



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta



Plánování a analýza investic ve vybraném podniku

Diplomová práce

Studijní program: N6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T085 – Podniková ekonomika

Autor práce: **Bc. Jana Velebová**

Vedoucí práce: Ing. Radana Hojná, Ph.D.



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jana Velebová**
Osobní číslo: **E13000259**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Název tématu: **Plánování a analýza investic ve vybraném podniku**
Zadávající katedra: **Katedra financí a účetnictví**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Charakterizujte problematiku investic
2. Proveďte deskripci metod hodnocení investic
3. Analyzujte problematiku investičního procesu ve vybraném podnikatelském subjektu
4. Na základě provedené analýzy navrhněte řešení vedoucí ke zlepšení současného stavu



Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

65 normostran

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

Seznam odborné literatury:

VALACH, J., et al. Investiční rozhodování a dlouhodobé financování. 3. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-71-2.

SCHOLLEOVÁ, H. Investiční controlling. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2952-7.

FOTR, J. a I. SOUČEK. Investiční rozhodování a řízení projektů. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3293-0.

GROPPELLI, A. A. and E. NIKBAKHT. Finance. 5th ed. New York: Barron's Educational Series, 2006. ISBN 978-0-7641-3420-3.

MCLANEY, E. J. Business finance: theory and practice. 8th ed. England: Pearson Education, 2009. ISBN 978-0-273-71768-3.

Elektronická databáze ProQuest (knihovna.tul.cz).

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Radana Hojná, Ph.D.

Katedra financí a účetnictví

Konzultant diplomové práce:

Ing. Blanka Koudelková

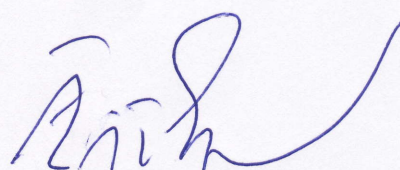
SpofaDental a.s., finanční manažerka

Datum zadání diplomové práce:

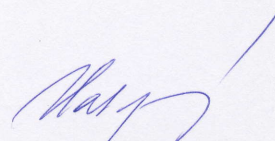
30. října 2015

Termín odevzdání diplomové práce:

31. května 2017



doc. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan



doc. Dr. Ing. Olga Hasprová
vedoucí katedry

V Liberci dne 30. října 2015

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat Ing. Radaně Hojně, Ph.D. za odborné rady, věcné připomínky a vstřícnost při konzultacích. Mé poděkování patří též Ing. Blance Koudelkové, MBA za ochotu při získávání firemních informací pro praktickou část práce.

Anotace

Diplomová práce se věnuje problematice investic, jejich plánování, hodnocení a analýze. V teoretické části práce je pozornost zaměřena na definování pojmu investic v několika pojetích, na stručné shrnutí procesu plánování a na strukturování investic. Dále jsou v teoretické části uvedeny způsoby financování investic, hodnocení ekonomické efektivnosti a metody hodnocení investic. Teoretické poznatky jsou dále aplikovány v praktické části práce, ve které je hodnocen reálný investiční projekt. V závěru práce jsou navržena opatření vedoucí k zefektivnění investičních projektů v daném podniku.

Klíčová slova

investice, investiční proces, fáze investičního procesu, metody hodnocení efektivnosti investic, postaudit investic

Annotation

Planning and investment analysis in the selected company

This diploma thesis is concerned to the matter of investments, their planning, evaluation and analysis. In theoretical part, it is focused on definition of conception of investments in several interpretations, for the short summarization of the proceedings of investments planning. Onwards, in the theoretical part, there are presents some methods of financing of investments, their economical efficiency and the evaluation of them. Theoretical pieces of knowledge are further applied in the practical part of work, in which is evaluated real investment project too. In conclusion of work, there are suggested arrangements, leading to improving the investment project in the concrete firm.

Keywords

investment, investment process, phase of investment process, investment appraisal methods, post-audit of investments

Obsah

Seznam obrázků.....	10
Seznam tabulek.....	11
Seznam zkratk a značek.....	12
Úvod.....	13
1 Charakteristika oblasti investic.....	15
1.1 Pojem investice.....	15
1.1.1 Makroekonomické pojetí investic	15
1.1.2 Podnikové pojetí investic	16
1.2 Způsoby pořízení dlouhodobého majetku	17
1.3 Zdroje financování.....	17
1.4 Investiční činnost	20
2 Investiční rozhodování, cash flow, strategie a fáze investice	21
2.1 Investiční a finanční rozhodování.....	21
2.2 Cash flow.....	21
2.2.1 Kapitálové výdaje a peněžní příjmy	22
2.2.2 Cash flow z provozní, investiční a finanční činnosti	23
2.2.3 Přímá a nepřímá metoda výpočtu cash flow	25
2.3 Investiční strategie	27
2.4 Fáze investičního procesu	29
2.4.1 Předinvestiční fáze	29
2.4.2 Investiční fáze.....	33
2.4.3 Provozní fáze.....	34
2.4.4 Ukončení a likvidace projektu.....	35
3 Metody hodnocení efektivnosti investic	37
3.1 Statické metody	37
3.1.1 Doba návratnosti.....	37
3.1.2 Průměrná výnosnost.....	38
3.2 Dynamické metody	39
3.2.1 Čistá současná hodnota	39
3.2.2 Index ziskovosti.....	40
3.2.3 Vnitřní výnosové procento	41

3.3	Volba metody hodnocení investic	41
4	Postaudit investičních projektů.....	42
4.1	Projevy a příčiny neúspěšnosti investičních projektů	42
4.2	Cíle a náplň postauditů.....	44
5	Analýza investičního procesu ve vybraném podniku	46
5.1	Charakteristika vybraného podniku	46
5.1.1	Organizační struktura společnosti	46
5.1.2	Obecné účetní zásady.....	51
5.1.3	Stav dlouhodobého majetku	51
5.1.4	Vykazování dlouhodobého majetku	52
5.2	Plánování a realizace investic ve vybraném podniku	55
5.2.1	CAR	55
5.2.2	Realizace investičního projektu.....	56
5.2.3	Převzetí a evidence hmotného majetku.....	57
5.2.4	Odepisování a technické zhodnocení HM.....	58
5.2.5	Vyřazení a likvidace hmotného majetku.....	58
5.3	Plánování a analýza projektu Sprinklery.....	59
5.3.1	Popis projektu.....	60
5.3.2	Odpisování majetku	62
5.3.3	Hodnocení efektivnosti projektu	64
6	Návrhy řešení.....	71
6.1	Využití dotací	71
6.2	Doba návratnosti.....	73
6.3	Byrokracie	74
	Závěr	75
	Seznam citací.....	77
	Seznam příloh	79

Seznam obrázků

Obrázek 1: Optimální kapitálová struktura	19
Obrázek 2: Magický trojúhelník investování	27
Obrázek 3: Etapy života projektu	36
Obrázek 4: Organizační struktura společnosti.....	48
Obrázek 5: Postup při realizaci projektu ve společnosti SpofaDental a.s.....	50

Seznam tabulek

Tabulka 1: Vliv daňového štítu a finanční páky	18
Tabulka 2: Rozdělení a hodnota DHM společnosti v tis. Kč	51
Tabulka 3: Rozdělení a hodnota DNM společnosti v tis. Kč	52
Tabulka 4: Cílová řešení minimalizace škod pojišťovny FM Global (v Kč)	60
Tabulka 5: Roční účetní odpisy majetku v Kč	63
Tabulka 6: Roční odpisová sazba pro hmotný majetek	63
Tabulka 7: Roční daňové odpisy majetku v Kč	64
Tabulka 8: Pomocný výpočet pro stanovení doby návratnosti	69

Seznam zkratk a značek

CAR	žádost o finanční prostředky
ČSH	čistá současná hodnota
DHM	dlouhodobý hmotný majetek
DNM	dlouhodobý nehmotný majetek
HM	hmotný majetek
IZ	index ziskovosti
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
SHZ	stabilní hasicí zařízení
TUL	Technická univerzita v Liberci
US GAAP	všeobecně uznávané účetní principy
VVP	vnitřní výnosové procento
WACC	průměrné náklady celkového kapitálu

Úvod

Jedním z nejdůležitějších manažerských rozhodnutí podnikatelského subjektu je rozhodování o investicích. Na investice bývá vynakládáno velké množství finančních prostředků, od nichž si firma obvykle slibuje, že se jim v průběhu investičního projektu mnohonásobně vrátí. Investiční rozhodnutí jsou dlouhodobá. Můžeme je charakterizovat jako výdaje vynaložené nad rámec běžného provozu, u kterých se v časovém horizontu delším než jeden rok očekává přeměna na budoucí peněžní příjmy. Vnější vlivy působící na podnik ale nelze s určitostí předpovídat a v důsledku toho jsou investiční rozhodnutí spojena s určitými riziky. Podnik proto musí vypracovat projekt, který všechna možná rizika zohlední. Projekt pak prochází různými fázemi, na základě kterých se investiční projekt buďto realizuje, nebo je naopak zamítnut. Rozhodování o přijetí či zamítnutí investičního projektu dlouhodobě ovlivňuje budoucí vývoj, prosperitu a další existenci podniku. Nesprávně zaměřená a neefektivní investice může způsobit finanční problémy a ztrátu konkurenceschopnosti podniku na trhu.

Hlavním cílem této diplomové práce je komplexní charakteristika a zhodnocení realizované investice vybraného podniku SpofaDental a.s. pomocí používaných metod hodnocení efektivnosti investice a navržení několika řešení, která dle názoru autorky povedou ke zkvalitnění investičního procesu v daném podniku. Mezi dílčí cíle práce je možné zařadit charakteristiku problematiky investic a investičního procesu, jehož cílem je schválení nebo zamítnutí investice.

Diplomová práce je členěna do šesti kapitol. První kapitola je věnována základní definici pojmu „investice“. Na tento pojem je v diplomové práci nahlíženo z pohledu makroekonomického a podnikového. Dále je v kapitole charakterizován způsob pořízení dlouhodobého majetku a možné zdroje financování investic. Je zde také uveden vliv daňového štítu a finanční páky na nákladnost externích zdrojů.

Druhá kapitola se věnuje problematice a náplni procesu investičního rozhodování, tvorbě výkazu cash flow, návaznosti plánování investic na strategické cíle podniku a dále také fázím investičního plánování. Poslednímu bodu je věnována zvláštní pozornost, neboť

kvalitní příprava investičního projektu je jedním ze základních předpokladů dosažení podnikatelského úspěchu v náročných podmínkách tržní ekonomiky.

Třetí kapitola je věnována metodám hodnocení ekonomické efektivnosti investic. Kapitola je rozdělena do dvou hlavních podkapitol podle toho, zda metody přihlížejí či nepřihlížejí k faktoru času.

Čtvrtá kapitola je věnována postauditům investičních projektů. Firmy realizující investiční projekty nejsou v praxi mnohdy schopny se poučit z minulých chyb ani využívat přínosy úspěchů a aplikovat tyto poznatky při přípravě a realizaci nových investičních projektů. Tato kapitola shrnuje možné příčiny neúspěšnosti investičních projektů a charakterizuje cíle a náplň postauditů.

Pátá kapitola analyzuje investiční proces ve vybraném podniku a demonstruje ho na vybraném reálném projektu. V úvodu je představen vybraný podnik SpofaDental a.s. Mimo jiné jsou zde uvedeny specifikace v rámci způsobu plánování, schvalování a realizace investičních projektů ve společnosti. Dále je charakterizován vybraný konkrétní projekt a jeho průběh ve fázi plánování a realizace. V závěru kapitoly je provedena komparace zjištěných výsledků a zhodnocena efektivnost investičního projektu pomocí řady metodických postupů.

Poslední šestá kapitola obsahuje možné návrhy řešení, které by mohly pomoci k zefektivnění investičních procesů v podniku.

V závěru práce je provedeno zhodnocení vybraného investičního projektu a zdůvodněna jeho realizace.

Diplomová práce je doplněna několika obrázky a schématy pro usnadnění pochopení obsažené problematiky.

1 Charakteristika oblasti investic

V našem národním hospodářství provádějí značnou část investiční činnosti jednotlivci, domácnosti a různé firmy. Tato kapitola se zaměřuje na investiční rozhodování podniku. Každý podnik se musí zabývat řešením problematiky investic, protože jsou základní otázkou pro jeho dlouhodobé přežití. Hodnota výrobních prostředků časem klesá vlivem fyzického opotřebení i morálního zastarání, a proto je potřeba investovat do nových a modernějších zařízení. Většina firem navíc směřuje k dalšímu růstu a rozvoji, proto při rozšiřování činnosti přestávají současné kapacity stačit a je třeba investovat do pořízení dalšího majetku. (Scholleová, 2009)

1.1 Pojem investice

Pro potřeby účetnictví a financování podniku je nutné investice definovat konkrétněji. V této souvislosti je v následujících dvou podkapitolách charakterizováno makroekonomické a podnikové pojetí investic.

1.1.1 Makroekonomické pojetí investic

Z makroekonomického pohledu lze investice charakterizovat jako ekonomickou činnost, při níž se subjekt (stát, podnik, jednatel) vzdává své současné spotřeby s cílem zvýšení produkce statků v budoucnosti. Jinak řečeno investice jsou v ekonomické teorii chápány jako obětování dnešní (jisté) hodnoty za účelem získání budoucí (zpravidla méně jisté) hodnoty. V makroekonomii se investice rozlišují na:

- **hrubé** - tvoří součet nových investičních statků, tj. budov, strojů, výrobního zařízení a hmotných zásob, a již v ekonomice existujících investičních statků za určité období;
- **čisté** - představují hrubé investice snížené o znehodnocení kapitálu, zejména o odpisy. Kdyby hodnota opotřebovaného (znehodnoceného) majetku byla vyšší než nové investice, čisté investice by byly záporné.

Z výše uvedeného vyplývá, že investice sice snižují momentální spotřebu, ale současně zvyšují poptávku, tím i výrobu a zaměstnanost, a jsou tak zdrojem dlouhodobého ekonomického růstu celé společnosti. Obdobné vztahy existují v každém podniku. (Scholleová, 2009; Valach, 2010)

1.1.2 Podnikové pojetí investic

Podnikové investice lze charakterizovat jako peněžní výdaje, u nichž se očekává jejich přeměna na budoucí peněžní příjmy během delšího časového úseku (v praxi obvykle déle než jeden rok). Jde tedy rovněž o odloženou spotřebu do budoucna.

Podle podnětu k investicím můžeme investice rozdělit na:

- **interní**, vzniklé z podnikové potřeby, která ale může nabývat několika podob:
 - potřeba úspor nákladů, obnovy nebo rozvoje z důvodu nedostatečné kapacity,
 - potřeba umístění kapitálových zdrojů vytvořených v minulých obdobích tak, aby byly efektivně využívány;
- **externí**, za účelem:
 - rozvoje růstu – nové příležitosti trhu, nabídky nových kontraktů, nových technologií,
 - regulace slabých stránek – legislativně vynucené investice do ochrany životního prostředí nebo bezpečnosti práce. (Scholleová, 2009)

Z hlediska zachycení v účetnictví se rozlišují investice na pořízení:

- dlouhodobého hmotného majetku,
- dlouhodobého nehmotného majetku,
- dlouhodobého finančního majetku.

Do výdajů na pořízení dlouhodobého hmotného majetku se zahrnují:

- výdaje na pozemky, stavby vč. budov, předměty z drahých kovů, umělecká díla, sbírky a movité kulturní památky bez ohledu na výši jejich ocenění,
- výdaje na samostatné movité věci nebo soubory movitých věcí, které přesáhly výši pořizovací ceny stanovenou účetní jednotkou – obvykle se v návaznosti na daňové zákony volí částka 40 000 Kč, (Kovanicová, 2008)
- výdaje na trvalé porosty, dospělá zvířata a jejich skupiny, otvírky lomů a technické rekultivace,
- technické zhodnocení – nástavby, přístavby, stavební úpravy, rekonstrukce a modernizace.

Mezi výdaje na pořízení dlouhodobého nehmotného majetku patří:

- výdaje na tzv. ocenitelná práva (know-how, licence, předměty průmyslových a autorských práv), software, nehmotné výsledky výzkumu a vývoje (receptury, technologické postupy), zřizovací výdaje a goodwill (dobré jméno podniku) – zde se opět stanovuje výše pořizovací ceny, která určí, zda majetek patří do skupiny dlouhodobého nehmotného majetku, obvykle tato částka činí 60 000 Kč. (Kovanicová, 2008) Výjimku tvoří goodwill, který do této skupiny patří bez ohledu na výši ocenění.

Výdaje na pořízení dlouhodobého finančního majetku obsahují:

- výdaje na dlouhodobé úvěrové cenné papíry (obligace, zástavní listy, dlouhodobé směnky), majetkové cenné papíry (akcie, podílové listy), ostatní finanční majetek (poskytované dlouhodobé půjčky a úvěry).

1.2 Způsoby pořízení dlouhodobého majetku

Pořízení dlouhodobého majetku se může uskutečnit různými formami. Lze ho pořídit koupí, investiční výstavbou (dodavatelským způsobem nebo ve vlastní režii), bezúplatným nabytím (darováním), vkladem společníka, přeražením z osobního užívání do podnikání, či na základě smlouvy o najaté věci (finanční leasing). Forma pořízení ovlivňuje průběh výdajů na investici. U koupě jde obvykle o jednorázový výdaj, u investiční výstavby o postupně realizované výdaje během doby výstavby, u leasingu o postupný výdaj během používání majetku. (Kovanicová, 2008; Synek, 2011)

1.3 Zdroje financování

Peníze na fungování i rozvoj firmy lze získat různými způsoby. Všechny je však možné rozlišit na zdroje:

- **vlastní**
 - základní kapitál tvořený peněžitými i nepeněžitými vklady společníků, nerozdělený zisk, odpisy, účelové fondy tvořené ze zisku, výnosy z prodeje a z likvidace hmotného majetku a zásob;
- **cizí**
 - dlouhodobé bankovní úvěry, rezervy, leasing, emitované podnikové obligace a dlužní úpisy, dary, dotace. (Kovanicová, 2008)

Obecně lze říci, že hlavním prostředkem financování firemních investic by měly být zdroje vlastní. Ovšem využití vhodného externího zdroje financování ve správnou chvíli, ve správné míře a na správném místě může celkové náklady na investici efektivním způsobem snížit. Například správná doba na větší podíl externích zdrojů je počátek podnikatelské činnosti. Většina firem má na začátku problém s výší vlastních zdrojů, které zpravidla veškeré financování nepokryjí, přesto by měly tvořit základ financování. Jsou bezpečným zdrojem, pokud společnost dosahuje kladného hospodářského výsledku. Důležité je uvědomit si, že i vlastní zdroje něco stojí. Jejich cenou u akciové společnosti jsou dividendy a daň z příjmů, kterou firma musí platit. V tomto případě bývá efektivnější a levnější využít zdrojů cizích. Ty navíc umožňují rozsáhlejší a dynamičtější rozvoj, čímž přispívají k tvorbě zisku, který je pak používán jako vnitřní zdroj financování a pomáhá tak rychleji měnit poměr zdrojů ve prospěch zdrojů vlastních. (Groppelli a Nikbakht, 2006; McLaney, 2009) Jednou z výhod přiměřeného využívání externích zdrojů je fakt, že úroky za ně zaplacené jsou daňově uznatelnou položkou a snižují tak základ daně z příjmu. Tento efekt se označuje jako daňový štít, který významným způsobem snižuje náklady na cizí zdroje financování podniku. Cizí kapitál je levnější také zásluhou fungování principu finanční páky. V případě, že podnik vydělává více, než jej stojí úroky z vypůjčeného kapitálu, působí použití cizího kapitálu jako páka, kterou management podniku zvedá výnosnost vlastního kapitálu. Fungování daňového štítu a finanční páky lze demonstrovat na následujícím příkladu, kde posuzujeme dvě firmy, které mají stejnou výnosnost majetku, ale odlišné zdroje financování (Jáč, 2012; Synek, 2011):

Tab. 1: Vliv daňového štítu a finanční páky

Podnik	Celkový kapitál	Vlastní kapitál	Cizí kapitál	Zisk podniku	Úroky 8 %	Zisk před zdaněním	Daň 40 %	Zisk po zdanění	Výnosnost vlastního kapitálu
A	2 000	2 000	-	400	-	400	160	240	12,0 %
B	2 000	1 000	1 000	400	80	320	128	192	19,2 %

Zdroj: Synek, 2011

Z příkladu uvedeného v tabulce 1 je zřejmé, že použití cizího kapitálu zvyšuje výnosnost vlastního kapitálu (vypočítáme jako podíl zisku po zdanění a vlastního kapitálu). Zvýšení výnosnosti je způsobeno jak použitím levnějšího cizího kapitálu, tak tzv. daňovým efektem – úroky z cizího kapitálu jako součást nákladů snižují zisk, ze kterého se platí daň, a tím snižují daňové zatížení podniku. (Synek, 2011)

Teoreticky lze stanovit optimální kapitálovou strukturu jako minimum celkových nákladů na podnikový kapitál (anglicky Weighted Average Cost of Capital, neboli WACC). Celkové náklady na kapitál vyjádřené v procentech se dají vypočítat takto:

$$k_o \text{ (WACC)} = k_d * (1 - t) * \frac{D}{C} + k_e * \frac{E}{C} \quad (1.1)$$

k_o ... průměrné náklady na celkový kapitál v %

k_d ... náklady na cizí kapitál před zdaněním zisku v %

t ... míra zdanění zisku vyjádřená desetinným číslem

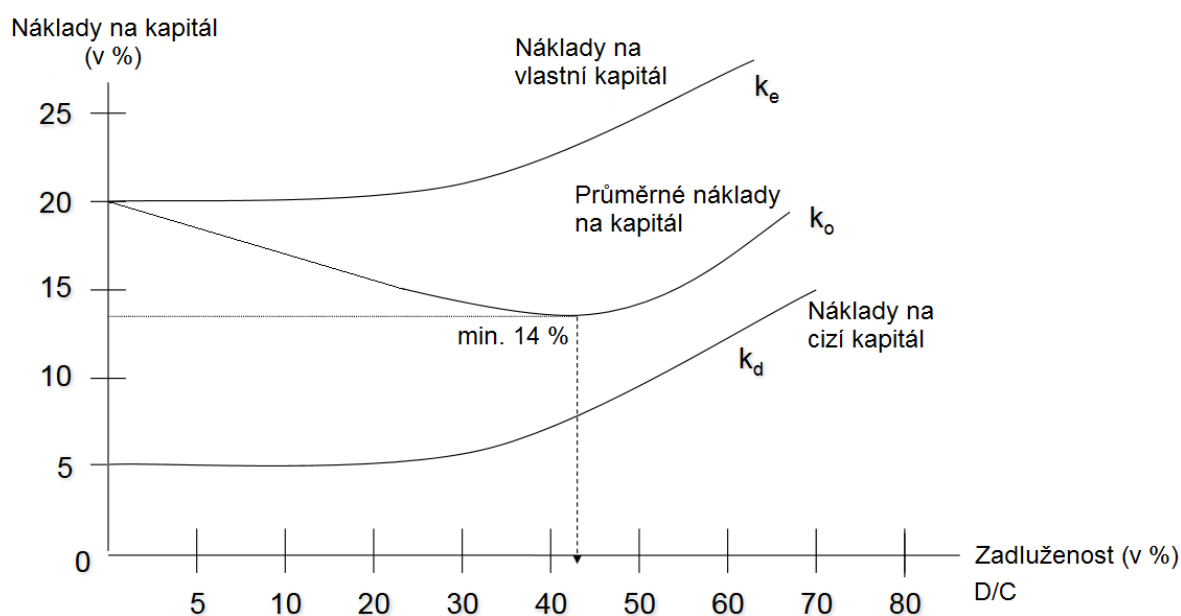
D ... tržní hodnota cizího kapitálu v Kč

C ... celkový kapitál v Kč

k_e ... náklady na vlastní kapitál po zdanění zisku v %

E ... tržní hodnota vlastního kapitálu v Kč (Synek, 2011)

Management podniku by měl usilovat o optimální strukturu, která je znázorněna na obrázku 1.



Obr. 1: Optimální kapitálová struktura

Zdroj: Synek, 2011

1.4 Investiční činnost

Investiční činnost je na rozdíl od běžné provozní činnosti charakteristická několika významnými zvláštnostmi. O investicích se rozhoduje v dlouhodobém časovém horizontu, který s sebou nese větší rizika odchylek od původních záměrů a tím i vyšší požadovanou výnosnost. Jde často o kapitálově náročné operace, přesahující možnosti ekonomické jednotky. Investiční činnost je velmi náročná na časovou a věcnou koordinaci různých účastníků investičního procesu (investor, projektant, dodavatelé, stavební dozor). Investování také těsně souvisí s aplikací nových technologií a nových výrobků, protože prostřednictvím investic se uskutečňuje velká část technických a technologických inovací. Některé investice mohou mít negativní dopady na životní prostředí (voda, ovzduší, lesy), a tak občas vznikají vysoké náklady na likvidaci těchto škod. V současné době již ale firmy kladou na společenskou odpovědnost větší důraz a snaží se tyto škody eliminovat. (Groppelli a Nikbakht, 2006; Valach, 2010)

2 Investiční rozhodování, cash flow, strategie a fáze investice

V této kapitole je nastíněna problematika investičního a finančního rozhodování, přehledu o finančních tocích, investičních strategiích a fázích investice.

2.1 Investiční a finanční rozhodování

Hodnocení a výběr podnikatelských projektů vede ke dvěma závažným rozhodnutím:

- **investiční**
 - týká se vlastní věcné náplně projektu, která je charakterizována určitým výrobním programem, velikostí výrobní jednotky, technologickým procesem apod. Investiční rozhodnutí tedy představuje to, do jakých konkrétních aktiv bude firma investovat.
- **finanční**
 - realizuje se, pokud se firma rozhodne pro určitý projekt. Řeší, jakým způsobem se má daný projekt financovat, aby byl finančně stabilní a optimální z hlediska nákladů na zdroje financování. (Fotr, 1995; Jáč, 2012)

Investiční a finanční rozhodování firmy spolu úzce souvisí. Jejich společným rysem je také to, že základ pro tyto rozhodnutí tvoří toky hotovosti, neboli cash flow projektu, a to po celou dobu jeho života, zahrnující dobu výstavby a dobu provozu.

2.2 Cash flow

Úkolem finančního řízení je zajistit, aby majetek firmy rostl. Hlavním trvalým a bezpečným zdrojem financování jeho růstu je zisk. To však nestačí – podnik musí mít dostatek peněžních prostředků k tomu, aby mohl v potřebnou dobu zaplatit faktury, vyplatit mzdy, splatit půjčky, zaplatit daně apod. To všechno jsou peněžní výdaje podniku. Aby je mohl podnik uskutečnit, musí mít peněžní příjmy. Úkolem finančního managementu je tedy zajistit nejen tvorbu zisku, ale i to, aby měl podnik v každém okamžiku dostatečný stav hotovostních prostředků, aby mohl vyrovnat své splatné platební závazky. Není-li tomu tak, stává se platebně neschopným, čímž mu hrozí konkurz, případně soudní vyrovnání. Proto je důležité plánování příjmů a výdajů. (Synek, 2011)

Pojem cash flow má svůj původ v USA, kde si jeho zjišťování a sledování vynutily potřeby kapitálových trhů. Název se zpravidla nepřekládá, ale znamená tok peněz. Peněžní tok tedy představuje rozdíl mezi příjmy a výdaji peněžních prostředků za určité období. (Sedláček, 2003)

2.2.1 Kapitálové výdaje a peněžní příjmy

Obecně lze investice podniku charakterizovat jako veškeré peněžní výdaje většího rozsahu, u nichž se očekává jejich přeměna na budoucí peněžní příjmy během delšího časového období. Tyto výdaje se nazývají kapitálové. (Valach, 2010) **Kapitálové výdaje** jsou očekávané peněžní výdaje, které vyvolávají očekávané peněžní příjmy po dobu delší než 1 rok. Je třeba je odlišovat od provozních výdajů, u nichž se očekává peněžní příjem zhruba do 1 roku. V praxi je často používán termín „investiční náklady“, do nichž jsou zahrnovány obvykle jen náklady na pořízení pozemku, budov či strojů. Charakteru peněžního toku z investic lépe odpovídá pojem „kapitálové výdaje“, které zahrnují i některé další možné výdaje uskutečněné v souvislosti s investováním. Obvykle se do nich u hmotných a nehmotných investic zahrnují:

- výdaje na pořízení pozemku, budov, strojů a zařízení (ať už ve formě plateb dodavatelům, či jako náklady na pořízení investic ve vlastní režii);
- výdaje na trvalé rozšíření oběžného majetku v souvislosti s investováním (např. nutný přírůstek zásob surovin);
- výdaje na výzkum a vývoj, které souvisí s příslušnou investicí.

Tyto výdaje mohou být dále ovlivněny:

- příjmy z prodeje nahrazovaného majetku novou investicí – tyto příjmy snižují kapitálový výdaj;
- daňovými efekty, spojenými s prodejem nahrazovaného majetku – ty buď snižují, nebo zvyšují kapitálový výdaj podle povahy případu.

Obvykle se doporučuje zahrnovat do kapitálových výdajů i výdaje na přípravu (rekvalifikaci) pracovníků či výdaje na reklamní kampaň v souvislosti s novou investicí. (Fotr a Souček, 2011)

Určení **peněžních příjmů** je dosti složité, protože očekávané příjmy z investic jsou ovlivněny celou řadou faktorů, jejichž odhad pro delší období je velice obtížný. Mezi tyto faktory patří zejména očekávaná cenová úroveň výrobků vyráběných novou investicí, možný vliv inflace, vliv zdanění na výnos z investice apod. Často je obtížné izolovaně určit peněžní příjem z dané investice od celkového peněžního příjmu z již vloženého kapitálu. Za kapitálový příjem se nemá na mysli účetně vykazovaný zisk, ale očekávaný realizovaný peněžní příjem v důsledku investování. Základem je tedy roční zisk po zdanění, který se však musí zvýšit o odpisy. Součástí jsou i úroky z úvěru. Ty sice představují skutečný peněžní výdaj, ale pro výpočet příjmů je neodečítáme, protože při pozdější diskontaci peněžních příjmů se berou v úvahu a odpočítávaly by se tak dvakrát. (Fotr a Souček, 2011)

2.2.2 Cash flow z provozní, investiční a finanční činnosti

Východním podkladem pro zjišťování informací k výkazu cash flow je účetnictví podniku. Pro důležitost cash flow se sestavuje zvláštní samostatný výkaz – přehled o peněžních tocích (zkráceně výkaz cash flow). Peněžním tokem se obvykle rozumí nejenom pohyb peněžních prostředků, ale i peněžních ekvivalentů. Za peněžní ekvivalenty se považuje krátkodobý likvidní majetek, který je snadně a pohotově směnitelný za předem známou částku peněžních prostředků. Za takovéto ekvivalenty se považují například termínované vklady s max. tříměsíční výpovědní lhůtou či likvidní obchodovatelné cenné papíry. Úkolem přehledu o peněžních tocích je prokázat změnu stavu peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů za uplynulé účetní období a rozčlenit přírůstky a úbytky peněžních prostředků a ekvivalentů do jednotlivých položek, které se vztahují k provozní, investiční a finanční činnosti. (Ryneš, 2006)

Cash flow z provozní činnosti

Provozní činnost představuje základní aktivity podniku, které přinášejí výnosy. Je hlavním zdrojem vnitřního financování, neboť schopnost podniku zajistit vnější zdroje financování významně závisí na tom, zda je podnik schopen vytvářet peněžní toky z běžných obchodních transakcí. Právě v rámci provozní činnosti se vytvářejí peníze na úhradu úroků, nájemného, dividend apod. Patří sem zejména peněžní úhrady od odběratelů za výrobky, zboží a služby, včetně poskytnutých záloh, peněžní příjmy z prodeje či postoupení autorských práv, licencí, know how a obdobných produktů, peněžní příjmy

ze zprostředkovatelské činnosti, peněžní platby dodavatelům materiálu, zboží a služeb, včetně placených záloh, peněžní platby zaměstnancům, příjmy a výdaje z mimořádné činnosti, splatná daň z příjmů, přijaté a vyplacené úroky aj. (Sedláček, 2003)

Cash flow z investiční činnosti

Tato oblast zahrnuje činnosti, které nelze považovat za provozní činnost. Vykázané cash flow z investiční činnosti informuje o tom, v jaké míře podnik vynakládá peníze na dlouhodobá aktiva, která jsou podstatným faktorem vytváření budoucích zisků. Ze struktury peněžních toků lze usoudit míru rozmístění disponibilních peněz do investic, které hodlá držet dlouhodobě a do majetkových účastí, které naznačují, jak podnik expanduje. Toky z této činnosti poukazují na rozšíření či zúžení provozní kapacity podniku. K peněžním tokům z investiční činnosti náleží peněžní příjmy z prodeje dlouhodobých hmotných, nehmotných a finančních aktiv, peněžní příjmy ze splátek poskytnutých úvěrů a půjček, platby za pořízení dlouhodobých hmotných, nehmotných a finančních aktiv, platby za splacení úvěrů a půjček aj. Mohou sem být začleněny i platby spojené s finančním leasingem, pokud nejsou obsahem provozní činnosti. (Sedláček, 2003)

Cash flow z finanční činnosti

Financování je oblastí, do které se promítají změny ve výši a struktuře podnikového kapitálu. Na základě výkazu cash flow lze odvodit pravděpodobnost potřeby dalších peněžních toků, které musí podnik získat od vlastníků či věřitelů. Investiční činnost a financování jsou úzce propojeny. Peněžní tok z investování v jednom podniku (např. nákup akcií) může být ve druhém podniku financováním (např. emise akcií). K hlavním položkám cash flow z financování patří peněžní příjmy z emise akcií, dluhopisů, opčních listů, příjmy z peněžních darů, příjmy z přijatých úvěrů, půjček a výpomocí, příjmy od vlastníků na úhradu ztrát minulých období, splátky úvěrů, půjček a výpomocí, výplaty dividend aj. (Sedláček, 2003)

2.2.3 Přímá a nepřímá metoda výpočtu cash flow

V účetnictví se obecně vyskytují dva odlišné přístupy ke zjišťování peněžních toků - přímá a nepřímá metoda.

Přímá metoda

Tato metoda je založena na tom, že v podniku se u každé hospodářské operace sleduje, zda představovala skutečný příjem, či výdaj. Tyto operace se poté sledují analytickou evidencí samostatně. Nástrojem přímé metody je často také tzv. platební kalendář, který poskytuje přehled o očekávaných příjmech a výdajích v uvedeném období, které je obvykle v rozsahu cca 10 dní až měsíce. Přímá metoda není v praxi často používána, především kvůli časové náročnosti. (Jáčová a Ortová, 2013)

Nepřímá metoda

Nepřímá metoda využívá zjištěného výsledku hospodaření, který je dále upravován o výnosy a náklady, které nepředstavovaly skutečný pohyb peněžních prostředků. Jedná se o následující úpravy:

- každý náklad nemusí být výdajem – náklad, který není výdajem, byl ve výsledku hospodaření odečten, protože však není výdajem, nesmí být v toku peněz odečten a musí být k výsledku hospodaření přičten (např. odpisy);
- každý výdaj nemusí být nákladem – výdaj, který není nákladem, se do výsledku hospodaření vůbec nepromítnul, v toku peněz musí být odečten (např. nákup investičního majetku);
- každý výnos nemusí být příjmem – výnos, který není příjmem, byl ve výsledku hospodaření přičten, protože však není příjmem, nesmí být přičten v toku peněz a musí být od výsledku hospodaření odečten (např. čerpání rezerv);
- každý příjem nemusí být výnosem – příjem, který není výnosem, se do výsledku hospodaření vůbec nepromítnul, v toku peněz musí být přičten (např. přijaté dlouhodobé zálohy). (Jáčová a Ortová, 2013)

Způsob sestavení cash flow nepřímou metodou:

- +/- hospodářský výsledek (+ čistý zisk, - ztráta)
- + odpisy stálých aktiv
- +/- umořování opravné položky k nabytému majetku
- + náklady, které nevyvolaly pohyb peněžních prostředků (např. tvorba rezerv)
- výnosy, které nevyvolaly pohyb peněžních prostředků (např. čerpání rezerv)
- +/- zisk nebo ztráta z prodeje stálých aktiv
- = *cash flow ze samofinancování*
- +/- úbytek nebo přírůstek pohledávek z provozní činnosti
- +/- úbytek nebo přírůstek nakoupených krátkodobých cenných papírů
- +/- úbytek nebo přírůstek zásob
- +/- přírůstek nebo úbytek krátkodobých závazků z provozní činnosti
- zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost a za doměrky daně za minulá období
- vyplacené úroky s výjimkou kapitalizovaných úroků
- + přijaté úroky
- + přijaté dividendy a podíly na zisku
- = *cash flow z provozní činnosti*
- +/- úbytek nebo přírůstek stálých aktiv
- půjčky a úvěry spřízněným osobám
- = *cash flow z investiční činnosti*
- +/- přírůstek nebo úbytek dlouhodobých závazků
- + přírůstek vlastního kapitálu z titulu emise akcií, emisního ážia apod.
- vyplacení podílu na vlastním kapitálu společníkům
- výplata dividend nebo podílů na zisku včetně zaplacené daně
- + peněžní dary společníků a akcionářů, dotace a další vklady do vlastního kapitálu
- + úhrada ztráty společníky
- přímé platby na vrub fondů
- = *cash flow z finanční činnosti*

Kombinace přímé a nepřímé metody

V tomto případě jde o postup, při kterém je v některých položkách výkazu cash flow použita jedna či druhá z výše popsaných metod. Tyto metody je možné vhodně kombinovat například tím způsobem, že v části týkající se provozní činnosti bude použita metoda nepřímá a v částech investiční a finanční činnosti metoda přímá. Další možností je použít nepřímou metodu i pro činnost investiční. (Jáčová a Ortová, 2013)

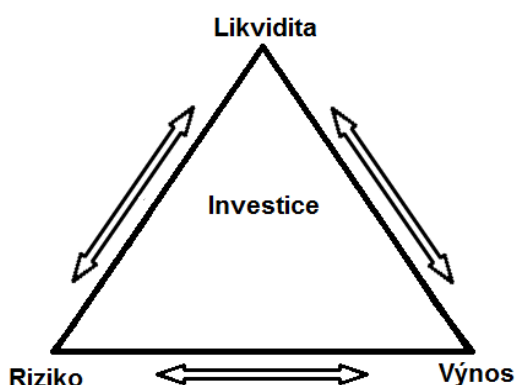
Výkaz cash flow podniky sestavují dobrovolně, ale je povinnou součástí přílohy pro podniky, které mají ze zákona povinnost ověřování účetní závěrky auditorem.

2.3 Investiční strategie

K dosažení podnikových a investičních cílů je třeba zformovat investiční strategii – tj. různé postupy, jak dosáhnout požadovaných investičních cílů nebo se k nim maximálně přiblížit. Často se za investiční strategii považuje jak stanovení investičních cílů, tak i postupů, jak jich dosáhnout.

Respektování základního cíle a dílčích finančních cílů podniku v investičním rozhodování znamená, že investor musí každou investiční příležitost posuzovat s přihlédnutím k následujícím faktorům:

1. očekávaný výnos investice,
2. očekávané riziko investice,
3. očekávaný důsledek na likviditu podniku. (Kohout, 2010)



Obr. 2: Magický trojúhelník investování

Zdroj: Vlastní zpracování

Ideální jsou investiční příležitosti s maximálním výnosem, nízkým rizikem a vysokou likviditou. Takové investice se však v praxi obvykle málo vyskytují. Proto investor musí preferovat některý z uvedených faktorů. Podle toho, který z těchto faktorů preferuje, rozeznáváme různé typy investičních strategií:

a) dle požadované výnosnosti:

- **strategie maximalizace ročních výnosů** – investor dává přednost co nejvyšším ročním výnosům a nezajímá jej udržení nebo růst hodnoty investice. Eventuální nižší zisk z růstu ceny kompenzuje vyššími ročními výnosy. Tento typ strategie je vhodné uplatňovat při nízké inflaci, kdy se roční výnosy příliš znehodnocují a investice si v podstatě udržuje svou reálnou hodnotu.
- **strategie růstu ceny investice** – investor preferuje investiční projekty, u kterých předpokládá co největší zvýšení hodnoty původního investičního vkladu a méně ho již zajímá výše běžných ročních výnosů z investice. Tento typ strategie je vhodný při vyšší inflaci, která znehodnocuje běžné roční výnosy, zatímco budoucí hodnota majetku výrazně stoupá.
- **strategie růstu ceny investice spojená s maximálními ročními výnosy** – investor si vybírá takové projekty, které mu přinášejí jak růst ceny investice v budoucnosti, tak i růst ročních výnosů. Takové investiční příležitosti jsou z hlediska základního finančního cíle podniku nejideálnější, v praxi se však vyskytují spíše výjimečně.

b) dle vztahu k riziku:

- **agresivní strategie** – investor preferuje vysoký stupeň rizika investičního projektu, který je však kompenzován možností vzniku velkých výnosů.
- **konzervativní strategie** – investor postupuje opatrně, má averzi k riziku a vybírá si investice s nízkým stupněm rizika či úplně bezrizikové. Takové projekty však přinášejí menší výnosnost. (Kohout, 2010; Valach, 2010)

c) dle vztahu k likviditě:

- **strategie maximální likvidity investice** – investor si vybírá projekty, které jsou schopny se rychle transformovat na peníze a které jsou co nejlikvidnější. Takové investice ovšem zpravidla přinášejí menší výnosnost. Tento typ investiční strategie používají podniky, které mají problémy se zabezpečováním své likvidity. Používá se také tehdy, pokud v krátkém čase dochází k velkým změnám v tempu inflace.

Z výše uvedené charakteristiky typů investičních strategií vyplývá, že výběr té či oné strategie je dán konkrétními podmínkami, ve kterých podnik investuje, a konkrétními dílčími cíli, které v daném období sleduje. Dlouhodobě by však všechny typy investiční strategie měly směřovat ke splnění základního cíle podniku – k maximalizaci tržní hodnoty firmy pro její vlastníky. (Valach, 2010)

2.4 Fáze investičního procesu

Příprava a realizace projektů je základní formou naplňování zvolené firemní strategie. Kvalitní příprava je přitom jedním ze základních předpokladů dosažení podnikatelského úspěchu v náročných podmínkách tržní ekonomiky. Dosáhnout žádoucí kvality přípravy projektu není snadné, neboť tato příprava zahrnuje činnosti vysoce náročné jak na potřebné znalosti, tak i na vynaložené finance a čas.

Vlastní přípravu a realizaci investičních projektů lze chápat jako sled čtyř po sobě následujících fází: předinvestiční, investiční, provozní a ukončení a likvidace projektu.

2.4.1 Předinvestiční fáze

Této fázi je třeba věnovat zvýšenou pozornost, protože úspěch či neúspěch v dalších fázích již realizovaného projektu bude záviset na kvalitě informací, analýz i jejich interpretací provedených právě v předinvestiční fázi. Ani vysoké náklady na pořízení různých studií by nás neměly odradit od pečlivé přípravy projektu, neboť tím můžeme často předejít značným ztrátám spojených s vložením prostředků do špatného projektu, který by skončil neúspěchem. (Fotr, 1995)

Předinvestiční fáze se zpravidla člení do tří dílčích etap, které tvoří:

- identifikace podnikatelských příležitostí,
- předběžné technicko-ekonomické studie,
- hodnocení projektu a rozhodnutí o jeho realizaci či zamítnutí.

Identifikace podnikatelských příležitostí (opportunity studies)

Identifikace podnikatelských příležitostí tvoří východisko předinvestiční fáze, neboť podnikatelské projekty se zpravidla odvíjejí od vyjasnění určitých podnikatelských příležitostí. Tato fáze může být přitom již určitým podnětem pro shánění finančních zdrojů, neboť potenciální investoři, ať již domácí či zahraniční mají zájem na získání informací o nových zajímavých a životaschopných podnikatelských příležitostech.

Podněty pro podnikatelské příležitosti přináší neustálé sledování a vyhodnocování faktorů podnikatelského okolí zahrnující poptávku po určitých produktech a službách, možnosti exportu, odhalení zdrojů významných surovin, objevení nových výrobků a technologií, aj. V mnoha případech lze využít výsledků různých studií, jako jsou např. studie struktury produkce a spotřeby v dané zemi, marketingové studie, analýzy dovozu a možností jeho substituce domácími produkty, vyhodnocení zdrojů surovin, analýzy odvětvové a oborové struktury průmyslu, rozvojové plány, studie technického a technologického vývoje, studie hodnotící dopady rozvoje techniky a technologie na životní prostředí, vyhodnocení zkušeností ostatních zemí s obdobným ekonomickým základem a úrovní rozvoje kapitálu, pracovních sil a přírodních zdrojů apod. (Fotr, 1995; Gomez, 2008)

Takto získané podněty je však třeba posoudit a vyhodnotit před jejich podrobným zpracováním do podoby podnikatelského projektu. Určitou formou vyjasnění jednotlivých příležitostí jsou studie těchto příležitostí (tzv. Opportunity studies). Jejich cílem je zpracování dostupných informací o jednotlivých příležitostech do formy, která by umožnila posoudit, efekty a nadějnost podnikatelských projektů, založených na těchto příležitostech. Studie příležitostí by měly být poměrně stručné, málo nákladné a měly by umožnit objasnění podstatných aspektů příležitostí.

Výsledkem vyhodnocení těchto studií je pak první selekce podnikatelských příležitostí, tj. určitý předběžný výběr těch příležitostí, kterým bude věnována další pozornost, a naopak vyloučení příležitostí, z jejichž studií vyplynula např. velká rizikovost projektů, nadměrná finanční náročnost apod. (Fotr, 1995; Gomez, 2008)

Předběžná technicko-ekonomická studie (pre-feasibility studies)

Zpracování technicko-ekonomické studie, která by sloužila jako základ finálního rozhodnutí o realizaci či zamítnutí projektu, je časově i finančně značně náročné. Vzhledem k tomu je třeba, a to zvláště u rozsáhlých projektů, zpracovat předběžnou technicko-ekonomickou studii, která představuje určitý mezistupeň mezi stručnými studiemi příležitostí a podrobnými technicko-ekonomickými studiemi (feasibility studies), které detailně rozpracovávají jednotlivé aspekty podnikatelského projektu.

Cílem předběžné technicko-ekonomické studie je určit, zda:

- byly vyšetřeny a posouzeny všechny možné varianty projektu;
- povaha a náplň projektu umožňuje jeho detailní analýzu v podobě technicko-ekonomické studie projektu;
- určitá hlediska projektu jsou tak závažná, že vyžadují podrobné šetření pomocí podpůrných a doplňkových studií, jako jsou marketingové průzkumy, laboratorní testy, poloprovozní ověřování apod.;
- základní myšlenka, na které je projekt založen, je pro určitého investora nebo skupinu investorů dostatečně atraktivní, nebo tomu je naopak;
- podnikatelská příležitost je tak slibná, že již na základě informací z této studie lze rozhodnout o realizaci projektu. (Fotr, 1995; Jáč, 2012)

Struktura i náplň předběžné technicko-ekonomické studie jsou podobné. Rozdíl spočívá především v detailnosti informací a hloubce analýzy a prověřování variant projektu. Zde je třeba upozornit na to, že relativně podrobné vyšetření existujících variant projektu by mělo proběhnout již v rámci zpracování předběžné technicko-ekonomické studie, neboť ponechat to až na vlastní technicko-ekonomickou studii by bylo příliš nákladné a časově náročné.

Výsledkem posouzení předběžné technicko-ekonomické studie je zpravidla buď rozhodnutí o zpracování detailní technicko-ekonomické studie, nebo rozhodnutí o zastavení dalších prací na přípravě projektu (např. vzhledem k malým potenciálním efektům, velké míře rizika). (Fotr, 1995; Jáč, 2012)

Technicko-ekonomická studie projektu (feasibility study)

Tato studie by měla poskytnout veškeré podklady, potřebné pro investiční rozhodnutí. V jejím rámci je třeba formulovat a kriticky vyšetřit základní komerční, technické, finanční a ekonomické požadavky a požadavky týkající se ochrany životního prostředí, a to na základě variantních řešení, která byla navržena již v předběžné technicko-ekonomické studii. Výsledkem je pak formulace projektu včetně jeho cílů a základních charakteristik, zahrnujících marketingovou strategii, dosažitelný podíl na trhu, velikost výrobní jednotky, její umístění, základní suroviny a materiály, vhodnou technologii a výrobní zařízení a v případě potřeby i zhodnocení vlivu na životní prostředí. (Fotr, 1995; Gomez, 2008)

Finančně ekonomická část studie pak zahrnuje investiční náklady projektu, jeho výnosy a náklady v období provozu a propočty ukazatelů ekonomické efektivity. Důležité je upozornit na to, že celá příprava projektu v rámci zpracování technicko-ekonomické studie by měla zabezpečovat potřebné údaje pro finančně ekonomické analýzy a hodnocení projektu, resp. jeho jednotlivých variant. Finančně ekonomické aspekty by proto měly provázet projekt od samého zahájení jeho přípravy, což je možné dosáhnout pouze začleněním příslušného specialisty do zpracovatelského týmu od počátku jeho fungování.

Ačkoli je obsahová náplň technicko-ekonomické studie obdobná jako v předběžné technicko-ekonomické studii, musí být feasibility study zpracována s podstatně větší přesností. Základem přístupu k jejímu zpracování je určitý opakovaný optimalizační proces se zpětnými vazbami, kdy se k volbě základních charakteristik projektu dospívá v postupných krocích, respektujících existující závislosti mezi těmito charakteristikami (např. závislost mezi velikostí výrobní jednotky a technologického procesu, závislost mezi technologickým procesem a umístěním jednotky atd.). Nutná zpětná vazba je pak dána tím, že zvolení určité charakteristiky projektu v některém z následujících kroků (např. volby umístění) nás někdy nutí vrátit se k určitým předchozím rozhodnutím a upravit je (volba umístění výrobní jednotky např. vylučuje realizaci zvolené velikosti výrobní jednotky, či užití zvolené technologie, a proto musíme tato rozhodnutí, zvolená v předchozích krocích zpracování technicko-ekonomické studie, pozměnit). Je zřejmé, že součástí tohoto procesu je i identifikace základních rizikových faktorů a hodnocení jejich dopadů na projekt. (Fotr, 1995; Gomez, 2008)

V případě, že technicko-ekonomická studie odhalila určité slabiny projektu a jeho ekonomická efektivnost není dostatečná, je třeba hledat další varianty projektu (změna výrobního programu, jeho tržního zaměření, uplatnění jiné technologie), které by byly ekonomicky výhodnější. Jestliže se navzdory tomu ukáže, že projekt není životaschopný, je třeba tento fakt konstatovat a uvést jeho příčiny. I když tedy technicko-ekonomická studie vede k závěru nerealizovat projekt, je i toto třeba chápat jako cenný výsledek, neboť to může zabránit případným značným ztrátám.

Na závěr je třeba upozornit na to, že technicko-ekonomickou studii má smysl zpracovávat pouze tehdy, jestliže již předchází fáze přípravy projektu (studie podnikatelské příležitosti, předběžná technicko-ekonomická studie) ukázaly, že lze získat zdroje pro jeho financování. V opačném případě by totiž byly čas i prostředky na zpracování technicko-ekonomické studie vynaloženy zbytečně. (Fotr, 1995; Gomez, 2008)

2.4.2 Investiční fáze

Investiční fáze zahrnuje větší počet činností, které představují náplň vlastní realizace projektu. Tuto fázi lze rozdělit do několika kroků, které tvoří:

- vytvoření právní, finanční a organizační základny pro realizaci projektu,
- zpracování projektové dokumentace a získání technologie,
- realizace nabídkových řízení zahrnující vyhodnocení nabídek a výběr dodavatelů,
- získání pozemků a výstavba budov a staveb,
- zajištění předvýrobních marketingových činností včetně zabezpečení zásob,
- získání a výcvik personálu,
- kolaudace a záběhový provoz. (Fotr, 1995; Vochozka, 2012)

Předpokladem úspěšné realizace projektu je zpracování kvalitního plánu a účinné vlastní řízení projektu. Ty musí společně zabezpečit, že jednotlivé klíčové aktivity realizace, jako jsou výstavba, dodávka a montáž výrobních zařízení, získání a výcvik pracovníků i zajištění všech potřebných vstupů pro zahájení provozu, proběhnou včas z hlediska jejich potřebné návaznosti a v žádoucí kvalitě tak, aby nebyl ohrožen termín uvedení projektu do provozu. Vlastní řízení realizace projektu využívá určitých metod a nástrojů projektového řízení (např. aplikace metody kritické cesty, metody PERT). Důležitá je

přítom pečlivá kontrola časového plánu realizace, včasná identifikace vzniklých odchylek a posouzení jejich vlivu na možné prodloužení termínu uvedení projektu do provozu či na růst investičních nákladů. Plynulá kontrola a porovnávání základních předpokladů, ze kterých vycházela technicko-ekonomická studie projektu (především z hlediska nákladů a času), se skutečností v průběhu investiční fáze jsou nezbytné pro včasné zajištění dalších zdrojů financování v případě překročení investičních nákladů (např. využití krátkodobých úvěrů či dodatečné navýšení kapitálu). Současně je třeba pečlivě vyhodnotit dopady těchto změn na ekonomickou efektivnost projektu.

Celkově je možné konstatovat, že zatímco v předinvestiční fázi byla rozhodující kvalita a spolehlivost údajů, analýz a hodnocení tvořících náplň technicko-ekonomických studií, v investiční fázi je kritickým faktorem čas. Je proto zásadní chybou, pokud se snažíme zkracovat, či vynechávat některé kroky předinvestiční fáze s cílem snížit náklady na přípravu projektu, neboť by se to mohlo značně negativně projevit v průběhu realizace projektu i jeho provozu. Naopak čas i prostředky vynaložené na pečlivou přípravu projektu a posouzení jeho variant z hlediska všech podstatných aspektů vedoucích k nalezení optimálního řešení se obvykle mnohonásobně vyplatí. (Fotr, 1995; Vochozka, 2012)

2.4.3 Provozní fáze

Problémy provozní fáze je třeba posuzovat z krátkodobého i dlouhodobého hlediska.

Krátkodobý pohled se týká uvedení projektu do provozu, resp. záběhového provozu. Zde mohou vznikat určité obtíže pramenící například z nezvládnutí technologického procesu, z nedostatečné kvalifikace pracovníků, apod. Většina těchto problémů má svůj původ v realizační fázi projektu.

Dlouhodobý pohled se týká celkové strategie, na které byl projekt založen, a z toho plynoucích výnosů na straně jedné a nákladů na straně druhé. Tyto výnosy a náklady mají přímý vztah k předpokladům, ze kterých se vycházelo při zpracování technicko-ekonomické studie. Jestliže zvolená strategie i základní předpoklady se ukázaly jako falešné, může být realizace určitých nápravných opatření nejen obtížná, ale často také vysoce nákladná.

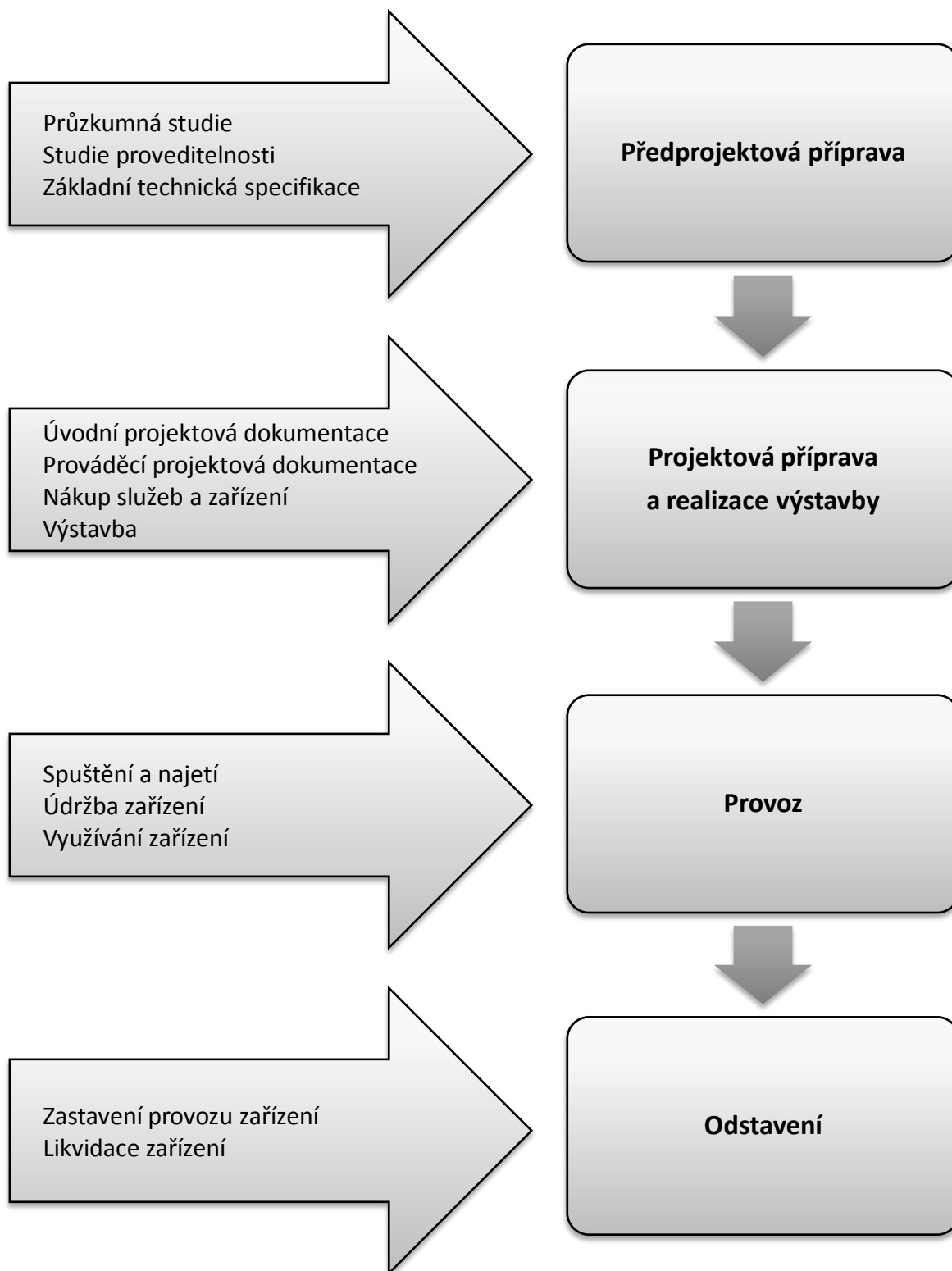
Opět je třeba zdůraznit, že pokud dojde k větším nedostatkům ve fázi realizace projektu a jeho provozu, pak o konečném úspěchu či nezdaru projektu rozhoduje především kvalita jeho přípravy. Využití neadekvátních nebo chybných informací a předpokladů v technicko-ekonomické studii vede k tomu, že náprava projektu bude velice obtížná bez ohledu na to, jak dobře byla zvládnuta. (Fotr, 1995; Valach, 2010)

2.4.4 Ukončení a likvidace projektu

Pokud má projekt po skončení doby života určitou hodnotu, nebo pokud je jeho likvidace spojena s určitými náklady, je třeba zohlednit tuto skutečnost při zpracování peněžního toku projektu. V případě, že je majetek projektu možné prodat za určitou cenu, pak čisté příjmy z tohoto prodeje (příjmy po zdanění) tvoří položku, kterou označujeme jako příjmy z likvidace. V některých případech však lze zpeněžit pouze určité části projektu (např. odprodej určitých méně opotřebovaných strojů či zařízení), přičemž současně je třeba vynaložit určité výdaje na likvidaci projektu (např. na demontáž strojů a zařízení, náklady na sešrotování). Čisté příjmy z likvidace pak tvoří rozdíl příjmů a výdajů z likvidace po upravení o případné zdanění. Je zřejmé, že v některých případech budou výdaje spojené s likvidací projektu výrazně převyšovat příjmy.

Významnou součástí příjmů z likvidace může být v mnoha případech čistý pracovní kapitál. V posledních fázích provozu projektu, resp. po jeho ukončení, se uvolní prostředky vázané v zásobách (surovin a materiálů, nedokončené výroby i hotových výrobků) a pohledávkách, dojde k uhrazení všech krátkodobých závazků, a podniku se proto uvolní prostředky dlouhodobě vázané v projektu, jež tvoří jeho čistý pracovní kapitál (oběžná aktiva snížená o krátkodobé závazky).

Určitým východiskem pro stanovení čistých příjmů z likvidace může být někdy stanovení zůstatkové hodnoty projektu, kterou tvoří hodnota pozemků, zůstatková hodnota budov a staveb a zůstatková hodnota strojů a zařízení. Součet zůstatkové hodnoty projektu a jeho čistého pracovního kapitálu snížený o odhadované výdaje spojené s likvidací může být pak určitým přibližným vyjádřením čistých příjmů z likvidace projektu. (Fotr a Souček, 2011)



Obr. 3: Etapy života projektu

Zdroj: Fotr a Souček, 2011

3 Metody hodnocení efektivnosti investic

Rozhodující kritéria pro posouzení investic jsou:

- **výnosnost** – vztah mezi výnosy a náklady na investici,
- **rizikovost** – stupeň nebezpečí, že nebude dosaženo očekávaných výnosů,
- **doba splacení** – doba přeměny investice zpět do peněžní formy.

Ideální je taková investice, která má vysokou výnosnost, je bez rizika a co nejdříve se zaplatí. (Petřík, 2009)

K hodnocení efektivnosti investičních projektů a jejich výběru je k dispozici několik metod. Metody hodnocení investic můžeme rozdělit podle toho, zda přihlížejí či nepřihlížejí k faktoru času.

3.1 Statické metody

Tyto metody lze použít pouze tehdy, pokud faktor času nemá podstatný vliv na rozhodování o investicích. Například při jednorázovém nákupu s krátkou dobou životnosti investice. Důležitou úlohu zde má i výše diskontní sazby (požadované míry výnosnosti) – čím je nižší, tím je vliv faktoru času méně významný.

Projektů s velmi krátkou dobou životnosti a velmi nízkou diskontní sazbou se v praxi vyskytuje jen málo, a proto je možnost používání statických metod vyhodnocování investičních projektů dosti omezena. Mohou sloužit jen jako první orientační vyjádření efektivnosti pro následné rozhodnutí. V ekonomické praxi jsou však tyto metody dosti oblíbené a používané zejména pro svou jednoduchost. (Petřík, 2009; Valach, 2010)

3.1.1 Doba návratnosti

Jedná se o dobu, za kterou se investice splatí všemi očekávanými peněžními příjmy. Je to okamžik, kdy nastává rovnost mezi součtem kapitálových výdajů na investici a součtem příjmů z investice plynoucích, neboli $\sum K = \sum P$. (Jáčová a Ortová, 2013)

Dobu návratnosti dostaneme tak, že nejprve určíme plánovaný zisk po zdanění v každém roce a roční odpisy. Tyto peněžní veličiny investice se každoročně sčítají. Rok, v němž se kumulativní souhrn zisku po zdanění a odpisů rovná investičním nákladům, určuje hledanou dobu návratnosti.

Ukazatel doby návratnosti má kromě toho, že nebere v úvahu faktor času, nevýhodu v tom, že nebere v úvahu peněžní příjmy z investičního projektu, které vznikají po době návratnosti až do konce životnosti projektu. (Petřík, 2009)

3.1.2 Průměrná výnosnost

Průměrná výnosnost nepovažuje za efekt z investice úsporu nákladů či peněžní příjem, ale zisk, který investice přináší. Jde obvykle o průměrný roční zisk po zdanění, který zobrazuje přínos investice pro podnik.

$$V_p = \frac{\sum_{n=1}^N Z_n}{N * I_p} \quad (3.1)$$

V_p ... průměrná výnosnost

Z_n ... roční zisk z investice po zdanění

N ... celková doba životnosti investice

n ... jednotlivá léta životnosti

I_p ... průměrná roční hodnota majetku v zůstatkové ceně (Jáčová a Ortová, 2013)

$$I_p = \frac{PC + ZC}{2} \text{ (při lineárním odpisu)} \quad (3.2)$$

I_p ... průměrná roční hodnota majetku v zůstatkové ceně

PC ... pořizovací cena

ZC ... zůstatková cena (Jáčová a Ortová, 2013)

Za vhodnější je považována varianta s vyšší průměrnou výnosností. Pro posouzení přijatelnosti či nepřijatelnosti investičního projektu se požaduje, aby výnosnost investiční varianty byla alespoň taková, jaká je stávající výnosnost firmy jako celku.

3.2 Dynamické metody

Dynamické metody vyhodnocování investičních projektů by měly být používány všude tam, kde se počítá s delší dobou pořízení dlouhodobého majetku a delší dobou jeho ekonomické životnosti. Tak tomu je u většiny projektů.

Respektování faktoru času v propočtech efektivnosti investičních projektů podstatně ovlivňuje úvahy o přijetí či nepřijetí projektu. Promítá se jak do vymezení peněžních příjmů z projektu, tak i do vymezení kapitálových výdajů. Pokud není časový faktor v propočtech efektivnosti brán v úvahu, dochází mnohdy k zásadnímu zkreslování pohledu na efektivnosti jednotlivých projektů, a tím i k přijetí nesprávného rozhodnutí. (Valach 2010)

3.2.1 Čistá současná hodnota

Tuto dynamickou metodu lze charakterizovat jako rozdíl mezi diskontovanými peněžními příjmy z investičního projektu a kapitálovým výdajem. Jestliže se kapitálový výdaj uskutečňuje v rámci doby výstavby, pak je čistá současná hodnota (ČSH) rozdílem mezi diskontovanými peněžními příjmy z projektu a diskontovanými kapitálovými výdaji v jednotlivých letech. (Jáčová a Ortová, 2013)

$$\text{ČSH} = \sum_{n=1}^N P_n \frac{1}{(1+i)^{n+T}} - \sum_{t=1}^T K_t \frac{1}{(1+i)^t} \quad (3.3)$$

P_n ... peněžní příjmy z investice v jednotlivých letech

i ... úroková míra, požadovaná výnosnost

N ... počet let, po které bude investice přinášet příjem

n ... jednotlivé roky, kdy investice přináší příjem

T ... doba trvání výstavby

t ... jednotlivé roky výstavby

(Jáčová a Ortová, 2013)

Interpretace různých možných výsledků čisté současné hodnoty je následující:

- $\text{ČSH} > 0$ (diskontované peněžní příjmy převyšují kapitálový výdaj), investiční projekt je pro podnik přijatelný, zaručuje požadovanou míru výnosu a zvyšuje tržní hodnotu firmy;
- $\text{ČSH} < 0$ (diskontované peněžní příjmy jsou menší než kapitálový výdaj), investiční projekt je pro podnik nepřijatelný, protože nezajišťuje požadovanou míru výnosu a jeho přijetí by snižovalo tržní hodnotu firmy;
- $\text{ČSH} = 0$ (diskontované peněžní příjmy se rovnají kapitálovému výdaji), investiční projekt je z hlediska podniku neutrální, nezvyšuje ani nesnižuje tržní hodnotu firmy. (Valach, 2010)

Za výhody tohoto kritéria lze považovat, že se vychází z finančních toků, je respektován faktor času a náklad kapitálu může být měněn v čase. Naopak za určitou nevýhodu lze považovat možnost umělého nadhodnocování projektu tím, že se stanoví delší doba životnosti projektu, než jaká odpovídá reálným podmínkám. (Dluhošová, 2010)

3.2.2 Index ziskovosti

Index ziskovosti (IZ) představuje poměr budoucích diskontovaných peněžních příjmů z investice k jednorázovému kapitálovému výdaji. Kritérium je formulováno následovně:

$$IZ = \frac{\sum_{n=1}^N P_n \frac{1}{(1+i)^n}}{K} \quad (3.4)$$

P_n ... peněžní příjmy z investice v jednotlivých letech

i ... úroková míra, požadovaná výnosnost

N ... počet let, po které bude investice přinášet příjem

n ... jednotlivé roky, kdy investice přináší příjem

K ... kapitálový výdaj (Jáčová a Ortová, 2013)

Hodnota kritéria vyjadřuje, kolik připadá současné hodnoty provozních finančních toků peněžních příjmů z investice na jednu korunu investičních výdajů. V případě, že $IZ > 1$, pak má být projekt realizován, pokud $IZ \leq 1$, projekt má být zamítnut. Projekt je tím efektivnější, čím je hodnota indexu vyšší. (Dluhošová, 2010)

3.2.3 Vnitřní výnosové procento

Vnitřní výnosové procento (VVP) vyjadřuje očekávanou výnosnost investice. Zároveň se jedná o takovou úrokovou míru, při které $\text{ČSH} = 0$, tzn. $\sum K = \sum P$. Investice je přijatelná, pokud je VVP větší, než minimální požadovaná míra výnosnosti investice. Zatímco u čisté současné hodnoty se počítá s předem vybranou úrokovou mírou, u metody VVP s žádnou úrokovou mírou nepočítáme, naopak ji hledáme. (Valach, 2010)

$$\text{VVP} = i_n + \frac{|\text{ČSH}_n|}{|\text{ČSH}_n| + |\text{ČSH}_v|} * (i_v - i_n) \quad (3.5)$$

VVP ... vnitřní výnosové procento

i_n ... nižší zvolená úroková míra

i_v ... vyšší zvolená úroková míra

ČSH_n ... vypočtená ČSH při i_n , je kladná

ČSH_v ... vypočtená ČSH při i_v , je záporná (Jáčová a Ortová, 2013)

Při srovnávání různých variant investičních projektů většinou platí, že ta varianta, která vykazuje větší VVP, je vhodnější. Výhodou tohoto kritéria je, že se vychází z finančních toků a je respektován faktor času. Nevýhodou je, že nelze snadno projekty sčítat, lze nadhodnotit projekt prodlužováním doby životnosti, v některých případech vzniká více než jedno řešení a nelze v čase měnit náklady kapitálu. (Dluhošová, 2010)

3.3 Volba metody hodnocení investic

V předchozí části byla charakterizována vybraná ekonomická kritéria hodnocení projektů. Z výše uvedeného vyplývá, že pro výběr dlouhodobých projektů je vhodné volit dynamické metody hodnocení investice, zejména pak metodu čisté současné hodnoty, respektive indexu ziskovosti. Tato kritéria lze použít i při rozhodování o krátkodobých projektech. Při výběru z více projektů a jejich řazení při omezených kapitálových zdrojích lze využít kritérium indexu ziskovosti. Pro výběr portfolia reálných a finančních investic se ukazuje jako vhodné kritérium vnitřní výnosové procento. (Dluhošová, 2010)

4 Postaudity investičních projektů

Poznatky z hospodářské praxe ukazují na neúspěšnost mnoha investičních projektů, počínaje jejich opožděným uváděním do provozu, překračováním investičních nákladů přes problémy při provozu až po nedokončení těchto projektů a jejich opuštění již v průběhu realizace. Podstatné je však především to, že firmy realizující tyto projekty nejsou mnohdy schopny se poučit z minulých chyb ani využívat přínosy úspěchů a využít tyto poznatky při přípravě a realizaci nových investičních projektů. Opakování chyb pak může výrazně ohrozit dlouhodobou firemní výkonnost a prosperitu. Významným nástrojem, který může podpořit učení se z chyb, ale i využívat úspěch jsou postaudity projektů. Tato kapitola stručně shrnuje možné příčiny neúspěšnosti investičních projektů, charakterizuje cíle a náplň postauditů těchto projektů, jejich informační, personální a finanční zabezpečení. (Fotr a Souček, 2011)

4.1 Projevy a příčiny neúspěšnosti investičních projektů

Míra neúspěšnosti investičních projektů může být odlišná, a proto je možné rozčlenit projekty podle tohoto hlediska do tří skupin, a to na projekty, u kterých došlo k:

- prodloužení plánované doby realizace nebo překročení plánovaných nákladů s negativními dopady na ekonomickou efektivnost těchto projektů;
- problémům při uvedení projektu do užívání nebo v průběhu provozu. Tato situace často nastává u projektů orientovaných na nové technologie, kdy projekt není uveden vůbec do provozu, dosahuje nižší výkonnosti či je opuštěn v průběhu provozu;
- problémům v průběhu realizace projektu vedoucím k jeho opuštění před ukončením realizace. (Fotr a Souček, 2011)

Úspěšnost či neúspěšnost investičních projektů ovlivňuje řada faktorů, které lze rozčlenit podle fází života projektu, tvořících jeho přípravu, realizaci a vlastní provoz. Fáze přípravy zahrnuje vymezení projektu z hlediska specifikace jeho základních charakteristik a vlastní plánování projektu z hlediska jeho věcné, časové a nákladové (rozpočtové) stránky. Stanovení základních charakteristik investičního projektu probíhá obvykle v rámci zpracování technicko-ekonomické studie projektu. Mezi významné příčiny možné budoucí

neúspěšnosti projektů spojené s touto fází patří především nejasné stanovení cílů a chybné stanovení některých jejich základních parametrů, které tvoří:

- výrobní program a velikost navržené jednotky - poptávkové riziko spojené s přílišným optimismem prognóz poptávky vede k nižším prodejům vzhledem k předpokladům, a tím i k nižšímu využití kapacity s negativními dopady na hospodářské výsledky projektu.
- technologie – podcenění technologického rizika spojeného s volbou moderní, avšak málo vyzkoušené technologie může vést k nezvládnutí této technologie, nedosažení projektové kapacity, případně k nedosažení požadované kvality produkce či služeb. Volba jednoúčelové namísto univerzální technologie pak znemožňuje změnu portfolia výrobků či služeb v případě poklesu poptávky.
- umístění – nevhodná lokalizace projektu spojená s přeceněním poptávky, kvality infrastruktury, s nebezpečím politické nestability, státních zásahů, válečných konfliktů aj. může být významnou příčinou neúspěšnosti projektu.
- způsob financování projektu – při příliš vysoké zadluženosti může vyvolat problémy se splácením, a to zvláště při poklesu poptávky a prodejních cen nebo při nepříznivé změně měnového kurzu.
- volba partnera – při realizaci projektu formou společného podniku, kdy neschopnost sladit odlišné firemní kultury může ohrozit úspěšnost projektu. (Fotr a Souček, 2011; Valach, 2010)

Jak je z výše uvedeného zřejmé, jednou z významných příčin chybného stanovení některých základních parametrů projektů je absence analýzy rizika. Často pak dochází k značně optimistickým představám vývoje faktorů podnikatelského okolí. Ty se projevují přeceňováním budoucích výnosů investičních projektů a podceňováním jejich nákladů, a to jak provozních, tak především investičních. Při tomto přístupu se pak nehodnotí výsledky projektů při jiných možných vývojích podnikatelského okolí, a nelze tak dospět k určení míry rizika a posoudit, zda jde ještě o přijatelné anebo již nepřijatelné riziko. Absence či nízká kvalita analýzy rizika také neumožňuje připravit a realizovat včas opatření na snížení rizika investičních projektů. (Fotr a Souček, 2011)

K neúspěchu investičních projektů mohou přispět i faktory spojené s fází jejich plánování, mezi které lze zahrnout především nekvalitně zpracovaný časový plán, který není v realizační fázi splněn, a mnohdy tak dochází i ke značenému překročení termínu dokončení projektu. Dalším faktorem bývá podceněný rozpočet projektu. Překročení plánovaných investičních nákladů však nemusí být způsobeno pouze určitými chybami při zpracování rozpočtu, ale také změnami projektu ve fázi realizace, přičemž je zřejmé, že také každé prodloužení realizace doby projektu vede i za jinak nezměněných podmínek k růstu jeho investičních nákladů. Významná je i vlastní realizace projektu. Určitým předpokladem dosažení žádoucí kvality realizační fáze je dodržování zásad projektového řízení s důrazem na komunikační, koordinační a kontrolní funkce (včasná identifikace výskytu problémů a jejich řešení). (Fotr a Souček, 2011)

4.2 Cíle a náplň postauditů

Soustava cílů postauditů má hierarchický charakter. Na vrcholu této hierarchie je základní cíl, který lze obecně charakterizovat jako zvýšení výkonnosti organizace, vedoucí k růstu její hodnoty. Ostatní dílčí cíle na nižší úrovni představují určité prostředky, které přispívají k plnění základního cíle. Tyto dílčí cíle lze formulovat takto:

- zvýšit kvalitu investičního rozhodování, plánování a řízení projektů, a to zlepšením přípravy, hodnocení, výběru a realizace budoucích projektů. Dosažení tohoto dílčího cíle podporuje poučení se ze špatných rozhodnutí, minulých chyb a nedostatků, poučení se z dobrých rozhodnutí, efektivních aktivit a úspěchů a z vhodného uplatnění metod a nástrojů;
- zvýšit výkonnost již fungujících projektů, které neplní očekávání (modifikace projektů);
- zaměřit pozornost na projekty, u kterých je třeba zvažovat jejich opuštění. (Fotr a Souček, 2011; Valach, 2010)

Je jasné, že jednotlivé dílčí cíle nemusejí být stejně důležité. K nejvýznamnějším z nich patří především zvýšení kvality investičního rozhodování, plánování a řízení budoucích projektů na základě učení se z minulých chyb a úspěchů. (Fotr a Souček, 2011)

Náplň postauditů investičních projektů vymezují do určité míry cíle těchto postauditů, specifikované výše. Tyto postaudity je vhodné zaměřit především na stanovení a zhodnocení:

- stupně plnění cílů projektu,
- souladu realizovaného investičního projektu se strategickým zaměřením firmy,
- způsobu přípravy projektu, hodnocení jeho variant a výběru realizované varianty,
- plnění plánovaného rozpočtu a doby realizace projektu,
- shody základních výchozích předpokladů projektu se skutečností po jeho realizaci,
- významných faktorů, které vyvolaly problémy v různých stadiích realizace či fungování projektu,
- účinnosti protirizikových opatření,
- způsobu řešení krizových situací,
- významných faktorů, které nejvíce přispěly k úspěchu projektu,
- poučení vyplývající z postauditů pro přípravu, hodnocení, výběr a realizaci budoucích projektů,
- doporučení pro auditovaný projekt. (Fotr a Souček, 2011; Valach, 2010)

Výše uvedená náplň postauditů není zcela vyčerpávající. V závislosti na odvětvové či oborové příslušnosti investičních projektů může mít náplň postauditů kromě společné části určité specifické rysy a odlišnosti. Specifické rysy postauditů může vyvolat i odlišná velikost projektů, např. u rozsáhlých projektů s větším počtem dodavatelů nebo subdodavatelů.

5 Analýza investičního procesu ve vybraném podniku

V následující kapitole je vymezen vybraný výrobní podnik a podána charakteristika investičního projektu včetně jeho realizace. Dále je provedeno zhodnocení efektivnosti tohoto projektu pomocí vhodných metodických postupů.

5.1 Charakteristika vybraného podniku

Pro účely této diplomové práce jsem si vybrala obchodní společnost SpofaDental a.s., která patří do skupiny firem Sybron Dental Specialties korporace Danaher Corporation. Zabývá se výrobou nekovových dentálních materiálů. Ze všech produktů jsou dominantními silikonové otiskovací hmoty, zuby pro zubní protézy a dezinfekce Jodisol, kterou společnost vyrábí jako jediná. Výrobky společnosti umožňují zubním lékařům a laboratořím poskytovat kvalitní a cenově dostupnou stomatologickou péči. Výrobky se prodávají prostřednictvím sítě 180 distributorů v 57 zemích světa, přičemž převážná část směřuje do střední a východní Evropy. Výroba v tuzemsku byla postupně koncentrována do jednoho závodu, který se nachází na okraji města Jičína.

Společnost se rovněž soustředí na rozšíření marketingových aktivit, jednak na podporu nových výrobků při jejich uvádění na trh, ale i na podporu výrobků stávajících. Cílem společnosti je dále se přiblížit zákazníkům v jednotlivých zemích rozvíjením sítě obchodních zastoupení, která jsou schopna poskytovat prodejní podporu v národním jazyce. Dalším cílem je nadále rozvíjet a zlepšovat stávající systém elektronické komunikace se zákazníky především v oblasti webových stránek.

5.1.1 Organizační struktura společnosti

Organizační struktura společnosti je lineární a je znázorněna v obrázku 4. V čele firmy stojí generální ředitel, který je spolu se třemi dalšími osobami zároveň i prokuristou společnosti. Jeho úkolem je dohlížet na celý chod společnosti, podepisovat veškeré smlouvy, činit důležitá strategická rozhodnutí a komunikovat se zástupci korporace. Přímou podřízenou jsou mu asistentka a vedoucí sedmi oddělení.

Asistentka zajišťuje administrativní práce sekretariátu ředitele, překladatelskou činnost, archivační služby a občerstvení pro meetingové akce. Také rezervuje letenky a ubytování zahraničních i tuzemských hostů a vyřizuje externí i interní korespondenci.

Mezi činnosti personálního oddělení patří především organizování náboru zaměstnanců, školicích a vzdělávacích akcí a preventivních lékařských prohlídek. Součástí tohoto oddělení je i mzdová účetní a bezpečnostní technik, který je zároveň i správcem DHM. Ten zajišťuje chod areálu a podílí se na realizaci investičních projektů.

Finanční oddělení je rozděleno na dvě pracoviště. Tuzemská účtárna vyřizuje fakturační a ostatní běžné účetní činnosti v rámci obchodních partnerů z ČR. V zahraniční účtárně jsou prováděny nejen běžné zahraniční fakturace a platby pro SpofaDental a.s., ale i fakturace a platby pro sesterskou společnost Kerr Hawe ve Švýcarsku.

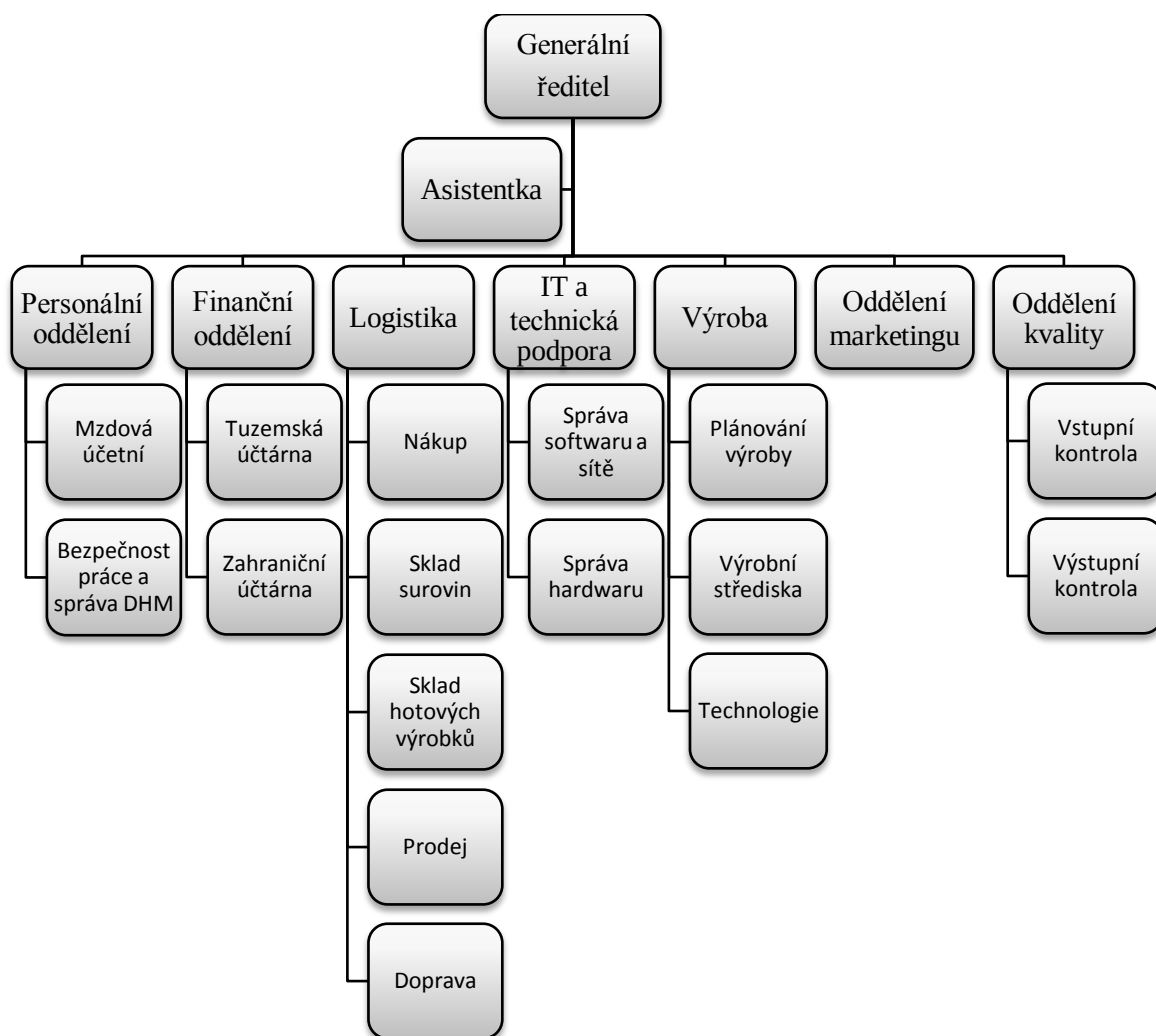
Oddělení logistiky se skládá ze čtyř částí. Klíčovým úkolem nákupu je zabezpečit plynulé zásobování výroby surovinami a vyhledat nejvýhodnější a nejspolehlivější dodavatele. Další částí oddělení logistiky jsou sklady surovin a hotových výrobků. Cílem managementu je neustálé snižování stavu zásob a počtu hotových výrobků ve skladech z důvodu snižování nákladů a operativního využití volných finančních prostředků. Pracovníci prodeje mají na starosti vyřizování objednávek, komunikaci se zákazníky a ve spolupráci s dopravou zajištění včasné expedice výrobků. V oblasti dopravy došlo k zeštíhlení a většinou je zajišťována dodavatelsky, což je flexibilní a finančně výhodné.

Oddělení IT a technické podpory se stará o software a hardwarové zařízení. Mezi jeho činnosti patří instalace nových programů a aplikací, servisní činnost, správa serverů a modernizace hardwarového vybavení.

Primární součástí výroby je plánování, které zajišťuje vydávání výrobních příkazů na základě objednávek zákazníků s ohledem na optimální využití výrobních kapacit. Samotná výroba je pak rozdělena do několika středisek, v jejichž čele stojí mistři. Každý z nich má na starosti výrobu určité skupiny produktů. Nedílnou součástí výroby jsou i technologové. Ti stanovují výrobní postupy a dohlížejí na jejich správnou aplikaci.

Oddělení marketingu zajišťuje prezentaci společnosti a jejích výrobků. Především se jedná o účast na veletrzích a různých reklamních akcích, dále pořádání workshopů, návrhy a zhotovení propagačních materiálů, design a aktualizaci webových stránek, inzertní činnost v médiích, a jednání s potenciálními odběrateli.

Oddělení kvality se skládá ze dvou částí. Činnost vstupní kontroly spočívá v ověřování deklarovaných vlastností dodávaných surovin. Tím je prioritně zaručena kvalita výrobků. Výstupní kontrola pak zajišťuje, aby z výrobního závodu byly expedovány pouze kvalitní výrobky.



Obr. 4: Organizační struktura společnosti

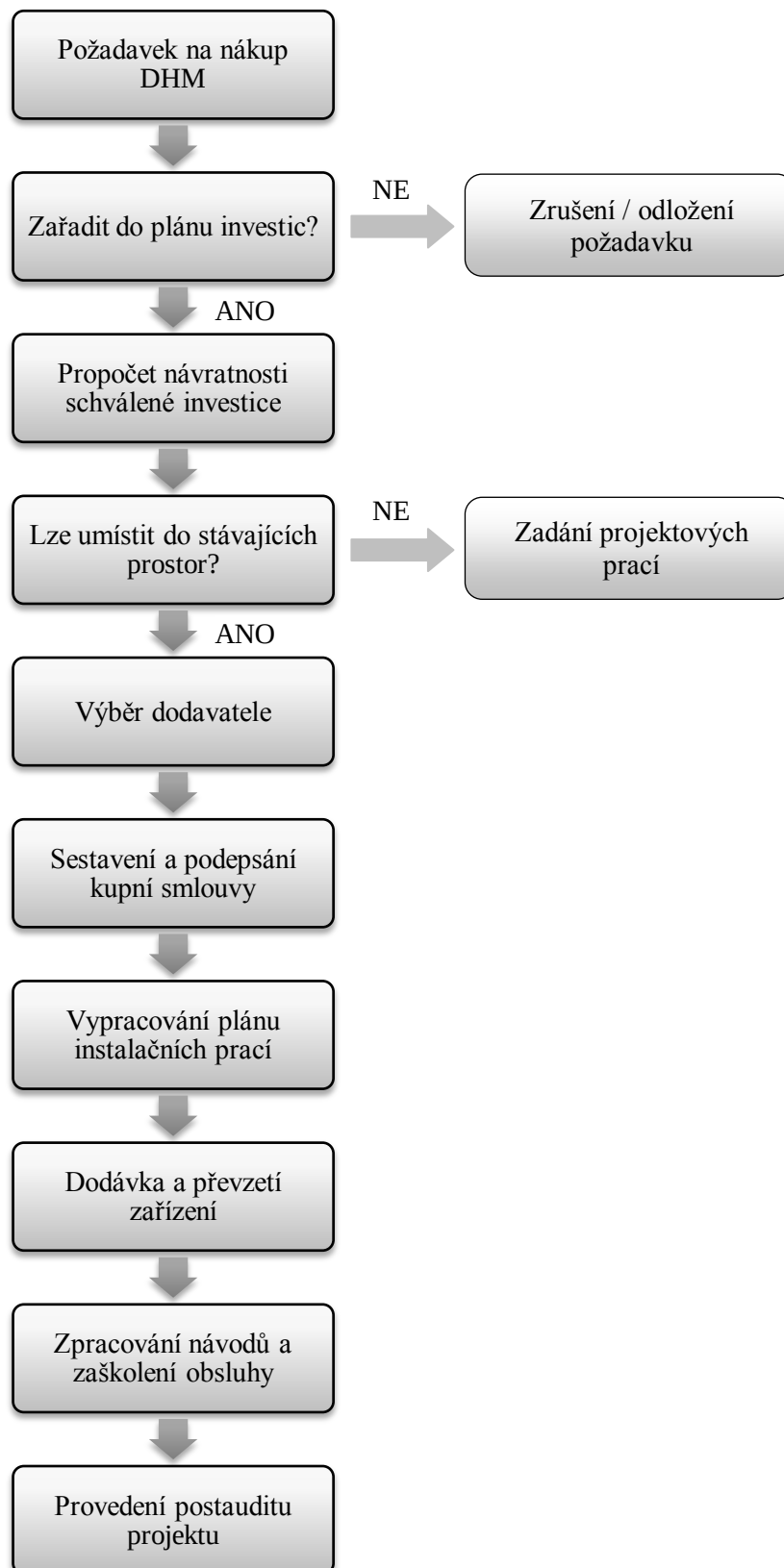
Zdroj: Vlastní zpracování

Schvalovací proces

Při schvalování jakéhokoli investičního projektu je třeba dodržovat určitý postup, který je popsán níže.

Potřeba pořízení DHM musí být známa s ročním předstihem a zařazena do plánu investic na následující rok. Požadavek na nákup DHM podává žadatel (zpravidla vedoucí příslušného oddělení) v roce, kdy jsou pro něj v plánu investic rezervovány finanční prostředky. Schválení konkrétního požadavku pak probíhá v několika krocích a úrovních. Nejprve se požadavek projedná s generálním ředitelem a manažerem finančního oddělení. Ti k němu zaujmou určité stanovisko. Pokud je kladné, je požadavek předán na další úroveň v rámci korporace. V první fázi na ekonomické oddělení ve Švýcarsku, kde je předložen výrobnímu řediteli pro Evropu. Po souhlasném vyjádření tohoto ředitele je požadavek zaslán na sekretariát sídla korporace v USA. Tam se k němu vyjádří několik dalších pracovníků ekonomického úseku. Tito pracovníci mají rozhodující slovo ve věci schválení či zamítnutí požadavku. V případě jeho schválení je toto oznámeno na ekonomické oddělení společnosti SpofaDental a.s. Kladné rozhodnutí je předáno žadateli, který zpracuje projekt s již konkrétními údaji (finální cena, umístění DHM, způsob dopravy a instalace, datum předání apod.). Další postup je uveden na obrázku 5.

Výše uvedený proces schvalování je v praxi velmi byrokratický a zdlouhavý. Často se stává, že žadatel čeká i celý rok na schválení svého požadavku. Je to způsobeno mimo jiné i tím, že nejsou stanoveni zástupci osob, odpovědných za rozhodování o projektu. Pokud je některá z osob ve schvalovacím procesu dlouhodobě nepřítomna (na dovolené, služební cestě či nemocenské), čeká se na její návrat a rozhodnutí. Dalším důvodem zpomalení procesu jsou opakované nadbytečné dotazy na zasláné údaje. Příčinou dotazů je většinou nepřehledný mnohostránkový formulář, vypracovaný v tabulkovém procesoru Excel. V neposlední řadě se tohoto procesu účastní poměrně mnoho schvalovatelů a hlavně není stanoven závazný časový limit pro vyjádření každého z nich.



Obr. 5: Postup při realizaci projektu ve společnosti SpofaDental a.s.

Zdroj: Vlastní zpracování v souladu s interními materiály společnosti

5.1.2 Obecné účetní zásady

Dlouhodobý majetek společnost oceňuje v pořizovacích cenách, které se skládají z ceny pořízení a nákladů s pořízením souvisejících. Dlouhodobý hmotný majetek v hodnotě nad 40 000 Kč a dlouhodobý nehmotný majetek v hodnotě nad 60 000 Kč je odepisován do nákladů na základě předpokládané doby životnosti příslušného majetku. Náklady na technické zhodnocení dlouhodobého hmotného majetku zvyšují jeho pořizovací cenu, opravy a údržba se účtují do nákladů.

Základní kapitál společnosti tvoří 4 891 ks kmenových akcií na jméno s nominální hodnotou 11 000 Kč. Celková hodnota vlastního kapitálu je tedy 53 801 000 Kč. Podle Zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, který vešel v platnost 1. 1. 2014, akciová společnost nemá povinnost vytvářet rezervní fond. SpofaDental a.s. se ovšem rozhodla stávající rezervní fond zachovat a i nadále ze zisku doplňovat. Takto vytvořené zdroje mají pomoci snáze překonat případný nepříznivý průběh hospodaření společnosti. O konkrétním způsobu použití rezervního fondu rozhoduje valná hromada na návrh představenstva.

5.1.3 Stav dlouhodobého majetku

Stav dlouhodobého majetku společnosti za rok 2014 je uveden v tabulce 2 a 3:

Tab. 2: Rozdělení a hodnota dlouhodobého hmotného majetku společnosti v tis. Kč

Druh	Počáteční zůstatek	Konečný zůstatek
Pozemky	2 094	2 094
Stavby	65 148	79 642
Stroje, přístroje a zařízení	11 687	12 342
Jiný dlouhodobý hmotný majetek	35	35
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	8 163	1 635
Poskytnuté zálohy na dl. hmotný majetek	582	0
Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	- 3 124	- 1 908
Celkem	84 585	93 840

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti SpofaDental a.s.

Tab. 3: Rozdělení a hodnota dlouhodobého nehmotného majetku společnosti v tis. Kč

Druh	Počáteční zůstatek	Konečný zůstatek
Software	2 087	1 325
Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	286	11 738
Celkem	2 373	13 063

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti SpofaDental a.s.

5.1.4 Vykazování dlouhodobého majetku

V rámci České republiky účtují firmy dle Českých účetních standardů. Vzhledem k tomu, že firma SpofaDental a.s. je dceřinou společností americké nadnárodní korporace Danaher Corporation, vykazuje jí své účetnictví dle všeobecně uznávaných účetních principů US GAAP.

US GAAP a české účetnictví

US GAAP, anglicky Generally Accepted Accounting Principles (všeobecně uznávané účetní principy), jsou účetní standardy platné pro společnosti v USA. Vznikly z nutnosti vytvořit pravidla pro organizace, které budou používat jednotné účetní zásady, metody a formy účetní závěrky. Hlavní výhodou při používání jednotných účetních standardů je možnost porovnávat finanční výkazy jednotlivých společností navzájem a mezi jednotlivými lety. Společnosti obchodující na burze v USA dodržují při sestavování finančních výkazů US GAAP. Společnosti obchodující na evropských burzách dodržují IFRS, anglicky International Financial Reporting Standards (mezinárodní standardy finančního výkaznictví). (Reinstein, 2002; Shamrock, 2012)

US GAAP je soubor zásad, podle nichž se sestavují finanční výkazy, které se předkládají investorům ve Spojených státech amerických. Nemá nic společného s účetnictvím používaným při sestavování vnitropodnikových reportů. Zásadním rozdílem mezi US GAAP a národními účetními standardy, které se používají v Evropě, je, že není povinný, jelikož není daný zákonem (firmy ho používají jenom proto, že chtějí, ne proto, že musí). (Shamrock, 2012)

České účetní standardy slouží především státu a podniky je používají proto, že jsou povinné ze zákona. Oproti tomu US GAAP se tvoří pro drobné investory. Běžní investoři jsou odkázáni pouze na veřejně dostupné informace. To je také důvod, proč jsou pravidla US GAAP tvořena tak, aby byly informace co nejspolehlivější. (Mládek, 2002)

US GAAP tvoří odborníci na účetní problematiku. Na tvorbě pravidel US GAAP spolupracují firemní účetní, auditoři, akademici a regulátoři kapitálových trhů. Hlavním tvůrcem US GAAP je FASB, což je výbor o sedmi členech, který schvaluje nová účetní pravidla na základě tzv. velké většiny (je zapotřebí pěti nebo více hlasů). V USA netvoří účetní pravidla zákonodárci z toho důvodu, že v Americe jsou přesvědčeni o tom, že ekonomika a politika by na sobě neměly být závislé. Jelikož jsou účetní pravidla ekonomickou záležitostí, měli by být tvůrci těchto pravidel nezávislí. Dalším důvodem je fakt, že účetnictví je složitá věc a rozumí jí pouze lidé, kteří ho dlouho studovali a mají v něm praxi. Zákonodárci jsou obvykle právníci, kteří mají nejčastěji zkušenosti pouze z politické oblasti. (Mládek, 2002; Reinstein, 2002)

Nejrozsáhlejším US GAAP výkazem je **rozvaha**. Běžně se dělí do tří hlavních částí: *majetek* neboli aktiva (assets), *závazky* (liabilities) a *vlastní kapitál* (equity). Majetek se uvádí v pořadí dle likvidnosti (od nejvíce po nejméně), závazky dle splatnosti (od nejdříve po nejpozději) a vlastní kapitál v pořadí daném tradicí. (Mládek, 2002)

Příklady hlavních rozdílů mezi US GAAP a českým účetnictvím:

- výkazy, které podávají české firmy, mají všechny stejný obsah; oproti tomu výkazy, které podávají firmy vykazující podle US GAAP, jsou každý jiný (US GAAP nepředepisuje žádnou konkrétní formu ani obsah);
- v rámci US GAAP neexistuje účtová osnova, proto se účetní případy popisují slovně;
- US GAAP nepředepisuje postup, pouze konečný výsledek;
- daňové otázky či daňový dopad transakcí nikoho nezajímají;
- US GAAP nedovoluje firmám, aby postupovaly stejně, jako postupují podle daňového zákona;
- daňový zákon není v USA založený na bázi časového rozlišení (podniku nevznikne daňová povinnost v okamžiku, kdy vydá fakturu, ale ve chvíli, kdy přijme peníze);

- ve výsledovce se v US GAAP všechny náklady třídí účelově (na výrobu, odbyt a správu); ve výsledovce se neobjevuje ani řádek „změna stavu zásob“, ani „aktivace“;
- vykázané peníze v bance se nerovnájí konečnému zůstatku v bance, zásoby, které nejsou prodejné, jsou odepsané, a neexistují dohadné položky aktivní;
- investice se vedou v tržních hodnotách;
- všechny závazky US GAAP vykazuje v současné hodnotě peněžních toků;
- nemusí existovat žádný základní kapitál, ani emisní ážio, fondy ze zisku nejsou povinné, firma může vyplácet dividendy, i když je ztrátová. (Mládek, 2002)

Dlouhodobý hmotný majetek

Pro reportování dlouhodobého hmotného majetku, neboli PP&E (property, plant and equipment) dle US GAAP existují určitá pravidla a postupy. US GAAP nepředepisuje žádné standardní názvy účtů nebo rozvahových položek. Firmy mohou zvolit jakékoliv rozumné popisné názvy. Například název „stroje“ by se nedal považovat za rozumně popisný název, ovšem název „obráběcí stroje“ už ano. Jediným kritériem je, aby u každé jednotky, třídy nebo seskupení majetku byl stanoven účel, kterému slouží. Existují tři základní možnosti: *výroba, odbyt a správa*. Důvodem je, že všechny náklady spojené s DHM se musí podle účelu vykázat ve výsledovce. Na druhé straně, pro účel vykazování v rozvaze se majetek tradičně dělí do následujících kategorií: *pozemky, budovy, zařízení*. Tyto třídy pak mohou sloužit jako nadpisy pro individuální jednotky majetku, nebo jeho seskupení. (Shamrock, 2012; Mládek, 2002)

Hlavní rozdíly mezi účetním postupem dle US GAAP a dle českého účetnictví jsou, že:

- PP&E se nemusí „doodepisovat“;
- je téměř vyloučeno, aby se vyřazoval majetek, který nemá v účetnictví nulovou čistou hodnotu;
- prodej PP&E se nepovažuje za výnos a zbytková hodnota za náklad (ve výsledovce se objeví pouze rozdíl mezi obdrženou částkou a zbytkovou účetní hodnotou buď jako zisk, nebo ztráta). (Mládek, 2002)

5.2 Plánování a realizace investic ve vybraném podniku

Roční investiční plán je základním dokumentem podniku, který obsahuje plánované investiční projekty a zpracovává časový harmonogram jejich realizace v souladu s předpokládanými finančními zdroji. Investiční projekty navrhuje žadatelé (mistři, technologové, vedoucí jednotlivých nákladových středisek) ve spolupráci s nadřízeným ředitelem úseku a ekonomickým ředitelem. Na základě těchto návrhů vypracovávají ředitelé návrh ročního investičního plánu společnosti, který je předložen ke schvalovacímu řízení. Roční investiční plán zpracovává vrcholový management podniku a je schvalován investičním oddělením v USA vždy před počátkem nového fiskálního roku.

5.2.1 CAR

Zkratka CAR, neboli capital appropriations request, v překladu znamená „formální žádost o finanční prostředky na zahájení projektu“. Tento požadavek je často používán u investičních projektů, které mají obvykle vysoké počáteční náklady, ale mohou ukázat pozitivní návratnosti v pozdějším období. Žádost umožňuje přiměřený personálního dohled při řízení projektu. Například výrobní podnik může zaslat příslušnou žádost o nové zařízení do mateřské společnosti k posouzení vhodnosti investice z hlediska přínosu a návratnosti.

Po schválení ročního investičního plánu žadatelé zpracovávají jednotlivé schválené položky investičního plánu formou požadavku CAR. Takto vypracovaný formulář musí obsahovat:

- zdůvodnění,
- vyčíslení nákladů a návratnost plánované investice,
- výběrové řízení,
- kopie jednotlivých cenových nabídek.

Vypracovaný CAR je předkládán ke konečnému schválení vedením společnosti v USA, kde je následně jednotlivým projektům přiděleno pořadové číslo z příslušné číselné řady. Teprve investiční projekt s přiděleným číslem CAR může být realizován.

Účetní je odpovědná za evidenci náležité dokumentace k jednotlivým investičním projektům (úvodní list, kopie schváleného CARu, kopie nabídek, výběrového řízení a finálních smluv, doklady o zaplacení faktur). Účetní zároveň zasílá přehled čerpání všech investic za jednotlivé měsíce k odsouhlasení vedoucím nákladových středisek a dále vytváří měsíční report.

5.2.2 Realizace investičního projektu

Po konečném schválení CAR lze přistoupit k vlastní realizaci projektu. Tato realizace může být provedena následujícími způsoby:

Uzavření písemné kupní smlouvy s dodavatelem

Při nákupu výrobního zařízení, stavebních prací a technologických investic v předpokládané hodnotě nad 5 000 USD (přepočet na základě kurzu) musí žadatel společně s dodavatelem vždy zpracovat písemnou kupní smlouvu. V ostatních případech nákupu hmotného majetku v hodnotě vyšší než 5 000 USD rozhoduje o nutnosti písemné kupní smlouvy ředitel příslušného úseku. Kupní smlouva je pak podrobena schvalovacímu řízení, kterého se účastní vedoucí nákladového střediska, ředitel úseku, finanční ředitel a právník.

Schválení požadavku na nákup a vystavení nákupní objednávky

V případě, že investice není realizována na základě písemné kupní smlouvy, vyplní žadatel formulář Požadavek na nákup. U nákupu s předpokládanou cenou do 10 000 Kč není písemný požadavek nutný, stačí ústní. Správce nákladového střediska, který má oprávnění objednávat, vystaví objednávku v programu. Až na určité výjimky jsou požadavek na nákup a objednávka hmotného zboží vyžadovány vždy, a dále u následujících druhů služeb: školení, semináře, opravy, náklady na výstavy, veletrhy, reklamu, inzerci a ostatní marketingové náklady.

Pořízení hmotného majetku formou finančního leasingu

V případech, kdy je HM pořízen formou finančního pronájmu s následnou koupí najaté věci (finanční leasing), je majetek po dobu pronájmu veden pouze evidenčně. Po koupi majetku je HM oceněn pořizovací cenou, kterou se rozumí zůstatková cena, za kterou byl

majetek od pronajímatele odkoupen. Z této pořizovací ceny jsou nadále uplatňovány daňové i účetní odpisy. Je-li zůstatková cena dle smlouvy nižší než 40 000 Kč, jedná se o drobný hmotný majetek. V případě, že je tímto způsobem pořízen nehmotný majetek, je do výše zůstatkové ceny 60 000 Kč jednorázově odepsán do nákladů. Je-li zůstatková cena vyšší než 60 000 Kč, je odepisován.

Pronájem hmotného majetku

V případech, kdy je majetek užíván formou nájmu, je veden pod příslušným evidenčním číslem. Pořizovací cena je nulová.

5.2.3 Převzetí a evidence hmotného majetku

Způsob převzetí hmotného majetku musí být uveden v kupní smlouvě. Nakupovaný hmotný majetek přebírá vždy žadatel a o předání je vyhotoven doklad (dodací list, nebo předávací protokol).

Vedoucí správy DHM sumarizuje veškeré náklady spojené s pořízením DHM, stanoví pořizovací cenu, vyplní zařazovací protokol a předá jej do finančního oddělení. Zde je provedeno zařazení majetku a přiděleno inventární číslo v příslušné inventární řadě.

Inventární čísla mají následující strukturu:

- EJ 000000XXXX drobný HM
- IT 000000XXXX drobný HM - od roku 2012 počítače, tiskárny
- XXXXX DHM

Veškerý HM musí být opatřen inventárním štítkem, který obsahuje název a evidenční číslo, pod nímž je majetek zařazen. Inventární štítek vystavuje finanční oddělení. Za označení HM inventárními štítky odpovídá správce majetku. Opatření majetku těmito čísly pak kontroluje inventarizační komise v rámci provádění inventur, popřípadě průběžně během roku.

Inventarizace HM je prováděna v souladu se zákonem o účetnictví č. 563/1991 Sb. Inventarizace se provádí jednou ročně fyzickou, případně dokladovou inventurou hmotného a nehmotného majetku. Při inventuře se porovnává skutečný fyzický stav HM

s účetním stavem a stavem vedeným v evidenci. O provedené inventuře je vždy vyhotoven písemný zápis, který dokumentuje průběh inventury a její výsledky. Inventarizační zápis podepisuje osoba odpovědná za její provedení (správce majetku). Rozdíly zjištěné inventurou jsou zúčtovány v roce, za který se stav majetku ověřuje. Rozdíly mezi účetním stavem a skutečným fyzickým stavem jsou zúčtovány na účtech mimořádných nákladů a mimořádných výnosů. Škody na HM zjištěné inventarizací jsou řešeny škodní komisí, která posuzuje důvody vzniku škody a míru jejího zavinění.

5.2.4 Odepisování a technické zhodnocení HM

Účetní odpisy HM jsou prováděny formou časového rovnoměrného odpisu. Daňové odpisy HM jsou prováděny formou rovnoměrného odpisování (více o odpisech v kapitole 5.3.2).

Technickým zhodnocením se rozumí výdaje na dokončené nástavby, přístavby, stavební úpravy, rekonstrukce a modernizace stávajícího dlouhodobého majetku, jejichž výše přesáhne částku 40 000 Kč. Technické zhodnocení je plánováno obdobně jako každá jiná investice. V tomto případě je zakázka vedena pod samostatným číslem s odkazem k číslu majetku, kterého se technické zhodnocení týká. Postup pořizování je obdobný jako u pořizování HM. Cena pořízení po předání do užívání vstupuje jako součást vstupní ceny zhodnoceného hmotného majetku pro daňové odepisování, účetně se technické zhodnocení eviduje a odepisuje samostatně.

Odpisy hmotného majetku po technickém zhodnocení jsou prováděny následovně: účetní odpisy jsou počítány na předpokládanou dobu životnosti, daňové odpisy jsou prováděny podle zákona č. 586/1992 Sb., § 31 nebo 32.

5.2.5 Vyřazení a likvidace hmotného majetku

Nabídka majetku v rámci společnosti

Vedoucí nákladového střediska, který má v evidenci nevyužívaný nebo pro jeho středisko nepoužitelný hmotný majetek, podá písemně návrh na vyřazení HM ze své evidence. Ředitel úseku, pod který středisko spadá, pak nabídne majetek ostatním úsekům. Termín pro vyjádření v jednotlivých úsecích je do pěti pracovních dnů po obdržení návrhu. V případě, že některý úsek projeví o HM zájem, proběhne převod HM na základě

Převodky hmotného majetku. Převodka, podepsaná oběma správci majetku a vedoucími nákladových středisek, je zaslána do finančního oddělení k zaevidování. Změna se provádí vždy od prvního dne měsíce následujícího po měsíci, v němž finanční oddělení převodku obdrželo. Od toho měsíce jsou odpisy účtovány na vrub nákladů nákladového střediska, které hmotný majetek nabylo.

Vyřazení odprodejem nebo likvidací

Po nabídkovém řízení, které není v rámci společnosti úspěšné nebo od něj bylo upuštěno, navrhne ředitel úseku způsob vyřazení odprodejem nebo likvidací, a to v závislosti na stavu a použitelnosti majetku. Případnou likvidaci zajišťuje vedoucí nákladového střediska. V případě odprodeje se vyhotovený tiskopis předá vedoucímu správy DHM, který návrh na způsob vyřazení potvrdí a sám, nebo ve spolupráci s vedoucím nákladového střediska zajistí odprodej. Vedoucí správy DHM vydá Příkaz k fakturaci a předá jej do úseku financí. Účetní na základě těchto podkladů vystaví fakturu v příslušné číselné řadě. Kopii faktury zašle nejpozději do dvou dnů po jejím vystavení vedoucímu správy DHM.

Po prodeji nebo likvidaci HM vystaví vedoucí správy DHM vyřazovací protokol a předá jej do dvou dnů po fyzickém vyřazení finančnímu oddělení k zaúčtování a vyřazení z evidence.

Od prvního dne měsíce následujícího po měsíci, ve kterém došlo k vyřazení HM, již nejsou příslušnému nákladovému středisku účtovány odpisy.

Uchovávání dokumentace o DHM

Finanční oddělení uchovává originály účetních a daňových dokladů dle zákona o účetnictví a daňových zákonů (Zákon o dani z přidané hodnoty a Zákon o dani z příjmů v platném znění).

5.3 Plánování a analýza projektu Sprinklery

Jako ukázkou fungování plánování a realizace investic v podniku jsem si vybrala projekt s názvem Stabilní hasicí zařízení - Sprinklery. Celá korporace Danaher Corporation je pojištěna u pojišťovny FM Global. FM Global upřednostňuje individuální přístup, proto minimálně jednou za dva roky vysílá své obchodní zástupce ke svým klientům. Zástupci

pojišťovny navrhuji různá preventivní opatření, která mohou vést ke snížení rizika a tím i pojistného. Pojišťovna se dohodla s mateřskou společností na snížení pojistného pro výrobní závod v Jičíně, pokud zajistí vybudování hasicího zařízení ve výrobních a skladovacích prostorech závodu. Závod totiž dosud nesplňoval podmínky pro status vysoce zabezpečeného rizika (HPR – High Protected Risk). Získáním statusu HPR lze významně snížit riziko ztráty a ochránit společnost před vnitřním rizikem. Navíc je možné ročně ušetřit na pojistném až 50 % z částky pojistného.

Ze zkušeností pojišťovny FM Global vyplývá, že většinu škod u zařízení, které společnost SpofaDental a.s. používá, je možno eliminovat nebo minimalizovat pomocí cílových řešení, která jsou uvedena v tabulce 4.

Tab. 4: Cílová řešení minimalizace škod pojišťovny FM Global (v Kč)

Cílové řešení					
Instalace automatických sprinklerů			Zajištění spolehlivého zdroje vody		
Riziko ztráty bez sprinklerů	Riziko ztráty se sprinklery	Odhad nákladů	Riziko ztráty bez zdroje vody	Riziko ztráty se zdrojem vody	Odhad nákladů
45 200 000	2 600 000	11 800 000	45 200 000	2 600 000	3 000 000

Zdroj: Vlastní zpracování dle Zprávy o riziku pojišťovny FM Global

5.3.1 Popis projektu

Stabilní hasicí zařízení (dále jen SHZ) řeší aktivní ochranu výrobních hal. Jištěny jsou v rámci této stavby všechny prostory s požárním rizikem mimo elektro-místnosti a místností, které jsou dostatečně požárně odděleny, a není v nich zapotřebí sprinklerové ochrany. Chráněné prostory zahrnují skladovací a výrobní plochy, technické místnosti a zázemí (viz Příloha A – Technická dokumentace).

SHZ je zařízení skládající se z potrubní sítě se sprinklerovými hlaviciemi, které účinně zajistí likvidaci požáru v daném chráněném místě. Funkce zařízení je založena na sprinklerové hlavici, ve které je osazena tepelná pojistka uzavírající výtok. Jako hasivo je použita voda kromě prostor, kde jsou skladovány látky, které nemohou být hašeny vodou. Tam je jako hasivo použita pěna. Pěna izoluje hořící látky od vzdušného kyslíku – pracuje na principu dusivého efektu. Proto hasí pevné látky lépe než samotná voda, ale používá se především k hašení hořlavých kapalin. Voda v případě požáru hasí ohrožené

místo, dále pak ochlazuje okolí a konstrukce. Vlivem vysoké teploty se voda rychle odpařuje, vytlačuje kyslík a vytváří nereaktivní atmosféru, která zamezuje přístupu vzduchu k požáru. Při požáru tepelná pojistka horkem praskne, tím klesne tlak v potrubí, otevře se příslušná řídicí ventilová stanice a spustí se čerpadlo. To žene vodu až k místu, kde praskla sprinklerová hlavice, hasí vzniklý požár a skrání jeho bezprostřední okolí. V případě hašení pěnou je v určených prostorech přimícháván koncentrát pěnidla, který při provzdušnění vytváří pěnu.

Pro svůj provoz musí mít SHZ stálou zásobu vody. Proto musela být postavena nadzemní sprinklerová nádrž o užitném objemu 600 m³ s automatickým dopouštěním. Zásoba vody musí vystačit minimálně na 60 nebo 90 minut provozu dle stupně jištění. Tato zásoba musí být po vyčerpání doplněna do 8 hodin. Potrubní síť je zásobována dieslovým čerpadlem, které je umístěno v samostatné strojovně SHZ a je startováno automaticky pomocí tlakových spínačů.

Jelikož celé zařízení pracuje automaticky, nevyžaduje kromě pravidelných zkoušek, kontrol a údržby žádnou pracovní sílu.

Po zvážení všech kladů a záporů rozhodl management korporace o realizaci tohoto projektu. Vzhledem k tomu, že se jednalo o poměrně velký a finančně náročný projekt, muselo být požádáno o investici interním mechanismem, formou CARu (viz Příloha B – CAR), který byl předložen vedení korporace ke schválení. Náklady na stavbu potrubní sítě, vodní nádrže a strojovny byly pojišťovacím agentem vyčísleny na částku 18 960 000 Kč. Vzhledem k množství schvalovacích úrovní a absenci závazných termínů na rozhodnutí v jednotlivých úrovních, se na finální rozhodnutí čekalo více než půl roku. Teprve po této době bylo o poskytnutí finančních prostředků s konečnou platností rozhodnuto. Po schválení požadavku (CARu) bylo firmou SpofaDental a.s. vyhlášeno výběrové řízení. Do něj se přihlášily tři specializované firmy: TRASER CZ s.r.o., SJL a.s. a MS PRAHA, spol. s r.o. Ve výběrovém řízení zvítězila firma MS PRAHA, spol. s r.o. (viz Příloha C – Cenová nabídka), protože nejlépe splňovala všechny zadané požadavky a nabídla nejnižší cenu. S vítěznou firmou byla uzavřena smlouva o dílo, ve které byly všechny práce a dodávky materiálu spojené s výstavbou hasicího zařízení vyčísleny na částku 17 586 400 Kč bez DPH. Tato částka byla později navýšena ještě o 113 640 Kč z důvodu

požadavku investora na změnu typu sprinklerových hlavíc a doplnění elektrické požární signalizace ve dvou výrobních místnostech se specifickým výrobním programem. Celková cena pořízení díla byla tedy 17 700 040 Kč.

Stavba tohoto zařízení, kam můžeme zahrnout rozvod trubek se sprinklerovými hlavicemi do všech výrobních hal, vybudování strojovny a nádrže na vodu, trvala celkem 10 měsíců a byla ukončena dne 14. 11. 2014 (viz Příloha D – Předávací protokol). Dílo bylo předáváno postupně v různých fázích realizace. Splatnost faktur byla stanovena na 60 dní a jejich úhrada probíhala fázovitě. Celkem bylo vystaveno 5 faktur – 2x na částku 7 034 560 Kč, 2x na částku 1 758 640 Kč a 1x na částku 113 640 Kč.

Zařazení majetku do užívání proběhlo dne 17. 11. 2014 (viz Příloha E – Karta majetku). Pořizovací cena byla stanovena na 18 490 377 Kč. Rozdíl mezi cenou pořízení a pořizovací cenou vznikl na základě dalších nákladů souvisejících s pořízením majetku (neboli na základě vzniku vedlejších pořizovacích nákladů). Mezi takovéto náklady lze zařadit dopravu, montáž, průzkumné, geologické a projektové práce, a dodatečné statické výpočty.

5.3.2 Odpisování majetku

Dlouhodobý majetek se v důsledku používání fyzicky, ale i morálně opotřebovává. Výši tohoto opotřebení je nutné alespoň jednou za účetní období zjistit a zachytit v účetnictví. Přesnou výši opotřebení není nikdo schopen určit, vždy se bude jednat pouze o více či méně přesný odhad. Opotřebení se vyjadřuje pomocí odpisů. V systému účetnictví existují dva typy odpisů – účetní a daňové.

Účetní odpisy se řídí zákonem č. 563/1991 Sb., o účetnictví. Měly by lépe vystihovat reálnou situaci ve využívání dlouhodobého majetku, tedy více odpovídat skutečnosti a přihlížet ke specifickým podmínkám dané účetní jednotky. Firma by si měla stanovit odpisový plán a po dobu odpisování ho dodržovat. Sazby představují v procentech vyjádřenou roční hodnotu odpisů a mohou být stanoveny z hlediska délky doby životnosti, nebo v závislosti na výkonu. SpofaDental a.s. používá sazbu stanovenou na základě doby životnosti.

U stabilního hasicího zařízení je předpokládaná doba životnosti stanovena na 30 let.

Výpočet výše účetního odpisu v jednotlivých letech je uveden v tabulce 5:

$$\text{roční odpis} = \frac{\text{pořizovací cena}}{\text{doba životnosti}} \quad (5.1)$$

$$\text{měsíční odpis} = \left(\frac{\text{pořizovací cena}}{\text{doba životnosti}} \right) / 12 \quad (5.2)$$

Tab. 5: Roční účetní odpisy majetku v Kč (pro účely diplomové práce pouze prvních 5 let)

Rok	Roční odpis	Zůstatková cena	Oprávky celkem
2015	616 346	17 874 031	616 346
2016	616 346	17 257 685	1 232 692
2017	616 346	16 641 339	1 849 038
2018	616 346	16 024 993	2 465 384
2019	616 346	15 408 647	3 081 730

Zdroj: Vlastní zpracování

Daňové odpisy se řídí zákonem č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů. Tyto odpisy ovlivňují výši základu pro výpočet daně z příjmů, a tím i výši daně z příjmů. Podnikatelský subjekt musí dlouhodobý majetek pro daňové účely roztrždit do odpisových skupin (viz tabulka 6) vycházejících z přílohy zákona o dani z příjmů a zvolit způsob odpisování. Tento způsob pak již nelze po celou dobu odpisování měnit. Daňové odpisy se většinou počítají na konci účetního období a zákon určuje maximální výši, kterou lze uplatnit jako daňově uznatelnou položku. Existují dvě metody těchto odpisů, a to rovnoměrné nebo zrychlené odpisování. Společnost SpofaDental a.s. odpisuje majetek metodou rovnoměrného odpisování. Při rovnoměrném odpisování je majetek rozdělen do šesti odpisových skupin, kterým jsou přiřazeny tyto maximální roční odpisové sazby:

Tab. 6: Roční odpisová sazba pro hmotný majetek

Odpisová skupina	Doba odpisování (v letech)	Sazba odpisování		
		v prvním roce	v dalších letech	pro zvýšenou vstupní cenu
1	3	20	40	33,3
2	5	11	22,25	20
3	10	5,5	10,5	10
4	20	2,15	5,15	5
5	30	1,4	3,4	3,4
6	50	1,02	2,02	2

Zdroj: Vlastní zpracování dle zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů

Stabilní hasicí zařízení bylo zařazeno do odpisové skupiny 5.

Výpočet výše daňových odpisů v jednotlivých letech je uvedena v tabulce 7:

$$1. \text{ rok} \quad \frac{\text{vstupní cena} * \text{sazba pro 1. rok}}{100} \quad (5.3)$$

$$\text{další roky} \quad \frac{\text{vstupní cena} * \text{sazba pro další roky}}{100} \quad (5.4)$$

Tab. 7: Roční daňové odpisy majetku v Kč (pro účely diplomové práce pouze prvních 5 let)

Rok	Roční odpis	Zůstatková cena	Oprávky celkem
2015	258 866	18 231 511	258 866
2016	628 673	17 602 838	887 539
2017	628 673	16 974 165	1 516 212
2018	628 673	16 345 492	2 144 885
2019	628 673	15 716 819	2 773 558

Zdroj: Vlastní zpracování

5.3.3 Hodnocení efektivnosti projektu

Následující část se věnuje vlastnímu hodnocení efektivnosti investičního projektu. K tomu se používá řada různých metodických postupů. Mezi nejpoužívanější metody stanovení efektivnosti podnikových investic v tržní ekonomice patří metoda čisté současné hodnoty, vnitřní výnosové procento a doba návratnosti. První dvě metody jsou považovány za moderní, teoreticky přesnější, poslední je v odborné literatuře charakterizována jako méně vhodná, přesto je ale v praxi často používána.

Čistá současná hodnota

Je to dynamická metoda vyhodnocování efektivnosti investičních projektů. Lze ji definovat jako rozdíl mezi diskontovanými peněžními příjmy z investičního projektu a kapitálovým výdajem. Jestliže se kapitálový výdaj uskutečňuje postupně během doby výstavby, pak je čistá současná hodnota rozdílem mezi diskontovanými peněžními příjmy a diskontovanými kapitálovými výdaji projektu v jednotlivých letech. (Kubíčková a Jindřichovská, 2015)

V souvislosti s výpočtem čisté současné hodnoty je tedy nutné stanovit kapitálový výdaj a peněžní příjem. Kapitálový výdaj je tvořen pořizovací cenou ve výši 18 490 377 Kč. U peněžního příjmu se zde nejedná o skutečný příjem peněz, ale o úsporu pojistného, tudíž se nebude danit 19% sazbou. Po uskutečnění projektu se pojišťovna rozhodla snížit společnosti pojistné o 40 % z celkové částky ročního pojistného ve výši 330 000 Kč. Peněžní příjem z investice je tedy součet ročního účetního odpisu a úspory pojistného, který se poté vynásobí délkou životnosti. Ta byla stanovena na již zmíněných 30 let.

Protože výnosem je pro společnost úspora pojistného, nebyla určena požadovaná výnosnost. Pro potřeby výpočtů je ovšem zapotřebí znát hodnotu úrokové míry i . Ta proto byla stanovena na základě vypočtené hodnoty **rentability vlastního kapitálu (return on equity - ROE)**.

Rentabilita vlastního kapitálu vyjadřuje výnosnost kapitálu vloženého akcionáři či vlastníky podniku. Jde o ukazatel, s jehož pomocí mohou investoři zjistit, zda je jejich kapitál zhodnocován s náležitou intenzitou odpovídající riziku investice. Růst tohoto ukazatele může znamenat například zlepšení výsledku hospodaření, zmenšení podílu vlastního kapitálu ve firmě nebo také pokles úročení cizího kapitálu. Výsledek tohoto ukazatele udává, kolik čistého zisku připadá na jednu korunu kapitálu investovaného akcionářem. Ukazatel by se měl pohybovat výše než úroková míra bezrizikových cenných papírů (např. státních dluhopisů). (Kubíčková a Jindřichovská, 2015)

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{průměrný vlastní kapitál}} * 100 \quad (5.5)$$

$$ROE = \frac{45\,539}{(669\,909 + 622\,001):2} * 100$$

$$ROE = 7,05 \%$$

Výnosnost vlastního kapitálu v podniku je 7,05 %. To znamená, že z jedné vložené koruny do podnikání získá investor 0,0705 Kč zisku.

Výpočet čisté současné hodnoty je proveden na základě použití vzorce (3.3):

$$\text{ČSH} = \sum_{n=1}^N P_n \frac{1}{(1+i)^{n+T}} - \sum_{t=1}^T K_t \frac{1}{(1+i)^t}$$

$$\begin{aligned} \text{ČSH}_{7,05\%} = & 748\,346 * \frac{1}{1,0705} + 748\,346 * \frac{1}{1,0705^2} + 748\,346 * \frac{1}{1,0705^3} + 748\,346 * \\ & \frac{1}{1,0705^4} + 748\,346 * \frac{1}{1,0705^5} + 748\,346 * \frac{1}{1,0705^6} + 748\,346 * \frac{1}{1,0705^7} + \\ & 748\,346 * \frac{1}{1,0705^8} + 748\,346 * \frac{1}{1,0705^9} + 748\,346 * \frac{1}{1,0705^{10}} + 748\,346 * \\ & \frac{1}{1,0705^{11}} + 748\,346 * \frac{1}{1,0705^{12}} + 748\,346 * \frac{1}{1,0705^{13}} + 748\,346 * \\ & \frac{1}{1,0705^{14}} + 748\,346 * \frac{1}{1,0705^{15}} + 748\,346 * \frac{1}{1,0705^{16}} + 748\,346 * \\ & \frac{1}{1,0705^{17}} + 748\,346 * \frac{1}{1,0705^{18}} + 748\,346 * \frac{1}{1,0705^{19}} + 748\,346 * \\ & \frac{1}{1,0705^{20}} + 748\,346 * \frac{1}{1,0705^{21}} + 748\,346 * \frac{1}{1,0705^{22}} + 748\,346 * \\ & \frac{1}{1,0705^{23}} + 748\,346 * \frac{1}{1,0705^{24}} + 748\,346 * \frac{1}{1,0705^{25}} + 748\,346 * \\ & \frac{1}{1,0705^{26}} + 748\,346 * \frac{1}{1,0705^{27}} + 748\,346 * \frac{1}{1,0705^{28}} + 748\,346 * \\ & \frac{1}{1,0705^{29}} + 748\,346 * \frac{1}{1,0705^{30}} - 18\,490\,377 \end{aligned}$$

$$\text{ČSH}_{7,05\%} = 9\,239\,803,706 - 18\,490\,377$$

$$\text{ČSH}_{7,05\%} = -9\,250\,573,294 \text{ Kč}$$

Výsledek čisté současné hodnoty vyšel záporně (diskontované peněžní příjmy jsou menší než kapitálový výdaj). Z ekonomického hlediska je tento investiční projekt pro podnik nepřijatelný.

Index ziskovosti

Dalším ukazatelem hodnocení efektivnosti investice je index ziskovosti. Lze ho vypočítat podle již uvedeného vztahu (3.4). Je blízký čisté současné hodnotě, na rozdíl od ní je však relativní povahy. Vyjadřuje velikost současné hodnoty budoucích příjmů projektu, připadající na jednotku investičních nákladů přepočítaných na současnou hodnotu. V případě, že čistá současná hodnota projektu je rovna 0, nabývá index ziskovosti hodnoty 1. Pokud je čistá současná hodnota projektu větší než nula, je index projektu větší než 1 a při záporné čisté současné hodnotě je index ziskovosti projektu menší než 1. Z toho plyne, že projekt by měl být přijat k realizaci v případě, že jeho index ziskovosti je větší než 1. (Fotr a Souček, 2011)

Výpočet indexu ziskovosti je proveden na základě použití vzorce (3.4):

$$IZ = \frac{\sum_{n=1}^N P_n \frac{1}{(1+i)^n}}{K}$$

$$IZ = \frac{9\,239\,803,706}{18\,490\,377}$$

$$IZ = 0,4997$$

Jedna koruna investičních výdajů v jejich přepočtu na současnou hodnotu přináší přibližně 0,5 Kč budoucích příjmů přepočtených opět na jejich současnou hodnotu.

Jelikož výsledek indexu ziskovosti nabývá hodnoty menší než 1, investiční projekt by neměl být přijat k realizaci.

Vnitřní výnosové procento

Vnitřní výnosové procento (dále jen VVP) lze chápat jako očekávanou výnosnost, kterou projekt přináší během svého života. Podnik by měl daný projekt přijmout, pokud je jeho VVP vyšší než diskontní sazba, tj. požadovaná výnosnost projektu. V případě, že je VVP projektu nižší než diskontní sazba, měl by se projekt zamítnout. Čím je VVP projektu vyšší, tím je daný projekt ekonomicky výhodnější. V souvislosti s uplatněním diskontní sazby jako překážky, kterou musí ekonomicky efektivní projekt překonat, se tato sazba označuje také jako tzv. překážková sazba. V tomto případě je ve výši ROE, tzn. 7,05 %.

Nejprve je nutné zvolit si určité i_n a vypočítat ČSH při této i_n . Následně se zvolí jiná i_v tak, aby ČSH vyšla s opačným znaménkem. V tomto případě je i_n rovna 0,5 % a i_v rovna 10 %.

$$\begin{aligned}\check{\text{SH}}_{0,5\%} = & 748\,346 * \frac{1}{1,005} + 748\,346 * \frac{1}{1,005^2} + 748\,346 * \frac{1}{1,005^3} + 748\,346 * \frac{1}{1,005^4} + \\ & 748\,346 * \frac{1}{1,005^5} + 748\,346 * \frac{1}{1,005^6} + 748\,346 * \frac{1}{1,005^7} + 748\,346 * \frac{1}{1,005^8} + \\ & 748\,346 * \frac{1}{1,005^9} + 748\,346 * \frac{1}{1,005^{10}} + 748\,346 * \frac{1}{1,005^{11}} + \\ & 748\,346 * \frac{1}{1,005^{12}} + 748\,346 * \frac{1}{1,005^{13}} + 748\,346 * \frac{1}{1,005^{14}} + 748\,346 * \frac{1}{1,005^{15}} + \\ & 748\,346 * \frac{1}{1,005^{16}} + 748\,346 * \frac{1}{1,005^{17}} + 748\,346 * \frac{1}{1,005^{18}} + \\ & 748\,346 * \frac{1}{1,005^{19}} + 748\,346 * \frac{1}{1,005^{20}} + 748\,346 * \frac{1}{1,005^{21}} + 748\,346 * \frac{1}{1,005^{22}} + \\ & 748\,346 * \frac{1}{1,005^{23}} + 748\,346 * \frac{1}{1,005^{24}} + 748\,346 * \frac{1}{1,005^{25}} + \\ & 748\,346 * \frac{1}{1,005^{26}} + 748\,346 * \frac{1}{1,005^{27}} + 748\,346 * \frac{1}{1,005^{28}} + 748\,346 * \frac{1}{1,005^{29}} + \\ & 748\,346 * \frac{1}{1,005^{30}} - 18\,490\,377\end{aligned}$$

$$\check{\text{SH}}_{0,5\%} = 20\,799\,569,11 - 18\,490\,377$$

$$\check{\text{SH}}_{0,5\%} = \mathbf{2\,309\,192,11}$$

$$\begin{aligned}\check{\text{SH}}_{10\%} = & 748\,346 * \frac{1}{1,1} + 748\,346 * \frac{1}{1,1^2} + 748\,346 * \frac{1}{1,1^3} + 748\,346 * \frac{1}{1,1^4} + 748\,346 * \frac{1}{1,1^5} + \\ & 748\,346 * \frac{1}{1,1^6} + 748\,346 * \frac{1}{1,1^7} + 748\,346 * \frac{1}{1,1^8} + 748\,346 * \frac{1}{1,1^9} + \\ & 748\,346 * \frac{1}{1,1^{10}} + 748\,346 * \frac{1}{1,1^{11}} + 748\,346 * \frac{1}{1,1^{12}} + 748\,346 * \frac{1}{1,1^{13}} + \\ & 748\,346 * \frac{1}{1,1^{14}} + 748\,346 * \frac{1}{1,1^{15}} + 748\,346 * \frac{1}{1,1^{16}} + 748\,346 * \frac{1}{1,1^{17}} + \\ & 748\,346 * \frac{1}{1,1^{18}} + 748\,346 * \frac{1}{1,1^{19}} + 748\,346 * \frac{1}{1,1^{20}} + 748\,346 * \frac{1}{1,1^{21}} + \\ & 748\,346 * \frac{1}{1,1^{22}} + 748\,346 * \frac{1}{1,1^{23}} + 748\,346 * \frac{1}{1,1^{24}} + 748\,346 * \frac{1}{1,1^{25}} + \\ & 748\,346 * \frac{1}{1,1^{26}} + 748\,346 * \frac{1}{1,1^{27}} + 748\,346 * \frac{1}{1,1^{28}} + 748\,346 * \frac{1}{1,1^{29}} + \\ & 748\,346 * \frac{1}{1,1^{30}} - 18\,490\,377\end{aligned}$$

$$\check{\text{SH}}_{10\%} = 7\,054\,593,734 - 18\,490\,377$$

$$\check{\text{SH}}_{10\%} = \mathbf{-11\,435\,783,27}$$

Výpočet VVP je proveden na základě vztahu (3.5):

$$VVP = i_n + \frac{|\dot{C}SH_n|}{|\dot{C}SH_n| + |\dot{C}SH_v|} * (i_v - i_n)$$

$$VVP = 0,5 + \frac{|2\,309\,192,11|}{|2\,309\,192,11| + |11\,435\,783,27|} * (10 - 0,5)$$

$$VVP = 2,096 \%$$

Jestliže je 7,05 % minimální požadovaná míra výnosnosti, tak VVP je nižší přibližně o 5 %. Tento výsledek znamená, že investice není vhodná k realizaci, neboť jeho očekávaná výnosnost je menší, než výnosnost požadovaná.

Doba návratnosti

Podklady pro výpočet doby návratnosti investice jsou uvedeny v tabulce 8. Tato metoda, zmíněná v podkapitole 3.1.1, je použita jako doplňující kritérium hodnocení investice. Dává investorovi představu o době, za kterou se vložený kapitál vrátí očekávanými peněžními příjmy.

Tab. 8: Pomocný výpočet pro stanovení doby návratnosti

Rok	Odpisy	Úspora pojistného	Součet příjmů	Kumulované příjmy
1	616 346	132 000	748 346	748 346
2	616 346	132 000	748 346	1 496 692
3	616 346	132 000	748 346	2 245 038
4	616 346	132 000	748 346	2 993 384
5	616 346	132 000	748 346	3 741 730
6	616 346	132 000	748 346	4 490 076
7	616 346	132 000	748 346	5 238 422
8	616 346	132 000	748 346	5 986 768
9	616 346	132 000	748 346	6 735 114
10	616 346	132 000	748 346	7 483 460
11	616 346	132 000	748 346	8 231 806
12	616 346	132 000	748 346	8 980 152
13	616 346	132 000	748 346	9 728 498
14	616 346	132 000	748 346	10 476 844
15	616 346	132 000	748 346	11 225 190
16	616 346	132 000	748 346	11 973 536
17	616 346	132 000	748 346	12 721 882
18	616 346	132 000	748 346	13 470 228
19	616 346	132 000	748 346	14 218 574
20	616 346	132 000	748 346	14 966 920

21	616 346	132 000	748 346	15 715 266
22	616 346	132 000	748 346	16 463 612
23	616 346	132 000	748 346	17 211 958
24	616 346	132 000	748 346	17 960 304
25	616 346	132 000	748 346	18 708 650
26	616 346	132 000	748 346	
27	616 346	132 000	748 346	
28	616 346	132 000	748 346	
29	616 346	132 000	748 346	
30	616 346	132 000	748 346	

Zdroj: Vlastní zpracování

$$\frac{18\,490\,377 - 17\,960\,304}{18\,708\,650} = 0,0283 * 365 = 10 \text{ dnů}$$

Celková doba návratnosti projektu je 24 let a 10 dnů.

Aby byl investiční projekt doporučen k realizaci, měla by být doba návratnosti podstatně kratší než doba životnosti. Tento požadavek daná investice nespĺňuje, proto se i z tohoto hlediska jeví jako nevhodná k realizaci.

Jak je uvedeno v podkapitole 6.2, je management podniku, co se týče návratnosti investice, velmi přísný. Ovšem u projektů, které prokazatelně zlepší bezpečnost, není návratnost požadována vůbec. Proto tento projekt nebyl zamítnut, i když jeho návratnost je v relativně dlouhém časovém horizontu.

6 Návrhy řešení

Během analýzy investičního projektu byly autorkou diplomové práce objeveny nedostatky, které zdražují a zpomalují průběhy investičních projektů v podniku. V této části je proto předloženo několik návrhů, které by mohly přispět k zefektivnění investičních podmínek v podniku.

6.1 Využití dotací

Podnik se pro financování svých investic snaží vytvořit dostatečné vlastní zdroje. V případě větších investic se tak děje i ve spolupráci s vedením korporace. Přitom vůbec nevyužívá dotace, čímž se připravuje o možnost pokrýt část potřebných financí na vybrané projekty. Pro výrobní podniky je v České republice připravena řada dotačních programů, které mají napomoci ke zvýšení konkurenceschopnosti českých podniků. Domnívám se, že existuje několik níže uvedených oblastí, ve kterých by společnost mohla o dotaci požádat.

Marketing

První oblastí je marketing. Firmy mohou získat dotace na účast na zahraničních výstavách a veletrzích nebo na propagační materiály. Cílem je usnadnění vstupu podniků na zahraniční trhy prostřednictvím jejich individuální účasti na různých propagačních akcích. Podpora se skládá z poskytnutí financí na dopravu výstavních exponátů, včetně balného a manipulace s nimi, a na tvorbu marketingových propagačních materiálů pro účely veletrhů a výstav.

Úspora energie

Další oblastí, kterou může společnost SpofaDental a.s. využít, je program na úsporu energie. Tento program umožňuje získat finanční podporu na realizaci aktivit vedoucích k modernizaci a lepšímu využití energií. Finanční podpora může mít dvě formy: dotace a finanční nástroj. Do dotace spadá poskytnutí finančních prostředků na určitý projekt. V rámci finančního nástroje je podpora poskytována ve formě zvýhodněného úvěru či finančního příspěvku na ekologické studie a na úhradu úroků.

Do podporovaných aktivit spadají například tyto:

- modernizace a rekonstrukce rozvodů elektřiny, plynu a tepla za účelem zvýšení účinnosti;
- zavádění a modernizace systémů měření a regulace;
- modernizace soustav osvětlení budov a průmyslových areálů;
- provedení opatření ke snižování energetické náročnosti budov;
- využití odpadní energie ve výrobních procesech;
- snižování energetické náročnosti a zvyšování energetické účinnosti výrobních a technologických procesů;
- instalace obnovitelných zdrojů energie pro vlastní spotřebu podniku.

Podpora zaměstnanosti

Společnost v předchozích letech vytvářela nová pracovní místa, aniž by se zajímala o možnost získat finanční příspěvek. Pokud firma potřebuje zvýšit počet zaměstnanců, vyplatí se zjistit si možnosti podpory nabízené prostřednictvím úřadu práce. Na vytvoření nového pracovního místa lze získat významný finanční příspěvek, pokud pracovní místo nabídne kandidátovi, který je na trhu práce znevýhodněný.

Základní možností, jak získat finance na částečnou úhradu mezd nových zaměstnanců, je využít příspěvků úřadu práce, který je poskytován na vytvoření tzv. společensky účelného pracovního místa. Základním předpokladem je zaměstnání uchazeče z cílové skupiny, například dlouhodobě nezaměstnaných osob, absolventů do 25 let nebo osob ve věku nad 50 let.

Dále je možné využít příspěvek také na vytvoření tzv. chráněného pracovního místa. Chráněné pracovní místo je pracovní místo, zřízené zaměstnavatelem pro osobu se zdravotním postižením na základě písemné dohody s úřadem práce. Výše jednotlivých příspěvků je variabilní a odvíjí se od násobku průměrné mzdy v národním hospodářství za první až třetí čtvrtletí předchozího kalendářního roku, od míry zdravotního postižení a počtu zřízených pracovních míst.

Zajímavou možností, jak si vyškolit nové zaměstnance, je také využití programů stáží ve firmách. Ty poskytují finanční příspěvek právě na zaškolení, respektive získání praxe pro stážisty, které společnost nově přijme. V ideálním případě je stážista následně převelen na již standardní pracovní pozici. Pokud se však neosvědčí, firma není povinna stážistu přijmout. Ten pak může využít nově získané poznatky a praxi při hledání práce u jiného zaměstnavatele.

6.2 Doba návratnosti

Ve společnosti SpofaDental a.s. je standardní doba požadované návratnosti investice maximálně dva roky. Není-li jí dosaženo, zpravidla bývá požadavek na investici zamítnut. V podmínkách firmy, zvláště ve vztahu k výrobním zařízením, je to však téměř nesplnitelný požadavek. Zařízení jsou dovážena převážně ze zahraničí a vzhledem ke kurzu vůči české koruně jsou pořizovací náklady poměrně značné.

Naproti tomu stojí nastavení systému výroby - jednosměnný provoz a nesériová výroba. Výrobní šarže jsou v řádech jednotek tisíců a trendem je jejich stálé zmenšování. Důvodem je snižování zásob a vystavování výrobních příkazů pokud možno pouze na základě počtu kusů z objednávek zákazníků. Faktem je také to, že v porovnání se zahraničím je u nás stále poměrně levná pracovní síla. Například ve Švýcarsku je poměr nákladů mezi strojní a ruční prací zcela jiný. Pracovní síla je zde finančně nákladnější, a proto bývá častěji nahrazena novým výrobním zařízením, nebo vývozem této práce do lokality s levnější pracovní silou, například do České republiky. V rámci korporace jsou ve SpofaDental a.s. právě takové činnosti realizovány. Jsou zde dokončovány produkty sesterských závodů ze Švýcarska a Spojených států Amerických.

Výjimkou v požadavcích na návratnost jsou projekty, týkající se obecně bezpečnosti práce. Zde je možné požádat o investici, a pokud se její realizací prokazatelně zlepší bezpečnost, pracovní prostředí, či požární ochrana, není zde návratnost požadována vůbec.

Vzhledem ke specifickým podmínkám výroby v tomto podniku bych doporučovala požadovanou dobu návratnosti u investic prodloužit, čímž by se řada projektů mohla realizovat a v mnoha případech by to pomohlo k rozvoji a modernizaci firmy.

6.3 Byrokracie

Jak již bylo uvedeno v podkapitole 5.1.1, je proces schvalování v praxi zdlouhavý a nadmíru náročný na splnění různých formálních náležitostí. Stane se, že žadatel čeká i téměř celý rok na schválení svého požadavku. Proto by bylo vhodné celý proces zjednodušit a zrychlit.

Navrhují snížit počet pracovníků ve schvalovacím procesu, konkrétně na ekonomickém úseku v sídle korporace v USA. Není nutné, aby každý projekt schvalovalo několik pracovníků na stejném stupni rozhodování. Stačilo by snížit jejich počet na jednoho, až dva. Zároveň doporučuji stanovit zástupce těchto pracovníků, aby schvalování projektu nebylo zbytečně zdržováno z důvodu časové zaneprázdněnosti, dlouhodobé služební cesty, či např. nemoci některého z nich.

Neméně důležité je vymezit časový limit, který budou mít jednotlivé rozhodovací stupně pro své vyjádření a který nyní zcela chybí. Jako dostačující termín navrhuji maximálně tři týdny.

Dalším doporučením je sestavit jednodušší a přehlednější formulář pro vyplnění požadavku na investici, popř. uspořádat školení, kde budou všechny údaje a výpočty na jednotlivých listech v tabulkovém procesoru Excel podrobněji vysvětleny.

Závěr

Cílem této diplomové práce bylo provést analýzu a zhodnocení investičního projektu pomocí vybraných metod hodnocení investic a navržení opatření vedoucích ke zlepšení investičního procesu podniku. Hodnoceným investičním projektem byla výstavba stabilního hasicího zařízení ve společnosti SpofaDental a.s.

Diplomová práce je rozdělena do dvou částí. Pro pochopení dané problematiky jsou v první části obsaženy teoretické informace týkající se investic, investičního procesu a zhodnocení efektivnosti investic. Druhá část se zabývá charakteristikou investičního procesu ve vybraném výrobním podniku. Popsaný proces je pak demonstrován na konkrétním projektu.

Projekt s názvem Stabilní hasicí zařízení - Sprinklery byl zrealizován na základě požadavku americké pojišťovny FM Global a následně i vedení korporace. Pro dosažení cíle diplomové práce bylo provedeno zhodnocení efektivnosti tohoto projektu pomocí vhodných metodických postupů s použitím vybraných dynamických a statických metod hodnocení efektivnosti investic. Hodnota čisté současné hodnoty vyšla záporně, což znamená, že z ekonomického hlediska je tento investiční projekt pro podnik nepřijatelný. I výsledek indexu ziskovosti naznačil, že projekt by neměl být přijat k realizaci. Po provedení výpočtu VVP se potvrdilo, že investice není k realizaci vhodná. I když všechny zmíněné ukazatele sdělují, že zkoumaný investiční projekt je ekonomicky neefektivní, společnost SpofaDental a.s. ho přesto uskutečnila.

Důvodem je uvažování managementu podniku, který velmi dbá na vytváření podmínek a dodržování zásad bezpečnosti jak v oblasti lidského zdraví, tak i v oblasti požární ochrany. Přesto, že v souvislosti s realizací projektu byly jednorázově vynaloženy nemalé náklady, jednalo se o důležité preventivní opatření, které může v budoucnu např. zachránit lidské životy, či zabezpečit plynulost dodávek zákazníkům. V neposlední řadě má toto opatření vliv i na snížení pojistného. Z těchto důvodů byl tento projekt realizován, i když na základě výsledků všech použitých hodnotících metod by bylo vhodné projekt zamítnout.

Během analýzy investičního projektu byly autorkou diplomové práce objeveny nedostatky, které vedou ke zdražení a zpomalení průběhu investičních projektů v podniku. V šesté kapitole je proto předloženo několik návrhů, které by mohly přispět k zefektivnění investičních podmínek v podniku. Návrhy se týkají oblasti využívání dotací, snížení požadované doby návratnosti a zkrácení procesu schvalování projektů.

Seznam citací

DLUHOŠOVÁ, D., et al. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 3. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-68-2.

FOTR, J. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 1995. ISBN 80-85623-20-X.

FOTR, J. a I. SOUČEK. *Investiční rozhodování a řízení projektů*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3293-0.

GOMEZ, C. *Financial markets, institutions and financial services*. New Delhi: Prentice-Hall of India, 2008. ISBN 978-81-203-3537-0.

GROPPELLI, A. A. and E. NIKBAKHT. *Finance*. 5th ed. New York: Barron's Educational Series, 2006. ISBN 978-0-7641-3420-3.

JÁČ, I. Rizika odhadu úspěšnosti investice při alternativním scénáři vývoje ekonomiky. *E+M Ekonomie a management* [online]. 2012, 2: 38-53 [cit. 2015-09-20]. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/1024816158/fulltext/B8BC499D36CC4FFCPQ/1?accountid=17116>

JÁČOVÁ, H. a M. ORTOVÁ. *Finanční řízení podniku v příkladech*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013. ISBN 978-80-7478-001-1.

KOHOUT, P. *Investiční strategie pro třetí tisíciletí*. 6. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3315-9.

KOVANICOVÁ, D. *Abeceda účetních znalostí pro každého*. 18. vyd. Praha: Polygon, 2008. ISBN 978-80-7273-152-7.

KUBÍČKOVÁ, D. a I. JINDŘICHOVSKÁ. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firem*. Praha: C. H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-538-1.

MCLANEY, E. J. *Business finance: theory and practice*. 8th ed. England: Pearson Education, 2009. ISBN 978-0-273-71768-3.

MLÁDEK, R. *Světové účetnictví*. 2. vyd. Praha: Linde, 2002. ISBN 80-7201-349-1.

PETŘÍK, T. *Ekonomické a finanční řízení firmy*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3024-0.

REINSTEIN, A. US and UK GAAP: Important differences for financial statement preparers and users. *Managerial Finance* [online]. 2002, 28: 59-72 [cit. 2015-10-28]. ISSN 03074358. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/212672128/fulltext?accountid=17116>

RYNEŠ, P. *Cash flow v účetní závěrce*. 2. vyd. Olomouc: ANAG, 2006. ISBN 80-7263-318-X.

SEDLÁČEK, J. *Cash flow*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-875-9.

SHAMROCK, S. E. *IFRS and US GAAP*. New Jersey: John Wiley & Sons, 2012. ISBN 978-1-118-14430-5.

SCHOLLEOVÁ, H. *Investiční controlling*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2952-7.

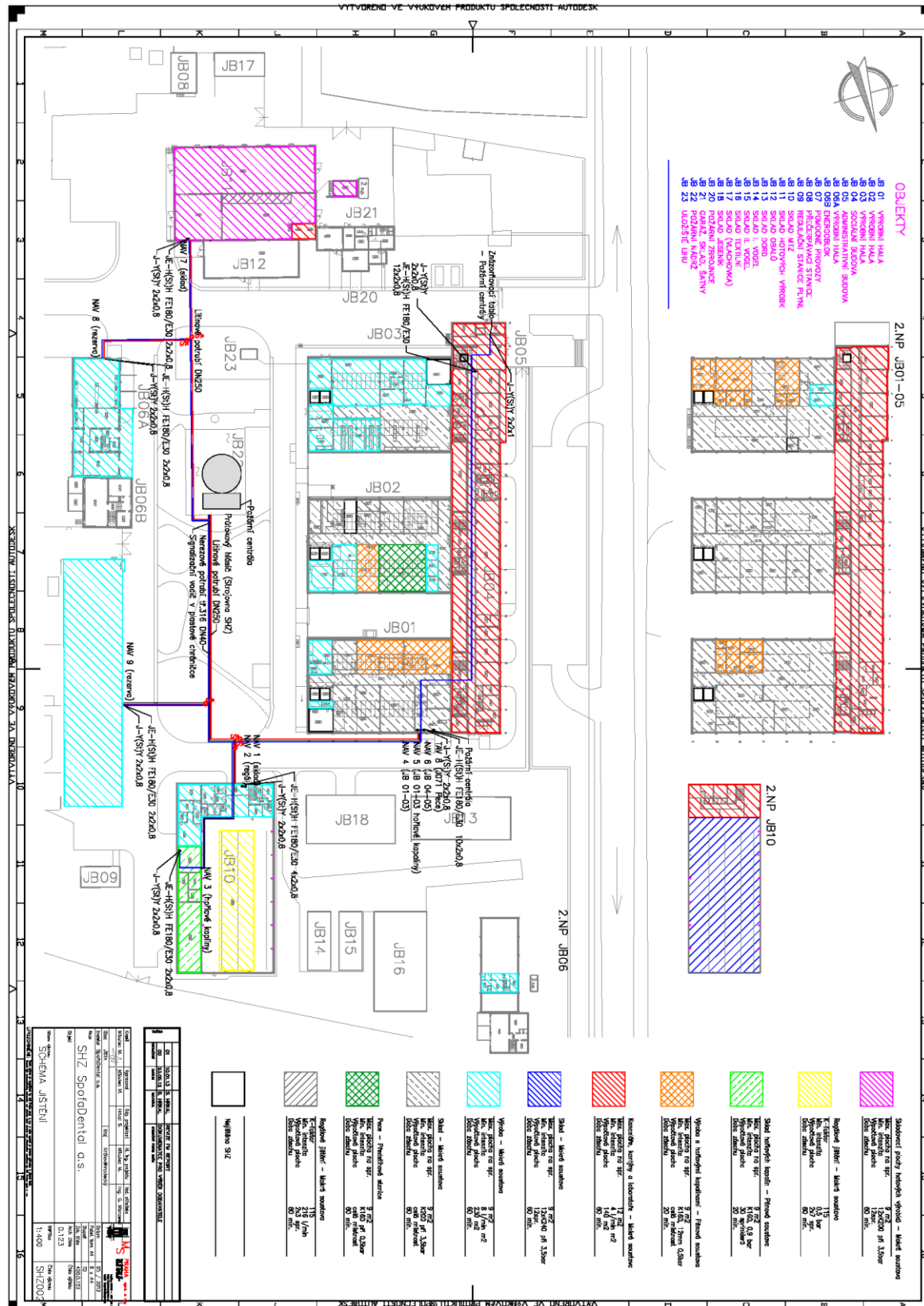
SYNEK, M., et al. *Manažerská ekonomika*. 5. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3494-1.

VALACH, J., et al. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*. 3. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-71-2.

VOCHOZKA, M., et al. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4372-1.

Seznam příloh

Příloha A – Technická dokumentace	80
Příloha B – CAR	81
Příloha C – Cenová nabídka	82
Příloha D – Předávací protokol	83
Příloha E – Karta majetku	84



Příloha B – CAR

CAPITAL APPROPRIATIONS REQUEST							Rev Date: 2013-05-18																																																															
Company : 115 - Sybron - Dental Consumables						CAR:																																																																
Facility: Spofa			Asset Location: Jicin																																																																			
PROJECT NAME: Sprinkler system for Jicin facility - phase I																																																																						
ORIGINATOR / PROJECT MGR: Petr Svoboda																																																																						
PROJECT DESCRIPTION:																																																																						
PROJECT CATEGORY: <u>Safety / Environmental / Facility</u>				CAPITAL BUDGET STATUS: Budgeted? <u>Yes</u> If Yes, Budgeted Amount <u>948 000 USD</u> If No, Budget Source _____ _____																																																																		
BUSINESS RATIONALE: Catastrophic loss of Spofa Dental would incur a minimum annual revenue loss of 11.4 M Euro (2012 total, including intercompany). Plans are to continue growing the facility and to continue absorbing other sites and Opcos. The anticipated site revenue is 34 M Euro by 2015 (1M KaVo subassembly, 20M Hawe packaging, 14M Spofa Dental). A significant loss would take a minimum of 6-9 months for the Hawe packaging, 3 months for distribution and 12-18 months to re-establish production and FDA registrations. Investing in a sprinkler system and adequate water supply is about containing and minimizing a fire and related losses and decreasing the overall risk to the business. Installation of sprinkler system in Jicin facility shall address FM Global Risk Report recommendation number 06-11-001. In Phase 1 we are going to install sprinkler infrastructure and sprinkler system covering areas with the highest risk - production halls 1-3 and finished product warehouse. As part of the infrastructure, a water containment tank, adequate to provide sprinklers with water for all remaining sprinklers, will be installed.																																																																						
FINANCIAL JUSTIFICATION: The installation of automatic sprinklers and a water source does not have a financial payback until that time as the site is fully sprinklered. However, the ROI will still be negligible. The automatic sprinkler system is part of the overall risk mitigation strategy.																																																																						
Prices quoted in CZK based on current exchange rate; FX rate USD_CZK 20,00																																																																						
FINANCIAL ANALYSIS: <table style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 10px;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left; width: 15%;"></th> <th style="text-align: right; width: 10%;"></th> <th style="text-align: center; width: 15%;">Total</th> <th colspan="4" style="text-align: center; border-bottom: 1px solid black;">Projected Spending by Quarter</th> <th style="text-align: center; width: 15%;">Future Years</th> </tr> <tr> <th style="text-align: left;">Investment :</th> <th></th> <th></th> <th style="text-align: center;">1st</th> <th style="text-align: center;">2nd</th> <th style="text-align: center;">3rd</th> <th style="text-align: center;">4th</th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Purchased Amount</td> <td style="text-align: right;">\$</td> <td style="text-align: right;">948 000</td> <td style="text-align: right;">459 289</td> <td style="text-align: right;">275 574</td> <td style="text-align: right;">183 716</td> <td style="text-align: right;">29 421</td> <td style="text-align: right;">0</td> </tr> <tr> <td>Installation Cost</td> <td style="text-align: right;">\$</td> <td style="text-align: right;">0</td> <td style="text-align: right;">0</td> <td style="text-align: right;">0</td> <td style="text-align: right;">0</td> <td style="text-align: right;">0</td> <td style="text-align: right;">0</td> </tr> <tr> <td>Other</td> <td style="text-align: right;">\$</td> <td style="text-align: right;">0</td> <td style="text-align: right;">0</td> <td style="text-align: right;">0</td> <td style="text-align: right;">0</td> <td style="text-align: right;">0</td> <td style="text-align: right;">0</td> </tr> <tr> <td>Total Capital</td> <td style="text-align: right;">\$</td> <td style="text-align: right;">948 000</td> <td style="text-align: right;">459 289</td> <td style="text-align: right;">275 574</td> <td style="text-align: right;">183 716</td> <td style="text-align: right;">29 421</td> <td style="text-align: right;">0</td> </tr> <tr> <td>Expenses</td> <td></td> <td style="text-align: right;">948 000</td> <td style="text-align: right;">459 289</td> <td style="text-align: right;">275 574</td> <td style="text-align: right;">183 716</td> <td style="text-align: right;">29 421</td> <td style="text-align: right;">0</td> </tr> </tbody> </table>									Total	Projected Spending by Quarter				Future Years	Investment :			1st	2nd	3rd	4th		Purchased Amount	\$	948 000	459 289	275 574	183 716	29 421	0	Installation Cost	\$	0	0	0	0	0	0	Other	\$	0	0	0	0	0	0	Total Capital	\$	948 000	459 289	275 574	183 716	29 421	0	Expenses		948 000	459 289	275 574	183 716	29 421	0								
		Total	Projected Spending by Quarter				Future Years																																																															
Investment :			1st	2nd	3rd	4th																																																																
Purchased Amount	\$	948 000	459 289	275 574	183 716	29 421	0																																																															
Installation Cost	\$	0	0	0	0	0	0																																																															
Other	\$	0	0	0	0	0	0																																																															
Total Capital	\$	948 000	459 289	275 574	183 716	29 421	0																																																															
Expenses		948 000	459 289	275 574	183 716	29 421	0																																																															
Return on Capital : Pre-Tax Payback in Years <u>No Payback</u>																																																																						
APPROVALS: Only Required for Routing Outside of Master Control <table style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 10px;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left; width: 35%;">Title :</th> <th style="text-align: left; width: 25%;">Name :</th> <th style="text-align: left; width: 25%;">Signature :</th> <th style="text-align: left; width: 15%;">Date :</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Project Mgr / Sponsor</td> <td>Petr Svoboda</td> <td>_____</td> <td>_____</td> </tr> <tr> <td>Ops Finance / Controller</td> <td>David Korenek</td> <td>_____</td> <td>_____</td> </tr> <tr> <td>Site Operation Manager</td> <td>Alessandro Bressan</td> <td>_____</td> <td>_____</td> </tr> <tr> <td>Dir of Finance (Bus Unit)</td> <td>Blanka Koudelkova</td> <td>_____</td> <td>_____</td> </tr> <tr> <td>Functional VP - Ops</td> <td>_____</td> <td>_____</td> <td>_____</td> </tr> <tr> <td>Functional VP - R&D</td> <td>_____</td> <td>_____</td> <td>_____</td> </tr> <tr> <td>Functional VP - Sales</td> <td>_____</td> <td>_____</td> <td>_____</td> </tr> <tr> <td>Functional VP - Marketing</td> <td>_____</td> <td>_____</td> <td>_____</td> </tr> <tr> <td>Bus Unit President</td> <td>_____</td> <td>_____</td> <td>_____</td> </tr> <tr> <td>Op Co CFO</td> <td>_____</td> <td>_____</td> <td>_____</td> </tr> <tr> <td>Op Co President</td> <td>_____</td> <td>_____</td> <td>_____</td> </tr> <tr> <td>SDS CFO (≤ \$1M)</td> <td>_____</td> <td>_____</td> <td>_____</td> </tr> <tr> <td>SDS President (≤ \$1M)</td> <td>_____</td> <td>_____</td> <td>_____</td> </tr> <tr> <td>Danaher Exec Vice President (≤ \$3M)</td> <td>_____</td> <td>_____</td> <td>_____</td> </tr> <tr> <td>Danaher CEO (≥ \$10M)</td> <td>_____</td> <td>_____</td> <td>_____</td> </tr> </tbody> </table>							Title :	Name :	Signature :	Date :	Project Mgr / Sponsor	Petr Svoboda	_____	_____	Ops Finance / Controller	David Korenek	_____	_____	Site Operation Manager	Alessandro Bressan	_____	_____	Dir of Finance (Bus Unit)	Blanka Koudelkova	_____	_____	Functional VP - Ops	_____	_____	_____	Functional VP - R&D	_____	_____	_____	Functional VP - Sales	_____	_____	_____	Functional VP - Marketing	_____	_____	_____	Bus Unit President	_____	_____	_____	Op Co CFO	_____	_____	_____	Op Co President	_____	_____	_____	SDS CFO (≤ \$1M)	_____	_____	_____	SDS President (≤ \$1M)	_____	_____	_____	Danaher Exec Vice President (≤ \$3M)	_____	_____	_____	Danaher CEO (≥ \$10M)	_____	_____	_____
Title :	Name :	Signature :	Date :																																																																			
Project Mgr / Sponsor	Petr Svoboda	_____	_____																																																																			
Ops Finance / Controller	David Korenek	_____	_____																																																																			
Site Operation Manager	Alessandro Bressan	_____	_____																																																																			
Dir of Finance (Bus Unit)	Blanka Koudelkova	_____	_____																																																																			
Functional VP - Ops	_____	_____	_____																																																																			
Functional VP - R&D	_____	_____	_____																																																																			
Functional VP - Sales	_____	_____	_____																																																																			
Functional VP - Marketing	_____	_____	_____																																																																			
Bus Unit President	_____	_____	_____																																																																			
Op Co CFO	_____	_____	_____																																																																			
Op Co President	_____	_____	_____																																																																			
SDS CFO (≤ \$1M)	_____	_____	_____																																																																			
SDS President (≤ \$1M)	_____	_____	_____																																																																			
Danaher Exec Vice President (≤ \$3M)	_____	_____	_____																																																																			
Danaher CEO (≥ \$10M)	_____	_____	_____																																																																			

Příloha C – Cenová nabídka

MS

PRAHA S.R.O. Pod Špičákem 14 - CZ - 470 01 Česká Lípa

Phone/Fax 00420 - 487 - 823 307 * Phone 00420 - 487 - 837 404 * E-mail: mspraha@mspraha.cz

SpofaDental a.s.
Markova 238
506 46 Jičín, Czech Republic
Office: +420 493 583 231
Fax: +420 493 583 333
Mobile: +420 724 242 762
E-mail: petr.svoboda@spofadental.com
Website: www.spofadental.com

10. listopadu 2013

Nabídka č. 915

Akce: Spofadental
Část: Stabilní hasicí zařízení – sprinklerové vodní
Věc: Dodávka a montáž SHZ

Vážený pane Svobodo,

tímto Vám zasílám cenovou nabídku na dodávku stabilního hasicího zařízení “SHZ” na výše uvedenou akci. Cenová nabídka byla vytvořena na základě projektu zhotoveného naší firmou a stanovena dle výkazu výměr. Nabízené zařízení bude splňovat normu FM Global. Celý rozsah zakázky bude možné dle Vašeho požadavku rozdělit na více etap. Cenová nabídka s tímto počítá.

Etapa 1: Nádrž, strojovna, rozvody do budov, pokrytí výrobních hal JB01 - JB03	10,388,150
Etapa 2: Pokrytí skladu hořlavých kapalin ve skladu JB10	3,797,320
Etapa 3: Zbytek skladu JB10 (s regálovými zakladači)	1,582,450
Etapa 4: Sklad hotových výrobků JB11	1,818,480
Cena celkem po slevě:	17,586,400,- bez DPH

Termín zahájení prací: 10.1.2014
Termín dokončení prací: 15.11.2014
Cenová platnost: březen 2014
Splatnost faktur: 60 dnů
Platební podmínky: Vystavení zálohové faktury ve výši 30 % zakázky po podpisu smlouvy.

V případě jakýchkoliv nejasností prosím volejte na +420 737 204 219.

S pozdravem

M. Mikulec

MS Praha spol. s r.o.
Pod Špičákem 14
470 01 ČESKÁ LÍPA
IČO 674 99 951
DIČ CZ61499951 ④

Příloha D – Předávací protokol

Předávací protokol		Datum: 14.11.2014
		Část: SHZ
		Počet vyhot.: 2 ks
		Počet stran: 2
Stavba:	Objekt:	Název zařízení:
SpofaDental a.s. Markova 238 506 01 Jičín	JB01-03, JB10, JB11, Strojovna SHZ, Požární nádrž	Samočinné hasicí zařízení
Ev. číslo zakázky:	Záruka:	Rok výroby:
420.72	dle SoD odst. 8	2014
	SML 13-070-00	
	SML 13-070-02 odst. 3	
Předávající:		
MS Praha spol. s r.o., Roháčova 188/37, 130 00 Praha		
Přijímající:		
SpofaDental a.s., Markova 238, 506 01 Jičín		
Č. smlouvy/objednávky:		
SML 13-070-00 / 420.72		
Datum převzetí s drobnými nedodělkami, nebránícími provozu:		
14.11.2014 (viz stavební deník)		
Druh zařízení:		
Sprinklerové vodní a pěnové		
Výkonané zkoušky:		
Viz - Dokumentace skutečného provedení		
Průvodní dokumentace:		
Druh dokumentace	Počet vyhotovení	
Dokumentace skutečného provedení	3 ks	
Chyby a nedodělkami, které nebrání bezpečnému a spolehlivému provozu:		
1) Terénní úpravy, úklid.		
2) Statický výpočet nádrže s autorizací.		
3) Protokol o měsíčním testu.		
Záruční doba	Dle SoD 13-070-00 a SoD 13-070-02	

Příloha E – Karta majetku

EIS Apso v10.00 MAJ-DM Tisk karet majetku

Datum: 17/11/2014

SpofaDental a.s.

Jičín

List: 1

K A R T A M A J E T K U

Inventární číslo: 10699
Název: Sprinkler systém Jičín
Druh: HIB HIM-budovy, haly, stavby
Účet PC: 021.010
Účet oprávek: 081.010
Účet odpisů: 551.010
Poznámka: MS PRAHA

Pb./Stř./Prac.: 1000/1200/00
Podúčet:
Umístění: jičín

Aktuální cena: 18,490,377 Datum pořízení: 17/11/2014
Způsob pořízení: 10 Pořízení HI Datum zařazení: 17/11/2014

Množství: 1 Životnost: 360
CZ-CPA/CZ-CC: 222332
Správce majetku: 05500
Výrobní číslo:
Dodavatel:
List vlastnictví:
Vlastnost karty:

Modernizace (TZ): Ne Rok modernizace (TZ): 0000
Variabilní číslo: Projekt (zakázka):
Pozastaveno od-do:
Datum vyřazení: Zp. vyřazení:

D A T A P L Á N Ů

Plán: daňový / Popis: daňový plán odpisů

Aktuální cena/cena za kus: 18,490,377 / 18,490,377
Datum začátku odepisování: 17/11/2014
Životnost: 360

- podúčet: *
- platnost: a
- invent.č.od: 10699 - invent.č.do: 10699
- tisk dopl. textu: Ne - odstránkovat: Ne
- tisk plánů: Ano - odstránkovat: Ne
- tisk odpisů: Ano
- druhy majetku: NEZ, NIP, NIS, DHI, DNI, HIB, HID, HII, HIZ

-----KONEC SESTAVY-----