- V oblasti technologie

Sledovat nové trendy v technologii a udržovat vysoký standard v úrovni technologického vybavení.

- V oblasti lidských zdrojů

Pečovat o neustálé zvyšování kvalifikace stávajících zaměstnanců, věnovat zvýšenou pozornost výběru a vzdělání nově přijímaných zaměstnanců.

- V oblasti ekonomické

Mít vlastní kontrolní skupinu odpovídající za neustálé technicko-ekonomické sledování a vyhodnocování procesů ve společnosti a jejich optimalizaci. Zvyšovat podíl duševní práce na celkové přidané hodnotě.

- V oblasti řízení společnosti

Důsledně přizpůsobovat systém řízení nově vznikajícím podmínkám s cílem zachovat především jeho pružnost a účinnost.

- V oblasti spolupráce se zákazníky

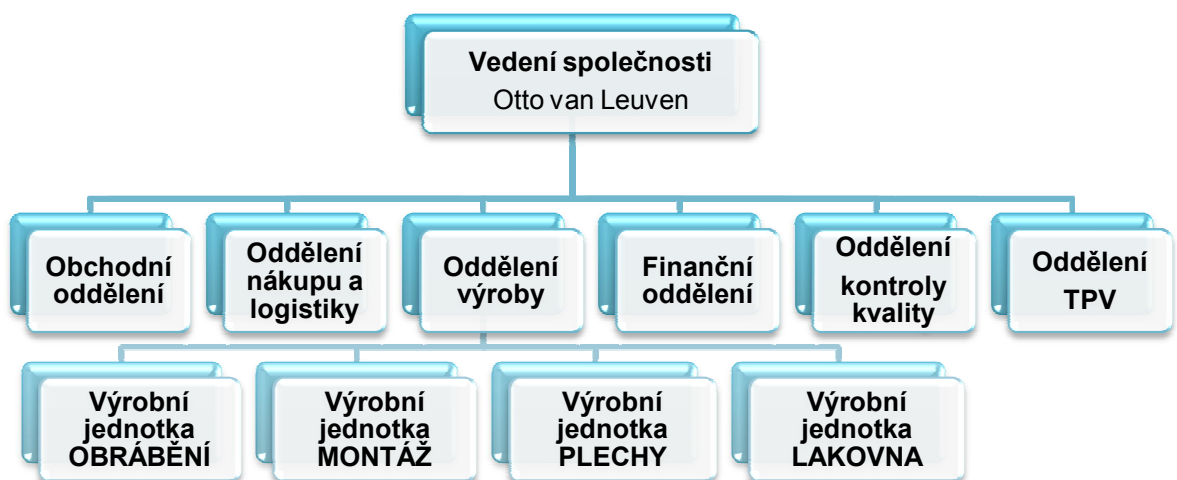
Vybudovat si silnou pozici u zákazníků - stát se "nepostradatelným" dodavatelem.

- V oblasti trvalého zlepšování

Udržovat trend minulých let. Zaměřit se na zkvalitnění technické a organizační stránky firmy. Zvyšovat celkovou úroveň firemní kultury.

7.4 Organizační struktura společnosti

Organizační struktura odpovídá technologickým procesům firmy, které jsou vzájemně provázány. S nástupem nového ředitele, byly prosazeny snahy k vyjasnění kompetencí v organizační struktuře. Od 2009 se organizace rozrostla o jasně definované oddělení nákupu a logistiky a pracovníci TPV byly převedeni z jednotlivých výrobních jednotek pod společného vedoucího do oddělení technologie.



Obr. 5 – Organizační struktura NTS Prometal [vlastní zpracování]

8 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

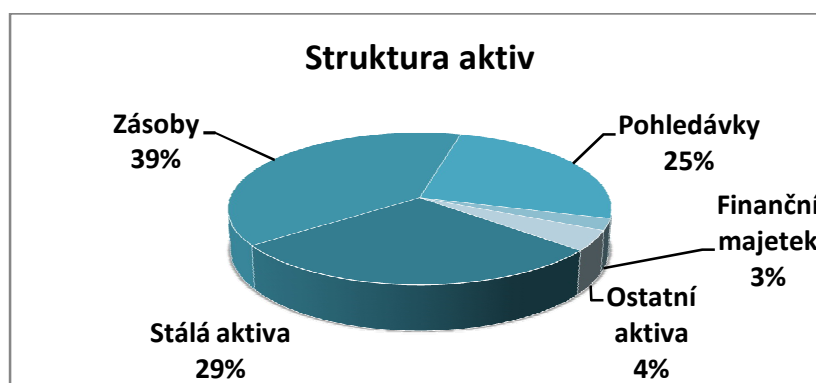
8.1 Majetková a finanční struktura

Změny provedené v majetkové a finanční struktuře se nejvíce projeví v položce zásob na straně aktiv a v položce vlastní kapitál na straně pasiv.

Tabulka 9 – Majetková struktura NTS Prometal k 31. 12. 2009 [vlastní zpracování]

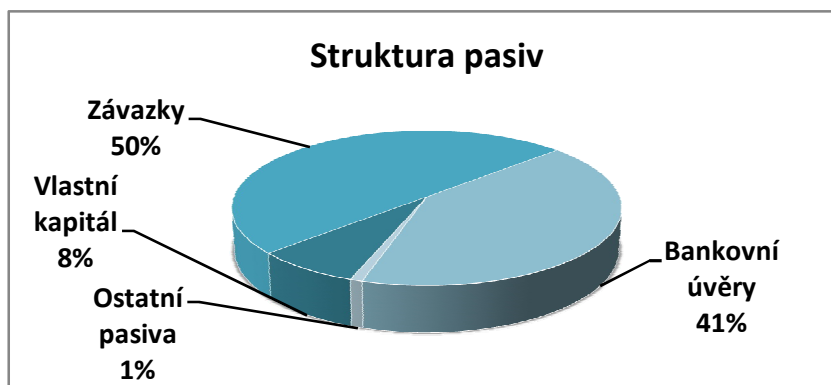
AKTIVA		PASIVA	
Stálá aktiva	19 398 tis.Kč	Vlastní kapitál	5 188 tis.Kč
Zásoby	26 160 tis.Kč	Rezervy	0 tis.Kč
Pohledávky	17 069 tis.Kč	Závazky	33 550 tis.Kč
Finanční majetek	1 639 tis.Kč	Bankovní úvěry	27 834 tis.Kč
Ostatní aktiva	2 908 tis.Kč	Ostatní pasiva	602 tis.Kč
Celková aktiva	67 174 tis.Kč	Celková pasiva	67 174 tis.Kč

V aktivech firmy došlo k velké redukci objemu zásob (meziročně o 12 mil. Kč – 32%). Dřívější strategie předzásobení a rozpracovanosti výroby kvůli velkým projektům byla nahrazena orientací na udržení vyrovnaného cash flow. Přesto tvoří zásoby ve struktuře aktiv nejvýznamnější položku (téměř 40%). Stálá aktiva vykazuje firma v aktivech zhruba s třicetiprocentním zastoupením. Stálá aktiva budou v majetkové struktuře vždy tvořit podstatnou část vzhledem k výrobnímu zaměření firmy, která je ke svým aktivitám vybavena strojním parkem.



Obr. 6 – Majetková struktura NTS Prometal [vlastní zpracování]

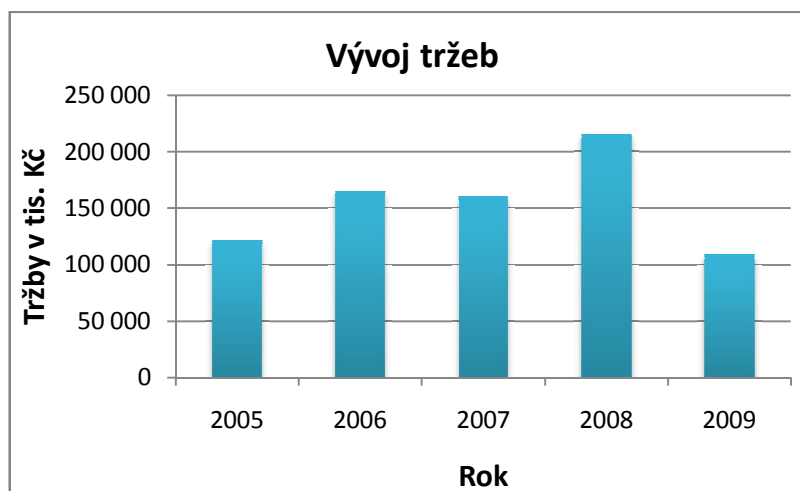
V oblasti pasiv došlo oproti minulým letem k velkému snížení vlastního kapitál. Toto bylo zapříčiněno vykázanou ztrátou za rok 2009. Nejvýznamnější zastoupení ve struktuře pasiv mají závazky (50%). V této oblasti jsou zahrnuty půjčky od mateřských společností v hodnotě celkem 19,2 mil. Kč



Obr. 7 – Finanční struktura NTS Prometal [vlastní zpracování]

8.2 Vývoj výsledku hospodaření

V důsledku oslabení světové ekonomiky hospodářskou krizí došlo k poklesu odbytu firmy a s tím souvisejícímu propadu tržeb v roce 2009 na téměř polovinu dosaženého objemu tržeb roku 2008. Firmy v dodavatelském řetězci omezily v období krize své investice, na kterých je společnost NTS Prometal závislá. V tak krátkém období se nepodařilo nízkým tržbám přizpůsobit náklady, a proto se společnost dostala do ztráty. Provozní hospodářský výsledek k 31. 12. 2009 činil -20 713 tis. Kč. Ve výhledu na rok 2010 se však již počítá s vyrovnaným hospodařením.



Obr. 8 – Vývoj tržeb NTS Prometal v letech 2003 – 2009 [vlastní zpracování]

8.3 Zákazníci a výrobky

Společnost NTS Prometal nabízí výrobu částí strojů a technologických zařízení podle výkresové dokumentace a požadavků dodaných zákazníkem. Činnost firmy je zaměřena na CNC obrábění kovových a nekovových materiálů, výrobu plechových dílů, povrchovou úpravu kovů, práškové lakování a montáž.

Převážnou část produkce (90%) firma exportuje do zahraničí zákazníkům z Holandska, Belgie, Německa a Skandinávie. Největší zákazníci dle objemu prodeje za rok 2009 jsou uvedeni v tabulce:

Tabulka 10 – Největší zákazníci dle objemu prodeje za rok 2009 [vlastní zpracování]

Zákazník	Země	Obor
Vanderlande Industries Ned.B.V	Holandsko	transportní systémy
FEI, Electron Optics B.V.	Holandsko	optické přístroje
VMI EPE HOLLAND BV	Holandsko	stroje pro gumárenský průmysl
FEI Czech Republic s.r.o.	Česká Republika	optické přístroje
NTS MECHATRONICS	Holandsko	mechatronika, elektrotechnika, reprografie
Bosch Packaging Technology B.V	Holandsko	balící stroje
AZD Praha, s.r.o.	Česká Republika	optické přístroje
Robert-Bosch PA-VF,	Holandsko	balící stroje
Protool s.r.o.	Česká Republika	průmyslová nářadí
KraussMaffei Technologies GmbH	Německo	strojní zařízení

9 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU FINANČNÍHO CONTROLLINGU

Ve společnosti NTS Prometal Machining v současné době není založeno samostatné controllingové oddělení. Jednotlivé controllingové činnosti vznikají na základě aktuálních potřeb a převážně se jedná o aktivity spadající do operativního controllingu. S výhledem do budoucnosti se se zavedením controllingu ve společnosti počítá. Jeho místo je navrženo do organizační struktury a pro post pracovníka controllingu byl sestaven manuál kompetencí a odpovědností.

Všechny momentálně využívané controllingové nástroje spravuje ekonomický ředitel, který realizuje jejich vývoj, zavádění do praxe a stará se o zapojení dalších pracovníků firmy do procesu zpracovávání dat využitelných pro controlling. Dále poskytuje odborné poradenství, koordinuje aktivity, vypracovává metodiku a sestavuje plány.

9.1 Reporting

Interní report vyplňuje finanční ředitel jednou týdně. Obsahuje zjednodušený výkaz výsledku hospodaření (dále výsledovka) a je veden v angličtině, protože anglický jazyk je preferován novým ředitelem, který trvale žije v Holandsku. Do výsledovky jsou týdně zaznamenávány hodnoty výnosů a nákladů. Report má následující strukturu: Tržby, náklady na realizaci tržeb, marže absolutní, marže vyčíslená v procentech, výsledek nákupu, výrobní výsledek, ostatní náklady (personální, režie, odpisy.)

Smyslem hlášení je každotýdenní přehled o nejdůležitějších výnosech a nákladech firmy. Na základě znalostí údajů v krátkém časovém intervalu může firma rychleji reagovat na vývoj a učinit případná opatření. Report je prezentován každý týden na poradě managementu společnosti.

Vedení společnosti nevyžaduje hlášení o výsledcích a situace ve firmě formou jednotného reportu. Vůči mateřské společnosti je firma povinna podávat pravidelná hlášení, která vyplňuje finanční ředitel. Metodiku k vyplňování dostává společnost od finančního vedení NTS Group, které je NTS Prometal členem.

9.2 Finanční plánování firmy

Detailní rozpočet patří do skupiny reportů odesílaných na NTS Holding. Report je tvořen jednou ročně. Za jeho vyplnění je zodpovědný finanční ředitel, který patříčné oblasti

rozpočtu konzultuje s kompetentními osobami. Strukturu celého reportu Budget můžeme vidět na obrázku (Obr. 9). Základem je rozvaha a výsledovka. Samostatné listy tvoří tržby, personální náklady, náklady na provoz budov, výrobní náklady, odpisy, náklady na dopravu, režijní náklady, náklady na služby poskytované skupinou, finanční náklady. Sestavený rozpočet je závazný pro NTS Prometal a vychází se z něj při plánování. Pro účely této diplomové práce se budu dále věnovat plánovaným investicím.

INDEX BUDGET 2010		page
Index		2
Short statement of the management		3
Profit & Loss Statement		4
Balance Statement		5
Cashflowstatement		6
Working days		7-8
Investments		9
Theoretical Sales		10-11
Customer Sales		12-13
Costs Personell		14
Costs Hired personell		15
Costs Housing		16
Costs Transportation		17
Costs General		18
Costs Manufacturing		19
Costs Marketing		20
Costs Depreciation		21
Costs Freight		22
Costs Service charge (group)		23
Costs Financing		24
Costs-Coverage ratio		25
TOTAL CHECK ----->		FALSE

Obr. 9 – Struktura plánovaného rozpočtu firmy [interní dokumenty firmy]

9.3 Plánování investic v NTS Prometal

Plánování v NTS Prometal obecně vychází z firemní strategie. Tato strategie udává, které aktivity chce firma rozvíjet s ohledem na vývoj prostředí, interní situace, konkurenci a jiných ovlivňujících faktorů. Následně jsou ve firmě definovány potřeby a předpoklady, jež

vedou k naplnění stanovené strategie. K alternativám rozvoje firemní strategie neodmyslitelně patří investice.

Požadavky a návrhy vycházejí od jednotlivých výrobních jednotek firmy a jsou shromažďovány u ředitele výroby. Zde dochází ke zhodnocení a výběru alternativ více méně na základě intuice a k určitému propočtu výhodnosti či návratnosti. Ředitel výroby tyto návrhy dále předá finančnímu řediteli, který je zpracuje podle aktuálních finančních možností společnosti do již zmíněného rozpočtu firmy (Badget NTS Prometal). Badget schvalují majitelé firmy, přičemž všechny položky včetně navrhovaných investic musí finanční ředitel vysvětlit a obhájit jejich účel (viz.Obr. 10). Schválení plánovaných investic probíhá na základě ústního podání o potřebě a důvodech firemního rozvoje.

Ve fázi realizace využívá výrobní ředitel pro výběr konkrétního dodavatele klasického poptávkového řízení. Tyto poptávky vyhodnocuje podle požadovaných kritérií (servis, záruční doba, náhradní díly, apod.).

Description		Company : NTS Prometal		
		Date : 25.03.2010		
		Currency : CZK		
		Budget	Budget	Forecast
		2010	2009	2009
- Racks	10			464,8-
- Warehousing tent	10			
- Fork lift truck for finishing	5		750,0-	
- Laser cutting machine	5		9 000,0-	
- Machine centers	5		5 000,0-	
- Software licence	3			281,0-
- Building improv. - floor, installations	30			1 666,2-
- Connention to sewer system	30			296,2-
- Vibratory finishing machine	5	1 000,0-		
- Tool measurement machine	5	450,0-		
- Clamping elements	5	450,0-		
- Others		1 000,0-	1 250,0-	625,8-
Total investments		2 900,0-	16 000,0-	3 334,0-

Obr. 10 – Plán investic NTS Prometal [interní dokumenty firmy]

9.4 Přehled investičních akcí

Nejvýznamnější rok v investičních rozhodnutích firmy byl rok 2007. Tehdy došlo k nákupu náročných investičních celků. Tyto investice byly pořízeny na leasing. Splátky z leasingových smluv skončí po pěti letech od pořízení, tj. v roce 2012.

Tabulka 11 – Významné investice roku 2007 [vlastní zpracování]

Období	Popis investice	Částka
2007	Variaxis 750-5XII	12 400 000 Kč
	Soubor strojů	12 400 000 Kč
	Ohraňovací lis	2 600 00 Kč
	Lakovací linka	15 200 000 Kč

Pro uvedené investice nemá finanční ředitel k dispozici hodnocení efektivnosti. Podle požadavků holandských majitelů bylo účetnictví lakovny vedeno v odděleném účetním systému. Finanční ředitel proto sledoval vývoj tržeb generovaných novou lakovací linkou. Koncem roku 2009 došlo ke sloučení účetního systému lakovny a celé firmy, proto již nelze tržby lakovny spolehlivě určit.

Tabulka 12 – Významné investice roku 2008 [vlastní zpracování]

Období	Popis investice	Částka
2008	Program EDGE CAM	230 000 Kč
	Paletové regály	321 500 Kč
	Plátěná hala - sklad	371 800 Kč

V Tabulce 6 jsou uvedeny významné investice realizované v průběhu roku 2008. Můžeme konstatovat, že se v tomto roce firma do žádných větších investičních akcí nepouštěla.

9.4.1 Investice pro rok 2010

Rok 2009 byl pro plánování a realizace specifický následujícími okolnostmi. Po schváleném rozpočtu a plánu investic došlo ke změně ředitele společnosti a počátkem roku 2009 se ve výsledcích firmy projevil dopady ekonomické krize. Proto došlo k

úplnému přehodnocení plánovaných investičních akcí. Finanční ředitel obdržel od vedení společnosti nový seznam investic, který schválila mateřská společnost. Původně plánované pořízení nového strojního vybavení (viz.Obr. 10) bylo nahrazeno nákupem regálového vybavení, softwarového programu pro oddělení technologie (TPV), přebudováním podlahy ve výrobní hale a vynucenou ekologickou investicí do přípojky k síti odpadních vod. Další položkou v investičním rozpočtu firmy jsou ostatní investice, do nichž spadají různé nákupy drobnějších zařízení. Pro rok 2010 jsou do ostatních investic zahrnuty: jeřáb pro montáže (250 000 Kč), svářečka (350 000 Kč), vylepšení obráběcího stroje Okuma (200 000 Kč) a rezerva na drobné investice výrobní jednotky Plechy (200 000 Kč).

Plán investic pro rok 2010 obsahuje následující údaje:

Tabulka 13 – Plánované investice 2010 [vlastní zpracování]

Období	Popis investice	Plánovaná částka
2009	Omílací stroj	1 000 000 Kč
	Měřicí přístroj nástrojů	450 000 Kč
	Upínáky Lang	450 000 Kč
	Ostatní investice do DHM	1 000 000 Kč
	CELKEM	2 900 000 Kč

9.4.2 Výhled pro následující období

Současná situace firmy vypovídá o pozvolném překonání obtíží spojených se světovou finanční krizí. Výsledky firmy za měsíce únor a březen 2010 avizují, že již byl nastartován růst. Poprvé od října 2008 bylo dosaženo zisku. Dle informací z obchodního oddělení roste objem zakázek. Firma řeší otázku: Jak pokrýt požadavky zákazníků svými výrobními kapacitami? Kolik práce je třeba vyvézt do kooperace?

Ve výhledu nejbližších tří let firma plánuje obnovit strojní park. Cílem je zvýšení výrobní produktivity a posílení technologické specializace firmy v rámci skupiny NTS Group. Tento krok má přispět k získání nových zakázek. Detailní měsíční plán je sestaven do roku 2012. Mezi významné investice pro toto období jsou zařazeny 3 CNC obráběcí stroje, soustruh, ohraňovací lis. Toto zařízení nahradí původní vybavení firmy.

Tabulka 14 – Plán významných investic firmy NTS Prometal na období 2010 – 2012
[vlastní zpracování]

Období	Popis investice	Plánovaná částka
Leden 2011	CNC obráběcí stroj	3 500 000 Kč
Květen 2011	CNC obráběcí stroj	3 500 000 Kč
Září 2011	CNC obráběcí stroj	3 500 000 Kč
Květen 2012	Soustruh	3 000 000 Kč
Srpen 2012	Laser	15 000 000 Kč
Září 2012	Ohraňovací lis	2 500 000 Kč
	CELKEM	31 000 000 Kč

9.5 Zdroje financování investic v NTS Prometal

K financování investičních akcí v posledních letech firma převážně využívala vlastní vytvořené zdroje. Pro velkou investici – stavbu nové výrobní haly v roce 2007 použila firma leasing, který stále splácí. V minulém roce poskytla mateřská společnost firmě NTS Prometal půjčku na novou podlahu ve výrobní hale. V předchozích letech firma také jedenkrát využila investiční úvěr (8 mil. Kč), který zaplatila v polovině minulého roku.

Při financování investičního plánu pro období 2010-2012 (viz. Kapitoly 9.4.1-2) firma uvažuje následujícím způsobem:

2010 – Firma bude financovat bez dodatečných půjček.

2011 – Polovinu investic zajistí firma z vlastního CF, zbytek je potřeba profinancovat externími zdroji.

2012 – Firma zajistí polovinu investic mimo laseru. Celkově bude potřebovat 80% externích zdrojů.

9.6 Současné fungování hodnocení investic

Jak již bylo popsáno v kapitole 9.2., ve společnosti NTS Prometal není zaveden ucelený systém pro investiční procesy. Výběr investičních akcí se odehrává na úrovni výrobního

ředitele. Ten posuzuje dle subjektivně stanovených kritérií efektivnost jednotlivých alternativ. V případě položky z plánu na rok 2010 (Obr. 10) – upínáky (Clamping elements) se jedná o kritérium nákladové. S využitím nového upínáku mohou pracovníci připravit dílec k obrábění mimo CNC obráběcí stroj a využít tak dobu, po kterou čekají na dokončení probíhající operace. Dílec pak umístí rovnou do stroje a dochází k zrychlení přenastavení stroje (přípravy práce) a díky tomu k úspoře času. Ve výrobním oddělení bylo stanoveno, že tímto způsobem lze dosáhnout 8 % úspory času. Tento čas ředitel výroby přepočítá na peněžní jednotky.

Výpočet úspory při pořízení měřáku nástrojů a upínacích prvků

Při pořízení měřicího přístroje nástrojů a upínacích prvků k obráběcím strojům dojde při zachování kvality výroby ke zvýšení využití strojů a to o 8% z plánované kapacity. Firma vlastní pět strojů s plánovanou kapacitou (14,4hod denně x 5 strojů), tj. 72 hodin denně. Při zvýšení běhu stroje v „záběru“ o 8% z plánované kapacity, uspoří firma 5,76 hodiny denně kapacity stroje. Při průměrné ceně normohodiny 1000 Kč pak dosáhne 5760 Kč denně v přidané hodnotě.

Rozhodovací kritéria při pořízení měřáku nástrojů a upínacích prvků

Na rozhodování výrobního ředitele o výběru konkrétních strojních doplňků měly vliv následující kritéria:

- jednoduchost instalace
- předpoklad přijetí pracovníky
- flexibilita zařízení (není pevně spojeno se stávajícím majetkem)
- standardizace práce (pracovních postupů)

Ve firmě NTS Prometal nedochází k vyhotovení oficiální zprávy o propočtu, vytvoření dostatečných materiálů pro rozhodování. Není prováděno průběžné sledování odchylek ve všech fázích investičního procesu a schází zpětná vazba.

Pro holandské majitele je na konci období důležité, zda byla dodržena celková plánovaná částka z investiční oblasti.

9.7 Pravidla pro investice a desinvestice v NTS Group

Controller skupiny NTS Group, který z Holandska komunikuje s finančními řediteli jednotlivých firem skupiny NTS, předložil teprve nedávno základní pravidla pro investice

a desinvestice. Tyto pravidla určují jisté jednotné zásady pro investiční činnosti podniků NTS Group. Jejich stručný obsah je uveden v následujících odstavcích.

Odpovědnosti a schvalování

Ředitel firmy dává souhlas k investičním požadavkům do výše 10 000,- EUR. Investice přesahující 10 000,- EUR schvaluje kromě ředitele firmy také vedení skupiny NTS. Finanční oddělení je odpovědné za kontrolu a správnost investičních čísel. Ředitel firmy odpovídá za registraci majetku. Controller je odpovědný za vyplnění a kontrolu formuláře určeného pro investiční požadavky.

Pracovní metody

Roční rozpočet investic schvaluje dozorčí rada (NTS Group). Investiční žádosti mohou řediteli firmy předkládat pouze oprávněné osoby. Požadavky na investice do stálých aktiv překračující objem 1 500 EUR s dobou použitelnosti větší než 1 rok jsou podávány pomocí formuláře pro investiční požadavky (viz Příloha II). Výdaje, které nepřekračují 1 500 EUR, jsou předány nákupnímu oddělení firmy. Výjimky z limitu 1 500 EUR jsou počítače, tiskárny apod. Ty musí vždy projít procesem žádosti o investice.

Kontrola

Jestliže investiční požadavek podaný pomocí formuláře převyšuje částku 50 000 EUR, musí být doložen patřičnými podklady a kalkulací rentability. Tuto kalkulaci musí vždy posoudit a schválit controller (NTS Group).

Evidence

Po definitivním schválení investičních částek je formulář předán finančnímu oddělení, které vede registr schválených investičních žádostí. K investiční objednávce jsou přiřazovány všechny související náklady. Při uvedení do provozu jsou takto vytvořené náklady amortizovány. Formulář pro investiční požadavky je uložen ve zvláštní složce.

Nákup

Jakmile nákupní oddělení obdrží kopii s kompletně vyplněným formulářem nebo interní objednávkou od žádající osoby, objednávka je realizována.

Převzetí

Investice je fyzicky přijata na oddělení expedice s patřičnými dokumenty a informuje nákupní oddělení o převzetí.

Evidence faktury

Faktury související s investicí jsou kopírovány finančním oddělením a založeny do investiční složky.

Desinvestice

Pro desinvestice se používá stejný formulář jako pro investice. Uvádějí se zde podrobnosti o objektu jako inventární číslo apod. Dále je nutné uvést motivy. Schválení je v kompetenci vedoucího výrobní jednotky. Za administraci zodpovídá controllingové oddělení.

9.8 Závěry analýzy

Na základě provedené analýzy bych ráda shrnula následující zjištění a nedostatky:

- Samostatné controllingové oddělení ve společnosti zatím nebylo zřízeno, ale v blízké budoucnosti společnost se zavedením počítá. Většinu controllingových aktivit má v kompetenci finanční ředitel.
- Nejsou připravovány odpovídající materiály pro objektivní rozhodování o investicích, které by měl k dispozici finanční ředitel.
- Plánování investic vychází z firemní strategie, ale souběžně není prováděna analýza vývoje okolí podniku. Chybí údaje o vývoji trhu, marketingové informace, ze kterých by byl následně sestaven plán prodeje. Teprve na tyto možnosti trhu může výroba efektivně zareagovat podporou účelných investic.
- V předinvestiční fázi není vypracována písemná studie o návratnosti a efektivnosti investice.
- Ve firmě nejsou zpracována pravidla pro volbu metody hodnocení investic.
- V provozní fázi nejsou sledovány a vyhodnocovány odchylky.
- Chybí jasné vymezení kompetencí pro řízení a rozhodování v oblasti firemních investic.
- Činnosti nenavazují na pravidla daná controllingovým oddělením NTS Group.

10 NÁVRH ZAVEDENÍ INVESTIČNÍHO CONTROLLINGU DO FIRMY NTS PROMETAL

Na základě zjištěných skutečností a závěrů z analýzy řízení investic ve firmě NTS Prometal navrhuji následující:

- zavedení investičního controllingu jako dílčí oblasti controllingových aktivit ve firmě,
- vytvoření metodiky formou směrnice pro plánování, realizaci a kontrolu investic,
- zpracování jednotné formy reportingu v investiční oblasti,
- určení činností a kompetencí pro pozici controllera,
- zavedení jasně definovaného centralizovaného řízení firemních investic.

10.1 Úkoly controllera v oblasti investic

Se zavedením funkce controllera se ve firmě NTS Prometal počítá v následujících letech, v závislosti na personálním rozšiřování firmy. Je pro něj již vytvořen tzv. Manuál na post pracovníka controllingu, ve kterém jsou uvedeny kompetence, povinnosti a specifikovány činnosti. Dle organizačního zařazení bude controller spadat pod finančního ředitele.

Navrhuji, aby do firemního dokumentu – Manuál na post pracovníka controllingu byly doplněny činnosti související s procesem řízení investic. Jedná se o tyto: vedení investiční agendy, hodnocení efektivnosti investic a vypracování finančního plánu pro investice, reporting v průběhu provozu investice a sestavení závěrečné zprávy hodnocení investice.

10.2 Návrh metodiky investičního procesu

Jak již bylo popsáno v kapitole 9.7 Pravidla pro investice a desinvestice v NTS Group, finanční ředitel NTS Prometal má k dispozici pokyny od controllingového oddělení holdingu NTS týkající se investic. Proto jakákoliv pravidla pro investiční proces, využívaná ve firmě, musí vycházet z těchto rámcových pravidel závazných v celém holdingu NTS Group.

Metodika investičního procesu ve firmě NTS Prometal bude popisovat činnosti a postupy, které jsou jeho součástí. Celý proces bude být rozdělen do jednotlivých fází. V rámci každé fáze budou jasně definovány prováděné činnosti, aby došlo k určité standardizaci v rámci plánování realizace a kontroly investic. Navrhuji následující strukturu metodiky investičního procesu:

1. Předinvestiční přípravná fáze
 - A. Vznik potřeby investice
 - B. Předběžný výběr záměru a jeho variant
 - C. Hodnocení ekonomické efektivity
 - D. Zahnutí vybraných záměrů do finančního rozpočtu pro následující období
 - E. Finanční plán investice
2. Realizační fáze investičního procesu
 - F. Investiční plán, vypracování projektu
 - G. Výběr zdrojů pro zajištění investice
 - H. Reporting v průběhu provozu investice
3. Postaudit
 - I. Závěrečná zpráva a vyhodnocení projektu

Podrobnější obsah jednotlivých bodů navržené metodiky bude uveden v následujících kapitolách.

10.2.1 Předinvestiční přípravná fáze

V předinvestiční přípravné fázi je pro firmu důležité obstarání a dostatečné zpracování informací. Tyto pak slouží jako podklady pro zařazení konkrétních projektů do firemních plánů.

A. Vznik potřeby investice

Potřeba investic ve společnosti je iniciována zástupci jednotlivých úseků firemních aktivit (Výroba, Logistika, TPV...), kteří je předkládají finančnímu řediteli (výhledově controllerovi). Kompetentní osoby předkládají investiční potřeby za dílčí výrobní útvary výrobnímu řediteli.

Investiční potřeby je vhodné vést v písemné podobě, která má jednotný formát a obsahuje:

- Název a stručnou specifikaci investice
- Zdůvodnění potřeby investice

Dle pravidel předložených controllingovým oddělením holdingu musí být investiční požadavky přesahující objem 1500 EUR (cca 40 000 Kč) vedeny na zvláštním formuláři viz příloha II.

B. Předběžný výběr investičního záměru a jeho variant

Předběžný výběr investičních záměrů provádí management firmy ze shromážděných návrhů. Management firmy vyhodnotí, které návrhy jsou v souladu s firemními cíli a strategií. Při výběru dále zohlední aktuální ekonomickou situaci firmy a vývoj trhu.

Pro nákladnější projekty je vhodné provést v této fázi technicko-ekonomickou studii proveditelnosti (tzv. Feasibility study). Popis obsahu této studie je uveden v kapitole 3.1.1.

C. Hodnocení ekonomické efektivity

Finanční vyhodnocení dopadů realizace na hodnotu podniku je nezbytným podkladem pro investiční rozhodování. Výpočet ekonomické efektivity bude uveden v písemné formě a předložen finančnímu řediteli. Výhledově by jej měl v analyzované společnosti provádět controller.

V návaznosti na investiční pravidla holdingu musí být k formuláři pro investiční požadavky (viz. Příloha II) přiložena dokumentace o kalkulaci rentability, kterou schválí a posoudí controller holdingu. Tato dokumentace se týká především investic přesahujících částky 50 000 EUR (cca 1 250 000 Kč).

Doporučuji, aby alespoň písemný propočet např. úspor vedla firma v interní evidenci ke konkrétní investici i pro nákupy nepřesahující limit 50 000 EUR. I k méně náročným investicím by měl mít finanční ředitel firmy (controller) podklady o návratnosti, ač ve zjednodušené formě.

Písemný podklad o předběžném hodnocení ekonomické efektivity bude obsahovat:

1.	Stanovení kritérií pro hodnocení investiční akce podle typu projektu (např. požadovaná výnosnost, úspora nákladů, limit vstupních nákladů, zvolené ekonomické ukazatele)
2.	Určení vstupních veličin
3.	Výpočet
4.	Komentář

Na tomto místě uvádím příklad hodnocení ekonomické efektivity u investic zamýšlených v roce 2010. (viz kapitola 9.7) – upínáky + měřicí přístroje nástrojů

1. Stanovení kritérií

Firma vlastní 5 CNC strojů, které pracují 14,4 hod denně. Celková kapacita běhu všech strojů činí 72 hodin denně. Investicí dojde k úspoře o 8% z plánované kapacity tj. 5,76 hodiny denně kapacity stroje. Při průměrné ceně normohodiny 1000 Kč pak dosáhne 5760 Kč denně v přidané hodnotě⁴.

Jako výpočtové kritérium byla zvolena úspora času a převedena na peněžní jednotky.

2. Určení vstupních veličin

Výše investice: 900 000 Kč.

Počet strojů: 5.

Pracovní fond stroje 14,4 hod/den.

Stroje jsou v provozu 200 dní v roce.

Úspora denního pracovního fondu strojů činí 8%.

Cena normohodiny činí 1000 Kč za den.

3. Výpočet

Hodinová denní úspora 8% z časového fondu strojů:

$$5 \text{ (strojů)} \times 14,4 \text{ hod/den} = 72 \text{ hod/den} \times 0,08 = 5,76 \text{ hod/den}$$

$$\text{Denní úspora nákladů: } 5,76 \text{ hod} \times 1000 \text{ Kč} = 5760 \text{ Kč}$$

$$\text{Úspora nákladů za rok: } 5760 \text{ Kč/den} \times 200 \text{ dní} = 1\,152\,000 \text{ Kč}$$

$$\text{Průměrný měsíční příjem z investice } 200 \text{ dní/12} = 16,69 \times 5760 \text{ Kč} = 96\,000 \text{ Kč}$$

Jelikož se jedná o čistě provozní oblast, není do výpočtu cash flow zahrnut daňový efekt.

Doba návratnosti investice je kratší než jeden rok. Průběh návratnosti investice je možné zachytit v tabulce (Tabulka 15). Jako výpočtová metoda je použita doba návratnosti.

⁴ Přidaná hodnota = obchodní marže + výkony – výkonová spotřeba

Tabulka 15 – Výpočet doby návratnosti s v průběhu měsíců v roce [vlastní zpracování]

Měsíc	Toky peněz	CF v Kč.	Celkový příjem (v tis. Kč)	Čistý příjem (výpočet)	Čistý příjem
0	- IN	-900	0	-900	-900
1	CF ₁	96	+ 96	-900 +96	-804
2	CF ₂	96	+ 96 + 96 = 192	-900 + 192	-708
3	CF ₃	96	+ 96 +192 = 288	-900 +288	-612
4	CF ₄	96	+ 96 + 288 = 384	-900 + 384	-516
5	CF ₅	96	+ 96 + 384 = 480	-900 + 480	-420
6	CF ₆	96	+ 96 + 480 = 576	-900 + 576	-324
7	CF ₇	96	+ 96 + 576 = 672	-900 + 672	-228
8	CF ₈	96	+ 96 +672 = 768	-900 + 768	-132
9	CF ₉	96	+ 96 +768 = 864	-900 +864	-36
10	CF ₁₀	96	+ 96 + 864 = 960	-900 + 960	+60

4. Komentář

Každý měsíc provozu firma průměrně uspoří 96 000 Kč. V desátém měsíci zapojení výše uvedených investic do výroby dojde k pokrytí vstupních výdajů. Sloupec čistý příjem představuje hodnotu, kterou získáme, pokud by investice sloužila jen daný počet měsíců. Při úspěšném provozu (průměrně 16,69 dnů / měsíc) se bude ztráta postupně snižovat.

V provozní fázi investičního procesu bude vhodné sledovat vývoj požadované úspory času pomocí průběžných reportů. Za nezměněných podmínek (nedojde-li k úpravám času v technologickém postupu výroby) bude investicí dosaženo kladných tzv. výsledků výroby. Tento výsledek představuje porovnání skutečného času výroby s časem uvedeným v technologickém postupu.

Hodnocení výpočtové metody:

Doba návratnosti patří do skupiny statických metod a nerespektuje faktor času. Její použití je snadné a využívá se u projektů méně významných, s nižší finanční náročností a nízkým

stupněm rizika. V případě, že by controller vyhodnocoval rozsáhlejší investiční projekt, doporučuji využít některou z metod dynamických, které počítají s diskontovanými peněžními toky.

D. Zahrnutí vybraných záměrů do finančního rozpočtu pro následující období

Finanční rozpočet sestavuje NTS Prometal v období září – listopad. O investicích, které budou zahrnuty do rozpočtu rozhoduje finanční ředitel. Rozpočet investic je součástí firemního rozpočtu na následující hospodářský rok. Do rozpočtu budou zahrnuty pouze investice finančně proveditelné.

E. Finanční plán investice

Finanční plán investice podává detailní informace o průběhu nákladů a výnosů, popisuje plánované stavy majetku a zdrojů krytí a jeho součástí je také plán cash flow (příjmů a výdajů). Návrh struktury plánu peněžního toku investice je uveden v tabulce (Tabulka 16).

Tabulka 16 – Plán peněžního toku investice [vlastní zpracování]

Peněžní tok projektu	Období					
	0	1	2	3	4	5
Položka						
Příjmy						
Výnosy						
Likvidační hodnota						
CELKEM Příjmy						
Výdaje						
Přírůstek dlouhodobého majetku						
Přírůstek čistého pracovního kapitálu						
Investiční výdaje						
Náklady bez odpisů						
Daň z příjmů						
CELKEM Výdaje						
Čistý peněžní tok						

10.2.2 Shrnutí pravidel předinvestiční fáze

Pro lepší orientaci ve firemních pravidlech v oblasti investic doporučuji finančnímu řediteli (controllerovi) sestavit následující přehled. V přehledu budou investice rozděleny dle úrovně náročnosti, která reprezentuje určitou výši investovaných prostředků. Ke každé úrovni budou jasně vymezeny požadované podklady a specifikovaný typ hodnocení

ekonomické efektivnosti. Dále je nezbytné přiřadit každé úrovni osoby kompetentní za schválení či rozhodnutí o investici.

Tabulka 17 – Přehled pravidel předinvestiční fáze [vlastní zpracování]

Úroveň náročnosti	Výše investice (v Kč)	Podklady	Typ hodnocení ekonomické efektivnosti	Osoba kompetentní za schválení
I	0 -39 999		Posouzení konkurenčních nabídek	Pověřený nákupce
II	40 000 – 399 999	Formulář pro investiční požadavky (zjednodušená forma)	Čistý příjem / Doba návratnosti	Finanční ředitel
III	400 000 - 1 250 000	Formulář pro investiční požadavky / Kalkulace rentability	Doba návratnosti/ Čistá současná hodnota /Vnitřní výnosové procento	Finanční ředitel, ředitel firmy
IV	1 250 000 a výše	Formulář pro investiční požadavky/ Studie proveditelnosti /Kalkulace rentability	Doba návratnosti /Čistá současná hodnota / Vnitřní výnosové procento	Ředitel firmy, controller NTS Group

Formulář pro investiční požadavky

Součástí investičních pravidel předložených controllingovým oddělením NTS Group je formulář pro investiční požadavky (Příloha II), který je veden v angličtině. Je proto vhodné, přizpůsobit jej českému prostředí. Navrhuji zachovat jednotný formát a přeložit do českého jazyka. Návrh obsahuje Příloha III. Domnívám se, že v případě jeho využití k investicím zařazeným do úrovně náročnosti IV (Tabulka 17), které schvaluje controller NTS Group bude nezbytné vést podklady také v původní anglické formě.

10.2.3 Realizační fáze investičního procesu

F. Investiční plán, vypracování projektu

Časový průběh náročnějších investičních akcí se obvykle shrnuje pomocí harmonogramu realizace projektu. Tuto činnost bude mít v kompetenci projektový manažer firmy. V harmonogramu budou uvedeny důležité milníky – termín započetí realizační fáze a ukončení projektu. Jednotlivé etapy investičního projektu navrhuji zaznamenat do tabulky:

Tabulka 18 – Rozpis fází investičního projektu [vlastní zpracování]

Č.	Název projektové části	Datum zahájení	Datum ukončení

G. Výběr zdrojů pro zajištění investice

Typ použitých zdrojů závisí na náročnosti investičních výdajů. Celý návrh financování by měl vycházet z aktuální kapitálové struktury podniku, kterou nalezneme na straně pasiv, a z aktuálního stavu peněžních prostředků na straně aktiv. Dále musí návrh reflektovat reálné možnosti získání dodatečných finančních zdrojů a dále specifické požadavky a vlastnosti investice.

Za výběr zdrojů pro zajištění investice je zodpovědný finanční ředitel. Pro porovnání relativní výhodnosti úvěrového financování s finančním leasingem doporučuji využívat metodu čisté výhodnosti leasingu (Net Leasing Advantage – NLA) nebo alternativní možnost srovnání výhody leasingu (LA – leasing advantage). Tohoto srovnání se dosáhne pomocí propočtu skutečného procentního výnosu plateb za celé období a následné vyčíslení vnitřního výnosového procenta z investované hodnoty snížené o první mimořádnou splátku.

V plánu investic pro rok 2011 je například uveden záměr pořízení nového CNC obráběcího stroje za 3 500 000 Kč. Pokud by firma zvažovala pořídit tento stroj na leasing, může finanční ředitel (controller) provést porovnání relativních nákladů leasingu (úrokové míry) s náklady na úvěr, tj. porovnat se zdaněnou úrokovou mírou (úroková sazba x (1-sazba daně)) pomocí tzv. výhody leasingu (LA – leasing advantage) [7].

Nejprve je třeba provést kalkulaci odpisů a vyjádřit daňovou výhodu z odpisů. Sazba daně z příjmu činí 20 %. Rozpis odpisů pomocí rovnoměrného a zrychleného odepisování je uveden v tabulce (Tabulka 19).

Tabulka 19 – Rozpis odpisů v jednotlivých letech [vlastní zpracování]

Rovnoměrné odepisování				Zrychlené odepisování			
Rok	Koeficient	Odpisy	Daňová výhoda	Koeficient	ZC	Odpisy	Daňová výhoda
1	11%	385	77	5	3 500	700	140
2	22,25%	779	156	6	2 800	1 120	224
3	22,25%	779	156	6	1 680	840	168
4	22,25%	779	156	6	840	560	112
5	22,25%	779	156	6	280	280	56
v tis. Kč	CELKEM	3 500	700	CELKEM		3 500	700

Daňová výhoda vychází v obou případech stejně. Dle časového hlediska je výhodnější použít zrychlené odpisy. Pro každý rok vyčíslíme výhodu z leasingu (LA – leasing advantage) pomocí vzorce⁵:

$$LA = -L_i \times (1 - t) - O_i \times t + \frac{M}{n} \times t$$

Výpočet lze slovně vyjádřit jako : mínus splátka po zdanění mínus daňová úspora z odpisů + daňová úspora z mimořádné splátky. LA pro jednotlivé roky, kdy by byla sjednána leasingová platba v hodnotě 640 000 Kč, jsou uvedeny v následující tabulce (

Tabulka 20).

Tabulka 20 – Výpočet LA (leasing advantage) [vlastní zpracování]

Rok	- Li (v tis. Kč)	(1-t)	- Li* (1-t)	Odpis i	- Oi*t	Mimořádná splátka	n (5 let)	(M/N)*t	LA
1	-640	0,8	-512	700	140	350	5	14	-638
2	-640	0,8	-512	1 120	224	350	5	14	-722
3	-640	0,8	-512	840	168	350	5	14	-666
4	-640	0,8	-512	560	112	350	5	14	-610
5	-640	0,8	-512	280	56	350	5	14	-554

⁵ Podrobněji kapitola 6.3.2

10.2.4 Postaudit

Postinvestiční audit obsahuje hodnocení úspěšnosti projektu z hlediska cílů celkové strategie společnosti. Provádí se zde revize shody základních předpokladů a stanovených kritérií se skutečnostmi po realizaci projektu. Dále je vyhodnocena shoda předpokládaných hospodářských výsledků a identifikovány příčiny neúspěchu.

Výstupem analýzy je shrnutí výsledků a doporučení, které jsou zdrojem cenných informací pro přípravu a realizaci dalších investičních akcí. Poznatky a zkušenosti z minulých chyb či dosažených úspěchů přispívají ke zvýšení výkonnosti společnosti.

I. Závěrečná zpráva a vyhodnocení projektu

V podmínkách firmy NTS Prometal doporučuji provádět zpětné vyhodnocení investičních akcí minimálně pro investice zařazené dle úrovně náročnosti do skupiny III a IV (viz Tabulka 17). Vyhodnocení investic zařazených do skupiny II by mělo být vypracováno podle rozhodnutí finančního ředitele, který určí potřebnost těchto informací.

Závěrečná zpráva o proběhnuté investiční akci bude shrnovat všechny důležité parametry investice. K těmto patří účel, celkové cíle, termíny, stanovená dílčí kritéria a finanční ukazatele. Jednotlivé kategorie budou uvedeny v plánovaných hodnotách a v hodnotách skutečně dosažených. Dílčí kritéria musí být vždy v předinvestiční fázi správně definovaná a jejich zjištění musí být s přiměřenou náročností proveditelné. Samozřejmou součástí ekonomického vyhodnocení je vyčíslení odchylek a formulace příčin. V poslední části formuláře závěrečné zprávy budou popsány návrhy a doporučení, které mohou přispět k větší efektivnosti příštích investičních akcí. Formulář bude následně zařazen do příslušné složky investiční ageny, kterou povede controller.

Tabulka 23 – Návrh závěrečné zprávy o investiční akci [vlastní zpracování]

Závěrečná zpráva o investiční akci					
Název investice				Číslo:	
Zadavatel:				Datum:	
Odpovědná osoba:					
	očekávání	splněno - ANO /NE	popis skutečného stavu	příčiny	poznámka
Účel:					
Celkové cíle:					
Termíny:					
Stanovená dílčí kritéria / finanční ukazatelé	plán	skutečnost	ochylka	příčiny	
Náklady					
Výkony					
Cash flow					
Doba návratnosti					
Čistá současná hodnota					
Návrhy opatření / Doporučení					
Zpracoval:					

10.3 Závěrečná doporučení

Ke zefektivnění řízení investic doporučuji zavedení investičního controllingu jako dílčí oblasti controllinových aktivit ve firmě. Úkoly nezbytné pro správné fungování investičního controllingu jsou:

- Začlenění funkce controllera do organizační struktury.
- Stanovení povinností a kompetencí controllera pro investiční oblast.
- Stanovení odpovědných pracovníků jednotlivých oddělení zpracovávat a předávat controllerovi informace a podklady v dané struktuře a v požadovaných termínech.
- Vytvoření metodiky formou směrnice pro plánování, realizaci a kontrolu investic.
- Určení jednotné formy reportingu.
- Navázání investičních pravidel firmy na pravidla NTS Group.
- Zavedení jasně definovaného centralizovaného řízení firemních investic.
- Vedení standardizované dokumentace k investicím.

11 ZHODNOCENÍ PROJEKTU

Předpokládané náklady

Projekt zavedení investičního controllingu s sebou nese náklady, které lze vyjádřit spíše v teoretické rovině. První oblast předpokládaných nákladů se týká personálních nákladů spojených s funkcí controllera. Momentálně je ve firmě pozice finančního ředitele kumulována s úkoly controllera. Výhledově by mělo dojít k vyčlenění samostatného pracovního místa pro funkci controllera. Controller by kromě činností již ve firmě popsaných v manuálu pracovníka controllingu, zastával také úkoly spadající do investičního controllingu.

Druhou případnou oblastí nákladů obecně spojených se zavedením controllingu jsou náklady na pořízení software určeného na podporu controllingu.

Předpokládané přínosy

Přínosy projektu lze obtížně převést na finanční efekty. Realizace však bezesporu může přinést firmě určité formy užitků. Pomocí kvalitnějšího řízení investic se firma lépe vyhne neefektivnímu vynakládání zdrojů na investiční akce. Výběr vhodné investiční alternativy se stane průhlednějším. Bude snadnější zpětně dohledat dokumentaci. Ta se stane srozumitelná i pro osoby, které se původně do investičního procesu nevstupovaly. Při správném fungování zpětné vazby dojde k lepší kontrole vynaložených prostředků a ověření jejich účelného použití. Přínos projektu se může projevit také ve zlepšení kvality rozhodování tím, že bude vybráno vždy to nejlepší řešení. Postupy řízení investic budou účinnější díky jasným cílům a definici zodpovědných osob.

Předpokládaná rizika

Rizika předkládaného projektu spatřuji především v motivaci všech zúčastněných osob v investičním procesu. Obecnou vlastností lidí je totiž nedůvěra k novým postupům a praktikám. Aktivní využívání metodiky investičního procesu vyžaduje dosti radikální změnu přístupu pracovníků NTS Prometal k řízení investic.

Konkrétní bariérou postinvestičního auditu může být nedostatečná informační základna ve smyslu zpětného vyhledávání informací. Dále se může při postauditů projevit neochota lidí spolupracovat a analyzovat minulé chyby.

Z organizačního hlediska je v podmínkách firmy rizikem kumulovaná funkce finančního ředitele a controllera. Nové úkoly mohou vést k přetížení jeho pracovní náplně. Řešení by přineslo oddělení části jeho pracovních povinností zřízením samostatné pozice controllera.

Obecným rizikem pro controlling je nadbytek či nedostatek informací, které jsou podávány ve špatné formě či struktuře. V případě investičního controllingu se tak může stát u reportingu v průběhu provozu investice.

ZÁVĚR

Období posledních tří let bylo pro mnoho firem velkou zkouškou způsobenou světovou hospodářskou krizí. Nejvíce se s jejími následky potýkaly výrobní firmy a společnosti navázané na dodavatelské řetězce, jejichž produkty si žádaly investiční výdaje. V období krize došlo k investičnímu útlumu a to pocítila také firma NTS Prometal díky významnému poklesu zakázek. Výsledky z roku 2010 naznačují startující oživení.

Úkolem firmy je udržet a rozvíjet svoji konkurenceschopnost a posílení technologické specializace v rámci skupiny NTS Group a snížení závislosti na kooperujících firmách. Efektivní řízení investic tuto konkurenceschopnost jednoznačně podporuje.

Hlavním podnětem diplomové práce bylo navrhnout způsob řízení firemních investic a to zavedením investičního controllingu. V teoretické části práce byly popsány a vysvětleny podstatné pojmy z investiční oblasti a investičního controllingu. V praktické části byla představena firma NTS Prometal Machining, s.r.o. a analyzován stav současného řízení podnikových investic a prováděných činností spadajících do investičního controllingu. Závěr této části obsahuje stručné zjištění a závěry za analýzy. Řešící část práce je zaměřena na návrhy a doporučení, které jsou rozvedeny v popisu jednotlivých fází investičního procesu.

Cílem investičního controllingu ve společnosti NTS Prometal Machining je kontrola a řízení důležitých aktivit investičního procesu ve firmě. Jelikož doposud nebyla tato problematika ve firmě komplexně řešena, bude třeba vyvinout jisté úsilí k osvojení navrhovaných postupů a aktivit. Výhodiskem pro vytvoření metodiky procesu řízení investic se staly také podklady předložené controllingovým oddělením holdingu NTS Group. V předinvestiční fázi je nezbytné určit správná měřitelná kritéria, aby následně bylo možné sledování a závěrečné vyhodnocení úspěchu investice. Smyslem reportingu v průběhu provozu investice je včasné odhalení odchylek a zajištění reakce či nápravných opatření. Postinvestiční audit umožní firmě získávání výsledků a doporučení, které budou zdrojem cenných informací pro přípravu a realizaci dalších investičních akcí. Poznatky a zkušenosti z minulých dosažených chyb i úspěchů přispějí ke zvýšení výkonnosti společnosti.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie:

- [1] ESCHENBACH, R. a kol.: *Controlling*. 2. vyd. Praha : ASPI, 2004. 816 s. ISBN 80-7357-035-1.
- [2] FOTR, J., SOUČEK, I. : *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2
- [3] HNILICA, J., FOTR, J. : *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 264 s. ISBN 978-80-247-2560-4
- [4] KISLINGEROVÁ, E.: *Manažerské finance*. 2.vyd. Praha: Beck, 2007. 745 s. ISBN 978-80-7179-903-0
- [5] LANDA, M.: *Ekonomické řízení podniku*. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2008. 198s. ISBN 978-80-251-1996-9
- [6] MÁČE, M.: *Finanční analýza investičních projektů: Praktické příklady a použití*. 1. vyd. Praha, Grada, 2005. 80 s. ISBN 80-247-1557
- [7] SCHOLLEOVÁ, H.: *Investiční controlling*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 288 s. ISBN 978-80-247-2952-7
- [8] SCHOLLEOVÁ, H.: *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 256 s. ISBN 978-80-247-2424-9
- [9] SMEJKAL, V., RAIS, K.: *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3.rozšířené a aktualizované vydání, Praha: Grada Publishing, 2010. 360 s. ISBN 978-80-247-3051-6
- [10] SYNEK, M. a kol.: *Manažerská ekonomika*. 4. aktualizované a rozšířené vydání, Praha: Grada Publishing, 1999. 452 s. ISBN 978-80-247-1992-4
- [11] TALOR, J. : *Začínáme řídit projekty*. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2007. 215 s. ISBN 978-80-251-1759-0
- [12] TETŘEVOVÁ, L.: *Financování projektů*. 1.vyd. Praha: Professional Publishing, 2006. 182 s. ISBN 80-86946-09-6
- [13] VALACH, J.: *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*. 2. přepracované vydání, Praha: Ekopress, 2005. 465 s. ISBN 80-86929-01-9

Internetové zdroje:

- [14] NTS PROMETAL [online]. [cit. 2010-01-11]. Dostupný z WWW:
<http://www.nts-prometal.cz/>
- [15] NTS GROUP [online]. [cit. 2010-01-11]. Dostupný z WWW: <http://www.nts-group.nl/>
- [16] Výroční zpráva 2008 : NTS PROMETAL MACHINING, s.r.o. [online]. [cit. 2009-12-12]. Dostupný z WWW:
<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=sbirka&sysinf.@strana=documentList&vypisListin.@cEkSub=254716>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CAPM	Model oceňování kapitálových aktiv.
CPM	Critical Path Method - metoda kritické cesty.
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek.
NLA	Net Leasing Advantage - metoda čisté výhodnosti leasingu.
PERT	analytická metoda, která zkoumá úlohy v projektu.
PRIBOR	Prague InterBank Offered Rate - průměrná sazba, za kterou si banky navzájem jsou ochotny půjčit na českém mezibankovním trhu peníze.
TPV	Technologická příprava výroby – technologické oddělení.
WACC	Weighted Average Cost of Capital - vážený průměr nákladů na kapitál.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 – Kumulované výdaje na investici [7].....	33
Obr. 2 – Sídlo společnosti NTS Prometal Machining ve Slavičíně [14].....	43
Obr. 3 – Přehled firem ve skupině NTS GROUP [15].....	44
Obr. 4 - Počet zaměstnanců v průběhu let 2001-2009 [vlastní zpracování].....	45
Obr. 5 – Organizační struktura NTS Prometal [vlastní zpracování].....	47
Obr. 6 – Majetková struktura NTS Prometal [vlastní zpracování]	48
Obr. 7 – Finanční struktura NTS Prometal [vlastní zpracování]	49
Obr. 8 – Vývoj tržeb NTS Prometal v letech 2003 – 2009 [vlastní zpracování].....	49
Obr. 9 – Struktura plánovaného rozpočtu firmy [interní dokumenty firmy].....	52
Obr. 10 – Plán investic NTS Prometal [interní dokumenty firmy].....	53

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 – Formulář pro výslednou kalkulaci projektu	18
Tabulka 2 – Typy doporučení z postauditu [7].....	23
Tabulka 3 - Položky ovlivňující CF v jednotlivých fázích investičního procesu [7].....	25
Tabulka 4 – Výpočet kumulovaného CF [7]	30
Tabulka 5 – Zdroje financování investic [4].....	36
Tabulka 6 – Anuitní splácení dluhu [7].....	37
Tabulka 7 – Splácení dluhu stejnou částkou [7].....	37
Tabulka 8 – Uhrazení dluhu na konci období [7]	38
Tabulka 9 – Majetková struktura NTS Prometal k 31. 12. 2009 [vlastní zpracování].....	48
Tabulka 10 – Největší zákazníci dle objemu prodeje za rok 2009 [vlastní zpracování].....	50
Tabulka 11 – Významné investice roku 2007 [vlastní zpracování]	54
Tabulka 12 – Významné investice roku 2008 [vlastní zpracování]	54
Tabulka 13 – Plánované investice 2010 [vlastní zpracování].....	55
Tabulka 14 – Plán významných investic firmy NTS Prometal na období 2010 – 2012 [vlastní zpracování].....	56
Tabulka 15 – Výpočet doby návratnosti s v průběhu měsíců v roce [vlastní zpracování].....	64
Tabulka 16 – Plán peněžního toku investice [vlastní zpracování].....	65
Tabulka 17 – Přehled pravidel předinvestiční fáze [vlastní zpracování]	66
Tabulka 18 – Rozpis fází investičního projektu [vlastní zpracování].....	67
Tabulka 19 – Rozpis odpisů v jednotlivých letech [vlastní zpracování].....	68
Tabulka 20 – Výpočet LA (leasing advantage) [vlastní zpracování].....	68
Tabulka 21 – Výpočet průměrné hodnoty úrokové míry leasingu [vlastní zpracování]	69
Tabulka 22 – Návrh formuláře pro zjištění odchylek [vlastní zpracování].....	69
Tabulka 23 – Návrh závěrečné zprávy o investiční akci [vlastní zpracování]	71

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Plán investic
- P II Formulář pro investiční požadavky – NTS Group
- P III Formulář pro investiční požadavky – NTS Prometal
- P IV Manuál na post pracovníka controllingu
- P V Upínací prvek

PŘÍLOHA PI: PLÁN INVESTIC

Description		Deprec. in years	Budget			Forecast	Actual	Classification	Already approved previous year
			2010	2009	2008				
- Racks	10			2009	2009	2008	Machines and n:	Yes	
- Warehousing tent	10				454,8-	321,5-	Building, renewal	Yes	
- Fork lift truck for finishing	5			750,0-		371,8-	Machines and n:	Yes	
- Laser cutting machine	5			9 000,0-			Machines and n:	No	
- Machine centers	5			5 000,0-			Machines and n:	No	
- Software licence	3					231,0-	Intangible fixed	No	
- Building improv. - floor, installations	30					1 666,2-	Building, renewal	Yes	
- Connection to sewer system	30					296,2-	Building, renewal	No	
- Vibratory finishing machine	5			1 000,0-			Machines and n:	No	
- Tool measurement machine	5			450,0-			Machines and n:	No	
- Clamping elements	5			450,0-			Other fixed tang	No	
- Others				1 000,0-		625,8-	2 523,4-	Other fixed tangible assets	
Total investments				2 900,0-	16 000,0-	3 334,0-	3 216,7-		



Company: **NTS Prometal**

Date: 25.03.2010


Currency: CZK

+ = oporenngsten ; -/ = kosten


+ = revenues ; -/ = costs

this color=fill in

PŘÍLOHA P II: FORMULÁŘ PRO INVESTIČNÍ POŽADAVKY – NTS GROUP

	INVESTMENT REQUEST FORM (Investment request)		
Subject:		Investment request number	
		Cost center	
		Budgeted	YES / NO
		Budget item nr.	
		Reason *	
Description and justification (possible on seperated appendix):			
Concerns this investment a sustainable machine?		(no inventory and PCs)	YES / NO When yes, fill in MZ-E-180
Specification investment amount (possible on seperated appendix):			
Cost comparison with additional Costs and Proceeds			
	Before investment	After investment	Difference
Techn./econ. Time of usage:	/	Payback time:	
Approval:	Name:	Signature:	Date:
Requesting person	_____		
Company director	_____		
Group director	_____		
Group director / Controller	_____		
Director	_____		
To fill in by head of administration concerning assets administration			
Ledger account number	_____	Profit Center	_____
Depreciation term	_____	Cost center	_____
Assets numbers	_____	Date	_____
Disinvestments	_____	Paraph administration	_____
* To be filled in			
	E= Expansion R= Replacement	Q= Quality E= Efficiency	En= Environment

PŘÍLOHA P III: FORMULÁŘ PRO INVESTIČNÍ POŽADAVKY – NTS PROMETAL

	<u>Formulář pro investiční požadavky</u>	Číslo		
Předmět: Popis a specifikace	Nákladové středisko			
	Rozpočet		ANO/NE	
	Položka rozpočtu č.			
	Důvod *			
Specifikace investované částky				
Porovnání nákladů a přínosů		Před investicí	Po investici	Odchylka
Doba životnosti			Doba návratnosti:	
Souhlas	Jméno		Podpis	Datum
Žadatel				
Ředitel firmy				
Finanční ředitel				
Ředitel skupiny				
Controller skupiny				
Číslo hlavní účetní knihy			Středisko	
Doba odepisování				
Číslo majetku				
Desinvestice			Datum	
* vyplnit	E = expanze R = výměna		Q = Kvalita E = Efektivita	En = životní prostředí

PŘÍLOHA P IV: MANUÁL NA POST PRACOVNÍKA CONTROLLINGU

	Manuál na post Pracovník controllingu		List	2
	Číslo dokumentu		Listů	3

Pozice v organizaci:

Tvým přímým nadřízeným je finanční ředitel.

Tvým nepřímým nadřízeným je ředitel společnosti.

Předpoklady pro obsazení postu:

Středoškolské vzdělání v ekonomickém oboru a příslušná praxe.

Odpovědný přístup k zadaným úkolům.

Analytické myšlení.

Velmi dobrá znalost MS Office, zejména excelu.

Odpovědnost:

Jsi odpovědný za sledování výsledků firmy a jejich rozborů.

Jsi odpovědný za vytváření kontrolních prvků v organizaci směřujícím k efektivnímu řízení společnosti.

Jsi odpovědný za kontrolu nákladů.

Jsi odpovědný za sledování skutečných nákladů s porovnáním s plánem.

Kompetence:

Jsi kompetentní žádat komentář k uskutečněným výdajům od odpovědných osob.

Jsi kompetentní navrhnout ekonomické plány společnosti.

Jsi kompetentní navrhnout opatření a nástroje směřující k optimalizaci nákladů.

Jsi kompetentní vytvářet své vlastní rozborů nákladů a výnosů.

Povinnosti:

Jsi povinen informovat vedení společnosti o neefektivně vynaložených nákladech.

Jsi povinen informovat vedení společnosti o překračování plánovaných nákladů.

Jsi povinen vytvářet a udržovat tabulky, grafy a přehledy, které využívá vedení k rozhodování a řízení firmy.

Produkt postu:

Produktem Tvého postu jsou náklady pod kontrolou.

Produktem Tvého postu jsou tabulky, grafy a přehledy.

Produktem Tvého postu jsou informace pro vedení společnosti.

Sledování výsledků:

Funkčnost a udržování tabulek, grafů a přehledů pro vedení společnosti.

Dodržuj tyto zásady:

PŘÍLOHA P V: UPÍNACÍ PRVEK

The patented centre vice Makro•Grip® – more precise, strong and with larger clamping range due to reversible jaws.



- Best accessibility for 5 - face machining
- Highest holding power at lowest clamping force due to patented Stamping technology
- High repeat accuracy for inserting work pieces in Holding contour of jaw - no stoppers needed
- Large clamping range due to reversible jaws
- Easy and flexible handling due to lightweight vices and integrated Zero-point clamping