

Projekt zavedení investičního controllingu ve společnosti Veletrhy Brno, a.s.

Bc. Vlastimil Šemora

Diplomová práce
2018



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav financí a účetnictví
akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Vlastimil Šemora**
Osobní číslo: **M16530**
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Finance**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Projekt zavedení investičního controllingu ve společnosti Veletrhy Brno, a.s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Provedte literární rešerši na problematiku investiční činnosti a investičního controllingu.

II. Praktická část

- Provedte analýzu současného stavu řízení podnikových investic a jednotlivých činností controllingu ve vybrané společnosti.
- Na základě vyhodnocení analýzy stanovte nedostatky a přednosti současného stavu.
- Vypracujte projekt na zavedení investičního controllingu a vytvoření postupu řízení podnikových investic ve vybrané společnosti.
- Vyhodnoťte rizika, nákladovost a ekonomický přínos projektu.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

BREALEY, Richard A., Stewart C. MYERS a Franklin ALLEN. Principles of corporate finance. Twelfth edition. New York: McGraw-Hill Education, 2017, 896 s. ISBN 978-1-259-25333-1.

ESCHENBACH, Rolf a Helmut SILLER. Profesionální controlling: koncepce a nástroje. 2., přeprac. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 381 s. ISBN 978-80-7357-918-0.

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

SCHOLLEOVÁ, Hana. Investiční controlling: jak hodnotit investiční záměry a řídit podnikové investice: investiční proces jako základ budoucí prosperity, nástroje a metody investičního controllingu, volba financování a technologie, monitoring průběhu investice a postaudit. Praha: Grada, 2009, 285 s. ISBN 978-80-247-2952-7.

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: **doc. Ing. Marie Paseková, Ph.D.**
Ústav financí a účetnictví
Datum zadání diplomové práce: **15. prosince 2017**
Termín odevzdání diplomové práce: **17. dubna 2018**

Ve Zlíně dne 15. prosince 2017



doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan



prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
ředitelka ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že


- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užit své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen přípouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 13.4.2018

Jméno a příjmení: Vlastimil Šemora


.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Cílem diplomové práce je zavedení investičního controllingu ve společnosti Veletrhy Brno, a. s. V teoretické části práce jsou charakterizovány základní pojmy, které jsou spojeny s investicemi, jejich řízením a investičním controllingem. Praktická část se nejdříve zabývá charakteristikou společnosti, následně analýzou současného stavu řízení investic ve společnosti Veletrhy Brno, a. s, z níž byly definovány nedostatky nynějšího stavu. Na základě analýzy byl navržen projekt zavedení investičního controllingu a to včetně zhodnocení přínosů, nákladů a rizik.

Klíčová slova: investiční controlling, investice, vyhodnocování efektivnosti investic, zdroje financování

ABSTRACT

The aim of the thesis is to deploy investment controlling in the company Veletrhy Brno, a. s. In the theoretical part, there are characterized basic concepts associated with investments, their management, and investment controlling. The Practical part firstly deals with the company characteristics, then analyzes the current state of the investment management in Veletrhy Brno, a. s. in which there were defined deficiencies of the current state. Based on the analysis, there was designed an investment controlling deployment project including evaluation of benefits, costs, and risks.

Keywords: investment controlling, investment, investments effectiveness evaluation, funding sources

Rád bych poděkoval vedoucí mé diplomové práce paní doc. Ing. Marii Pasekové za vedení, udělené rady a v neposlední řadě trpělivost. Dále chci poděkovat vedoucímu controllingového oddělení společnosti Veletrhy Brno, a. s. panu Ing. Tomáši Filovi za poskytnuté informace a spolupráci při realizaci mé diplomové práce.

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 INVESTICE	12
1.1 MAKROEKONOMICKÉ POJETÍ INVESTIC	12
1.1.1 Hrubé investice.....	12
1.1.2 Čisté investice.....	12
1.2 PODNIKOVÉ POJETÍ INVESTIC	12
1.3 KLASIFIKACE INVESTIC	13
1.3.1 Investice z účetního hlediska.....	13
1.3.2 Investice dle vlivu na podnik.....	13
1.3.3 Investice z hlediska vztahu k rozvoji podniku.....	14
1.3.4 Investice z hlediska typu peněžního toku.....	14
2 INVESTIČNÍ CONTROLLING	15
2.1 ÚLOHA INVESTIČNÍHO CONTROLLINGU	15
2.2 CÍLE INVESTIČNÍHO CONTROLLINGU	15
2.3 FUNKCE INVESTIČNÍHO CONTROLLINGU	16
2.4 REPORTING	17
2.4.1 Reporting investic.....	17
2.4.2 Výsledná kalkulace projektu.....	18
3 INVESTIČNÍ PROCES	19
3.1 PŘEDINVESTIČNÍ FÁZE	19
3.1.1 Identifikace projektů.....	19
3.1.2 Předběžný výběr.....	19
3.1.3 Technicko-ekonomická studie proveditelnosti.....	20
3.2 INVESTIČNÍ FÁZE	21
3.3 PROVOZNÍ FÁZE	21
3.4 POSTINVESTIČNÍ AUDIT	22
3.4.1 Obsah postauditu.....	22
3.5 FÁZE UKONČENÍ A LIKVIDACE PROJEKTU	23
4 HODNOCENÍ EFEKTIVNOSTI INVESTIC	24
4.1 URČENÍ KAPITÁLOVÝCH VÝDAJŮ NA INVESTICI	24
4.2 ODHAD PENĚŽNÍCH TOKŮ Z INVESTICE	25
4.3 URČENÍ PODNIKOVÉ DISKONTNÍ MÍRY	25
4.3.1 Náklady na cizí kapitál.....	26
4.3.2 Náklady na vlastní kapitál.....	26
4.4 METODY HODNOCENÍ EFEKTIVNOSTI INVESTIC	27
4.4.1 Statické metody hodnocení investic	27
4.4.1.1 Celkový příjem z investice.....	27
4.4.1.2 Doba návratnosti.....	28
4.4.2 Dynamické metody hodnocení investic	28
4.4.2.1 Metoda čisté současné hodnoty.....	28
4.4.2.2 Vnitřní výnosové procento.....	29

4.4.2.3	Index rentability	30
4.4.3	Metody vyhodnocení investic do informačních technologií	30
4.4.3.1	IT Portfolio Management	31
4.4.3.2	IT scorecard	31
4.4.4	Metody nevýnosového charakteru	32
4.4.4.1	Metoda analýzy užité hodnoty	32
4.4.4.2	Nákladové metody	33
4.4.4.3	Metoda nákladů a přínosů	34
4.4.4.4	Metoda SERVQUAL	35
5	ZDROJE FINANCOVÁNÍ INVESTIC	36
5.1	VLASTNÍ ZDROJE FINANCOVÁNÍ	36
5.2	CIZÍ ZDROJE FINANCOVÁNÍ	36
5.2.1	Dlouhodobý úvěr	37
5.2.2	Emise obligací	37
5.3	LEASING	37
II	PRAKTICKÁ ČÁST	39
6	CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI	40
6.1	ZÁKLADNÍ ÚDAJE	40
6.2	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	41
6.3	MAJETKOVÁ A FINANČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI	42
6.3.1	Vertikální analýza aktiv	42
6.3.2	Vertikální analýza pasiv	43
6.4	VÝVOJ VÝNOSŮ A NÁKLADŮ	44
6.5	CÍLE SPOLEČNOSTI	46
7	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU INVESTIČNÍHO CONTROLLINGU	48
7.1	INVESTIČNÍ PLÁN	48
7.2	NÁMĚTY NA INVESTICE	48
7.3	POSTUP SCHVALOVÁNÍ PLÁNU INVESTIC	49
7.4	VÝBĚR INVESTICE	49
7.4.1	Projektová příprava	50
7.4.2	Výběrové řízení	50
7.4.3	Převzetí investičního zařízení	50
7.5	SLEDOVÁNÍ INVESTIC	51
7.6	PROVEDENÉ INVESTICE	53
7.6.1	Zdroje financování investic	56
7.6.2	Vyhodnocování provedených investic	56
7.7	SOUČASNÝ REPORTING INVESTIC	56
7.8	ZHODNOCENÍ ANALÝZY INVESTIČNÍHO CONTROLLINGU	57
8	NÁVRH ZAVEDENÍ INVESTIČNÍHO CONTROLLINGU	59
8.1	ČINNOSTI CONTROLLERA V OBLASTI INVESTIČNÍHO CONTROLLINGU	59
8.2	VYHODNOCOVÁNÍ INVESTIČNÍCH AKCÍ	59
8.2.1	Vyhodnocení efektivnosti investice s finančním přínosem	60
8.2.2	Vyhodnocení investic úsporou nákladů	72

8.2.3	Vyhodnocení investic do služeb.....	75
8.3	REPORTING INVESTIC	78
8.4	ZÁVĚREČNÁ ZPRÁVA O INVESTIČNÍM PROJEKTU.....	79
9	ZHODNOCENÍ PROJEKTU	81
9.1	PŘEDPOKLÁDANÉ PŘÍNOSY PROJEKTU	81
9.2	PŘEDPOKLÁDANÉ NÁKLADY PROJEKTU	81
9.3	PŘEDPOKLÁDANÁ RIZIKA PROJEKTU	82
	ZÁVĚR	83
10	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	85
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	88
	SEZNAM OBRÁZKŮ	90
	SEZNAM TABULEK.....	91
	SEZNAM PŘÍLOH.....	93

ÚVOD

V současné době nemohou podniky investovat pouze do obnovení zařízení či navýšení jejich kapacity, nýbrž pro udržení konkurenceschopnosti s okolím či získání konkurenční výhody na trhu je nezbytné investovat do rozvoje podniku. Pro úspěšnost těchto investičních projektů je důležité zajistit efektivní řízení celého investičního procesu, a tedy všech jeho dílčích částí, který se skládá z předinvestiční, investiční, provozní a ukončující fáze.

Společnost Veletrhy Brno, a. s. má oddělení controllingu, který představuje nástroj pro řízení. Investiční controlling je tedy zaměřen na podporu řízení celého investičního procesu s orientací na budoucnost. Funkcí investičního controllingu je zabezpečit relevantní informace pro vedení společnosti k investičnímu rozhodnutí. Činnosti, které má investiční controlling za úkol jsou zejména zjištění investičních potřeb, přidělení kritéria pro investiční akci, zvolení vhodných metod pro vyhodnocování efektivnosti investice a zvolení optimálního financování. Dále, pokud je investiční projekt přijat, investiční controlling sleduje a kontroluje jeho průběh a v případě nalezení odchylek také navrhuje jejich řešení.

Diplomová práce bude rozdělena na dvě části, na část teoretickou a praktickou. První část se bude věnovat metodickým a teoretickým poznatkům ohledně investic, investičního controllingu, metod způsobů vyhodnocování efektivnosti a zdrojů financování nabyté z odborné literatury zabývající se zejména podnikové a manažerské ekonomii a dalších pramenů, jež se investicemi zabývají.

V praktické části bude nejdříve představena společnost Veletrhy Brno, a. s. a to její základní charakteristika, předmět podnikání, finanční struktura a cíle. Dále bude analyzován současný stav řízení podnikových investic, kde budou využity interní materiály, které mi budou poskytnuty.

Na základě zhodnocení výsledků analýzy bude provedena stěžejní část a to předložení návrhu podoby investičního controllingu, jehož cílem zefektivnění procesu řízení investic ve společnosti.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 INVESTICE

Podle Vochozky a Mulače (2012, s. 270) se dá investice definovat jako jednorázový výdaj, jenž generuje dlouhodobé příjmy. Dle Strouhala (2016, s. 156) se však dá investice chápat jako odložení současné spotřeby a lze ji vyložit jak v makroekonomickém tak i podnikovém (mikroekonomickém) pojetí.

1.1 Makroekonomické pojetí investic

Investice z makroekonomického pojetí jsou charakterizovány jako vzdání ze současné spotřeby za účelem budoucího zvýšení statků. Každá ekonomika se musí v rámci svých výrobních možností rozhodovat mezi spotřebními a investičními statky. Jednou z možností dosažení nárůstu investičních statků je obětování části statků spotřebních. Investice se z makroekonomického pohledu dále rozdělují na investice hrubé a čisté. (Valach, 2010, s. 18)

1.1.1 Hrubé investice

Podle Valacha (2010, s. 19) jsou hrubé investice tvořeny nárůstem investičních statků za dané období a zahrnuje se do nich:

- Pořízení či úbytek hmotných aktiv jako jsou budovy, stroje či jiná zařízení,
- pořízení a úbytky nehmotných aktiv jako jsou např. licence,
- změna stavu zásob.

1.1.2 Čisté investice

Čisté investice se dají jednoduše definovat jako hrubé investice snížené o odpisy a v průběhu daného období představují čisté investice nárůst zásob investičních statků. (Synek, 2011, s. 282)

1.2 Podnikové pojetí investic

Jak makroekonomické, tak i podnikové pojetí investic je možné chápat jako odloženou spotřebu do budoucna za účelem navýšení budoucích statků. Podnikové investice lze z finančního hlediska charakterizovat jako jednorázové vynaložení zdrojů, které obvykle po dobu jednoho roku přinášejí podniku peněžní příjmy. (Synek, 2011, s. 283)

Dle Šimana a Petery (2010, s. 107) je žádané, aby podnikové investice uhradily, pokud možno co nejdříve výdaje na jejich pořízení a zhodnotily vložený kapitál.

1.3 Klasifikace investic

Určité investiční projekty jsou v podniku nutné. U některých investic stačí například jen porovnání výdajů a případných úspor, u jiných je nutné naopak vytvářet podrobné analýzy. Z tohoto důvodu jsou investice klasifikovány do několika skupin kvůli různým metodám jejich vyhodnocování, či stanovení řídicí úrovně v podniku. (Dluhošová, 2010, s. 129)

1.3.1 Investice z účetního hlediska

Podle Synka (2011, s. 288) se investice z pohledu účetnictví, financování a daňových předpisů se rozdělují do tří základních skupin:

- **Finanční investice** – tyto investice v českém účetnictví jsou uvedeny v položce finanční majetek, do kterého spadají dlouhodobé cenné papíry, dlouhodobé půjčky, vklady do jiných společností a nemovitosti, s nimiž společnost obchoduje.
- **Hmotné investice** – jedná se o stálá aktiva, tedy o dlouhodobý majetek, jenž byl nakoupen z důvodu vytvoření či rozšíření výrobních kapacit (stroje, budovy, dopravní prostředky).
- **Nehmotné investice** – jsou to zejména ty položky, které jsou v českém účetnictví pod dlouhodobým nehmotným majetkem. Jedná se především o licence, software, či výdaje na výzkum, vzdělání a sociální rozvoj.

1.3.2 Investice dle vlivu na podnik

Landa (2008, s. 163-164) se spolu s Dluhošovou (2010, s. 129) shodují, že pořízení investic z hlediska důvodu či jinak řečeno podle vlivu na podnikovou ekonomiku se investiční projekty rozdělují na:

- **Investice jako náhrada za stávající zařízení** – je to nezbytná náhrada opotřebovaných investic a aplikuje se jen s pomocí jednoduchých analýz.
- **Výměna stávajícího zařízení za účelem snížení nákladů** – z důvodu vysokých nákladů stávajícího, avšak stále funkčního zařízení, je za účelem jejich snížení vyměněno zařízení, u kterého je provedena podrobnější analýza zahrnující srovnání výdajů s možnou úsporou nákladů dosaženou pořízením nového přístroje.

- **Expanze stávajícího produktu a rozšíření trhu** – pomocí analýzy ekonomické efektivity se zajišťuje taková investice, jež má podniku rozšířit stávající produkční kapacity.
- **Vývoj, výroba a prodej nového produktu a expanze na nové trhy** – z důvodu nákladovosti a velkého rizika při vývoji a následném zavedení nového produktu se prosazují metody čisté současné hodnoty a podnikatelského rizika.
- **Ostatní investiční projekty** – projekty, které nepřímo souvisí s hlavní činností podniku (parkoviště, administrativní budova aj.).

1.3.3 Investice z hlediska vztahu k rozvoji podniku

Dluhošová (2010, s. 130) rozděluje investiční projekty z hlediska vztahu k rozvoji podniku na:

- **Rozvojové investice** – investice rozšiřující schopnosti vytvářet či prodávat své produkty.
- **Obnovovací investice** – investice nahrazující zastaralé zařízení.
- **Regulatorní investice** – investice, bez kterých by nemohl podnik dále fungovat. Jedná se především o investice zaměřené na bezpečnost, ochranu a zlepšení životního prostředí.

1.3.4 Investice z hlediska typu peněžního toku

Investiční projekty dle peněžních toků Dluhošová (2010, s. 131) klasifikuje do dvou skupin a to:

- **Konvenční** – u investice s konvenčními peněžními toky po počátečním výdaji na investici následují z investičního projektu pozitivní čisté příjmy.
- **Nekonvenční** – peněžní příjmy se u nekonvenčních peněžních tocích střídají s výdaji z důvodu například nutné údržby investice nebo rekultivační práce.

2 INVESTIČNÍ CONTROLLING

Investiční controlling je proces, který pomáhá realizátorovi svým odborným know-how ohledně investic. Důležitost investičního controllingu také umocňuje to, že se investice týkají různých oblastí podniku, jakými jsou zaměstnanci, výroba či prodej. Proto jsou aktivity investičního controllingu jako analýza, koordinace a získávání informací nezbytné. (Eschenbach a Siller, 2012, s. 238)

Práci investičního controllingu nezajišťuje pouze controller investic, nýbrž jde o týmovou součinnost mezi controllerem a manažerem, který sám přejímá zodpovědnost za výsledky. Controller investic má za úkol vedoucímu pracovníkovi zajistit řádné informace, aby existovala průhlednost výsledků. (Eschenbach, 2004, s. 400)

2.1 Úloha investičního controllingu

Scholleová uvádí (2009, s. 16), že ačkoliv se controller přímo nepodílí na rozhodování o investicích, tak ho velkou mírou ovlivňuje kvalitou informací, jež majitelům či vedení firmy předává. Proto musí zajistit správnost informací, vhodnou formu zpracování a načasování.

Eschenbach a Siller (2012, s. 238) rozdělují úkoly investičního controllingu dle koordinace strategického a operativního hlediska investic.

Ke strategickým úlohám investičního controllingu náleží zejména podpora rozvoje investiční strategie, jež se využívá při zájmu podniku na účasti vznikajícího podniku, nebo jeho nákup či založení. Dalšími strategickými úkoly jsou vyhodnocování investičních strategií, kontrola jejich financování, investiční plánování a porovnání plánu se skutečností. Do operativních úloh investičního controllingu patří sestavení podrobného investičního plánu, pro vyhodnocování investic důležité stanovení hodnotících kritérií, součinnost investičního záměru s rozpočtem, realizace investice a srovnání plánu se skutečností. (Eschenbach a Siller, 2012, s. 238-239)

2.2 Cíle investičního controllingu

Hlavním cílem investičního controllingu je během celého investičního procesu podpora procesů a rozhodování a to ve všech úrovních podniku. Celý proces se však rozděluje na několik částí. V předinvestiční fázi je cílem zejména nalezení vhodné investice a její základní charakteristiky. V další fázi se investiční controlling snaží stanovit plány

v peněžních prostředcích na náklady a užitky z investice v dlouhodobém obzoru. Postupem času, jak se proces více blíží k zaváděcí části investic, aktivita těchto procesů klesá a jsou nahrazeny operativními a řídicími postupy, u kterých je hlavním cílem zejména zásobování, včasné platby a koordinace činností. Při závěrečné dezinvestici plány ukončení nahrazují zbývající procesy. Investičního projekt bývá ukončen postauditem, jehož podstatou jsou analýzy a srovnání původních a upravených plánů se skutečností, včetně nalezení příčin možných odchylek. (Scholleová, 2009, s. 16-17)

Aby investiční controlling splnil podnikové cíle, neslouží jen k plánování a vyhodnocování. Důležité je, aby byl součástí metodiky a rámců celého investičního procesu. (Scholleová, 2009, s. 17)

2.3 Funkce investičního controllingu

Základní funkcí investičního controllingu je poskytnout podniku jednoduché a přehledné informace přizpůsobené každé úrovni rozhodování vlastníků a vedoucích pracovníků. Nejen pro kvalitní zprávu s kýženými informacemi, ale i kvůli dlouhodobě vyváženého reportingu na všech úrovních podniku, musí oddíl investičního controllingu splňovat metodické a koordinační funkce, jejichž výsledkem je servis pro rozhodování. (Scholleová, 2009, s. 17-18)

Pro metodickou oblast je podmínkou nezávisle na konkrétní investici vytvoření směrnic a postupů při rozhodovacím procesu. Z důvodu možného opakování se schémata a postupy vytvářejí rámcově s definováním a doporučením použitých metod. Při tvorbě směrnic a postupů by měl být taktéž nastaven systém včasného varování. (Scholleová, 2009, s. 18)

V oblasti koordinační je podmínkou průběžný komplexní sběr dat, jakožto podklad pro manažerské rozhodování a organizace a organizace a součinnost procesů ve všech fázích procesu s důrazem na fázi přípravnou. (Scholleová, 2009, s. 18)

Scholleová (2009, s. 18) uvádí, že oddíl investičního controllingu by v oblasti servisu pro rozhodování měl poskytnout:

- Plánování, které by mělo obsahovat tvorbu plánů, jejich rozpracování a koordinaci, na základě nových informací korekce plánů, rozpočtování a kontrolu vázanosti kapitálu.
- Zpracování výstupů pro vlastníky, management a podporu jejich rozhodování.

- Kontrolu zahrnující kontroly stanovení rozsahu, typy kontroly plánů, klíčové ukazatele, jejich odchylky, příčiny a opatření k prevenci odchylek.
- Postaudit.

2.4 Reporting

Reporting je komplexní systém, který díky syntetizování vnitropodnikových zpráv a výkazů pomáhá s řízením celého podniku i jeho organizačních jednotek. Cílem reportingu je vytvoření interních výkazů výkonnosti, které je možné podrobněji sledovat v nejrůznějších průřezech, jako je členění dle skupin, výkonů, středisek či zákaznických skupin. Jelikož uživatelů reportingu bývá více, je kladen důraz na výběr, zpracování, úpravu a distribuci informací, které by měly splňovat požadavky konkrétního uživatele. (Šoljaková a Fibírová, 2010, s. 10-11)

Dle Šoljakové a Fibírové (2010, s. 10) by měl návrh a implementace reportingu nejprve identifikovat požadavky a potřeby uživatelů výkazů podle obsahu, formy a času poskytovaných informací. Poté zvolit vhodnou formu výkazů (tištěná, elektronická či kombinace obou), jejich jednotný design. Dále vhodné zvolení distribuce výkazů, oddělení důvěrných a ostatních informací. Nemělo by se zapomenout i na zpětnou vazbu, jelikož díky připomínkám a námětům směřovaných na adresáty vzniká prostor pro zlepšení celkového systému reportingu.

Zdrojem dat reportingu je dle Scholleové (2009, s. 19) podnikový informační systém. Avšak obyčejné podnikové informační systémy většinou poskytují nepříliš relevantní informace pro reporting, jelikož umožňují jen čistě účetní či výrobní pohled na podnikové činnosti. Lepší pohled na činnosti firmy přinášejí nadstavbové informační systémy, jež nezobrazují jen pouhá data, ale umožňují zobrazení ekonomické skutečnosti z různých, pro controllingový úsek užitečných úhlů pohledu. S využitím controllingových nástrojů a potřebných informací pak probíhají procesy plánování, vyhodnocování a modely dopadů jak na plány, tak srovnání. Cílem controllingového informačního systému tedy není jen zobrazení dat minulých a přítomných, ale úkolem je tyto informace zároveň s podnikovými cíli porovnat, aby mohly při zjištěných odchylkách běžet jako systém včasné výstrahy.

2.4.1 Reporting investic

Reporting investice je jedním z kroků celkového řízení investic a podle Landy a Poláka (2008, s. 174) by měl finanční report obsahovat:

- Časové období, za které byl report sestaven a identifikace projektu.
- Označení jednotlivých fází projektu.
- Celkové náklady, se kterými se plánuje za celou dobu trvání projektu.
- Procentní vyjádření rozpracovanosti jednotlivých projektů.
- Přepočtené plánované náklady, které se spočítají jako celkové plánované náklady vynásobené procentním vyjádřením rozpracovanosti.
- Skutečně vynaložené náklady za vykazované období.
- Odchytky mezi skutečnými a přepočtenými plánovanými náklady.
- V případě nalezené významné odchytky návrh na opatření.

2.4.2 Výsledná kalkulace projektu

Výsledná kalkulace projektu pomocí porovnání přepočteného rozpočtu a skutečnosti slouží k posouzení, zda a jakým způsobem projekt splnil cíle hospodárnosti a plánované náklady. Pro výslednou kalkulaci je však důležité zohlednění všech změn, ke kterým v průběhu projektu došlo. (Landa a Polák, 2008, s. 176)

3 INVESTIČNÍ PROCES

Dle Kislingerové (2010, s. 283) je pro úspěšný a dlouhodobý rozvoj podniku důležitá příprava a realizace investičního projektu, které se skládají se tří základních fází a to:

- Předinvestiční (identifikace projektů, předběžný výběr a studie proveditelnosti),
- investiční,
- provozní.

Dluhošová (2010, s. 133) k těmto třem fázím ještě doplňuje poslední fázi, a to fázi ukončení a likvidace projektu a Scholleová (2009, s. 241) do investičního procesu přidává i postinvestiční audit.

3.1 Předinvestiční fáze

Předinvestiční fázi by měl podnik věnovat velkou pozornost, jelikož úspěch realizovatelného projektu zavedení investice závisí na přípravě, kvalitě informací a interpretaci získaných dat v jednotlivých etapách této fáze. Jednotlivými etapami jsou pak identifikace projektů, jejich předběžný výběr a technicko-ekonomická studie proveditelnosti. (Dluhošová, 2010, s. 131-132)

3.1.1 Identifikace projektů

Kislingerová (2010, s. 283-284) uvádí, že první etapou předinvestiční fáze je identifikace projektu. Podnik sleduje a vyhodnocuje podnikatelské okolí kvůli získání různých podnětů pro podnikatelské příležitosti. K této činnosti nejsou zapotřebí žádné složité analýzy, nýbrž stačí monitorovat dostupné materiály a studie. Scholleová (2009, s. 27) předkládá různé zdroje k čerpání informací, jedná se především o materiály státních institucí, odborný tisk, marketingové výzkumy, nově vydané legislativy a technologie, či makroekonomické, odvětvové a odborové analýzy.

Výsledkem vyhodnocení příležitostí vzniká seznam možných příležitostí, které jsou pro podnik zajímavé a efektivní. (Kislingerová, 2010, s. 284)

3.1.2 Předběžný výběr

Podle Kislingerové (2010, s. 284) je předběžný výběr jakýmsi mezistupněm mezi hledáním příležitostí a zpracováním jejich pečlivé analýzy. Měl by určit, zda vybraný

projekt je natolik atraktivní a realizovatelný a zároveň zda jsou jeho dopady na životní prostředí v souladu s legislativou.

Scholleová (2009, s. 29) s tímto postupem souhlasí, avšak tento krok označuje jako mezistupeň předběžné technicko-ekonomické studie (pre-feasibility study), která by měla rozhodnout, zda projekt vyřadit, nebo dále provést detailní technicko-ekonomickou studii proveditelnosti.

3.1.3 Technicko-ekonomická studie proveditelnosti

Technicko-ekonomická studie proveditelnosti neboli Feasibility Study tvoří podrobné zpracování projektu a jejím hlavním cílem je poskytnout potřebné informace pro rozhodnutí zdali investiční projekt přijmout či nikoliv. K vytvoření Feasibility Study je potřeba tým odborníků ze všech potřebných oblastí, vycházející jak z podmínek uvnitř podniku, tak ze situace na trhu a její předpovědi. Ve studii jsou informace, výpočty a hodnocení dle fází investičního projektu, které se týkají finančních a technických požadavků projektu. Jestliže technicko-ekonomická studie proveditelnosti nalezne slabinu, nedostatečnou efektivnost či nemožnost proveditelnosti projektu, je projekt zamítnut. (Dluhošová, 2010, s. 132)

Technicko-ekonomická studie proveditelnosti by měla obsahovat (Kislingerová, 2010, s. 284):

- Analýzu trhu – stanovení cílového trhu produktů, analýza části zákazníků a prognóza poptávky a analýza a prognóza konkurence.
- Marketingovou strategii – cíloví zákazníci, cenová a nákladová politika a cílový tržní podíl.
- Analýzu vstupů – z hlediska kvality, ceny, dostupnosti, možnosti substituce a míry rizika.
- Analýzu výrobního zařízení a technologií – jejich cena, spolehlivost, náklady a možnosti jeho pořízení.
- Analýzu lidských zdrojů – struktura zaměstnanců.
- Analýzu lokalizace projektu.
- Analýzu rizika.
- Finanční analýzu.

- Plán realizace – stanovení úkolů, termínů, odpovědných osob, požadované výsledky a rozpočty potřebných finančních zdrojů.

3.2 Investiční fáze

Po fázi, kdy bylo nejdůležitější zjistit, zdali investiční projekt přijmout či nikoliv, nastává investiční fáze. Zde se realizuje samotná investice, avšak významnou částí této fáze je samotné uvedení projektu do života, které zahrnuje (Kislingerová, 2010, s. 285):

- Vytvoření potřebné (finanční, právní, organizační) základny pro investiční projekt,
- nákup či samostatný vývoj technologie a její technická dokumentace,
- výběr dodavatelů aktiva,
- opatření potřebného majetku,
- zajištění lidských zdrojů a jejich případné zaškolení,
- záběhový provoz.

Nástrojem kvalitního řízení investiční fáze je spolu s dobře zpracovanou ekonomicko-technickou studií proveditelnosti také jasný časový harmonogram. Stejně jako špatně odvedené činnosti v předinvestiční fázi, tak i jakékoliv zpoždění z důvodu nedůsledné kontroly mohou negativně zasáhnout fázi investiční, jelikož zpoždění zdržuje prostředky, což navyšuje kapitálové náklady. (Scholleová, 2009, s. 181)

Pro co nejpresnější časový harmonogram je nezbytné při odhadu délky trvání zohlednit kromě času nutného na jednotlivé činnosti také závislosti mezi nimi. Například striktní návaznost jde jasně vidět u banky, která s podnikem neuzavře úvěrovou smlouvu dříve, než bude vyřízena podrobná dokumentace. (Scholleová, 2009, s. 181)

3.3 Provozní fáze

Dluhošová (2010, s. 132) označuje provozní fázi jako fázi, ve kterém jsou na investičním projektu produkovány výrobky a služby. Úspěšnost této fáze se odvíjí od kvality práce v předinvestiční fázi a od úrovně technicko-ekonomické studie proveditelnosti.

Úkolem controllera je v provozní fázi podle Scholleové (2009, s. 211) sledování a vyhodnocování probíhajících procesů. Pokud controller zjistí potenciální problémy, měl by mít možnost navrhnout jistá doporučení ke korekci plánu či realizaci.

Problémy, jež mohou v provozní fázi nastat, se dělí podle dopadu, který mohou způsobit a to na problémy s krátkodobým a problémy s dlouhodobým dopadem. Problémy v provozní

fázi s krátkodobým dopadem jsou například špatná organizace, nedostatečné proškolení personálu nebo nevyřešení nedostatků v záběhovém provozu aj. Tedy problémy, které se přímo týkají výrobní části a jejich dopady se dotknou nákladové oblasti. V tomto případě však podnik může zasáhnout a to kupříkladu lepší organizací práce, či revizí smluv s dodavateli. Problémy v provozní části s dlouhodobým dopadem se týkají především špatné strategie a buď tedy chybných předpokladů, nebo podcenění předinvestiční fáze. Důsledek tohoto problému může vést až k ukončení projektu. Náprava je možná úpravou učiněných rozhodnutí, avšak nemá takový vliv, aby změnil podnikatelské okolí ve svůj prospěch. (Scholleová, 2009, s. 211)

Během kontroly provozní fáze controller zjišťuje a vyhodnocuje odchylky, přičemž se zaměří na jejich původ a důvod vzniku, aby mohl zajistit taková zabezpečení, která by zamezila dalšímu vzniku odchylek. V souvislosti s investicemi je nejvíce sledovanou veličinou cash flow. Provozní cash flow se pak dále ještě dělí dle místa vzniku potencionálních odchylek a to na výrobní část, finanční část a část daňové úspory. (Scholleová, 2009, s. 212, 228)

3.4 Postinvestiční audit

Postinvestiční audit neboli postaudit je komplexní analýza dokončené investice, která následuje po určitém časovém odstupu po završení investičního projektu. Postaudit funguje jako klíčový prvek controllingové zpětné vazby a jeho závěry se pak využívají jako výsledky dalších projektů, čímž se stává i prvním vstupem aplikace zpětné vazby i budoucích plánů. Hlavním cílem postinvestičního auditu není hodnocení úspěšnosti, ale vyhledání příčin vedoucích k nesplnění předem stanovených cílů. Kvůli náročnosti se postaudit neprovádí u každého investičního projektu, ale jen u projektů, které jsou pro podnik klíčové (obsahově, či rozsahově) nebo u projektů, jež jsou sporné a to kvůli již počátečním rizikům. (Scholleová, 2009, s. 241-242)

3.4.1 Obsah postauditů

Dle Scholleové (2009, s. 242-243) je obsahem postinvestičního auditu:

- 1. Hodnocení úspěšnosti projektu** – pomocí finanční analýzy, ukazatelů rentability a strategické analýzy se porovnává z hlediska strategických a finančních cílů výsledný efekt na rozvoj podniku.

2. **Výběr faktorů rizika v předinvestiční fázi** – zkoumání klíčové faktory a jejich možné postižení, příčin odchylek a míry přesnosti odhadu.
3. **Revize krizových plánů pro investiční a provozní fázi** – sledování, zda byly vytvořeny krizové plány a efekty uplatnění krizových plánů.
4. **Identifikace příčin neúspěchu** – zjištění míry rozdílu od očekávání nejen z hlediska cíle, ale i z hlediska průběžných procesů.

Výsledkem postinvestičního auditu jsou shrnutí, která se dají použít pro přípravu a realizaci dalších investičních projektů. Klíčovým výstupem jsou však doporučení vycházející ze zjištěných příčin odchylek. Tato doporučení je možno rozdělit na doporučení týkající se projektového managementu, která souvisejí hlavně s vedením dokumentace, návaznosti projektů a podnikové součinnosti, a na doporučení týkající se přípravy a realizace investičních projektů, která se zaměřují na informační, metodickou a procesní oblast. (Scholleová, 2009, s. 243-245)

3.5 Fáze ukončení a likvidace projektu

Fáze ukončení a likvidace je poslední fází života investičního projektu. Závěrečnou fází tvoří zejména zastavení výroby a aktivity související s ukončením investice. Mezi aktivity související s ukončením činnosti patří prodej zásob a likvidovaného majetku, demontáž majetku a sanace lokality. Rozdíl mezi příjmy a výdaji z těchto činností je likvidační hodnota projektu, která je součástí cash flow v posledním roce doby životnosti investičního projektu. (Dluhošová, 2010, s. 133)

4 HODNOCENÍ EFEKTIVNOSTI INVESTIC

Podstatou hodnocení investic je porovnání výdajů a investic s příjmy, které z nich vycházejí. Podnik logicky přijímá takovou investici, ve které příjmy převyšují výdaje. Jelikož investiční projekty trvají delší dobu, podnik by neměl zapomenout na faktor času, jenž příjmy ovlivňuje. Kromě výnosnosti by se u hodnocení efektivnosti mělo dávat pozor na riziko investice a na likviditu investice, tedy dobu, za jak dlouho se investice přemění zpět na peníze. (Synek a Kislingerová, 2015, s. 296)

Dle Synka a kolektivu (2011, s. 292) se postup hodnocení investic skládá z několika kroků:

- Určení jednorázových kapitálových výdajů na investici,
- odhadnutí budoucího cash flow a rizik z investice,
- určení podnikové diskontní míry,
- výpočet současné hodnoty očekávaného cash flow.

4.1 Určení kapitálových výdajů na investici

Do kapitálových výdajů pořizované investice zařazuje Mrkvička a Strouhal (2014, s. 137) zejména pořizovací cenu jejíž součástí dle českých pravidel mohou být např. správní poplatky, cla, dopravné, náklady na montáž či odměny za zprostředkování a poradenské služby. Dále se do kapitálových výdajů zapojuje trvalé zvýšení oběžného majetku, trvalé snížení závazků, prodejní cena daného zařízení a daňový efekt z prodeje stávajícího zařízení.

Výpočet kapitálových výdajů lze zobrazit dle vzorce (Mrkvička a Strouhal, 2014, s. 137):

$$KV = PC + \Delta OA - \Delta KZ - ProC + t * (ProC - ZC) \quad (1)$$

kde:

KV = kapitálový výdaj

PC = pořizovací cena

ΔOA = jednorázová změna oběžného majetku

ΔKZ = jednorázová změna krátkodobých závazků

$ProC$ = prodejní cena nahrazovaného zařízení

t = sazba daně

ZC = zůstatková cena nahrazovaného zařízení

4.2 Odhad peněžních toků z investice

Peněžní toky z investičního projektu vycházejí z odhadu budoucích tržeb a nákladů. Jejimi hlavními položkami jsou čistý zisk, roční odpisy, změna čistého pracovního kapitálu související s investicí po dobu její životnosti a daňově upravený peněžní příjem z prodeje dlouhodobého majetku. (Pavelková a Knápková, 2012, s. 136)

Peněžní toky je třeba stanovovat jen pro celou dobu životnosti investičního projektu. Důležité je však třeba rozlišit životnost technickou, tedy životnost technického zařízení, a životnost ekonomickou. Právě pro určení cash flow z projektu je nutno počítat se životností ekonomickou, jelikož ta představuje období, po které je ekonomicky výhodné provozovat projekt. Odhadované cash flow se vymezuje v cenách běžných, nebo ve stálých cenách. Při volbě typu však musí podnik korespondovat cenu s uplatněnou diskontní sazbou – cash flow v běžných cenách je nutno diskontovat nominální diskontní sazbou, cash flow v cenách stálých je zas potřeba upravit sazbu dle odhadnutého tempa inflace. (Pavelková a Knápková, 2012, s. 137)

4.3 Určení podnikové diskontní míry

Fotr a Souček (2011, s. 117-118) označují určení diskontní míry k základním úlohám investičního rozhodování a jako klíčový faktor pro stanovení ekonomické efektivnosti investice. Podniková diskontní míra se zajišťuje v podobně například úvěrových úroků a obligací. Firemní diskontní míra se pak dá ztotožnit s váženými náklady na kapitál, pro jejichž výpočet je potřeba znát náklady na cizí a vlastní kapitál, podíly cizího a vlastního zpoplatněného kapitálu a aktuální sazbu daně z příjmů.

Výpočet vážených kapitálových nákladů dle vzorce (Fotr a Souček, 2011, s. 117):

$$n_k = \frac{VK}{K} * n_v + \frac{CK}{K} * (1 - S_{dp}) * n_c \quad (2)$$

kde:

n_k = vážené kapitálové náklady v %

n_v = náklady vlastního kapitálu v %

n_c = náklady cizího kapitálu v %

S_{dp} = sazba daně z příjmů v %

CK = zpoplatněný cizí kapitál

VK = vlastní kapitál

K = součet vlastního a zpoplatněného cizího kapitálu

4.3.1 Náklady na cizí kapitál

Informace pro stanovení nákladů na cizí kapitál se získávají z pasivních položek rozvahy, jako jsou běžné a dlouhodobé úvěry, finanční výpomoci a dluhopisy. Je tedy nutné nezapočítat pasiva neúročená (závazky vůči zaměstnancům, dodavatelům) a rezervy, jenž se věcně více hodí zařadit do vlastního kapitálu. Pro úplný výčet cizích zdrojů se nesmí zapomenout i na položky, které se v rozvaze nenajdou. Nejčastějším příkladem je podniky často používaný leasing. Náklady na cizí kapitál se pak vypočtou jako vážený průměr efektivních úrokových sazeb ze všech používaných zdrojů cizího kapitálu. (Pavelková a Knápková, 2012, s. 165)

4.3.2 Náklady na vlastní kapitál

Knápková a kolektiv (2017, s. 158) stanovuje náklady na vlastní kapitál jako výnosová očekávání investorů, která se odvozují z možných alternativních kapitálových výnosů s přihlédnutím k riziku.

Pro stanovení nákladů na vlastní kapitál se Maříkovi (2011, s. 215-233) nejlépe jeví model oceňování kapitálových aktiv (CAPM) tak jako v anglosaských zemích, kde se tato metoda postupně prosazuje. Pro jeho výpočet je však nutno znát bezrizikovou úrokovou míru. V českých podmínkách by tak tuto míru mohly představovat průměrnou výnosnost státních dluhopisů s dobou splatnosti delších jak deset let. Dalším bodem pro možnost výpočtu CAPM je zjištění rizikové premie, která představuje rozdíl výnosu zatíženého rizikem tržního portfolia oproti bezrizikovým aktivům. Jelikož přímý odhad budoucí premie není možný, využívá se odhad z minulých hodnot. Poslední částí je odhad koeficientu β . Výsledný vzorec pro výpočet nákladů na vlastní kapitál dle modelu CAPM pak vypadá:

$$n_v = r_f + \beta * RPT + RPZ \quad (3)$$

kde:

n_v = odhad nákladů vlastního kapitálu

r_f = aktuální výnosnost dlouhodobých vládních dluhopisů

β = odvětvové β přenesené z kapitálového trhu

RPT = riziková prémie kapitálového trhu

RPZ = riziková prémie země

4.4 Metody hodnocení efektivnosti investic

Při výběru správné metody si firma nejdříve musí určit cíle, proč jsou investice realizovány, tedy stanovit si kritérium, podle kterých se bude projekt posuzovat. V praxi se využívají dvě kritéria a to nákladové kritérium a ziskové kritérium. Nákladové kritérium, které si podnik stanoví, jestliže má investice za úkol pouze snížit náklady, však nesleduje celkovou (komplexní, globální) efektivnost. Mnohem komplexněji efektivnost vyjadřuje kritérium ziskové, jenž se stanovuje pro vyhodnocování investic zvyšující zisk. Samotný zisk však neposkytuje přímý přínos peněz, proto se za efekt považuje přísun peněžních toků. (Synek, 2011, s. 301)

Metod hodnocení investic existuje v dnešní době hodně a Synek (2011, s. 301) je dělí na dvě skupiny a to na metody statické a dynamické. Scholleová (2009, s. 37) k těmto dvěma skupinám ještě přidává skupinu metod nevýnosového charakteru.

4.4.1 Statické metody hodnocení investic

Kislingerová (2010, s. 286,288) popisuje statické metody jako metody, které se zaměřují na sledování peněz tekoucí z investice a na jejich případné porovnání s počátečními výdaji na investici. Statické metody nedbají na faktor rizika a faktor času berou v potaz jen omezujícím způsobem, proto se používají u krátkodobých méně významných projektů při nízkém riziku.

4.4.1.1 Celkový příjem z investice

Mezi nejjednodušší statické metody patří celkový příjem z investice, který představuje součet všech cash flow. Přijatelná je pak investice, jejíž součet peněžních cash flow je vyšší než počáteční investiční výdaj, logicky pak z možného výběru více investičních projektů přijímá podnik tu investici s nejvyšším možným celkovým příjmem. Vzorec pro výpočet pak vypadá (Scholleová, 2009, s. 51):

$$CP = CF_1 + CF_2 + \dots + CF_n = \sum_{i=1}^n CF_i \quad (4)$$

kde:

CF_i = cash flow v roce i

CP = celkový příjem

4.4.1.2 Doba návratnosti

Doba návratnosti reprezentuje počet let, za který se kumulované peněžní toky budou rovnat počátečním investičním výdajům. Tak jako u všech statických metod je i zde velkou nevýhodou faktor času a tak peněžní toky budoucích let, se kterými se v této metodě počítá v „momentální“ hodnotě, mají vyšší hodnotu, než jakou budou mít hodnotu v budoucnu. (Kislingerová, 2010, s. 287-288)

Dle Hrdého a Krchovské (2016, s. 150) se doba návratnosti dá vypočítat dle následujícího vzorce:

$$KV = \sum_{n=1}^{DN} (Z_n + O_n) \quad (5)$$

kde:

KV = kapitálový výdaj

Z_n = zdaněný roční zisk z investičního projektu v jednotlivých letech životnosti

O_n = roční odpisy z investice v jednotlivých letech životnosti

n = jednotlivá léta životnosti

DN = doba návratnosti

Podle Pavelkové a Knápkové (2012, s. 141) lze však tuto metodu pomocí diskontování peněžních toků dynamizovat. I tak je tato metoda spíše doplňující, jelikož hrozí, že při výběru z více variant investičních projektů by se mohla vybrat ta varianta, která je sice nejrychleji zaplácena, ale po této době již žádné cash flow podniku nepřináší.

4.4.2 Dynamické metody hodnocení investic

Oproti statickým metodám dynamické metody pro hodnocení investic přihlížejí i na působení faktoru času pomocí diskontování parametrů, v němž je i zároveň obsaženo zohlednění rizika. (Kislingerová, 2010, s. 288)

4.4.2.1 Metoda čisté současné hodnoty

Metodu čisté současné hodnoty Scholleová (2017, s. 132) vyobrazuje jako základní metodu, kdy se porovnávají diskontované příjmy s diskontovanými investičními výdaji.

Diskontování se provádí podnikovou diskontní mírou, která se dá ztotožnit s váženými náklady na kapitál, které byly popsány v kapitole 4.3. Vzorec pro výpočet čisté současné hodnoty pak vypadá následovně:

$$NPV = -IN + \frac{CF_1}{(1+WACC)} + \frac{CF_2}{(1+WACC)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1+WACC)^n} == -IN + \sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1+WACC)^i} \quad (6)$$

kde:

IN = počáteční výdaj na investici

CF_i = peněžní tok v roce i

n = počet let

$WACC$ = vážené náklady na kapitál

NPV = čistá současná hodnota udávající kolik peněz dostane nad investovanou částku podnik navíc

Podnik investici přijímá pouze tehdy, pokud čistá současná hodnota je kladná a pokud by šlo o výběr z více variant, podnik se přiklání k takové investici, jejíž čistá současná hodnota je nejvyšší. Jestliže čistá současná hodnota vyjde záporně, pak investice neuspokojuje očekávanou návratnost vlastníků. (Scholleová, 2017, s. 132)

Díky metodě čisté současné hodnoty lze potvrdit, že „dolar dnes, má větší hodnotu než dolar zítra“, jelikož tato metoda rozpoznává časovou hodnotu peněz. (Brealey, Myers a Allen, 2017, s. 107)

4.4.2.2 Vnitřní výnosové procento

Vnitřní výnosové procento zobrazuje takovou úrokovou míru, kdy při diskontu se investiční výdaje rovnají příjmům plynoucích z investice, neboli když se výše zmíněná čistá současná hodnota rovná nule. (Hrdý a Krechovská, 2016, s. 148)

Samotný výpočet vnitřního výnosového procenta lze provést dle Pavelkové a Knápkové (2012, s. 44-45) využitím lineární interpolace a to nejdříve výpočtem čisté současné hodnoty při zvolené diskontní sazbě, pokud současná hodnota vyjde kladná, je zvolena vyšší diskontní sazba a následný další výpočet současné hodnoty. Jestliže již vyjde čistá současná hodnota záporná, je možné využít následný vzorec pro výpočet vnitřního výnosového procenta:

$$IRR = i_N + \frac{NPV_N}{NPV_N + NPV_V} (i_V + i_n) \quad (7)$$

kde:

IRR = vnitřní výnosové procento

i_N = diskontní sazba při kladné čisté současné hodnotě

i_V = diskontní sazba při záporné čisté současné hodnotě

NPV_N = kladná čistá současná hodnota

NPV_V = záporná čistá současná hodnota v absolutní hodnotě

4.4.2.3 *Index rentability*

Index rentability bývá využit především při porovnání projektů, které dosahují podobné až identické hodnoty čisté současné hodnoty. Tuto metodu lze tedy nazvat jako spíše doplňkové kritérium při výpočtu čisté současné hodnoty. Vzorec pro jeho výpočet pak zní následovně (Mrkvička a Strouhal, 2014, s. 170):

$$IR = \frac{\text{disk.CF}}{\text{disk.KV}} \quad (8)$$

kde:

IR = index rentability

disk. CF = diskontované cash flow

disk. KV = diskontované kapitálové výdaje

Investice se pak přijímá, pokud index rentability je vyšší jak 1 (za předpokladu, že čistá současná hodnota je kladná). Pokud hodnota vyjde nižší jak 1, tak se investice nerealizuje. (Mrkvička a Strouhal, 2014, s. 170)

4.4.3 *Metody vyhodnocení investic do informačních technologií*

Investice do informačních technologií se v dnešní době již nehodnotí technickými parametry, nýbrž se hodnotí to, co tato investice přináší businessu. Díky informačním technologiím může podnik zefektivnit procesy, které se odvíjejí od základní firemní strategie, a tím podnik má možnost získat konkurenční výhodu. Zásadou vyhodnocení jejich přínosu získává vedení společnosti podnět pro další investice do IT, avšak většina přínosů je velmi těžko vyčíslitelná. (Nekvasil, 2008, s. 124-126)

4.4.3.1 *IT Portfolio Management*

IT Portfolio Management není pouze jen metoda na vyhodnocování investic, ale jedná se spíše o jakousi metodiku řízení částí IT podléhající hodnocení. Přístup je založen na období finančních portfolií s několika rozdíly jako ty, že u IT investic je nutno sledovat i nefinanční ukazatele a že položky IT portfolia nejsou zdaleka tak likvidní jako finanční. (Nekvasil, 2008, s. 135)

Nevýhodou metody je nutnost správy projektů, aplikací a zdrojů pomocí portfolia, jelikož IT Portfolio Management je právě s těmito portfolii spojován. Řízením portfolia projektů je společnost schopna identifikovat potíže s výdaji na vývoj inovace ve významu potenciálu návratnosti investičního projektu. Pomocí portfolia aplikací se srovnávají přínosy a výdaje. Portfolio zdrojů zkoumá lidské zdroje s úmyslem minimalizace jejich nevyužití. (Nekvasil, 2008, s. 136)

4.4.3.2 *IT scorecard*

IT scorecard vychází z Balanced Scorecard, jehož principem je to, že by podnik neměl být hodnocen jen podle finančních ukazatelů, ale dle dalších měřítek. U IT scorecard je to vyhodnocení z těchto pohledů – celopodnikový přínos, orientace na zákazníka, kvalita provozu a orientace na budoucnost. (Nekvasil, 2008, s. 137)

Obecně Balanced Scorecard slučuje ukazatele a cíle do čtyř skupin (Nekvasil, 2008, s. 138):

- Finance (výsledky podnikání, finanční cíle)
- Klienti (spokojenost zákazníků – za jak dlouho bude splněna objednávka aj.)
- Vnitřní procesy podniku (jejich efektivnost)
- Učení a růst (kvalifikace zaměstnanců)

Všechny tyto ukazatele jsou navzájem provázané, jelikož při vysoké kvalifikaci a využití nových technologií budou procesy efektivnější, což by mělo mít za důsledek vyšší uspokojování zákazníků, z čehož podnik bude mít vyšší zisk. Tímto způsobem lze využít Balanced Scorecard i na další oddělení, tedy i na IT. Právě u tohoto oddělení se vždy nepodaří formulovat finanční ukazatel (např. zisk), proto je důležité se dívat na vklad IT v rozvoji business společnosti. (Nekvasil, 2008, s. 138)

Perspektiva BSC	Strategické cíle z pohledu IT
Finance	Pochopení místa nákladu na IT ve společné struktuře podnikání
	Schopnost kontrolovat náklady na IT
	Snížení nákladu na IT
	SLA smlouvy na vnitřní služby a jejich řízení
Zákazníci	Garance předem definované úrovně poskytování služeb
	Sledování vztahu cena-úroveň-množství při poskytování služeb
	Zabezpečení funkčnosti IT infrastruktury
	Podpora uživatelů
Procesy	Sledování produktivity a výkonosti jednotlivých poskytovaných služeb
	Efektivita vnitřních procesů
	Kvalifikovaní pracovníci
Učení a růst	Zabezpečení pružnosti IT infrastruktury
	Zabezpečení změn IT infrastruktury podle požadavků okolí a businessu
	Formování a předání know-how v oblasti IT
	Schopnost využívat nové technologie

Obrázek 1 – Převod celopodnikových cílů na perspektivy IT
(vlastní zpracování dle Nekvasil, 2008, s. 138)

4.4.4 Metody nevýnosového charakteru

V různých případech podniky stojí před rozhodnutím, zda realizovat investici, o které ví, že přináší užitek, avšak ten je obtížné vyčíslit. Některé investiční projekty jsou z organizačních či regulativních důvodů povinné, avšak právě u těchto investic existují možnosti na straně technologie a užitku, který je vnímán skrze různé výstupy technologie. (Scholleová, 2009, s. 37)

4.4.4.1 Metoda analýzy užité hodnoty

Dle Scholleové (2009, s. 37-38) se tato metoda používá při vyhodnocení investičních projektů obsahující mnoho technických parametrů v mnohdy různých nesrovnatelných jednotkách. Cílem je pak uspořádání předností variant investice s následným nalezením té nejvýhodnější. Podmínkou použití této metody je však srovnatelnost různých variant, buď dle kritérií či dle velikosti veličin. Metoda analýzy užité hodnoty je využita, pokud se kritéria těžko převádějí na finanční jednotky. Užitek je možno hodnotit podle nesrovnatelných měřítek a v rámci kritérií jsou varianty srovnatelné.

Postup využití metody analýzy užité hodnoty je pak následující (Scholleová, 2009, s. 38):

1. Shromáždění variant a výběr kritérií – potřeba vymezit taková kritéria, která jsou ve shodě s investičními cíli.

2. Příprava pro hodnocení – stanovení vah v případě jejich absence z hlediska technických nároků, podnikových předpisů apod.
3. Výpočty a vyhodnocení nejlepší varianty.

4.4.4.2 Nákladové metody

Nákladové modely jsou spíše než nástroj pro zhodnocení investic vhodnými nástroji pro výběr mezi variantami obnovovacích investic, pro srovnání investic obtížně srovnatelných výnosových výstupů a pro vyhodnocení regulačních investic. Do nákladových metod patří metoda ročních průměrných nákladů, metoda vyrovnání investičních a provozních nákladů a metoda diskontovaných nákladů. (Scholleová, 2009, s. 45-50)

Metoda ročních průměrných nákladů

Scholleová (2009, s. 45) uvádí podstatu metody jako porovnání ročních průměrných nákladů. Vzorec pro tyto náklady pak zní:

$$R = N + k * IN \quad (9)$$

kde:

R = roční průměrné náklady

N = průměrné provozní náklady za období

k = požadovaná výnosnost

IN = počáteční výdaj na investici

Metoda vyrovnání investičních a provozních nákladů

Smyslem této metody je porovnání takových investic, které z hlediska výnosů dávají stejné výsledky, ale liší se v počátečních a provozních nákladech. Při srovnání dvou investic, kdy první varianta má vyšší vstupní, ale nižší provozní náklady za rok a druhá naopak, je cílem nalezením zlomové doby využívání investice, kdy přestává být výhodnější varianta s nižšími počátečními a vyššími provozními náklady, tedy varianta z hlediska investičního hlediska méně náročná. Pro stanovení zlomové doby, kdy se kumulované náklady první varianty a kumulované náklady druhé varianty je znám vzorec (Scholleová, 2009, s. 46):

$$n = \frac{IN_1 - IN_2}{N_2 - N_1} \quad (10)$$

kde:

n = zlomová doba

IN_1 = počáteční pořizovací výdaje první varianty

N_1 = roční provozní výdaje první varianty

IN_2 = počáteční pořizovací výdaje druhé varianty

N_2 = roční provozní výdaje druhé varianty

Metoda diskontovaných nákladů

Tato metoda spočívá v diskontování investičních výdajů na projekt podnikovou diskontní mírou, která se dá ztotožnit s váženými kapitálovými náklady, které byly popsány v kapitole 4.3. Po výpočtu diskontovaných nákladů jednotlivých variant bere podnik tu s nejnižší hodnotou. Vzorec pro výpočet zní (Scholleová, 2009, s. 47-48):

$$NPVC = IN + \frac{N_1}{(1+WACC)^1} + \frac{N_2}{(1+WACC)^2} + \dots + \frac{N_n}{(1+WACC)^n} == IN + \sum_{i=1}^n \frac{N_i}{(1+WACC)^i} \quad (11)$$

kde:

$NPVC$ = čistá současná hodnota nákladů

N = provozní náklady za období

IN = počáteční investiční výdaj

i = rok provozu investice

n = doba životnosti

$WACC$ = vážené náklady na kapitál

4.4.4.3 Metoda nákladů a přínosů

Metoda nákladů a přínosů neboli také Cost-Benefit Analysis je dle Kislingerové (2010, s. 342) analýza investičních efektů účastněných subjektů, následné určení těchto dopadů a jejich převod na finanční jednotku. Její využití je hlavně u investic, u kterých se její vyhodnocení efektivnosti nevyjadřuje v penězích. Přesnou analýzu lze zpracovat dodržováním následujícího postupu:

1. Formulace a vyobrazení projektu z organizačního, technického a marketingového hlediska.

2. Sestavení finančního plánu z pohledu investora.
3. Určení subjektů, na nichž bude mít vliv případná realizace projektu.
4. Popis na určených subjektech dva možné stavy s a to situace a vývoj, kdy projekt bude uskutečněn a situace a vývoj, kdy projekt realizován nebude.
5. Identifikace všech možných Costs (negativní efekty z připravovaného projektu) a Benefits (pozitivní efekty z připravovaného projektu) pro subjekty v investiční, provozní a poprovozní fázi projektu.
6. Rozdělení dopadů na ocenitelné a neocenitelné a přiřazení jednotlivých subjektů do skupin.
7. Převedení ocenitelných Costs a Benefits na finanční jednotky.
8. Stanovení diskontní sazby.
9. Výpočet kritériálních ukazatelů.
10. Interpretace ukazatele s ohledem na žádané hodnoty a neocenitelné efekty.
11. Rozhodnutí a přijetí či zamítnutí projektu.

4.4.4.4 Metoda SERVQUAL

Metoda SERVQUAL umožňuje zjistit kvalitu jak poskytovaných služeb, tak i spokojenost zákazníka. Metoda se zakládá na dotazování zákazníka, přičemž se sleduje rozdíl mezi jeho očekáváním a skutečným vnímáním poskytnuté služby. (Ruda, Augustová a Šíma, 2012, s. 48)

Dotazník pro tuto metodu vychází z pěti dimenzí kvality služby a to spolehlivosti, odpovědnosti, hmotného zajištění, jistoty a empatie. Respondent odpovídá vyplněním dotazníku na číselné škále, kdy se nejdříve vyjadřuje k výroku podle očekávání, poté jak ho v konkrétní instituci vnímá, rozdíl pak značí výsledek tzv. servskóre. Pro přesnější zjištění míry spokojenosti zákazníků je možné využít vážené servskóre, kde respondenti přiřazují body kritériím funkční kvality, z čehož vzejdou preference zákazníků. (Ruda, Augustová a Šíma, 2012, s. 49)

5 ZDROJE FINANCOVÁNÍ INVESTIC

Aby uskutečnění investice bylo úspěšné, je nutné shromáždit postačující množství finančních zdrojů pro včasnou realizaci projektu. Nezbytné je i během celé životnosti projektu udržovat potřebný objem peněžních prostředků, aby nedošlo k pozastavení či dokonce k úplnému zastavení investice. Správné zvolení finanční struktury ovlivňuje diskontní míru, riziko a velikost peněžních toků. (Kislingerová, 2010, s. 317)

Scholleová (2017, s. 141) uvádí, že dostatek finančních prostředků lze zajistit z:

- vlastních zdrojů,
- cizích zdrojů,
- leasingu.

Synek a Kislingerová (2015, s. 296) jako další způsob financování uvádějí systém PPP, jenž představuje propojení veřejného a soukromého kapitálu.

5.1 Vlastní zdroje financování

Fotr a Souček (2011, s. 46) popisují vlastní zdroje jako bezpečný zdroj financování investic, jelikož ho není potřeba splácet. Scholleová naopak (2009, s. 183) vlastní zdroje považuje za dražší z důvodu podstoupení většího rizika.

Scholleová (2009, s. 184) rozděluje zdroje vlastního kapitálu na zdroje interní a externí. Externím zdrojem vlastního kapitálu jsou zejména původní a navyšované vklady vlastníků. Do interních zdrojů patří zisk a odpisy, které jakožto náklad, ale ne výdaj jsou zároveň i složkou tržby a ceny výrobku. Využití interních zdrojů se nazývá samofinancování a mezi jeho hlavní výhody patří nenavyšování závazků podniku a s tím spojené snížení rizika. Naopak nevýhodou samofinancování je fakt, že zisk není stabilním zdrojem a je zároveň i zdrojem dražším.

5.2 Cizí zdroje financování

Fotr a Souček (2011, s. 49) uvádí, že financování cizími zdroji je nahrazování vlastního zdrojů cizím úročeným kapitálem, tedy prostředky, jež byly pro podnik zapůjčeny s podmínkou jejich dřívějším či pozdějším vrácením. Kislingerová (2010, s. 317-318) vysvětluje, že úroky spojené právě s financováním z cizích zdrojů mohou pomoci podniku díky daňovému štítu, tedy efektu placení úroků jako snížení daňového základu, ke zvýšení ekonomické efektivity. Protivahou používání cizích zdrojů je pak snižování finanční

stability vyplývající ze stoupajícího rizika pro věřitele. Za nejdůležitější formy cizího kapitálu jsou pak považovány zejména obchodní a bankovní úvěry, emise obligací a leasing.

5.2.1 Dlouhodobý úvěr

Dlouhodobé úvěry, vznikající na základě úvěrové smlouvy mezi věřitelem a dlužníkem, jsou jednou z nejběžnějších forem cizího financování, jelikož oproti emisi obligací jsou přístupné menším podnikům neschopným emisi efektivně realizovat. (Čížinská a Marinič, 2010, s. 89)

Čížinská a Marinič (2010, s. 89-90) rozdělují dlouhodobé úvěry:

- Dodavatelský úvěr – úvěr, ve kterém se jedná o vztah mezi dodavatelem a odběratelem v podobě dodávky dražšího zboží či dlouhodobého majetku. Cena úvěru je tvořena pro krytí jak nákladů, tak i zisku a úroku. Úrok z dodavatelských úvěrů bývá ve většině případů vyšší než z úvěrů bankovních.
- Bankovní úvěr – úvěr od bankovní instituce, která si stanovuje obchodní podmínky.

5.2.2 Emise obligací

Fotr a Souček (2011, s. 50) definují obligaci jako obchodovatelný cenný papír, jehož emisí je podnik schopen získat od věřitele finanční zdroje, které mohou být použity jako zdroj pro financování investic. Hodnota obligace musí být po její životnosti věřiteli plně splacena. Kromě toho má věřitel nárok na úroky z obligace, tedy kupony, jejichž výplata probíhá, spolu se splátkou nominální ceny obligace, v předem stanovených termínech.

5.3 Leasing

Leasing představuje třístranný právní vztah mezi dodavatelem, pronajímatelem a uživatelem / nájemcem, kde si pronajímatel nakoupí od dodavatele předmět leasingu a ten ho pak poskytuje za úplatu do užívání nájemci. Dle českého účetnictví je však předmět leasingu ve vlastnictví pronajímatele, který jej vykazuje v rozvaze a odepisuje. Existují pak dva typy leasingu a to operativní a finanční. U operativního leasingu pronajímatel nepřevádí veškerá rizika na nájemce, který po uplynutí doby leasingu pronajímaný předmět vrátí. Hlavní charakteristikou finančního leasingu je převod většiny rizik, stejně tak po skončení doby leasingu i vlastnického práva předmětu leasingu na nájemce. (Mrkvička a Strouhal, 2014, s. 200-201)

Mezi výhody užívání finančního leasingu Kislinngerová (2010, s. 322) uvádí:

- žádné jednorázové hotovostní výdaje
- úspora ztrát ze zastarávání majetku
- daňové úlevy
- úspora peněz v rámci leasingových plateb, které jsou daňově uznatelným nákladem oproti splátkám úvěrů.

Za nevýhodu Kislingerová (2010, s. 322) uvádí skutečnost, že leasing je dražší než jednorázové pořízení dlouhodobého majetku z důvodu zisku leasingové společnosti (pronajímatele), který je součástí leasingové splátky.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

6.1 Základní údaje

Veletrhy Brno, a. s., je společnost sídlící v jihomoravském městě Brno. Zabývá se pořádáním výstav, veletrhů a poskytováním technických služeb s nimi spojenými ve vlastním výstavním areálu Brněnského výstaviště. Kromě akcí pořadajících se přímo v areálu společnosti taktéž Veletrhy Brno, a. s. dodávají veletržní expozice jak pro tuzemské, tak pro zahraniční zákazníky. Jediným akcionářem společnosti je od 25. 12. 2016 statutární město Brno. (O společnosti Veletrhy Brno, 2017)

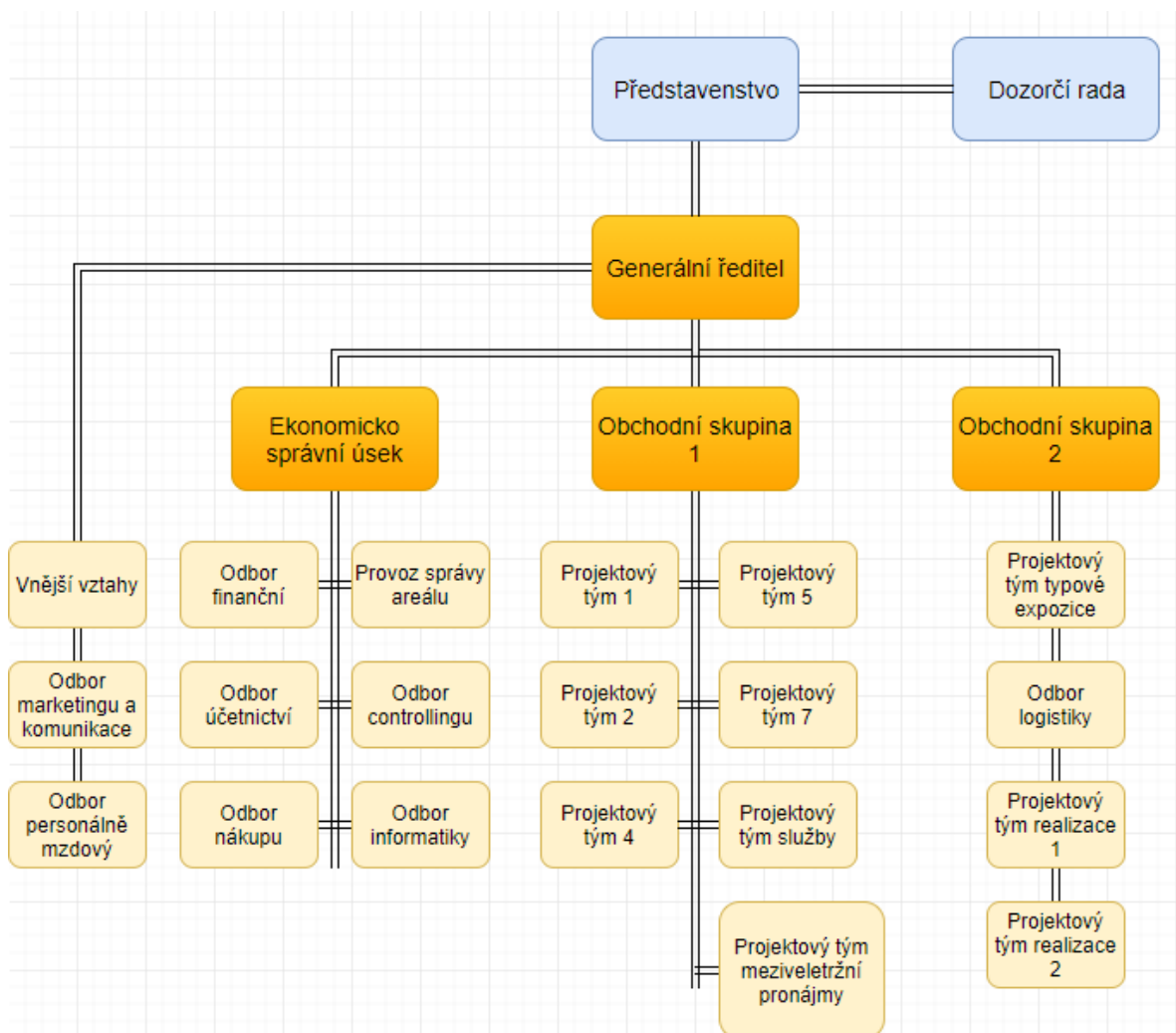


Obrázek 2 – Logo společnosti Veletrhy Brno, a. s.
(Firemní loga, 2017)

Veletrhy Brno, a. s. navazují na tradici výstav v Brně, kde v roce 1928 u příležitosti 10. výročí založení Československa bylo vybudováno Brněnské výstaviště. Od té doby bylo na Brněnském výstavišti, které patří s výstavní plochou 130 000 metrů čtverečních mezi největší výstaviště na světě, zrealizováno nespočet veletrhů. K nejznámějším veletrhům patří Mezinárodní strojírenský veletrh, jenž byl poprvé uspořádán již v padesátých letech dvacátého století, veletrh Techargo, veletrh IDET, či veletrh LIFE!. Kromě pořádání veletržních akcí je Brněnské výstaviště působištěm koncertů, sportovních akcí, plesů, sjezdů a setkání politiků. (O společnosti Veletrhy Brno, 2017)

6.2 Organizační struktura

Organizační struktura společnosti je rozsáhlá, avšak vztahy jsou jasně definovány. Jelikož jsou Veletrhy Brno společností akciovou, má příslušné orgány, tedy představenstvo a dozorčí radu. Předsedou představenstva a zároveň generálním ředitelem je Ing. Jiří Kuliš. Přímo jemu je podřízen ředitel ekonomicko-správního úseku Ing. Jaroslav Rubeš, ředitelka obchodní skupiny a prokuristka PhDr. Dana Maria Staňková, Ph.D., MSc, MBA a ředitel obchodní skupiny Ing. Tomáš Moravec.



Obrázek 3 – Organizační struktura společnosti Veletrhy Brno, a. s.
(vlastní zpracování dle Interní materiály Veletrhy Brno, a. s., 2016)

6.3 Majetková a finanční struktura společnosti

Majetková a finanční struktura společnosti Veletrhy Brno, a. s. byla sledována pomocí vertikální analýzy aktiv a pasiv, tedy procentuálním podílu jednotlivých položek vůči celkové výši aktiv a pasiv v letech 2015 a 2016.

6.3.1 Vertikální analýza aktiv

Celková hodnota aktiv v roce 2015 byla téměř 2,5 miliardy Kč, v roce 2016 z důvodu odpisů klesla na 2,35 miliard Kč. Vertikální analýza aktiv společnosti Veletrhy Brno, a. s. jasně ukazuje, že poměr struktury dlouhodobých a oběžných aktiv byl nerovnoměrný ze zřejmého důvodu a to, že společnost pro svou hlavní činnost, tedy pořádání veletrhů a výstav, potřebovala zejména dlouhodobý hmotný majetek (zvláště výstavní pavilony, tj. stavby), který se podílel v obou sledovaných letech z více jak 78 % na celkových aktivech. Kromě hmotného majetku jsou významnou položkou také podíly ovládané nebo ovládající osoby.

Tabulka 1 - Vertikální analýza aktiv společnosti Veletrhy Brno, a. s. v letech 2015 a 2016 (vlastní zpracování)

Aktiva v tis. Kč	2015	Poměr %	2016	Poměr %
Aktiva celkem	2 482 726	100%	2 355 019	100%
Dlouhodobý majetek	2 196 567	88%	2 113 852	89,76%
Dlouhodobý nehmotný majetek	18 632	1%	18 971	0,81%
Software	15 412	0,62%	15 291	0,65%
Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	1 350	0,05%	773	0,03%
Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	1 870	0,08%	2 907	0,12%
Dlouhodobý hmotný majetek	1 942 122	78,23%	1 854 123	78,73%
Pozemky	79 231	3,19%	79 231	3,36%
Stavby	1 792 440	72,20%	1 726 262	73,30%
Hmotné movité věci a jejich soubory	43 604	1,76%	44 954	1,91%
Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	25 640	1,03%	0	0,00%
Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	766	0,03%	766	0,03%
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	441	0,02%	2 910	0,12%
Dlouhodobý finanční majetek	235 813	9,50%	240 758	10,22%
Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	173 760	7,00%	172 860	7,34%
Podíly - podstatný vliv	22	0,00%	22	0,00%
Ostatní dlouhodobý finanční majetek	62 031	2,50%	67 876	2,88%
Oběžná aktiva	262 921	10,59%	213 830	9,08%
Zásoby	8 955	0,36%	8 003	0,34%
Zboží	8 955	0,36%	8 003	0,34%
Pohledávky	50 824	2,05%	58 175	2,47%
Dlouhodobé pohledávky	1 072	0,04%	1 142	0,05%
Krátkodobé pohledávky	49 752	2,00%	57 033	2,42%
Peněžní prostředky	203 142	8,18%	147 652	6,27%
Peněžní prostředky v pokladně	4 308	0,17%	5 097	0,22%
Peněžní prostředky na účtech	198 834	8,01%	142 555	6,05%
Časové rozlišení	23 238	0,94%	27 337	1,16%
Náklady příštích období	23 203	0,93%	26 873	1,14%
Příjmy příštích období	35	0,00%	464	0,02%

Oběžný majetek v roce 2015 tvořil přes 10 % z celkových aktiv, v roce 2016 z důvodu snížení peněz z bankovního účtu pak něco málo přes 9 % z celkových aktiv. Nejvyšší podíl na oběžných aktivech měly v obou letech peněžní prostředky na bankovních účtech. Firma měla hlavně krátkodobé pohledávky zejména z obchodních vztahů. Zásoby společnost Veletrhy Brno, a. s. evidovala jen ve formě zboží.

6.3.2 Vertikální analýza pasiv

Finanční struktura akciové společnosti je z větší části tvořena vlastním kapitálem, kdy v roce 2015 financovala svůj majetek vlastním kapitálem z 60 %, zejména v roce 2016

díky navýšení základního kapitálu z 67 %. Největší část z vlastního kapitálu tvoří základní kapitál, jehož podíl na celkových pasivech byl v obou sledovaných letech přes 50 %.

Tabulka 2 - Vertikální analýza pasiv společnosti Veletrhy Brno, a. s.
v letech 2015 a 2016 (vlastní zpracování)

Pasiva v tis. Kč	2015	Poměr %	2016	Poměr %
Pasiva celkem	2 482 726	100%	2 355 019	100%
Vlastní kapitál	1 506 685	60,69%	1 577 896	67,00%
Základní kapitál	1 258 375	50,69%	1 258 375	53,43%
Ážio a kapitálové fondy	15 758	0,63%	18 268	0,78%
Ážio	1 444	0,06%	1 444	0,06%
Kapitálové fondy	14 314	0,58%	16 824	0,71%
Fondy ze zisku	56 087	2,26%	49 679	2,11%
Ostatní rezervní fond	37 150	1,50%	37 150	1,58%
Statutární a ostatní fondy	18 937	0,76%	12 529	0,53%
Výsledek hospodaření minulých let	181 572	7,31%	176 465	7,49%
Nerozdělený zisk min. let	181 572	7,31%	176 465	7,49%
Výsledek hospodaření běž. úč. období	-5 107	-0,21%	75 109	3,19%
Cizí zdroje	950 965	38,30%	763 423	32,42%
Rezervy	6 471	0,26%	24 981	1,06%
Rezerva za daň z příjmů	0	0,00%	15 562	0,66%
Ostatní rezervy	6 471	0,26%	9 419	0,40%
Závazky	944 494	38,04%	738 442	31,36%
Dlouhodobé závazky	725 413	29,22%	597 162	25,36%
Krátkodobé závazky	219 081	8,82%	141 280	6,00%
Časové rozlišení	25 076	1,01%	13 700	0,58%
Výdaje příštích období	3 108	0,13%	4 543	0,19%
Výnosy příštích období	21 968	0,88%	9 157	0,39%

Cizí zdroje byly tvořeny zejména ze závazků, nejvíce z dlouhodobých. Ty v roce 2016 z důvodu snížení závazků vůči ovládaným či ovládajícím osobám klesly. Závazky krátkodobé také klesly díky snížení závazků vůči úvěrovým institucím.

6.4 Vývoj výnosů a nákladů

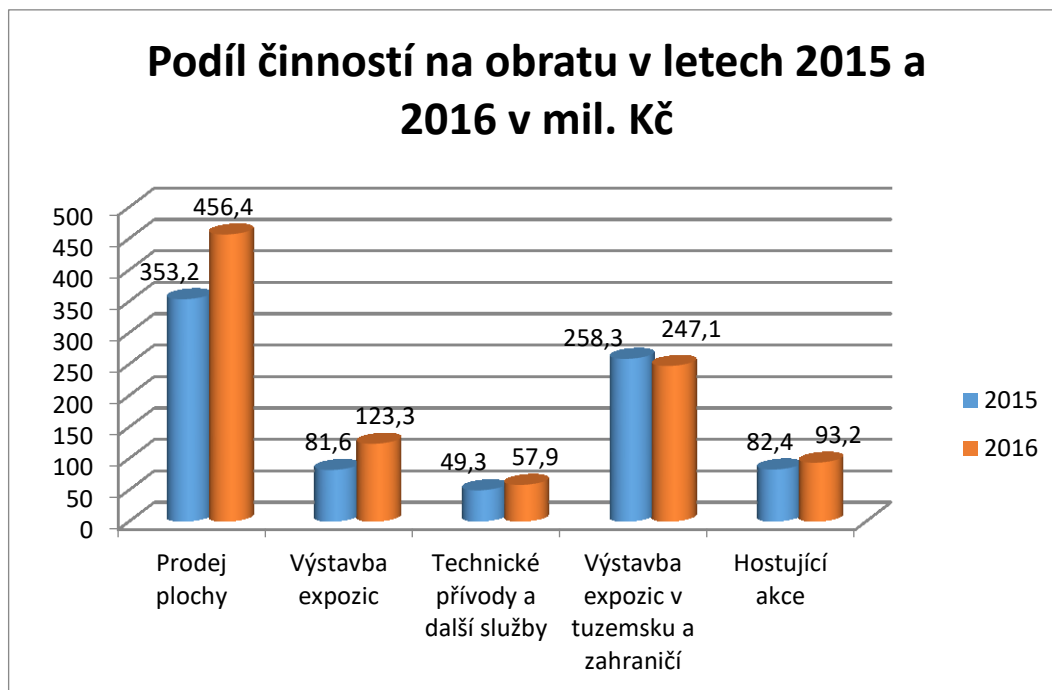
Vývoj výnosů a nákladů společnost Veletrhy Brno, a. s. byl sledován pomocí horizontální analýzy, která umožňuje sledovat změny jednotlivých položek výsledovky v jednotlivých letech.

Tabulka 3 – Horizontální analýza výkazu zisků a ztrát společnosti Veletrhy Brno, a. s. v letech 2015 a 2016 (vlastní zpracování)

Zjednodušený výkaz zisků a ztrát v tis. Kč	2015	2016/2015	2016
Tržby za prodej výrobků a služeb	884 408	18,12%	1 044 629
Tržby za prodej zboží	15 404	1,28%	15 601
Ostatní provozní výnosy	16 764	-62,68%	6 256
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	751	-33,42%	500
Výnosové úroky a podobné výnosy	1 823	9,65%	1 999
Ostatní finanční výnosy	29 239	-50,46%	14 484
Čistý obrat za účetní období	948 389	14,24%	1 083 469
Výkonová spotřeba	580 198	7,95%	626 338
Aktivace	-7 611	-22,10%	-5 929
Osobní N	163 036	2,79%	167 581
Úpravy hodnot v provozní oblasti	128 649	-3,31%	124 396
Ostatní provozní N	25 706	0,86%	25 927
Náklady vynaložené na prodané podíly	1 011	-50,54%	500
Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	0	-	1 417
Nákladové úroky a podobné náklady	50 664	-38,24%	31 288
Ostatní finanční náklady	5 783	63,93%	9 480
Daň z příjmů	6 060	351,52%	27 362
Náklady celkem	953 496	5,75%	1 008 360
Výsledek hospodaření před zdaněním	953	10652,47%	102 471
Výsledek hospodaření za účetní období	-5 107	1570,10%	75 109

Celkový čistý obrat společnosti se v roce 2016 zvýšil o více jak 14 %, díky nárůstu tržeb za prodej výrobků a služeb. Jelikož společnost Veletrhy Brno, a. s. poskytuje zejména služby, mají právě tržby za služby nejvyšší podíl na celkovém obratu. V roce 2016 byly tržby za služby a prodej zboží dosaženy víc jak z 67 % v tuzemsku, 28 % bylo dosažených v zemích Evropské unie, zbylých 5 % pak v ostatních zemích.

Na celkovém obratu projektů měl v obou sledovaných letech vždy nejvyšší podíl prodej plochy, kdy byl v roce 2015 podíl 46,7 %, v roce 2016 42,8 %. Dalšími významnými činnostmi podílející se na obratu projektů byly výstavby expozic v tuzemsku a zahraničí podílející se na obratu v roce 2015 31,3 % a v roce 2016 25,3 %. Dalšími činnostmi, které se participovaly na obratu, byly výstavba expozic v areálu Brněnského výstaviště, technické přírůdky a další služby a hostující akce.



Obrázek 4 - Graf podílu činností na obratu projektů společnosti Veletrhy Brno, a. s. v letech 2015 a 2016 (vlastní zpracování)

Výrazný pokles zaznamenaly zejména ostatní provozní výnosy a ostatní finanční výnosy, kdy se obě tyto položky snížily o více jak polovinu hodnoty z předchozího roku.

Tak jako celkové výnosy, tak i náklady vzrostly oproti roku 2015, ačkoliv ne takovým tempem jako u obratu, ale jen téměř o 6 %. Nejvyšší podíl na celkových nákladech měla výkonová spotřeba, která vzrostla zejména z důvodu navýšení nákladů na služby. Významnou položkou nákladů byly osobní náklady, které zahrnují mzdové náklady a náklady na sociální a zdravotní pojištění. Osobní náklady mírně vzrostly, ačkoliv se snížil průměrný počet zaměstnanců, jenž byl v roce 2015 265 na počet 259. Důvodem je nárůst mezd zaměstnanců.

Díky vyššímu vzestupu výnosů nad náklady zaznamenal v roce 2016 výsledek hospodaření před zdaněním i po zdanění rapidní nárůst oproti předchozímu roku.

6.5 Cíle společnosti

Základním cílem společnosti Veletrhy Brno, a. s. je udržení a posílení vedoucího postavení mezi veletržními správami regionu střední Evropy jak na tuzemském trhu, tak i na trhu střeoevropském. Dalšími dlouhodobými cíli jsou rozšiřování portfolia vystavovatelů na veletrzích zpětným zařazením dřívějších úspěšných vystavovatelů, oslovením nově

vzniklých firem, či testováním nových konferenčních a veletržních témat. (Interní materiály Veletrhy Brno, a. s., 2016)

Jinými dlouhodobými záměry společnosti jsou posílení mezinárodnosti a pro-exportního charakteru ústředních business to business veletrhů, jakými jsou například Mezinárodní strojírenský veletrh či Techargo, internacionalizace a digitalizace veletrhů, které by vedly ke zvýšení hodnoty podniku. (Interní materiály Veletrhy Brno, a. s., 2016)

7 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU INVESTIČNÍHO CONTROLLINGU

Společnost Veletrhy Brno, a. s. má oddělení controllingu skládající se z vedoucího a dvou pracovníků. Samostatný investiční controlling společnost však nemá, avšak některé z úkonů spadajících do investičního controllingu, jako je report investic, vykonává právě jeden z pracovníků controllingového oddělení.

7.1 Investiční plán

Investice společnosti Veletrhy Brno, a. s. vycházejí z investičního plánu, ten se skládá ze tří částí - plánovaný výkaz zisků a ztrát, plánovaná rozvaha a výkaz cash flow. Sledované období je pak jeden, tři nebo pět let.

Investiční plán je sestaven k uskutečnění strategických cílů společnosti a jeho úkolem je zjistit, kam společnost směřuje v určeném období, aby bylo možné získat co nejvíce informací ohledně vývoje finančního plánu pro co nejpřesnější zobrazení věcné a finanční podoby jednotlivých investičních akcí.

7.2 Náměty na investice

Náměty na investice podávají zaměstnanci, kteří přímo zacházejí s firemním majetkem (užívání softwaru, obsluha strojů...) a spatří viditelnou potřebu, například oprav, změny technologie, či vidinu zefektivnění pořízení nového majetku.

Jednotlivé náměty pro nové investice jsou pak zformulovány takto:

- odstranění havárií a poruch zařízení,
- pravidelný servis,
- předcházení možným škodám na majetku, zdraví a životním prostředí,
- zvýšení kvality,
- zvýšení bezpečnosti,
- udržení stávajícího stavu,
- plnění legislativy,
- zajištění modernizace a obnovy,
- rozvoj společnosti,
- dosažení úspor.

Své požadavky na investiční akci překládají zaměstnanci svému nadřízenému, který má za úkol posoudit nutnost požadavku z hlediska přínosu pro společnost, za který jsou dále i odpovědní. Nadřízení, neboli tzv. navrhovatelé dále rozhodují, zdali požadavek bude zařazen do plánu investic.

Investice, o kterých navrhovatelé rozhodli, že budou zařazeny do plánu společnosti, jsou sepsány ve schváleném formuláři, který je předán pověřenému zaměstnanci oddělení Provozu správy areálu. Ten po projednání investičních priorit s odpovědnými zaměstnanci sestavuje plán investic, předá ho na oddělení controllingu, kde ho pracovníci oddělení zahrnou do celkového plánu společnosti.

7.3 Postup schvalování plánu investic

Celý proces schvalování investičních akcí začíná potřebou a námětem na investici útvaru Provoz správy areálu a Odbor informatiky. Průběh schválení lze popsat ve čtyřech následujících krocích:

1. Při potřebách investic zpracovává útvar Provozu správy areálu a Odboru informatiky a následně zasílá pracovníkovi oddělení controllingu plán investic v podobě tabulek s potřebnými daty a komentáři. Potřebné podklady k jednotlivým položkám útvar Provozu správy areálu získává od zodpovědných osob, dále s ohledem na plánovanou výši částky stanoví u jednotlivých položek plánu investic priority, kde číslo 1 znamená nutné realizovat, číslo 2 možno odsunout a číslo 3 znamená nesmyslná položka.
2. Pracovník controllingového oddělení dále plány investic přepracovává do podrobnější formy, které jsou pak součástí celkového plánu společnosti.
3. Vedení společnosti projednává a schvaluje plány investic, tedy dílčí plány celkového plánu společnosti. Pokud je vedení neschválí, požádá Provoz správy areálu a Odbor informatiky o jejich úpravu.
4. Po schválení od vedení společnosti je celkový plán ještě projednán a schvalován představenstvem společnosti a zastupitelstvem města Brna.

7.4 Výběr investice

Po schválení plánu investic nastává předběžný výběr investic, které jsou v souladu se strategickými cíli společnosti a mají největší potenciál. Předběžný výběr probíhá formou stanovení základních požadavků na investici, následuje jednoduchá analýza všech

možností, z nichž se následně vyloučí ty nejméně vhodné varianty, poté jsou již osloveni dodavatelé pro investiční akci.

7.4.1 Projektová příprava

Projektová příprava pro investici je tvořena vypracování technicko-ekonomické studie proveditelnosti. Ta představuje popis důležitých informací ohledně plánované investiční akce, zejména obchodní analýza potenciálních tržeb. V ní jsou uvedeny příležitosti, které investice nabízí, jako je například rozvoj společnosti, či snižování nákladů. Dále v ní bývá podrobně popsán přínos, kupříkladu v podobě předpokládaných tržeb, které jsou odůvodněny potřebným komentářem.

Kromě přínosů z investice obsahuje i předpokládané výdaje na investici, zdroje, z kterých by měla být investiční akce financována a stanovení technických parametrů celé plánované akce spolu s grafickým vyobrazením investice s důkladnými výklady.

7.4.2 Výběrové řízení

Za účelem dosažení efektivního snížení nákladů se provádí výběrové řízení na dodavatele investiční akce. Celou realizaci výběrového řízení má na starosti odbor nákupu, který se řídí platnou legislativou.

Před samotným zahájením výběrového řízení odpovědná osoba Provozu správy areálu uskuteční přípravu zahrnující vypracování projektové a další dokumentace spolu se zadáním výběrového řízení. Po předání zmíněných podkladů zahájí Odbor nákupu proces veřejného řízení.

Výsledek výběrového řízení je oznámen dodavatelům. Vítězný dodavatel se pak účastní na přípravě návrhu a podkladů ke smlouvě o dílo. Za celou zakázku, tedy její realizaci, převzetí a fakturaci odpovídá Provoz správy areálu, který zároveň průběžně sleduje stav realizace a náklady.

7.4.3 Převzetí investičního zařízení

Oficiálnímu převzetí investice společnosti Veletrhy Brno, a. s. předchází zajištění potřebné personální, právní a organizační struktury a zabezpečení co nejsnadnějšího chodu provozu investice proškolením personálu. Před aktivním využitím investičního zařízení společnost nejdříve spouští zkušební provoz s případným doladěním technických parametrů. Pokud je

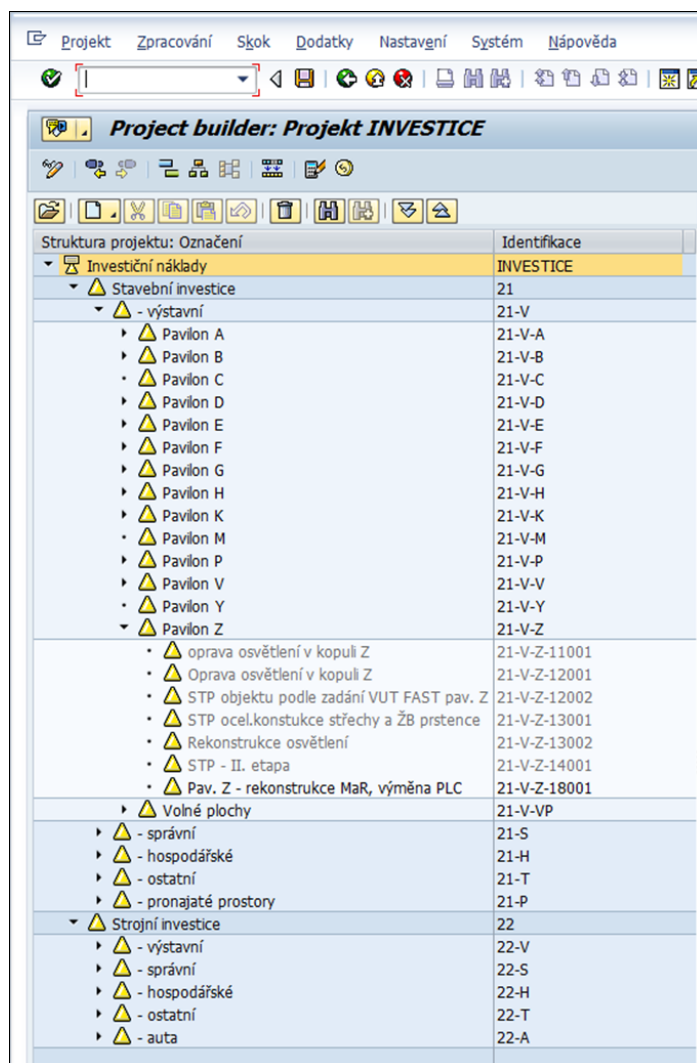
vše v pořádku, je finální projekt předán investorovi, popřípadě ještě schválen státními institucemi.

7.5 Sledování investic

Společnost Veletrhy Brno, a. s. sleduje celkem tři druhy investic a to stavební investice a strojní investice, jejichž plány zpracovává Provoz správy areálu a investice v oblasti informatiky, které plánuje Odbor informatiky.

Pokud jsou plánované investice jak od Oboru informatiky, tak od útvaru Provozu správy areálu schváleny představenstvem společnosti pracovníci controllingového oddělení přidá plánované investice do podnikového informačního systému SAP pomocí přiřazení do jednotlivých projektů dle jejího druhu – stavební a strojní investice patří do projektu INVESTICE, investice v oblasti informatiky pak do projektu OINF (odbor informatiky).

U plánu investic Správy areálu jsou jeho jednotlivé položky plánu investic v projektu INVESTICE ještě rozčleněny do kategorií (investice stavební/strojní) a evidovány jako nové prvky strukturovaného plánu projektu, zkráceně jako SPP prvky. Jednotlivé SPP prvky se pak identifikují nejdříve dle prvního dvojčíslí, které označuje, zda je investice stavební či strojní. Dalším znakem je písmeno značící využití investice (např. V jako výstavní investice, S jako správní aj.), dále pokud jde o stavební investici, rozlišuje se dalším písmenem označení pavilonu, následuje dvojčíslí označující rok, na kdy je investice plánována, poslední trojčíslí určuje pořadí v daném roce.



Struktura projektu: Označení	Identifikace
Investiční náklady	INVESTICE
Stavební investice	21
- výstavní	21-V
Pavilon A	21-V-A
Pavilon B	21-V-B
Pavilon C	21-V-C
Pavilon D	21-V-D
Pavilon E	21-V-E
Pavilon F	21-V-F
Pavilon G	21-V-G
Pavilon H	21-V-H
Pavilon K	21-V-K
Pavilon M	21-V-M
Pavilon P	21-V-P
Pavilon V	21-V-V
Pavilon Y	21-V-Y
Pavilon Z	21-V-Z
- oprava osvětlení v kopuli Z	21-V-Z-11001
- Oprava osvětlení v kopuli Z	21-V-Z-12001
- STP objektu podle zadání VUT FAST pav. Z	21-V-Z-12002
- STP ocel.konstrukce střechy a ŽB prstence	21-V-Z-13001
- Rekonstrukce osvětlení	21-V-Z-13002
- STP - II. etapa	21-V-Z-14001
- Pav. Z - rekonstrukce MaR, výměna PLC	21-V-Z-18001
- Volné plochy	21-V-VP
- správní	21-S
- hospodářské	21-H
- ostatní	21-T
- pronajaté prostory	21-P
Strojní investice	22
- výstavní	22-V
- správní	22-S
- hospodářské	22-H
- ostatní	22-T
- auta	22-A

Obrázek 5 – Struktura SPP prvků projektu investice
(Interní materiály Veletrhy Brno, a. s., 2018)

Oproti strojním a stavebním investicím, u kterých controllingové oddělení pokaždé zakládá do projektu INVESTICE nové SPP prvky, se investice v oblasti informatiky projektu Odboru informatiky přičtou k již existujícím SPP prvkům, jelikož zůstávají každý rok neměnné. SPP prvky se skládají z označení, že jde o investici informatiky – OINF. První dvojčíslí označuje kategorii, zda se jedná o aplikační software, systémový software a hardware či uživatelský software a hardware, následuje dvojčíslí vyjadřující aplikaci, program a oblast. Poslední dvojčíslí rozlišuje, zda jde o investice či provozní náklady, které se na projekt OINF také účtují.

7.6 Provedené investice

Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, společnost Veletrhy Brno, a. s. eviduje tři druhy investic - strojní, stavební a OINF investice. Jelikož se společnost zabývá kapitálově náročnými činnostmi, všechny zmíněné druhy projektů jsou každoročně potřebné.

Tabulka 4 – Investice společnosti Veletrhy Brno, a. s. v Kč za rok 2016 a 2017 a jejich % změna (vlastní zpracování)

	2016	2017/2016	2017
Strojní investice	10 666 535	53,73%	16 397 899
Stavení investice	14 313 510	-8,60%	13 082 809
Strojní a stavení investice	24 980 045	18,02%	29 480 708
OINF investice	11 359 600	17,85%	13 386 927
Investice celkem	36 339 645	17,96%	42 867 635

Celkové prostředky spotřebované na investiční akce v roce 2016 byly spotřebovány v celkové hodnotě přesahující 36 mil. Kč. Společnost měla v plánu v tomto roce zrealizovat celkově 53 investic (OINF, stavební, strojní) v celkové hodnotě přes 40 mil. Kč, avšak investic, které Veletrhy Brno, a. s. uskutečnila, bylo mnohem více, konkrétně 82.

V roce 2017 bylo použito prostředků na veškeré investice za tento rok ještě více a to téměř 43 mil. Kč. Jednalo se o 18% nárůst oproti roku předchozímu. Příčinou byly zejména vyšší investice do strojů, které oproti předchozímu roku stouply o více jak polovinu, taktéž se zvýšil počet investic v oblasti informatiky.

Co se týče plánovaných investičních akcí (OINF, stavební, strojní), společnost očekávala v roce 2017 celkem 55 investic v hodnotě přes 41 mil. Kč. Ve skutečnosti se stejně jako předcházející rok realizovalo více investic, konkrétně 71.

Tabulka 5 – Významné investice společnosti
Veletrhy Brno, a. s. za rok 2016 v Kč
(vlastní zpracování)

Investice	Název investice	Částka
Stavební	Chladicí stroj	2 521 670
	Eskalátor	1 219 340
	Rekonstrukce střechy	1 687 773
Strojní	Elektrická poplašná signalizace	1 514 098
	Vrata	1 288 111
	Osobní automobily	2 265 196
OINF	SW SAP	1 379 153
	SW GOP	2 199 702
	PC	1 215 008

Za významnou stavební investici společnosti v roce 2016 se dá určitě považovat plánovaná výměna opotřebovaného a poruchového chladicího zařízení za nové v hodnotě přes 2,5 mil. Kč v pavilonu E. Další větší stavební investice byly rekonstrukce střechy pavilonu A a výměna celkově čtyř eskalátorů v pavilonu E, kde nejdražší z nich stál více než 1,2 mil. Kč.

Eminentní strojní investicí byla neplánová výměna tří vrat ve výstavním pavilonu Z a zavedení elektrické poplašné signalizace ve výškové budově za více jak 1,5 milionu korun. Plánovanou strojní investicí byl nákup osobních automobilů. Významnými investicemi v oblasti informatiky byly investice do podnikového informačního systému SAP, softwaru GOP a investice do nových počítačů.

Tabulka 6 - Významné investice společnosti
Veletrhy Brno, a. s. za rok 2017 v Kč
(vlastní zpracování)

Investice	Název investice	Částka
Stavební	Inovace IT sálu	4 124 801
	Oprava střechy lucerny	1 904 960
	Plynové kotle	778 436
Strojní	Nákladní výtah	1 670 330
	WiFi	8 859 469
	Osobní automobily	2 207 100
OINF	PC	2 092 504
	SW GOP	1 165 500
	SW OB	859 300

Nejvíce dala společnost Veletrhy Brno, a. s. v rámci stavebních investic za plánovanou inovaci IT sálu, kde se očekávala částka 4,75 mil. Kč, nakonec rekonstrukce vyšla levněji a to na 4,1 mil. Kč. Plánovanou a taky splněnou investicí byla oprava střechy v pavilonu B a nové plynové kotle v pavilonu A2.

Nejdražší položkou investic společnosti v obou letech byla neplánovaná realizace infrastruktury Wi-Fi sítě za téměř 8,9 mil. Kč. Z plánovaných projektů byla uskutečněna výměna nákladního výtahu ve výstavním pavilonu E. Významná byla taktéž, stejně jako v roce 2016, koupě nových osobních automobilů. Mezi podstatné OINF investice v roce 2017 pak byly investice do softwarů GOP a OB a nákup nových počítačů.



Obrázek 6 – Graf složení jednotlivých druhů investic společnosti Veletrhy Brno, a. s. za roky celkově za roky 2016 a 2017 (vlastní zpracování)

Z grafu (Obrázek 6) jde vidět, že za oba sledované roky, tedy léta 2016 a 2017, investovala víceméně do všech druhů investic stejně, nebo alespoň žádný typ investic výrazně nepřevyšuje druhý.

Z celkově investovaných peněz za oba roky (78,7 mil. Kč) bylo nejvíce finančních prostředků použito na investice stavební, kde za ně společnost Veletrhy Brno, a. s. zaplatila přes 27 mil Kč, což dělá 35 % z celkové investované částky. 34 % pak tvoří strojní investice (27,1 mil. Kč) a nejméně a to 31 % investice do oblasti informatiky (24,2 mil. Kč)

7.6.1 Zdroje financování investic

Jak již bylo ve výše uvedené vertikální analýze pasiv uvedeno, společnost Veletrhy Brno, a. s. pro financování svého majetku více využívá vlastního kapitálu. Jinak tomu není ani ve financování investic, jelikož všechny investice za rok 2016 a 2017 a většina investic společnosti vůbec, byla financována z vlastních zdrojů. Výjimkou jsou obrovské investice, jako byly stavby nových pavilonů, na které si společnost Veletrhy Brno, a. s. brala dlouhodobý úvěr. Taktéž se předpokládá, že případná takto velká investice typu nové budovy, by byla financována z cizích zdrojů, konkrétně z úvěrů od bankovních institucí.

7.6.2 Vyhodnocování provedených investic

Společnost Veletrhy Brno, a. s. i pro rozmanitost jednotlivých investic, nemá ustálený postup vyhodnocování jednotlivých investičních akcí. Hodnocení, respektive kontrola investic pak probíhá pomocí reportingu investic, ve kterém controllingové oddělení informuje ekonomického ředitele o plánovaných nákladech na jednotlivé investice o skutečně vynaložených nákladech.

7.7 Současný reporting investic

O report investic se ve společnosti Veletrhy Brno, a. s. stará pracovník controllingového oddělení, který report pravidelně zasílá ekonomickému řediteli, zároveň má za úkol plány investic čtvrtletně aktualizovat.

Report investic je předán ekonomickému řediteli jako soubor v Excelu, který obsahuje nejdříve celkovou rekapitulaci čerpání investic, velkých oprav a projektu OINF za sledovaný rok. To vše je shrnuto sloupcovým grafem znázorňující skutečnost, očekávanou skutečnost a plán.

Report investic dále obsahuje jednotlivé investice, které jsou rozděleny podle dříve zmíněných projektů, na projekt INVESTICE a na projekt OINF, struktura obou je však téměř identická. U stavebních a strojních investic (projekt INVESTICE) je označen SPP prvek, název položky, částka, která byla na investici za daný rok plánována ve zpracovaném investičním plánu, dále očekávaná skutečnost, skutečnost, obligo a skutečnost s obligem. Touto formou jsou vyplněny všechny položky stavebních a strojních investic. OINF pak v jednotlivých položkách investic v oblasti informatiky obsahují i částky plánované / skutečně vynaložené na provoz.

Kromě stavebních, strojních a OINF investic report obsahuje i informace o drobném majetku, jenž se neplánu a velkých opravách a to stejnou formou jako investice.

SPP prvek	Název	Plán 2017	Očekávaná skutečnost	Skutečnost	Obligo	Skutečnost s obligem
21	Stavební investice	23 120 000	14 392 828	13 082 809	0	13 082 809
21-V	- výstavní	12 800 000	9 073 606	7 941 859	0	7 941 859
21-V-A	Pavilon A	1 000 000	1 576 500	1 587 670	0	1 587 670
21-V-A-17001	pav. A-vým.osvětlení sál Brno,Morava,vest	300 000	300 000	298 286	0	298 286
21-V-A-17002	pav. A2 - plynové kotle	700 000	766 500	778 436	0	778 436
21-V-A-17003	pav. A3 - čidla na detekci úniku plynu	0	60 000	64 540	0	64 540
21-V-A-17004	pav. A3 - výměna PLC automatu	0	450 000	446 408	0	446 408
21-V-B	Pavilon B	9 200 000	2 200 000	2 146 680	0	2 146 680
21-V-B-17001	pav.B-rekonstrukce eskalátoru PSLM1000 1	1 500 000	0	0	0	0

Obrázek 7 – Příklad části reportu stavebních a strojních investic
(Interní materiály Veletrhy Brno, a. s., 2018)

7.8 Zhodnocení analýzy investičního controllingu

Ačkoliv společnost Veletrhy Brno, a. s. nemá přímo zaveden investiční controlling, ohledně investic má zabudována jistá metodická řešení investičního procesu. Ten by se dal v podmínkách společnosti zjednodušeně rozdělit na následující fáze:

1. **Investiční plán** – sestavení investičního plánu v souladu se strategickými cíli společnosti.
2. **Potřeba investice** – požadavek pro zřízení investice, prozkoumání požadavku a případné zařazení do plánu investic.
3. **Schvalování plánu investic** – proces schválení plánu investic jako součást schválení celkové plánu společnosti
4. **Výběr investice** – výběr z variant a zpracování technicko-ekonomické studie proveditelnosti
5. **Převzetí investice**
6. **Report investic**

Všechny zmíněné fáze při zřizování nové investice mají daný postup a jsou i definovány osoby, které jsou za jednotlivé úkony v postupu odpovědné.

Avšak při analýze bylo zjištěno, že chybí fáze postauditů, například celkové hodnocení investičního projektu formou závěrečné zprávy, která by shrnula veškeré významné hodnoty investice.

Dalším nedostatkem je report investic, který by mohl být rozšířen o několik užitečných informací, jako je například výpočet odchylek, pro zkvalitnění kontroly jednotlivých investičních položek.

V předinvestiční fázi nejsou zpracovány možné metody a postupy při hodnocení efektivnosti plánovaných investičních akcí.

8 NÁVRH ZAVEDENÍ INVESTIČNÍHO CONTROLLINGU

Po analýze současného stavu investičního controllingu ve společnosti Veletrhy Brno, a. s. navrhuji následující:

- Zavedení v současném controllingovém oddělení činnosti spadající do investičního controllingu.
- V rámci předinvestiční fáze zahrnout do plánu investic vyhodnocování investičních akcí různého typu.
- Rozšíření sledovaných položek v rámci reportingu investičních akcí.
- V rámci postauditu investičního projektu navrhnout formu závěrečné zprávy a její náležitosti.

8.1 Činnosti controllera v oblasti investičního controllingu

Některé základní metodické postupy ohledně řízení investic jsou ve společnosti Veletrhy Brno, a. s. již dány, například jsou jasně zformulovány kroky při návrhu investic, či sběru a následné zpracování dat ohledně technické náročnosti a vypracování projektu investice. Tyto činnosti mají na starosti zejména pracovníci Provozu správy areálu.

Mezi činnosti související s investičními akcemi, které mají pracovníci controllingového oddělení na starosti, patří zejména přepracování plánu investic, sledování investic v informačním systému a průběžné reportování o stavu investic ekonomickému řediteli společnosti. Tyto činnosti vykonává určený pracovník controllingového oddělení spolu s vedoucím controllingového oddělení.

Navrhuji, aby k výše uvedeným povinnostem controllera investic byly přiděleny další činnosti. Mělo by se jednat o vyhodnocování efektivnosti jednotlivých investičních projektů, což by zahrnovalo několik kroků, které budou popsány v níže uvedených podkapitolách a dále sestavení závěrečné zprávy provedené investice. Následné úkony by měly být sepsány do firemního formuláře popisující povinnosti určeného pracovníka controllingového oddělení.

8.2 Vyhodnocování investičních akcí

Vyhodnocování jednotlivých investičních projektů ve společnosti Veletrhy Brno, a. s. je jedna z činností, které není věnována pozornost, proto navrhuji, aby byla tato aktivita

přidána do celkového procesu řízení investic. Vyhodnocování efektivity vybraných investic by měl na starosti určitý pracovník controllingového oddělení.

Společnost Veletrhy Brno, a. s., jak bylo zmíněno v analytické části, provádí každoročně mnoho investičních akcí, proto není možné stanovit jednotnou metodu vyhodnocování efektivnosti investic.

Vyhodnocování efektivnosti navrhuji zařadit do fáze předběžného výběru investic, což by mělo usnadnit následný výběr finální investice. Investice se realizují na základě odsouhlaseného plánu investic schváleného představenstvem, který je součástí plánu společnosti. Z odsouhlaseného plánu investic by měl pověřený controller nejdříve vybrat investiční položky, které bude možné vyhodnotit. Kupříkladu velká část položek investičního plánu zahrnuje různé urgentní opravy, u kterých vyhodnocení efektivnosti není realizovatelné.

Pro vyhodnocení efektivnosti investic z důvodu velké rozmanitosti typu investičních akcí navrhuji tři metody. Metody a postupy pro vyhodnocení se budou lišit podle odlišných vlastností investic. Controller by dále měl rozlišit investice, jež jasně svou existencí přinášejí společnosti finanční přínosy. Pro společnost Veletrhy Brno, a. s., je tímto příkladem bezpochyby výstavba nového pavilonu, který jednoznačně generuje peněžní toky například z pronájmu prostorů v něm. Další typ investice je majetek, který sám o sobě negeneruje peněžní toky, avšak svou realizací může být společnosti přínosem ve formě úspory, konkrétně výměna jednorázových informačních bannerů za elektronické. Další specifickou investicí může být investice do služeb, hlavně služeb, které jsou určeny bezplatně pro návštěvníky výstaviště.

Níže uvádím jednotlivé návrhy na postup při vyhodnocování u každého zmíněného typu investic doplněného o konkrétní příklad z již realizované či plánované investice společnosti Veletrhy Brno, a. s. U všech finančních údajů v příkladu výstavby nového pavilonu bude na žádost společnosti stanoven koeficient pro zachování anonymity konkrétních částek.

8.2.1 Vyhodnocení efektivnosti investice s finančním přínosem

Investice, které společnosti svým využitím přinášejí peněžní prostředky v podmínkách Výstaviště v Brně, jsou ty, jejichž pořízení stojí velké množství financí, proto je celý proces od návrhu až po využití investice pečlivě připravován. Jedná se například o různé

projekty přinášející možné budoucí přínosy a náklady. Z těchto podkladů pak může pověřený pracovník pro vyhodnocování investice využít konkrétní čísla pro svůj výpočet.

Pro výpočet těchto typů investičních projektů navrhuji známé metody čisté současné hodnoty, vnitřního výnosového procenta a doby návratnosti. Než však je možné zjistit výsledek těchto výpočtů, je potřeba udělat několik mezikroků, které by taktéž měly být součástí celkového dokumentu k bližšímu vysvětlení konečného výsledku.

Jednotlivé kroky by pak měly vypadat takto:

- Stanovení podnikové diskontní míry,
- plánované odpisy investice,
- určení kapitálového výdaje,
- odhad budoucích peněžních příjmů z investice,
- výpočet čisté současné hodnoty,
- výpočet vnitřního výnosového procenta,
- výpočet doby návratnosti.

Stanovení podnikové diskontní míry

Podnikovou diskontní míru společnost Veletrhy Brno, a. s. stanovenou nemá, ovšem k výpočtu čisté současné hodnoty je potřeba ji znát. Výše podnikové diskontní míry by měla být počítána pokaždé stejným způsobem.

Samotný výpočet podnikové diskontní míry je vždy stejný a je vysvětlen v kapitole 4.3, ten je neměnný, problém by mohl být však ve stanovení nákladů na cizí a vlastní kapitál. Cizí kapitál se určí snadno, jelikož společnost zná úrokové míry úročených závazků, bližší výpočet bude vyobrazen v konkrétním příkladu níže. Důležité je stanovit jakým způsobem budou zjištěny náklady na vlastní kapitál, zde volím metodu CAPM blíže popsanou v kapitole 4.3.2. Metodu jsem zvolil z důvodu dostupnosti dat potřebných pro výpočet nákladů na vlastní kapitál.

Tabulka 7 – Podniková diskontní míra
(vlastní zpracování)

	% hodnota	K datu
Náklady na bankovní úvěr		
Náklady na leasing		
Průměrné náklady na cizí kapitál		
Bezriziková úroková míra		
Beta nezadlužená		
Beta zadlužená		
Riziková prémie		
Náklady na vlastní kapitál		
Podniková diskontní míra		

Výše zobrazená tabulka (tabulka 7) by měla být přiložena k výslednému vyhodnocení efektivnosti investice pro bližší informace ohledně jeho výpočtu.

Údaje ohledně podnikové diskontní míry by se měly aktualizovat minimálně jednou ročně a v případě náhlých událostí, které by razantně mohly změnit celkovou výši podnikové diskontní míry, například nový úvěr a změna úrokových sazeb, či celosvětová či celorepubliková událost, která by mohla změnit zejména náklady na vlastní kapitál. Pro užitečnost informací o diskontní podnikové míře navrhuji kromě součástí hodnocení efektivnosti investičního projektu také zařazení těchto informací do reportu investic, který je zasílán ekonomickému řediteli, především pak při radikálních změnách sazeb.

Plánované odpisy investice

Jedním z dalších kroků při vyhodnocování efektivnosti investice je stanovení odpisů plánovaného majetku. K zajištění dalšího kroku a to stanovení očekávaných peněžních toků, je nutné znát výši odpisů investice v plánovaných letech jeho životnosti.

Pravidla pro odepisování majetku jsou ve společnosti Veletrhy Brno, a. s. jasně definována. Odpisy by měly být zformulovány do jednotné podoby plánu odpisů plánované investice, ve kterém by měly být uvedeny zejména očekávané výše odpisů v jednotlivých letech po celou dobu životnosti, dále koeficient, kterým se jednotlivé odpisy zjistí, zůstatková cena a označení investičního projektu. Pro snadnější zorientování ve výpočtu čisté současné hodnoty doporučuji plán odpisů taktéž přiložit k výsledku hodnocení efektivnosti investiční akce.

Určení kapitálového výdaje

Při získávání údajů pro vyhodnocení efektivnosti investic by ohledně zjištění kapitálových výdajů měl controller využívat vhodných informací, které jsou součástí předběžného projektu studie proveditelnosti. Tato studie by měla být u těchto typů investic samozřejmou součástí, zejména v podmínkách společnosti Veletrhy Brno, a. s., kde tyto investice (investice přinášející viditelné peněžní příjmy) nejvíce představují výstavbu nových pavilonů.

Nedílnou informací těchto předběžných studií by měla být i částka vydána na pořízení majetku. Do této hodnoty by měl controller zahrnout nejen cenu pořízení, ale i veškeré náklady související se stavbou, kupříkladu u zmiňovaného pavilonu. Ke kompletnímu kapitálovému výdaji se započítává trvalý přírůstek čistého pracovního kapitálu v důsledku pořízení investice a možný příjem z eventuálního prodeje stávajícího majetku, jež bude nahrazen. Obě tyto úpravy nejsou však v podmínkách společnosti Veletrhy Brno, a. s. příliš pravděpodobné, jelikož se nepředpokládá žádné navýšení zásob, pohledávek či závazků v případě nové stavby ani žádné příjmy z prodeje stávajícího majetku.

Pro výpočet počátečního kapitálového výdaje nenavrhuji samostatnou tabulku s postupem výpočtu, celkový kapitálový výdaj by měl být až v závěrečném formuláři samotného vyhodnocení efektivnosti, eventuálně by měl být postup výpočtu popsán v komentáři přiloženému k němu.

Odhad budoucích peněžních příjmů z investice

Nejdůležitější vstupní hodnotou pro výpočet vyhodnocení efektivnosti plánované investiční akce je odhad jejího budoucího ekonomického přínosu, tedy jaké se očekávají tržby, pokud projekt bude zrealizován. Controller, jenž by měl mít na starosti vyhodnocení efektivnosti, by měl opět brát vstupní data pro výpočet z plánovaných projektů, ve kterých se právě otázka budoucích ekonomických přínosů řeší i spolu s předpokládanými náklady na provoz. Tyto náklady by měly zahrnovat veškeré náklady s provozem spojené, tedy náklady na energii, údržbu, pojištění majetku atd.

Tabulka 8 – Plán cash flow (vlastní zpracování)

Podniková diskontní sazba:	Období				
	20x1	20x2	20x3	...	20xx
Přírůstek tržeb					
Přírůstek provozních nákladů					
Odpisy					
Úroky z úvěru					
Zisk před zdaněním					
Daň ze zisku					
Čistý zisk					
Odpisy					
Cash flow					
Součet diskontovaného cash flow					

Položky navržené struktury plánu cash flow (tabulka 8) jsou seřazeny tak, jak na sebe při výpočtu postupně navazují. Počet období je pak nutno přesně upravit na takový počet let, na jaký se očekává, že bude investice přinášet peněžní toky.

Kromě výše zmíněných plánovaných tržeb a provozních nákladů do peněžních toků vstupují odpisy a to hned dvakrát. Nejdříve pro co nejpřesnější vyčíslení daně ze zisku je nutno odpisy od tržeb odečíst, následně pak po odečtení daně od zisku opět přičíst. Výše odpisů je pak dostupná z odpisového plánu, který by měl také být součástí vyhodnocování efektivnosti investic. Do výpočtu cash flow se obvykle započítávají i změny čistého pracovního kapitálu a příjem z prodeje stávajícího majetku spolu s daní z prodeje. Tyto změny z důvodů vysvětlených výše nejsou v prostředí společnosti Veletrhy Brno, a. s. pravděpodobné.

K získání výsledného plánovaného peněžního příjmu z investice se peněžní toky dále všechny diskontují pomocí podnikové diskontní sazby, která byla zmíněna výše.

Vyhodnocení efektivnosti investice

Po všech předchozích krocích by měl být odpovědný zaměstnanec schopný díky vybraným hodnotícím metodám schopen odhalit, zda plánovaná investiční akce je pro společnost výhodná či nikoliv.

Navrhuji celkem tři metody, jejichž výsledky by měly být natolik relevantní, aby mohlo být učiněno rozhodnutí, zda investici přijmout, či nikoliv. Jedná se o metody čisté současné

hodnoty, vnitřního výnosového procenta a dynamizované doby návratnosti. Všechny zmínění způsoby výpočtu vyhodnocení se běžně v praxi používají. Současně to jsou metody dynamické, tudíž respektují riziko a faktor času.

Tabulka 9 – Výsledky metod vyhodnocení efektivnosti investice
(vlastní zpracování)

Označení investice			
Podniková diskontní míra (%)			
Kapitálový výdaj (Kč)			
Diskontované Cash flow (Kč)			
Metoda hodnocení	Hodnota	Podmínka přijetí	Rozhodnutí
Čistá současná hodnota (Kč)			
Vnitřní výnosové procento (%)			
Doba návratnosti (počet let)			

Pro výsledné vyhodnocení navrhuji jednotný formulář (tabulka 9) k vyhodnocení investic přinášející finanční příjmy. Tabulka by měla obsahovat název investice, tedy o jaký připravovaný majetek se jedná. Dále jednoduše vyjádřené informace nezbytné pro výpočet jednotlivých metod, které byly zjištěny v předchozích krocích, tedy výši podnikové diskontní míry, celkového kapitálového výdaje a souhrn všech diskontovaných příjmů, které by investovaný majetek měl společnosti přinést.

Následující informace pak ukazují samostatné vyhodnocení a to zadáním výsledných hodnot u každé metody. Každá metoda sleduje něco jiného, bližší informace k jednotlivým způsobům vyhodnocení jsou pak uvedeny v kapitolách 4.4.1.2, 4.4.2.1 a 4.4.2.2.

Kromě výsledných hodnot získaných pomocí užitých metod je důležité stanovit podmínky pro přijetí, které má také každá metoda rozdílné. U čisté současné hodnoty je jediným kritériem pro přijetí investice, aby jeho výsledná hodnota byla vyšší než nula, tedy kladná. Kritérium metody vnitřního výnosového procenta je, aby výsledek byl vyšší, než aktuální podniková diskontní míra společnosti, která znázorňuje minimální požadovanou výnosnost, v níž jsou zahrnuta i rizika. U poslední metody, metodu doby návratnosti investice, je požadavkem pro přijetí, aby doba, za kterou se v podobě peněžních příjmů podniku vrátí počáteční investice, byla kratší než její ekonomická životnost.

K přijetí investice navrhuji, nutnou podmínku splnění všech kritérií u jednotlivých metod výpočtu. Vyplněný formulář by měl controller odeslat vedoucímu Provozu správy areálu.

Mimo něj by se měly přikládat i veškeré podklady, které byly k samotnému výpočtu nutné. Jsou to informace o podnikové diskontní míře, plán odpisů, kapitálový výdaj na investici a diskontované peněžní příjmy. Tyto podklady by měly zjednodušit pochopení pro výsledky vyhodnocení.

Příklad

Samotný postup vyhodnocování investic je možné ukázat na následujícím příkladu z možné investice přinášející peněžní toky, konkrétně se jedná o výstavbu nového pavilonu. Díky dostupným údajům potřebným ke stanovení podnikové diskontní míry bude příklad zařazen do roku 2016, ačkoliv ke zřízení investice prozatím nedošlo. Veškeré finanční údaje budou pro zachování anonymity konkrétních částek na žádost společnosti Veletrhy Brno, a. s. násobeny koeficientem.

Stanovení diskontní míry

Prvním krokem, který byl navržen pro postup vyhodnocování, bylo stanovení podnikové diskontní míry. Zde byly použity konkrétní údaje z roku 2016, kvůli dostupnosti veškerých potřebných informací ke stanovení diskontní míry.

Společnost Veletrhy Brno, a. s. využívala v roce 2016 k financování majetku z úročených cizích zdrojů bankovní úvěr a leasing. U bankovního úvěru měla společnost stanovenou úrokovou sazbu vyplývající z koncernu 2 %. Úrokovou sazbu u leasingu měla společnost stanovenou za rok 2016 ve výši 2,37 %.

Pro stanovení nákladů na cizí kapitál je nutné aplikovat daňový štít na jednotlivé úrokové sazby z bankovního úvěru a leasingu. V roce 2016 byla daň z příjmů právnických osob 19 %. Po stanovení nákladů bankovního úvěru a nákladů na leasing je k vymezení průměrných nákladů na cizí kapitál použit vážený průměr, kde jsou jako váhy využity jednotlivé objemy bankovního úvěru a leasingu v daném roce.

Tabulka 10 – Výpočet průměrných nákladů na cizí kapitál (vlastní zpracování)

Bankovní úvěr na začátku období (v tis. Kč)	245 000
Leasing (Kč)	60 419
Úroková sazba z úvěrů	2,00%
Náklady na bankovní úvěr	1,62%
Reálná sazba leasingu	2,37%
Náklady na leasing	2,32%
Průměrné náklady na cizí kapitál	1,76%

Pro stanovení nákladů na vlastní kapitál jsem navrhoval metodu CAPM. Hodnoty, které jsou k výpočtu potřeba, jsou veřejně dostupné.

Bezriziková úroková míra byla stanovena podle úroku z desetiletých státních dluhopisů, které lze považovat za téměř bezrizikové. Hodnota 0,43 % byla spočtena jako průměrná úroková míra desetiletých státních dluhopisů za celý rok 2016. Hodnota riziková prémie pro Českou republiku za rok 2016 byla zjištěna z veřejně přístupné internetové stránky damodaran.com newyorského profesora Aswatha Damodarana, která nabízí potřebná a aktualizovaná data nejen pro potřeby zjištění diskontní míry.

Jelikož Veletrhy Brno, a. s. není veřejně obchodovatelnou společností, bylo nutné při výpočtu β vycházet z náhradního odhadu β , ta byla zjištěna opět ze stránek damodaran.com.

Výpočet zadlužené β pro rok 2016 vypadá následovně:
 $0,82 * (1 + (1 - 0,19) * 763\,423\,000 / 1\,577\,896\,000) = 1,14$

Výsledná hodnota nákladů na vlastní kapitál za rok 2016 pak byla spočtena takto:
 $0,43 + 1,14 * 6,69 = 8,82 \%$

Tabulka 11 – Výpočet nákladů na vlastní kapitál
(vlastní zpracování)

Bezriziková úroková míra	0,43%
Riziková prémie	6,69%
Nezadlužená Beta	0,82
Zadlužená beta	1,14
VK	1 577 896 000
CZ	763 423 000
Náklady na vlastní kapitál	8,07%

Výsledná podniková diskontní míra byla určena váženým aritmetickým průměrem, kde byly jako váhy, brány podíly cizího a vlastního kapitálu na celkovém kapitálu. Podíl cizího kapitálu na celkovém kapitálu byl v roce 2016 32,61 %, podíl vlastního kapitálu na celkovém kapitálu byl 67,39 %.

Výpočet podnikové diskontní míry vypadá následovně: $1,68 * 0,3261 + 8,07 * 0,6739 = 5,99 \%$

Výsledek výpočtu podnikové diskontní míry je uveden v navrhované formě (tabulka 7), která by měla být součástí výsledného vyhodnocení. Tabulka obsahuje výsledky dílčích výpočtů, které jsou pro podnikovou diskontní míru nutné.

Tabulka 12 – Výpočet podnikové diskontní míry
(vlastní zpracování)

	Hodnota	K datu
Náklady na bankovní úvěr	1,62%	xx.xx.2016
Náklady na leasing	1,91%	xx.xx.2016
Průměrné náklady na cizí kapitál	1,68%	xx.xx.2016
Bezriziková úroková míra	0,43%	xx.xx.2016
Beta nezadlužená	0,82	xx.xx.2016
Beta zadlužená	1,14	xx.xx.2016
Riziková prémie	6,69%	xx.xx.2016
Náklady na vlastní kapitál	8,07%	xx.xx.2016
Podniková diskontní míra	5,99%	xx.xx.2016

Plánované odpisy pavilonu

Prvním krokem výpočtu plánovaných odpisů je stanovení doby odepisování, ta by měla být určena na 30 let, odpisy jsou lineární. Pavilon spadá do 5. odpisové skupiny, tudíž odpisová sazba pro 1. rok je 1,4 %, pro následující roky 3,4 %. Pořizovací cena je odhadována na 259 330 000 Kč.

Tabulka 13 – Plán daňových odpisů pavilonu (vlastní zpracování)

Název investice:	Rok	2016	2017	2018	...	2045
Pavilon X	Odpisová sazba (%)	1,4	3,4	3,4	...	3,4
Pořizovací cena:	Odpisy (Kč)	3 630 690	8 817 390	8 817 390	...	8 817 390
259 335 000 Kč	Zůstatková cena (Kč)	255 704 310	246 886 920	238 069 530	...	0

V tabulce 13 je uveden plán odpisů investice. V plánu nejsou zobrazeny všechny roky, jelikož doba odepisování je 30 let a od roku 2017 jsou odpisy ve stejné výši. V plánu investic, který by měl být ve formátu tabulky Excelu, by však neměl být problém zobrazení všech let.

Financování investice

Financování plánované investiční akce by mělo být z části financováno vlastními zdroji a z části zdroji cizími z bankovního úvěru. Konkrétně z plánovaných 259 330 000 Kč se předpokládá, že 31 mil. Kč bude financována vlastními zdroji a 212 mil. Kč bankovním úvěrem. Úvěr by měl mít splatnost 8 let s rovnoměrnou úrokovou sazbou 2 % p. a.

Tabulka 14 – Splátkový kalendář úvěru
(vlastní zpracování)

Rok	Zůstatek úvěru (Kč)	Úrok (Kč)	Úmor (Kč)
31.12.2016	353 396 080	8 000 000	46 603 920
31.12.2017	305 860 082	7 067 922	47 535 998
31.12.2018	257 373 364	6 117 202	48 486 718
31.12.2019	207 916 912	5 147 467	49 456 452
31.12.2020	157 471 331	4 158 338	50 445 581
31.12.2021	106 016 837	3 149 427	51 454 493
31.12.2022	53 533 255	2 120 337	52 483 583
31.12.2023	0	1 070 665	53 533 255
Suma		36 831 357	400 000 000

Kapitálový výdaj

Kapitálový výdaj na pavilon byl odhadnut na základě zkušeností s výstavbou jiných pavilonů na celkový výdaj ve výši 259 330 000 Kč. Tato částka již nebude upravena, jelikož se nepředpokládá, že se pavilon na konci životnosti prodá nebo jeho stavba vyvolá změnu čistého pracovního kapitálu.

Odhad budoucích peněžních příjmů

Odhad budoucích peněžních příjmů z investice do pavilonu je velmi obtížný, jelikož ekonomická životnost pavilonu je minimálně 50 let. V prvních letech jsou odhadované hodnoty přesnější. Výsledná hodnota diskontovaného cash flow bude vycházet z odhadnutých výsledků nejbližších let, které v rámci příkladu budou pokračovat až do konce ekonomické životnosti.

Přírůstek tržeb je stanoven podle prodané plochy v pavilonu z veletržních akcí, které by se v pavilonu měly konat. Taktéž lze předpokládat, že jeho existence zvýší tržby z meziveletržních pronájmů. Provozní náklady byly stanoveny na základě stávajících nákladů, které podnik eviduje u podobné stavby.

Do výpočtu cash flow také vstoupily odpisy, které jsou stanoveny po dobu 30 let. Naopak nákladové úroky, plynoucí z předpokládaného úvěru na investici (Tabulka 14) se do výpočtu cash flow nezapočítávají, ačkoliv představují peněžní výdaj, jsou do výpočtu čisté současné hodnoty zohledněny v podnikové diskontní míře, jako součást nákladů na cizí kapitál. Peněžní toky za jednotlivá plánovaná léta ekonomické životnosti byly diskontovány podnikovou diskontní mírou.

Výpočet součtu diskontovaného cash flow vypadal následovně:
 $23\,513\,040/(1 + 5,99\%)^1 + \dots + 23\,513\,040/(1 + 5,99\%)^{31} + \dots + 18\,326\,340/(1 + 5,99\%)^{50}$
 $= 273\,333\,457\text{ Kč}$

Tabulka 15 – Výpočet součtu odhadovaného diskontovaného cash flow
 (vlastní zpracování)

Podniková diskontní sazba: 5,99 %	Období				
	2016	2017...	2024...	2046...	2065
Přírůstek tržeb (Kč)	23 513 040	18 326 340	23 513 040	23 513 040	18 326 340
Přírůstek provozních nákladů (Kč)	1 348 701	1 348 701	1 348 701	1 348 701	1 348 701
Odpisy (Kč)	3 630 690	8 817 390	8 817 390		
Zisk před zdaněním (Kč)	18 533 649	8 160 249	13 346 949	22 164 339	16 977 639
Daň ze zisku (19 %)	3 521 393	1 550 447	2 535 920	4 211 224	3 225 751
Čistý zisk (Kč)	15 012 256	6 609 802	10 811 029	17 953 115	13 751 888
Odpisy (Kč)	3 630 690	8 817 390	8 817 390		
Cash flow (Kč)	18 642 946	15 427 192	19 628 419	17 953 115	13 751 888
Součet diskontovaného cash flow (Kč)	273 333 457				

Údaje, nutné pro výpočet souhrnu diskontovaného cash flow jsou zobrazeny v tabulce, která má navrhovanou formu (tabulka 8). Ve výše zobrazeném příkladu (tabulka 15) však nebylo možné ukázat všechny roky očekávané ekonomické životnosti. Výpočet by však měl být zpracován v Excelu, ve kterém je možné znázornit všechna zahrnutá období.

Vyhodnocení efektivnosti

Čistá současná hodnota

K výpočtu čisté současné hodnoty využijí hodnoty součtu diskontovaných peněžních příjmů, který byl zjištěn v předchozím kroku. Od něj bude odečten očekávaný kapitálový výdaj na investici.

Výsledek pak bude: $273\,333\,457 - 259\,330\,000 = 14\,003\,457\text{ Kč}$

Vnitřní výnosové procento

Metoda vnitřního výnosového procenta vyjadřuje procentuální sazbu, kdy se čistá současná hodnota rovná nule.

Při současné podnikové diskontní míře 5,99 % je čistá současná hodnota kladná, proto je nutné nejdříve stanovit takovou hodnotu diskontní míry, kde by kapitálový výdaj převyšoval souhrn diskontovaného cash flow.

Při stanovení diskontní míry 7 % pak čistá současná hodnota vycházela – 19 710 369 Kč.

Výpočet pak vypadá následovně: $5,99 + \frac{14\,003\,457}{14\,003\,457 + 19\,710\,369} * (7 - 5,99) = 6,41\%$

Doba návratnosti investice

Výpočet návratnosti investice bude dynamizován pomocí podnikové diskontní míry 5,99 %. Diskontované peněžní toky jsou pak kumulovány, a jelikož kapitálový výdaj na investici je ve výši 259 330 000 Kč, tak z níže zpracované tabulky jde vidět, že návratnost nastane v průběhu roku 2054.

Tabulka 16 – Výpočet diskontované doby návratnosti (vlastní zpracování)

Rok	2052	2053	2054	2055
Diskontované CF (Kč)	2 086 118	1 507 636	1 856 988	1 342 044
Kumulované diskontované CF (Kč)	257 191 134	258 698 770	260 555 758	261 897 801

Na konci roku 2053 chybí k návratnosti ještě 631 230 Kč, příjem v roce 205 je 1 856 988 Kč.

Denní příjem v roce 2054 je: $1\,856\,988/365 = 5\,088$ Kč

Počet dnů v roce 2054, za které se vrátí chybějící částka 631 230 Kč:
 $631\,230/5\,088 = 124$ dní

Doba návratnosti je tedy 38 let a 124 dní.

Tabulka 17 – Výsledné vyhodnocení investice (vlastní zpracování)

Označení investice	Pavilon X		
Podniková diskontní míra	5,99%		
Kapitálový výdaj (Kč)	259 330 000		
Diskontované Cash flow (Kč)	273 333 457		
Metoda hodnocení	Hodnota	Podmínka přijetí	Rozhodnutí
Čistá současná hodnota (Kč)	14 003 457	> 0	Přijmout
Vnitřní výnosové procento	6,41%	> 5,99 %	Přijmout
Doba návratnosti	38 let a 124 dní	50 let	Přijmout

Výsledky vyhodnocení efektivnosti informací jsou doplněny do navrhovaného formuláře (tabulka 9), což by měl být hlavní výstup controllera doplněný zmíněnými přílohami (výpočet diskontní sazby, odpisový plán, stanovení cash flow).

Jednotlivé výsledky zvolených metod vykazují pozitivní vyhodnocení efektivnosti investice, která byla demonstrována jako příklad. První provedená metoda byla čistou současnou hodnotou, její výsledek měl být pro podmínku přijetí vyšší než nula, což investice splnila. Vnitřní výnosové procento převyšuje očekávanou výnosnost představující

podniková diskontní míra, taktéž doba návratnosti splnila podmínky, jelikož je nižší než očekávaná ekonomická životnost investice.

Použité metody vykazovaly pozitivní výsledky, a ačkoliv se pro jejich výpočet vycházelo z dlouhodobých odhadů, z důvodu vysoké očekávané životnosti investice, na jejich základě lze investiční projekt doporučit.

8.2.2 Vyhodnocení investic úsporou nákladů

Jak již bylo zmíněno, společnost Veletrhy Brno, a. s. každoročně zřizuje mnoho investic. Každá z investičních akcí vykazuje jinou charakteristiku majetku, například mnoho z nich nepřináší společnosti finanční přínos, společnost je však z racionálních důvodů přesto pořizuje.

Tyto investice přinášejí společnosti jistý užitek, který je nicméně pro vyhodnocení efektivnosti těžko vyčíslitelný. Jako jednu z možností u těchto typů investic, tedy majetku, který nepřináší finanční přínosy, navrhuji vyhodnocování podle úspory nákladů buď výměnou stávajícího majetku za nový, či úsporou nákladů pořízením právě plánované investice.

Tuto metodu by společnost mohla využít ve dvou případech. Nejdříve při zjištění, zda plánovaná investice zajistí vůbec nějakou úsporu. Dále by mohla být jedním z ukazatelů při rozhodování mezi více variantami, tudíž by pomohla při výběru z konkrétních nabídek od dodavatelů.

Důležitým krokem k vyhodnocení efektivnosti formou úspor je stanovení předpokládané životnosti majetku. Právě srovnávání předpokládaných nákladů na provoz investice po celou dobu životnosti včetně počátečního výdaje na ni s momentálními výdaji by mělo ukázat, zdali k nějaké úspoře nákladů vůbec dojde, a pokud ano tak v jaké výši a v jakém roce to může společnost očekávat.

Tak jak u všech typů investic, i zde by se do počátečního výdaje měly započítat všechny vydané peněžní zdroje při pořízení majetku. Tyto informace by však měly být běžně přístupné, tudíž zjištění počátečního výdaje by neměl být závažný problém při postupu vyhodnocování efektivnosti.

Tabulka 18 – Výpočet nákladové úspory (vlastní zpracování)

Rok	Počáteční výdaj	Náklady na provoz	Momentální výdaje	Úspora	Kumulovaná úspora
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
...					
x					
Celkem					

Po zjištění počátečního výdaje je nutné odhadnout veškeré náklady, které jsou spjaty s plánovanou investicí. Do těchto nákladů by zejména měly patřit spotřeba energie, údržba, mzda zaměstnance, který je pro funkčnost majetku nezbytný, či doplňkové služby, bez kterých by investice neplnila svůj účel.

Zajištění potřebných informací by pro pracovníka controllingového oddělení, který by měl na starosti vyhodnocení efektivnosti investice, bylo obtížné zjistit, proto zde doporučuji komunikace s oprávněnými zaměstnanci Provozu správy areálu.

Navrhuji, aby kalkulované náklady byly sledovány ročně a jejich výše by se diskontovala po celou dobu předpokládané životnosti podnikovou diskontní sazbou, která by měla být k dispozici už pro vyhodnocování investic generující peněžní toky. Diskontované odhadnuté náklady by se srovnávaly s náklady, které společnost momentálně vykazuje.

Požadavek na pozitivní vyhodnocení efektivnosti, tedy rozhodnutí o přijetí investice, spočívá v tom, zdali v době předpokládané životnosti navrhovaného majetku bude úspora, do které se nesmí zapomenout zahrnout počáteční výdaj. V případě rozhodování mezi několika variantami by měla rozhodnout výše úspory v posledním roce odhadnuté životnosti.

Příklad

Jako příklad je znázorněno vyhodnocení efektivnosti možné investice do nových informačních bannerů. Informační bannery sami o sobě negenerují žádný peněžní příjem. V podmínkách společnosti Veletrhy Brno, a. s. plní během pořádání veletržních akcí funkci informativní.

Momentálně na Brněnském výstavišti tuto funkci plní stojné informační tabule, které jsou rozmístěny na strategických místech v dobách veletržních akcí ve většině používaných pavilonů. Tyto tabule obsahují všechny důležité údaje o vystavovatelích v daném pavilonu, mapu, program aj. Obsahy těchto panelů však musejí být na každou akci speciálně vytvořeny dle potřeb pravidelně pořádaného veletrhu, tudíž se jedná o stálý náklad společnosti.

Možností, jak ušetřit tyto náklady na výměnu obsahu informačních panelů je pořízení elektronických informačních kiosků, které by zastávaly stejnou funkci jako dosavadní informační panel, s tím rozdílem, že tento kiosek nabízí mnoho dalších funkcí užitečných pro návštěvníky (interaktivní obrazovka, možnost více informací...) a zejména by společností mohl ušetřit náklady na obsahu, který by byl jednoduše formou zadání pomocí softwaru v počítači, jež je součástí informačního kiosku.

Tabulka 19 – Vyhodnocení efektivnosti investice pomocí nákladové úspory (vlastní zpracování)

Rok	Počáteční výdaj	Náklady na provoz	Momentální výdaje	Úspora z provozu	Kumulovaná úspora
1	283 500	478	51 762	51 284	-232 216
2		451	48 837	48 386	-183 830
3		425	46 077	45 651	-138 179
4		401	43 473	43 071	-95 107
5		379	41 016	40 637	-54 470
6		357	38 698	38 341	-16 129
7		337	36 511	36 174	20 044
8		318	34 447	34 129	54 174
9		300	32 501	32 201	86 374
10		283	30 664	30 381	116 755
Celkem	283 500	3 729	403 984	400 255	277 348

Jeden z možných informačních kiosků splňující podmínky je model, jehož celková předpokládaná pořizovací cena, která zahrnuje samotný kiosek, počítač, software, dopravu a instalaci je 283 500 Kč. Životnost tohoto přístroje je 10 let. Je zde možnost propojení s počítačem a následně jej lze připojit k internetu pomocí Wi-Fi sítě, kterou společnost Veletrhy Brno, a. s. má ve všech pavilonech zřízenou. Nákladem na provoz informačního kiosku je hlavně spotřeba energie. Náklady na provoz po celou dobu byly odhadnuty podle spotřeby energie kiosku pro předpokládanou dobu jeho využití v roce, tyto náklady pak byly diskontovány pro vyjádření rizika a faktoru času v průběhu očekávané životnosti

investice pomocí podnikové diskantové míry. Ta byla použita z předchozího příkladu tedy 5,99%

Výdaje, které společnost momentálně vynakládá na provoz stávajících informačních panelů, byly odvozeny z počtu ročních plánovaných akcí ve vybraném pavilonu, kde na každou z nich musí být vytvořen nový obsah informačního panelu. Taktéž tyto náklady byly diskontovány podnikovou diskontní mírou.

Výsledkem vyhodnocení je dosažená úspora při srovnání stávajících a předpokládaných nákladů spolu s počátečním výdajem na pořízení investice. Tato úspora bude dosažena v 7. roce po zřízení elektronického informačního kiosku, celkově by společnost měla ušetřit 248 208 Kč.

Pomocí užití metody vyhodnocení efektivnosti úsporou nákladů vychází navrhovaná investice kladně. Metoda by se dala taktéž využít, pokud by společnost uvažovala o více modelech informačního kiosku, z nichž by vybrala ten, jenž po dobu očekávané životnosti zajistí nejvyšší úsporu nákladů z jeho využití.

8.2.3 Vyhodnocení investic do služeb

Dalším předmětem vyhodnocování efektivnosti by měly být služby pro návštěvníky Brněnského výstaviště.

Na rozdíl od předchozích navrhovaných metod, jejichž výsledky by měly pomoci při otázce, zda investici přijmout, či při výběru z více alternativ, což je spojeno s předinvestiční fází projektu, navrhovaná metoda pro vyhodnocování investic do služeb by měla přinášet zpětnou vazbu v průběhu její životnosti anebo po skončení.

Je však možné, že v případě návrhu opakování či rozšíření stávající služby, by výsledky z vyhodnocení mohly pomoci při rozhodování, zdali tak učinit. Konkrétně při ukázkovém příkladu, v němž bude předmětem hodnocení Wi-Fi síť v pavilonech společnosti Veletrhy Brno, a. s., by výsledky měly posloužit při jejím možném rozšíření, například mimo pavilony.

K vyhodnocení služeb navrhuji použít metodu SERVQUAL, kde je hlavním úkolem controllera sestavit dotazník. V teoretické části (kapitola 4.4.4.4) je uvedeno, že metoda SERVQUAL vychází z pěti konkrétních dimenzí. Obsahu těchto rozměrů (a jejich počet) by se však controller nemusel striktně držet, jelikož u některých služeb by je nebylo možno využít.

Důležité je zachování teze metody, tedy hledání rozdílů mezi zákazníkem vnímanou kvalitou služeb a očekávanou úrovní služeb. Proto by výběr dimenzí a otázek měl být přizpůsoben tak, abychom získali výsledek s co nejlepší vypovídající hodnotu o dané službě.

Vyplnění dotazníků od cílených respondentů by měl controller formou pověření či osobně vykonat zejména při konání veletržních akcí, pokud by však služba byla zaměřena na zaměstnance společnosti, měl by se dotazník obrátit přímo na ně.

Příklad

Jako příklad je ukázáno vyhodnocování Wi-Fi sítě, tedy investice, která byla společností Veletrhy Brno, a. s. zřízena do pavilonů nejen pro návštěvníky veletržních akcí.

Dotazník byl vytvořen celkem devíti otázkami, které se týkaly dvou dimenzí - informovanosti a spolehlivosti. Informovanost tvořily 4 výroky, které se zaměřovaly na obeznámení s možným připojením na Wi-Fi síť a aplikací BVV veletrhy, ta byla zařazena do dotazníku pro zpětnou vazbu na ni, jelikož Wi-Fi síť a mobilní aplikace jdou ruku v ruce.

Druhou dimenzí nazvanou spolehlivost představovalo 5 výroků zachycujících konkrétní výkon jak Wi-Fi sítě, tak s jedním tvrzením ohledně mobilní aplikace BVV Veletrhy.

Respondenti byli osloveni během veletržní akce Motosalon, kde jim byl rozdán jednotný dotazník s obeznámením, o čem jde, s vysvětlením vyhodnocení a s celkem devíti výroky. U každého výroku se nejdříve respondent vyjadřoval tak, jak ho očekává, poté jaká byla skutečnost. Formulování probíhalo vyznačením míry souhlasu či nesouhlasu na škále od -3 do 3, kdy vyznačením -3 vyjadřoval absolutní nesouhlas s tvrzením a vyznačením 3 absolutní souhlas s tvrzením.

SEVQUEL dotazníkem bylo celkem osloveno 35 respondentů, dílčí výsledky dimenzí a celkový výsledek vyhodnocení jsou znázorněny v níže uvedených tabulkách.

Tabulka 20 – Vyhodnocení vlastnosti – Informovanost (vlastní zpracování)

Informovanost	Očekávání	Skutečnost	Servskóre odpovědi	Servskóre dimenze
Byl jsem informován o možné připojení na Wi-Fi síť.	9	17	8	3
Byl jsem informován o mobilní aplikaci BVV veletrhy.	1	5	4	
Upozornění na možné připojení k Wi-Fi síti bylo na výstavišti dostatek.	19	15	-4	
Obsluha informačních stáhnů mě upozornila na mobilní aplikaci BVV veletrhy.	10	5	-5	

Z tabulky 19 vyplývá, že první a druhý výrok předčil očekávání respondentů, třetí a čtvrtý nikoliv. Taktéž všechny hodnoty, ať už očekávání či skutečnosti, vyšly v kladných číslech. To znamená, že respondenti spíše očekávali kvalitní informování ohledně Wi-Fi sítě a taktéž tyto služby, tedy dostatečnou informovanost, dostali.

Z celkového vyhodnocení informovanosti o Wi-Fi síti pak vyšla kladně, tedy že vnímaná kvalita převyšuje očekávanou kvalitu.

Tabulka 21 – Vyhodnocení vlastnosti – Spolehlivost (vlastní zpracování)

Spolehlivost	Očekávání	Skutečnost	Servskóre odpovědi	Servskóre dimenze
Rychlost Wi-Fi sítě byla dostačující.	25	25	0	17
Na Wi-Fi síť jsem se připojil kdekoli v areálu výstaviště.	22	23	1	
Během užívání Wi-Fi sítě jsem neměl žádné technické potíže.	13	23	10	
Připojení na Wi-Fi síť bylo snadné.	20	27	7	
S aplikací BVV veletrhy jsem byl spokojen	6	5	-1	

Co se týká hodnocení dimenze spolehlivosti, tedy jak byli návštěvníci spokojeni s určitými vlastnostmi Wi-Fi sítě, tak při třech výrocih byla skutečnost vyšší než jejich očekávání. U jednoho výroku, konkrétně u výroku ohledně rychlosti Wi-Fi sítě bylo očekávání stejné jak skutečnost. Jediný bod, který nepředčil návštěvníkovo čekávání, byla aplikace BVV veletrhy. Celkově však vyhodnocení dimenze spolehlivosti vyšlo kladně.

Tabulka 22 – Vyhodnocení služby Wi-Fi sítě
(vlastní zpracování)

Dimenze	Informovanost	Spolehlivost
Servské dimenze	3	17
Celkové servské	20	

Z celkového výsledku pak vyplývá, že jsou návštěvníci veletržních akcí společnosti Veletrhy Brno, a. s. spokojeni s dosavadní službou Wi-Fi připojení. Pro společnost však mohou být užitečné i výsledky, kde byla očekávání vyšší než realita a zaměřit se na tyto skutečnosti pro ještě vyšší kvalitu služby.

8.3 Reporting investic

V controllingovém oddělení společnosti Veletrhy Brno, a. s. je reporting o průběhu provozu investice užíván tak, že jeden ze zaměstnanců zasílá měsíčně reporty ohledně investic ekonomickému řediteli. Celkový postup, respektive obsah reportů je blíže popsán v kapitole 7.7.

Navrhuji zachování současné formy, obsahu a četnosti reportů u většiny investic, které doposud společnost eviduje. Změnu, konkrétně rozšíření sledovaných informací, o kterých by měl controller následně reportovat ekonomickému řediteli, doporučuji z důvodu velkého množství investičních akcí, jen u vybraných dlouhodobějších investičních projektů, obzvláště u těch, které vytvářejí peněžní příjmy společnosti.

Momentální sledované položky reportů investic jsou plán výdajů, očekávaná skutečnost, skutečnost, obligo a skutečnost s obligem. Nově navržená kontrolní měřítko by však měla detailněji informovat o plánovaném majetku i celkovém průběhu.

V záhlaví reportu by měl být uveden název investice, k jakému datu je report vytvořen, momentální diskontní míra společnosti a také odhadované procentuální vyjádření rozpracovanosti celého investičního projektu. Ke stávajícím veličinám navrhuji dodat ještě rozdíly mezi plánem a skutečností pomocí odchylek a to jak absolutních, tak i procentuálních. K identifikovaným odchylkám by měla být vyjádřena příčina jejich vzniku, posléze návrh na opatření.

Navrhovaný formulář (tabulka 23) by měl být součástí momentálně užívaného reportu, který je využíván ve společnosti, tedy souboru v Excelu, obsahující všechny investice (dle projektů). Právě k němu by měly být zvlášť přiloženy rozšířené reporty vybraných

investičních akcí a to tedy jedenkrát měsíčně. Na žádost ekonomického ředitele či při výrazné změně u vybrané investice, navrhuji zasílat report dle potřeby.

Tabulka 23 – Navrhovaný formulář pro reporting vybraných investic
(vlastní zpracování)

Název investiční akce				
Podniková diskontní míra (%)				
Datum				
Rozpracovanost projektu (%)				
Plán	Očekávaná skutečnost	Skutečnost	Obligo	Skutečnost s obligem
Absolutní odchylka	Procentuální odchylka	Příčina	Opatření	Odpovědnost

8.4 Závěrečná zpráva o investičním projektu

V rámci postauditu, tedy fáze, ve které by měla být zhodnocena úspěšnost celé investiční akce pomocí kontroly jednotlivých dílčích kritérií investičního projektu, navrhuji jednotnou formu závěrečné zprávy o investičním projektu, která by měla zahrnovat informace odpovídající celkovému vyhodnocení investice.

A právě tyto závěry doplněné komentáři a doporučením by měl společnosti Veletrhy Brno, a. s. pomoci při zlepšení efektivnosti následujících realizovaných investičních akcí.

Závěrečnou zpráva by kvůli absenci relevantních informací a časové náročnosti neměla být sestavována u všech investičních akcí. Navrhuji ji vytvářet pro všechny investice, které přinášejí společnosti Veletrhy Brno, a. s. finanční přínosy a pro finančně náročnější investice, u kterých bylo navrhováno vyhodnocování efektivnosti pomocí úspory nákladů. U investic do služeb by měla být úspěšnost investičního projektu klasifikována právě pomocí navržené metody SERVQUAL.

Závěrečná zpráva by měla obsahovat všechna důležitá měřítka, konkrétně finanční ukazatele a další kritéria na investici. Finanční ukazatele by měli zahrnovat zejména náklady, výnosy a cash flow. V případě závěrečné zprávy u investice, která přímo regeneruje peněžní toky, by měly být ukazatele pozměněny, například na úspory

z pořízení. Do dalších mimo finančních podmínek navrhuji zahrnout všechny metody vyhodnocení efektivity investice, které byly využity v předinvestiční fázi.

Všechny tyto parametry by byly vyobrazeny v plánovaných a skutečných hodnotách s analýzou případných odchylek spolu s uvedením jejich příčiny, po případě s potřebnou poznámkou. Poslední segment závěrečné zprávy o investiční akci by měl obsahovat návrhy a doporučení na základě zjištěných výsledků, které by měly společnosti pomoci k budoucímu a efektivnějšímu procesu zřízení nové investice.

Tabulka 24 – Navržený formulář závěrečné zprávy o investiční akci
(vlastní zpracování)

Závěrečná zpráva o investiční akci					
Název investiční akce					
Datum zahájení					
Odpovědná osoba					
Finanční ukazatele	Plánovaný stav	Skutečný stav	Odchylka	Příčina	Komentář
Počáteční výdaj					
Náklady					
Výnosy					
Peněžní toky					
Kritéria investice	Plánovaný stav	Skutečný stav	Odchylka	Příčina	Komentář
Čistá současná hodnota					
Vnitřní výnosové procento					
Doba návratnosti					
Návrhy a doporučení					
Zpracoval					
Datum zpracování					

9 ZHODNOCENÍ PROJEKTU

Ke zhodnocení projektu je důležitá identifikace možných přínosů, nákladů a rizik, které jsou spjaty se zavedením investičního controllingu.

9.1 Předpokládané přínosy projektu

Uskutečnění investičního controllingu společnosti Veletrhy Brno, a. s. můžou bezpochyby přinést určitou formu užitků, tyto přínosy jsou však velice těžko převoditelné na finanční ukazatele. Avšak zavedením investičního controllingu společnost může lépe řídit investiční proces, čímž se může vyvarovat neúčelného utrácení finančních zdrojů na nevhodné investiční projekty.

Pomocí vhodně zvolených metod vyhodnocování efektivnosti investic by mělo usnadnit rozhodování o přijetí, či zamítnutí investičního projektu, nebo zajištění výběru toho nejlepšího řešení. Taktéž díky obsáhlejší a funkčnější zpětné vazbě by měly být vynaložené prostředky na investici lépe kontrolované, tudíž dalším přínosem je zajištění monitorování úspěšnosti investiční akce.

9.2 Předpokládané náklady projektu

Náklady spojené s navrhnutým projektem zavedení investičního controllingu ve společnosti Veletrhy Brno, a. s. zahrnují zejména možné osobní náklady. Jak bylo zmíněno v analytické části práce, mnoho činností celého investičního procesu již má společnost zřízena.

Navrhnutá řešení činností spadajících do investičního controllingu, by měl mít na starosti pracovník controllinového oddělení. Nepříliš vysoká časová náročnost těchto akcí by neměla mít za následek nutnost zřízení nového speciálního pracovního místa. Vykonáním těchto činností by byl pověřen současný pracovník oddělení controllingu. Osobní náklady by tedy nevrostly v důsledku zaměstnání nového pracovníka, nýbrž a v menší míře z důvodu vyšší náročnosti pracovních povinností, která by v celkovém důsledku spadala na celé controllinové oddělení.

Náklady na technické zřízení (software aj.) k vykonání činností vyplývajících z návrhu zavedení investičního controllingu by nezatěžovaly společnost, jelikož současné vybavení controllinového oddělení je pro navrhnuté úkony dostačující.

9.3 Předpokládaná rizika projektu

Každý projekt sebou přináší určitá rizika. Prvním potenciálním rizikem spojeným se zavedením investičního controllingu ve společnosti Veletrhy Brno, a. s. by mohla být slabá motivace všech zúčastněných pracovníků, zejména pověřeného pracovníka controllingového oddělení společnosti, spojená s navrhovanými činnostmi investičního controllingu. Ta by mohla přijít s nepříliš velkou důvěrou v nové postupy, což je často zakořeněno v lidské povaze.

Možná demotivace nemusí být jen rizikem u pověřeného pracovníka controllingu, ale i dalších osob, které jsou součástí celého již fungujícího investičního procesu ve společnosti. Jelikož řízení investic a tedy celý investiční proces, není jen součástí controllingového oddělení, nýbrž celého podniku, dalším rizikem je tedy možná dezinformace a špatná komunikace mezi subjekty celého procesu. Právě úspěšná spolupráce při získávání a následném předání informací je jednou z klíčových činností a povinností pověřeného controllera pro to, aby byl projekt přínosný.

Kupříkladu při chybně zjištěných informacích ohledně vyhodnocení může dojít k nesprávnému doporučení, zda investici přijmout, či nikoliv. Rovněž neochota spolupráce při analýze možných odchylek v rámci reportingu či postauditu představuje možnou bariéru.

Ačkoliv samotné činnosti navrhovaného investičního controllingu by neměly přinést závažnou časovou náročnost, zejména po zavedení by mohlo dojít k riziku špatně rozvržených pracovních povinností, což může vyústit k přetížení pracovní náplně nejen pověřeného pracovníka, ale i celého controllingového oddělení.

ZÁVĚR

Záměrem diplomové práce bylo vytvoření projektu zavedení investičního controllingu ve společnosti Veletrhy Brno, a. s. Analyzovaná společnost sídlí v městě Brně a jejím hlavním předmětem činnosti je pořádání výstav, veletrhů a poskytování technických služeb s nimi spojenými ve vlastním výstavním areálu Brněnského výstaviště.

K uskutečnění cíle diplomové práce bylo nezbytné shrnout podstatu dané problematiky. Ta byla vysvětlena za použití odborné literatury, jak české, tak i zahraniční. Nejdříve byly ujasněny základní pojmy jako investice, investiční controlling a reporting. Posléze byly postupně rozebrány a popsány fáze investičního procesu. Nejobsáhlejší kapitola teoretické části byla zaměřena na vyhodnocování efektivnosti investic, kde byl nejdříve popsán postup a posléze pak jednotlivé metody vyhodnocení. Závěrečná kapitola byla věnována možným zdrojům financování investičních akcí.

Praktická část nejdříve obsahovala představení společnosti Veletrhy Brno, a. s., konkrétně projednávala o základní charakteristice, předmětu činnosti, organizační struktuře, finanční struktuře pomocí horizontální a vertikální analýzy a na závěr byly představeny cíle společnosti do budoucna. Následně byl analyzován současný stav investičního controllingu, respektive popsán proces řízení investic ve společnosti a činnosti současného controllingového oddělení v oblasti investic. Tato analýza ukázala, že společnost Veletrhy Brno, a. s. má zaběhnutý investiční proces, který se řídí jasnými pravidly a postupy. Ten začíná investičním plánem, náměty na investice, následuje jednotlivý postup schvalování až po samotný výběr investic. Dále zde bylo vylíčeno, jakým způsobem controllingové oddělení investice sleduje, jak probíhá report investic a byl nastíněn přehled provedených investičních akcí za rok 2016 a 2017. Hlavním cílem této části bylo však najít možné nedostatky, ty byly následně zformulovány v závěrečné kapitole analýzy, konkrétně to byly chybějící metody a postupy vyhodnocení efektivnosti investic, závěrečná zpráva v rámci postauditu a chybějící části současného reportingu investic.

Závěrečnou částí práce bylo tedy navržení takového řešení investičního controllingu, který by eliminoval nedostatky zjištěné v analytické části a byl tak zefektivněn celý investiční proces. Výsledkem pak bylo definování jednotlivých aktivit pro pracovníka controllingového oddělení a to vyhodnocení efektivnosti investic, rozšíření reportu vybraných investičních akcí ekonomickému řediteli a vytvoření závěrečné zprávy investiční akce. Proces výpočtu efektivnosti investic pak zahrnoval postup podle toho, o jakou

investici se jedná. Důvodem rozšířené formy reportingu bylo zkvalitnění kontroly a odhalení možných odchylek, jež můžou během investičního procesu nastat. Pomocí závěrečné zprávy má společnost Veletrhy Brno, a. s. možnost na základě výsledků, poznatků, shrnutí a závěrečných doporučení o investiční akci získat zdroj hodnotných informací, jež mohou být cenným přínosem pro nadcházející investiční projekty.

10 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Knihy

BREALEY, Richard, Stewart MYERS a Franklin ALLEN, 2017. *Principles of Corporate Finance*. Twelfth edition. New York: McGraw-Hill Education, 896 s. ISBN 978-1-259-25333-1.

ČIŽINSKÁ, Romana a Pavel MARINIČ, 2010. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3158-2.

DLUHOŠOVÁ, Dana, 2010. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3., rozš. vyd. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-86929-68-2.

ESCHENBACH, Rolf, 2004. *Controlling*. 2. vyd. Praha: ASPI. ISBN 80-735-7035-1.

ESCHENBACH, Rolf a Helmut SILLER, 2012. *Profesionální controlling: koncepce a nástroje*. 2., přeprac. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-918-0.

Firemní loga, 2017. *Veletrhy Brno* [online]. Brno [cit. 2018-02-12]. Dostupné z: <http://www.bvv.cz/media/ke-stazeni/firemni-loga/>

FOTR, Jiří a 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. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3293-0.

HRDÝ, Milan a Michaela KRECHOVSKÁ, 2016. *Podnikové finance v teorii a praxi*. 2. vydání. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7552-449-2.

KISLINGEROVÁ, Eva, 2010. *Manažerské finance*. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-194-9.

KNÁPKOVÁ, Adriana et al., 2017. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0563-2.

LANDA, Martin, 2008. *Jak číst finanční výkazy: [analýza účetních výkazů, hodnocení finanční výkonnosti, měření efektivnosti investic : případové studie, příklady, koncepce podnikového účetního systému]*. Vyd. 1. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1994-5.

LANDA, Martin a Michal POLÁK, 2008. *Ekonomické řízení podniku*. Vyd. 1. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1996-9.

MARŠÍK, Miloš, 2011. *Metody oceňování podniku: proces ocenění - základní metody a postupy*. 3., upr. a rozš. vyd. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-86929-67-5.

MRKVIČKA, Josef a Jiří STROUHAL, 2014. *Manažerské finance*. 3., aktualiz. vyd. Praha: Institut certifikace účetních. Vzdělávání účetních v ČR (Institut certifikace účetních). ISBN 978-80-86716-92-3.

NEKVASIL, Marek, 2008. Možnosti hodnocení efektivity investic do IT. *Systémová integrace* [online]. Česká společnost pro systémovou integraci, **15(3)**, 124-150 [cit. 2018-04-05]. ISSN 1210-9479. Dostupné z: <http://www.cssi.cz/cssi/moznosti-hodnoceni-efektivita-investic-do-it>

O společnosti Veletrhy Brno, 2017. *Veletrhy Brno* [online]. Brno [cit. 2018-02-12]. Dostupné z: <https://www.bvv.cz/veletrhy-brno/spolecnost/>

PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ, 2012. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. vyd. Praha: Linde. ISBN 978-80-7201-872-7.

RUDA, Tomáš, Michaela AUGUSTOVÁ a Jan ŠÍMA, 2012. APLIKACE METODY SERVQUAL PRO HODNOCENÍ KVALITY SLUŽEB VE SPORTU. *Česká kinantropologie* [online]. **16(4)**, 47-54 [cit. 2018-04-05]. ISSN 1211-9261. Dostupné z: <http://www.ceskakinantropologie.cz/index.php/TestJournal/article/viewFile/220/9>

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. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-2952-7.

SCHOLLEOVÁ, Hana, 2017. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0413-0.

STROUHAL, Jiří, 2016. *Ekonomika podniku*. Třetí, aktualizované vydání. Praha: Institut certifikace účetních, a.s. Vzdělávání účetních v ČR (Institut certifikace účetních). ISBN 978-80-87985-07-6.

SYNEK, Miloslav, 2011. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.

SYNEK, Miloslav, 2011. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ, 2015. *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-274-8.

ŠIMAN, Josef a Petr PETERA, 2010. *Financování podnikatelských subjektů: teorie pro praxi*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-117-8.

ŠOLJAKOVÁ, Libuše a Jana FIBÍROVÁ, 2010. *Reporting*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-2759-2.

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

VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ, 2012. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.

Interní materiály

Interní materiály Veletrhy Brno, a. s., 2018. Brno.

Interní materiály Veletrhy Brno, a. s., 2016. Brno.

Internetové zdroje

Firemní loga, 2017. *Veletrhy Brno* [online]. Brno [cit. 2018-02-12]. Dostupné z: <http://www.bvv.cz/media/ke-stazeni/firemni-loga/>

NEKVASIL, Marek, 2008. Možnosti hodnocení efektivity investic do IT. Systémová integrace [online]. Česká společnost pro systémovou integraci, 15(3), 124-150 [cit. 2018-04-05]. ISSN 1210-9479. Dostupné z: <http://www.cssi.cz/cssi/moznosti-hodnoceni-efektivita-investic-do-it>

O společnosti Veletrhy Brno, 2017. *Veletrhy Brno* [online]. Brno [cit. 2018-02-12]. Dostupné z: <https://www.bvv.cz/veletrhy-brno/spolecnost/>

RUDA, Tomáš, Michaela AUGUSTOVÁ a Jan ŠÍMA, 2012. Aplikace metody servqual pro hodnocení kvality služeb ve sportu. Česká kinantropologie [online]. 16(4), 47-54 [cit. 2018-04-05]. ISSN 1211-9261. Dostupné z: <http://www.ceskakinantropologie.cz/index.php/TestJournal/article/viewFile/220/9>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

a. s.	Akciová společnost
aj.	A jiné
CAPM	Capital Asset Pricing Model / Model oceňování kapitálových aktiv
CF	Cash flow
CK	Cizí kapitál
CP	Celkový příjem
disk.	Diskontovaný
DN	Doba návratnosti
i	Úroková míra
IN	Počáteční výdaj
IR	Index rentability
IRR	Internal Rate of Return / Vnitřní výnosové procento
IT	Information Technology
K	Celkový kapitál
k	Požadovaná výnosnost
Kč	Koruna česká
KV	Kapitálový výdaj
KZ	Krátkodobé závazky
mil.	Milion
N	Náklady
n	Počet let
NPV	Net Present Value / Čistá současná hodnota
NPVC	Čistá současná hodnota nákladů
n_c	Náklady cizího kapitálu

n_k	Kapitálové náklady
n_v	Náklady vlastního kapitálu
O	Odpisy
OA	Oběžná aktiva
p. a.	Per annum
PC	Pořizovací cena
PPP	Public Private Partnership
ProC	Prodejní cena
R	Roční průměrné náklady
RPT	Riziková prémie kapitálového trhu
RPZ	Riziková prémie země
r_f	Výnosnost vládních dluhopisů
s.	Strana
s_{dp}	Sazba daně z příjmu
t	Sazba daně
tis.	Tisíc
tzv.	Takzvaně
VK	Vlastní kapitál
WACC	Weighted Average Cost of Capital / Vážené náklady na kapitál
Z	Zisk
ZC	Zůstatková cena
β	Odvětвовá Beta kapitálového trhu
Δ	Změna stavu

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Převod celopodnikových cílů na perspektivy IT (Nekvasil, 2008, s. 138).....	32
Obrázek 2 Logo společnosti Veletrhy Brno, a. s. (Firemní loga, 2017).....	40
Obrázek 3 Organizační struktura společnosti Veletrhy Brno, a. s. (vlastní zpracování)....	41
Obrázek 4 Graf podílu činností na obratu projektů společnosti Veletrhy Brno, a. s. v letech 2015 a 2016 (vlastní zpracování).....	46
Obrázek 5 Struktura SPP prvků projektu investice (Interní materiály Veletrhy Brno, a. s., 2018).....	52
Obrázek 6 Graf složení jednotlivých druhů investic společnosti Veletrhy Brno, a. s. za roky celkově za roky 2016 a 2017 (vlastní zpracování).....	55
Obrázek 7 Příklad části reportu stavebních a strojních investic (Interní materiály Veletrhy Brno, a. s., 2018).....	57

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Vertikální analýza aktiv společnosti Veletrhy Brno, a. s. v letech 2015 a 2016 (vlastní zpracování).....	43
Tabulka 2 Vertikální analýza pasiv společnosti Veletrhy Brno, a. s. v letech 2015 a 2016 (vlastní zpracování).....	44
Tabulka 3 Horizontální analýza výkazu zisků a ztrát společnosti Veletrhy Brno, a. s. v letech 2015 a 2016 (vlastní zpracování).....	45
Tabulka 4 Investice společnosti Veletrhy Brno, a. s. v Kč za rok 2016 a 2017 a jejich % změna (vlastní zpracování).....	53
Tabulka 5 Významné investice společnosti Veletrhy Brno, a. s. za rok 2016 v Kč (vlastní zpracování).....	54
Tabulka 6 Významné investice společnosti Veletrhy Brno, a. s. za rok 2017 v Kč (vlastní zpracování).....	54
Tabulka 7 Podniková diskontní míra (vlastní zpracování).....	62
Tabulka 8 Plán cash flow (vlastní zpracování).....	64
Tabulka 9 Výsledky metod vyhodnocení efektivity investice (vlastní zpracování).....	65
Tabulka 10 Tabulka 10 – Výpočet průměrných nákladů na cizí kapitál (vlastní zpracování).....	66
Tabulka 11 Výpočet nákladů na vlastní kapitál (vlastní zpracování).....	67
Tabulka 12 Výpočet podnikové diskontní míry (vlastní zpracování).....	68
Tabulka 13 Plán daňových odpisů pavilonu (vlastní zpracování).....	68
Tabulka 14 Splátkový kalendář úvěru (vlastní zpracování).....	69
Tabulka 15 Výpočet součtu odhadovaného diskontovaného cash flow (vlastní zpracování).....	70
Tabulka 16 Výpočet diskontované doby návratnosti (vlastní zpracování).....	71
Tabulka 17 Výsledné vyhodnocení investice (vlastní zpracování).....	71
Tabulka 18 Výpočet nákladové úspory (vlastní zpracování).....	73

Tabulka 19 Vyhodnocení efektivnosti investice pomocí nákladové úspory (vlastní zpracování).....	74
Tabulka 20 Vyhodnocení vlastnosti – Informovanost (vlastní zpracování).....	77
Tabulka 21 Vyhodnocení vlastnosti – Spolehlivost (vlastní zpracování).....	77
Tabulka 22 Vyhodnocení služby Wi-Fi sítě (vlastní zpracování).....	78
Tabulka 23 Navrhovaný formulář pro reporting vybraných investic (vlastní zpracování)..	79
Tabulka 24 Navržený formulář závěrečné zprávy o investiční akci (vlastní zpracování)...	80

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P I: AKTIVA SPOLEČNOSTI

PŘÍLOHA P II: PASIVA SPOLEČNOST

PŘÍLOHA P III: VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT SPOLEČNOSTI

PŘÍLOHA IV: SERVQUAL DOTAZNÍK

PŘÍLOHA P I: AKTIVA SPOLEČNOSTI

Aktiva v tis. Kč	2015	2016
Aktiva celkem	2 482 726	2 355 019
Dlouhodobý majetek	2 196 567	2 113 852
Dlouhodobý nehmotný majetek	18 632	18 971
Software	15 412	15 291
Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	1 350	773
Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	1 870	2 907
Dlouhodobý hmotný majetek	1 942 122	1 854 123
Pozemky	79 231	79 231
Stavby	1 792 440	1 726 262
Hmotné movité věci a jejich soubory	43 604	44 954
Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	25 640	0
Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	766	766
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	441	2 910
Dlouhodobý finanční majetek	235 813	240 758
Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	173 760	172 860
Podíly - podstatný vliv	22	22
Ostatní dlouhodobý finanční majetek	62 031	67 876
Oběžná aktiva	262 921	213 830
Zásoby	8 955	8 003
Zboží	8 955	8 003
Pohledávky	50 824	58 175
Dlouhodobé pohledávky	1 072	1 142
Krátkodobé pohledávky	49 752	57 033
Peněžní prostředky	203 142	147 652
Peněžní prostředky v pokladně	4 308	5 097
Peněžní prostředky na účtech	198 834	142 555
Časové rozlišení	23 238	27 337
Náklady příštích období	23 203	26 873
Příjmy příštích období	35	464

PŘÍLOHA P II: PASIVA SPOLEČNOSTI

Pasiva v tis. Kč	2015	2016
Pasiva celkem	2 482 726	2 355 019
Vlastní kapitál	1 506 685	1 577 896
Základní kapitál	1 258 375	1 258 375
Ážio a kapitálové fondy	15 758	18 268
Ážio	1 444	1 444
Kapitálové fondy	14 314	16 824
Fondy ze zisku	56 087	49 679
Ostatní rezervní fond	37 150	37 150
Statutární a ostatní fondy	18 937	12 529
Výsledek hospodaření minulých let	181 572	176 465
Nerozdělený zisk min. let	181 572	176 465
Výsledek hospodaření běž. úč. období	-5 107	75 109
Cizí zdroje	950 965	763 423
Rezervy	6 471	24 981
Rezerva za daň z příjmů	0	15 562
Ostatní rezervy	6 471	9 419
Závazky	944 494	738 442
Dlouhodobé závazky	725 413	597 162
Krátkodobé závazky	219 081	141 280
Časové rozlišení	25 076	13 700
Výdaje příštích období	3 108	4 543
Výnosy příštích období	21 968	9 157

PŘÍLOHA III: VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT SPOLEČNOSTI

Zjednodušený výkaz zisků a ztrát v tis. Kč	2015	2016
Tržby za prodej výrobků a služeb	884 408	1 044 629
Tržby za prodej zboží	15 404	15 601
Ostatní provozní výnosy	16 764	6 256
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	751	500
Výnosové úroky a podobné výnosy	1 823	1 999
Ostatní finanční výnosy	29 239	14 484
Čistý obrat za účetní období	948 389	1 083 469
Výkonová spotřeba	580 198	626 338
Aktivace	-7 611	-5 929
Osobní N	163 036	167 581
Úpravy hodnot v provozní oblasti	128 649	124 396
Ostatní provozní N	25 706	25 927
Náklady vynaložené na prodané podíly	1 011	500
Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	0	1 417
Nákladové úroky a podobné náklady	50 664	31 288
Ostatní finanční náklady	5 783	9 480
Daň z příjmů	6 060	27 362
Náklady celkem	953 496	1 008 360
Výsledek hospodaření před zdaněním	953	102 471
Výsledek hospodaření za účetní období	-5 107	75 109

PŘÍLOHA IV: SERVQUAL DOTAZNÍK

1	Byl jsem informován o možné připojení na Wi-Fi síť.	Očekávání	-3	-2	-1	0	1	2	3
		Skutečnost	-3	-2	-1	0	1	2	3
2	Byl jsem informován o mobilní aplikaci BVV veletrhy.	Očekávání	-3	-2	-1	0	1	2	3
		Skutečnost	-3	-2	-1	0	1	2	3
3	Upozornění na možné připojení k Wi-Fi síti bylo na výstavišti dostatek.	Očekávání	-3	-2	-1	0	1	2	3
		Skutečnost	-3	-2	-1	0	1	2	3
4	Obsluha informačních stáhnů mě upozornila na mobilní aplikaci BVV veletrhy.	Očekávání	-3	-2	-1	0	1	2	3
		Skutečnost	-3	-2	-1	0	1	2	3
5	Rychlost Wi-Fi sítě byla dostačující.	Očekávání	-3	-2	-1	0	1	2	3
		Skutečnost	-3	-2	-1	0	1	2	3
6	Na Wi-Fi síť jsem se připojil kdekoliv v areálu výstaviště.	Očekávání	-3	-2	-1	0	1	2	3
		Skutečnost	-3	-2	-1	0	1	2	3
7	Během užívání Wi-Fi sítě jsem neměl žádné technické potíže.	Očekávání	-3	-2	-1	0	1	2	3
		Skutečnost	-3	-2	-1	0	1	2	3
8	Připojení na Wi-Fi síť bylo snadné.	Očekávání	-3	-2	-1	0	1	2	3
		Skutečnost	-3	-2	-1	0	1	2	3
9	S aplikací BVV veletrhy jsem byl spokojen	Očekávání	-3	-2	-1	0	1	2	3
		Skutečnost	-3	-2	-1	0	1	2	3