

Projekt standardizace investičního procesu ve společnosti TON a. s.

Bc. Alena Palenčárová

Diplomová práce
2014

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav financí a účetnictví

akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Alena Palenčárová**
Osobní číslo: **M12015**
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Finance**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Projekt standardizace investičního procesu ve společnosti TON a.s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši na téma investičního rozhodování a formulujte teoretická východiska pro praktickou část.
- Popište způsoby hodnocení investice.

II. Praktická část

- Charakterizujte společnost TON a.s. a analyzujte její ekonomickou a finanční situaci za pomoci nástrojů finanční analýzy.
- Analyzujte současný stav hodnocení investic ve výrobním podniku TON a.s.
- Navrhněte směrnici pro hodnocení významných investic ve výrobním podniku TON a.s. a zhodnoťte vybranou investici podle této směrnice.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

DAMODARAN, Aswath. The little book of valuation: how to value a company, pick a stock, and profit. Hoboken: John Wiley and Sons, c2011, 230 s. ISBN 978-1-118-00477-7.

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 408 s. ISBN 978-80-247-3293-0.

KEYES, Jessica. Implementing the project management Balanced Scorecard. Boca Ra-ton: CRC Press/Taylor & Francis, c2011, 421 s. ISBN 978-1-4398-2718-5.

LEGÁT, Václav. Management a inženýrství údržby, 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2013, 570 s. ISBN 978-80-7431-119-2.

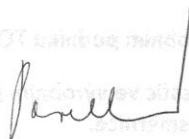
VALACH, Josef. Investiční rozhodování a dlouhodobé financování, 3. přeprac. a rozš. vyd., Praha: Ekopress, 2010, 513 s. ISBN 978-80-86929-71-2.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Marek Mališka**

Datum zadání diplomové práce: **22. února 2014**

Termín odevzdání diplomové práce: **2. května 2014**

Ve Zlíně dne 22. února 2014



prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



Ing. Eliška Pastuszková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové 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 obhajoby¹;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou 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. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

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 vzdělávacímu 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). Odpirá-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.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou 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 bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 22.4.2014

Palčánová Alce

⁴ 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:

- (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 přihlídně k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá standardizací investičního procesu ve společnosti TON a.s. Cílem práce je sjednocení postupu hodnocení investice sestavením směrnice a programu na hodnocení efektivnosti investic, aby nedocházelo k rozporům mezi zaměstnanci díky nejednotnému a individuálnímu pohledu na investiční proces a jeho vyhodnocování.

Teoretická část se zabývá popisem důležitých pojmů a odborného postupu investičního procesu. Navazující je analytická část, ve které je nejdříve zanalyzován současný stav investičního procesu ve společnosti TON a.s., poté dochází k vyhodnocení provedených analýz a vyslovení doporučení. Na základě těchto analýz je v projektové části sestavena směrnice a program na hodnocení efektivnosti investic v programu Excel.

Klíčová slova:

Investice, investiční proces, fáze investičního procesu, metody hodnocení investic, kapitálové příjmy, kapitálové výdaje, diskontní sazba, směrnice, dlouhodobý majetek, výběrové řízení.

ABSTRACT

The master thesis is focused on standardization of investment process in company TON, plc. The aim of this work is unification of the evaluation process by constructing directive and the evaluation-investment-efficiency programme, to avoid the possibility of conflict among employees due to patchy and individual perspective on the investment process and its evaluation.

The theoretical part describes the important concepts and professional practice of investment process. The following part is analytical, which is first analyzed the current state of the investment process in company TON, plc., and then it is conducted analyzes to evaluate and given recommendations. Based on these analyzes, the project part is made up by directive and evaluation-investment-efficiency programme in Excel.

Keywords:

Investment, Investment Process, Phases of the Investment Process, Investment Appraisal Methods, Capital Gains, Capital Spending, Discount Rate, Directive, Rixed Assets, Tender.

Poděkování

Děkuji vedoucímu diplomové práce **panu Ing. Marku Mališkovi** za odbornou pomoc a cenné rady při zpracování diplomové práce, a také za zkušenosti získané pod jeho vedením z oblasti investic.

Děkuji finanční manažerce **paní Ing. Lence Vaculíkové** za cenné rady a připomínky k diplomové práci a za zkušenosti získané během diplomové praxe zapojením do oblasti finanční.

Dále děkuji **zaměstnancům společnosti TON a.s.** za poskytnutí informací potřebných pro zpracování diplomové práce.

V neposlední řadě děkuji také **své rodině a příteli** za trpělivost a psychickou podporu.

OBSAH

ÚVOD	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 INVESTICE	13
1.1 KLASIFIKACE INVESTIC.....	13
1.2 INVESTIČNÍ ROZHODOVÁNÍ	14
1.3 INVESTIČNÍ PROCES	15
1.3.1 Fáze investičních projektů	15
1.4 ZPŮSOBY FINANCOVÁNÍ INVESTIC	17
1.4.1 Zdroje financování.....	17
1.4.2 Typy strategií financování	18
1.5 EVIDENCE INVESTICE – PODNIKOVÝ INFORMAČNÍ SYSTÉM	18
2 PENĚŽNÍ TOKY INVESTICE	20
2.1 KAPITÁLOVÉ VÝDAJE	20
2.2 INVESTIČNÍ PŘÍJMY	20
2.3 KALKULACE INVESTICE	21
2.4 DISKONTNÍ SAZBA	21
3 METODY HODNOCENÍ INVESTIC.....	22
3.1 ZAVEDENÉ METODY HODNOCENÍ INVESTIC	22
3.1.1 Čistá současná hodnota (NPV).....	23
3.1.2 Vnitřní výnosové procento (IRR).....	23
3.1.3 Doba návratnosti.....	24
3.1.4 Cash flow (CF)	24
3.1.5 Metody nevýnosového charakteru.....	24
3.2 ALTERNATIVNÍ ZPŮSOBY HODNOCENÍ INVESTIC.....	24
3.2.1 Nákladové metody.....	25
3.2.2 Index ziskovosti.....	25
3.2.3 Průměrná výnosnost	25
4 DODAVATELÉ	26
4.1 KRITÉRIA PRO VÝBĚR DODAVATELE A VÝBĚROVÉ ŘÍZENÍ.....	26
4.1.1 Veřejné zadávání zakázek – dotační program.....	26
4.1.2 Soukromé zadávání zakázek	27
5 SMĚRNICE	28
5.1 OBECNÉ POŽADAVKY NA OBSAH SMĚRNICE	28
6 FINANČNÍ A EKONOMICKÁ ANALÝZA.....	29
6.1 ABSOLUTNÍ UKAZATELE	29
6.2 POMĚROVÉ UKAZATELE.....	29
6.3 INDEX IN05	30
6.4 SPIDER ANALÝZA	30
6.5 BENCHMARKING	30
7 ZHODNOCENÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	32
II PRAKTICKÁ ČÁST	33

8	SPOLEČNOST TON A. S.....	34
8.1	CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....	35
8.1.1	Současnost.....	35
8.1.2	Historie.....	35
8.1.3	Struktura společnosti	36
8.1.4	Dceřiné společnosti a prodejny	36
8.1.5	Výrobní sortiment.....	37
8.1.6	Vize.....	38
8.2	CHARAKTERISTIKA ODVĚTVÍ	39
9	PŘEHLED USKUTEČNĚNÝCH ANALÝZ.....	40
10	FINANČNÍ A EKONOMICKÁ ANALÝZA TON A. S.....	41
10.1	ANALÝZA ABSOLUTNÍCH UKAZATELŮ	41
10.2	ANALÝZA VÝSLEDKU HOSPODAŘENÍ.....	41
10.3	POMĚROVÉ UKAZATELE.....	42
10.4	INDEX IN05	42
10.5	SPIDER ANALÝZA	43
10.6	FINANČNÍ ANALÝZA VE FIRMĚ TON A.S.	44
10.7	NÁVRHY ŘEŠENÍ PROBLÉMOVÝCH OBLASTÍ	44
10.8	BENCHMARKING	44
10.8.1	TON a.s. versus JITONA a.s.....	45
11	ANALÝZA HODNOCENÍ INVESTIC	47
11.1	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU STROJOVÉHO PARKU	47
11.1.1	Rozdělení strojů.....	47
11.2	INFORMAČNÍ SYSTÉM NAVISION – EVIDENCE DLOUHODOBÉHO MAJETKU	47
11.2.1	Obecné informace o systému Dynamics Navision.....	48
11.2.2	Navision ve společnosti TON a.s.	48
11.3	ANALÝZA USKUTEČNĚNÝCH A PROBÍHAJÍCÍCH INVESTIC.....	49
11.4	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU HODNOCENÍ INVESTIC.....	50
11.5	FÁZE INVESTIČNÍHO PROCESU VE FIRMĚ TON A.S.	51
11.5.1	Předinvestiční fáze.....	51
11.5.2	Investiční fáze	53
11.5.3	Provozní fáze.....	56
11.5.4	Fáze ukončení a likvidace	57
11.5.5	Postinvestiční audit.....	58
11.5.6	Návrhy na zlepšení	58
11.5.7	Praktická ukázka – nákup hydraulických, gilotinových nůžek na dýhu.....	58
12	ZHODNOCENÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI	60
13	PROJEKTOVÁ ČÁST - NÁVRH SMĚRNICE PRO HODNOCENÍ VÝZNAMNÝCH INVESTIC VE VÝROBNÍM PODNIKU TON A. S.	61
14	SMĚRNICE	62

14.1	CÍL SMĚRNICE	62
14.2	ROZSAH PLATNOSTI.....	62
14.3	OBSAH SMĚRNICE.....	62
14.4	ZKRATKY A POJMY	64
14.5	POPIS	64
14.5.1	DHM	64
14.5.2	DNM	71
14.5.3	Rozhodování o způsobu financování.....	73
14.5.4	Definování kapitálových výdajů	74
14.5.5	Definování investičních příjmů	74
14.5.6	Způsoby hodnocení a výpočty.....	74
14.5.7	Hodnocení investic metodami nevýnosového charakteru	76
14.5.8	Neekonomické faktory realizace investice a kritické body	77
14.5.9	Posouzení vhodnosti dodavatele	77
14.5.10	Průběh výběrového řízení	77
14.5.11	Zkušební a trvalý provoz	79
14.5.12	Vzor kupní smlouvy a smlouvy o dílo	79
14.5.13	Postaudit investice	80
14.6	SOUVISEJÍCÍ PŘEDPISY	80
14.7	PŘÍLOHY	80
15	HODNOCENÍ VYBRANÉ INVESTICE DLE SESTAVENÉ SMĚRNICE	81
15.1	PROJEKT REKONSTRUKCE VZDUCHOTECHNICKÝCH ZAŘÍZENÍ.....	81
15.1.1	Problémové oblasti stávajícího zařízení	82
15.1.2	Časový harmonogram.....	82
15.1.3	Přiblížení projektu	83
15.1.4	Výběrové řízení a metody hodnocení investic	84
15.1.5	Smlouva o dílo	88
15.1.6	Průběh investiční akce	88
15.1.7	Rizika investiční akce	89
15.1.8	Uvedení do trvalého provozu a postaudit investice.....	90
16	VYTVOŘENÍ PROGRAMU NA HODNOCENÍ INVESTIC	91
17	RIZIKA PROJEKTU.....	93
18	ZHODNOCENÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI.....	94
	ZÁVĚR	95
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	97
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	101
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	103
	SEZNAM TABULEK	104
	SEZNAM GRAFŮ.....	105
	SEZNAM PŘÍLOH	106

ÚVOD

Diplomová práce se zabývá projektem standardizace investičního procesu ve společnosti TON a.s. Nutnost stanovit jednotný postup při hodnocení investice a celého investičního procesu vyplynulo v poslední době na návrh zaměstnanců kvůli zastaralé směrnici, která nevyhovovala po obsahové stránce aktuální situaci v podniku. Bylo tedy vypsáno výběrové řízení na zpracování této problematiky, ve kterém jsem uspěla.

Téma investic a tvorby směrnice mě zaujalo z důvodu, že se týká částečně problematiky účetnictví, které mě velice baví, a také proto, že zájem o zpracování tohoto tématu byl zadán firmou, která sídlí blízko mého bydliště a poskytuje práci mnoha lidem z mého okolí.

Hlavním cílem je tedy standardizovat investiční proces formou směrnice, aby ve společnosti nedocházelo mezi jednotlivými odděleními ke sporům a výkyvům při získávání, hodnocení a zařazení investice do užívání.

Prvním cílem diplomové práce k dosažení cíle hlavního bylo sestavit program na hodnocení efektivnosti investic a ověření důležitého projektu po stránce správnosti výpočtů metod hodnocení, kterým se v aktuálních měsících firma zabývala. Dále se výpočty obohatí o alternativní způsoby hodnocení, čímž vznikne další požadavek – pokus o sestavení obecných položek investičních příjmů, výdajů, nákladů a tržeb, které jsou potřebné pro výpočet jednotlivých ekonomických vzorců. Sestavením těchto informací do jednoho celku bude možné vytvořit program na hodnocení efektivnosti investic v programu Excel, který bude využíván v rámci směrnice pro jednotný postup hodnocení efektivnosti investic tak, aby nedocházelo k odchylkám při stanovení položek a diskontních sazeb.

Na základě potřeby těchto informací bude nutné zpracovat v teoretické části literární rešerši, díky níž dosáhneme přesné a odborné klasifikace jednotlivých položek, které je nutné zahrnout a zohlednit při investičním procesu.

Dalším dílčím cílem pro dosažení hlavního cíle je sestavení směrnice, která popíše celý investiční proces na základě části teoretické. Firma pak bude moci nahradit stávající nevyhovující zastaralou směrnici týkající se dlouhodobého majetku, a řídit se směrnicí nově vzniklou. Důležitost směrnice a hodnocení jednotlivých investic zjistíme analýzou současného stavu hodnocení investic na vybraném vzorku investičních akcí, která by nám měla odhalit nejednotnost postupu a zanedbání hodnocení přínosů investice u některých investičních akcí.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 INVESTICE

Dlouhodobá aktiva pořizovaná do podniku jsou nazývána investicemi. Účetně jsou dělena na dlouhodobý hmotný a nehmotný majetek. Pro zařazení je nutné splnit dobu životnosti delší než 1 rok. Je na každé účetní jednotce, jaké pořizovací ceny si zvolí pro zařazení do majetku, ovšem z daňového hlediska jsou stanoveny minimální pořizovací ceny pro zařazení do dlouhodobého majetku odpisovaného - tabulka 1. (Legát, 2013, s. 33, Česko, 1992)

Tab. 1 Investice (Česko, 1992)

Druh majetku	Popis	Minimální PC
DHM	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí, dospělá zvířata a jejich skupiny, a jejich technické zhodnocení	40 000,-
DHM	Budovy, domy, byty, nebytové prostory, stavby, pěstitelské celky	Bez ohledu na cenu
DNM	Software, ocenitelná práva, nehmotné výsledky výzkumu a vývoje, zřizovací výdaje a jejich technické zhodnocení	60 000,-

Investice z finančního a účetního hlediska jsou peněžní výdaje v budoucnu přeměnitelné na peněžní příjmy. Výhodou kapitálových výdajů je kapitálově výdajový štít, který značí úsporu díky dani. (Valach, 2010, s. 17)

Pojetí investic z makroekonomického hlediska uvádí Valach, a je charakterizováno jako: „*Ekonomická činnost, při níž se subjekt snaží zvýšit produkci v budoucnu na úkor současné spotřeby.*“ (2010, s. 18) Tedy subjekt obětuje dnešní jistou hodnotu za účelem získání nejisté budoucí (a snad i vyšší) hodnoty. (Valach, 2010, s. 18)

1.1 Klasifikace investic

V úvodu jsme uvedli účetní členění investic, to ovšem není jediná klasifikace. Investice lze dále dělit na rozvojové investice, obnovovací investice a regulatorní investice. Bližší popis nalezneme v publikaci Legáta. (2013, s. 33)

Klasifikace investic je z makroekonomického hlediska jiná. Hrubé investice jsou složeny z pořízení a úbytků hmotných a nehmotných fixních aktiv, a změn stavu zásob, jak uvádí Valach. Čisté investice jsou hrubé investice snížené o kapitálové znehodnocení (odpisy). Z makroekonomického hlediska platí následující vztah (Valach, 2010, s. 19):

$$\text{hrubé investice} > \text{znehodnocení kapitálu} > \text{čisté investice}$$

Zajímavý je vývoj čistých fixních aktiv ČR během let 2008 až 2012. Z něj je patrné, že firmy více investují do nákupů aktiv a jejich podíl stále roste. Za tento vývoj může rostoucí podpora formou dotací od státu a EU, snaha firem udržet se na trhu a konkurenční boj.

Tab. 2 Čistá fixní aktiva ČR 2008 – 2012 (Česko, 2013, s. 47)

		2008	2009	2010	2011	2012
Fixní aktiva čistá	mld. Kč	15 857,70	16 230,00	16 324,30	16 444,80	16 520,8

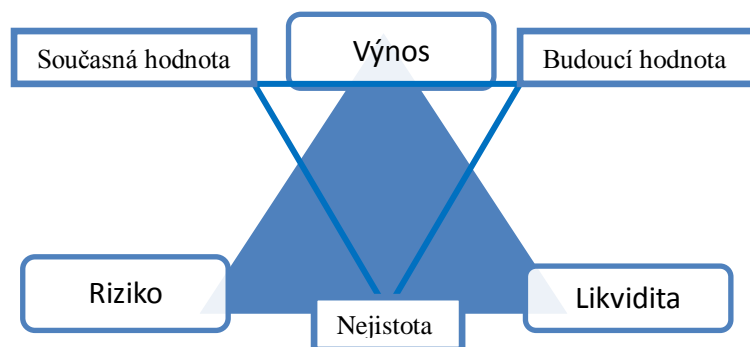
1.2 Investiční rozhodování

Během investičního rozhodování musí firma brát v potaz specifika, která jsou nutná pro správné investiční rozhodování. To je charakteristické dlouhodobým časovým horizontem. Firma již od prvopočátku musí myslet také na zdroje financování. Dalším důležitým krokem je zapojení účastníků investičního procesu dle časového a věcného harmonogramu. V dnešní době by také nemělo být opomíjeno životní prostředí a infrastruktura, čímž může dojít k zamezení nežádoucích účinků a snížení negativní externality. (Valach, 2010, s. 31)

Společnost by při plánování investic měla respektovat časovou hodnotu peněz, zahrnout do svých úvah riziko (a pokusit se jej vyčíslit), zvážit faktory ovlivňující projekt a zdroje jeho financování, zaměřit se na výnosnost a likviditu, a myslet na to, že hlavním cílem investice by měl být přínos ve formě vyšší přidané hodnoty, uvádí Valach. (2010, s. 31)

Ideálním řešením podle Valacha je rozhodnutí se pro investici s maximálním výnosem, nízkým rizikem a vysokou likviditou. (2010, s. 36)

Tyto faktory tvoří magický trojúhelník:



Obr. 1 Magický trojúhelník (Tetřevová, 2006, s. 51)

1.3 Investiční proces

Projekt, tak jako podnik či výrobek, prochází různými fázemi života. Je nutné, abychom byli v každé fázi úspěšní. Největší pozornost by měla být věnována předinvestiční fázi při získávání poznatků marketingové, technicko-technologické, finanční a ekonomické povahy, ovlivňují totiž průběh projektu a jeho výsledek. Každý autor monografické publikace používá různé dělení fází a různé názvy. Nejvíce však sympatizuji s názorem Fotra a Součka. Označení fází je logické a je možné je zahrnout na jakýkoliv druh projektu. Pro účely publikace „Manažerské finance“ Kislingerová zmiňuje pojem postaudit, který bude k fázím přiřazen. (Fotr, 2011, s. 23, Kislingerová, 2010, s. 376)

1.3.1 Fáze investičních projektů

Jak již bylo zmíněno v úvodu, investiční projekty prochází několika fázemi. My jsme si již zvolili dělení fází investičních projektu dle Fotra a Kislingerové, které bude doplněno popisem Valacha a Legáta.

Předinvestiční fáze

Dle Valacha (2010, s. 47) je fáze základním výchozím předpokladem pro úspěšnou realizaci projektu. V této fázi tedy vznikají návrhy řešení investiční příležitosti, předběžná technicko-ekonomická studie a prováděcí studie (v ní jsou zahrnuty relevantní technické, obchodní, finanční a ekonomické informace pro vyhodnocení vhodné varianty). Obsah studie by měl podle Valacha obsahovat:

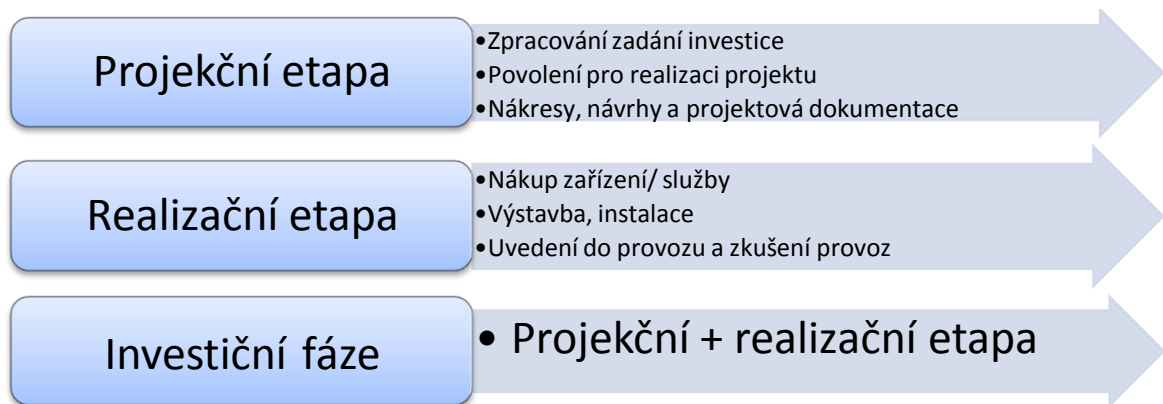
- „*Souhrnný přehled výsledků, zdůvodnění a vývoj projektu*
- *Kapacitu trhu a produkce, materiální vstupy*
- *Lokalizaci a prostředí*
- *Technický a organizační projekt*
- *Pracovní síly, časový plán realizace*
- *Finanční a ekonomické vyhodnocení včetně vyhodnocení rizika.*“ (2010, s. 47, 48)

Dle Legáta by měla být studie doplněna o: „*podrobné požadavky na zařízení, funkčnost, výkonnost, spolehlivost, životnost, legislativní soulad, specifikaci parametrů, podmínky bezporuchovosti, a udržitelnosti.*“ (2013, s. 28)

Tento výčet je souhrnem všech důležitých informací. Při tvorbě studie se může stát, že manažer na některou z částí zapomene a vznikají problémy a budoucí náklady, proto by měl být při tvorbě projektu výčet vždy na očích tvůrcům.

Investiční fáze

Tato fáze se dělí na dvě základní etapy, kterými jsou etapa projekční a realizační.



Obr. 2 Etapy investiční fáze (Fotr, 2011, s. 33-37)

V první části je hlavní zpracování zadání a dokumentace, jak je vidět na obrázku č. 2. Kromě těchto úkolů je nutné i uzavření smlouvy s dodavatelem. Projektová dokumentace již obsahuje rozpočet projektu a plán finančních zdrojů, a je v ní zahrnut také vliv na životní prostředí. Obsah realizační etapy je opět vidět na obrázku č. 2. (Fotr, 2011, s. 33-37)

Provozní fáze

Zda byl projekt správně navrhnout a zdokumentován, jaké jsou odchylky od plánů, rozpočtů a celkového projektu investice, zjistíme v této fázi projektu. Může se stát, že vše nešlo podle plánu a bude potřeba provést korekci, což je nákladné a také obtížně vyčíslitelné. Výhodnost či nevýhodnost projektu můžeme zjistit po dosažení reálných hodnot do jednotlivých metod hodnocení efektivnosti investice. (Kislingerová, 2010, s. 374)

V provozní fázi podle Kislingerové sledujeme a vyhodnocujeme probíhající procesy, provádíme monitoring, sledujeme technologické a tržní okolí, a upravujeme plán formou korekcí. (2010, s. 375)

Fáze ukončení provozu a likvidace

K této fázi během života investice dochází po uplynutí několika let či desítek let, uvádí Fotr a Souček. Fáze zahrnuje příjmy z likvidovaného majetku, ale také náklady s likvidací spojené. Tyto náklady je vhodné zařadit do ekonomického hodnocení výhodnosti projektu investice. Do fáze likvidace spadají činnost spojené s demontáží zařízení, sešrotováním či odprodejem, sanací místa, a odprodejem nepotřebných zásob. Po vyčíslení nákladů a výnosů nám vznikne rozdíl, který je nazýván likvidační hodnota projektu. (2011, s. 38-39)

Postinvestiční audit

Postaudit je Kislingerovou definován takto: „*Postauditem investičního projektu rozumíme proces, který následuje s určitým časovým odstupem po završení investičního projektu dezinvestici a je komplexní analýzou dokončené investice.*“ (2010, s. 376)

Cílem je správná analýza skutečné implementace, porovnání s plánem a nalezení faktorů, které způsobily odchylky od plánu. Jejich odhalení může pomoci firmě v dalších strategických investicích. Postaudit by měl být zaměřen především na projekty klíčové, sporné, atypické, či takové, na které navazují další projekty. (Kislingerová, 2010, 376-380)

Celý proces v grafické podobě nalezneme v příloze č. 4 – Fáze investičních procesů.

1.4 Způsoby financování investic

Při volbě zdrojů financování musíme volit takové varianty, které jsou pro podnik optimální. Veličiny, které mohou volbu financování ovlivňovat, jsou vážené průměrné náklady kapitálu, doba splácení úvěru, jeho úrok a vliv na ukazatel zadluženosti, výnosnost vlastního kapitálu, a peněžní toky projektu. (Fotr, 2011, s. 121-122)

Při rozhodování o volbě financování bychom měli mít na mysli základní pravidlo financování, které zmiňuje Tetřevová. Zlaté pravidlo financování - mezi dobou vázání prostředků v majetku a dobou dispozice kapitálu pro jeho krytí musí být shoda. (2006, s. 30)

1.4.1 Zdroje financování

Účetní jednotka a vedení firmy stojí tedy před otázkou, jak financovat. Možnosti jsou:

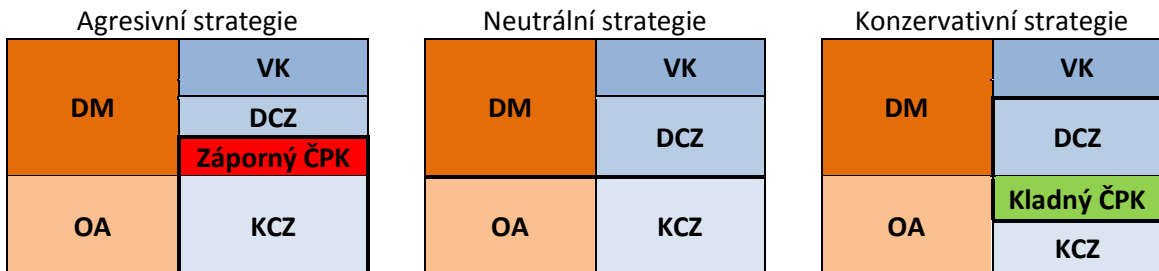
Tab. 3 Zdroje financování (Fotr, 2011, s. 45-58)

Interní zdroje	Externí zdroje	Vlastní zdroje	Cizí zdroje	Nestandardní
Zisk po zdanění	Vklady společníků	Základní kapitál	Bankovní úvěry	BOOT
Odpisy	Dodavatelské úvěry	Navýšení ZK	Rezervy	PPP
Rezervy	Dluhopisy	Nerozdělený zisk	Dluhopisy	Venture Capital
Odprodej majetku	Bankovní úvěry	Odpisy	Závazky, Leasing	
Snížení OA	Subvence a dary	Účasti	Směnky, Obligace	
	Venture Capital	Subvence a dary		

1.4.2 Typy strategií financování

Valach (2010, s. 38) rozeznává různé typy strategií financování: agresivní, neutrální a konzervativní. Vše blíže popisuje ve své publikaci.

Grafické znázornění strategií ukazuje obrázek č. 3.



Obr. 3 Strategie financování (Pavelková, 2012, s. 183)

1.5 Evidence investice – podnikový informační systém

Podnikový informační systém by měl usnadnit a urychlit práci jednotlivých pracovníků, shromáždit důležité informace na jednom místě a umožnit práci s daty. Z toho vyplývá, že rozlišujeme pojmy: data, informace, znalosti. (Michalewicze, 2006, s. 3)



Obr. 4 Data, informace, znalosti (Michalewicze, 2006, s. 3)

Definice jednotlivých pojmů je uvedena v publikaci Michalewicze:

„Data are collected on a daily basis in the form of bits, numbers, symbols, and objects. Information is organized data, which are preprocessed, cleaned, arranged into structures, and stripped of redundancy. Knowledge is integrated information, which includes facts and relationships that have been perceived, discovered, or learned.“ (2006, s. 4)

(Data jsou sbírána na denní bázi ve formě bitů, čísel, symbolů a objektů. Informace jsou organizovaná data, která jsou předzpracována, očištěna, uspořádána do struktury a zbavena nadbytečnosti. Znalosti jsou integrované informace, které zahrnují fakta a vztahy, které byly vnímány, objeveny a naučeny.)

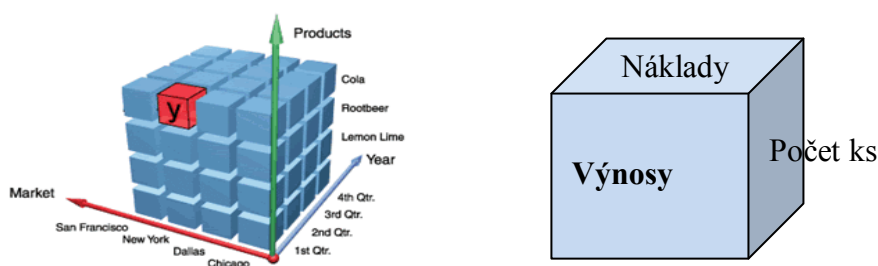
Podnikové informační systémy Sodomka (2006, s. 36, 78) dělí následovně:

- ERP - Řízení a plánování interních podnikových procesů, jejich provázání s informačním systémem a také s externími procesy

- CRM - Systém pro zákaznické procesy
- SCM - Řídicí systém dodavatelských řetězců
- BI - Nástavba nad systémy

Společnost TON a.s. využívá systému Microsoft Dynamics Navision, který je na úrovni ERP, pro rok 2013 bylo plánováno zabudování systému CRM - Microsoft Dynamics CRM. CRM systém se dle Sodomky (2006, s. 234, 235) zaměřuje na potřeby zákazníků a jejich ziskovost, a obsahuje procesy spadající do obchodního cyklu (řízení kontaktů, obchodu, marketingu a servisní služby).

Pokroky v oblasti informatiky jdou kupředu, a tak byl vytvořen systém Business Intelligence. Ten vytváří multidimenzionální informace, které mohou vypadat takto:



Obr. 5 Multidimenzionální informace (Produkty a řešení SAS, 2001-)

Nyní se dostáváme k samotné investici, účtování do systému, vedení jednotlivých závazků a úhrad za provedené práce. Po celou dobu procesu od začátku realizace až po ukončení projektu je investice vedena na vrubu účtu nedokončeného majetku. Po schválení uvedení do trvalého provozu dochází k zaúčtování na vrub příslušného účtu účtových skupin 01 - Dlouhodobý nehmotný majetek, 02 - Dlouhodobý hmotný majetek odpisovaný nebo 03 - Dlouhodobý hmotný majetek neodpisovaný se souvztažným zápisem ve prospěch příslušného účtu účtové skupiny 04 - Nedokončený dlouhodobý nehmotný a hmotný majetek a pořizovaný dlouhodobý finanční majetek. Zároveň je vedena karta dlouhodobého majetku v elektronické podobě (přímo v informačním systému), již není nutné karty vytvářet fyzicky. (Česko – České účetní standardy pro podnikatele 013, 1992, s. 314-315)

2 PENĚŽNÍ TOKY INVESTICE

V rámci investičního projektu dochází k vynakládání a získávání peněžních toků. Ty vznikají od doby pořízení, během provozu a při likvidaci. Se všemi výdaji a příjmy by se mělo počítat co nejpřesněji, aby mohl být sestaven plánovaný rozpočet organizace, ve kterém nebude docházet k velkým odchylkám plánu od skutečnosti. (Valach, 2010, s. 61)

Při hodnocení projektu jsou Valachem označeny za nejdůležitější kapitálové výdaje a peněžní příjmy z projektu, a také stanovení diskontní sazby potřebné pro výpočet metod vyhodnocení projektů, které budou více popsány v následujících kapitolách. (2010, s. 62)

Situaci při sestavování budoucího cash flow ztěžují tyto faktory: ceny vstupů, úrokové sazby, měnové kurzy, inflace, daňové zákony a legislativa. (2010, s. 63-65)

2.1 Kapitálové výdaje

Kapitálové výdaje vycházejí dle Valacha z výdajů na pořízení majetku, instalaci, dopravu, a další výdaje uvedené v tabulce:

Tab. 4 Kapitálové výdaje (Valach, 2010, s. 66-67)

Kapitálový výdaj - ANO		Kapitálový výdaj - NE
Pořízení majetku	Výdaje na trvalý přírůstek ČPK	Odpisy
Instalace, doprava majetku	Daň z prodeje starého majetku	Utopené náklady
Dokumentace	Režijní provozní výdaje	Úroky
Alternativní náklady	Inflace	
Zaškolení	Výzkum a vývoj	

2.2 Investiční příjmy

Rozdíl peněžních toků podniku bez zavedení projektu a po jeho začlenění se nazývají investičními příjmy. Ročními peněžními toky investice jsou dle Pavelkové (2012, s. 136): zisk po zdanění vyvolaný investicí, roční odpisy majetku, změny ČPK, příjem z prodeje majetku snížený o daň, přírůstek tržeb a úspory provozních nákladů. V případě, že se navýší zisk a příjmy vlivem investice i v jiných odděleních, je potřeba tyto příjmy zahrnout do celkového peněžního toku investičního projektu. (Valach, 2010, s. 68)

2.3 Kalkulace investice

Peněžní toky stanovujeme dle ekonomické životnosti projektu, nikoliv technické životnosti, uvádí Fotr. (2011, s. 111) Pro stanovení peněžních toků je nutné vypočítat kapitálové příjmy a výdaje. Výpočet uvádí Čížinská:

Kapitálové výdaje = výdaj na pořízení + výdaj na trvalý přírůstek ČPK – příjem z prodeje existujícího starého majetku +/- daňový efekt (2010, s. 73)

Kapitálové příjmy = Přírůstek EAT + Δ odpisů – přírůstek ČPK + příjem z prodeje zařízení na konci životnosti – daňový efekt z prodeje zařízení (2010, s. 74)

2.4 Diskontní sazba

Diskontní míra může představovat náklady na kapitál (WACC), pokud má investice přibližně stejnou strukturu kapitálových zdrojů jako podnik. Je do ní zahrnuto finanční riziko, odráží požadovanou výnosnost investice a je položkou velmi důležitou pro hodnocení efektivity investic. Někdy je problémové takovou sazbu stanovit. (Fotr, 2011, s. 117)

Vzorec pro výpočet:

$$WACC = \frac{VK}{K} \times n_v + \frac{CK}{K} \times n_c$$

Rovnice 1 Výpočet WACC (Fotr, 2011, s. 117)

n_c ... Náklady cizího kapitálu (%) = úroková sazba CK* (1 - daňová sazba)

CK ... cizí kapitál; K ... celkový kapitál; n_v ... náklady vlastního kapitálu (%); VK ... vlastní kapitál (Fotr, 2011, s. 117)

Odborníci doporučují korekci firemních nákladů kapitálu navýšit či snížit v závislosti na vyšší či nižší rizika o 1 – 5%. (Fotr, 2011, s. 121-123)

Možností, jak zjistit hodnotu nákladů na vlastní kapitál je metoda CAMP. Výpočet:

$$r_e = r_f + \beta * (r_m + r_f)$$

Rovnice 2 Výpočet CAMP (Pavelková, 2012, s. 168)

kde r_e ... náklady VK v %; r_f ... bezriziková úroková míra; β ... relativní rizikovost; r_m ... průměrná výnosnost kapitálového trhu

Pro naše účely použijeme pro výpočet WACC a r_e uvedené vzorce, ovšem účetní jednotka si také může stanovit „ r_e “ ze stránek Ministerstva průmyslu a obchodu.

3 METODY HODNOCENÍ INVESTIC

V rámci metod hodnocení investic bude kapitola rozdělena na metody hodnocení investic, které jsou již v podniku TON a.s. zavedeny, a na alternativní způsoby hodnocení investic které zahrnují další možné způsoby.

Hodnotit investice můžeme ze dvou pohledů, které ve své publikaci popisuje Valach. Jedním z nich je pohled na celkovou efektivnost investičních projektů - rozsah a struktura investic, kapitálové zdroje, požadavky trhu, požadavky technické a technologické výroby, ekologické či bezpečnostní omezení, vše přispívající k maximalizaci tržní hodnoty podniku. Druhým bodem jsou finanční kritéria, která mohou být součástí vícekritériálního hodnocení investičních projektů. Vícekritériální hodnocení definuje Valach takto: „*Vícekritériální hodnocení investičních projektů je hodnocení podle různých kritérií, jimž je přisuzována různá váha v celkovém hodnocení.*“ (2010, s. 79)

Metody hodnocení efektivnosti investic se dělí dle faktoru času na dynamické a statické, a efektu z investice na finanční a nákladová kritéria uvedené v publikaci Hrdého takto:

Tab. 5 Metody hodnocení efektivnosti investic (Hrdý, 2013, s. 143)

	Dynamické metody	Statické metody
Finanční kritéria	Čistá současná hodnota	Průměrná výnosnost
	Vnitřní výnosové procento	Doba návratnosti
	Index rentability	
Nákladová kritéria	Diskontované náklady	Průměrné roční náklady

Tento způsob dělení je obecně uznávaným, a je tedy v publikacích uveden tak, jak je tomu v knize Podnikové finance v teorii a praxi, jejímiž autory jsou Milan Hrdý a Michaela Krechovská, což potvrzuje také fakt, že toto dělení je přednášeno i na vysokých školách.

3.1 Zavedené metody hodnocení investic

V první řadě jsou ve firmě TON a.s. hodnoceny cenové nabídky a poté požadavky na technické parametry. Tyto hodnotící metody jsou následně oceněny váhou a nevyžadují složité výpočty. Hodnocení je doplněno těmito metodami: čistá současná hodnota, vnitřní výnosové procento, doba návratnosti, a cash flow.

3.1.1 Čistá současná hodnota (NPV)

Valach (2010, s. 99) uvádí definici NPV takto: „Čistá současná hodnota investičního projektu je rozdíl mezi diskontovanými peněžními příjmy a (diskontovaným) kapitálovým výdajem na projekt.“ (2010, s. 100) Důležitost diskontování (převod na současnou hodnotu) uvádí Damodaran (c2011, s. 14): „There are three reasons why a cash flow in the future is worth less than a similar cash flow today.

1. People prefer consuming today to consuming in the future.
2. A dollar in the future will buy less than a dollar would today.
3. A promised cash flow in the future may not be delivered. There is risk in waiting.”

(Existují 3 důvody, proč je příjem v budoucnu horší nežli stejný příjem dnes. 1. Lidé preferují konzumování dnes před konzumováním zítra. 2. Za dolar v budoucnu nakoupíme méně než dnes. 3. Slíbený příjem v budoucnu nemusí být doručen. To je riziko čekání.)

Vzorec pro výpočet NPV je uvedený Valachem (2010, s. 100):

$$NPV = \frac{P_1}{(1+i)} + \frac{P_2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{P_N}{(1+i)^N} - K$$

Rovnice 3 Výpočet čisté současné hodnoty (Valach, 2010, s. 100)

Kde: P... peněžní příjem; i... výnosnost; N... doba životnosti; K... kapitálový výdaj.

Volíme projekt, jehož NPV je vyšší nežli 0 a zároveň je nejvyšším výsledkem investic. (Valach, 2010, s. 101, 107)

3.1.2 Vnitřní výnosové procento (IRR)

Definici vnitřního výnosového procenta nejlépe vysvětluje Fotr a Souček, IRR definují takto: „Vnitřní výnosové procento, resp. vnitřní míra výnosnosti se chápe jako výnosnost (rentabilita), kterou projekt poskytuje během svého života. Číselně je IRR rovno takové diskontní sazbě, při které je NPV projektu rovna nule.“ Vzorec má následující podobu:

$$IRR = i_N + \left(\frac{NPV_N}{(NPV_N + |NPV_V|)} \right) \times (i_V - i_N)$$

Rovnice 4 IRR (Fotr, 2011, s. 80)

Kde: i_N / i_V ... diskontní sazba v %, při které je čistá současná hodnota kladná/záporná

NPV_N ... čistá současná hodnota kladná, NPV_V ... čistá současná hodnota záporná

Akceptujeme investici, jejíž $IRR > „i“$, a IRR je nejvyšším výsledkem. (Fotr, 2011, s. 82)

3.1.3 Doba návratnosti

Doba návratnosti představuje takový časový úsek, za který dosáhnou příjmy investice hodnotu kapitálového výdaje. „*Tato metoda nerespektuje faktor času a předpokládá jednorázový kapitálový výdaj.*“ Uvádí nedokonalosti metody Hrdý. Vzorec pro výpočet je shodný v monografických publikacích, které byly použity při zpracování této diplomové práce, proto jsem vybrala vzorec Scholleové (2009, s. 54).

$$DN = \frac{IN}{\text{průměrné CF}}$$

Rovnice 5 Doba návratnosti (Scholleová, 2009, s. 54)

Kde: DN... doba návratnosti; IN ... investiční náklad; CF Cash Flow

3.1.4 Cash flow (CF)

Výpočet jednotlivých CF v letech životnosti investice má vypovídací schopnost v přehledu příjmů, na základě kterých si firma může udělat obrázek o toku vyplývajícího z investice. Existují tři možné způsoby sledování cash flow – prosté CF, diskontované CF a kumulované CF. Diskontované CF je využíváno při výpočtu NPV a vypočítá se jako podíl CF za jednotlivé roky a výrazem $(1 + i)^t$. (Pavelková, 2012, s. 21)

3.1.5 Metody nevýnosového charakteru

Firma může hodnotit projekty také porovnáním vstupních dat – a to pořizovací ceny a dalších nákladů. Jiná možnost je hodnocení dle splnění technických požadavků, které firma předem definuje při výběrovém řízení. Tyto metody neřadíme mezi ekonomické a nehodnotí se jimi užitek (je obtížně vyčíslitelný), pouze jakési představy o funkčnosti a porovnání cenových nabídek s jinými potencionálními dodavateli. (Scholleová, 2009, s. 37)

Tyto metody dělíme na dvě možná hodnocení a popisuje je Scholleová ve své publikaci:

- A. Hodnocení cenové nabídky
- B. Metoda analýzy užité hodnoty

3.2 Alternativní způsoby hodnocení investic

V první části metod hodnocení jsme zjistili použití nejvyužívanějších způsobů hodnocení investic oblíbené firmami v ČR. Nyní je doplníme o alternativní metody: metoda průměrných ročních N, metoda diskontovaných N, index ziskovosti a průměrná výnosnost.

3.2.1 Nákladové metody

Tab. 6 Nákladové metody (Valach, 2010, s. 83, 90)

Metoda	Výpočet
Metoda průměrných ročních nákladů	Roční odpisy + požadovaná výnosnost * investiční náklad + ostatní roční provozní náklady
Metoda diskontovaných nákladů	Investiční náklad + diskontované ostatní roční provozní náklady

Metody více popisuje Valach ve své publikaci. Za nejlepší výsledky, podle kterých by se firma měla rozhodovat, je považován nejnižší výsledek. (Valach, 2010, s. 83, 90)

3.2.2 Index ziskovosti

Index ziskovosti či rentability je poměr diskontovaných peněžních příjmů a kapitálových výdajů. Výhodou je respektování faktor času. Investice je výhodná v případě, že je IR vyšší než 1. Výpočet indexu rentability (IR) při jednorázovém kapitálovém výdaji má vzorec:

$$IR = \frac{\sum_{n=1}^N \left(P_n \times \frac{1}{(1+i)^n} \right)}{K}$$

Rovnice 6 Výpočet indexu rentability (Hrdý, 2013, s. 146)

Vysvětlivky: P_n ... peněžní příjem v jednotlivých letech; i ... diskontní míra; K ... kapitálový výdaj v jednotlivých letech; n ... léta provozování investice. (Hrdý, 2013, s. 144)

3.2.3 Průměrná výnosnost

U této metody začneme jejím nedostatkem – nerespektuje faktor času. Dochází k pouhému porovnání zisku z investice s průměrnou zůstatkovou cenou z investice. Vzorec je:

$$V_p = \frac{\sum Z_n}{(N \times I_p)}$$

Rovnice 7 Průměrná výnosnost (Valach, 2011, s. 139)

kde Z_n ... roční zisk z projektu po zdanění; I_p ... průměrná roční hodnota dlouhodobého majetku v zůstatkové ceně; N ... doba životnosti; n ... jednotlivá léta životnosti.

Akceptujeme variantu, kde je průměrná výnosnost nejvyšší. (Valach, 2010, s. 139) V praxi se tato metoda kritizována kvůli nerespektování faktoru času, odpisů, nezohlednění rozsahu projektu, a že se opírá o účetní hodnoty majetku. (Valach, 2010, s. 141)

4 DODAVATELÉ

Při výběru dodavatele je nejprve potřeba zvážit, zda bude společnost financovat ze zdrojů, které má k dispozici či si je vypůjčí od finanční instituce, nebo zvolí variantu dotace. Pro dosažení dotace je postup závazně daný Zákonem o veřejných zakázkách č. 137/2006 Sb., nespĺňuje-li investice definici pro výběrové řízení podle tohoto zákona, postupuje se dle Pravidel pro výběr dodavatelů v rámci dotačního projektu například OPPI. Rozhodování, zda se musí zadavatel řídit zákonem či pravidly OPPI, je znázorněno v příloze č. 5 – Rozhodování o postupu zadávání zakázky.

4.1 Kritéria pro výběr dodavatele a výběrové řízení

Jak již bylo zmíněno v úvodu, máme pro výběr dodavatele dvě možnosti – řešení přes veřejné zadání zakázky, v našem případě prostřednictvím Ministerstva průmyslu a obchodu, či vlastním výběrem a oslovením potencionálních vhodných dodavatelů, se kterými má firma zkušenosti či dostala dobré reference.

4.1.1 Veřejné zadávání zakázek – dotační program

Firma TON a.s. se již setkala s vytvářením projektu pro dosažení dotace v OPPI.

Zadávání zakázek je stanoveno limitem min. 500 000Kč bez DPH a maximálně 1 milion Kč (stavební práce až 3 miliony Kč). Požadavky na výběr dodavatele jsou: transparentnost, nediskriminace, dodržení rovného přístupu, zachování stejného přístupu k informacím o zakázce, zpracování a předání zadávací dokumentace. (Česko, 2012, s. 1-2)

Dále Pravidla stanovují: „Zadavatel je mimo jiné povinen dodržovat: (i) ustanovení Smlouvy o fungování Evropské unie o volném pohybu zboží (čl. 28-30 SFEU), svobodě usazování (čl. 49 SFEU) a volném pohybu služeb (čl. 56 SFEU), zákazu diskriminace (čl. 18 a 19 SFEU); (ii) veškeré příslušné právní předpisy a zásady práva EU, jež mají přímý účinek na právní řád ČR a/nebo byly transponovány předpisem vnitrostátního práva ČR.“ (Česko, 2012, s. 1)

Zadávací dokumentace musí být zpracována před vyhlášením výběrového řízení a obsahovat dle Pravidel pro výběr dodavatele:

„Požadavky na splnění kvalifikačních předpokladů uchazečů; přesnou charakteristiku zakázky; předpokládanou hodnotu zakázky; informaci, že se nejedná o zadávací řízení dle zákona č. 137/2006 Sb.; informaci o jazyku, v němž má být nabídka podána; kritéria pro

hodnocení, s předem stanovenou váhou, a způsobem hodnocení nabídek; podmínky použití elektronické kauce; požadavek na způsob zpracování nabídkové ceny; dobu a místo plnění zakázky; požadavky na varianty nabídek; obsah a způsob zpracování nabídek; obchodní podmínky a závazný návrh smlouvy; lhůty a termíny; podmínky technického dozoru; obsah zadávací dokumentace a další informace podle potřeb Zadavatele.“ (Česko, 2012, s. 3 a 4)

Firma musí dále postupovat dle Pravidel pro publicitu až do vydání rozhodnutí o udělení dotace, nechává zveřejnit svou nabídku v Obchodním věstníku či na webových stránkách firmy (u zakázky do 1 milionu Kč), pro velmi hodnotné zakázky (více než 50 mil. Kč) je nutné zveřejnění také na Centrální adrese. (Česko, 2012, s. 6)

Nediskriminačního a transparentního výběru dodavatele je dosaženo výběrem nejvhodnější nabídky na základě stanovených hodnotících kritérií. (Česko, 2012, s. 7)

Zadavatel poté sestaví hodnotící komisi (minimálně 3-5 členů), která vybere nejvýhodnější nabídku na základě kritérií a metod stanovených v zadávací dokumentaci. Následně je sepsána zpráva z výběrového řízení, a vloženo sdělení do eAccount. O výsledku výběrového řízení jsou informováni všichni uchazeči. Průběh výběrového řízení a veškeré související dokumenty jsou posléze archivovány. (Česko, 2012, s. 7-11)

4.1.2 Soukromé zadávání zakázek

Firma má při této příležitosti volnou ruku, může oslovovat podniky, se kterými již proběhla spolupráce, či najít takové, které mají dobré reference a jsou ochotny vyrobit a dodat výrobní zařízení či jiný druh investice do majetku. Tedy jsou oslovovány společnosti přímo firmou TON a.s., jsou požádány o cenovou nabídku a vyplnění technických parametrů, které jsou poté analyzovány, zhodnoceny, je provedena také ekonomická analýza (ne vždy) a jsou vybráni nejvhodnější kandidáti, se kterými proběhne osobní jednání, na základě kterého je poté možné dosáhnout rozhodnutí o volbě vhodného dodavatele. S ním je poté sepsána smlouva a dochází k realizaci investice – nákup, instalace, zkušební provoz, stálý provoz. (Interní informace TON a.s.)

5 SMĚRNICE

Směrnice byla zařazena do diplomové práce z důvodu, že bude zpracována jako projektová část a napomůže firmě TON a.s. nastolit jednotný postup při hodnocení a získávání investice. Směrnice obecně pomáhají k průkaznému, úplnému a správnému stavu informací o aktivech, pasivech, nákladech, výnosech a hospodářském výsledku. Slouží ke zkvalitnění řízení, pomáhá při procesu adaptace nového pracovníka a značí větší důvěryhodnost účetnictví. Je v nich zahrnuta také konkrétní odpovědnost zaměstnanců. (Vnitropodniková účetní směrnice, 2012)

5.1 Obecné požadavky na obsah směrnice

Mezi zásady pro sestavení vnitropodnikové směrnice (2012) patří: logičnost, přehlednost, stručnost, srozumitelnost a jednoznačnost. Směrnice obsahuje postupy, které pojmenovává a charakterizuje, zahrnuje právními předpisy stanovené sazby a limity, platné a aktuální normy ISO a obsahuje také dobu platnosti a účinnosti. Na závěr tohoto vnitropodnikového dokumentu by měla být uvedena osoba, která předpis stanovila a kdy došlo k aktualizaci.

Vnitropodnikový dokument je tvořen záhlavím a samotným obsahem směrnice. V záhlaví vnitropodnikové směrnice (2012) jsou uvedeny:

- informace o podniku (název, sídlo),
- název a číslo směrnice,
- pojmenované jednotlivé kapitoly směrnice,
- datum revize a účinnosti,
- rozdělovník (rozdělení mezi osoby a počet exemplářů),
- autor směrnice (kdo ji vydal) včetně data,
- počet příloh.

Obsahem směrnice je cíl směrnice, definice důležitých pojmů, vysvětlení zkratk obsažených v dokumentu, a samotný obsah směrnice rozdělený na logické kapitoly. Pro naše účely budeme pracovat s pojmy: dlouhodobý hmotný a nehmotný majetek, proces jeho evidence, získávání, dále postup investičního procesu, metody hodnocení investic, postaudit investice. (Vnitropodniková směrnice, 2012)

6 FINANČNÍ A EKONOMICKÁ ANALÝZA

Tato část je zaměřena na teoretický popis ekonomické analýzy a vyhodnocení finančního hospodaření podniku. Do finanční analýzy budou zahrnuty absolutní ukazatele a poměrové ukazatele, které zobrazí hospodaření pomocí Spider analýzy. V ekonomické analýze se budeme zabývat Benchmarkingem. Do diplomové práce byly analýzy zařazeny z důvodu, že rozhodování o formě financování je jednou ze součástí investičního procesu a proto je nutné vědět, jaký zdroj financování je nejvhodnější a který si firma může dovolit.

6.1 Absolutní ukazatele

Absolutní ukazatele slouží pro posouzení vývojového trendu při použití horizontální analýzy a posouzení procentuálního zastoupení jednotlivých položek sledovaných výkazů za pomoci vertikální analýzy. Pro posouzení vývoje je možné porovnání s výstupy z odvětví. (Kalouda, 2011, s. 158)

6.2 Poměrové ukazatele

Poměrové ukazatele zaměříme na zkoumání výsledků v oblasti rentability, zadluženosti, aktivity, a likvidity. Pro naše účely budeme počítat s těmito ukazateli:

Tab. 7 Poměrové ukazatele (Zpracování vlastní)

Rentabilita	Zadluženost	Likvidita	Aktivita
Rentabilita tržeb (ROS)	Celková zadluženost	Běžná likvidita	Obrat aktiv
Rentabilita aktiv (ROA)	Míra zadluženosti	Pohotová likvidita	Doba obratu zásob
Rentabilita VK (ROE)	Úrokové krytí	Hotovostní likvidita	Doba obratu závazků
	Krytí DM vlastním kapitálem/ krytí dlouhodobými zdroji		Doba obratu pohledávek

Jednotlivé výpočty ukazatelů můžeme nalézt v publikaci Pavelkové (2012, s. 28, 31-34)

Bankovní instituce sledují celkovou zadluženost a dle svého upraveného vzorce počítají s maximální hodnotou 45%, s běžnou likviditou minimálně 1 a dobou obratu zásob maximálně 110 dní.

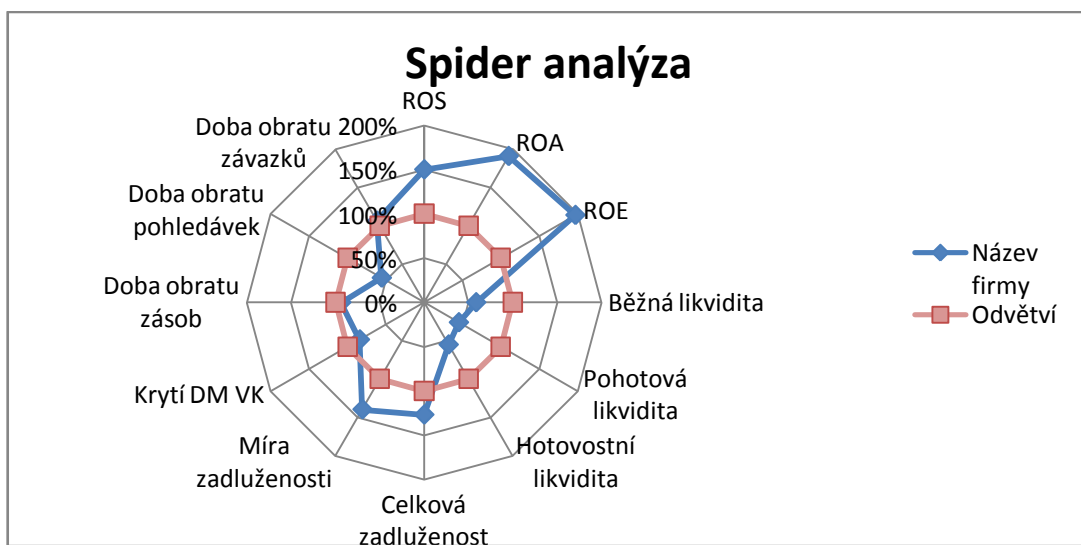
6.3 Index IN05

Je indexem vytvořených manželi Neumaierovými pro podmínky ČR. U výsledku od roku 2005 platí, že hodnota $IN > 1,6$ znamená, že podnik tvoří hodnotu, v hodnotách mezi 1,6 a 0,9 se nachází v šedé zóně (netvoří hodnotu ani ji neničí), a výsledky ukazatele nižší než 0,9 upozorňují, že dochází k ničení hodnoty podniku. (Synek, 2009, s. 191)

$$IN05 = 0,13 \cdot A/CZ + 0,04 \cdot \text{EBIT}/\text{Nákladové úroky} + 3,97 \cdot \text{EBIT}/A + 0,21 \cdot \text{Výnosy}/A + 0,09 \cdot \text{OA}/(\text{KZ} + \text{krátkodobé bankovní úvěry});$$
 (Synek, 2009, s. 190)

6.4 Spider analýza

Spider analýza graficky porovnává čtyři skupiny ukazatelů – rentability, likvidity, struktury finančních zdrojů a struktury majetku, s výsledky vykázanými odvětvím. Pro sestavení spider analýzy budou použity pro naše účely pouze některé ukazatele. (Synek, 2009, s. 192 - 193)



Graf 1 Spider analýza (Zpracování vlastní)

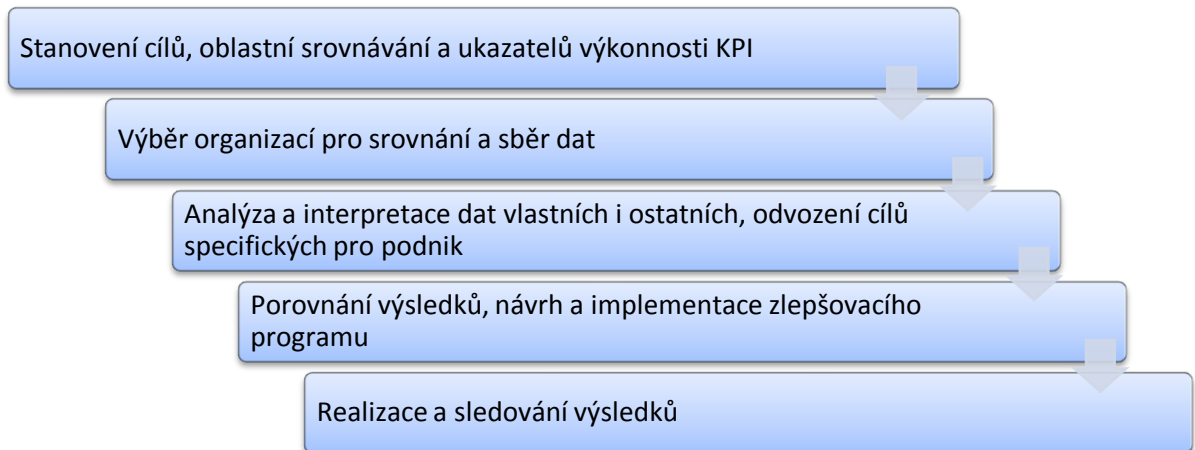
6.5 Benchmarking

Benchmarking je jednoduchou a široce využitelnou metodou hledání cesty k nejlepším postupům podnikání. Výstupem jsou vynikající výsledky podniku a zlepšení výkonnosti; může dojít i ke změně klíčových kritérií a jejich přizpůsobení realitě. (Synek, 2009, s. 202)

Ovšem je možné narazit na protichůdné požadavky vedení, vlastníků a akcionářů, kteří mohou mít odlišné pohledy na dosažení lepších výsledků firmy a také projekty, díky kterým může být těchto cílů dosaženo, jak dokazuje tvrzení Keyes: „*There are many different*

stakeholder groups involved in a typical project (e.g., business process users, owners, users, business managers, clients, etc.) so it is understandable that each of these stakeholder groups has different goals and objectives of assessing project outcomes.“ (©2011, s. 1)

Proces benchmarkingu popisuje Synek (2009) takto:



Obr. 6 Proces benchmarkingu (Synek, 2009, s. 203)

Typy benchmarkingu dle Pavelkové (2012, s. 207):

- Výkonový benchmarking – porovnání finančních a jiných dat mezi subjekty
- Procesní benchmarking – měření individuálního výkonu, hledání nejlepších praktik
- Strategický benchmarking – určení rozdílů v konkurenceschopnosti

Dále je před zahájením rozhodnutí nutná volba vhodné společnosti pro porovnávání. V této oblasti můžeme rozlišovat interní benchmarking (detailní studium vlastního podniku), konkurenční benchmarking (porovnávání vůči podnikům v podobném odvětví), a funkční benchmarking (porovnání funkcí a postupů v různých oborech). (Synek, 2009, s. 203)

Pro účely se zaměříme na výkonový konkurenční benchmarking, kdy firma TON a.s. bude srovnávána v několika finančních měřítcích s konkurenční firmou JITONA a.s.

7 ZHODNOCENÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část se zabývala literární rešerší, která se zaměřila na:

- odborné názvy,
- klasifikace majetku,
- popis investičního procesu,
- metody hodnocení investic, které jsou ve firmě praktikovány a které je vhodné doplnit (alternativní metody), a jsou podkladem pro tvorbu programu v Excelu
- obsah směrnice, která je hlavním výstupem této diplomové práce,
- způsob získávání dodavatelů.

V praktické části bude provedena ekonomická a finanční analýza, z toho důvodu bylo potřebné do teoretické části charakterizovat tyto analýzy:



Obr. 7 Finanční a ekonomická analýza teoretická částí (Zpracování vlastní)

Díky těmto teoretickým poznatkům můžeme pokračovat v analytické a projektové části, která bude odborně zpracována na základě teoretických poznatků odborníků z oblasti investic.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

8 SPOLEČNOST TON A. S.

Společnost TON a.s. je továrnou na dřevěný ohýbaný nábytek, která byla založena v roce 1861 Michaelem Thonetem v Bystřici pod Hostýnem. Výrobní postup je stále dodržován na stejném principu jako při zavedení zakladatelem. Výrobní závod v Bystřici pod Hostýnem vyráběl do roku 1953 pod názvem THONET, poté se přejmenoval na společnost TON, která zachovává tradici ohýbaného nábytku dodnes. K 1. 1. 1994 došlo k přeměně společnosti na akciovou společnost. (O společnosti TON a.s., ©2014)

V Bystřici pod Hostýnem a jejím okolí je tato společnost největším zaměstnavatelem, který poskytuje pracovní příležitosti 800 lidem, a také spolupracuje s významnými českými i zahraničními designéry. Kvalitní spolupráce a práce zaměstnanců je hnacím pohonem společnosti, která díky této kvalitě získává ocenění na různých soutěžích. Jako jedni z prvních v České republice získali prestižní ocenění Good Design, k nejnovějším oceněním patří ocenění v soutěži Nábytek roku 2013, a ocenění od Akademie Designu v kategorii Obchod roku 2012. (O společnosti TON a.s., © 2014)

Více ocenění můžeme vidět v tabulce:

Tab. 8 Ocenění firmy TON a.s. (O společnosti TON a.s., © 2014)

<p>Nábytek roku 2013, 2011, 2010</p> 	<p>Obchod roku 2012</p>	<p>100 Obdivovaných firem České republiky 2012, 2011</p> 	<p>Garantovaný dodavatel AHR ČR 2012</p> 
<p>Good Design 2011</p> 	<p>Reddot Design Award – winner 2011</p> 	<p>Mobitex 2011 – progresivní design</p> 	<p>Interior Innovation Award 2011 – Winter</p> 

Společnost se snaží rozšířit své umění i do zahraničí – Polsko, Německo, Rakousko, Slovensko. Prodeje ovšem zasahují i do Spojených států amerických či na Dálný východ, a jsou vyčísleny až na 60 zemí světa. (Interní informace TON a.s.)

8.1 Charakteristika společnosti

V charakteristice společnosti bude rozveden obecný úvod o společnosti TON a.s., do které bude zahrnut, popis současnosti, historie, bude znázorněna struktura společnosti, zmíněny prodejny a dceřiné společnosti, a také bude vypsán a částečně zobrazen výrobní sortiment.

8.1.1 Současnost

Název:	TON a.s.
Sídlo a hlavní závod:	Michaela Thoneta 148, Bystřice pod Hostýnem, PSČ 768 61
IČO:	49970585
Právní forma:	akciová společnost
Provoz:	Tovární 725, Holešov, PSČ 769 01
Datum vzniku:	1. 1. 1994
Založena podle	Obchodního zákoníku č. 513/1991 Sb.
Klasifikace CZ-NACE:	31.0 – výroba nábytku
Základní kapitál:	404 000 000 Kč
Předmět podnikání:	Truhlářství, podlahářství, Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živ- nostenského zákona, Výroba elektřiny, výroba a rozvod tepla, Provozování dráhy a drážní dopravy, Silniční motorová doprava, Činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence, Hostinská činnost. (Výpis z obchodního rejstříku TON a.s., © 2012-2014)



Obr. 8 Logo a zakladatel, (O společnosti TON a.s., ©2014)

8.1.2 Historie

Michael Thonet – zakladatel nynější společnosti TON – se narodil 2. 7. 1796 a zemřel 3. 3. 1871. Zabýval se truhlářinou, pracoval s ohýbaným laminátovým dřevem. Nechal si také svůj výrobní postup patentovat. (Šimoníková, 1992, s. 19)

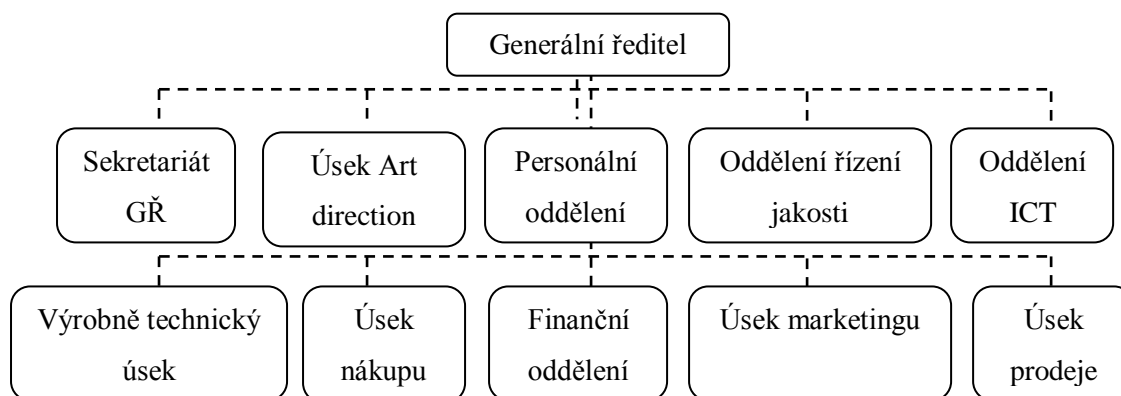
Protože nechtěl soustředit průmysl pouze do měst, ale také na venkov, kde byly levnější suroviny a také levnější pracovní síla, založil dvě továrny na dřevěný ohýbaný nábytek

v Koryčanech a v Bystřici pod Hostýnem, které byly na celém světě nejstarší svého druhu. Výstavba bystřické továrny stála 5047,82 zl. rakouské měny. (Šimoníková, 1992, s. 25)

Při tovární výrobě a ohýbání dřeva byly ze začátku používány spíše ruční stroje, ocelová pásnice, a ohyby byly prováděny ve vodní páře či vařící tekutině. Postupem času byla snaha o zjednodušení práce a tak vznikaly první stroje. Byly používány pily, dřevoobráběcí stroje, parní kotle, parní stroj. (Šimoníková, 1992, s. 17-19)

8.1.3 Struktura společnosti

Společnost je tvořena několika úseky. Pod generálního ředitele spadá 10 oddělení, z nichž nejvíce členitý je výrobně technický úsek a úsek prodeje. Celou organizační strukturu společnosti můžeme najít v příloze č. 1. (Interní informace TON a.s.)



Obr. 9 Organizační struktura (Interní informace TON a.s.)

8.1.4 Dceřiné společnosti a prodejny

Dceřiné společnosti:

- TON – ENERGO a.s., Bystřice pod Hostýnem
- TON-SLOVENSKO, spol. s r.o., Bratislava
- TON Österreich GmbH, Vídeň
- TON Deutschland Stühle und Tische GmbH, Berlín
- TON Polska sp. z o. o., Varšava

Prodejny v ČR:

- | | | |
|-------------------------|----------------|------------------|
| • Bystřice pod Hostýnem | Brno | České Budějovice |
| • Jablonec nad Nisou | Jihlava | Ostrava |
| • Pardubice | Plzeň | Praha |
| • Uherské Hradiště | Ústí nad Labem | Zlín |

Přehled prodejen po celé Evropě je vidět na obrázku č. 10:



Obr. 10 Prodejný TON a.s. (Prodejný TON a.s. – židle a stoly, ©2013)

8.1.5 Výrobní sortiment









Produkty firmy lze řadit z různých úhlů pohledu. Mezi základní skupiny produktů patří židle, barové židle, křesla, houpací křesla, stoly, lavice a věšáky. Výrobní sortiment, který firma nabízí je vidět na obrázku č. 13. Firma nabízí také polotovary a překližky, které vyrábí ve výrobním závodě Holešov.



Obr. 11 Výrobní sortiment (Interní informace TON a.s.)

Je možné rozdělit tento výrobní sortiment i jiným způsobem a to:

Tab. 9 Výrobní sortiment 2 (Interní informace TON a.s.)

Designový nábytek		Dětský	
Klasický ohýbaný nábytek		Seniorský	
Univerzální		Venkovní	
Základní			

8.1.6 Vize

Společnost TON a.s. je jedním z nejvýznamnějších výrobců dřevěného ohýbaného nábytku v ČR, která je také velkým zaměstnavatelem pro blízké i vzdálené okolí.

Vize uvedená na intranetu je zaměřena na interní procesy a dění ve společnosti. Snahou je 100% řízení kvality všech procesů. S nižší kvalitou by firma nemusela obstát proti konkurenci, která je silná hlavně v zahraničí a na území naší země se dostává importem. Dále je do vize zahrnuto: naslouchání zákazníkům, zamezení plýtvání, zlepšování se, respekt a důvěra, spolupráce s nejlepšími architekty a designéry. (Interní informace TON a.s.)



Obr. 12 Vize firmy (Interní informace TON a.s.)

8.2 Charakteristika odvětví

Odvětví je dle klasifikace CZ-NACE zařazeno do sekce C – zpracovatelský průmysl a označeno číslem 31.0 – výroba nábytku. Budeme-li se chtít podívat na vývoj tržeb zpracovatelského průmyslu, v dokumentu na stránkách ministerstva průmyslu a obchodu uvidíme rozčlenění zpracovatelského průmyslu na čtyři kategorie. Do každé z kategorií spadá určitý druh průmyslu zařazený do sekce C dle náročnosti výrobní technologie.

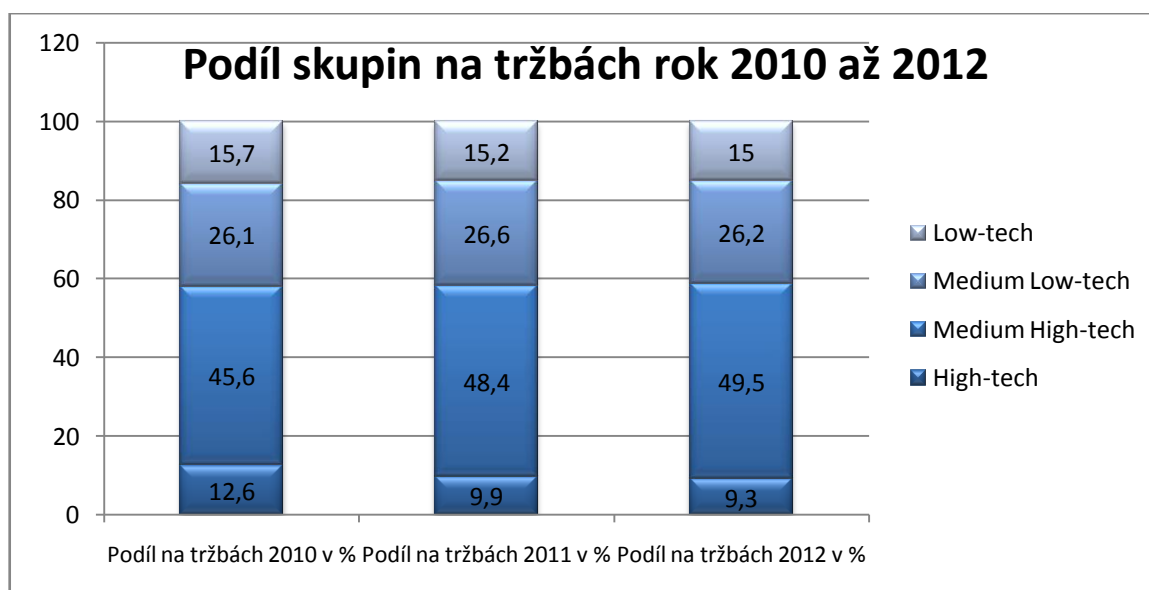
HIGH-TECH = farmacie, lékařské stroje, výroba letadel, počítačů, optických zařízení

MEDIUM HIGH-TECH = chemické látky, zbraně, stroje, vozidla, elektrická zařízení

MEDIUM LOW-TECH = ropné výrobky, plastové výrobky, zpracování kovů

LOW-TECH = potravinářský, textilní, dřevařský průmysl

Odvětví, do kterého spadá TON a.s. je zařazen do kategorie LOW-TECH. Výroba nábytku se podílela na tržbách v roce 2010 hodnotou 0,6%, roku 2011 hodnotou 0,5% a v následujícím roce taktéž podílem 0,5%. Vývoj tržeb za rok 2010 až 2012 ukazuje graf:



Graf 2 Podíl skupin na tržbách (Zpracování vlastní)

V roce 2012 produkce zpracovatelského průmyslu poklesla o 1,1 %, ovšem tržby se zvýšily o 2,8 %. Takovýto vývoj způsobil nižší růst zahraniční poptávky (o 6,1 %) a pokles domácí poptávky (o 3,9 %). Tržby z přímého vývozu byly vyšší o 4,2 %. Na tržbách zpracovatelského průmyslu se přímý vývoz podílel 58,4 %, na celkových tržbách průmyslu 53,2 %. (Odbor 06500, 2011 a odbor 31400, 2013, s. 48)

9 PŘEHLED USKUTEČNĚNÝCH ANALÝZ

Tab. 10 Přehled uskutečněných analýz (Zpracování vlastní)

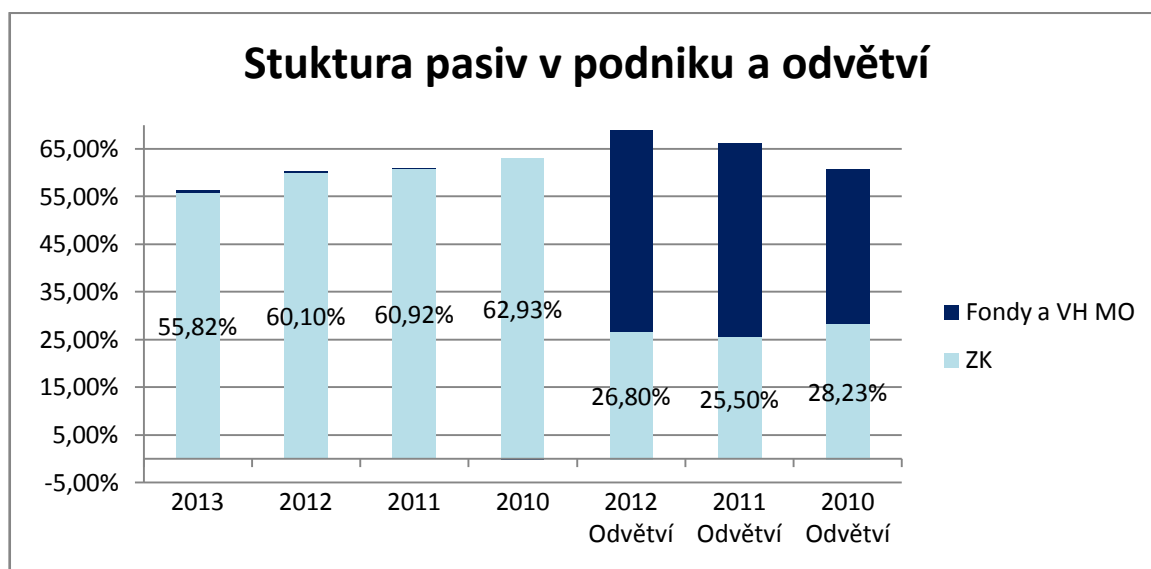
Druh analýzy	Cíl analýzy	Str.
Finanční analýza: <ul style="list-style-type: none"> - Absolutní ukazatele - Poměrové ukazatele - Spider analýza 	Analýza finančního hospodaření společnosti, Zjištění problémových ukazatelů a návrh možných řešení. Porovnání s výsledky odvětví.	41
Ekonomická analýza: <ul style="list-style-type: none"> - Benchmarking 	Zhodnocení hospodaření v porovnání s konkurenční firmou.	44
Analýza současného strojového parku	Členění strojového vybavení	47
Analýza informačního systému Navision	ERP systém, jeho využitelnost a výhody pro firmu	47
Analýza uskutečněných a probíhajících investic	Analýza investičního vzorku, analýza hodnocení v průběhu investiční akce	49
Analýza současného stavu hodnocení investic	Popis metod hodnocení investic	50
Fáze investičního procesu ve společnosti TON a.s.	Popis investičního procesu ve společnosti Návrh zlepšení a praktická ukázka	51

10 FINANČNÍ A EKONOMICKÁ ANALÝZA TON A. S.

Pro účel zpracování analýzy vycházíme z účetních výkazů společnosti TON a.s., nikoliv konsolidovaných výkazů. Zdrojem pro jednotlivé výpočty je tedy Výroční zpráva TON a.s. za rok 2010-2012. (TON a.s., 2012, TON a.s., 2013) Jak bylo zmíněno v teoretické části, tato analýza slouží ke zjednodušení rozhodovacího procesu o formě financování investic ve společnosti TON a.s. Kromě samotných výkazů společnosti srovnáváme výsledky také s odvětvím spadajícím pod výrobu nábytku.

10.1 Analýza absolutních ukazatelů

U absolutních ukazatelů byla provedena vertikální analýza rozvahy a horizontální analýza výkazu zisku a ztráty. Největší patrné rozdíly po provedení vertikální analýzy rozvahy byly ve struktuře objeveny u pasiv ve vlastních zdrojích, jak je patrné z grafu:



Graf 3 Struktura pasiv v podniku a odvětví (Zpracování vlastní)

Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty odhalila, že u společnosti se snížila hodnota odpisů i přes skutečnost, že byl navýšen dlouhodobý odpisovaný majetek. Přesné výsledky horizontální a vertikální analýzy společnosti TON a.s. a výsledků ostatních společností v odvětví nalezneme v příloze č. 2.

10.2 Analýza výsledku hospodaření

Výsledky hospodaření odvětví i společnosti TON a.s. byly v kladných hodnotách, ve sledovaných letech se podařilo dosahovat zisku. Bude-li nás zajímat, jakým procentem se podílí vytvořený zisk společnosti na celkovém zisku odvětví, pak napoví graf.



Graf 4 Vývoj výsledku hospodaření za účetní období (Zpracování vlastní)

10.3 Poměrové ukazatele

V rámci těchto ukazatelů budou sledována: rentabilita, zadluženost, likvidita, a aktivita. Výsledky výpočtů a jejich srovnání s výsledky odvětví je možné nalézt v příloze č. 3. My pouze poukážeme na problémovější oblasti této analýzy:

Rentabilita: ROS firmy nedosáhla doporučeného trendu a klesala vlivem poklesu HV.

Zadluženost: z analýzy krytí DM jsme zjistili, že je dáována přednost stabilitě před výnosem. Opačný vývoj se očekává v roce 2013. Z ukazatele krytí DM dlouhodobými zdroji vyplynulo využívání konzervativní strategie.

Firma TON a.s. v rámci běžné **likvidity** dosáhla doporučených hodnot, ovšem u zbývajících likvidit se výsledky nacházely pod doporučeným rozmezím. To bylo způsobené poklesem OA, a zvýšením krátkodobých závazků.

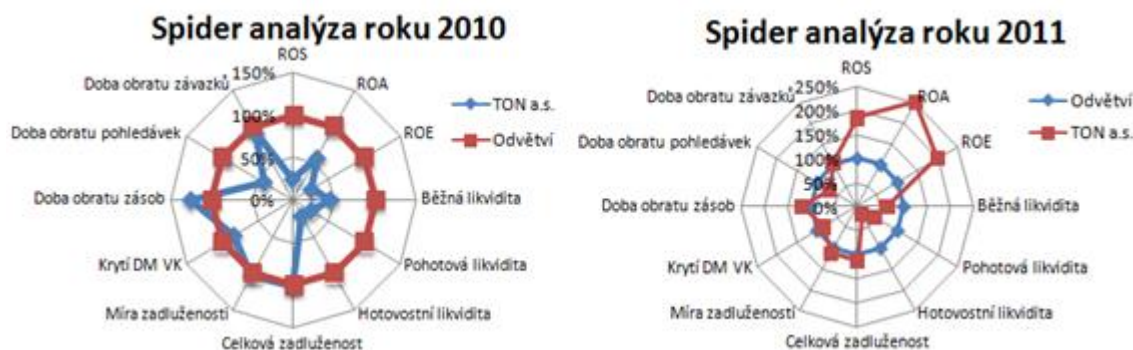
Při výpočtech **aktivity** jsme zjistili, že obrat aktiv byl v odvětví i ve firmě podobných hodnot, ovšem predikce pro rok 2013 je uvažována lehce pod hodnotou 1. Doba obratu pohledávek společnosti je kratší nežli vychází výsledky u odvětví.

10.4 Index IN05

Výsledky ukazatele u odvětví v Excelu sestaveném MPO udávají, že roku 2011 uvedený EBIT je nižší nežli EBT, proto nelze index spočítat. Pro rok 2012 již výsledek indexu vyšel 2,7, což značí, že odvětví tvořilo hodnotu. Výsledky firmy TON a.s. se pohybovaly mezi 1,36 – 1,5, kdy nejvyšší hodnoty bylo dosaženo v roce 2012 a očekává se opět snížení, podnik se tedy nachází v šedé zóně.

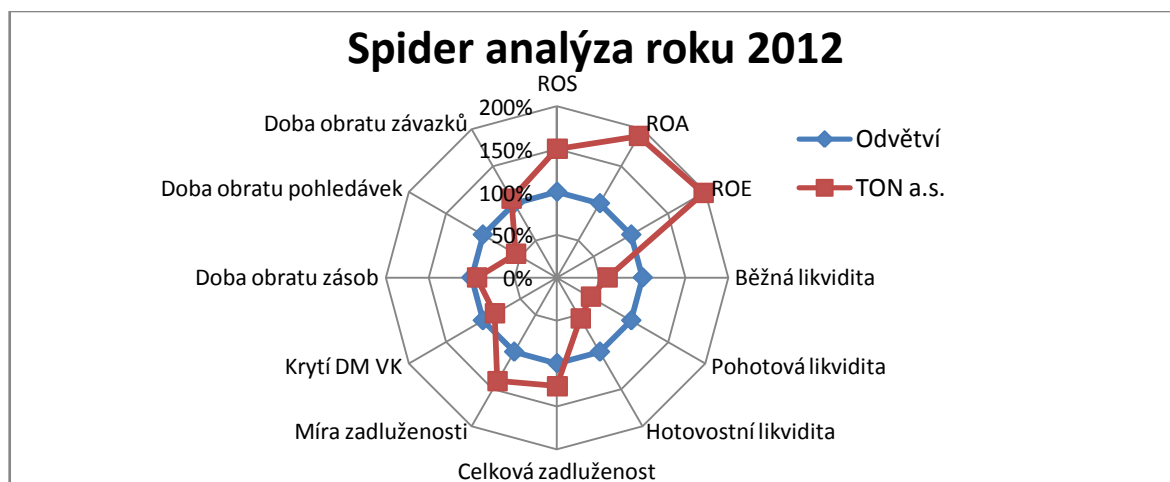
10.5 Spider analýza

Grafické srovnání výsledků nám podává Spider analýza ve srovnání s odvětvím.



Graf 5 Spider analýza roku 2010 a 2011 (Zpracování vlastní)

V roce 2010 byly hodnoty rentabilit a likvidity hluboko pod hodnotami odvětví a v roce 2011 naopak nejvíce vyčnívaly výsledky rentabilit nad úrovní hodnot vykazovaných odvětvím. Výsledky likvidity – pohotovostní a hotovostní, se ovšem nezlepšily.



Graf 6 Spider analýza roku 2012 (Zpracování vlastní)

Výsledky roku 2012 vyplývající z grafického znázornění ukazují, že rentabilita opět dosáhla vyšších hodnot ve srovnání s odvětvím, což je pro firmu dobrou zprávou. Ovšem celková zadluženost a míra zadluženosti oproti odvětví více vzrostly. V oblasti likvidity jsou opět výsledky pod hranicí odvětví, kde do většího propadu můžeme zařadit nejen hotovostní a pohotovostní likviditu jako v roce 2011, ale tentokrát i likviditu běžnou.

10.6 Finanční analýza ve firmě TON a.s.

Do finanční analýzy jsem zpracovávala údaje uváděné ve výročních zprávách společnosti TON a.s., pouze za tuto společnost, nikoliv dceřiné společnosti. Ovšem roční výkazy nejsou jediným zdrojem dat pro zpracovávání této analýzy. Finanční manažerka spolu s pracovníky finančního oddělení zpracovávají každý měsíc výkazy, ze kterých pak vyhotovuje měsíčně finanční analýzu, která obsahuje 12 finančních ukazatelů. Děje se tak z důvodu požadavku partnerů z externího prostředí. Je také sestavován reporting.

Společnost TON byla v předchozích letech oceněna za velmi dobré výsledky hospodaření, což jsme si přiblížili v provedené finanční analýze.

Zpracovávání vybraných ukazatelů finanční analýzy není starostí pouze společnosti, ale také každá banka sestavuje analýzu, která je posléze předána společnosti. Jak bylo zjištěno, vzorce jednotlivých ukazatelů se mění a každá bankovní instituce počítá s jinými hodnotami. Proto se může stát, že se výsledky ukazatelů mohou lišit.

10.7 Návrhy řešení problémových oblastí

Tab. 11 Problémové ukazatele a návrhy řešení (Zpracování vlastní)

Problémový ukazatel	Návrh řešení
Likvidita:	Zaměření na ukazatele likvidity při sestavování prognózy CF
<i>Nízká pohotová likvidita</i>	<i>Zvýšení hodnoty krátkodobého fin. majetku a pohledávek</i>
<i>Nízká hotovostní likvidita</i>	<i>Zvýšení hodnoty krátkodobého finančního majetku</i>
Výkyvy rentabilita tržeb	Vytvoření vyššího výsledku hospodaření
Nízký obrat aktiv v predikci	Navýšení predikce pro rok 2013 zvýšením tržeb

10.8 Benchmarking

Formou benchmarkingu dochází ke srovnání výsledků firmy s jednotlivými firmami. Pro naše účely použijeme porovnání výsledků s konkurenční firmou JITONA a.s. Je možné také použít online benchmarking na stránkách Ministerstva průmyslu a obchodu. Ten ovšem není pro rok 2013 ještě zpracován.

10.8.1 TON a.s. versus JITONA a.s.

Společnost JITONA a.s. byla vybrána z důvodu zařazení mezi největší výrobce nábytku v ČR, a jejich počet zaměstnanců spadá do kategorie, do které je začleněna také firma TON a.s. V roce 2013 zveřejnil Český statistický úřad na svých stránkách tabulku s počtem firem řazených dle počtu zaměstnanců, a k 31. 12. 2012 zaregistrovaných mezi ekonomickými subjekty dle klasifikace CZ – NACE 31 – výroba nábytku byly pouze 2 subjekty, které měly počet zaměstnanců vyšší než 500. Z výročních zpráv společností je patrné, že mezi tyto 2 společnosti patří právě TON a.s. a JITONA a.s. (Veřejná databáze ČSÚ, 2012)

JITONA a.s. vznikla v roce 1991 a je právním nástupcem firmy Tusculum reality a.s. K fúzi došlo v roce 2007. Důvodem pro sloučení bylo zjednodušení struktury řízení a úspora nákladů. V roce 2011 a 2012 byl počet zaměstnanců této firmy 729 a následující rok 640. Počtem zaměstnanců je tedy tato firma nejbližší. (JITONA a.s., 2013, s. 19, 28)

Nyní přejdeme k porovnávání výsledků, tabulku výsledků nalezneme v příloze číslo 3.

Zhodnotíme-li rentability, pak celkově si JITONA a.s. moc dobře nevede, její výsledky jsou nízké a záporné díky dosažení ztráty VH. To se projevilo také na výši zisku na akcii.

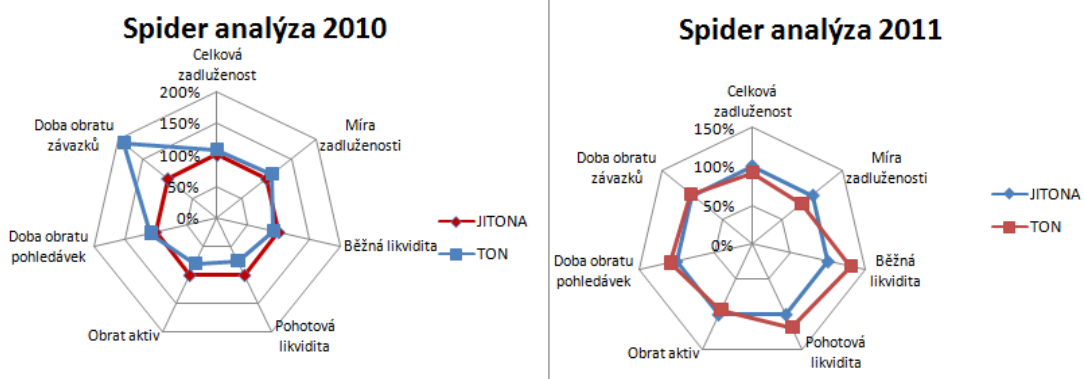
Celková zadluženost u společnosti TON poukazuje na klesající trend. V roce 2012 dosáhla JITONA nižší zadluženosti, která už je na pokraji doporučené spodní hranice. Stejný vývoj je také u míry zadluženosti. Úrokové krytí by mělo dosahovat hodnoty vyšší nežli 5, s tím má firma JITONA ovšem problémy díky zápornému výsledku hospodaření.

Problémy jsou viditelné u pohotovosti a hotovostní likvidity. Můžeme tedy říci, že obě firmy mají s likviditou problémy, ale konkurenční firma je na tom hůře.

Posledním úsekem jsou ukazatele aktivity. Výsledky obratu aktiv jsou lepších hodnot u firmy JITONA a.s. Největší rozdíly jsou znát u doby obratu závazků. Pokusíme-li se sečíst dobu obratu zásob a pohledávek, a porovnat tyto hodnoty s výsledky doby obratu závazků, zjistíme, že jsou téměř stejné. Již z této skutečnosti vyplývá, že mají firmy problémy s likviditou, proto by se měli snažit hledat správné řešení situace.

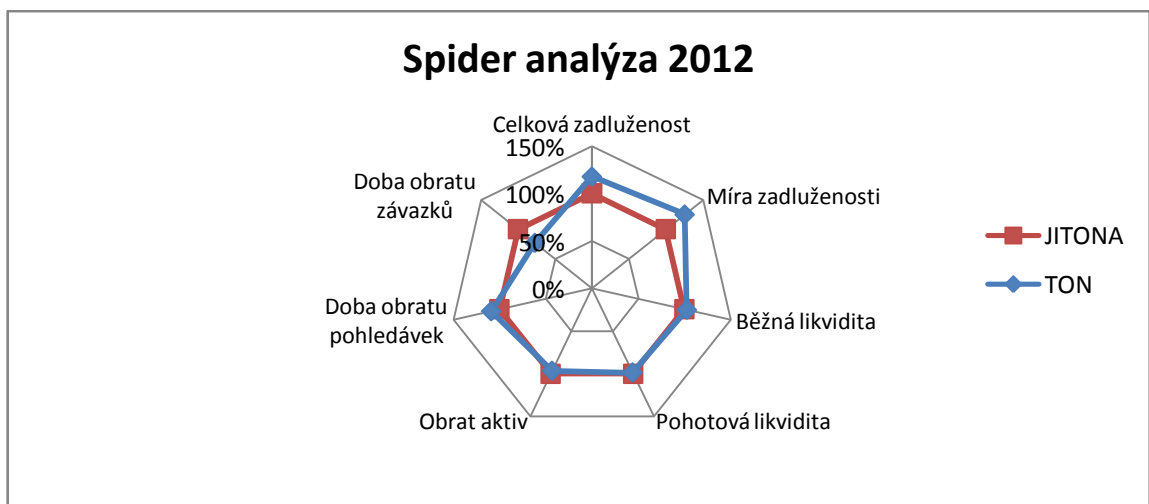
Lepší představu o pohybu ukazatelů můžeme získat sestavením Spider analýzy.

Zhodnotíme-li tedy celkově výstupy hospodaření těchto dvou konkurenčních firem v oblasti výroby nábytku, můžeme říci, že lepších výsledků celkově dosahovala společnost TON a.s., i když to nebylo ve všech sledovaných oblastech, celkově je ovšem vítězem.



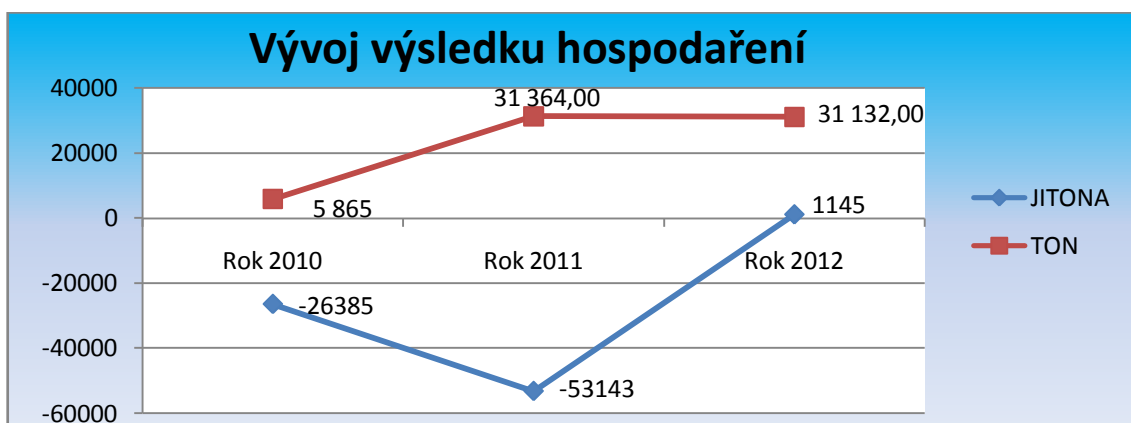
Graf 7 Spider analýza 2010 a 2011 (Zpracování vlastní)

Jak je patrné z porovnání, v jednotlivých letech vývoj nebyl stejný, ale vždy byly specifické jiné ukazatele, které vyčnívaly.



Graf 8 Spider analýza 2012 (Zpracování vlastní)

Kromě těchto ukazatelů bude určitě také zajímavé porovnat jednotlivé výsledky hospodaření za rok 2010 až 2012. Pohled na tuto účetní položku ukazuje graf:



Graf 9 Vývoj výsledku hospodaření 2010 až 2012 (Zpracování vlastní)

11 ANALÝZA HODNOCENÍ INVESTIC

V této části diplomové práce se nejdříve podíváme na analýzu současného stavu strojního parku, jeho členění, dále na ERP systém, ve kterém jsou investice vedeny, poté provedeme analýzu skutečných a plánovaných investic, analýzu současného stavu hodnocení investic, a poté přejdeme k jednotlivým fázím investičního procesu.

11.1 Analýza současného stavu strojového parku

Společnost TON a.s. ve svém podnikání zaměřeném na výrobu nábytku potřebuje většinou stroje, které nejsou na trhu běžně dostupné, a je potřeba je nechat zhotovit na míru dle požadavků na výstup. Stává se také, že český trh nenabízí potřebné strojní vybavení a je nutné oslovovat zahraniční dodavatele. Nyní se dostáváme do rozdělení strojů ve společnosti.

11.1.1 Rozdělení strojů

Členění strojního vybavení je ve firmě uzpůsobeno potřebám a stroje jsou rozděleny do tří logických skupin – skupina A, skupina B a skupina C. Řazení do skupin je používáno od roku 2013.

Skupina A obsahuje velké stroje a projekty, jejich kompletní výměna či technické zhodnocení znamená zefektivnění a dochází také k úspoře, v této skupině strojů lze spočítat přínosy a efektivnost. Většinou se jedná o investice s návratností do 4 let.

Skupina B jsou stroje vyměněné za opotřebované, je provedena běžná výměna stroje, ovšem už je těžké zhodnocení návratnosti a vyčíslení přínosů.

Skupina C slouží pro zlepšení vizuální a designové stránky, i zde je těžké zhodnocení návratnosti a vyčíslení přínosů.

Další možné členění:

- Kritické stroje – speciální strojní vybavení společnosti
- Běžné stroje

11.2 Informační systém Navision – evidence dlouhodobého majetku

Společnost TON a.s. do roku 2006 používala jednoduchý systém pro evidenci majetku Mocha W32 Telnet, který obsahoval náležitosti inventární karty dlouhodobého majetku včetně poznámek o technickém zhodnocení, výměnách či rekonstrukcích, umístění majet-

ku na střediscích a v prodejnách. Od roku 2006 se přešlo na ERP informační systém CZ Dynamics Navision 6.0 R2, který ovšem nepřebíral všechny informace umístěné ve starém systému, což je nevýhodou – zaměstnanci stále musejí hledat ve starém systému či ve fyzických inventárních kartách, které se ovšem dnes již nepoužívají.

11.2.1 Obecné informace o systému Dynamics Navision

Dynamics Navision byl vytvořen společností Microsoft (odborníky v Dánsku) jako ERP systém a ideální řešení pro společnosti se specializovanými potřebami. (Pittner, 2005)

Rozhraní softwaru bylo vytvořeno na podobném designovém provedení jako Microsoft Office Outlook. Výrobce uvádí, že je tento systém vhodný také pro mateřské společnosti, které pod sebou mají více provozů, a výstupem jsou jednoduché sestavy pro analýzy.

Moduly systému Navision ukazuje včetně popisu tabulka:

Tab. 12 Moduly Dynamics Navision (Microsoft Dynamics NAV)

Modul	Modul	Modul
Finance	Správce hotovosti	Lidské zdroje
Nákup a závazky	Sklad	CRM Marketing & prodej
Prodej a pohledávky	Správce skladu	CRM servis
Zdroje	Projekty	Dlouhodobý majetek
Výroba		

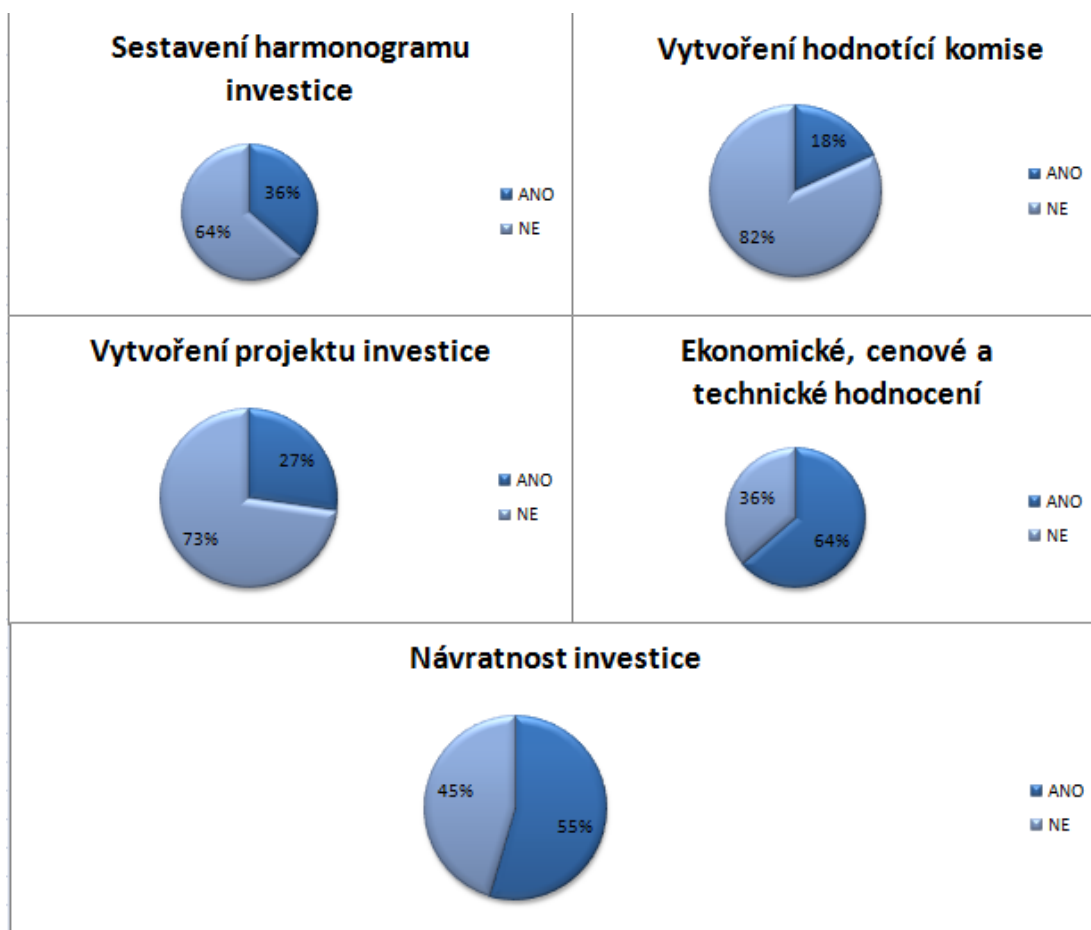
11.2.2 Navision ve společnosti TON a.s.

Jak již bylo zmíněno, společnost využívá systému Dynamics Navision od roku 2006. Nejvíce je využíván oddělením účetním, údržby a investic, a technickými pracovníky, kteří z něj získávají informace o provedených technických zhodnoceních a úpravách. Při pořízení majetku je majetek opatřen inventárním číslem, které je posléze zapsáno do inventární karty v modulu Dlouhodobého majetku.

V případě, že dojde k technickému zhodnocení ve výši minimálně 40 tis. Kč, je vyhotoven technikem protokol, ve kterém jsou účetní a technické informace, účastníci řízení a seznamy faktur týkající se daného stroje či majetku. Protokol uzavírá datum vyhotovení a podpis odpovědné osoby. Údaje z protokolu jsou poté zaneseny do inventární karty v modulu dlouhodobého majetku oprávněnou osobou. (Interní informace TON a.s.)

11.3 Analýza uskutečněných a probíhajících investic

Pro analýzu uskutečněných a probíhajících investic bylo vybráno 16 vzorků uskutečněných i stále probíhajících investic od roku 2011. Tento vybraný vzorek byl zkoumán z hlediska postupu při investičním procesu. Byl vytvořen dotazník v Excelu, ze kterého vyplynulo, že 100% investic z analyzovaného vzorku bylo zařazeno do investičního plánu. Průměrný počet potencionálních dodavatelů, kteří byli osloveni při jednotlivých investičních akcích, byl 3,45. Průměrný počet dodavatelů, kteří se účastnili výběrového řízení, bylo ovšem méně – 1,7. Dotace byla žádána pouze ve dvou případech z analyzovaného vzorku. Dále se zkoumalo, zda dochází k sestavení harmonogramu investice, vytvoření hodnotící komise, projektu investice, ekonomickému, cenovému a technickému hodnocení investice, a zda je realizovaná investice návratná. Výsledek dotazníku vidíme na obrázku.



Obr. 13 Analýza vzorku investic

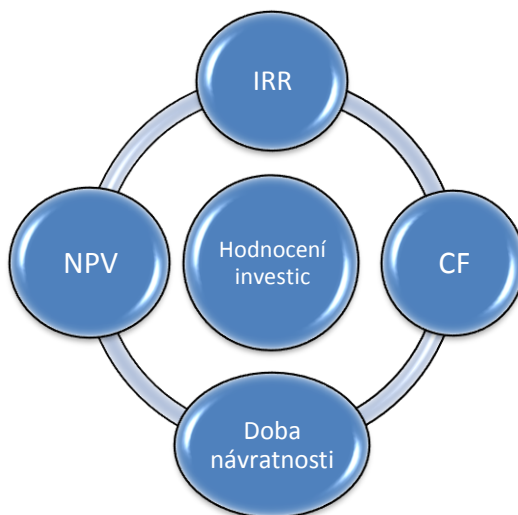
Z výsledků analýzy vyplývá, že společnost se nejvíce zabývá ekonomickým, cenovým a technickým hodnocením investice. Výsledné procento by ovšem mělo dosahovat hodnot vyšších, proto bude požadavek na sestavení tohoto druhu hodnocení zařazen do směrnice

jako povinná položka. Dále z výzkumu vyplývá, že 45% investičního vzorku není návratnou investicí, harmonogram je sestavován pouze z 36%, méně procent tvoří vytváření projektu investice, a nejméně se společnost věnuje vytvoření hodnotící komise, která by danou investici měla na starosti. Opět budou tyto oblasti zařazeny do směrnice.

11.4 Analýza současného stavu hodnocení investic

Při hodnocení investic podnik preferuje 4 metody hodnocení, které příležitostně používají při vyhodnocování investičních variant. Jsou to: IRR, NPV, doba návratnosti, Cash Flow. Po vypočtení těchto metod jsou výsledky porovnávány a je z nich vybírána nejvhodnější varianta, která splňuje stanovená kritéria. Přehled metod je na obrázku č. 14. Tento způsob hodnocení investic je součástí větší analýzy, která hodnotí finanční stránku jednotlivých nabídek od potencionálních dodavatelů, kdy jsou počítány náklady, a roční náklady potřebné na chod zařízení. Dále je brán zřetel na technické parametry a vlastnosti, které jsou pro firmu nejdůležitější.

Hodnocení investic formou metod hodnocení, které byly zmíněny, není ve firmě častým jevem. Proto je potřeba zavést hodnocení pro každou investici, která je v podniku realizována, aby pro zdůvodnění potřeby strojních zařízení byly dostupné i finanční vyčíslení přínosů a nákladů včetně doby návratnosti.



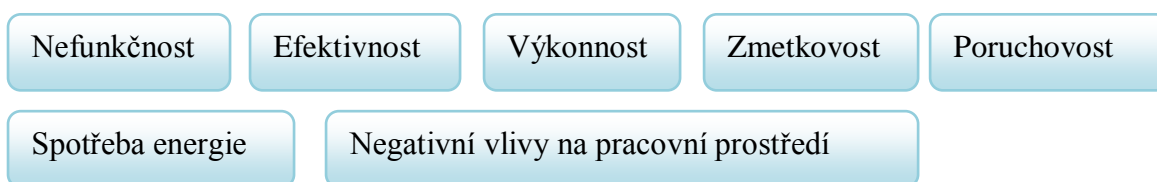
Obr. 14 Současné hodnocení investic (Zpracování vlastní)

Kromě těchto metod hodnocení, které jsou příležitostně počítány, je tvořena kritériální tabulka dle jednotlivých výsledků, po které následuje volba nejvhodnější varianty po sečtení kladných znamének.

Veškeré výpočty se provádí v programu Microsoft Excel. Ovšem není zde zaveden jednotný postup ani směrnice odpovídající aktuální situaci. To bude také další náplní diplomové práce – vytvoření směrnice pro hodnocení významných investic, a také jednoduchého programu v Microsoft Excelu s nabídkou několika metod hodnocení investic.

11.5 Fáze investičního procesu ve firmě TON a.s.

Základní myšlenky realizace projektu investice vznikají nejčastěji z potřeby nahradit stávající výrobní zařízení za nové kvůli nefunkčnosti či zvýšení efektivnosti a výkonnosti, snížení zmetkovosti a poruchovosti zařízení, nebo pro získání úspory elektrické energie a snížení negativních vlivů na pracovní prostředí. Do investic spadají také úpravy a technická zhodnocení budov a hal, ve kterých probíhá výroba či administrativní práce. Pro zahájení předinvestiční fáze je nutný souhlas porady vedení, který na základě informací zváží reálnost nákupu investice a také finanční možnosti, přitom je nutné, aby byly dodrženy rozpočty, které obsahují vyčleněné finanční prostředky a již zahrnují očekávané investiční akce pro daný rok. Vysoké přečerpání limitu není možné, proto v případě nutnosti nákupu zařízení či rekonstrukce budovy v daném účetním období se musí vedení rozhodnout o vypuštění jiné (méně nutné) investice zahrnuté v rozpočtu, kterou tímto nahradí.



Obr. 15 Důvody pro zvažování investice (Zpracování vlastní)

11.5.1 Předinvestiční fáze

V předinvestiční fázi vznikají první návrhy řešení investiční příležitosti, sestavuje se prováděcí studie obsahující také posouzení variant investičního řešení a vytváří se základní technické specifikace. Vše může být zahájeno až po získání souhlasu s investiční akcí.



Obr. 16 Předinvestiční fáze – studie (Zpracování vlastní)

Obsah studie vznikající v této fázi projektu je popsán v teoretické části, můžeme tedy porovnávat. Ve firmě TON a.s. je studie složena z definice cíle projektu a metrik, přibližného

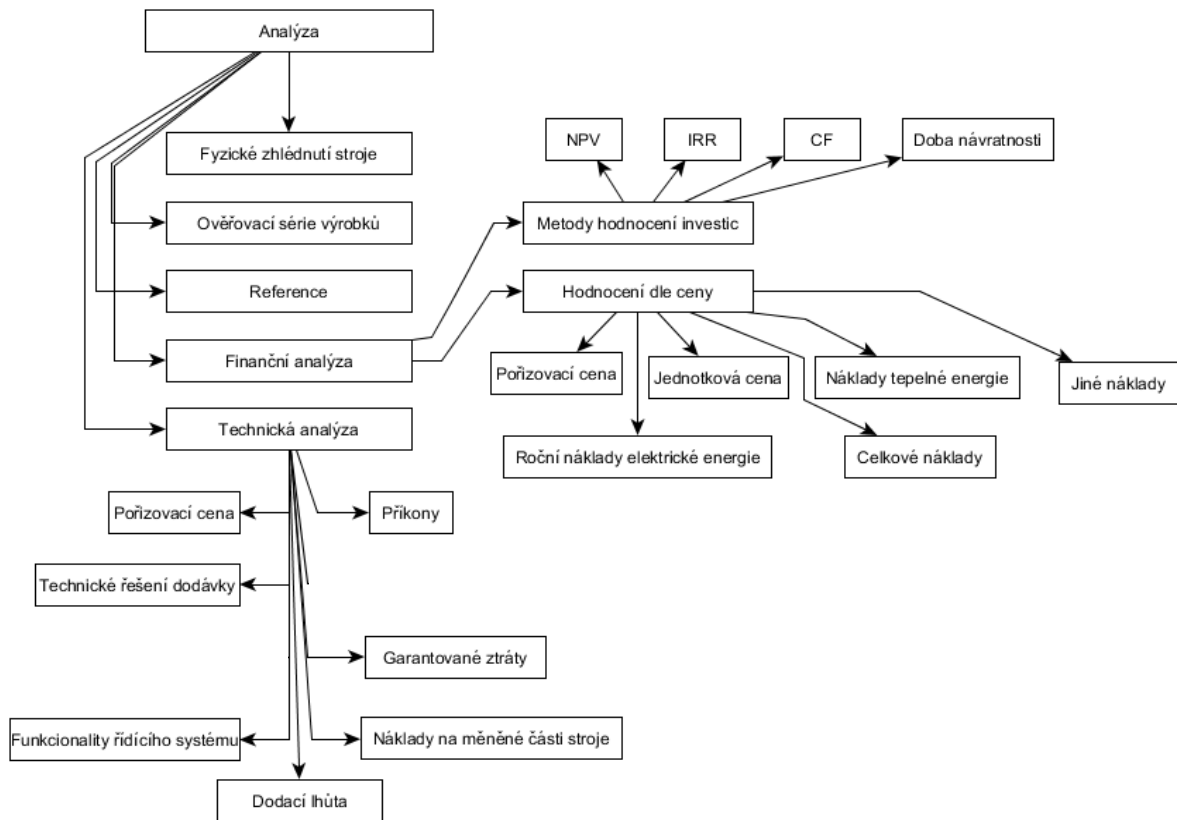
umístění zařízení, nákresů a návrhů řešení, sestavení projektového týmu, řešení počtu pracovníků potřebných po zavedení strojního zařízení, změn směny pracovníků, dále studie obsahuje technické varianty řešení strojního zařízení, požadavky na strojní zařízení a časový plán realizace investiční akce, je doplněna o vyčíslení úspor a snížení nákladů, které nové strojní zařízení či rekonstrukce přináší a zahrnutí dopadů na životní prostředí. V případě nákupů výrobních zařízení, které nahrazují starší strojní vybavení, není počítáno se vstupním materiálem, protože se nepředpokládá, že by došlo k jeho změnám.

Vezmeme-li projekt rekonstrukce vzduchotechniky, byly vypracovány dvě varianty, které se lišily pouze v ceně elektrické energie. Firma by měla brát v úvahu i jiná fakta – růst cen náhradních dílů, zvyšující se ceny služeb za opravy zařízení, či mírné výkyvy garantovaných parametrů, a tyto vyšší náklady zahrnout do nové varianty.

Jedna z vyčíslené varianty úspor a nákladů byla poté použita pro promítnutí do variant hodnocení ekonomického a finančního, ale vhodné je zpracování finanční analýzy i pro variantu s vyššími náklady, abychom zjistili, jaký dopad jejich růst může mít. Tímto dosáhneme sestavení dvou ze tří variant řešení finanční analýzy – optimistická, realistická, pesimistická. Firma tak má možnost vyhodnotit investici i za předpokladu, že se jí nebude dařit dle optimistických či realistických představ. Do jednotlivých variant můžeme zahrnout i různorodý vývoj diskontní sazby, která nemusí být ve všech letech stejná a to u projektů, které lze rozdělit do fází s odlišnou výší rizika.

Chybějícími náklady a přínosy v rámci vyčíslování kapitálových příjmů a výdajů investice jsou náklady na likvidaci výrobního zařízení a také přínosy z likvidace plynoucí.

Analýzy, které jsou prováděny v rámci projektu, jsou: finanční, technická, fyzická, ověřovací, a referenční. Ty jsou více rozepsány na schématu prováděných analýz. Při zpracování finanční a technické analýzy, kdy ještě nemáme údaje od potenciačních dodavatelů, je vhodné použít orientační ceny a parametry zařízení.



Obr. 17 Schéma prováděných analýz (Zpracování vlastní)

11.5.2 Investiční fáze

Po zformulování požadavků na danou investici a vypracování zadání investice je možné vyhlásit výběrové řízení na vhodného dodavatele prostřednictvím věstníku Ministerstva průmyslu a obchodu či oslovení jednotlivých dodavatelů, se kterými má firma dobré zkušenosti. Tímto se dostáváme do etapy projekční. Firmy, které se přihlásí do výběrového řízení, jsou oslovovány a požádány o návrhy řešení investice, jejích částí a finanční ocenění projektu řešení. Během osobních jednání jsou požadavky zadavatele více specifikovány, upravovány a doplňovány dle potřeb a také návrhů jednotlivých odborných pracovníků a vedoucích, a potencionální dodavatelé prezentují svá možná technická řešení projektů.

Jak již bylo zmíněno, jsou dvě možná řešení oslovení dodavatelů:



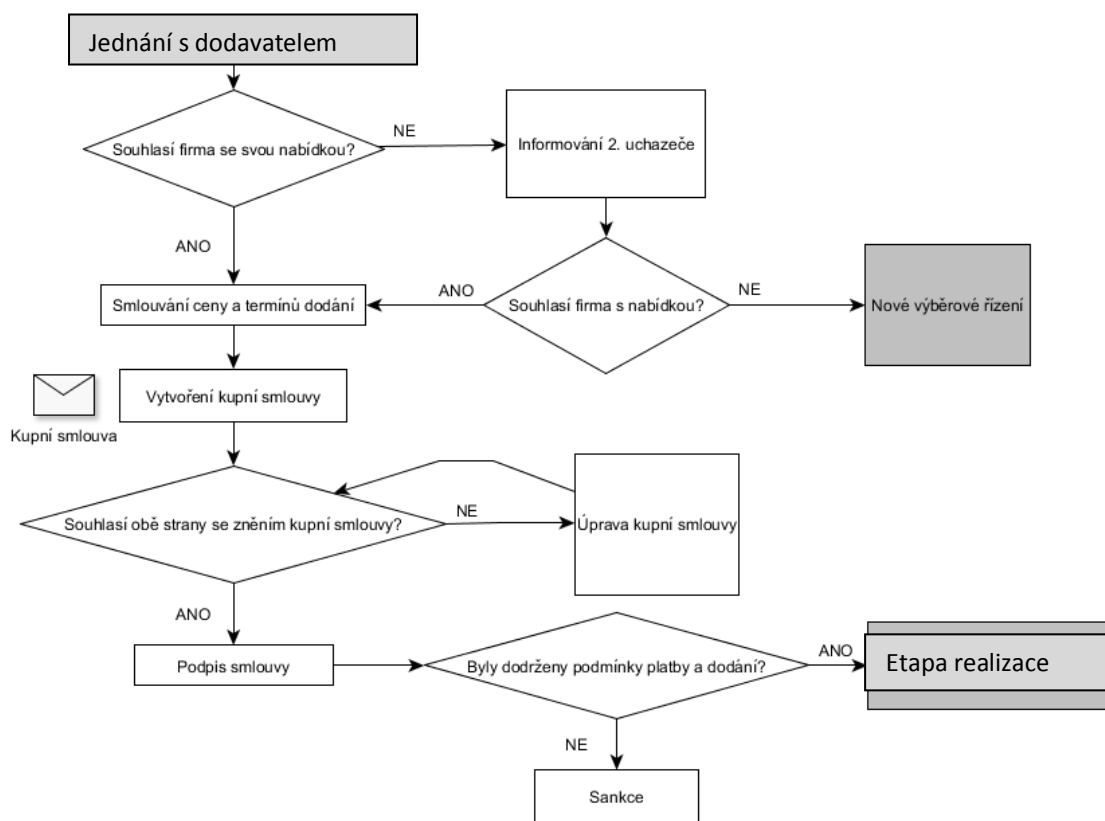
Obr. 18 Možnosti výběrového řízení (Zpracování vlastní)

Formou přímého oslovení (ve firmě velmi časté) či v případě žádosti o dotaci formou výběrového řízení vyhlášeného ve věstníku Ministerstva průmyslu a obchodu. Druhá možnost je složitější o proveditelnost studie, která musí být důkladná a splňovat veškeré zákonem či pravidly stanovené náležitosti. Postup rozhodování, kterým právním předpisem je nutné se řídit v rámci veřejného výběrového řízení pro získání dotace, je zobrazen v příloze č. 5. Nejvhodnější variantou zpracování studie je pro zadavatele (TON a.s.) oslovení externí odborné společnosti, která se zabývá sestavováním těchto studií a auditů. Při realizaci projektu rekonstrukce vzduchotechnických zařízení byla oslovena firma Value Added, a.s. Po úspěšném dokončení projektu tak firma TON může získat dotaci, která by pokryla 30% nákladů týkajících se této rekonstrukce. Pro interní řešení studií v rámci dotací nejsou ve firmě vyškolení odborníci zabývající se touto problematikou. Proto je zbytečné riskovat ztrátu dotace kvůli chybějící informaci nezahrnuté v projektové studii.

Do výběrového řízení by bylo vhodné vždy vybrat alespoň 3 kandidáty dle vyplněných cenových nabídek a technických parametrů, které zadavatel investice požaduje. Nevyhovuje-li žádný z potencionálních dodavatelů, je potřeba vyhlásit nové výběrové řízení. Větší výběr z kandidátů se daří pouze u běžných strojních vybavení. Existují totiž také speciální výrobní zařízení, které mají pouze jednoho dodavatele, a proto výběr ze tří a více kandidátů není možný a firma se musí spokojit pouze s jednou nabídkou a o té pak jednat.

V případě, že je výběrové řízení ukončeno a je zvolen po několika týdnech či měsících dodavatel, musí být osloven s výsledkem výběrového řízení.

Po úspěšném výběrovém řízení jsou na základě získaných údajů vybráni nejvhodnější kandidáti, je příležitostně vypracována finanční analýza pomocí metod hodnocení investic, a pravidelně zpracována analýza s ohledem na technická řešení projektu a cenovou nabídku, jak je zobrazeno na schématu prováděných analýz (obr. č. 17). Opět získané údaje dosadíme do již zpracovaných verzí investice (optimistická, realistická a pesimistická lišící se cenami vstupů a mírnými výkyvy od garantovaných parametrů). Z výsledků je rozhodnuto o výběru jednoho dodavatele, se kterým probíhají další jednání. Poté se domlouvají kupní a cenové podmínky, na základě kterých se sestavuje kupní smlouva či smlouva o dílo, ta je posléze podepsána (souhlasí-li obě strany s jejím zněním), dochází k první platbě - platba zálohy, kontrolám dodržení podmínek stanovených ve smlouvě (dodací a platební podmínky). V případě porušení podmínek smlouvy je možné požadovat sankci. Tímto se dostáváme do etapy realizace – k nákupu zařízení. Shrnutí jednání s firmou v etapě projekční je následující:



Obr. 19 Schéma etapy projekční (Zpracování vlastní)

Zařízení je v období stanoveném v rámci doby uvedené v kupní smlouvě dodáno na místo určení, dochází k jeho montáži a instalaci pod odborným dozorem, zaměstnanci jsou poučeni o zacházení se zařízením, a vyškoleni odborníkem vyslaným od dodavatelské firmy. Účastníky tohoto přebírání strojního zařízení jsou zaměstnanci firmy TON z oddělení údržby a investic, zaměstnanci daného úseku, do kterého je stroj instalován, a pracovníci, kteří budou se strojem pracovat. S dodavatelem či jeho technikem je strojní zařízení studováno, jsou zjišťovány parametry a jejich kontrola s požadavky uvedenými v kupní smlouvě a v manuálu k tomuto zařízení, jsou kladeny otázky, zapisovány připomínky a problémy včetně doby jejich splnění či odstranění, podepisuje se záruční list. Shodnou-li se účastnické strany na změnách, dojde k uvedení připomínek v dokumentu „Protokol o převzetí stroje“. Tímto je nákup investice ukončen a může se stroj zařadit do zkušebního provozu.

Celou investiční fázi můžeme tedy rozložit do těchto částí:

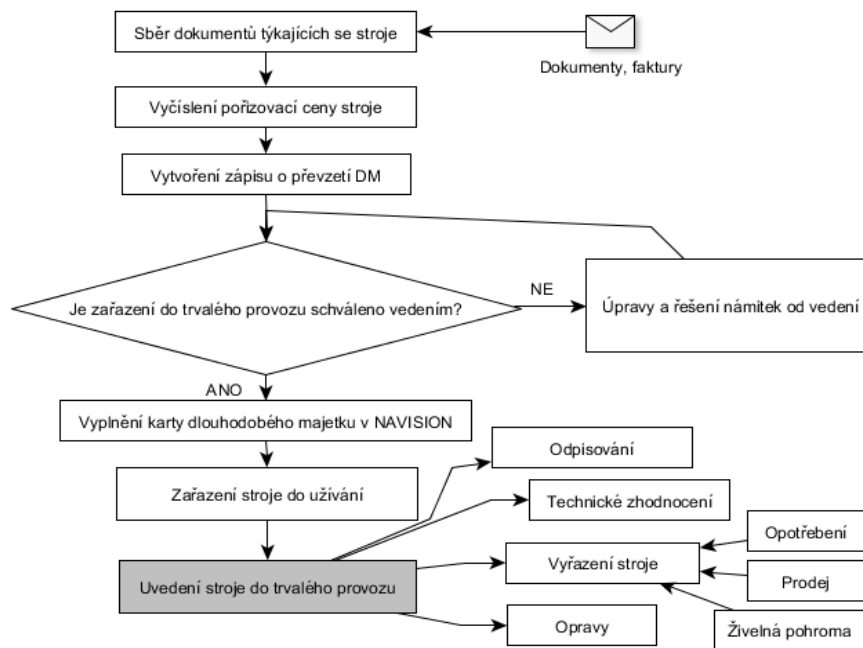


Obr. 20 Investiční fáze (Zpracování vlastní)

Na tyto fáze po výstavbě a instalaci navazuje uvedení do zkušebního provozu, kdy firma vytváří zkušební sérii výrobků dle ISO norem, měří kvalitu, a spokojenost s prací na stroji.

11.5.3 Provozní fáze

Shledá-li firma, že stroj pracuje správně, výkonně, dle požadavků na kvalitu a garantovaných technických požadavků, může být uveden do trvalého provozu. Z účetního pohledu se jedná o přesun z účtu nedokončeného majetku na majtkový účet přiřazení inventárního čísla, zařazení do odpisové skupiny, zapsání střediska, ve kterém se stroj nachází, a dochází k úplnému vyčíslení hodnoty pořizovací ceny. Stroj je evidován v informačním systému Navision, a v průběhu jeho životnosti dochází k jeho odpisování, technickému zhodnocení, opravám, či prodeji. Jiné způsoby vyřazení včetně prodeje již jsou ovšem součástí ukončení a likvidace (vyřazení) majetku. Schéma zabývající se účetním pohledem na tuto fázi je zobrazeno na obrázku č. 21.



Obr. 21 Provozní fáze – účetní pohled (Zpracování vlastní)

V provozní fázi dochází k zjišťování skutečnosti, zda byla investice výhodná, formou výpočtů hodnocení efektivnosti investice. Údaje nutné dosadit do vzorců již budou snadněji zjistitelné díky propočtům skutečné produkce a spotřeby. Mělo by také docházet k vyčíslení odchylek od plánů, rozpočtů a projektu, což se v současné době ve firmě neodehrává a není tak možné vyčíslit, zda byla investice opravdu úspěšná.

Další nedílnou součástí provozní fáze je údržba zařízení, která může být pravidelná či nepravidelná v závislosti na potřebě. Pravidelně se mění určité části stroje uvedené v manuálu pro zařízení tak, aby nedošlo k trvalému poškození stroje. Také jsou doplňovány oleje a maziva. Dohled nad údržbou provádí pracovník oddělení údržby a investic. Plány preventivních prohlídek jsou sestavovány a zapisovány do MRP systému InMedias, který obsahuje také technologické předpisy pro obsluhu a údržbu. Formou tohoto systému je viditelné, který z kritických strojů (na které je tento systém zaměřen) právě pracuje.

11.5.4 Fáze ukončení a likvidace

Ve fázi ukončení investice a likvidaci dochází k odstranění stroje, demontáži, úpravě místa po strojním vybavení, převozu zařízení k sešrotování či jeho prodeji. Většinou k prodeji zásob nedochází, stroj bývá nahrazen výkonnějším se stejnou či velmi podobnou rozšířenou funkcí a stejnými kvalitnějšími výstupy. Návrhem na zlepšení v této části projektu je vyčíslení likvidační hodnoty projektu, což se v dnešních dnech ve firmě TON neděje.

11.5.5 Postinvestiční audit

Po ukončení projektu ve sledované firmě k žádnému postinvestičnímu auditu nedochází, nejsou sledovány odchylky, ani zaznamenány chyby, kterým by se pro příště měli pracovníci při sestavování projektů vyvarovat. Tedy firma nakoupí stroj, u kritických strojů sleduje časové využití a prostoje, ovšem již nesleduje, zda stroj byl výkonnějším a lepším dle stanovených parametrů, a zda byl přínosem či nikoliv. Tuto skutečnost je potřeba změnit.

11.5.6 Návrhy na zlepšení

Tab. 13 Návrhy na zlepšení v jednotlivých fázích (Zpracování vlastní)

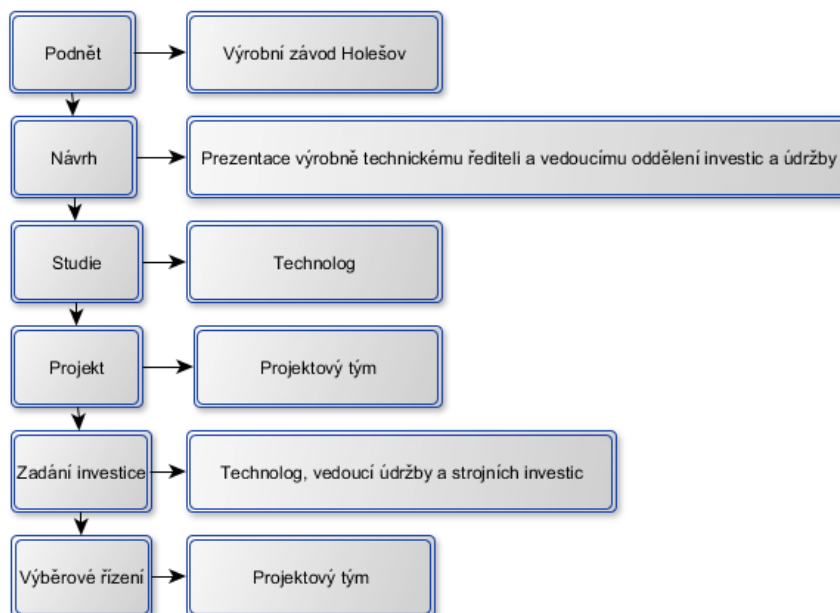
Fáze	Návrh zlepšení
Předinvestiční fáze	Vyčíslení nákladů a příjmů z likvidace investice Sestavení předběžných verzí – optimistická, realistická, pesimistická Předběžná analýza prováděna v programu Excel, který je součástí práce
Investiční fáze	Analýza dle údajů a garantovaných parametrů potencionálními dodavateli Optimistická, realistická a pesimistická verze investice
Provozní fáze	Měření a zkoumání dodržení garantovaných technických parametrů Kontrola skutečných vstupů a výstupů Zjištění a vyčíslení odchylek od plánu, rozpočtu a projektu
Fáze ukončení a likvidace	Vyčíslení likvidační hodnoty projektu
Fáze postinvestičního auditu	Vyčíslení odchylek od plánu Zjištění chyb a špatných postupů v jednotlivých fázích Celkové hodnocení projektu a jeho úspěšnost

11.5.7 Praktická ukázka – nákup hydraulických, gilotinových nůžek na dýhu

V předchozích kapitolách jsme si uvedli postup realizace investic ve firmě TON a.s. Nyní tyto postupy můžeme převést na případ investice, která se realizovala v nedávné době. Jednalo se o nákup hydraulických, gilotinových nůžek na dýhu včetně příslušenství a doplňků z důvodu nahrazení starých nůžek na dýhu ve výrobním závodu Holešov. Zde vznikl požadavek na nákup nových nůžek, návrh byl prezentován v říjnu 2012 výrobně technickému řediteli, Ing. Kahajovi, a vedoucímu investic a údržby, Ing. Ohlídalovi. Následující měsíc porada vedení dala souhlas k zařazení do investičního plánu 2013.

K 27. 2. 2013 byla zpracována prováděcí studie technologem Kopřivou a došlo k sestavení projektového týmu skládajícího se z těchto členů: Ing. Mališka, Ing. Zámečnick, Ing. Kafka, Kopřiva, Bartůsek. Bylo zpracováno zadání investice, ovšem nebyly vyčísleny příjmy a náklady investice, také neproběhl výpočet hodnocení efektivity investice.

V březnu roku 2013 začalo oslovování dodavatelů Ing. Mališkou, kterému se podařilo oslovit tři firmy, z nichž pouze dvě se zúčastnily výběrového řízení. V polovině měsíce března TON a.s. provedl provozní zkoušku nůžek ve společnosti Framoz a.s., a poslední den v měsíci dubnu bylo rozhodnuto o výběru dodavatele, ovšem opět neproběhla finanční a ekonomická analýza pro správné rozhodnutí o výběru dodavatele.



Obr. 22 Schéma rozhodovacího procesu investice (Zpracování vlastní)

O měsíc později porada vedení udělila souhlas s realizací investice a byla podepsána kupní smlouva s vybraným dodavatelem. Dne 25. 7. 2013 došlo k dodání nůžek do výrobního závodu v Holešově za účasti Ing. Mališky, Ing. Zámečnicka, pana Kopřivy, pana Bartůska, pracovníků závodu, dodavatele a praktikantky Bc. Palenčárové. Uvedení do stálého provozu bylo provedeno 30. 8. 2013 a předcházela mu zkušební provoz, během kterého proběhlo měření dodržení garantovaných technických parametrů. Zjištění odchylek od plánu, rozpočtu a projektu k 13. 11. 2013 nebylo ještě provedeno.

Jednotlivé zmíněné body můžeme zapsat do tabulky, na základě které bude sestaven harmonogram investice uvedený v příloze č. 6 společně s tabulkou. Tabulka byla zpracována dne 13. 11. 2013, zpracování: Bc. Alena Palenčárová, vyplnění dne 13. 11. 2013 Ing. Marek Mališka.

12 ZHODNOCENÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

V rámci analytické části praktického bloku jsme začali představením společnosti a analýzou její finanční a ekonomické situace. Závěry z těchto dvou analýz jsou následující:

Tab. 14 Závěry finanční analýzy (Zpracování vlastní)

Finanční analýza	Závěry
- problémové ukazatele	Likvidita, rentabilita tržeb, obrat aktiv
- návrhy řešení	<ul style="list-style-type: none"> • Zaměření se na ukazatele likvidity při sestavování prognózy CF • Zvýšení hodnoty krátkodobého finančního majetku • Vytvoření vyššího výsledku hospodaření a tržeb
Ekonomická analýza	Závěry
Benchmarking	V porovnání s konkurenční firmou JITONA a.s. si TON a.s. vedla lépe.

Dále jsme se zabývali analýzami investic:

Tab. 15 Závěry provedených analýz (Zpracování vlastní)

Druh analýzy	Závěry
Analýza současného strojového parku	Logické členění skupin strojního vybavení
Analýza informačního systému NAVISION	System je plně využíván, ovšem jsou zde problémy v součinnosti s dalšími programy a nutnost korekcí.
Analýza uskutečněných a plánovaných investic	Neprobíhá hodnocení investic u všech akcí, není prováděn postaudit.
Analýza současného stavu hodnocení investic	Hodnocení investic není samozřejmostí při výběru investiční akce, nutnost zavést ve směrnici.
Fáze investičního projektu – návrhy zlepšení	Doplnění položek pro vyčíslení příjmů a nákladů, sestavování verzí, práce v programu v Excelu, kontrola skutečných výstupů a vstupů, vyčíslení odchylek, a konečné zhodnocení investice.

13 PROJEKTOVÁ ČÁST - NÁVRH SMĚRNICE PRO HODNOCENÍ VÝZNAMNÝCH INVESTIC VE VÝROBNÍM PODNIKU TON A. S.

V rámci projektové části bude vytvořena směrnice pro hodnocení významných investic ve společnosti TON a.s., směrnice bude dále doplněna o program v Excelu, který bude sloužit na metody hodnocení efektivnosti investic.

NÁZEV PROJEKTU: PROJEKT STANDARDIZACE INVESTIČNÍHO PROCESU VE VÝROBNÍM PODNIKU TON A.S.

Hlavní cíl: Standardizovat investiční proces

Jednotný postup při získávání, hodnocení investice a její zařazení do užívání

Dílčí cíle: Sestavení směrnice

Vytvoření programu na metody hodnocení efektivnosti investic

Zhodnocení vybrané investice dle nové směrnice a programu

Účastníci: Zadavatel – TON a.s.

Vedoucí projektu – Ing. Marek Mališka, Bc. Alena Palenčárová

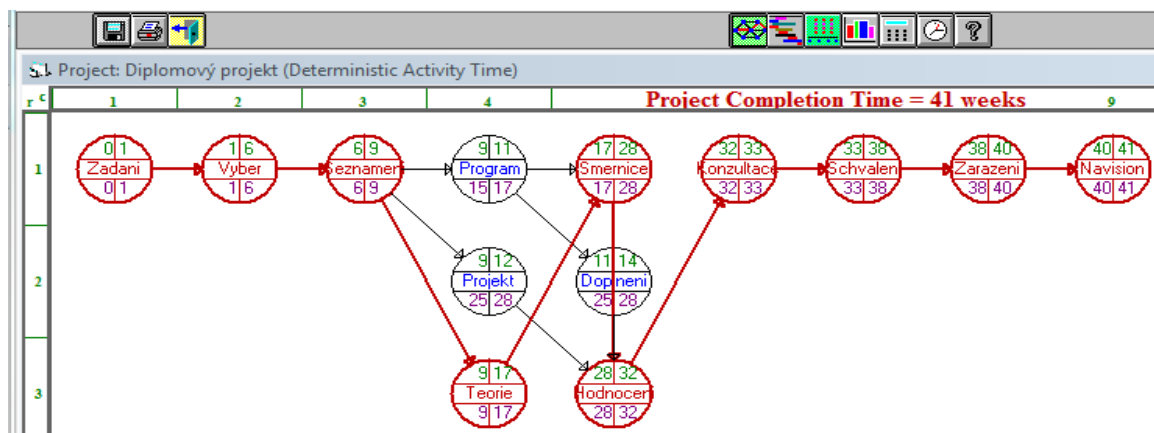
Ing. Lenka Vaculíková, Ing. Libor Zámečník, Ing. Anna Bajgarová

Harmonogram: Příloha č. 9, Kritická cesta obr. 23

Metody projektu: Teoretické poznatky z odborné literatury

Rozhovory s odbornými pracovníky společnosti TON a.s.


Firemní dokumentace a výstupy analýz z analytické části



Obr. 23 Kritická cesta projektu (Zpracování vlastní)

14 SMĚRNICE

Původní směrnice týkající se dlouhodobého majetku bude v rámci diplomové práce přepracována do této podoby. Hlavička směrnice má stejnou podobu a bude se zobrazovat na každém listu směrnice:

				Směrnice:
Vydání:	Datum:	Změna:	Datum změny:	Strana: z

Obr. 24 Hlavička směrnice (Interní informace TON a.s.)

14.1 Cíl směrnice

Cílem směrnice jsou obecné definice jednotného postupu hodnocení významných investičních akcí od jejich návrhu přes nákup, uvedení do provozu, až po likvidaci a postinvestiční audit.

14.2 Rozsah platnosti

Směrnice je platná pro všechny zaměstnance a útvary společnosti TON a.s. od data účinnosti této směrnice.

14.3 Obsah směrnice

Zkratky a pojmy	s. 64
Popis	s. 64
DHM	s. 64
Pořizování DHM	s. 64
Evidence nedokončeného DHM	s. 66
Uvádění nového DHM do užívání	s. 66
Termíny pro uvedení investic do provozu	s. 67
Organizace péče o DHM zajišťovaná oddělením investic a údržby	s. 67
Odpisování DHM	s. 68

Převody DHM	s. 70
Údržba, prohlídky, služby a opravy DHM	s. 70
Vyřazení DHM	s. 70
Provoz P22 Holešov	s. 71
Výpočetní technika	s. 71
Formuláře	s. 71
DNM	s. 71
Požizování DNM	s. 71
Evidence nedokončeného DNM	s. 72
Uvádění nového DNM do užívání	s. 72
Termíny pro uvedení investice do užívání	s. 72
Odpisování DNM	s. 72
Organizace péče o DNM	s. 73
Údržba, prohlídky, služby a opravy DNM	s. 73
Vyřazení DNM	s. 73
Rozhodování o způsobu financování	s. 73
Definování kapitálových výdajů	s. 74
Definování investičních příjmů	s. 74
Způsoby hodnocení a výpočty	s. 74
Hodnocení investic metodami nevýnosového charakteru	s. 76
Neekonomické faktory realizace investice a kritické body	s. 77
Posouzení vhodnosti dodavatele	s. 77
Průběh výběrového řízení	s. 77
Zkušební a trvalý provoz	s. 79
Vzor kupní smlouvy a smlouvy o dílo	s. 79
Postaudit investice	s. 80

Související předpisy s. 80

Přílohy s. 80

14.4 Zkratky a pojmy

DHM – dlouhodobý hmotný majetek

DNM – dlouhodobý nehmotný majetek

Programem se rozumí program vytvořený pro hodnocení efektivnosti investic v MS Excel.

Splnění podmínky dlouhodobosti – životnost delší než 1 rok.

Tab. 16 Dlouhodobý majetek (Zákon o daních z příjmů)

Druh odpisovaného majetku	Popis	Minimální pořizovací cena
DHM	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí, dospělá zvířata a jejich skupiny, a jejich technické zhodnocení	40 000,-
DHM	Budovy, domy, byty, nebytové prostory, stavby, péstítelské celky	Bez ohledu na cenu pořízení
DNM	Software, ocenitelná práva, nehmotné výsledky výzkumu a vývoje, zřizovací výdaje a jejich technické zhodnocení	60 000,-

Všechny zkratky a pojmy použité v této směrnici jsou v souladu s rozhodnutím R 01 003.

14.5 Popis

V popisu směrnice je zařazen způsob pořizování DM, evidence nedokončeného dlouhodobého majetku, uvádění majetku do užívání, termíny pro uvedení investice do provozu, organizace péče, převody dlouhodobého majetku, údržba, prohlídky, služby a opravy dlouhodobého majetku, vyřazení DM, provoz P22 Holešov, výpočetní technika a formuláře.

14.5.1 DHM

Pro označení majetku DHM je potřeba splnit podmínku dlouhodobosti a minimální pořizovací cenu, je-li stanovena.

Pořizování DHM

Hlavní část požadavků na pořízení DHM pro následující rok se tvoří následným způsobem:

a) Úseky předkládají odůvodněné požadavky podepsané odborným ředitelem nebo vedoucím úseku oddělení investic a údržby. Z těchto požadavků je sestaven plán investic na následující rok. Plán sestavuje vedoucí oddělení investic a údržby, popřípadě přizvaní odborní pracovníci. Požadavky, které nebylo z důvodů finančního limitu možné zařadit, jsou uvedeny v seznamu pod čarou a mohou být realizovány postupně v dalších letech.

Takto sestavený návrh plánu projde připomínkováním v poradě vedení a je předložen představenstvu společnosti ke schválení. Odsouhlasený plán je zakomponován do rozpočtu společnosti pro následující rok.

Požadavky jsou sestaveny podle potřeb nutnosti realizace. Ty, které již není možno z finančních důvodů realizovat, přecházejí do dalšího roku.

b) Požadavky na pořízení DHM, které vzniknou v průběhu roku, jsou předloženy k projednání v poradě vedení přímo, nebo přes oddělení investic a údržby.

Porada vedení, rozhodne o odsouhlasení popřípadě postoupení k odsouhlasení do představenstva společnosti.

Pro pořizování DHM platí následující zásady:

- pro pořizování DHM s pořizovací cenou nad 200 000,-Kč bez DPH, platí zásada provedení výběrového řízení s písemným vyhodnocením nejméně tří nabídek. Toto opatření není nutné provádět u specifických DHM (existuje-li pouze jeden výrobce), dále u opakujících se nákupů strojů za účelem jednotnosti strojního zařízení.
- vypsání výběrového řízení v souladu s pravidly stanovenými pro TON a.s. zabezpečuje dle odstavce 14.4.10 této směrnice oddělení investic a údržby
- posouzení dodavatele bude probíhat dle odstavce 14.4.9 této směrnice
- vyhodnocení výběrového řízení provádí oddělení investic a údržby za účasti příslušných odborných útvarů dle odstavce 14.4.7 Způsoby hodnocení a výpočty, a odstavce 14.4.6 Alternativní možnosti hodnocení investic, po definování kapitálových výdajů a investičních příjmů dle odstavců 14.4.4 a 14.4.5.
- oddělení investic a údržby je povinno s finančním oddělením projednat návrhy smluv a předložit kopie smluv za účelem přípravy finančních prostředků, popřípadě stanovení termínu realizace s ohledem na možnosti financování.
- sjednání kupní smlouvy nebo smlouvy o dílo zajišťuje oddělení investic a údržby dle formuláře „Vzor kupní smlouvy“ či „Vzor smlouvy o dílo“ uvedených na intra-

netu ve složce „Vzorové dokumenty dle nového OZ“. V případě potřeby si vyžádá spolupráci oddělení právní služby, popřípadě vedení společnosti.

- smlouva o pořízení DHM je podepsána odpovědnými osobami dle podpisového řádu akciové společnosti.
- DHM lze pořídit také ve vlastní režii. Při tomto způsobu pořízení DHM vypracuje středisko, které DHM vyrábí, návrh kalkulace vnitropodnikové ceny s použitím kalkulačního vzorce dle skutečně spotřebovaných přímých nákladů a počtu odpracovaných hodin. Na základě tohoto návrhu stanoví odbor kalkulací cenu DHM, kterou schválí vedoucí finančního oddělení a vedoucí oddělení investic a údržby.

Evidence nedokončeného investičního majetku

- odpovědnost za průběh investiční akce nese oddělení investic a údržby
- nedokončené investice se sledují na účtu 042 na základě zaúčtování došlých účetních dokladů po odsouhlasení investičním oddělením. Předání odsouhlasených účetních dokladů na finanční oddělení k zaúčtování zajišťuje neprodleně oddělení investic a údržby.

Uvádění nového DHM do užívání

- dokončená investiční akce musí být uživatelem řádně převzata. Za řádné dokončení a převzetí písemnou formou odpovídá oddělení investic a údržby
- „Zápis o převzetí stroje, zařízení, budov nebo stavby“ vyhotoví oddělení investic a údržby (vzor zápisu)
- „Zápis o převzetí stroje, zařízení, budov nebo stavby“ podepisuje vedoucí oddělení investic a údržby, hlavní mechanik, vedoucí BOZP, PO a OM, vedoucí střediska, kterému je DHM svěřen do správy a pověřený zaměstnanec oddělení investic a údržby, který zápis doplní a předá finančnímu oddělení k přidělení inventárního čísla
- k novému DHM uloží účtárna a.s. do počítačové evidence inventární kartu majetku, která obsahuje inventární číslo, název, hodnotu v Kč, datum uvedení do používání, datum a hodnotu případného zhodnocení a středisko, které investiční majetek převzalo. Tato elektronická inventární karta je pouze k nahlédnutí na obrazovce a nelze ji tisknout. V tištěné podobě jsou k dispozici pouze seznamy majetku.
- na základě „Zápisu o převzetí stroje, zařízení, budov nebo stavby“, provede finanční oddělení převod z účtu 042 na účty skupiny 02.

Termíny pro uvedení investic do provozu

- budovy, haly a stavby včetně změn a úprav po jejich dokončení, převzetí a souhlasu veřejnoprávních orgánů s trvalým užíváním.
- u strojů, přístrojů a zařízení včetně dopravních prostředků a inventáře po převzetí od dodavatele a splnění všech provozně-bezpečnostních požadavků nutných k uvedení stroje, zařízení do trvalého provozu (výchozí revize, atd.)

Organizace péče o DHM zajišťovaná oddělením investic a údržby.

Areál závodu - veškeré plochy a zařízení, které se nacházejí v prostorách závodu, i když jsou v majetku nebo užívání jiného úseku.

Hlavní mechanik je podřízen vedoucímu oddělení investic a údržby a v jeho pracovní náplni je péče o celý areál závodu, tedy i o zařízení, která v rámci areálu závodu užívají jiné útvary společnosti. Uživatelé jsou povinni poskytnout hlavnímu mechanikovi veškerou potřebnou pomoc při plnění jeho povinností.

Přehled činností, zajišťovaných hlavním mechanikem:

a) pořizování, odprodej a likvidace DHM

- sběr požadavků na zajištění DHM od uživatelů na úrovni závodu
- koordinace přípravy technických podkladů
- spolupráce na uvádění DHM do provozu
- převody DHM na základě požadavků uživatelů
- likvidace DHM na základě požadavků uživatelů

b) zajištění pravidelné údržby, prohlídek služeb a oprav v areálu závodu externích dodavatelů

- sledování termínů údržby, sběr požadavků na zajištění oprav a služeb od uživatelů
- objednání prací
- převzetí prací

c) zajištění revizí vyhrazených technických zařízení

- sledování termínů revizí - vedení dokumentace
- objednání prací
- převzetí prací

Odpisování DHM

U daňových odpisů rozlišujeme 6 odpisových skupin s následující dobou odpisování:

Tab. 17 Odpisování DHM (Zákon o daních z příjmů)

Odpis. skupina	Doba odpisování	Název zástupce skupiny
1	3 roky	Stroje, přístroje
2	5 let	Dopravní prostředky
3	10 let	Kovové nádrže, zásobníky a kontejnery (s objemem nad 300 l) Vzduchová čerpadla, vývěvy, kompresory a ventilátory
4	20 let	Budovy výrobní pro energetiku Průmyslové komíny
5	30 let	Haly, výrobní budovy
6	50 let	Administrativní budova Muzea

Vyjmuty z daňového odpisování jsou následující položky:

- majetek převedený bezúplatně po skončení smlouvy o finančním pronájmu (výdaje související s pořízením nepřekračují částku 40 000Kč),
- umělecké dílo, předměty muzejní a galerijní hodnoty, stálé výstavní soubory a knihovní fondy knihoven jednotné soustavy,
- movitá kulturní památka a soubory movitých kulturních památek,
- DHM převzatý povinně bezúplatně podle zvláštních právních předpisů,
- inventarizační přebytky DHM zjištěné podle zvláštního právního předpisu, pokud nebyly při zjištění zaúčtovány ve prospěch výnosů,
- DHM nabytý věřitelem v důsledku zajištění závazku převodem práva,
- DHM - předmět daně darovací a byl v době nabytí od daně darovací osvobozen,
- najatý DHM včetně hmotného majetku, který je předmětem smlouvy o finančním pronájmu s následnou koupí najatého hmotného majetku nebo obdobné smlouvy uzavřené v zahraničí, pokud odpisy nebo položky obdobného charakteru uplatňuje jiná osoba než vlastník.

Způsob daňového odpisování:

Dlouhodobý hmotný majetek je možné odpisovat rovnoměrně či zrychleně.

Rovnoměrný odpis:

Rovnice 8 Rovnoměrný odpis (Zákon o daních z příjmů)

$$\text{Odpis} = \frac{VC}{100} \times \text{sazba}$$

Postupuje se dle §31 zákona o dani z příjmu, který stanovuje roční odpisové sazby takto:

Tab. 18 Odpisové sazby (Zákon o daních z příjmů)

Odpis. skupina	Odpis bez navýšení			Zvýšení odpisu o 20%			Zvýšení odpisu o 15%			Zvýšení odpisu o 10%		
	1. rok	Další roky	Zvýšená VC (TZ)	1. rok	Další roky	Zvýšená VC (TZ)	1. rok	Další roky	Zvýšená VC (TZ)	1. rok	Další roky	Zvýšená VC (TZ)
1	20	40	33,3	40	30	33,3	35	32,5	33,3	30	35	33,3
2	11	22,25	20	31	17,25	20	26	18,5	20	21	19,75	20
3	5,5	10,5	10	24,4	8,4	10	19	9	10	15,4	9,4	10
4	2,15	5,15	5	-	-	-	-	-	-	-	-	-
5	1,4	3,4	3,4	-	-	-	-	-	-	-	-	-
6	1,02	2,02	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Dále rozeznáváme zrychlený odpis, který se vypočítá následovně:

Zrychlený odpis v prvním roce:

Rovnice 9 Výpočet zrychleného odpisu v prvním roce (Zákon o daních z příjmů)

$$\text{Zrychlený odpis} = \frac{VC}{\text{koeficient}}$$

v dalších letech:

Rovnice 10 Výpočet zrychleného odpisu (Zákon o daních z příjmů)

$$\text{Zrychlený odpis dalších let} = \frac{(2 \times ZC)}{(\text{koeficient} - \text{léta odpisování})}$$

Koeficienty jsou přiřazeny v §32 zákona o daních z příjmů:

Tab. 19 Koeficienty (Zákon o daních z příjmů)

Odpisová skupina	1. rok	Další léta odpisování	Pro zvýšenou ZC
1	3	4	3
2	5	6	5
3	10	11	10
4	20	21	20
5	30	31	30
6	50	51	50

Převody DHM

- přesuny DHM mezi středisky, odpovědnými osobami nebo při změně umístění se provádí na základě „Převodky DHM a DRHM“
- Převodka pro DHM se vyplňuje 5 x - 1x pro hlavního mechanika, 1x pro oddělení investic a údržby, 1 x pro předávajícího, 1x pro přijímajícího a 1 x pro finanční oddělení, který provede změnu v evidenci. Převodku vystavuje předávající útvar
- za předání převodky na finanční oddělení odpovídá předávající útvar. Změnu v evidenci zajišťuje na základě předaných podkladů finanční oddělení (vzor převodky).

Údržba, prohlídka, služby a opravy DHM

Za technický stav a provozuschopnost zařízení odpovídají uživatelé DHM, kterým byl majetek přidělen do osobní odpovědnosti. Uživatelé DHM své požadavky na opravy a údržbu předají elektronickou formou v softwaru údržby a oddělení investic a údržby zajistí opravu. V rámci prohlídky zjistí oddělení investic a údržby skutečné parametry DHM a provede opětovné vyhodnocení investice dle odstavce 11.4.5 a 11.4.6, a vyhodnotí odchylky od plánu a projektu.

Vyřazení DHM

- na základě požadavku uživatele DHM vypracuje oddělení investic a údržby, případně hlavní mechanik „Zápis o vyřazení“ odsouhlasený vedoucím střediska, kde je DHM evidován a odborným ředitelem, případně vedoucím úseku

- „Zápis o vyřazení“ musí být předán a projednán s oddělením investic a údržby, které prověří případnou využitelnost DHM v rámci celé společnosti. Nelze-li DHM v rámci TON a.s. využít, navrhne oddělení investic a údržby způsob likvidace.
- odsouhlasený, vyplněný „Zápis o vyřazení“ předá oddělení investic a údržby ke schválení GŘ.
- odprodej DHM ve shodě se „Zápisem o vyřazení“ zabezpečuje oddělení investic a údržby.
- za provedení fyzické likvidace ve shodě se „Zápisem o vyřazení“ a v souladu s platnou legislativou odpovídá hlavní mechanik.
- po provedené likvidaci DHM předá oddělení investic a údržby, případně hlavní mechanik „Zápis o vyřazení“ finančnímu oddělení, který provede vyřazení z evidence.
- účtování DHM se řídí rozhodnutím R 22 109

Provoz P22 Holešov

- v provozu P22 Holešov přináležejí povinnosti hlavního mechanika, vyplývající z výše uvedeného, mistru údržby.

Výpočetní technika

- Pořizování, převody a likvidaci DHM - výpočetní techniky provádí oddělení ICT podle potřeby ve spolupráci s oddělením investic a údržby.
- Vyřazení tohoto majetku včetně jeho likvidace schvaluje generální ředitel.
- Za evidenci DHM - výpočetní techniky odpovídá oddělení ICT.

Formuláře

- Všechny potřebné formuláře, uvedené ve směrnici jako „vzor“ jsou k dispozici v elektronické podobě na adrese S:\OŘA\Formuláře\Investice.

14.5.2 DNM

Dlouhodobý nehmotný majetek je takový majetek, který splňuje podmínku dlouhodobosti a jeho pořizovací vstupní cena je vyšší než 60 tisíc Kč.

Pořizování DNM

Pořizování DNM se řídí stejnými pravidly uvedenými v pořizování DHM bodu a) a bodu b) včetně zásad pro pořizování DHM.

Evidence nedokončeného DNM

- odpovědnost za průběh investiční akce nese oddělení investic a údržby,
- nedokončené investice se sledují na účtu 041 – Nedokončený DNM na základě zaúčtování došlých účetních dokladů po odsouhlasení investičním oddělením. Předání odsouhlasených účetních dokladů na finanční oddělení k zaúčtování zajišťuje neprodleně oddělení investic a údržby.

Uvádění nového DNM do užívání

- dokončená investiční akce musí být uživatelem řádně převzata v písemné formě, odpovědnost nese oddělení investic a údržby,
- „Zápis o převzetí softwaru či jiného DNM“ vyhotoví oddělení investic a údržby na základě vyplnění vzoru tohoto zápisu uvedeného v příloze této směrnice,
- „Zápis o převzetí softwaru či jiného DNM“ podepisuje vedoucí oddělení investic a údržby, hlavní IT technik, vedoucí BOZP, PO a OM, vedoucí střediska, kterému je DNM implementován a pověřený zaměstnanec oddělení investic a údržby, který zápis doplní a předá finančnímu oddělení k přidělení inventárního čísla,
- k novému DNM uloží účtárna a.s. do počítačové evidence inventární kartu majetku, která obsahuje inventární číslo, název, hodnotu v Kč, datum uvedení do používání, datum a hodnotu případného zhodnocení a středisko, které investiční majetek převzalo. Tato elektronická inventární karta je pouze k nahlédnutí na obrazovce a nelze ji tisknout. V tištěné podobě jsou k dispozici pouze seznamy majetku,
- na základě „Zápisu o převzetí“ provede finanční oddělení převod z účtu 041 na účty skupiny 01.

Termíny pro uvedení investice do užívání

- software, a jiný DNM po instalaci a souhlasu hlavního IT technika s uvedením do užívání.

Odpisování DNM

DNM se dle zákona o daních z příjmů (586/1992 Sb.) odpisuje s přesností na měsíce. Roční odpis se stanoví jako podíl vstupní ceny a doby sjednané smlouvou.

Tab. 20 Odpisování DNM (Zpracování vlastní)

Název DNM	Doba odpisování
Audiovizuální dílo	18 měsíců
Software a nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	36 měsíců
Zřizovací výdaje	60 měsíců
Ostatní nehmotný majetek	72 měsíců

Organizace péče o DNM

- Hlavní IT technik má na starosti aktualizace a správný chod softwaru či jiného DNM.

Údržba, prohlídky, služby a opravy DNM

- za posouzení správnosti fungování softwaru odpovídají jeho uživatelé, při jakýchkoliv problémech jsou pověřeni ihned problémy hlásit hlavnímu IT technikovi, který zajistí opravu či objedná služby externí odborné firmy.

Vyřazení DNM

- na základě požadavku uživatele DNM vypracuje oddělení investic a údržby, popřípadě hlavní IT technik „Zápis o vyřazení“ odsouhlasený vedoucím střediska, kde je DNM evidováno a odborným ředitelem, případně vedoucím úseku
- „Zápis o vyřazení“ musí být předán oddělení investic a údržby, která po zvážení odsouhlasí vyřazení z majetku a předá jej GR.

14.5.3 Rozhodování o způsobu financování

Součástí ročního investičního plánu je primární nastavení způsobu financování pořizovaných investic. Rozhodnutí o způsobu financování je v kompetenci finančního manažera. Investiční projektový tým se tímto rozhodnutím řídí.

Při stanovení způsobu financování přihlíží manažer k aktuální a predikované finanční kondici společnosti.

Základní způsoby financování:

- vlastní zdroje
- cizí zdroje (bankovní úvěr, leasing).

14.5.4 Definování kapitálových výdajů

Kapitálovým výdajem se označují následující výdaje:

- výdaje na výzkum a vývoj spojený s investicí,
- výdaje na sestavení projektových dokumentů,
- pořízení majetku, instalace, doprava, zaškolení pracovníků,
- výdaje na přírůstek celkové režie firmy vyvolaný investicí, zvýšení zásob a pohledávek vlivem investice,
- ušlý výnos, míra inflace.

Kapitálový výdaj se sníží o případné snížení závazků vyvolané investicí, dále o příjem z prodeje existujícího majetku a navýší o daň související s tímto prodejem, která se počítá z rozdílu prodejní ceny starého zařízení a zůstatkové ceny tohoto zařízení.

14.5.5 Definování investičních příjmů

Investičním příjmem se rozumí nejčastěji:

- zisk po zdanění vyvolaný investicí
- odpisy
- přírůstek tržeb (zvýšení výstupu např. rychlejším výrobním postupem)
- změny čistého pracovního kapitálu (snížení zásob a pohledávek, zvýšení závazků)
- příjem z prodeje nového zařízení na konci životnosti sníženého o daň z prodeje
- úspora mzdových nákladů
- úspora energií a vstupů.

Celková částka investičního příjmu je generována v programu v Excelu do řádku „CF“ po vyplnění vstupních údajů.

14.5.6 Způsoby hodnocení a výpočty

Projektový tým vyhodnotí investici tak, že do programu v Excelu uvede následující údaje:

Tab. 21 Vstupní hodnoty pro program (Zpracování vlastní)

<i>Vstupní hodnoty:</i>	
CF (stejně ve všech letech)	Suma investičních příjmů z bodu 14.5.5
i (v procentech)	Bod 1 pod tabulkou
K	Suma kapitálových výdajů z bodu 14.5.4
Odpisová sazba 1. rok	Dle odpisového plánu
Odpisová sazba další roky	Dle odpisového plánu
Doba životnosti	Dle odpisového plánu
Výnosy (Tržby)	Bod 2 pod tabulkou
Náklady	Bod 3 pod tabulkou
Daň	Aktuální daňová sazba
Úrok v %	Bod 4 pod tabulkou

1. Stanovení „i“ formou WACC:

$$WACC = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Celkový kapitál}} \times \text{náklady VK} + \frac{\text{Cizí kapitál}}{\text{Celkový kapitál}} \times \text{náklady CK}$$

Vlastní kapitál je pro výpočet použit v aktuální hodnotě uvedené v rozvaze.

Cizí kapitál by měl být navýšen o leasing.

Celkový kapitál je součet vlastního kapitálu a cizího kapitálu.

Náklady VK = $r_f + (\beta_N * (1 + (1 - \text{daňová sazba}) * (\text{cizí kapitál}/\text{vlastní kapitál}))) * (r_m - r_f)$; kde r_f je bezriziková výnosová míra, r_m je průměrná výnosnost kapitálového trhu, β_N je beta nezadlužená. Možnost dosadit hodnotu „ r_e “ z dokumentu MPO – finanční analýzy. Odkazy jsou uvedené v programu pro hodnocení investic v příslušných řádcích.

Náklady CK = průměrná hodnota úrokové sazby ze smluv s bankami snižená o daň.

Druhou možností je použití údaje z dokumentu MPO – finanční analýzy, a dosažení hodnoty WACC pro odvětví výroby nábytku. V roce 2012 byla hodnota WACC **12,04%**. Zdroj: <http://www.mpo.cz/dokument141226.html> - soubor v Excelu „Tabulky“, list T5, řádek 27 výroba nábytku, hodnota pro 1-4Q 2012 sloupec Z.

Hodnota „i“ se upravuje o riziko, při nízkém riziku je vhodné snížení o 1-3%, u vysokého rizika navýšení hodnoty o 2-5%.

2. Výnosy a náklady:

Výnosy představují tržby či jiné výnosy vyvolané investicí. Hodnota je doplněna ze vstupních údajů. Náklady představují hodnotu vyvolanou investicí, opět je hodnota získána ze vstupních údajů a automaticky vypočtena v programu Excel.

3. Úrok:

Je hodnota spočítaná jako průměr úrokových sazeb z aktuálních smluv uzavřených společnostmi TON a.s. s bankami.

Po dosazení hodnot do předchozí tabulky získáme výpočty těchto metod:

	<i>Metoda</i>
1	<u>Čistá současná hodnota</u>
2	<u>Vnitřní výnosové procento</u>
2a	<u>Míra výnosnosti (IRR)</u>
3	<u>Doba návratnosti</u>
4	<u>Cash Flow</u>
5	<u>Index rentability</u>
6	<u>Průměrná výnosnost</u>
7	<u>Metoda průměrných ročních nákladů</u>
8	<u>Metoda diskontovaných nákladů</u>

Obr. 25 Metody hodnocení efektivnosti investic (Zpracování vlastní)

14.5.7 Hodnocení investic metodami nevýnosového charakteru

Zmíněných 8 metod obsažených v programu je nutné doplnit o následující položky:

Tab. 22 Položky a jejich váhy (Zpracování vlastní)

Název položky	Váha kritéria
Srovnání pořizovací ceny bez DPH	40%
Technické řešení investice	35%
<i>Srovnání spotřeby energií a paliv</i>	10%
<i>Srovnání nákladů na náhradní díly, údržbu a cen náhradních dílů</i>	5%
<i>Další technické sledované parametry dle druhu investice</i>	20%
Výsledek metod hodnocení efektivnosti investic (bod 14.5.6)	20%
Dodací lhůta	5%

14.5.8 Neekonomické faktory realizace investice a kritické body

Mezi neekonomické faktory patří:

- dosavadní spolupráce s potencionálními dodavateli dané investice,
- reference získané od zákazníků dodavatele a spolupracujících firem,
- pověst.

14.5.9 Posouzení vhodnosti dodavatele

Při posuzování vhodnosti dodavatele je projektový tým povinen zjistit informace, zda dodavatel není veden v databázi nespolehlivých plátců DPH. V případě, že se dodavatel v této databázi vyskytuje, doporučuje se ukončit spolupráci a vyškrtnout dodavatele z výběrového řízení.

Dále je projektový tým povinen zjistit informace o firmě dodavatele a to:

- zda není firma v insolvenčním řízení
- zda nedochází k likvidaci firmy
- zhodnotit hospodaření firmy dle výroční zprávy či jiných dostupných informací

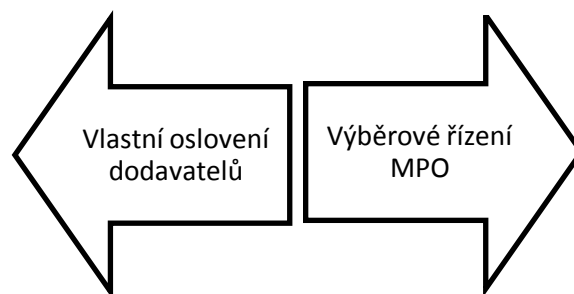
Firma TON a.s. zvaží také vhodnost dodavatele dle vlastní zkušenosti.

14.5.10 Průběh výběrového řízení

Po zformulování požadavků projektového týmu na danou investici a vypracování zadání investice je možné vyhlásit výběrové řízení.

Je-li realizován projekt bez nároku na dotaci a dotace není zvažována, firma TON a.s. prostřednictvím projektového týmu oslovuje potencionální dodavatele přímo.

V případě žádosti o dotaci je nutné výběrové řízení vyhlášené ve věstníku Ministerstva průmyslu a obchodu.



Obr. 26 Možnosti výběrového řízení (Zpracování vlastní)

Při výběrovém řízení prostřednictvím MPO je potřeba provést důkladnou studii proveditelnosti a splnit zákonem či pravidly stanovené náležitosti, což splní projektovým týmem oslovená externí firma zabývající se touto oblastí. Postup rozhodování, kterým právním předpisem je nutné se řídit v rámci veřejného výběrového řízení pro získání dotace, je zobrazen v příloze č. 5.

Do výběrového řízení je vhodné vždy vybrat alespoň 3 kandidáty dle vyplněných cenových nabídek a technických parametrů, které zadavatel investice požaduje. Není-li možné vybrat alespoň 3 kandidáty, do výběrového řízení je vybrán 1 či 2 kandidáti. Nevyhovuje-li žádný z potencionálních dodavatelů, je potřeba vyhlásit nové výběrové řízení.

Firmy, které se přihlásí do výběrového řízení, jsou oslovovány a požádány o vyplnění návrhů technického řešení investice, jejích částí a finanční ocenění projektu řešení (cenové nabídky). Během osobních jednání jsou požadavky zadavatele (TON a.s.) více specifikovány, upravovány a doplňovány dle potřeb a také návrhů jednotlivých odborných pracovníků a vedoucích. Potencionální dodavatelé prezentují svá technická řešení projektů.

Na základě získaných informací jsou jednotlivé nabídky zkoumány prostřednictvím analýzy a také pomocí metod hodnocení investic v programu. Projektový tým bere v úvahu také odchylky od garantovaných parametrů, cenové úrovně energií a cen náhradních dílů, jejichž odchylky se promítnou v optimistické a pesimistické variantě.

Realistická varianta pracuje s údaji poskytnutými firmou.

Optimistická varianta počítá s nižšími cenami energií, náhradních dílů či cenou servisu, a jiných položek zohledněných projektovým týmem s ohledem na druh investice.

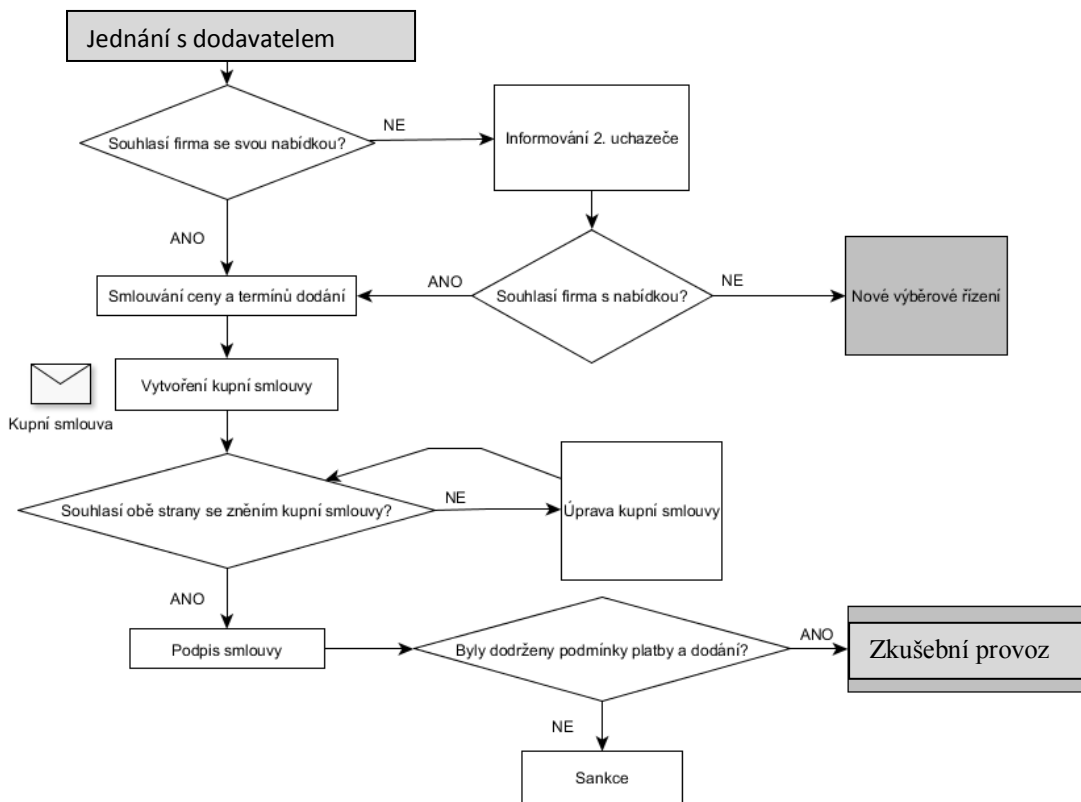
Pesimistická varianta zahrnuje vyšší ceny energií, náhradních dílů, servisu a jiných položek zohledněných projektovým týmem s ohledem na druh investice.

Po ukončení výběrového řízení je vítězný dodavatel osloven a prověřen v těchto oblastech:

- finanční (zda nenastaly finanční problémy),
- insolvenční (není-li v insolvenčním řízení),
- likvidační (nebyla-li zahájena likvidace podniku),
- jiné (nenastali-li jiné skutečnosti, které by mohly ohrozit investici).

Nebyl-li shledán problém v prověřovaných oblastech, probíhají jednání o kupních a cenových podmínkách, je sestavena kupní smlouva na základě vzoru uvedených v odstavci 14.5.12 či smlouva o dílo.

Po podpisu smlouvy je nutná kontrola dodržení dodacích a platebních podmínek stanovených ve smlouvě. V případě porušení podmínek smlouvy je možné požadovat sankci.



Obr. 27 Průběh výběrového řízení – schéma (Zpracování vlastní)

14.5.11 Zkušební a trvalý provoz

Firma má povinnost ve smlouvě uvést požadovanou dobu pro zkušební provoz, která se stanovuje na nejméně 14 dní od ukončení investiční akce a předání zhotovitelem či dodavatelem k užívání. Během této doby je nutné provést veškerá měření a zkontrolovat garantované technické parametry. Dojde-li k odhalení významných odchylek od garantovaných vlastností, informuje o tom člen projektového týmu zbývající členy a také dodavatele či zhotovitele investiční akce, a společně se domluví na dalším postupu.

Je-li zkušební provoz v pořádku a nebyly nalezeny žádné významné odchylky, je možné zařazení do trvalého provozu (užívání) převodem z účtu 04. na účet příslušného majetku.

14.5.12 Vzor kupní smlouvy a smlouvy o dílo

Dle nového občanského zákoníku byl zpracován vzor kupní smlouvy, který je k nalezení na intranetu. Kupní smlouvu je nutné každoročně prověřovat, zda obsahuje zákonem sta-

nové požadavky. K aktualizaci musí dojít také při změně zákona k datu účinnosti. Smlouva o dílo je ke stažení na intranetu ve složce „Vzorové dokumenty dle nového OZ“.

14.5.13 Postaudit investice

- provedení postauditů po 3 – 5 letech po vyřazení DHM provede oddělení investic a údržby vypracováním krátké studie, ve které provede dle odstavce 11.4.5 a 11.4.6 ekonomické a finanční hodnocení investice dle skutečnosti, vyčíslí odchylky od plánu, rozpočtu a předpokladů uvedených v projektové studii vzniklé na počátku investičního procesu, a popíše chyby vzniklé v průběhu investice, kterým je potřeba se v dalších investičních akcích vyvarovat.

14.6 Související předpisy

- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů v aktuálním znění
- Operační program podnikání a inovace
- Zákon č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách
- Normy ISO

14.7 Přílohy

- kupní smlouva (ke stažení na intranetu „Vzorové dokumenty dle nového OZ“)
- smlouva o dílo (ke stažení na intranetu „Vzorové dokumenty dle nového OZ“)

15 HODNOCENÍ VYBRANÉ INVESTICE DLE SESTAVENÉ SMĚRNICE

Na základě sestavené směrnice nyní zhodnotíme probíhající projekt rekonstrukce vzduchotechnických zařízení a zaměříme se na odchylky od nové směrnice. Projekt bude obecně uveden na dvě části, ze kterých se skládá, ovšem hodnocena bude právě probíhající rekonstrukce první části projektu z důvodu uvedeného v zadávací dokumentaci - po ukončení první části projektu bude vyhlášeno další výběrové řízení pro část druhou (výměnu světlíků, vytápění, výměna oken a vrat, zateplení ve výrobní hale, regulace topení). Očekávané datum ukončení první části rekonstrukce je ve smlouvě o dílo zapsáno na červen 2014.

15.1 Projekt rekonstrukce vzduchotechnických zařízení

Aktuálním projektem, kterým se ve firmě TON a.s. v dnešních dnech zabývají, je projekt Energetické optimalizace výrobní haly TON a.s.

Vysoká škola Báňská – Technická univerzita Ostrava vypracovala pro tuto investici energetický audit, ve kterém bylo vytvořeno několik variant, které nabízeli možnost řešení problému s odsáváním prachu a dřevní hmoty. Zpráva energetického auditu obsahuje:

- popis současného stavu,
- vlastní energetické zdroje,
- rozvody energií,
- spotřebiče energií,
- spotřeba tepla,
- zhodnocení výchozího stavu,
- navrhovaná opatření ke snížení spotřeby,
- varianty řešení,
- ekonomické a environmentální vyhodnocení,
- stanovení využití obnovitelných zdrojů energie.

Firma se rozhodla pro realizaci investice z důvodu, že stávající zařízení pro odsávání je nainstalováno již od roku 1968, ovšem odsávání prachu a dřevní hmoty nelze regulovat, má vysokou spotřebu elektrické energie a také dochází k odsávání teplého vzduchu z haly, tedy zvyšují se tím náklady na ohřev vzduchu, který musí být znovu do haly dodán, aby byla dodržena teplota vzduchu. K jeho ohřevu znovu dochází prostřednictvím topných re-

gistrů na střeše objektu, průmyslových radiátorů, tepelnou energií ze strojů, pařících kádí a z lidského těla při práci. Tepelnou i elektrickou energii dodává do firmy její dceřiná společnost TON-ENERGO a.s. sídlící v areálu firmy TON a.s., obě energie jsou vyráběny prostřednictvím páry v kotlích. Jako palivo je používáno pod kotle severočeské hnědé uhlí.

15.1.1 Problémové oblasti stávajícího zařízení

Jak již bylo řečeno, mezi důvody pro nahrazení zařízení za novější a efektivnější patří:

- zastaralé zařízení
- neregulovatelnost zařízení
- vysoká spotřeba elektrické energie
- odsávání teplého vzduchu z haly
- zvýšené náklady na ohřev vzduchu



Obr. 28 Problémové oblasti stávajícího zařízení (Zpracování vlastní)

15.1.2 Časový harmonogram

V rámci smlouvy o dílo byl sestaven harmonogram 1. části projektu, který byl schválen v červenci roku 2013. Celý harmonogram projektu je možné vidět v příloze č. 7. Pro představu uvádím harmonogram zjednodušený, který obsahuje pouze dané měsíce a jednotlivá zahájení/předání bloků investičního projektu. Očekávané ukončení rekonstrukce je stanoveno na červen roku 2014.

V tabulce budou uvedeny jednotlivé bloky, které mají následující složení:

Blok FI – výroba filtru, montáž, potrubní rozvody, pseudoprava, přívod vzduchu, výroba el. rozvaděčů, AT stanice, stavební zapravení

Blok FII – výroba filtru, montáž, potrubní rozvody, dopojení, výroba el. rozvaděčů, montáž, zahášení, stavební zapravení

Blok FIII a FIV - výroba filtru, montáž, potrubní rozvody, pseudoprava, výroba el. rozvaděčů, zahášení, stavební zapravení

Tab. 23 Harmonogram projektu vzduchotechniky (Interní informace TON a.s.)

ROK	2013						2014					
	VII.	VIII.	IX.	X.	XI.	XII.	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.
Smlouva o dílo	x											
Dokumentace	x	x										
Zahájení bloku FI	x	x	x	x								
Předání bloku FI				x								
Zahájení bloku FII		x	x	x	x							
Předání bloku FII					x							
Zahájení bloku FIII				x	x	x	x					
Předání bloku FIII								x				
Zahájení bloku FIV							x	x	x	x		
Předání bloku FIV											x	
Zkušební provoz												x

Dodržení časového harmonogramu: Očekává se splnění předání posledního bloku ve stanoveném termínu, ovšem některé práce nejsou dokončeny v termínu a naopak některé jsou dokončeny mnohem dříve, než bylo plánováno. Z toho důvodu se společnost domnívá, že vše proběhne v naprostém pořádku a bez nutnosti sankcí za nedodržení stanovené doby ze závazného harmonogramu, který vidíme v tabulce výše.

15.1.3 Přiblížení projektu

O zpracování projektu byla požádána externí společnost Value Added, a.s. z důvodu dosažení na dotaci, která by pokryla 30% nákladů na rekonstrukci vzduchotechnických zaříze-

ni. Celý projekt se skládá ze dvou částí – rekonstrukce odsávání výrobní haly, a rekonstrukce světlíků, vytápění, výměna oken a vrat, zateplení ve výrobní hale, regulace topení. Předmětem výběrového řízení a dále volby nejvhodnějšího dodavatele byla pouze část první, a to rekonstrukce odsávání výrobní haly.

Na stránkách Ministerstva průmyslu a obchodu byla zveřejněno výběrové řízení mimo režim zákona o veřejných zakázkách č. 137/2006 Sb., v souladu s Pravidly pro výběr dodavatelů v rámci programu OPPI. Společnost Value Added, a.s. tedy vypracovala zadávací dokumentaci k zakázce na dodávku spolufinancovanou ze zdrojů EU s názvem „Rekonstrukce vzduchotechnických zařízení“ v rámci projektu Energetické optimalizace výrobní haly TON a.s., ve které byl podrobně popsán předmět plnění zakázky, dále:

- doba a místo plnění,
- požadavky na prokázání kvalifikace uchazečů,
- způsob zpracování nabídky, nabídková cena a podmínky,
- obchodní a platební podmínky, hodnotící kritéria,
- lhůty, místo a způsob pro podání nabídky,
- termín a místo otevírání obálek,
- jiné požadavky, a přílohy.

15.1.4 Výběrové řízení a metody hodnocení investic

Výběrové řízení bylo vyhlášeno 28. 11. 2012 a konalo se ve dvou kolech (jedno proběhlo v září, druhé v listopadu). Po prvním kole nebyl vybrán žádný kandidát, protože většina uchazečů nesplnila požadavky na správné zhotovení a vypracování dokumentace, proto byli vyzváni k opravám a došlo tak k druhému kolu výběrového řízení. Požadavky firmy pro vyplnění garantovaných technických parametrů byly následující:

Č.	Technické parametry/vlastnosti
1	Celkové množství odsávaného vzduchu při 100% součinnosti (m ³ /hod.)
2	Celkový příkon odsávacích ventilátorů (kW)
3	Celkový příkon ventilátorů pseudopravy/redleru (kW)
4	Celkový instalovaný příkon (kW)
5	Množství odsávaného vzduchu na 1 kW (m ³ /hod./kW)
6	Příkon odsávacích ventilátorů při 100% zatížení, s ohledem na účinnost elektromotorů (kW)
7	Příkon odsávacích ventilátorů při 60% zatížení, s ohledem na účinnost elektromotorů (kW)
8	Příkon odsávacích ventilátorů při 30% zatížení, s ohledem na účinnost elektromotorů (kW)
9	Způsob automatické regulace odsávacích ventilátorů
10	Počet odsávacích ventilátorů (KS)
11	Typ filtru; počet (KS)
12	Tlaková ztráta filtru (Pa)
13	Zatížení filtrační plochy (m ³ /m ² /hod.)
14	Počet filtračních hadic (KS); životnost (rok); cena za 1 KS (Kč)
15	Příkon nezbytný pro regeneraci filtrů (kW)
16	Způsob regenerace filtrů
17	Velikost filtrační plochy (m ²)
18	Dodatečné náklady na pořízení vymrazovací jednotky (Kč)
19	Způsob vytápění a regulace teploty veškerého vratného vzduchu (rekuperovaného 85% + čerstvého 15%)
20	Funkcionality řídicího systému vzduchotechnických zařízení
21	Garantované tepelné ztráty: odsávaná vzdušina versus vrácený vzduch
22	Způsob ovládání uzavíracích šoupátek
23	Odlučovač těžkých částic
24	Typ zhášecí zařízení
25	Odstranění vady (hod.)
26	Záruka (měsíce)
27	Cena servisních služeb: servisní zásah v TONu (Kč/hod.); technická pomoc (Kč/hod.); cestovné (Kč/km)

Obr. 29 Technické parametry (Interní informace TON a.s.)

Analýzou byly hodnoceny 4 firmy, z nichž pouze 2 vykazovaly nejlepší výsledky, ovšem jedna z nich nesplňovala dostatečně představy o technických parametrech (nejvíce byla pozornost zaměřena na výsledky příkonu při 60% zatížení) a požadavcích, proto jako vítěz výběrového řízení byla zvolena firma, která se umístila na druhém místě ve finančním hodnocení formou metod: čistá současná hodnota, vnitřní výnosové procento, doba návratnosti a poměr průměrného výnosu ku investici.

Na následujícím obrázku můžeme vidět, jaké váhy byly přiděleny jednotlivým technickým a neekonomickým požadavkům na danou investici.

Tab. 24 Požadavky a jejich váhy (Interní materiály TON a.s.)

Požadavek	Váha	Požadavek	Váha
Cena bez DPH	50%	Příkon odsávacích ventilátorů při 60% zatížení v kW	5%
Technické řešení dodávky	45%	Příkon odsávacích ventilátorů při 30% zatížení v kW	5%
Způsob vytápění	15%	Garantované tepelné ztráty v kW	5%
Funkcionality řídicího systému	10%	Dodací lhůta (ve dnech)	5%
Celkové množství odsávaného vzduchu v m ³ /hod	5%	Ekonomické výsledky metod hodnocení efektivnosti investic (IRR, NPV...)	0%

Jak je vidět, do tohoto hodnocení nebyly zahrnuty ekonomické výsledky metod hodnocení efektivnosti investice, které byly vypracovány nad rámec pouze pro ověření, zda TON a.s. zvolil vhodného kandidáta.

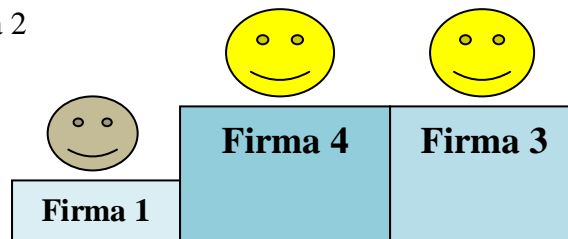
Společnost si chtěla nechat ověřit správnost výpočtů jednotlivých metod a doplnit je o další metody, proto jsem vytvořila program na metody hodnocení investic, ze kterého vyplynulo, že vítězem výběrového řízení byla firma, která se s výsledky IRR, doby návratnosti, indexu rentability, průměrné výnosnosti, metody průměrných ročních nákladů a metody diskontovaných nákladů, umístila na druhém místě. Výsledky je možné vidět v tabulce:

Tab. 25 Výsledky metod hodnocení investic (Zpracování vlastní)

	<i>Metoda</i>	<i>Nejlepší výsledek</i>	<i>Firma</i>
1	Čistá současná hodnota	94 352 017,90 Kč	Firma 3
2	Vnitřní výnosové procento	19,58%	Firma 4
2a	Míra výnosnosti (IRR)	18,94%	Firma 4
3	Doba návratnosti	5,65	Firma 4
4	Cash Flow	150 852 017,90 Kč	Firma 3
5	Index rentability	2,89	Firma 4
6	Průměrná výnosnost	0,0103	Firma 4
7	Metoda průměrných ročních nákladů	3 988 125,00 Kč	Firma 4
8	Metoda diskontovaných nákladů	46 606 769,00 Kč	Firma 4

Dle nové směrnice přiřazené hodnoty vah dosahují menších hodnot, než je uvedeno v tabulce č. 24 a je do nich zapojeno ekonomické hodnocení formou metod. Po upravení vah a přepočtu výsledků vyšlo pořadí následovně:

1. Firma 4
1. Firma 3
3. Firma 1
4. Firma 2



Obr. 30 Nové pořadí výběrového řízení (Zpracování vlastní)

Před zahrnutím ekonomického hodnocení vyšla pro firmu č. 3 situace nejlépe, proto také byla zvolena. Ovšem po zahrnutí výsledků metod hodnocení efektivnosti investic se sice pozice firmy č. 3 nezměnila, ovšem firma č. 4 dosáhla vyrovnaného výsledku. Firma č. 4 vykazovala lepší výsledky IRR, doby návratnosti, indexu rentability, průměrné výnosnosti a také nákladových metod. Firma č. 3 vykazovala nejlepší výsledek čisté současné hodnoty a cash flow. Na první pohled se může zdát, že firma č. 4 vykazující ve většině metod hodnocení efektivnost investic lepší výsledky, by měla být jasnou volbou, ovšem musíme brát v úvahu, že ne všechny metody je možné posuzovat za klíčové, většina z metod je pouze doplňková a neměly by se o ně plně opírat výsledky rozhodnutí. Můžeme se tedy domnívat, že zařazení ekonomického hodnocení do požadavků s přiřazením váhy je velmi vhodné, protože jak vidíme, může ovlivnit výsledek výběrového řízení.

Při vzniku projektu byly správně vypracovány tři varianty, které se lišily ve frekvenci výměny filtrační tkaniny (první varianta obsahovala frekvenci výměn v letech, druhá varianta počítala s výměnou v hodinách) a ceně elektrické energie (první dvě varianty byly počítány s cenou elektrické energie 3,5Kč/kWh, třetí varianta byla optimističtější, sazba energie byla 2,9Kč/kWh). Z těchto variant byla vybrána varianta 2, která byla stěžejní.

Zhodnocení výběrového řízení a metod hodnocení investic dle směrnice:

- ✓ byli vybráni minimálně 3 kandidáti,
- ✓ postupovalo se dle veřejného výběrového řízení,
- ✓ vyhlášení výběrového řízení na internetových stránkách MPO v rámci programu OPPI za účelem dosažení dotace,
- ✓ dokumentace byla zpracována externí firmou,

- ✓ byly zpracovány metody hodnocení efektivnosti investic,
- ✓ na základě ekonomických a neekonomických výsledků byla vybrána firma, která nejvíce vyhovovala stanoveným požadavkům.

Firma byla/nebyla prověřena z těchto hledisek:

- finanční (zda nenastaly finanční problémy),
- ✓ insolvenční (není-li v insolvenčním řízení),
- ✓ likvidační (nebyla-li zahájena likvidace podniku),
- jiné (nenastali-li jiné skutečnosti, které by mohly ohrozit investici).

Společnost TON a.s. tedy neproověřila vybranou firmu z výběrového řízení v oblasti finanční a jiné. Na tuto situaci by si příště měla dát společnost pozor, aby nečelila zbytečným problémům a nemusela vyhlašovat nové výběrové řízení.

15.1.5 Smlouva o dílo

Začátkem měsíce července byla sepsána smlouva o dílo, která se zaměřuje pouze na první část rekonstrukce vzduchotechnických zařízení. Smlouva obsahuje obchodní a platební podmínky, nabídkovou cenu, technickou zprávu, časový a prováděcí plán realizace díla a garantované technické parametry.

Porovnáme-li garantované technické parametry a vlastnosti vzduchotechnických zařízení, které firma vyplnila v rámci výběrového řízení se stejnými garantovanými technickými parametry uvedenými ve smlouvě o dílo, zjistíme, že se již liší dva garantované parametry – příkon odsávacích ventilátorů při 60% a 30% zatížení s ohledem na účinnost elektromotorů. U příkonu při 60% zatížení je nově ve smlouvě uvedena částka vyšší o téměř 100%. Příkon při 30% vykazuje částku 12x vyšší, ale při výběrovém řízení byla hodnota garantovaného parametru firmou označena za nereálnou a ve smlouvě je tedy uvedena reálnější hodnota.

15.1.6 Průběh investiční akce

Během doby od podpisu smlouvy až po uvedení do užívání je potřeba sledovat, zda firma plní své závazky a drží se stanoveného harmonogramu. V případě, že tomu tak není, je možné dle smlouvy o dílo požadovat úhradu smluvní pokuty formou slevy oproti doplatku kupní ceny. V této fázi investiční akce je plnění platebních podmínek dodržováno dle smlouvy a plnění prací včetně předání jednotlivých bloků projektu je plněno částečně.

15.1.7 Rizika investiční akce

Tab. 26 Rizika investiční akce (Zpracování vlastní)

Název rizika	Popis rizika	Vliv	P	Úroveň
Živelná pohroma	Povodeň – areál není umístěn v blízkosti vodního toku Větrné smrště – četnost výskytu minimální Jiné pohromy nepravděpodobné.	Katastrofální	Malá	2
Havárie	Ve fázi budování a instalace může dojít k havárii, ovšem je zde zajištěn postup kvalifikovanými odborníky.	Významný	Malá	1
Nedodržení termínu	Může způsobit ztrátu nároku na dotaci, prodražení projektu, mírná omezení ve výrobě díky kolísavým teplotním rozdílům (dopad na výkon a zdraví zaměstnanců společnosti). Riziko je omezeno sankcemi v kupní smlouvě.	Významný	Střední	2
Zrušení dotačního programu	Neočekávané snížení financí potřebných pro další investiční akce, zbytečné vynaložení finančních prostředků na tvorbu energetického auditu od externí firmy z důvodu vzniku nároku na dotaci. Riziku nelze předcházet.	Významný	Malá	1
Nedostatek finančních zdrojů	Žadatel si vyčlenil finanční prostředky na investiční akci dle kupní smlouvy, k nedostatku by mohlo dojít pouze v mimořádné situaci.	Významný	Malá	1
Zvyšování cen energií	Negativní dopad na výsledky metod hodnocení investice, zvyšování nákladů a potřeby finančních prostředků pro zajištění chodu.	Významný	Velká	3
Nedodržení	V případě nedodržení garantovaných	Významný	Střední	2

garantovaných parametrů dodavatelem	parametrů dojde ke zvýšení nákladů na danou investici a výsledkem bude nesprávný výběr vhodného dodavatele z firem účastných výběrových řízení.			
--	---	--	--	--

Vysvětlivky: P... pravděpodobnost

15.1.8 Uvedení do trvalého provozu a postaudit investice

Po předání hotového díla začíná lhůta pro zkušební provoz v délce nejméně 14 dnů. Uplynutím této doby a shledáním, že vše odpovídá stanovené smlouvě a požadavkům firmy je možné zařazení do trvalého provozu (užívání). V této době účetní jednotka dle směrnice přezkoumá veškeré garantované parametry a znovu vypočítá formou programu v Excelu jednotlivé metody hodnocení efektivnosti investic. Nalezne-li významné odchylky od garantovaných parametrů, informuje o této skutečnosti projektový tým a také zhotovitele.

Dále dle směrnice vyplývá povinnost po několika letech po vyřazení investice provést postaudit. Doba životnosti investice je vyčíslena na 20 let, postaudit je možné provést po 3-5 letech po vyřazení. Předpoklad provedení postauditů tedy odhadujeme na rok 2039.

16 VYTVOŘENÍ PROGRAMU NA HODNOCENÍ INVESTIC

Pro potřeby firmy jsem vytvořila program, kdy je potřeba pro výpočet jednotlivých metod hodnocení efektivnosti investic zadat vstupní údaje do tabulky vstupních hodnot a ihned dosáhneme vyhodnocení jednotlivými metodami, na které je možné se podívat na listech sešitu. Před výpočty metod je nejprve nutné vyčíslit investiční příjmy, kapitálové výdaje, výnosy, náklady, diskontní sazbu, úrokovou sazbu. K tomu slouží list „Vstupní údaje“. Tyto vstupní údaje obsahující jednotlivé položky, aby byl přehled jednoznačný, jsou poté sečteny a vykázány již výsledné hodnoty na listu přehledu metod, jak je vidět na obrázku č. 33. Budou-li zaměstnanci zajímat jednotlivé položky zahrnuté do CF, kapitálových výdajů, nákladů a výnosů, může si tyto položky prozkoumat a posoudit na prvním listu vstupních údajů. Taktéž je tomu u zájmu o výsledky jednotlivých metod. Na každém listu příslušné metody je způsob výpočtu popsán, a je také okomentován výsledek, který je nejvhodnější pro příslušnou metodu. Celý výčet je obsažen v příloze č. 8.

Jednotlivé postupy výpočtů těchto vstupních hodnot nalezneme v příloze č. 8. Metody, které jsem do programu zahrnula, jsou vidět na obrázku:

	A	B	C	D	E	F	G
1		Metoda	Nejlepší výsledek	Firma	Váha		
2	1	Čistá současná hodnota	#DIV/0!	#DIV/0!	0,3		
3	2	Vnitřní výnosové procento	#DIV/0!	#DIV/0!			Pozn. Nutné zadat hodnotu "i" přímo v listu "2"
4	2a	Míra výnosnosti (IRR)	0,00%	#N/A	0,25		
5	3	Doba návratnosti	0,00	Firma 5	0,3	návratnost v měsících	
6	4	Cash Flow	#DIV/0!	#DIV/0!	0,01		
7	5	Index rentability	0,00	#N/A	0,04		
8	6	Průměrná výnosnost	#DIV/0!	#DIV/0!	0,04		
9	7	Metoda průměrných ročních nákladů	#DIV/0!	#DIV/0!	0,03		
10	8	Metoda diskontovaných nákladů	#DIV/0!	#DIV/0!	0,03	1	
11	9	Přehled grafů					
12							
13		Vstupní hodnoty:	Firma 1	Firma 2	Firma 3	Firma 4	Firma 5
14		CF (stejně ve všech letech)	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
15		i (v procentech)	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
16		K	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
17		Odpisová sazba 1. rok	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
18		Odpisová sazba další roky	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
19		Doba životnosti	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
20		Výnosy (Tržby)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
21		Náklady	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
22		Daň	19%	19%	19%	19%	19%
23		Úrok v %	0%	0%	0%	0%	0%
24							
25		Legenda	Název firmy				
26		Firma 1					
27		Firma 2					
28		Firma 3					
29		Firma 4					
30		Firma 5					
31							

Obr. 31 Přehled metod (Zpracování vlastní)

Program by měl posloužit pro ekonomickou analýzu a jako součást hodnocení investice kromě hodnocení cenové nabídky a technických parametrů a proveditelnosti řešení nabízené potenciálními dodavateli. K tomu je potřeba vyčíslit cash flow, které bude znamenat

přínosy v jednotlivých letech. Bude uvažováno, že hodnota přínosů se v jednotlivých letech nemění a zůstává stejná. Dále je potřeba vypočítat hodnotu „i“ tedy diskontní míru, která by měla znamenat požadovanou výnosnost investice. Je možné je spočítat metodou CAMP, jak již bylo zmíněno v části týkající se právě diskontní sazby. Zde se dosazuje již spočítaná finální hodnota míry. „K“ uváděné ve vstupní tabulce je označení pro kapitálový výdaj, nejčastěji se jedná o pořizovací cenu investice. Z daňového zákona je vhodné doplnit sazby pro odpisování v prvním roce a v dalších letech. Ta je potřeba doplnit o dobu životnosti zařízení. Pro výpočet průměrné výnosnosti a nákladové metody je třeba vyčíslit tržby (výnosy) a náklady, včetně uvedení aktuální daňové sazby a úrokového procenta. Po vyplnění těchto údajů dojde k automatickému výpočtu jednotlivých metod a vyhodnocení nejlepších výsledků a firmy, která nejvíce splnila kritéria metod hodnocení. Poté už je na podniku, aby výsledky zahrnul do svých úvah při výběrovém řízení.

Počet firem uvedený v programu (5) je optimálním číslem. V případě, že se firmě neohlásí příslušný počet dodavatelů, je možné počet upravit, ale pro kvalitní porovnání a hodnocení by bylo vhodné, kdyby byly brány v úvahu alespoň 3 firmy.

17 RIZIKA PROJEKTU

Riziko projektu diplomové práce se skládá z více částí, největším z nich by bylo riziko nepřijetí směrnice, čímž dojde k špatnému vyhodnocení investiční akce a finančním ztrátám z důvodu zanedbání ověření efektivnosti investic. Také zůstane napětí na pracovišti z důvodu stanovení odlišných diskontních sazeb dle vlastního uvážení jednotlivých oddělení. Nyní tedy přejdeme k výpisu rizik a jejich popisu, které budou dále rozpracovány formou RIPRAN, který nalezneme v příloze č. 10.

Tab. 27 Rizika (Zpracování vlastní)

Riziko nerealizace projektu společnosti	U rizika mohou nastat dvě situace – nerealizace (upuštění od plánovaného zavedení směrnice) či nedosažení cíle (směrnice nebude zpracována dle požadavků firmy)
Přerušení spolupráce s praktikantkou	V případě, že by k této situaci došlo, je možné vyhlásit nové výběrové řízení, delegovat vlastního pracovníka, či oslovit externí firmu pro zpracování směrnice a programu na hodnocení investic.
Směrnice nesplní účel	Riziko, že nedojde ke sjednocení investičních postupů a procesů u investičních akcí
Při zpracování programu hodnocení investic došlo k chybám	Riziko, že program obsahuje nesprávné vzorce či chyby ve vzorcích, špatně odkazuje na zdrojové a výsledné buňky, či nejsou správně zahrnuty položky do jednotlivých kategorií – příjmy, výdaje, náklady, výnosy, nebo program nesprávně vyhodnocuje výsledky metod hodnocení investic.
Komplikace při získávání podkladů pro sestavení směrnice a programu na hodnocení investic	Situace může nastat v případě, že zaměstnanci nekomunikují s praktikantkou, čímž může dojít k nedodržení termínu odevzdání práce a také neúspěšnému dokončení projektu.
Řešení směrnice nevede k očekávanému sjednocení investičního procesu	Zde je zahrnuto riziko, že zaměstnanci nedodržují postupy uvedené ve směrnici, což by mělo za následek nevyřešení situace, která vedla k rozhodnutí o sestavení tohoto projektu. Dále riziko, že nedojde ke splnění cílů diplomové práce – dojde k odchýlení od stanovených cílů.
Nesprávná významná rozhodnutí	Zahrnují neúspěch projektu či neočekávané výsledky, které firma při zadávání diplomového projektu praktikantce nezvažovala.
Neaktuálnost směrnice a programu	Riziko, že zaměstnanci používají neaktuální hodnoty pro výpočet diskontní sazby, neaktualizovali hodnotu sazby daně při její změně, neaktualizovali směrnici dle změn účetní politiky podniku či změn v zákonných předpisech.

18 ZHODNOCENÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI

V rámci projektové části byla vytvořena směrnice, která bude sloužit jako podklad pro hodnocení oblasti investičního procesu, jež nahrazuje stávající a zastaralou směrnici pro dlouhodobý majetek. Dále byl vytvořen program, který usnadní práci při vyčíslení metod hodnocení efektivity investic, do nějž se zapíše pouze jednotlivé položky tvořící investiční příjmy, výdaje, náklady a další potřebné informace, čímž automaticky dojde k vyčíslení všech metod a bude během pár vteřin od zadání vstupních údajů znám výsledek nejlepšího možného řešení investice a firmy, která nejlepší řešení nabízí.

Jednotlivé přínosy, náklady a rizika můžeme vidět v následující tabulce:

Tab. 28 Přínosy, náklady a rizika projektu (Zpracování vlastní)

Přínosy	<p>Úspora finančních investic nepřijetím neefektivního projektu</p> <p>Úspora času při hodnocení investice a rychlejší vyhodnocení dodavatele</p> <p>Jednotný postup a standard pro nové i stávající pracovníky</p> <p>Zefektivnění spolupráce mezi jednotlivými odděleními</p> <p>Nástroj vnitřní kontroly a nástroj při řešení sporů</p> <p>Zvýšení důvěryhodnosti kontrolních orgánů a pracovníků auditu</p>
Náklady	<p>Časová náročnost tvorby směrnice a programu pro hodnocení efektivity investic</p> <p>Sběr podkladů a informací o účetní jednotce a investičním procesu</p> <p>Přístup k původní vnitropodnikové směrnici zabývající se dlouhodobým majetkem</p> <p>Seznámení pracovníků s programem na hodnocení efektivity investic v Excelu</p> <p>Seznámení pracovníků se směrnicí</p>
Rizika nepřijetí	<p>Při nepřijetí nové směrnice může dojít k špatnému vyhodnocení investiční akce, nenávratnosti investice a finančním ztrátám z důvodů zanedbání ověření efektivity investice formou metod hodnocení a přijetí ztrátového projektu.</p> <p>Napětí na pracovišti z důvodů stanovení odlišných diskontních sazeb dle vlastního uvážení jednotlivých oddělení – možnost vzniku sporů o správnost a výběr jedné sazby, která bude dále používána pro výpočty.</p>
Rizika projektu	<p>Neaktuálnost používaných dat při výpočtu metod hodnocení efektivity investic</p> <p>Neaktuálnost směrnice dle platné legislativy v daném roce, viz tabulka č. 27</p>

ZÁVĚR

Diplomová práce s názvem „Projekt standardizace investičního procesu ve společnosti TON a.s.“ měla za hlavní cíl standardizovat investiční proces a dosáhnout tak jednotného postupu při získávání, hodnocení investice a jejího zařazení do užívání, aby ve společnosti nedocházelo ke sporům a nejednotným postupům.

Analytická část se skládala z představení společnosti TON a.s., jejího výrobního programu, a analýzy finanční situace podniku, ze které vyplynulo, že společnost hospodaří velmi dobře, ovšem problémovou oblastí je likvidita, u které byly navrženy návrhy na zlepšení situace. Dále byla společnost porovnána se společností JITONA a.s. v rámci benchmarkingu. Poté jsme se zaměřili na analýzu investičního procesu ve společnosti TON a.s., ze které vyplynulo, že postupy investičních akcí a jejich hodnocení není upraveno směrnicí a není tak sjednocen postup hodnocení investic, nedochází k následnému vyhodnocení investice, a vyčíslení odchylek. Novinkou pro společnost bude zavedení postinvestičního auditu, který byl začleněn do nové směrnice.

K dosažení hlavního cíle bylo nutné v projektové části sestavení směrnice a také programu na metody hodnocení efektivnosti investic v programu Excel. Základ směrnice tvořila původní směrnice, která byla doplněna o postup investičního procesu, popis položek potřebných pro výpočet efektivnosti investic, dále byly zahrnuty odpisy, rozčleněn dlouhodobý majetek na hmotný a nehmotný, a byl začleněn již zmíněný postinvestiční audit a aktualizovaná smlouva dle nového občanského zákoníku.

Při sestavování programu v Excelu bylo nutné vyjádřit příjmy, výdaje, náklady a výnosy související s projektem rekonstrukce vzduchotechniky a zároveň doplnit i další možné položky, které by byly obecně použitelné i pro jiné druhy investic tak, aby byl program použitelný pro hodnocení jakékoliv investiční akce. Společnost si poté v programu může doplnit či přepsat případné další položky, které jsou specifické pro danou investici. Do programu je také začleněn jednotný výpočet diskontní sazby, která zaručí jednotnost a předejde se tak případným sporům mezi zaměstnanci při jejím výpočtu.

K ověření, zda směrnice a program obsahují nutné náležitosti pro hodnocení investiční akce, jsme zhodnotili vybranou investici rekonstrukce vzduchotechniky dle nové směrnice a také došlo k vyhodnocení efektivnosti v programu Excel. Dle výsledků metod hodnocení efektivnosti investic jsme došli ke stejnému závěru pro volbu vhodného dodavatele. Výsledky se mírně lišily z důvodu jiné diskontní sazby, která byla vypočítána metodou

CAMP. Ovšem po úpravě vah a zahrnutí ekonomického hodnocení do rozhodovací tabulky o správné volbě dodavatele došlo ke změně výsledků, a výběr vhodné firmy se stal nejednoznačným, protože nově vykázané výsledky rozhodování byly u dvou firem na stejné úrovni.

V závěru došlo ke zhodnocení projektu, které poukázalo na skutečnost, že po zavedení nové směrnice a programu na hodnocení investic dojde k jednotnému postupu hodnocení investic stávajícími i nově přichozími zaměstnanci, díky sestavenému programu bude pro pracovníky snadnější vyčíslení efektivnosti investiční akce a také nebudou odrazováni případným dohledáváním informací v publikacích o obsahu jednotlivých položek potřebných pro výpočet metod hodnocení efektivnosti investic. Dojde k úspoře času, kdy nebude nutné vytvářet nové programy a bude rychleji vyčíslena efektivnost včetně zahrnutí do dokumentace, což bude mít za následek rychlejší vyhodnocení potenciálních dodavatelů a urychlení procesu výběrového řízení; dále k úspoře finančních prostředků nepřijetím neefektivního projektu, zefektivnění práce mezi odděleními. Směrnice a program budou nástrojem vnitřní kontroly a zvýší důvěryhodnost kontrolních orgánů a pracovníků auditu. Projekt nové směrnice a programu na hodnocení efektivnosti investic je tedy velmi přínosný. Hlavní cíl sjednocení investičního procesu byl splněn.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ČESKO, 1992. České účetní standardy pro účetní jednotky, které účtují podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.: Český účetní standard pro podnikatele č. 013 Dlouhodobý nehmotný a hmotný majetek. In: *Finanční zpravodaj*. Praha, 1992, 117/1992. Dostupné z: http://www.kacr.cz/Data/pdf/ucetni_standardy/fz11-2003_48.pdf
- ČESKO, 1992. Zákon č. 586/1992 Sb ze dne 20. listopadu 2012 o daních z příjmů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. [online]. Částka 117, s. 3520 [cit. 2013-12-12]. Dostupné z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=586/1992&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy
- ČESKO, 2012. *Příloha Páteřního manuálu OPPI: Pravidla pro výběr dodavatelů, č.j. 31688/12/61100/61000*. [online]. Ze dne 1. 9. 2012, s. 1-12. [cit. 2013-10-08]. 3. aktualizace. Dostupné z: <http://www.mpo-oppi.cz/document.file.php?idDocument=1595>
- ČESKO, 2013. *Statistická ročenka České republiky 2013*. [online]. Praha: © Český statistický úřad, 2013, 828 s. ISBN 978-80-250-2386-0. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/0E002418FB/\\$File/000113.pdf](http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/0E002418FB/$File/000113.pdf)
- ČIŽINSKÁ, Romana a Pavel MARINIČ, 2010. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada, 204 s. ISBN 978-80-247-3158-2.
- DAMODARAN, Aswath, c2011. *The little book of valuation: how to value a company, pick a stock, and profit*. Hoboken: John Wiley & Sons, xvii, 230 s. ISBN 978-1-118-00477-7.
- DOLEŽAL, Jan et al., 2009. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada publishing, 507 s. ISBN 978-80-247-2848-3.
- FOTR, Jiří, Ivan SOUČEK, 2011. *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. 1. vyd. Praha: Grada, 408 s. ISBN 978-80-247-3293-0.
- HRDÝ, Milan, Michaela KRECHOVSKÁ, 2013. *Podnikové finance v teorii a praxi*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 267 s. ISBN 978-80-7478-011-0.
- Interní informace společnosti TON a.s., 2013-2014

- JITONA a.s. *Účetní závěrka JITONA a.s. 2012, 2013*. Soběslav, 37 s. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a177123&dokumentId=B+1574%2fSL84%40KSCB&klic=oma05n>
- KALOUDA, František, 2011. *Finanční řízení podniku*. 2., rozš. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 299 s. ISBN 978-80-7380-315-5.
- KEYES, Jessica, ©2011. *Implementing the project management Balanced Scorecard*. Boca Ra-ton: CRC Press/Taylor & Francis, xxvi, 421 s. ISBN 978-1-4398-2718-5.
- KISLINGEROVÁ, Eva, 2010. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, xxxviii, 811 s. ISBN 978-80-7400-194-9.
- LEGÁT, Václav, 2013. *Management a inženýrství údržby*, 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 570 s., [4] s. obr. příl. ISBN 978-80-7431-119-2.
- MICHALEWICZ, Zbigniew, ©2006. *Adaptive Business Intelligence*. [online]. Springer Berlin Heidelberg. [cit. 2013-10-08]. DOI: 10.1007/978-3-540-32929-9, s. 246. Dostupné z: <http://link.springer.com/book/10.1007/978-3-540-32929-9/page/1> ISBN 978-3-540-32929-9
- Microsoft Dynamics NAV (Navision): CRM - Moduly. *Axiom Provis* [online]. [cit. 2014-03-24]. Dostupné z: <http://www.axiomsw.cz/moduly.html>
- ODBOR 06500, 2011. *Analýza vývoje ekonomiky ČR a odvětví v působnosti MPO za rok 2010*. Česká republika, 26. 5. 2011. Dostupné z: <http://download.mpo.cz/get/41968/49493/578179/priloha001.pdf>
- ODBOR 31400, 2013. *Finanční analýza podnikové sféry se zaměřením na konkurenceschopnost sledovaných odvětví za rok 2012*. Česká republika, 27. 6. 2013. Dostupné z: <http://download.mpo.cz/get/48519/55958/605530/priloha001.xls>
- O společnosti TON a.s. ©2014 TON [online]. Bystřice pod Hostýnem: ©2014 TON a.s., Michaela Thoneta 148, 768 61 Bystřice pod Hostýnem, Česká republika [cit. 2014-01-15]. Dostupné z: <http://www.ton.eu/cz/o-spolecnosti/>
- PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ, 2012. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. vyd. Praha: Linde, 333 s. ISBN 978-80-7201-872-7.
- PITTNER, Kamil, 2005. Navision 4 je na světě. In: *CIO Business World.cz* [online]. [cit. 2013-09-24]. Dostupné z: <http://businessworld.cz/ostatni/navision-4-je-na-svete-3928>

- Prodejny TON a.s. – židle a stoly, ©2013. *TON* [online]. Bystřice pod Hostýnem: ©2014 TON a.s., Michaela Thoneta 148, 768 61 Bystřice pod Hostýnem, Česká republika [cit. 2013-10-15]. Dostupné z: <http://www.ton.cz/ceska-republika.html>
- Produkty a riešenia SAS, 2001-. *SAS com* [online]. Cary, NC: SAS Institute, [cit. 2013-12-27]. Dostupné z: www.sas.com/offices/europe/slovakia/solutions/planning/
- SCHOLLEOVÁ, Hana, 2009. *Investiční controlling: jak hodnotit investiční záměry a řídit podnikové investice: investiční proces jako základ budoucí prosperity, nástroje a metody investičního controllingu, volba financování a technologie, monitoring průběhu investice a postaudit*. 1. vyd. Praha: Grada, 285 s. ISBN 978-80-247-2952-7.
- SODOMKA, Petr, 2006. *Informační systémy v podnikové praxi*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 351 s., ISBN 80-251-1200-4.
- SYNEK, Miloslav, Heřman KOPKÁNĚ a Markéta KUBÁLKOVÁ, 2009. *Manažerské výpočty a ekonomická analýza*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, xvii, 301 s. ISBN 978-80-7400-154-3.
- ŠIMONÍKOVÁ, Jaromíra, 1992. *Nábytek z Bystřice pod Hostýnem*. Bystřice pod Hostýnem: TON – Továrny na ohýbaný nábytek, 144 s.
- TON a.s. *Výroční zpráva TON a.s. 2012*, 2013. Bystřice pod Hostýnem, 20 s. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a177820&dokumentId=B+1239%2fSL112%40KSBR&klic=afto28>
- TETŘEVOVÁ, Liběna, 2006. *Financování projektů*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 182 s. ISBN 80-86946-09-6.
- VALACH, Josef, 2010. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*, 3. přeprac. a rozš. vyd., Praha: Ekopress, 513 s. ISBN 978-80-86929-71-2.
- Veřejná databáze ČSÚ: Ekonomické subjekty podle odvětví (NACE) a počtu zaměstnanců (ORG5021UU_KR), 2012. *Český statistický úřad* [online]. © Český statistický úřad, [cit. 2014-01-15]. Dostupné z: http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?voa=tabulka&cislotab=ORG5021UU_KR&&kapitola_id=349
- Vnitropodniková účetní směrnice, 2012. *TrimmTax.cz* [online]. Praha [cit. 2013-09-25]. Dostupné z: <http://www.trimmtax.cz/news/vnitropodnikove-ucetni-smernice/>

Výpis z obchodního rejstříku TON a.s., © 2012-2014 MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY. *Obchodní rejstřík a Sbirka listin* [online]. © 2012-2014 Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2014-01-15]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a177820&typ=actual&klic=afto28>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

A	Aktiva
BI	Business Intelligence
BO	Běžné období
BOOT	Build-Own- Operate- Transfer
BSC	Balanced Scorecard
CF	Cash Flow
CZ	Cizí zdroje
CRM	Customer Relationship Management
ČPK	Čistý pracovní kapitál
ČR	Česká republika
DCZ	Dlouhodobé cizí zdroje
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
DM	Dlouhodobý majetek
DNM	Dlouhodobý nehmotný majetek
DZ	Dlouhodobé zdroje
EAT	Earnings after Taxes (zisk po zdanění)
EBIT	Earnings before Interest and Taxes (Zisk před zdaněním a úroky)
EIS	Executive Information Systems
EPS	Earnings per Share (Zisk na akcii)
ERP	Enterprise Resource Planning
EU	Evropská unie
EVA	Economic Value Added (Ekonomická přidaná hodnota)
HDP	Hrubý domácí produkt
IRR	Internal Rate of Return (Vnitřní výnosové procento)

KCZ	Krátkodobé cizí zdroje
KZ	Krátkodobé závazky
MIS	Manager Information Systems
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
NPV	Net Present Value (Čistá současná hodnota)
OA	Oběžná aktiva
OPPI	Operační program podnikání a inovace
PC	Požizovací cena
PPP	Public Private Partnership
ROA	Rentabilita aktiv
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
SCM	Supply Chain Management
TPS	Transaction Processing Systems
VH	Výsledek hospodaření
VK	Vlastní kapitál
WACC	Weighted Average Cost of Capital (Průměrné náklady kapitálu)
ZK	Základní kapitál
ŽP	Životní prostředí

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Magický trojúhelník (Tetřevová, 2006, s. 51)	14
Obr. 2 Etapy investiční fáze (Fotr, 2011, s. 33-37).....	16
Obr. 3 Strategie financování (Pavelková, 2012, s. 183).....	18
Obr. 4 Data, informace, znalosti (Michalewicze, 2006, s. 3)	18
Obr. 5 Multidimenzionální informace (Produkty a riešenia SAS, 2001-).....	19
Obr. 6 Proces benchmarkingu (Synek, 2009, s. 203).....	31
Obr. 7 Finanční a ekonomická analýza teoretická části (Zpracování vlastní)	32
Obr. 8 Logo a zakladatel, (O společnosti TON a.s., ©2014).....	35
Obr. 9 Organizační struktura (Interní informace TON a.s.)	36
Obr. 10 Prodejny TON a.s. (Prodejny TON a.s. – židle a stoly, ©2013).....	37
Obr. 11 Výrobní sortiment (Interní informace TON a.s.)	37
Obr. 12 Vize firmy (Interní informace TON a.s.).....	38
Obr. 13 Analýza vzorku investic.....	49
Obr. 14 Současné hodnocení investic (Zpracování vlastní)	50
Obr. 15 Důvody pro zvažování investice (Zpracování vlastní)	51
Obr. 16 Předinvestiční fáze – studie (Zpracování vlastní)	51
Obr. 17 Schéma prováděných analýz (Zpracování vlastní).....	53
Obr. 18 Možnosti výběrového řízení (Zpracování vlastní)	53
Obr. 19 Schéma etapy projekční (Zpracování vlastní).....	55
Obr. 20 Investiční fáze (Zpracování vlastní)	56
Obr. 21 Provozní fáze – účetní pohled (Zpracování vlastní).....	57
Obr. 22 Schéma rozhodovacího procesu investice (Zpracování vlastní)	59
Obr. 23 Kritická cesta projektu (Zpracování vlastní).....	61
Obr. 24 Hlavička směrnice (Interní informace TON a.s.).....	62
Obr. 25 Metody hodnocení efektivnosti investic (Zpracování vlastní).....	76
Obr. 26 Možnosti výběrového řízení (Zpracování vlastní)	77
Obr. 27 Průběh výběrového řízení – schéma (Zpracování vlastní).....	79
Obr. 28 Problémové oblasti stávajícího zařízení (Zpracování vlastní)	82
Obr. 29 Technické parametry (Interní informace TON a.s.)	85
Obr. 30 Nové pořadí výběrového řízení (Zpracování vlastní).....	87
Obr. 31 Přehled metod (Zpracování vlastní)	91

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 Investice (Česko, 1992)	13
Tab. 2 Čistá fixní aktiva ČR 2008 – 2012 (Česko, 2013, s. 47)	14
Tab. 3 Zdroje financování (Fotr, 2011, s. 45-58).....	17
Tab. 4 Kapitálové výdaje (Valach, 2010, s. 66-67)	20
Tab. 5 Metody hodnocení efektivnosti investic (Hrdý, 2013, s. 143).....	22
Tab. 6 Nákladové metody (Valach, 2010, s. 83, 90).....	25
Tab. 7 Poměrové ukazatele (Zpracování vlastní).....	29
Tab. 8 Ocenění firmy TON a.s. (O společnosti TON a.s., © 2014).....	34
Tab. 9 Výrobní sortiment 2 (Interní informace TON a.s.)	38
Tab. 10 Přehled uskutečněných analýz (Zpracování vlastní)	40
Tab. 11 Problémové ukazatele a návrhy řešení (Zpracování vlastní)	44
Tab. 12 Moduly Dynamics Navision (Microsoft Dynamics NAV)	48
Tab. 13 Návrhy na zlepšení v jednotlivých fázích (Zpracování vlastní).....	58
Tab. 14 Závěry finanční analýzy (Zpracování vlastní)	60
Tab. 15 Závěry provedených analýz (Zpracování vlastní)	60
Tab. 16 Dlouhodobý majetek (Zákon o daních z příjmů)	64
Tab. 17 Odpisování DHM (Zákon o daních z příjmů)	68
Tab. 18 Odpisové sazby (Zákon o daních z příjmů)	69
Tab. 19 Koeficienty (Zákon o daních z příjmů).....	70
Tab. 20 Odpisování DNM (Zpracování vlastní)	73
Tab. 21 Vstupní hodnoty pro program (Zpracování vlastní)	75
Tab. 22 Položky a jejich váhy (Zpracování vlastní).....	76
Tab. 23 Harmonogram projektu vzduchotechniky (Interní informace TON a.s.)	83
Tab. 24 Požadavky a jejich váhy (Interní materiály TON a.s.)	86
Tab. 25 Výsledky metod hodnocení investic (Zpracování vlastní)	86
Tab. 26 Rizika investiční akce (Zpracování vlastní).....	89
Tab. 27 Rizika (Zpracování vlastní).....	93
Tab. 28 Přínosy, náklady a rizika projektu (Zpracování vlastní).....	94

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Spider analýza (Zpracování vlastní)	30
Graf 2 Podíl skupin na tržbách (Zpracování vlastní)	39
Graf 3 Struktura pasiv v podniku a odvětví (Zpracování vlastní).....	41
Graf 4 Vývoj výsledku hospodaření za účetní období (Zpracování vlastní)	42
Graf 5 Spider analýza roku 2010 a 2011 (Zpracování vlastní)	43
Graf 6 Spider analýza roku 2012 (Zpracování vlastní)	43
Graf 7 Spider analýza 2010 a 2011 (Zpracování vlastní)	46
Graf 8 Spider analýza 2012 (Zpracování vlastní)	46
Graf 9 Vývoj výsledku hospodaření 2010 až 2012 (Zpracování vlastní).....	46

SEZNAM ROVNIC

Rovnice 1 Výpočet WACC (Fotr, 2011, s. 117).....	21
Rovnice 2 Výpočet CAMP (Pavelková, 2012, s. 168).....	21
Rovnice 3 Výpočet čisté současné hodnoty (Valach, 2010, s. 100)	23
Rovnice 4 IRR (Fotr, 2011, s. 80).....	23
Rovnice 5 Doba návratnosti (Scholleová, 2009, s. 54)	24
Rovnice 6 Výpočet indexu rentability (Hrdý, 2013, s. 146).....	25
Rovnice 7 Průměrná výnosnost (Valach, 2011, s. 139)	25
Rovnice 8 Rovnoměrný odpis (Zákon o daních z příjmů)	69
Rovnice 9 Výpočet zrychleného odpisu v prvním roce (Zákon o daních z příjmů)	69
Rovnice 10 Výpočet zrychleného odpisu (Zákon o daních z příjmů)	69

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI

PŘÍLOHA P II: FINANČNÍ ANALÝZA – ABSOLUTNÍ UKAZATELE

PŘÍLOHA P III: FINANČNÍ ANALÝZA – POMĚROVÉ UKAZATELE

PŘÍLOHA P IV: FÁZE INVESTIČNÍCH PROCESŮ

PŘÍLOHA P V: ROZHODOVÁNÍ O POSTUPU ZADÁVÁNÍ ZAKÁZKY

PŘÍLOHA P VI: TABULKA A HARMONOGRAM NŮŽEK NA DÝHU

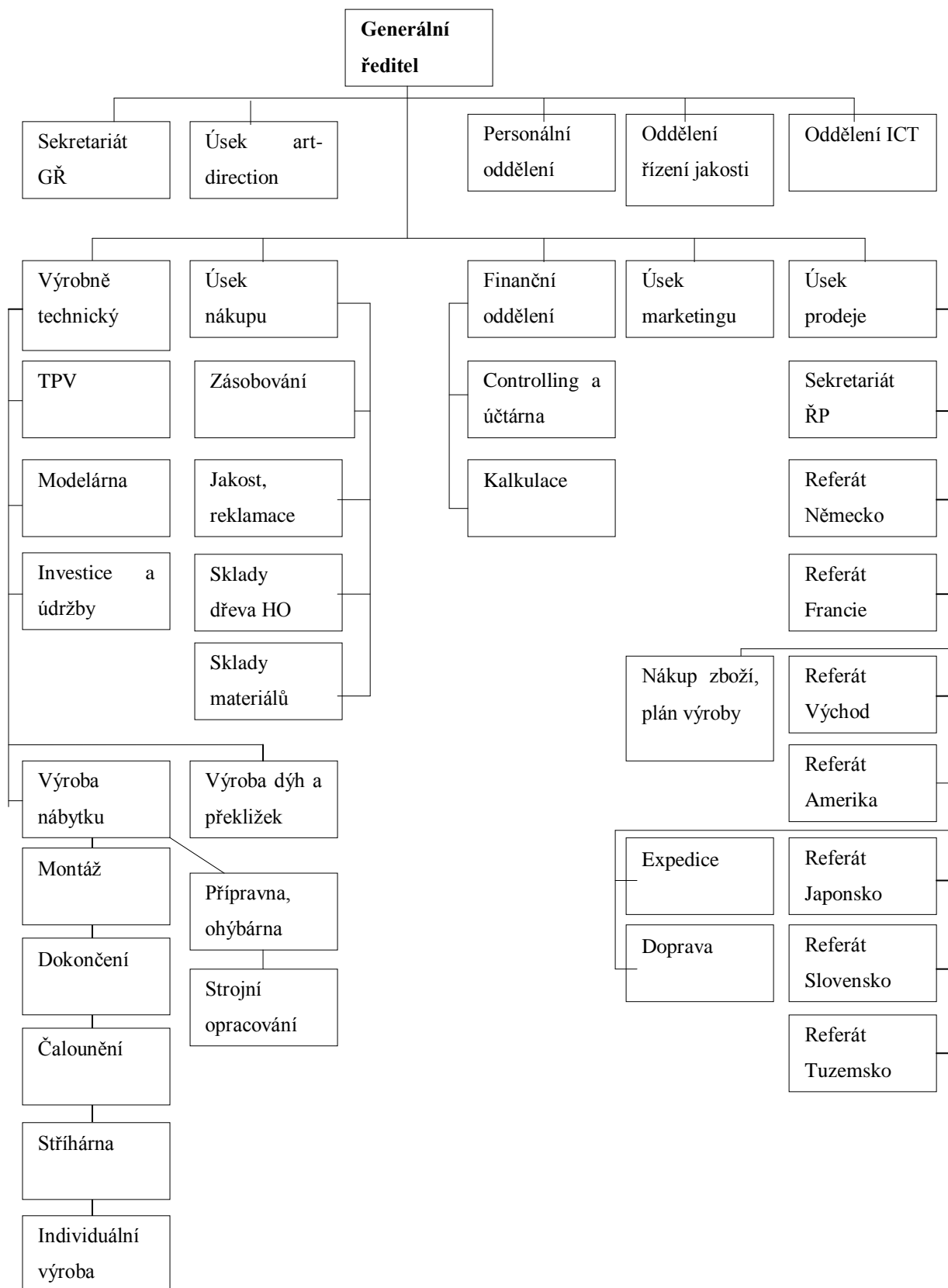
PŘÍLOHA P VII: HARMONOGRAM REKONSTRUKCE VZDUCHOTECHNIKY

PŘÍLOHA P VIII: PROGRAM NA HODNOCENÍ EFEKTIVNOSTI INVESTIC

PŘÍLOHA P IX: HARMONOGRAM PROJEKTOVÉ ČÁSTI DIPLOMOVÉ PRÁCE

PŘÍLOHA P X: RIPRAN PROJEKTU STANDARDIZACE INVESTIČNÍHO PROCESU
VE SPOLEČNOSTI TON A.S.

PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI



Zdroj: interní materiály

PŘÍLOHA PII: FINANČNÍ ANALÝZA – ABSOLUTNÍ UKAZATELE

Vertikální analýza - aktiva	Rok 2013 predikce	Rok 2012	Rok 2011	Rok 2010	Odvětví 2012	Odvětví 2011	Odvětví 2010
DLOUHODOBÝ MAJETEK	61,84%	60,40%	58,14%	60,67%	55,77%	52,22%	51,47%
<i>Dlouhodobý nehmotný majetek</i>	<i>0,37%</i>	<i>0,36%</i>	<i>0,11%</i>	<i>0,32%</i>	52,52%	48,29%	45,28%
<i>Dlouhodobý hmotný majetek</i>	<i>61,16%</i>	<i>59,14%</i>	<i>57,3%</i>	<i>60,05%</i>			
OBĚŽNÁ AKTIVA	37,46%	38,62%	41,16%	38,56%	43,17%	47,40%	47,78%
<i>Finanční majetek</i>	<i>3,26%</i>	<i>3,22%</i>	<i>1,87%</i>	<i>1,98%</i>	<i>3,83%</i>	<i>7,42%</i>	<i>5,3%</i>
ČASOVÉ ROZLIŠENÍ	0,71%	0,98%	0,70%	0,77%	1,06%	0,39%	0,75%
Vertikální analýza - pasiva	Rok 2013 predikce	Rok 2012	Rok 2011	Rok 2010	Odvětví 2012	Odvětví 2011	Odvětví 2010
VLASTNÍ KAPITÁL	59,65%	65,06%	65,70%	63,74%	71,57%	68,60%	64,22%
<i>Základní kapitál</i>	<i>55,82%</i>	<i>60,1%</i>	<i>60,92%</i>	<i>62,93%</i>	<i>26,8%</i>	<i>25,5%</i>	<i>28,23%</i>
<i>Kapitálové fondy</i>	<i>-0,01%</i>	<i>-0,02%</i>	<i>-0,02%</i>	<i>-0,02%</i>	42,18%	40,62%	32,48%
<i>Rezervní fondy a fondy ze zisku</i>	<i>0,47%</i>	<i>0,28%</i>	<i>0,04%</i>	<i>0%</i>			
<i>HV minulých let</i>	<i>0,07%</i>	<i>0,07%</i>	<i>0,02%</i>	<i>-0,09%</i>			
<i>Výsledek hospodaření BO</i>	<i>3,3%</i>	<i>4,63%</i>	<i>4,73%</i>	<i>0,91%</i>	<i>2,59%</i>	<i>2,49%</i>	<i>3,52%</i>
CIZÍ ZDROJE	40,01%	34,73%	34,15%	36,08%	27,85%	31,22%	35,67%
<i>Dlouhodobé závazky</i>	<i>1,48%</i>	<i>1,73%</i>	<i>1,41%</i>	<i>1,26%</i>	<i>2,37%</i>	<i>3,44%</i>	<i>5,51%</i>
<i>Krátkodobé závazky</i>	<i>12,03%</i>	<i>13,49%</i>	<i>11,58%</i>	<i>12,26%</i>	<i>13,66%</i>	<i>15,32%</i>	<i>19,35%</i>
<i>Bankovní úvěry a výpomoci</i>	<i>26,15%</i>	<i>19,21%</i>	<i>20,04%</i>	<i>22,52%</i>	<i>11,11%</i>	<i>11,77%</i>	<i>10,34%</i>

Zdroj: Výroční zpráva TON a.s. 2012; interní zdroje

Položka	TON 2013/2012	TON 2012/2011	TON 2011/2010	Odvětví 2012/2011	Odvětví 2011/2010
<i>Tržby za prodej zboží</i>	<i>-38,07%</i>	<i>21,12%</i>	<i>-5,86%</i>	<i>-13,64%</i>	<i>54,45%</i>
<i>Náklady vynaložené na prodané zboží</i>	<i>-40,65%</i>	<i>26,72%</i>	<i>-3,23%</i>	<i>-23,61%</i>	<i>67,49%</i>
OBCHODNÍ MARŽE	-31,79%	9,31%	-10,97%	35,56%	11,57%
Výkony	-6,84%	16,40%	2,74%	-5,42%	5,3%
Výkonová spotřeba	-12,82%	19,22%	-1,3%	-5,27%	3,79%
PŘIDANÁ HODNOTA	-0,17%	12,34%	7,39%	-1,41%	10,07%
<i>Osobní náklady</i>	<i>3,78%</i>	<i>6,97%</i>	<i>3,46%</i>	<i>-1,14%</i>	<i>7,42%</i>
<i>Tržby z prodeje DM a materiálu</i>	<i>-9,04%</i>	<i>-72,79%</i>	<i>54,33%</i>	-	-
<i>Zůstatková cena prod. DM a materiálu</i>	<i>16,05%</i>	<i>-43,4%</i>	<i>-21,23%</i>	-	-
PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	-23,52%	17,56%	178,96%	15,78%	-0,31%

Zdroj: Výroční zpráva TON a.s. 2012; interní zdroje

PŘÍLOHA PIII: FINANČNÍ ANALÝZA – POMĚROVÉ UKAZATELE

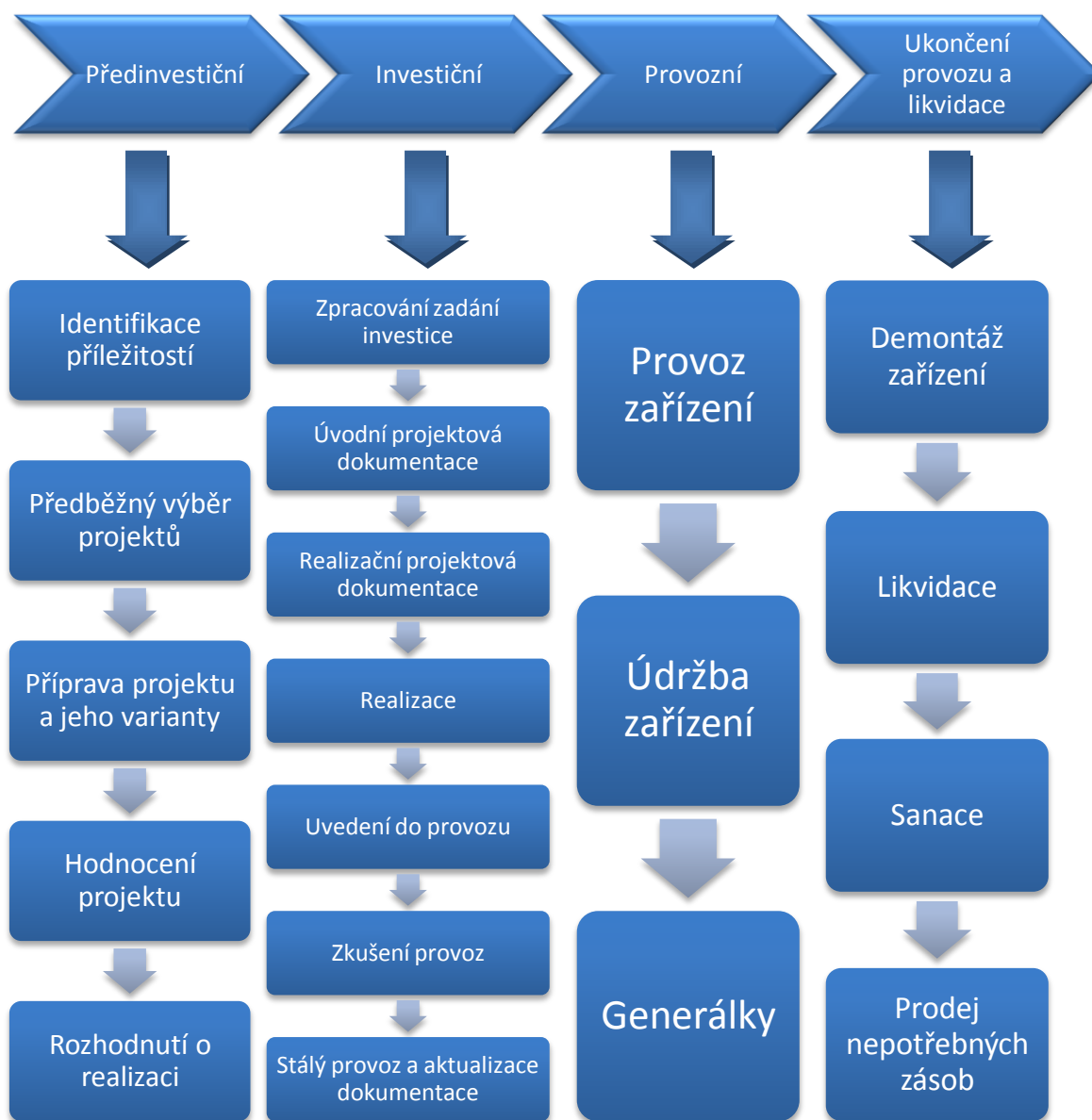
Rentabilita	Predikce 2013	2012	2011	2010	Odvětví 2012	Odvětví 2011	Odvětví 2010
ROS	3,31%	3,85%	4,50%	0,86%	2,57%	2,45%	3,49%
ROA	4,65%	6,23%	6,72%	1,72%	3,27%	2,69%	2,98%
ROE	5,53%	7,12%	7,20%	1,43%	3,61%	3,62%	5,48%
Zadluženost:	Predikce 2013	2012	2011	2010	Odvětví 2012	Odvětví 2011	Odvětví 2010
Celková zadluženost	40,01%	35,28%	35,54%	36,08%	27,85%	31,22%	35,67%
Míra zadluženosti	0,671	0,542	0,520	0,566	0,389	0,455	0,555
Úrokové krytí	13,407	12,988	10,297	2,426	-	-	-
Doba splácení dluhů	0,579	2,892	14,453	6,777	-	-	-
Krytí DM VK	0,965	1,077	1,130	1,051	1,283	1,314	1,248
Krytí DM DZ	1,057	1,107	1,178	1,071	1,381	1,453	1,355
Likvidita:	Predikce 2013	2012	2011	2010	Odvětví 2012	Odvětví 2011	Odvětví 2010
Běžná likvidita	1,104	1,165	1,301	1,109	1,9880	2,0356	2,4695
Pohotová likvidita	0,457	0,471	0,511	0,383	1,0435	1,1687	1,5324
Hotovostní likvidita	0,096	0,097	0,059	0,057	0,1764	0,3188	0,2739
Aktivita:	Predikce 2013	2012	2011	2010	Odvětví 2012	Odvětví 2011	Odvětví 2010
Obrat aktiv	0,996	1,202	1,051	1,066	1,007	1,013	0,961
Doba obratu zásob	79	69	86	85	73	72	68
Doba obratu pohledávek	45	37	49	38	67	70	91
Doba obratu závazků	143	103	113	122	97	109	1312

Zdroj: Výroční zpráva TON a.s. 2012; interní zdroje

Ukazatel	Rok 2010	Rok 2011	Rok 2012	Rok 2010	Rok 2011	Rok 2012
	JITONA a. s.			TON a. s.		
ROS	-0,0217	-0,0533	0,0012	0,0086	0,0450	0,0385
ROA	-0,0246	-0,0515	0,0108	0,0172	0,0672	0,0623
ROE	-0,0438	-0,0976	0,0021	0,0143	0,0720	0,0712
Celková zadluženost	33,63%	38,91%	29,90%	36,08%	35,54%	35,28%
Míra zadluženosti	0,5074	0,6340	0,4339	0,5662	0,5198	0,5423
Úrokové krytí	-5,563	-6,1275	1,1523	2,4261	10,2971	12,9879
Běžná likvidita	1,2144	0,9987	1,1345	1,1086	1,3014	1,1647
Pohotová likvidita	0,5083	0,4312	0,4765	0,3827	0,5107	0,4707
Hotovostní likvidita	0,0371	0,0178	0,0205	0,0568	0,0593	0,0970
Obrat aktiv	1,3389	1,1238	1,2425	1,0660	1,0508	1,2024
Doba obratu pohledávek	35,1755	45,1921	34,2775	38,2800	48,9041	37,2965
Doba obratu závazků	64,1629	110,6995	134,0172	121,7023	113,164	103,0662

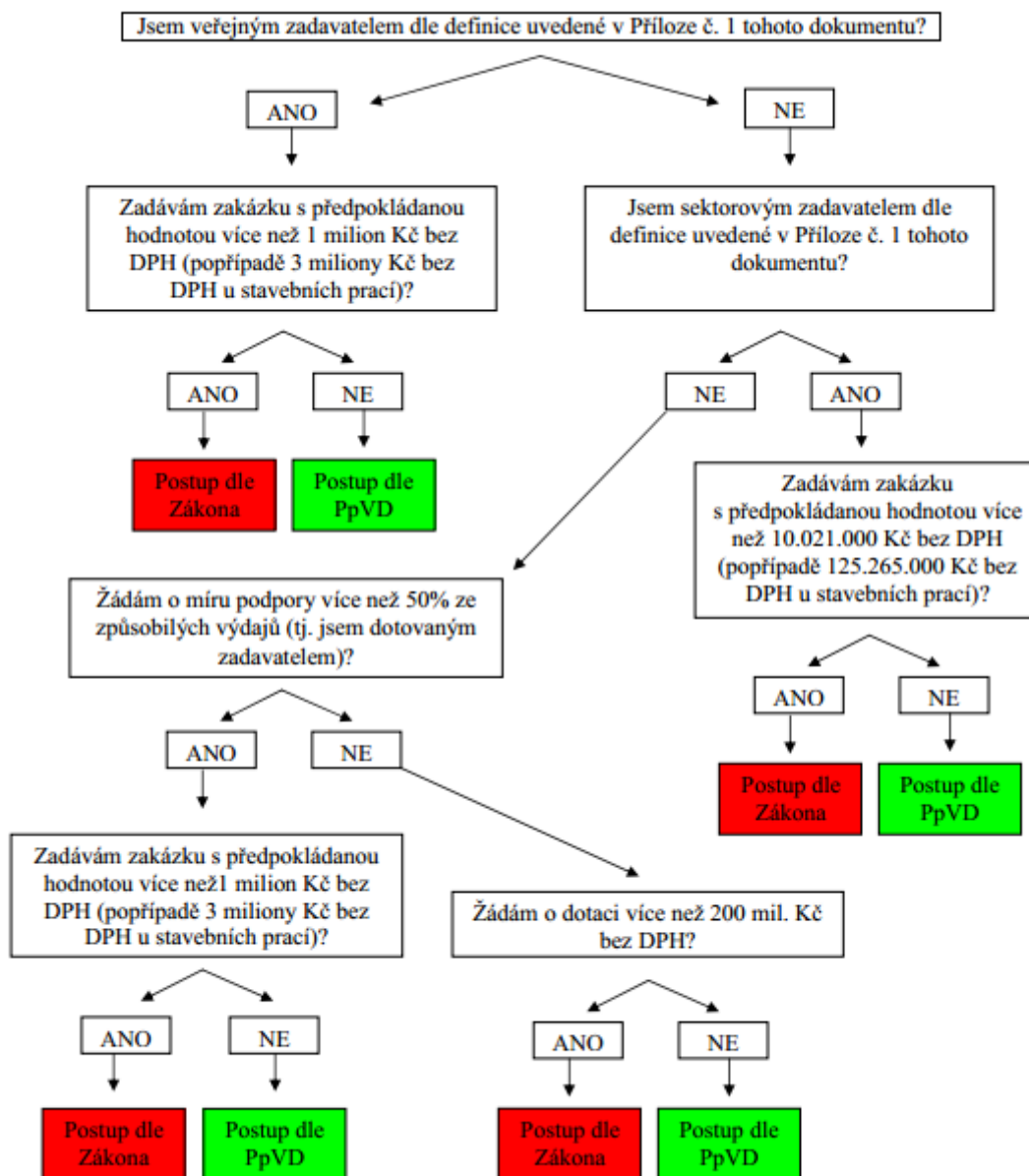
Zdroj: Účetní závěrka JITONA 2012, Výroční zpráva TON 2012

PŘÍLOHA PIV: FÁZE INVESTIČNÍCH PROCESŮ



Zpracování vlastní

PŘÍLOHA PV: ROZHODOVÁNÍ O POSTUPU ZADÁVÁNÍ ZAKÁZKY

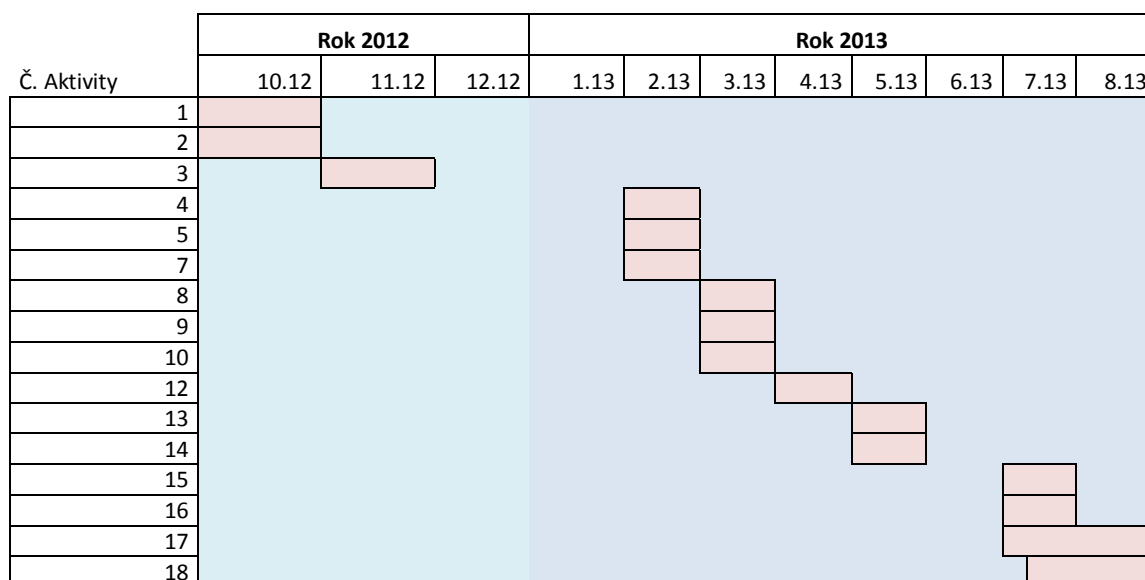


Zdroj: ČESKO, 2012

PŘÍLOHA PVI – TABULKA A HARMONOGRAM NŮŽEK NA DÝHU

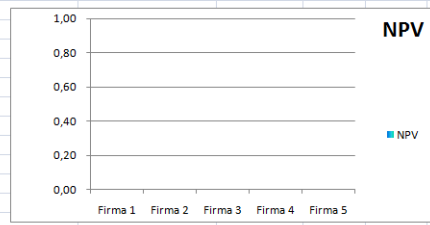
Č.	Název	Uskutečnění	Datum
1	Vznik požadavku	Výrobní závod Holešov	10/2012
2	Prezentace návrhu požadavku	VTŘ Ing. Kahaja, Vedoucí odd. investic a údržby Ing. Ohlídal	10/2012
3	Souhlas se zařazením do investičního plánu	Porada vedení: GŘ Ing. Dostalík, VTŘ	11/2012
4	Zpracování prováděcí studie	Technolog p. Kopřiva	27.2.2013
5	Sestavení projektového týmu	Účastníci: Ing. Mališka, Bartůsek, Ing. Kafka, Kopřiva, Ing. Zámečník	2/2013
6	Vyčíslení přínosů, výpočet NPV, IRR a doby návratnosti, vyčíslení likvidační hodnoty	NE	-
7	Vypracování zadání investice	Kopřiva, Ing. Mališka	2/2013
8	Oslovování dodavatelů	Ing. Mališka, Italcomma + RENA + Tekma	6.3.2013
9	Výběrové řízení	Italcomma, RENA	3/2013
10	Provozní zkoušky ve spol. Framoz a.s.	Projektový tým	18.3.2013
11	Finanční a ekonomická analýza	NE	
12	Výběr dodavatele		30.4.2013
13	Souhlas s realizací investice	Porada vedení: GŘ Ing. Dostalík, VTŘ	20.5.2013
14	Podepsání kupní smlouvy	RENA	31.5.2013
15	Dodání a instalace, vč. zaškolení	Výrobní závod Holešov, účastníci: pracovníci závodu, Ing. Mališka, Ing. Zámečník	25.7.2013
16	Kontrola parametrů, protokol o převzetí stroje	Výrobní závod Holešov, účastníci: Ing. Mališka, Ing. Zámečník, Kopřiva, Bartůsek	25.7.2013
17	Zkušební provoz		30.8.2013
18	Uvedení do stálého provozu		30.8.2013
19	Měření dodržení garantovaných technických parametrů	Zkušební provoz	
20	Zjišťování odchylek od plánu, rozpočtu a projektu	NE	10/2012

Zpracování vlastní

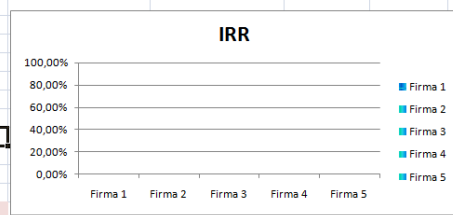


PŘÍLOHA PVIII: PROGRAM NA HODNOCENÍ EFEKTIVNOSTI INVESTIC

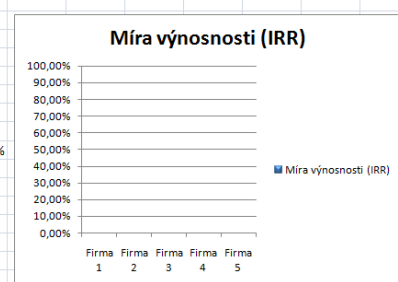
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1											
2		Čistá současná hodnota	NPV								
3		Peněžní toky (cash flow dané investice) v budoucnu převedené na současnou hodnotu snížené o kapitálový výdaj, bere v úvahu časovou hodnotu peněz a riziko.									
4											
5		Výpočet	$CF/(1+i)^t - K$								
6		Vysvětlivky:	CF	cash flow							
7			i	diskontní sazba							
8			t	rok							
9			K	kapitálový výdaj							
10											
11		Nejlepší výsledek:	nejvyšší kladná čistá současná hodnota (NPV > 0)								
12											
13											
14											
15											
16		Vstupní hodnoty:	Firma 1	Firma 2	Firma 3	Firma 4	Firma 5				
17		CF (stejně ve všech letech)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00				
18		i (v procentech)	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%				
19		K	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00				
20		NPV výsledek	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		0,00		
21		Nejlepší výsledek	NE	NE	NE	NE	NE		NE		
22											
23		ROK	Firma 1	Firma 2	Firma 3	Firma 4	Firma 5				
24		SUMA DISKONT. CASH FLOW	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		0,00		
25											



	A	B	C	D	E	F	G	H	I	
2		Vnitřní výnosové procento	IRR							
3		je diskontní míra (výnosnost investice), při které je čistá současná hodnota rovna nule.								
4										
5		Výpočet:	$IRR = IN + (NPVn / (NPVn + NPVv)) * (IV - IN)$							
6		Vysvětlivky:	IN	procento při kladné hodnotě						
7			NPVn	kladný výsledek						
8			NPVv	záporný výsledek						
9			IV	procento při záporném NPV						
10										
11		Nejlepší výsledek:	nejvyšší kladná procentuální hodnota							
12										
13		Zadejte hodnotu IV tak, aby výsledná hodnota NPVv u všech firem byla záporná a IV bylo co nejnižší.								
14										
15		Vstupní hodnoty:	Firma 1	Firma 2	Firma 3	Firma 4	Firma 5			
16		IN	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%			
17		NPVn	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00			
18		NPVv	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00			
19	Zadat	IV	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	
20		IRR	-	-	-	-	-	-	0,00%	
21		Nejlepší výsledek	NE	NE	NE	NE	NE	NE		
22										
23		Cash flow za jednotlivé roky:								
24		ROK	Firma 1	Firma 2	Firma 3	Firma 4	Firma 5			
45		SUMA DISKONT. CASH FLOW	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		0,00	
46		NPVv	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		0,00	
47		K	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		0,00	

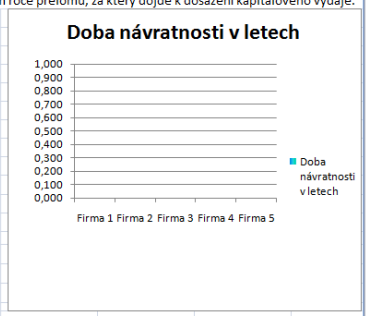


	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
1		IRR pomocí funkce "míra výnosnosti"													
2		je diskontní míra (výnosnost investice), při které je čistá současná hodnota rovna nule.													
3															
4		Nejlepším výsledkem je nejvyšší míra výnosnosti.													
5															
6		ROK	Cash flow za jednotlivé roky												
7			Firma 1	Firma 2	Firma 3	Firma 4	Firma 5								
8		K	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00								
29		Míra výnosnosti (IRR)	-	-	-	-	-		0,00%						
30		Nejlepší výsledek	NE	NE	NE	NE	NE		NE						
31															
32															
33															
34															
35															
36															

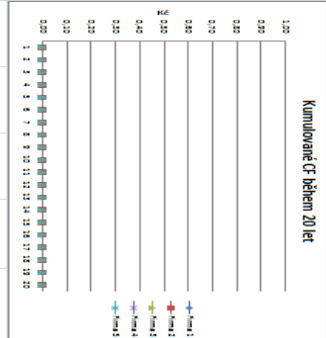


Zpracování vlastní

1	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
2												
3		Doba návratnosti										
4		Výpočet ukazující za kolik let dojde při stanoveném cash flow jednotlivých let k dosažení hodnoty kapitálového výdaje.										
5		Doba, za kterou se nám vrátí počáteční investice.										
6												
7		Postup řešení: výpočet kumulovaného cash flow, nalezení dvou let, mezi kterými dojde k dosažení kapitálového výdaje, následný výpočet denního příjmu cash flow v druhém roce přelomu										
8		Vydělení diskontovaného příjmu nekumulovaného druhého roku přelomu denním příjmem. Tím dostaneme počet dní v druhém roce přelomu, za který dojde k dosažení kapitálového výdaje.										
9												
10		Nejlepší výsledek je nejmenší doba návratnosti.										
11												
12		Vstupní údaje:	<i>Firma 1</i>	<i>Firma 2</i>	<i>Firma 3</i>	<i>Firma 4</i>	<i>Firma 5</i>					
13		K	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00				
14		Hodnota v ukončeném roce	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00				
15		Rozdíl	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00				
16		Ukončený rok nejbližší k	20	20	20	20	20	20				
17		Denní cashflow násl. roku	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00				
18		Část roku pro dosažení K	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!				
19		Doba návratnosti v letech	-	-	-	-	-	-	0,000			
20		Nejlepší výsledek	NE	NE	NE	NE	NE	NE				
21												
22												
23												
24												
25												
26												
27												
28												



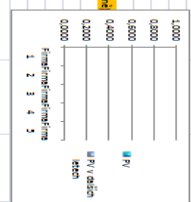
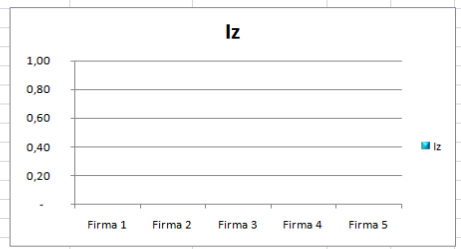
1	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												
11												
12												
13												
14												
15												
16												
17												
18												
19												
20												
21												
22												
23												
24												
25												
26												
27												
28												
29												
30												
31												
32												
33												
34												
35												



Zpracování vlastní

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1									
2		Index rentability (ziskovosti)							
3		je podíl diskontovaných peněžních příjmů z investice a kapitálovým výdajem							
4									
5		$Iz = (CFt / (1+i)^t) / K$							
6									
7		Iz	Index ziskovosti (rentability)						
8	Vysvětlivky	CFt	CF daného roku						
9		i	diskontní sazba						
10		t	rok						
11		K	kapitálový výdaj						
12									
13		Nejlepší výsledek:	nejvyšší kladná hodnota vyšší než 1						
14									
15									
16									
17			Firma 1	Firma 2	Firma 3	Firma 4	Firma 5		
18		Suma diskontovaného CF	-	-	-	-	-		
19		K	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
20		Iz	-	-	-	-	-		
21		Nejlepší výsledek	NE	NE	NE	NE	NE		

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q
1																	
2																	
3																	
4																	
5																	
6																	
7																	
8																	
9																	
10																	
11																	
12																	
13																	
14																	
15																	
16																	
17																	
18																	
19																	
20																	
21																	
22																	
23																	
24																	
25																	
26																	
27																	
28																	
29																	
30																	
31																	
32																	
33																	
34																	
35																	
36																	
37																	
38																	
39																	
40																	
41																	
42																	
43																	
44																	
45																	



Zpracování vlastní

Metoda průměrných ročních nákladů

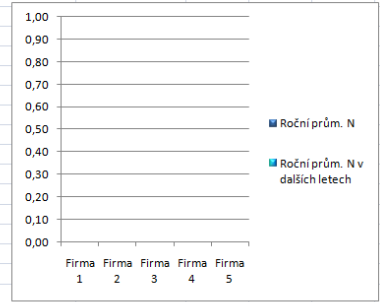
Zohledňuje průměrné roční náklady a vyhodnocuje investiční variantu dle těchto nákladů. Snahou je dosažení co nejnižších nákladů. Zvolený úrok představuje požadovanou minimální výnosnost, kterou musí investice zajistit.

Roční průměrné náklady = roční odpisy + (úrok v % * kapitálový výdaj) + (provozní náklady - odpisy)

Od provozních nákladů se odpisy odčítají pouze za předpokladu, že jsem v těchto nákladech zahrnuti.

Nejlepší výsledek je nejnižší hodnota průměrných ročních nákladů.

1. rok	Firma 1	Firma 2	Firma 3	Firma 4	Firma 5
Roční odpisy	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Úrok v %	0%	0%	0%	0%	0%
Kapitálový výdaj	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Provozní náklady	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Roční prům. N	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Další roky					
Roční odpisy	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Úrok v %	0%	0%	0%	0%	0%
Kapitálový výdaj	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Provozní náklady	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Roční prům. N v dalších letech	-	-	-	-	-
Nejlepší výsledek	NE	NE	NE	NE	NE



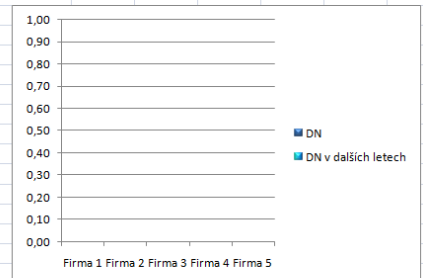
Metoda diskontovaných nákladů

převádí náklady vynaložené na investiční variantu na současnou hodnotu. Porovnává náklady realizace projektu za celou dobu jeho životnosti.

Diskontované náklady = kapitálový výdaj + diskontované (provozní náklady - odpisy)

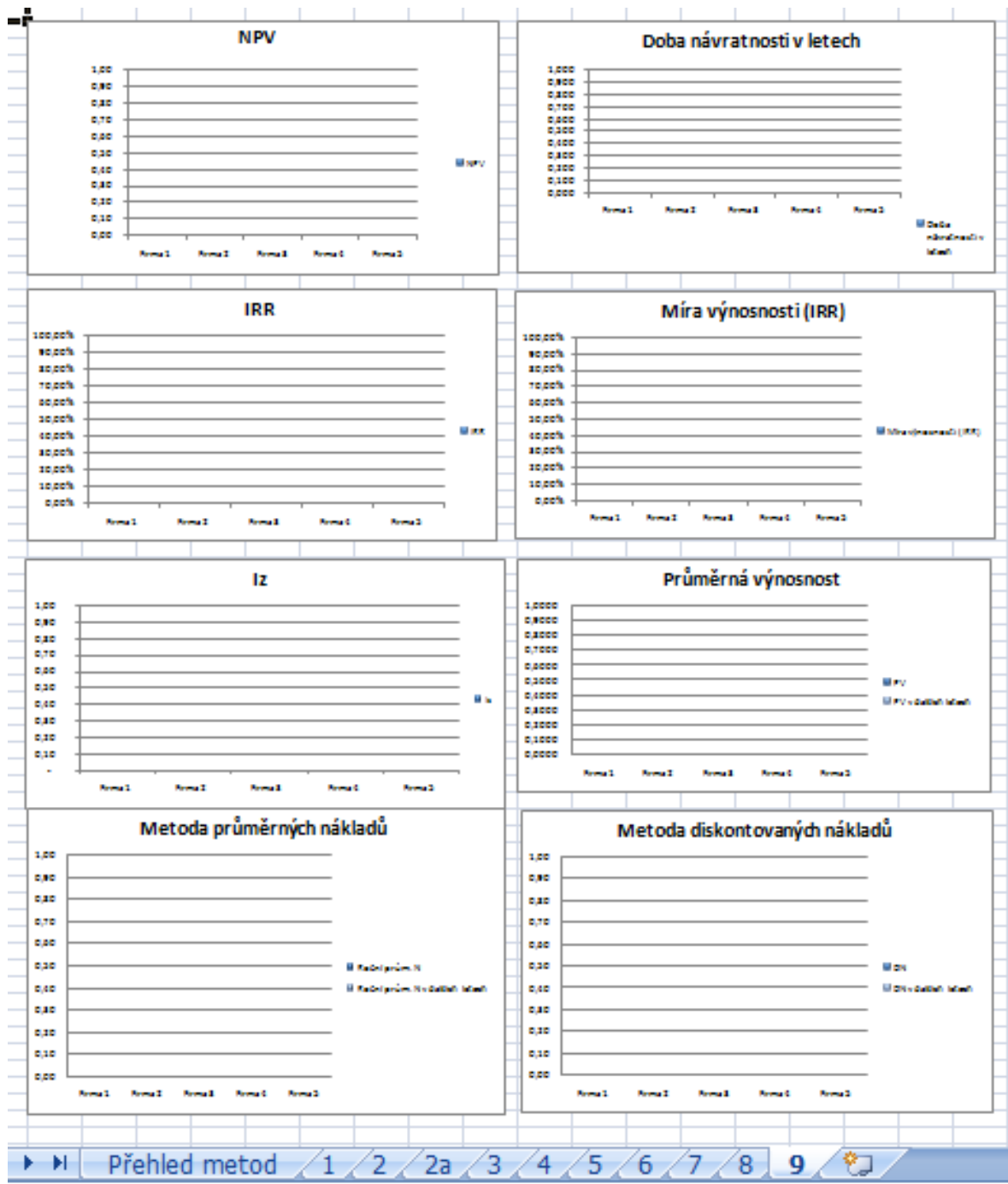
Nejlepší výsledek je nejnižší hodnota diskontovaných nákladů.

1. rok	Firma 1	Firma 2	Firma 3	Firma 4	Firma 5
Kapitálový výdaj	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Náklady	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Odpisy	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Diskont	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
DN	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Další roky					
Kapitálový výdaj	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Náklady	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Odpisy	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Diskont	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
DN v dalších letech	-	-	-	-	-
Nejlepší výsledek	NE	NE	NE	NE	NE



ROK	Firma 1	Firma 2	Firma 3	Firma 4	Firma 5
PRŮMĚR	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Zpracování vlastní



Zpracování vlastní

PŘÍLOHA PIX: HARMONOGRAM PROJEKTOVÉ ČÁSTI DIPLOMOVÉ PRÁCE

Harmonogram 2013	PROJEKT STANDARDIZACE INVESTIČNÍHO PROCESU VE VÝROBNÍM PODNIKU TON A.S.																															
	2013																															
	duben				květen				červen				červenec				srpen				listopad				prosinec							
Kroky projektu	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	44	45	46	47	48	49	50	51	52		
Zadání DP																																
Výběrové řízení																																
Seznámení s firmou																																
Zpracování programu na hodnocení investic																																
Výběr vhodného investičního projektu																																
Teoretické poznatky																																
Sestavení směrnice																																
Doplnění programu o položky příjmů a výdajů																																
Harmonogram 2014	2014																															
	leden				únor				březen				duben																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17															
Sestavení směrnice																																
Doplnění programu																																
Hodnocení probíhajícího projektu																																
Konzultace DP s odbornými pracovníky																																
Schválení směrnice vedením společnosti																																
Zařazení do vnitropodnikových směrnic																																
Implementace do NAVISION																																

Zpracování vlastní

**PŘÍLOHA PX: RIPRAN PROJEKTU STANDARDIZACE
INVESTIČNÍHO PROCESU VE SPOLEČNOSTI TON A.S.**

ID	Hrozba	P	Scénář	P
1	Nerealizace projektu společností	5%	Nerealizace	30%
		5%	Nedosažení cíle	40%
2	Přerušení spolupráce s praktikantkou	10%	Výběrové řízení na praktikanta	50%
		10%	Delegování pracovníka TON a.s.	30%
		10%	Oslovení externí firmy	20%
3	Směrnice nesplní účel	50%	Nesjednocení investičních postupů a procesu	80%
4	Při zpracování programu hodnocení investic došlo k chybám	30%	Nesprávné vzorce či chyby ve vzorcích	70%
		30%	Špatné odkazování na buňky	70%
		30%	Nesprávné zahrnutí položek do jednotlivých kategorií	40%
		30%	Nesprávné vyhodnocení výsledků v programu	80%
5	Komplikace při získávání podkladů pro sestavení směrnice a programu hodnocení investic	45%	Zaměstnanci nekomunikují	60%
		45%	Nedodržení termínu odevzdání práce	40%
		45%	Neúspěšné dokončení projektu	40%
6	Řešení směrnice nevede k očekávanému sjednocení investičního procesu	30%	Zaměstnanci nedodržují postupy uvedené ve směrnici	60%
		30%	Nesplnění cílů diplomové práce	100%
7	Nesprávná významná rozhodnutí	20%	Neúspěch projektu	90%
		20%	Neočekávané výsledky	80%
8	Neaktuálnost směrnice a programu	35%	Používání neaktuálních hodnot pro výpočet diskontní sazby	80%
		35%	Neaktuální sazba daně	50%
		35%	Změna účetní politiky podniku	60%
		35%	Změny v zákonných předpisech	55%

Zpracování vlastní

ID	Celková P		Dopad	Hodnota rizika	Opatření pro minimalizaci rizika
1	1%	1,75%	Velký	Střední	Uvědomění si důležitosti projektu
	2%		Velký	Střední	Správná volba dílčích cílů podporujících cíl hlavní
2	5%	3,33%	Střední	Střední	Nové výběrové řízení, výběr z předchozích uchazečů
	3%		Střední	Střední	Výběr vhodného pracovníka
	2%		Střední	Střední	Spolupráce s externí firmou zabývající se zpracováním směrnic
3	40%	40,00%	Velký	Velká	Komunikace s pracovníky v procesu rozhodování o investicích, společná konzultace a vysvětlení důležitých bodů směrnice
4	21%	19,50%	Velký	Střední	Kontrola správnosti vzorců, porovnání s literárními zdroji
	21%		Velký	Střední	Kontrola správnosti odkazování, zkušební výpočet již zhodnocené investice, porovnání výsledků s výsledky v programu
	12%		Velký	Střední	Srovnání položek s literárními zdroji, konzultace s pracovníky o rozšíření či vypuštění určitých položek
	24%		Velký	Střední	Kontrola správnosti výsledků s již hodnocenou investicí a jejími výstupy
5	27%	21,00%	Malý	Malá	Požadavek na příslušného vedoucího, akceptace rizika
	18%		Malý	Malá	Akceptace rizika
	18%		Malý	Malá	Akceptace rizika
6	18%	24,00%	Velký	Střední	Zjištění důvodu nedodržování předpisů, motivační program
	30%		Velký	Střední	Zjištění odlišností od stanovených cílů, přijetí nápravných opatření
7	18%	17,00%	Velký	Střední	Zjištění důvodu neúspěchu a jeho následná náprava
	16%		Velký	Střední	Zjištění důvodu neúspěchu a jeho následná náprava
8	28%	21,00%	Střední	Malá	Práce s aktuálními hodnotami, kontrola hodnot a sazeb na začátku účetního období
	18%		Střední	Malá	Sledování daňových zákonů, úprava změny sazeb
	21%		Velký	Střední	Sledování vnitropodnikových změn
	19%		Velký	Střední	Sledování změn v zákonných předpisech, aktualizace dle změn

Zpracování vlastní

Pravděpodobnost	Rozmezí	Dopad na projekt	Charakteristika		
Malá	0-32%	Velký dopad	Velmi nepříznivý		
Střední	33-66%	Střední dopad	Středně nepříznivý		
Vysoká	67-100%	Malý dopad	Malý nepříznivý		
Hodnota rizika a reakce		Dopad/Pravděpodobnost	Malá	Střední	Velká
VHR	vysoká hodnota rizika	Malý dopad	MHR	MHR	SHR
SHR	střední hodnota rizika	Střední dopad	MHR	SHR	VHR
MHR	malá hodnota rizika	Velký dopad	SHR	VHR	VHR

Zdroj: Doležal, 2009, s. 80.