

Návrh metodiky a optimalizace investičního procesu ve stavební společnosti

Bc. Jana Chytilová, DiS.

Diplomová práce
2025



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav financí a účetnictví

Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Bc. Jana Chytilová, DiS.
Osobní číslo: M23154
Studijní program: N0412A050011 Finance
Specializace: Finance podniku
Forma studia: Kombinovaná
Téma práce: Návrh metodiky a optimalizace investičního procesu ve stavební společnosti

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši v oblasti řízení investic podniku.

II. Praktická část

- Provedte analýzu současného stavu podnikových investic ve vybrané společnosti.
- Na základě výsledků analýzy identifikujte nedostatky stávajícího stavu.
- Zpracujte návrh metodiky a optimalizaci investičního procesu ve vybrané společnosti.
- Zhodnotte navržená doporučení, jejich rizika a ekonomický přínos.

Závěr

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

Seznam doporučené literatury:

BREALEY, Richard A.; MYERS, Stewart C. a ALLEN, Franklin . *Principles of corporate finance*. Thirteenth edition. New York: McGraw-Hill Education, 2020. ISBN 978-1-260-56555-3.
DLUHOŠOVÁ, Dana a kol. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. Čtvrté vydání. Praha: Ekopress, 2021. ISBN 978-80-87865-71-2.
DRURY, Colin. *Managemet and cost accounting*. 10th edition. Australia: Cengage Learning, 2018. ISBN 978-1-4737-4887-3.
FOTR, Jiří a ŠVECOVÁ, Lenka. *Manažerské rozhodování*. Praha: Ekopress, 2022. ISBN 978-80-87865-76-7.
TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra a JELÍNKOVÁ, Eva. *Podniková ekonomika – klíčové oblasti*. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-271-0689-9.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. David Homola, Ph.D.**
Ústav financí a účetnictví

Datum zadání diplomové práce: **10. února 2025**
Termín odevzdání diplomové práce: **25. dubna 2025**

L.S.

doc. Ing. Michal Pilík, Ph.D.
děkan

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 10. února 2025

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění bez ohledu na výsledek obhajoby;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- jedno vyhotovení diplomové práce v listinné podobě bude ponecháno Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně k uložení;
- na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá; neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji, že

- jsem na diplomové práci pracoval(a) samostatně a použitou literaturu jsem řádně citoval(a); v případě publikace výsledků budu uveden(a) jako spoluautor;
- odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

Ve Zlíně, dne

.....
podpis autora

ABSTRAKT

Diplomová práce se zaměřuje na proces podnikových investic ve stavební společnosti. Teoretická část se zabývá literární rešerší investic se zaměřením na investiční proces a vyhodnocování investic. Praktická část v první části charakterizuje stavební společnost s následnou analýzou současného stavu a identifikací požadavků vedení společnosti na novou metodologii investičního procesu. Na základě analýzy byla navržena nová metodologie investičního procesu ve společnosti, součástí je návrh metodiky, schvalovacího procesu a vyhodnocování investic ve společnosti.

Klíčová slova: podnikové investice, investiční proces, metodika investic, vyhodnocování investic

ABSTRACT

This thesis focuses on the corporate investment process within a construction company. The theoretical part provides a literature review on investments, with an emphasis on the investments process and investments evaluation. The practical part first characterizes the construction company, followed by an analysis of the current state and identification of management requirements for a new investment process methodology. Based on the analysis, a new investment process methodology was proposed, including the design of investment methodology, approval processes, and investment evaluation within the company.

Keywords: corporate investment, investment process, investment methodology, investment evaluation

Tímto bych ráda poděkovala vedoucímu práce a manažerce controllingu vybrané stavební společnosti za jejich vedení a poskytnuté informace. Dále chci poděkovat paní Ing. Věře Melkes za její podporu a konstruktivní rady při zpracování této práce a v neposlední řadě chci poděkovat své rodině a manželovi za trpělivost a motivaci dokončit rozdělanou práci.

OBSAH

ÚVOD.....	11
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	12
I TEORETICKÁ ČÁST.....	14
1 INVESTICE PODNIKU	15
1.1 VYMEZENÍ POJMU INVESTICE	15
1.2 ČLENĚNÍ INVESTIC.....	16
1.3 INVESTIČNÍ ROZHODOVÁNÍ.....	18
1.4 INVESTIČNÍ PLÁNOVÁNÍ.....	20
2 INVESTIČNÍ PROCES.....	21
2.1 PŘEDINVESTIČNÍ FÁZE	21
2.2 INVESTIČNÍ FÁZE	23
2.3 PROVOZNÍ FÁZE.....	23
2.4 POSTINVESTIČNÍ AUDIT	24
3 METODY HODNOCENÍ INVESTIC.....	25
3.1 STATICKÉ METODY	25
3.1.1 Doba návratnosti	26
3.1.2 Příjem z investice	27
3.1.3 Rentabilita investovaného kapitálu	27
3.2 DYNAMICKÉ METODY	28
3.2.1 Čistá současná hodnota	28
3.2.2 Index rentability	29
3.3 METODY NEVÝNOSOVÉ	30
3.4 OSTATNÍ METODY	30
4 ZDROJE FINANCOVÁNÍ.....	31
4.1 INTERNÍ ZDROJE FINANCOVÁNÍ.....	31
4.2 EXTERNÍ ZDROJE FINANCOVÁNÍ	32
5 RIZIKA INVESTIC	34
6 INVESTIČNÍ CONTROLLING.....	36
7 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	38
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	40
8 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	41
8.1 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA FIRMY	41
8.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	42
8.3 MAJETKOVÁ A FINANČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI	44

9	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	46
9.1	POPIS SOUČASNÉHO PROCESU	46
9.2	NORMY	51
9.3	PŘECHOD NA NOVÝ CIS	51
9.4	SBĚR DAT	52
9.4.1	Polostrukturované rozhovory	53
9.4.2	Analýza historických dat	53
9.4.3	Dokumenty a normy	54
9.4.4	Specifika sběru dat	55
9.5	IDENTIFIKACE NEDOSTATKŮ	55
9.6	POŽADAVKY SPOLEČNOSTI	56
10	NÁVRH METODIKY A OPTIMALIZACE INVESTIČNÍHO PROCESU	58
10.1	OBEZNÁ PRAVIDLA	58
10.2	PLÁNOVÁNÍ INVESTIC	59
10.3	FINANCOVÁNÍ INVESTIC	62
10.4	SCHVALOVÁNÍ INVESTIC	65
10.5	ŘÍZENÍ A CONTROLLING INVESTIC	68
10.5.1	Aktualizace investičního plánu	70
10.5.2	Sledování realizace plánu investic	71
10.5.3	Sledování cash flow investic	73
10.5.4	Controlling investic	74
10.6	VYHODNOCOVÁNÍ INVESTIC	75
10.6.1	Vyhodnocování investic na začátku procesu	78
10.6.2	Vyhodnocování investic v průběhu procesu	82
10.6.3	Vyhodnocování investic na konci procesu	86
10.7	DIVESTICE A DEZINVESTICE MAJETKU	87
11	ZHODNOCENÍ NÁVRHU	90
11.1	PŘÍNOSY NÁVRHU	90
11.2	RIZIKA NÁVRHU	91
11.3	EKONOMICKÝ PŘÍNOS NÁVRHU	92
	ZÁVĚR	95
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	97
	SEZNAM OBRÁZKŮ	99
	SEZNAM TABULEK	100
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	101
	SEZNAM PŘÍLOH	102

ÚVOD

Investiční činnost představuje jednu z nejdůležitějších oblastí řízení v každé společnosti. V oboru stavebnictví, které se vyznačuje vysokými kapitálovými nároky a častými změnami legislativy i tržních podmínek, mají investice do rozvoje podniku zvláštní význam.

Diplomová práce se zaměřuje na návrh a optimalizaci investičního procesu ve vybrané stavební společnosti, ve které autorka práce působí na pozici specialisty controllingu. Významnou roli pro výběr tématu sehrála i probíhající implementace nového podnikového informačního systému, která vytvořila příležitost redefinovat stávající investiční toky a zasadit je do metodického rámce.

Cílem práce je vytvořit komplexní metodiku investičního procesu, která bude reflektovat reálné potřeby podniku, umožní efektivní řízení investičních projektů a bude kompatibilní s novým podnikovým systémem.

Práce je rozdělena na dvě části. Teoretická část se věnuje definici základních pojmů, jednotlivým přístupům a metodám hodnocení investic, které zahrnují finanční ukazatele jako čistá současná hodnota či index rentability. Dále se autorka zabývá investičním controllingem a jeho propojením s řízením výkonnosti podniku.

Praktická část se věnuje detailní analýze současného stavu ve vybrané stavební společnosti. Na základě rozhovorů, revize interních norem i dostupných dat popsala autorka současný stav procesu investic ve společnosti. Následující kapitoly se zaměřují na samotný autorčin návrh nové metodiky, která reaguje na konkrétní problémy – například absenci transparentního schvalovacího procesu nebo nedostatečné vyhodnocování realizovaných investic. Výsledkem práce je návrh metodiky, která vznikla v přímé interakci s praxí a je přenositelná do nového systému CIS. Součástí práce je také vyhodnocení navrhované metodiky z pohledu přínosů, rizik a ekonomického zhodnocení.

Navržený model vznikl ve spolupráci s pracovníky napříč firmou s důrazem na praktickou aplikovatelnost. Diplomová práce tak představuje konkrétní nástroj řízení, jehož implementace může výrazně přispět k efektivnějšímu řízení v oblasti podnikových investic.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem této diplomové práce je navrhnout metodologii procesu vnitropodnikových investic ve stavební společnosti a tím optimalizovat stávající proces pořizování a schvalování investic podle navrhnuté metodologie. Dílčí cíle zahrnují nastavení metodiky vyhodnocování investic (controlling a reporting) a požadavky na implementaci požadavků vyplývajících z nové metodiky do nového informačního systému a tím optimalizovat proces.

Výstupem práce je komplexní popis procesu plánování, pořizování, schvalování a vyhodnocování investic, který bude zahrnovat návrh metodiky pro investiční proces. Dále bude předložen návrh optimalizace a implementace této metodiky do nového podnikového systému v jednotlivých krocích procesu. Součástí práce bude také návrh vyhodnocování investic v novém systému.

Investice jsou chápány jako vnitropodnikové, zahrnující pořizování majetku a financování majetku, nikoliv investice do akcií nebo podílů jiných společností. Proces investic je rozdělen do fází: plánování, žádost o pořízení, posouzení, financování, schválení, řízení, vyhodnocení a likvidace investic.

Při zpracování práce byly řešeny problémy, jako je analýza současného stavu investičního procesu, identifikace požadavků společnosti, odhalení nedostatků stávajícího procesu, posouzení uplatnitelnosti navržené metodiky včetně jejího zpracování do nového informačního systému. Dále byly zohledněny možné přínosy a rizika spojená s implementací a navrženy způsoby jejich eliminace.

Data byla získána prostřednictvím sběru dat, identifikace potřeb, včetně prostudování finančních výkazů, interních dokumentů, podnikových dat v informačním systému a polostrukturovaných rozhovorů s vedením společnosti a zaměstnanci. Návrh metodiky je založen na případové studii.

Z metodologického hlediska byla využita analyticko-syntetická metoda, případová studie, pozorování investičního procesu a kvalitativní výzkum v podobě polostrukturovaných rozhovorů. Dále bylo využito studium dokumentace a interních norem společnosti.

Postup zpracování zahrnoval nastudování teoretické části literárních rešerší, analýzu majetkové a finanční struktury, analýzu současného stavu investičního procesu, návrh

metodiky a optimalizaci současného systému a zhodnocení investic včetně identifikace rizik a možnost jejich eliminace.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 INVESTICE PODNIKU

Problematika investic je základním tématem ekonomické teorie i praxe, přičemž její význam je nezastupitelný pro rozvoj podniků. Tato kapitola se soustředí na vymezení pojmu investice z různých teoretických hledisek, členění investic podle různých autorů, dále na investiční rozhodování a plánování.

1.1 Vymezení pojmu investice

Investice představují klíčový ekonomický koncept, který lze charakterizovat z různých perspektiv. V rámci akademické literatury lze nalézt několik vzájemně se doplňujících definic, které reflektují různé analytické přístupy – od makroekonomických perspektiv až po strategické rozhodování na úrovni podniků. V makroekonomickém rámci se investice často považují za klíčový faktor pro ekonomický růst a stabilitu, neboť ovlivňují produktivitu, zaměstnanost a celkové hospodářské ukazatele. Z firemního pohledu jsou investice zásadní pro růst a konkurenceschopnost, přičemž se zaměřují na alokaci kapitálu dlouhodobých projektů, které mají přinést zisk nebo hodnotu v budoucnu.

Rejnuš (2024, s. 55) definuje pojem investice jako „vkládání soudobých prostředků do určitých aktivit, které by měly v budoucnu přinést očekávaný výsledek“. Uvádí také možnost chápat investice jako cílené uvolnění určité částky za účelem dosáhnout vyšší budoucí hodnoty. Swedroe (2012, s. 11) zdůrazňuje, že při investování je důležité znát prostředí trhu, umět volit vhodné nástroje a chápat vliv investic na psychiku člověka. Polách a spol. (2012, s. IX) uvádí, že investice „jsou nejdůležitějším faktorem hospodářského rozvoje společnosti, pomocí kterého se realizuje perspektivní politika státu.“ Máče (2005, s. 9) doplňuje: „Investiční činnost podniků představuje specifickou oblast jejich celkové aktivity, která je zaměřená především na obnovu a rozšíření hmotného a nehmotného investičního majetku.“

Podle Laopodise (2024, s. 4) se investice v širším slova smyslu vztahují k alokaci finančních prostředků do aktiv s cílem dosáhnout budoucích výnosů, přičemž zahrnují jak finanční nástroje (např. akcie, dluhopisy), tak reálná aktiva (např. stroje, nemovitosti). Autor zdůrazňuje tři základní atributy investic: časový horizont, riziko a očekávanou návratnost.

Polách a spol (2012, s. IX) uvádí, že z makroekonomického pohledu se investice hodnotí z hlediska poptávky a nabídky. Scholleová (2009, s. 13) doplňuje chápání investic

z makroekonomického pohledu jako „aktiva, která nejsou určena pro bezprostřední spotřebu, ale jsou určena pro užití ve výrobě spotřebních statků.“ Toto lze doplnit opět tvrzením Polácha a spol. (2012, s. 1), že investice mají dvojí roli. První je nestálá výdajová položka, ovlivňuje tak krátkodobou agregátní poptávku, druhá role je zajištění dlouhodobého růstu společnosti z důvodu nárůstu fixního kapitálu, který tak pozitivně ovlivňuje potenciální produkt.

Podnikové investice mohou být chápány jako majetek, určený k tvorbě dalšího majetku nebo dlouhodobý užitek z obětovaných prostředků v současnosti (Scholleová, 2009, s. 13). Polách a spol. (2012, s. 4) s tímto tvrzením korespondují a dále rozvádí, že podnikové investice jsou „statky, které nejsou určeny k bezprostřední spotřebě, ale k výrobě dalších statků v budoucím období.“ Lze tedy říci, že jde o jakési odložení spotřeby ve prospěch zhodnocení kapitálu v budoucnu a tím i růstu hodnoty společnosti. Kislingerová (2007, s.263) uvádí, že podnikové investice by měly vycházet z investičního plánu firmy, který by měl být součástí strategického plánu. Taušl (2018, s. 681) konstatuje, že pokud je podnik finančně zdravý, plánuje investice prostřednictvím investičního plánu jak do rozvoje podniku, tak i do jeho obnovy.

Podle Scholleové (2009, s. 14) o investicích rozhoduje vlastník nebo omezeně management firmy. Podniková investice je podle Taušla (2018, s. 685) charakteristická tím, že se jedná o jednorázový výdaj, týkající se převážně dlouhodobého majetku, přináší vyšší užitek a z dlouhodobého hlediska přináší příjem.

1.2 Členění investic

Každý autor uvádí členění investic z různých hledisek, na některých se však shodnou. První členění investic podle podnětu je na interní a externí investice (Scholleová, 2009, s. 14-15).

Interní investice vznikají z potřeby podniku. Tato potřeba má dvě podoby: podnik má potřebu efektivně využít kapitálové zdroje vytvořené v minulosti nebo má podnik potřebu investovat do rozvoje, obnovy či úsporu nákladů.

Externí investice vznikají díky novým tržním příležitostem, vývoji nové technologie nebo zákonem stanovené investice do bezpečnosti a ochrany zdraví při práci nebo do životního prostředí.

Rejnuš (2024, s. 56-57) uvádí jako základní členění investic rozdělení na reálné investice a finanční investice.

Reálné investice jsou takové investice, které jsou spojovány s hmotným majetkem nebo s podnikatelskou činností. Jedním z nejdůležitějších druhů investování do podnikání jsou investice do výroby a služeb. Investice do reálných aktiv mohou být investice do nemovitostí, movitého majetku či komodit. Smyslem takové investice je dočasné vlastnictví a následný prodej za vyšší cenu. Důležitý je i záměr investora, který investici může uskutečnit jako investiční strategii nebo za účelem zisku. (Rejnuš, 2024, s. 56). Polách (2012, s. IX) doplňuje: „Reálné investice jsou v konečné fázi cílovou stanicí finančních investic.“

Finanční investice jsou finanční transakce mezi dvěma či více subjekty s majetkovou povahou. Na základě písemného dokumentu dochází k převodu majetkového práva mezi vlastníky při uzavření obchodu týkajícího se zejména nákupu finančního majetku či dluhových produktů a cenných papírů. (Rejnuš, 2024, s. 56). Polách (2012, s. IX) toto tvrzení podporuje a doplňuje: „Finanční investice jsou v podstatě nákupy podílů na majetku (akcie) nebo doklady o poskytnutí půjčky (dluhopisy) a jiné dokumenty kapitálových a peněžních trhů.“

Rejnušovo rozdělení investic na reálné a finanční doplňuje Polách navíc o členění na hrubé a čisté investice (2012, s. IX).

Hrubé investice přináší makroekonomický pohled přírůstku investičních statků, kdy investor volí mezi výrobou investičních nebo spotřebních statků. Růst hrubého národního produktu tedy zajistí zvýšení výroby investičních statků, což povede k rychlejšímu vývoji ekonomiky. Hrubé investice tedy vedou ke znehodnocení kapitálu.

Oproti tomu čisté investice, podle Polácha, vychází ze znehodnocení kapitálu hrubými investicemi, což vede k čistým investicím. Definice čistých investic je „rozdíl mezi hrubými investicemi a znehodnocením kapitálu (především odpisy).“ (Polách, 2012, s. IX)

Kislingerová (2007, s. 264) člení investice z několika hledisek. První pohled je z hlediska účetnictví, kdy autorka člení investice na finanční, hmotné a nehmotné.

Finanční investice korespondují s definicí Rejnuše. Jedná se o nákup cenných papírů, poskytování dlouhodobých půjček nebo vklady do investičních společností.

Hmotné investice jsou takové investice, které jsou použity do nových výrobních zařízení, nákupu automobilů, strojů, pozemků nebo do výstavby nových budov.

Nehmotné investice jsou spojovány s nákupem licencí, software nebo know-how.

Pořízení dlouhodobého majetku z pohledu účetnictví je regulováno zákonem (Scholleová, 2009, s. 15).

Investice lze také členit podle zacílení na výrobní a nevýrobní. Podle vztahu k rozvoji je členíme na: obnovovací, rozvojové a regulatorní. A podle složení pak na stavební a strojně-technologické. Na investice lze ale pohlížet i z pohledu vlastnictví investorů: do soukromého, státního či družstevního sektoru nebo na investice obyvatelstva. (Polách, 2012, s. 7)

Existuje značné množství kategorizace investic. Z hlediska podniku budou investice vždy klasifikovány podle zákonem regulovaných účetních standardů, z pohledu manažera je zajímavé sledovat také investice s ohledem na efektivní plnění strategických cílů.

1.3 Investiční rozhodování

Investiční rozhodování představuje klíčový proces alokace kapitálu s dlouhodobými důsledky pro finanční stabilitu a konkurenceschopnost podniku. Což obnáší umění odpovědět na otázky typu: Kolik investujeme a do čeho? Kdy, kde a jak investovat? Umět se správně investičně rozhodovat je důležitý krok, který Polách (2012, s. 17) charakterizuje jako „problém nalezení a realizace podnikatelského optima, které představuje nejúčelnější využití investovaných zdrojů.“

Fotr a Švecová (2022, s. 13) nahlížení na rozhodování jako na nedílnou součást manažerské práce, která významně ovlivňuje výkonnost a úspěšné fungování organizací v soukromé i veřejné sféře.

Kislingarová (2007, s. 263) uvádí, že investice by měly vycházet ze strategického podnikatelského plánu, jehož součástí je investiční plán podniku. Při vyhodnocování investic je důležité posoudit výnosnost investic, čas a riziko, které investor podstupuje. Výsledkem rozpočtování a plánování vede následně k rozhodnutí, zda bude investice uskutečněna, kdy je vhodná chvíle investici provést a která investiční příležitost je nejvhodnější k realizaci.

Investiční rozhodování představuje zásadní součást manažerského rozhodování, které je zaměřené na posouzení a schválení investičních projektů. Pokud je realizace těchto projektů úspěšná, významně přispívá k prosperitě společnosti. Pokud však dojde k neúspěchu při realizaci, může dojít až k ohrožení existence společnosti a problémům s tím

spojené (Fotr, 2011, s. 16). MacLean (2013, s. 1) upozorňuje, že rozhodování v podmínkách nejistoty vyžaduje využití stochastických modelů a provádění analýzy citlivosti, což umožňuje kvantifikaci rizika spojeného s časovou horizontální strukturou investic. Tento přístup umožňuje lépe porozumět potenciálnímu rozptylu výsledků a tím zlepšit rozhodovací proces v investičních strategiích.

Rozhodování lze provádět jako jednorázový akt nebo jako logickou posloupnost jednotlivých činností, které tvoří rozhodovací proces. Rozhodování vykonávají osoby s rozhodovací pravomocí a odpovědností. Je nutné zvolit cíl rozhodování, identifikovat objekt, jehož se rozhodování týká (například rekonstrukce výrobní haly), a nastavit vhodná kritéria. Zásadní jsou také kvalitní informace a volba správné metody pro rozhodování. (Polách, 2012, s. 17)

„Ve většině případů investiční rozhodování zcela zásadně ovlivňuje objem, ale i druh produkovaných výkonů.“ (Máče, 2005, s. 9). Pokud se tedy společnost rozhodne investovat do projektu, obvykle má možnost výběru. Posouzení se hodnotí na základě zvolených kritérií, nicméně klíčovou roli při rozhodování hrají finanční ukazatele, jako je cash flow. U každé investice se posuzuje její návratnost při vynaložení určité výše kapitálového výdaje. K vyhodnocení efektivnosti investice se využívají finanční kritéria, proto je hlavním cílem každé investice zajištění její výnosnosti. Investice přináší riziko, které investor nese, a proto očekává návratnost investice, která je vyšší než úrok na kapitálovém trhu. Zvýšenou hodnotu rizik zohledňuje očekávané dodatečné zúročení. Tyto tři faktory (výnosnost, likvidita a riziko) tvoří takzvaný investorský trojúhelník, sloužící k porovnávání investic. „Racionálně uvažující investor se při realizaci investice snaží dosáhnout co nejvyššího výnosu s co nejmenším rizikem a při nejvyšší možné likviditě.“ (Máče, 2005, s. 10)

Eschenbach (2004, s. 373) doplňuje, že při investičním rozhodování má investor možnost volby a rozhoduje mezi investicí a neinvesticí, volí mezi okamžitou a pozdější investicí, rozhoduje se mezi více investičními záměry, volí mezi různými objekty investic ke stejnému záměru, rozhoduje se mezi dalším provozem nebo likvidací. Investice souvisí s celou řadou oblastí podnikání, například s výrobou, financováním, nákupem, výrobou, řízením lidských zdrojů, což poukazuje na nutnost koordinovat rozhodovací činnost přes všechny tyto oblasti. Silnou roli v oblasti rozhodování ve společnosti může zastávat pozice controllera.

1.4 Investiční plánování

Podnikatelská strategie určuje optimální uspořádání vnitřních procesů, efektivní alokaci a redistribuci zdrojů a zajišťuje dlouhodobou konkurenceschopnost podniku. Součástí podnikové strategie je také péče o stálé zákazníky a reakce na konkurenci a jiné vnější vlivy. (Wilson, 2003, s. 218)

Investiční rozhodování vychází z plánování investic. Synek (2007, s. 274) popisuje plánování jako nejdůležitější součást managementu a podnikového řízení. Investiční plánování je součástí strategického plánu společnosti. Při plánování investic dochází k hledání možností jak splnit určené strategické cíle pomocí identifikace potřebných zdrojů a finančních prostředků. Součástí je i vyhodnocení efektivnosti investic.

Investiční plán podle autora Fotr aspol. (2012, s. 276) řeší „optimální alokaci investičních prostředků na jednotlivé investiční záměry.“ Investiční plán dále zajišťuje i optimální výběr investičního portfolia zacílený na výnosnost, přijatelné riziko a jiná vhodná kritéria. Pro společnost je to nedílnou součástí finančního či strategického plánu.

Podle MacLeana (2013, s. 1) zahrnuje proces investičního plánování nutnost stanovit investiční politiky společnosti, alokace kapitálu a s tím související optimalizace rozdělení zdrojů mezi projekty a scénářistické plánování a přípravu na alternativní budoucí stavy - například změny úrokových sazeb.

Eschenbach (2004, s. 373) uvádí, že roli plánování investic a strategií zastává ve firmách controller, který je spoluzodpovědný za strategické plánování a podílí se na spolurozhodování s vedením společnosti. Samotný proces plánování vychází z investičního záměru, následuje popis investice a shromažďování alternativ. Dále probíhá předběžný výběr, podrobná analýza a ocenění. Poté následuje doporučení a stanovení pořadí, na základě kterého rozhodne controller o realizaci investice. Při realizaci je nutné proces plánování řídit a kontrolovat. Kritéria hodnocení a omezující faktory ovlivňují ocenění a předběžný výběr.

2 INVESTIČNÍ PROCES

Investiční proces obsahuje soubor kroků, které společnosti podnikají při plánování, realizaci a vyhodnocování investic. Samotná příprava a následná realizace investic je součástí strategického rozvoje společnosti. Autoři rozdělují proces do mnoha kroků. Shodnou se na prvních třech: tedy předinvestiční fáze, investiční fáze a provozní fáze. Vzhledem k zacílení práce je důležitá i fáze postinvestiční audit.

Polách (2012, s. 18) definuje investiční proces jako „soubor činností, které musí podnik uskutečnit v zájmu svého efektivního a dlouhodobého rozvoj.“ Mezi základní otázky patří: kolik investovat, jak investovat, kdy, kde a do čeho investovat? V průběhu dlouhodobého hlediska jsou investice zdrojem výnosů podniku.

Fabozzi a Markowitz (2011, s. 3) identifikují pět fází procesu řízení investic. První fází je identifikace příležitostí. Jedná se o systematické prozkoumávání tržních a interních možností. Druhým krokem je kvantitativní hodnocení, při kterém se používají metody vyhodnocování jako například model diskontovaného cash flow. Tyto metody slouží k vyhodnocení hodnoty investic a predikování na základě různých scénářů. Třetí fází je strategická syntéza, která obnáší vyvážení finančních parametrů s cílem udržitelného rozvoje. Čtvrtá fáze se týká implementace a optimalizace časování a alokace zdrojů. Pátou fází je post-implementační audit, který kontinuálně měří výkonnost proti plánovaným metrikám.

Kislingerová (2007, s. 265) člení investiční proces do tří částí: předinvestiční, investiční a provozní fáze. Scholleová (2009, s. 16) doplňuje Kislingerovou o další 2 fáze investičního procesu, a sice dezinvestiční fázi a postinvestiční audit. Mnoho autorů se obecně doplňuje a jejich struktura se liší více či méně. Z dostupných zdrojů lze obecně rozdělit investiční proces do čtyř fází: předinvestiční, investiční, provozní a postinvestiční.

2.1 Předinvestiční fáze

Předinvestiční fáze vychází z několika částí. Scholleová (2009, s. 16) uvádí, že se předinvestiční fáze skládá z identifikace projektů, selekce projektů a rozhodnutí k realizaci.

Kislingerová (2007, s. 265) se o identifikaci projektů rozepisuje: „na počátku je hledání příležitostí, které vycházejí z neustálého sledování podnikatelského okolí podniku.“ Na základě pozorování dochází k identifikaci investičních příležitostí. Jako zdroj mohou sloužit

různé státní statistiky či jiné obecně dostupné materiály. Důležité je také sledovat globální technologický rozvoj, změny legislativy či trendů v oboru podnikání. Výsledkem by měl být seznam investičních příležitostí. Scholleová (2009, s. 16) doplňuje, že cílem identifikace projektů je „nalézt potenciálně realizovatelné projekty, zjistit jejich základní parametry úspěšnosti a na jejich základě provést předvýběr.“ Eschenbach (2004, s. 373) doplňuje, že „podněty k investicím mohou vyplývat jak z vnitřku podniku, tak z vnějšku.“

Předběžný výběr neboli selekce projektů je mezifáze, která probíhá mezi hledáním příležitostí a zpracováním analýzy. Obě autorky tuto část popisují obdobně. Kislingerová (2007, s. 266) uvádí, že je důležité příležitost posoudit z hlediska atraktivnosti a realizovatelnosti. Důležitý je i pohled z hlediska dopadu na životní prostředí a posouzení legálnosti projektu. Výstupem by měl být předvýběr těch příležitostí, jímž má podnik věnovat více pozornosti, a pro které následně zpracuje podrobnou analýzu. Scholleová (2009, s. 16) stručně popisuje, že cílem selekce projektů je „na základě velkého množství shromážděných údajů s větší přesností stanovit hodnotu projektů racionální metodikou.“

Technicko-ekonomické studii proveditelnosti se věnuje autorka Kislingerová (2007, s. 266). Cílem této studie je poskytnout všechny podklady pro správné rozhodnutí. Studie vychází z analýzy finančních a technických požadavků firmy a také ze situace na trhu. Pokud by byly nalezeny určité nedostatky, potažmo slabiny projektu, měl by být tento projekt zamítnut. Samotná studie by měla obsahovat analýzu trhů, makroekonomickou strategii, analýzu vstupů, analýzu výrobního zařízení a technologie, analýzu lidských zdrojů, analýzu lokalizace projektu, analýzu organizace a řízení, analýzu rizika, finanční analýzu a hodnocení, plán realizace. Jednotlivé analýzy by měly být vzájemně provázány a popsány důsledky a rizika s tím spojená. Výstupem je hodnotící zpráva, která může být podkladem pro financování projektu. Eschenbach (2004, s. 373) tuto problematiku nazývá „hrubý předběžný výběr“, který je prováděn na základě standardizovaných hodnotících kritérií.

Scholleová (2009, s. 16) uzavírá předinvestiční fázi samotným vyhodnocením a případně rozhodnutím o realizaci investičního projektu. Eschenbach (2004, s. 374) doplňuje, že doporučení z ocenění investice ne vždy odpovídají výslednému rozhodnutí. Rozhodnutí však musí vždy vycházet z objektivních faktorů. Polách (2012, s. 23) považuje rozhodovací fázi za nejdůležitější. Rozhodovací proces se dělí na stanovení objemu zdrojů na financování investic a rozhodování o realizaci jednotlivých investičních návrhů.

2.2 Investiční fáze

Investiční fáze představuje klíčový proces realizace projektu, během něhož jsou získávány technologie, prováděna nabídková řízení, získáván potřebný majetek, zajišťováno personální obsazení a realizován zkušební provoz. Podle Kislingerové (2007, s. 267) je tato fáze zásadní pro úspěšné uvedení projektu do provozu.

Polách (20012, s. 23) uvádí, že investice mohou být realizovány dvěma způsoby, dodavatelsky a ve vlastní režii. Vzhledem k náročnosti přípravy realizace ve vlastní režii je mnohdy efektivnější investovat prostřednictvím dodavatelů, kteří přinášejí specializované znalosti a jejich využitím lze zkrátit dobu realizace. Eschenbach (2004, s. 374) doplňuje, že zajišťování aktivit pro řízení a dosažení cíle investice je součástí controllingu.

Taušl (2018, s. 695) charakterizuje investiční fázi jako procesy od zakládání investice až po její realizaci a provoz. Scholleová (2009, s. 16) výstižně uvádí, že cílem této fáze je „zabezpečit podmínky pro úspěšný start investice.“ Investiční fáze vyžaduje pečlivé plánování a řízení nákladů, aby se předešlo překročení rozpočtu a zpoždění.

Fabozzi a Markowitz (2011, s. 4) doporučují aplikovat během této fáze principy efektivní hranice, aby došlo k optimalizaci alokace zdrojů a tím se minimalizovalo riziko.

2.3 Provozní fáze

Provozní fáze „zabezpečuje a řídí vlastní provoz investice a případné reakce na nové podmínky.“ Scholleová (2009, s. 16). Tato fáze je zásadní pro udržení efektivity a hospodárnosti projektu.

Taušl (2018, s. 695) stručně popisuje provozní fázi jako „běžný provoz investice.“ Kislingerová (2007, s. 268) dále uvádí, že se provozní fáze „týká řízení celé etapy realizace projektu.“ Pokud byly špatné či nereálné počáteční předpoklady, dochází v této fázi k nákladným úpravám a korekcím. Na místě je i zvážení dalšího pokračování v projektu. Může dojít k dezinvestici, tedy k ukončení provozu s minimálními náklady. Taušl (2018, s. 695) v tomto kontextu zmiňuje i likvidaci projektu, pokud je nutné investici ukončit a zlikvidovat ji. Tím vznikají náklady spojené s demontáží, likvidací, sanací apod.

2.4 Postinvestiční audit

Postinvestiční audit (Scholleová, 2009, s. 16) je „etapou, která není pevně navázána na celý proces, ale její včasné a kvalitní provedení je v zájmu lepšího rozhodování a řízení dalších podobných akcí.“

Eschenbach (2004, s. 374) doplňuje, že kontrolní aktivity se vztahují jak na kontrolu provedení, tak na kontrolu výsledku. Prověřuje se ekonomická stránka a hospodárnost, splnění cílů, doba trvání a další kontroly s tím spojené. Fotr a Souček (2010, s. 41) zdůrazňují také nutnou kontrolu zákonných ustanovení, dodržování požadavků provozu a dodržování pravidel hospodářské soutěže.

Fabozzi a Markowitz (2011, s. 5) zdůrazňují, že postinvestiční audit by měl být systematickým procesem, který zahrnuje kvantitativní i kvalitativní hodnocení investičního procesu. Při postinvestičním auditu je doporučeno aplikovat principy zpětné vazby, aby došlo k zajištění kontinuálního zlepšování procesů.

3 METODY HODNOCENÍ INVESTIC

Hodnocení investic představuje důležitý proces v rámci investičního rozhodování, jehož cílem je posoudit efektivitu investičních projektů a optimalizovat alokaci podnikových zdrojů. Správná volba metody hodnocení je zásadní pro objektivní a strategicky promyšlené rozhodování, neboť umožňuje kvantifikovat očekávané výnosy, identifikovat rizika a zhodnotit dopady investic na dlouhodobý rozvoj podniku. Tato kapitola se zaměřuje na přehled hlavních metod hodnocení investic a jejich teoretické základy.

Kislingerová (2007, s. 288) uvádí, že základním požadavkem při volbě metody by do hodnocení měly být zahrnuty: faktor likvidity, faktor času a faktor rizika. Při volbě metod je důležité si uvědomit, že každá z metod sleduje investici jiným úhlem pohledu. Polách (2012, s. 55) doplňuje, že nezbytnými parametry pro komplexní vyhodnocení ekonomické efektivnosti projektu a rozhodování o realizaci jsou kapitálové výdaje, očekávané výnosy, stanovení nákladů na kapitál, životnost projektu a likvidační cena.

Rejnuš (2024, s. 180) uvádí dva základní způsoby hodnocení investic. První možností jsou metody statické, které nezahrnují ve svých postupech faktor času. Vhodné využití těchto metod je v takových případech, kdy není působení času při výpočtu výnosnosti investice považováno za významné, proto je vhodné pro krátkodobé investice. Druhou možností jsou metody dynamické, které faktor času naopak zahrnují. Společně s působením času se zohledňuje také výše úrokové sazby na příslušném trhu. Tyto metody mají vyšší vypovídací schopnost. S tímto členěním souhlasí i Kislingerová (2007, s. 268).

Scholleová (2009, s. 37) doplňuje členění statických a dynamických metod dalším typem, a sice o metody nevýnosového charakteru. V takovém případě investice sice přináší užitek, ale nelze jej přesně vyčíslit.

Mezi ostatní metody lze zahrnout například hodnocení projektu metodou konečné hodnoty, kterou uvádí Polách (2012, s. 79). Dále uvádí Scholleová (2009, s. 105–121) reálně opční metody a simulační modely pro hodnocení investic.

3.1 Statické metody

Statické metody hodnocení investic představují soubor nástrojů, které umožňují posoudit efektivnost investičních projektů. Tyto metody se zaměřují na jednorázové posouzení projektu bez zohlednění časové hodnoty peněz. (Kislingerová, 2007, s. 268)

Scholleová (2009, s. 50) doplňuje, že se statické metody zaměřují na sledování výnosů z investice. Jedná se o jednoduché metody, které jsou využívány pro rychlé a přehledné vyhodnocení krátkodobých investic nebo v případech, kdy není nutná detailní analýza. Není zde zohledňován faktor rizika. Eschenbach (2004, s. 379) zpřesňuje, že statické metody uvažují pouze jedno období využití investice. Pokud se hodnoty zprůměrují, dochází ke ztrátě informací o rozptylu nákladů a výkonů.

Eschenbach (2004, s. 379) dále uvádí, že se při statickém porovnávání berou v úvahu provozní náklady, kalkulační odpisy i kalkulační úroky, ale do výpočtu nevstupují výnosy.

Polách (2012, s. 57) zdůrazňuje skutečnost, že pro země s vyspělou tržní ekonomikou nejsou statické metody směrodatné, kvůli již zmiňovanému nezohledňování faktoru času. Tyto země považují zmíněné metody za pomocné či doplňkové.

3.1.1 Doba návratnosti

Doba návratnosti vyjadřuje dobu, za kterou investice generuje dostatek peněžních toků k pokrytí počátečních nákladů. Je dána počtem let, které jsou potřeba k vyrovnání počáteční investice. (Kislingerová, 2007, s. 269)

Scholleová (2009, s. 54) zdůrazňuje, že pokud je doba návratnosti delší než doba životnosti investice, automaticky to znamená, že vložené investice se nevrátí.

Výpočet pro prostou dobu návratnosti je podíl investičních nákladů a roční peněžní tok. (Kislingerová, 2007, s. 269)

$$DN = \frac{\text{Investiční náklady}}{\text{Roční peněžní tok}}$$

Výpočet pro diskontovanou dobu návratnosti je založený na diskontovaném cash flow, které se vyjádří jako podíl peněžního toku a úrokové míry umocněné počtem roků. (Kislingerová, 2007, s. 269)

$$DCF = \frac{CF}{(1 + i)^n}$$

Průměrná doba návratnosti udává, za jak dlouho dojde ke splacení investice, což lze vyjádřit jako podíl spojených investic a průměrným cash flow. (Kislingerová, 2007, s. 269)

$$t = \frac{C_0}{\text{ø CF}}$$

3.1.2 Příjem z investice

Rejnuš (2024, s. 182) uvádí, že celkový výnos z investice představuje veškeré příjmy investora z daného finančního nástroje.

Celkový příjem z investice vychází ze součtu všech očekávaných cash flow. Investice by měla mít celkový příjem vyšší, než je počáteční investice. Žádoucí je pak ta investice, která má celkově největší celkový příjem. (Scholleová, 2009, s. 51)

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

Čistý celkový příjem z investice (Scholleová, 2009, s. 52) je takový příjem z investice, který je upravený o počáteční výdaj. Pokud je celkový čistý příjem kladný, je možné investici uskutečnit, je-li záporný, investice by měla být vyloučena z dalšího rozhodování. Pro výpočet se vychází z rozdílu mezi celkovým čistým příjmem (CP) a počátečním investovaným výdajem (IN).

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

Průměrný roční příjem podává informaci o tom, s jakým příjmem lze počítat v následujících letech, proto slouží pouze jako orientační ukazatel. (Scholleová, 2009, s. 52)

Jak uvádí Kislingerová (2007, s. 268), pro výpočet je nutné sečíst všechna cash flow (CF) spojených investicí (C_0), dělený počtem let životnosti investice (n).

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

3.1.3 Rentabilita investovaného kapitálu

Rentabilita investovaného kapitálu je ukazatel, který vyjadřuje míru výnosnosti investovaného kapitálu. Do zisku jsou promítnuty změny v objemu výroby a změny v nákladech, vyvolané investicí. (Synek, 2011, s. 302)

Výpočet rentability investovaného kapitálu vychází z podílu ročního výnosu z investice (Z_r) a investičních nákladů (IN).

$$ROI = \frac{Z_r}{IN}$$

3.2 Dynamické metody

Dynamické metody investičních propočtů se zaměřují na hodnocení výdajů a příjmů spojených s investicemi v různých časových obdobích. Tyto metody využívají princip diskontování, tedy výpočtu současné hodnoty budoucích peněžních toků, nebo naopak určení budoucí hodnoty současných toků. (Kislingerová, 2007, s. 270)

Klíčovým prvkem těchto přístupů je kalkulační úroková míra, která umožňuje zohlednit faktor času a s tím spojené změny hodnoty peněz. Některé postupy navíc berou v úvahu i investiční rizika, čímž poskytují komplexnější pohled na efektivitu investic. (Eschenbach, 2004, s. 379)

Polách (2012, s. 61) upozorňuje na to, že faktor času značně působí na hodnotu peněz. Na této změně jsou založeny dynamické metody, které mají podle autora dvě základní pravidla financování: „koruna má dnes větší hodnotu než koruna zítra“ a „bezpečná koruna má větší hodnotu než riziková koruna“.

3.2.1 Čistá současná hodnota

Základem všech dynamických metod je čistá současná hodnota. Polách (2012, s. 64) uvádí, že je tato metoda nejpřesnější a nejspolehlivější. Kislingerová (2007, s. 270) doplňuje, že je to především proto, že tato metoda bere v úvahu časovou hodnotu peněz. Závisí pouze na alternativních nákladech kapitálu a na prognózovaném hotovostním cash flow a dále využívá aditivní matematické funkce – tedy součet výsledků investic. Brealey (2020, s. 107) potvrzuje tvrzení, že hodnota peněz dnes je vyšší než v budoucnu, protože zohledňuje časovou hodnotu peněz diskontací budoucích peněžních toků na jejich současnou hodnotu.

Scholleová (2009, s. 60) uvádí, že čistá současná hodnota (NPV) je součtem kapitálových výdajů a příjmů z investice v současné hodnotě, tedy diskontované na hodnotu peněz v roce pořízení investice. Výpočet zohledňuje faktor času i časový průběh investice.

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

Polách (2012, s. 66) uvádí, že investovat by se mělo do takových projektů, které mají kladnou NPV. Cílem investování je dosažení maximální částky NPV. Scholleová (2009, s. 60) doplňuje, že v absolutním čísle čistá současná hodnota udává, kolik peněz dostane podnik navíc nad investovanou částkou. Pokud je hodnota záporná, nedojde k navrácení vloženého kapitálu.

Vnitřní výnosové procento

Kislingerová (2007, s. 272) uvádí, že vnitřní výnosové procento (IRR) lze chápat „jako relativní výnos (rentabilitu), kterou projekt poskytuje během svého života.“ Tato metoda je také založena na zohlednění časové hodnoty peněz. Polách (2012, s. 68) uvádí, že IRR je tržní úroková míra, při které se čistá současná hodnota rovná nule. Scholleová (2009, s. 64) doplňuje, že vnitřní výnosové procento se udává v procentech a značí výnosnost investice během doby životnosti.

Vnitřní výnosové procento předpokládá $NPV = 0$ a vychází ze vzorce:

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

Scholleová (2009, s. 65) upozorňuje, že díky polynomiální rovnici může existovat více hodnot IRR, které jsou způsobené střídáním kladného a záporného cash flow v průběhu projektu, což je základní problém při interpretaci. Proto je nutné stanovit správné rozhodovací kritérium a autorka doporučuje kombinovat metodu IRR s dalšími ukazateli jako je například NPV.

3.2.2 Index rentability

Index rentability (PI) může hrát významnou roli v investičním rozhodování. Polách (2012, s. 70) uvádí, že index rentability stanovíme jako „poměr současné hodnoty odhadu budoucích peněžních toků a investovaného kapitálu.“

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1 + k)^t}}{IN}$$

Kislingerová (2007, s. 283) doplňuje, že index rentability umožňuje srovnávat různé projekty mezi sebou a umožňuje vyhodnotit přijatelné investice.

Scholleová (2009, s. 91) upozorňuje, že projekt je považován za přijatelný, pokud je hodnota PI větší než 1, což odpovídá kladné čisté současné hodnotě. V porovnání s NPV, která poskytuje absolutní hodnotu přínosu, PI umožňuje porovnávat ekonomickou výhodnost projektů relativně. Z hlediska rozhodování je důležité vědět, že čím vyšší je hodnota indexu rentability, tím výhodnější je projekt.

3.3 Metody nevýnosové

Scholleová (2009, s. 37) uvádí, že metody nevýnosového charakteru jsou potřebné v situacích, kdy společnost rozhoduje o realizaci specifických investic, které přináší užitek, ale ten není dobře měřitelný. Tyto investice však musí být i přes to z důvodu životnosti podniku provedeny. V takových případech se jedná zejména o technologické procesy.

Mezi metody nevýnosové se řadí metoda analýzy užité hodnoty. Tato metoda stanovuje kritéria hodnocení technických parametrů, které mají možnost srovnání variant. Tato metoda je vhodná pro případy, kdy jsou varianty v rámci jednoho kritéria srovnatelné, kdy jdou kritéria obtížně převádět na peněžní užitek nebo kdy lze užitek hodnotit podle řady vzájemně nesrovnatelných kritérií. Cílem této analýzy je preferenční uspořádání variant a nalezení nejlepšího řešení. Metoda se skládá ze shromáždění variant, přípravy pro hodnocení, vlastní propočet a vyhodnocení optimální varianty. Po stanovení parametrů a kritérií při hodnocení jsou vhodné metody prostého dělení, metoda bodovací nebo například metoda normované proměnné. (Scholleová, 2009, s. 37-45)

Mezi další nevýnosové metody se řadí metody nákladové. Náklady jsou většinou známe, proto je tato metoda vhodná pro výběr mezi variantami takových investičních projektů, které mají stejný efekt z hlediska uplatnění produkce na trhu. Nevýnosové metody lze aplikovat pomocí metody ročních průměrných nákladů, které se vypočítají jako součet průměrných provozních nákladů za období a počáteční investiční výdaj vynásobený požadovanou výnosností podniku. Zde lze aplikovat metodu vyrovnání investičních a provozních nákladů nebo metodu diskontovaných nákladů. Nákladové metody nejsou vhodné pro zhodnocení jednotlivé investice, mohou být však využity pro vzájemné porovnání dvou alternativních variant. (Scholleová, 2009, s. 45-50)

3.4 Ostatní metody

Autoři, jako Scholleová (2009, s. 1005-121) a Polách (2012, s. 79) uvádí další typy metod hodnocení investic. Mezi ně patří: metoda konečné hodnoty, reálně opční metody a simulační modely pro hodnocení investičních projektů.

4 ZDROJE FINANCOVÁNÍ

Každá společnost při realizaci investic řeší otázku financování. Kislingerová (2007, s. 299) uvádí, že pro úspěšnou realizaci investic je klíčové zajistit dostatečné finanční zdroje včas, aby nedošlo k problémům s financováním. Volba způsobu financování ovlivňuje riziko, diskontní míru a cash flow, jelikož úroky, splátky dluhů a výplaty podílů z kapitálu mají přímý dopad na ekonomickou efektivitu projektu.

Financování investic se opírá o různé zdroje, které se člení podle původu a vlastnického právního vztahu. Podle Scholleové (2009, s. 182) se zdroje financování nejčastěji třídí na zdroje vlastní a cizí, dále na externí či interní (tabulka 1). Vlastník, který poskytuje kapitál k financování firemních investic podstupuje velké riziko, a proto požaduje vyšší výnosnost než věřitel. Z toho důvodu jsou vlastní zdroje dražší než zdroje cizí.

Tabulka 1: Členění zdrojů financování

	Interní zdroje	Externí zdroje
vlastní	zisk odpisy	vkłady vlastníků dotace a dary rizikový kapitál
cizí	rezervy podniková banka	úvěry dluhopisy finanční leasing

(zdroj: vlastní zpracování)

Cenou za používání cizích zdrojů je úrok, který při zahrnutí do nákladů sníží daňový náklad. Takzvaný daňový štít, spolu s nižším rizikem pro investora, cizí zdroje zlevňuje, a proto jsou cizí zdroje považovány za levnější zdroje financování. (Scholleová, 2009, s. 185)

4.1 Interní zdroje financování

Podle Fotra (2010, s. 45) přicházejí interní zdroje v úvahu tehdy, pokud investiční projekt realizuje existující podnik. Zdroje tvoří především zisk po zdanění, který podnik vytvořil v minulých letech, odpisy a přírůstky rezerv, odprodej dlouhodobého majetku, snížení oběžných aktiv.

Kislingarová (2007, s. 300) člení interní zdroje financování na vlastní a cizí. Vlastní interní zdroje financování zahrnují zisk a odpisy. Cizí interní zdroje financování zahrnují rezervy a využití podnikové banky.

Polách (2012, s. 120) popisuje zisk jako jeden z rozhodujících cílů firmy, který je zdrojem financování rozvoje společnosti. Charakteristickým rysem zisku jako zdroje je možnost ovlivnění budoucího objemu. Čistý zisk se rozděluje na krytí rozvojových potřeb, krytí společenské a individuální spotřeby a naplnění rezervních fondů. Toto rozdělení vychází ze strategie společnosti.

Odpisy také představují významný zdroj vlastního interního financování. Jedná se o ekonomické vyjádření opotřebení dlouhodobého majetku v penězích. Uplatnění odpisů má vliv na výši zisku a daní. Pokud se financuje pomocí odpisů, předpokládá se uznání kalkulované ceny (odpisy) trhem, čímž nastane příliv financí. (Polách, 2012, s. 121)

Rezervy jsou část zisku, kterou si podnik ponechává jako ochranu před různými riziky. Tyto prostředky mohou sloužit jako interní zdroj financování, který pomáhá pokrýt případné ztráty či jiná rizika spojená s podnikáním, pokud jejich využití není předem specifikováno. Jeho tvorba není povinná. (Vlach, 2010, s. 330)

Mezi hlavní výhody samofinancování (interní vlastní kapitál), jak uvádí Scholleová (2009, s. 184), patří skutečnost, že nedochází ke zvyšování objemu závazků a dochází ke snižování rizika firmy plynoucí ze zadlužení, čímž se posiluje vlastní kapitál. Autorka dále uvádí i možné nevýhody interního financování, mezi které patří zejména zisk jako nestabilní zdroj samofinancování a zároveň je i dražší.

4.2 Externí zdroje financování

Pro nově vznikající firmy je možné využít pouze externí zdroje financování. Jak uvádí Fotr (2010, s. 46), mezi základní zdroje externího financování patří původní vklady vlastníků, dlouhodobé úvěry, dluhopisy, krátkodobé úvěry, vklady dalších subjektů, subvence, dary a rizikový kapitál.

Kislingarová (2007, s. 300) člení externí zdroje financování na vlastní a cizí. Vlastní externí zdroje financování zahrnují vklady vlastníků, dotace, dary a rizikový kapitál. Cizí externí zdroje financování zahrnují úvěry finančních institucí, dluhopisy, finanční leasing, obchodní úvěry a ostatní závazky.

V následujících odstavcích budou rozebrány blíže některé typy externího financování. Speciálním druhem vlastních externích zdrojů je tzv. venture kapitál – neboli rizikový kapitál.

Podle Kislingerové (2007, s. 300) vstupuje venture kapitál při financování velmi rizikových projektů do vlastního kapitálu podniku, a to na omezenou dobu 4-5 let. Jedná se hlavně o mladé a rychle rostoucí firmy. Mezi hlavní výhody vstupu venture kapitálu, jak uvádí Scholleová (2009, s. 185), patří skutečnost, že není nutné ručit majetkem. Cash flow podniku není zatíženo úrokovými náklady, vstupuje nové know-how a zvýší se podíl vlastního kapitálu. Autorka dále uvádí i možné nevýhody externího venture financování, mezi které patří zejména vysoká nákladovost a vlastnická práva, která umožňují podíl řízení, což může vést ke konfliktům ve firmě.

Mezi zajímavé cizí externí zdroje financování patří bankovní úvěry. Ty člení Fotr (2012, s. 49) podle rozvahy na bankovní úvěry, rezervy, dlouhodobé závazky, krátkodobé závazky a ostatní pasiva. Poskytnutí investičního úvěru je postupně umořováno splátkami a po celou dobu splatnosti se platí i úroky. Je požadovaná záruka společnosti a určitá část úvěru může být zahrnuta ve výdajích investice.

Zvláštním druhem cizího kapitálu je finanční leasing. Kislingerová (2007, s. 303) popisuje leasing jako nájem, který umožňuje užívání majetku bez převodu vlastnického práva. Hlavní výhodou je, že nedochází k velkému výdaji hotovosti v jeden okamžik a nedochází ke ztrátám ze zastarání aktiv. Hlavní nevýhodou je, že leasing je dražší, protože zahrnuje cenu za pronájem i zisk leasingové společnosti. Leasing se dělí na operativní a finanční. Finanční leasing je dlouhodobý, nelze vypovědět, náklady na servis a údržbu na sebe přejímá nájemce a po skončení nájemní lhůty přechází vlastnictví na nájemce.

5 RIZIKA INVESTIC

Nedílnou součástí investování je práce s rizikem. Proces investování se zkvalitní tím, že promítne riziko do hodnocení efektivnosti rozhodování. Dluhošová (2021, s. 37) chápe riziko jako možnost vzniku ztráty, možnost výskytu událostí nebo nebezpečí negativních odchylek od stanovených cílů.

Polách (2012, s. 91) uvádí, že „riziko vzniká v situacích, kdy je výsledek nejistý, ale pravděpodobnost různých výsledků je známá nebo ji v krajním případě lze odhadnout.“ Riziko je rozdíl mezi skutečnou a očekávanou ztrátou, jedná se tedy o jakýsi stupeň nejistoty daný mírou variability sledovaného jevu. Rejnuš (2016, s. 162) hovoří v té souvislosti s takzvaným rizikem očekávaného, označovaného jako „riziko ex ante“.

Fotr (2012, s. 142) uvádí, že je podstatné počítat v přípravě projektů s riziky a nejistotami, což vyžaduje nutnost identifikovat faktory ovlivňující výsledky projektů, stanovit a zhodnotit jejich dopady a připravit optimální řešení s cílem snížit tato rizika. Tyto činnosti jsou náplní při řízení projektů.

S rizikem úzce souvisí i psychologie investování. Gladiš (2005, s. 113) uvádí, že velká rizika a chyby spočívají především v nás samých. Investor by se měl naučit rozpoznávat vlastní chyby, rozumět jejich příčinám a naučit se vyhýbat těmto chybám.

Rizika lze charakterizovat podle různých kategorií (Polách, 2012, s. 93-94) na rizika objektivní, subjektivní a kombinovaná. Dále podle věcné náplně na technická, výrobní, tržní, investiční a sociálně politická rizika. Podle závislosti na ekonomickém vývoji na systematická a nesystematická rizika a podle ovlivnitelnosti na riziko ovlivnitelné a neovlivnitelné. Fotr (2012, s. 146-149) uvádí podobné klasifikace jako Polách, členění však rozšiřuje o další kategorie, jako podnikatelské a čisté, makroekonomické a mikroekonomické, vnitřní a vnější, primární a sekundární, dále například uvádí legislativní a informační nebo zásady vyšší moci. Rejnuš (2016, s. 162) doplňuje ještě riziko inflační, riziko událostí, měnové riziko, riziko insolvence, likvidity nebo riziko vlastností.

V kategorizaci rizik se vyskytuje skutečně obrovské množství třídění. Obecně lze shrnout tato rizika do tří skupin: finanční rizika, operační rizika a tržní rizika.

Důležitým faktorem je vztah podniku k riziku. Vychází z mikroekonomického pojetí a na základě postoje podnikatele se definují tři vztahy. Pokud se podnikatel vyhýbá rizikovým projektům a dává přednost investicím bez rizika, jedná se o tzv. averzi k riziku. Pokud

podnikatel vyhledává rizikové investice, má sklon k riziku. Neutrální postoj k riziku má ten podnikatel, který má sklon k riziku v rovnováze. (Polách, 2012, s. 95)

Jak uvádí McDougall a Boyle (2017, s. 39), řízení investičních rizik je klíčovou součástí firemní strategie. Účinné řízení rizik vyžaduje včasnou identifikaci možných hrozeb, posouzení jejich pravděpodobnosti a dopadu. Dále je důležité stanovení priorit na základě jejich závažnosti a zavedení opatření ke zmírnění či diverzifikaci rizik. Mezi tyto opatření patří například pojištění, uzavírání smluv nebo pravidelné konzultace s právními odborníky. Důležitým faktorem pro snížení rizik je zapojení všech relevantních účastníků do plánovacího procesu a průběžné monitorování projektu.

Mezi další možnosti eliminace rizik řadí Polách (2012, s. 97) i volbu právní formy podniku, čímž se omezí riziko jen na částku vymezenou ručením majetku vlastníků. Dále lze rizika omezovat stanovením horní rizikové meze nebo nejčastějším způsobem je diverzifikace rizika, což obnáší rozložení rizika na co největší základnu. I Polách zastává názor, že některá opatření, jako pojištění, tvorba rezerv či transfer rizik, jsou účinná.

Fotr (2012, s. 152-191) uvádí, že rizika lze identifikovat pomocí různých metod a nástrojů, jako je skupinová diskuse, delfská metoda nebo kognitivní mapy. Na základě identifikační analýzy je nutné stanovit významnost rizik pomocí analýzy citlivost nebo matice hodnocení rizik. Následně dojde ke stanovení velikosti rizika, jeho zhodnocení a k rozhodování o riziku. Důležitou oblastí je plánování protirizikových opatření, což může být například eliminace či oslabení rizika pomocí nástrojů řízení.

6 INVESTIČNÍ CONTROLLING

Investiční controlling je součástí finančního řízení, která se zaměřuje na plánování, řízení a monitorování investic společnosti s cílem optimalizovat finanční výkonnost podniku.

Scholleová (2009, s. 16) definuje úlohu controllingu v investičním procesu jako „podporu procesů řízení a rozhodování na všech hierarchických úrovních podniku v průběhu celého investičního procesu.“ Controller tedy nikdy přímo nerozhoduje, pouze se značným způsobem podílí na rozhodování tím, že zpracovává správné informace ve správný čas. Eschenbach (2004, s. 400) doplňuje, že důležitým cílem controllingu je i rozvoj systému plánování a kontroly a odpovídajícího informačního systému. Důležitá je rovněž koordinace procesů a informací spjatá s jinými odděleními, aby došlo k uceleným informacím.

Jak uvádí Drury (2018, s. 353), klíčovým prvkem investičního controllingu je analýza investičních projektů, která hodnotí jejich ekonomickou efektivitu pomocí ukazatelů čistá současná hodnota nebo vnitřní výnosové procento či doba návratnosti. Eschenbach (2004, s. 400) doplňuje, že další důležitou činností pro controlling investic je podpoření rozhodování, vytvoření směrnice a formování postupů.

Pravidelné reportování poskytuje vedení podniku relevantní informace pro rozhodování. Scholleová (2009, s. 18-19) dodává, že controlling vypracovává vhodnou systémově procesní základnu pro zpracovávání dat a jejich prezentaci. Reportované informace by měly být zpracovány podle potřeb cílového příjemce.

Jak upozorňuje Scholleová (2009, s. 19), controlling investic není jednorázová aktivita, ale kontinuální proces vyžadující systematickou analýzu dat a zohlednění různých perspektiv, včetně doporučení controllera. Klíčovým zdrojem dat je podnikový informační systém, který poskytuje komplexní podklady pro operativní i strategické rozhodování. Controllingový systém převádí data z účetnictví a provozu do controllingových nástrojů a kategorií, což umožňuje analyzovat ekonomickou realitu investic z pohledu výsledků a odpovědnosti. Důležité je mezi množstvím informací přikládat důraz jen těm skutečně podstatným.

Reporting investic by měl podle Landy a Poláka (2008, s. 174-176) zahrnovat časové období, za které byl sestaven, a identifikaci projektu. Dále by měl obsahovat označení fází projektu, celkové plánované náklady a rozpracovanost v procentech. Přepočtené plánované náklady se stanoví jako součin celkových plánovaných nákladů a procenta rozpracovanosti. Report by měl také obsahovat skutečné náklady vynaložené za dané období a jejich odchylka

k plánovaným nákladům. V případě výrazných odchylek je vhodné navrhnout opatření k jejich řešení. Konečná kalkulace projektu hodnotí splnění cílů hospodárnosti a plánovaných nákladů s ohledem na skutečné výdaje a změny v průběhu projektu.

7 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Investice představují klíčový faktor hospodářského rozvoje podniku, který zásadně ovlivňuje jeho konkurenceschopnost a dlouhodobou stabilitu. Investice jsou definovány z makroekonomického i podnikového pohledu a mohou být klasifikovány podle různých kritérií, jako jsou reálné versus finanční, hrubé a čisté, hmotné a nehmotné či interní a externí.

Investiční rozhodování je komplexní proces, který zahrnuje strategické plánování, hodnocení výnosnosti, řízení rizik a zvážení časového horizontu. Efektivní investiční rozhodnutí přispívají k růstu podniku, zatímco neefektivní mohou ohrozit jeho finanční stabilitu. Investiční proces lze rozdělit do čtyř fází: předinvestiční, investiční, provozní a postinvestiční audit. Každá fáze zahrnuje specifické aktivity, jako jsou identifikace projektů, alokace zdrojů, řízení provozu a vyhodnocení výkonnosti.

Metody hodnocení investic jsou klíčovým nástrojem pro optimalizaci alokace zdrojů a zahrnují statické a dynamické metody. Dynamické metody, jako je čistá současná hodnota (NPV) a vnitřní výnosové procento (IRR), zohledňují časovou hodnotu peněz a rizika, což umožňuje přesnější vyhodnocení návratnosti investic.

Financování investic představuje zásadní prvek podnikové strategie, přičemž výběr zdrojů má přímý dopad na riziko, diskontní sazbu a tok peněžních prostředků. Zdroje financování lze klasifikovat jako vlastní a cizí, respektive interní a externí. Vlastní kapitál je nákladnější, neboť investor nese vyšší míru rizika, zatímco cizí kapitál je díky daňovým výhodám cenově dostupnější. Interní financování využívá zdroje jako zisk, odpisy a rezervy, které umožňují financovat investice bez nutnosti spoléhat se na externí partnery. Externí financování zahrnuje úvěry, dluhopisy, finanční leasing a rizikový kapitál, jenž je vhodný pro inovativní projekty, avšak vyznačuje se vyššími náklady a potenciálním vlivem na řízení společnosti. Volba optimálního způsobu financování závisí na strategických prioritách společnosti, investičních cílech a míře akceptovatelného rizika. Klíčovým aspektem je zachování finanční stability a efektivity podnikových operací.

Investiční riziko je inherentní součástí investičního rozhodování a představuje možnost odchylky od plánovaných výsledků. Lze jej klasifikovat podle různých kritérií, například na systematická a nesystematická, technická, tržní či legislativní rizika. Přístup podniků k riziku se liší, mohou ho eliminovat (averze k riziku), aktivně vyhledávat (sklon k riziku) nebo k němu přistupovat neutrálně. Řízení rizik zahrnuje jejich identifikaci, hodnocení a

zavádění opatření ke snížení dopadů, například pojištěním, diverzifikací či právními nástroji. K analýze rizik se využívají metody jako delfská metoda nebo analýza citlivosti. Správné řízení rizik je klíčové pro zajištění stability a dlouhodobé udržitelnosti investic.

Investiční controlling je součástí finančního řízení zaměřené na optimalizaci investičních projektů. Jeho úkolem je poskytovat kvalitní informace pro rozhodování na všech úrovních řízení, přičemž sám nerozhoduje, ale připravuje podklady pro strategická a operativní rozhodnutí. Klíčovými nástroji jsou analýza ekonomické efektivity projektů. Součástí controllingu je také tvorba směrnic a metodik pro standardizaci procesů řízení investic. Průběžný reporting zahrnuje klíčové informace o fázi projektu, nákladech a odchylkách, přičemž v případě rozdílů navrhuje nápravná opatření. Efektivní investiční controlling přispívá k lepšímu využívání zdrojů, minimalizaci rizik a dlouhodobé finanční stabilitě organizace.

II PRAKTICKÁ ČÁST

8 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Autorka diplomové práce zvolila ke zpracování praktické části společnost, která požaduje anonymitu, proto bude společnost pro účely této práce označovaná jako „společnost XYZ“ nebo „společnost“ či „stavební společnost“. Data využitá v konkrétních případech jsou upravena o koeficient, aby byla zachována anonymní kontinuita.

V praktické části bude představena a stručně charakterizovaná vybraná stavební společnost, ve které autorka práce působí jako specialista controllingu. Dále bude analyzován současný stav investičního procesu, identifikované nedostatky procesu a sepsány požadavky vedení společnosti na nový proces investic. Následuje autorkou navržená nová metodika a optimalizace procesu investic a dále zhodnocení návrhu autorky.

8.1 Základní charakteristika firmy

Společnost XYZ je korporátní stavební společnost se zahraničním kapitálem, která působí na trhu po celé České republice i v zahraničí a pracuje pro veřejný i pro soukromý sektor.

Společnost provádí stavební díla ve všech oblastech stavitelství a realizovala mnoho významných staveb, za které získala řadu ocenění. Mezi nejvýznamnější realizace staveb patří několik obchodních center, značné množství silničních i dálničních úseků, divadla a kulturní centra, rekonstrukce nemocničních objektů, výstavby výrobních hal nebo se podílí na protipovodňových opatřeních na povodích po celém Česku.

Hlavním cílem společnosti je dodržování stanovených politických zásad, mezi které patří šetrný přístup k životnímu prostředí, udržitelný rozvoj a společenská odpovědnost. Dochází k soustavnému zlepšování kvality a efektivity prováděných prací, technologickému posunu, vztah k životnímu prostředí a důraznému dodržování bezpečnostních zásad při práci. Společnost se zapojuje do veřejných integrovaných systémů jako je například Bezpečný podnik. Dle platné strategie se společnost zaměřuje především na plnění následujících cílů: modernizace výrobních prostředků a postupů s důrazem na ekologii, rozvoj zaměstnanců, zlepšování efektivity stavební výroby, trvalý růst tržeb a dosahování vyšší rentability.

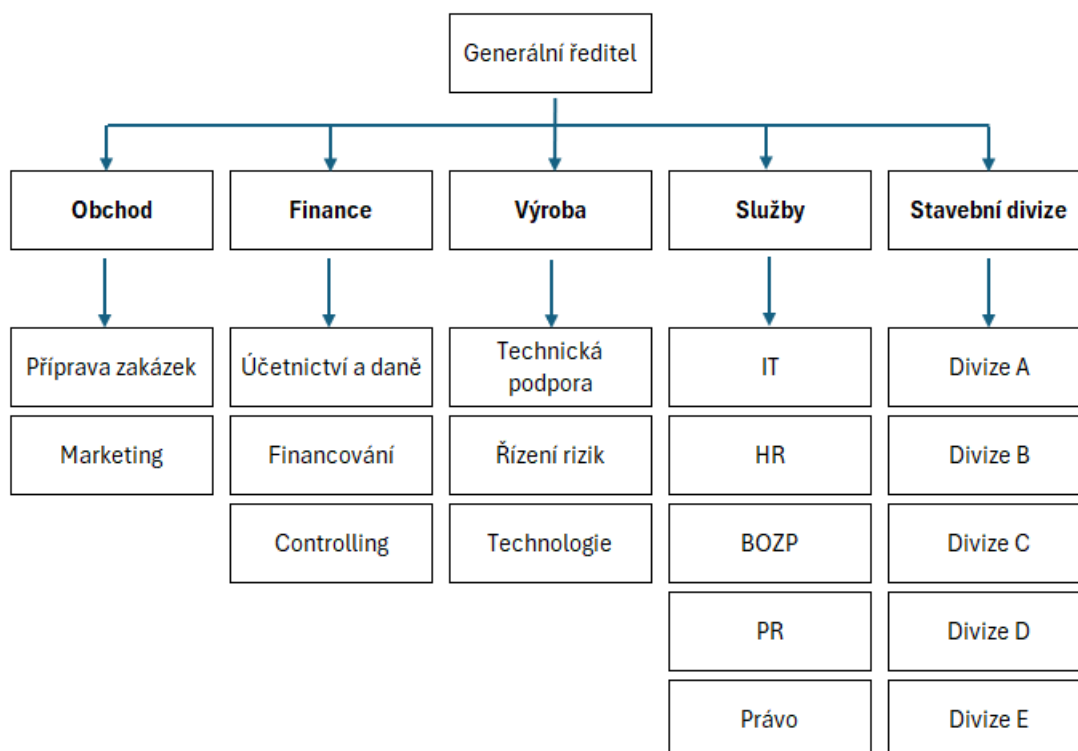
Stavební společnost se řadí podle klasifikace CZ- NACE do skupiny F, oblasti 41 Výstavba budov, 42 Inženýrské stavitelství a 43 specializované stavební činnosti. Při zkoumání bližší klasifikace lze podnik zařadit do 41.2 Výstavba bytových a nebytových

budov, 42.1 Výstavba silnic a železnic, 42.2 Výstavba inženýrských sítí, 42.9 Výstavba ostatních staveb, 43.2 Elektroinstalační, instalatérské, ostatní stavebně instalatérské práce, 43.9 Ostatní specializované stavební činnosti. Sekce stavebnictví zahrnuje specializované i nespécializované stavební činnosti. Patří sem výstavba budov, silnic a dálnic, inženýrské sítě, práce na novostavbách, přestavba budov i vodní stavby, kanalizace aj.

Společnost XYZ se řadí svým počtem zaměstnanců nad 250 a ročním obratem nad 50 milionů Eur do kategorie velkých podniků. Počet zaměstnanců má rostoucí trend a zvyšuje se v návaznosti na rostoucí zásobu práce. V roce 2024 vzrostl počet pracovníků o 25 % oproti roku 2018 a dále roste. Společnost stále hledá nové kolegy, zejména na stavebních pozicích.

8.2 Organizační struktura

Organizační struktura společnosti XYZ je divizionální a funkcionální. Základní struktura společnosti je hierarchická a je rozdělená do několika hlavních úrovní řízení (obrázek 1).

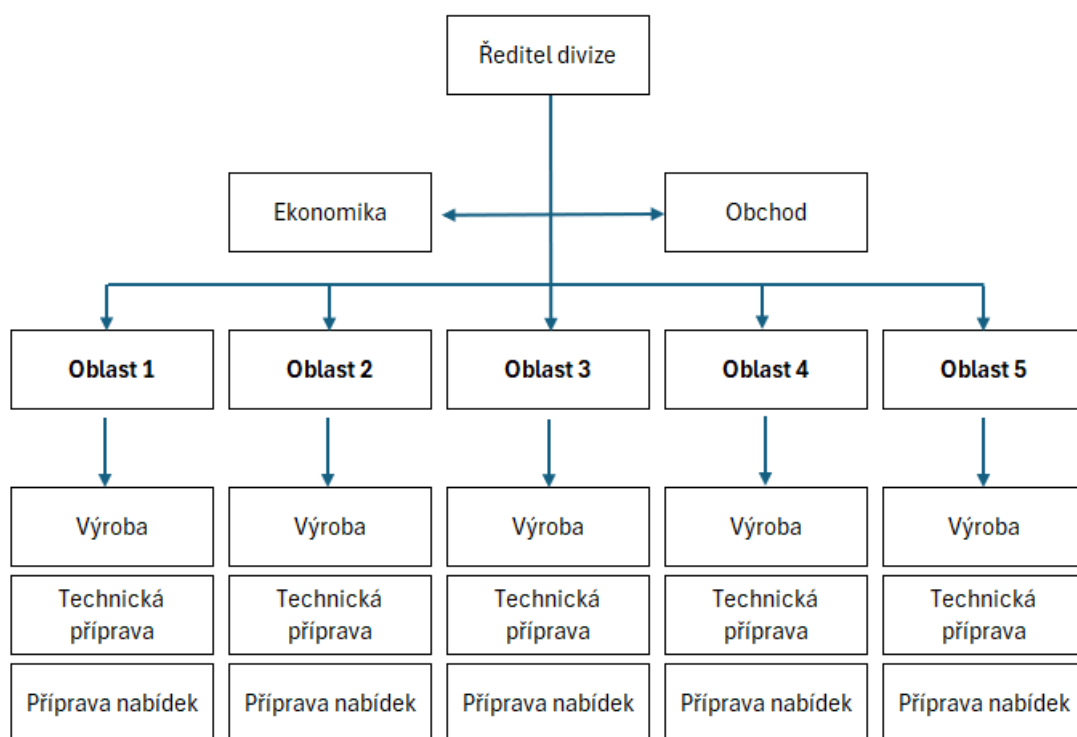


Obrázek 1: Organizační struktura

(zdroj: vlastní zpracování)

V čele výkonného managementu stojí generální ředitel, který má pod sebou přímo podřízené jednotlivé divize, které jsou rozdělené podle regionu a technologie.

Pod generálního ředitele spadá několik oblastí řízených specializovanými řediteli. Obchodní ředitel řídí oblast obchodu, která zahrnuje přípravu zakázek a marketing. Finanční ředitel má na starosti účetnictví a daně, financování staveb a controlling. Výrobní ředitel odpovídá za stavební výrobu, do jeho kompetence spadá technická podpora, řízení rizik a implementace nových technologií. Ředitel služeb dohlíží na oddělení IT (informační technologie), personální oddělení, oblast bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, oblast Public Relations a právní podporu.



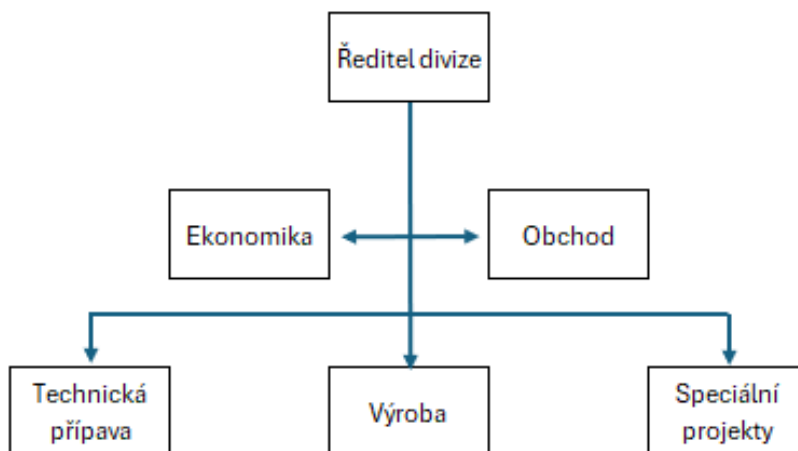
Obrázek 2: Organizační struktura – regionální divize

(zdroj: vlastní zpracování)

Kromě těchto útvarů, spadající pod generálního ředitele, jsou ve struktuře zahrnuté také divize, které mají funkcionální a liniové členění organizační struktury. Divize se starají o jednotlivé projekty v různých regionech nebo technologických oblastech.

Regionální divize (obrázek 2) řídí ředitel divize, který má pod sebou ekonoma a obchod a dále jednotlivé oblasti, rozdělené podle lokalit. Tyto oblasti mají pak samostatné ředitele, který řídí celou oblast, pod něj spadá ekonom oblasti, výrobní manažer, technická přípravu

a příprava nabídek. Jednotlivé oblasti mají sídla v různých regionálních městech podle pole působení.



Obrázek 3: Organizační struktura – technologická divize

(zdroj: vlastní zpracování)

Technologické či oborové divize (obrázek 3) mají svého ředitele divize, ekonoma, obchod, technickou přípravu, výrobu, speciální projekty a poté mohou mít specializované členění podle zaměření určité technologie. Tyto divize nemají oblastní strukturu, jsou menší a nejsou tak náročné na personální kapacity.

8.3 Majetková a finanční struktura společnosti

Pro účely analýzy majetkové a finanční struktury společnosti byly využity účetní výkazy vybrané stavební společnosti za období 2022-2024. Analýza absolutních ukazatelů probíhala formou srovnávání vývoje v časové řadě. Z důvodu anonymizace společnosti nejsou výkazy společnosti uvedeny v příloze.

Celková aktiva společnosti vykazují rostoucí trend. Struktura majetku zůstává stabilní, přičemž oběžná aktiva tvoří přibližně 85 % a dlouhodobý majetek zbylých 15 %. Významnou část oběžného majetku tvoří krátkodobé pohledávky a peněžní prostředky. Společnost udržuje vysokou úroveň likvidity, zejména díky prostředkům uloženým na termínovaných vkladech, které byly ve sledovaném období úročeny za výhodných podmínek. Dlouhodobý majetek rovněž mírně roste, přičemž přibližně 20 % tvoří dlouhodobý finanční majetek, zejména podíly v dceřiných a ovládaných podnicích.

Účetnictví je vedeno dle mezinárodních standardů účetního výkaznictví, což se odráží například v zařazení časového rozlišení aktiv do pohledávek.

Finanční struktura společnosti se meziročně mění pouze v menší míře. Vlastní kapitál tvoří zhruba 40 % pasiv a mírně kolísá, zatímco podíl cizích zdrojů představuje přibližně 60 % a vykazuje mírně rostoucí tendenci. Základní kapitál tvoří přibližně 60 % vlastního kapitálu. Rezervy se meziročně snižují, a to přibližně o 9-15 %. Naopak dochází k růstu závazků z finančního leasingu, které meziročně stoupají v rozmezí 4-8 %. Časové rozlišení pasiv je v souladu s účetními standardy zařazeno mezi závazky.

Při srovnání s největší stavební společností působící na českém trhu, jejichž struktura aktiv a pasiv je uvedena v tabulce 2, je patrné, že sledovaná společnost XYZ má odlišnou strukturu majetku i financování, a to v rozmezí 10 %. Společnost XYZ vykazuje v letech 2022-2024 rostoucí objem aktiv, s dominantním podílem oběžného majetku (85 %) a mírně rostoucím dlouhodobým majetkem (15 %), což potvrzuje obdobnou strukturu. Finanční struktura je charakterizována poměrem vlastního kapitálu a cizího kapitálu, kde dominují cizí zdroje s podílem 62 %.

Tabulka 2: Porovnání poměrového rozložení aktiv a pasiv

	Největší stavební společnost v ČR	Společnost XYZ
Dlouhodobý majetek	25 %	15 %
Oběžný majetek	75 %	85 %
Vlastní kapitál	48 %	38 %
Cizí zdroje	52 %	62 %

(zdroj: vlastní zpracování)

Společnost XYZ má stabilní peněžní likviditu, ale zároveň čelí rostoucím závazkům, zejména krátkodobým. Pro optimalizaci majetkové struktury by společnost mohla zvážit větší investice do dlouhodobého majetku, což by přispělo ke zvýšení její konkurenceschopnosti. Je důležité, aby společnost systematicky sledovala vývoj rezerv, aby byly dostatečné pro pokrytí potenciálních rizik a neočekávaných výdajů.

9 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Diplomová práce vychází z nutné potřeby vybrané stavební společnosti XYZ vytvořit novou efektivní metodiku investičního procesu. Důležitou součástí je analyzovat současný stav procesu investic.

Normy společnosti se pouze okrajově dotýkají jednotlivých částí procesu investic obecnými postupy bez jakýchkoliv návazností. Neexistuje žádný normovaný dokument, který by se komplexně zabíral procesem investic, jejich řízením a vyhodnocováním.

Plán investic sestavuje a koordinuje oddělení controllingu. Samotné sestavení plánu a proces jeho schvalování funguje dobře, ale plán není provázaný na navazující procesní kroky, investice tak není možné efektivně řídit ani vyhodnocovat.

Ve společnosti v období 2023 až 2026 probíhá přechod na nový moderní informační systém a spolu s tím vznikl požadavek na analýzu stavu a popis investičního procesu, které zpracovávala autorka práce. Po odhalení nedostatků a nekomplexnosti procesů vedení společnosti rozhodlo o potřebě sestavit nový efektivní proces investic, který bude snadné řídit a vyhodnocovat.

9.1 Popis současného procesu

Ve společnosti XYZ funguje proces investic pouze separátně, bez vzájemné provázanosti jednotlivých kroků.

Investiční plán je součástí finančního plánu, který se předkládá ke schválení vedení společnosti. Plánování investic má na starost oddělení controllingu, které každoročně sestavuje investiční plán na základě vydaného Harmonogramu zpracování plánu na daný rok.

Harmonogram obsahuje termínový soupis jednotlivých kroků, které musí odpovědné osoby předložit přesně stanoveným oddělením, aby došlo k navázání a kompletaci provádí oddělení controllingu ve spolupráci s divizemi. Po kompletaci projednává manažer controllingu roční plány divizí s vedením společnosti a předkládá je ke schválení předsedovi představenstva. Po schválení dojde ke kompletaci celopodnikového finančního plánu za celou společnost.

Data k ročnímu finančnímu plánu se začínají sbírat od 1. srpna a k 20. říjnu dochází ke kompletaci plánu společnosti a předložení vedení. Následuje pak několik kol projednávání, dokud nedojde u vedení ke konsensu a podpisu všech dílčích částí. Mnohdy se tato projednávání protáhnout i do části roku, na který je plán schválen. Častou příčinou je zejména to, že proces projednávání a schvalování nekončí u vedení společnosti, ale posílá se dále mateřské společnosti, která analyzuje plán na základě dostupných dat a pokud shledá, že je nutné plán změnit vzhledem k různým vlivům, je nutné to udělat i za situace, kdy je plán již část roku směrodatný a platný.

Součástí finančního plánu je sběr a úprava dat z různých odvětví. První se sbírají kalkulace osobních nákladů zaměstnanců, na základě toho oddělení controllingu zpracuje první orientační verzi plánu, která vychází ze získaných dat a odborného odhadu. Tato verze je předložena divizím, které provedou úpravy čísel podle svých detailních informací. Dále dochází týdenní projednávání mezi divizemi a controllingem. Plán kalkulace osobních nákladů, limity fondu na reprezentativní akce, náklady na IT, náklady na nájemné automobilů a vozového parku a jiné zpracovává oddělení controllingu ve spolupráci s dalšími odděleními. Obchodní oddělení dodá kontraktační plán se získanými nabídkami pro následující rok na konci srpna. V září pak dochází k projednávání výsledku stavebních zakázek, což je náročná příprava ekonomického reportu, který zobrazuje skutečný finanční stav na každé stavbě, kterou zpracovávají pracovníci divizí v úzké spolupráci s oddělením controllingu. Reporty obsahují i různé predikce a rizika možného výsledku stavby. U jednotlivých staveb dochází k rozplánování až do konce smluvního období, potažmo i do období garanční fáze stavby, která trvá 5-10 let, podle typu stavby. Jednotlivé plány staveb se pak projednávají s vedením, konsolidují se do plánu jednotlivých divizí a oblastí. Na začátku září také divize podávají požadavky na investice včetně technického zhodnocení stávajícího majetku. Současně s projednáním výsledku stavebních zakázek probíhá i projednávání plánu investic, schvalování a kompletace investičního plánu za společnost. Po projednání výsledku stavebních zakázek a úpravách z něj vyplývajících dochází na začátku října ke zpracování a kompletaci základních plánů, včetně plánu režii a cash flow. Po dolažení plánů s divizemi předkládá controlling finální plány vedení společnosti.

Plán společnosti tedy obsahuje základní plány všech divizí. Základní plány jsou v podobě výsledovky divize, součástí je i plán nákladů režie divizní a režie výrobní a dále plán cash flow. Dále obsahují kontraktační plán, tedy plán zasmluvněných zakázek, které

budou probíhat v plánovaném roce. Separátně se stanovuje plán IT režii, reprefond divizí a náklady vozového parku. A v neposlední řadě obsahuje plán společnosti i investiční plán.

Plán investic je soubor požadavků jednotlivých oblastí a divizí sloučený do jednoho komplexního investičního plánu pro daný rok. Pro většinu oblastí má investiční plán stejnou strukturu (tabulka 3). Formulář obdrží každá divize, kde doplní své požadavky a předloží oddělení controllingu.

Tabulka 3: Struktura plánu investic

Název

1. Výměna zařízení

· Hlavní

Celkem

· Ostatní vybavení a zařízení

Celkem

Celkem výměna vybavení a zařízení

2. Nákup (rozšíření) vybavení

· Hlavní

· Ostatní vybavení a zařízení

Celkem rozšíření vybavení

Celkem Investice

z toho Investice pořízené finančním pronájmem (leasing)

Investice financované jiným způsobem

(zdroj: investiční plán společnosti)

Investiční plán má stejnou strukturu pro všechny divize a oblasti. Výjimku tvoří investiční plán pro oblast Areály – opravy, který má zjednodušený formulář (tabulka 4). Ve formuláři je výčet jednotlivých projektů, areálů a objektů, které společnost vlastní a ke každému projektu se uvádí celková částka, která se plánuje investovat do oprav areálů, částky jsou rozlišeny pouze do oblastí opravy, údržby, investic a správy. Celkový plán investic za společnost má pak stejnou strukturu jako má formulář v tabulce 3.

Finanční oddělení zajišťuje financování investic ve spolupráci s finančním ředitelem a volí nejlepší možné řešení. Jakmile je u žádosti zajištěné financování, předává se žádost ke schválení k investiční komisi.

Žádosti ke schválení dílčích investic podává Ředitel divize za investice divize, Ředitel služeb za oblasti spadající pod generálního ředitele společnosti, oblast investic do nemovitostí, vozidel a IT a Finanční ředitel pro investice do dlouhodobého finančního majetku. Investiční komise žádost o investici buďto schválí, zamítne nebo vrátí k doplnění či vysvětlení. O výsledku je vydán oficiální dokument nezbytný k dalším krokům. Schvalování investic není navázáno na aktualizaci investičního plánu. Investice se započítávají do výsledku divizí a výsledek divize se porovnává se schváleným plánem divize. Samotné investice divize se neporovnávají ani nevyhodnocují.

Dříve fungoval modul mechanizace, který sledoval využití a kapacity jednotlivých strojů. Stran vedení společnosti nebylo dbáno na důkladné vyplňování, protože samotné zapisování a zpracovávání dat bylo tak náročné, že od mechanizace společnost upustila.

Účetní oddělení po pořízení zaúčtuje majetek, nastaví odpisy a v případě prodeje či likvidace majetek přeúčtuje nebo odepíše. Oddělení controllingu ve spolupráci s hlavní účetní pravidelně měsíčně a ročně kontrolují salda majetkových účtů a při měsíční závěrečce IFRS se operativní leasing upravuje podle stanov mezinárodních účetních standardů.

Vyhodnocování investic v současné době nemá pevně stanovenou podobu, ani provázanost na jednotlivé kroky.

Odpisy se zpracovávají ručně, do rozvahy a do cash flow se stanovují investice odborným odhadem.

V souladu se stávající normou by divize neměla realizovat žádné nákupy mimo schválený investiční plán. V současné praxi však plnění tohoto plánu není systematicky monitorováno ani kontrolováno.

9.2 Normy

Ve společnosti existuje rozsáhlý systém norem a předpisů, kterými se mají pracovníci řídit. Normy, které upravují, nebo by měly upravovat proces investic jsou:

- Norma N1-INV-02 Schvalování investic a divestic – norma hovoří o stanovení Investiční komise, která má tři členy, kteří schvalují jednotlivé žádosti. Dále upravuje limity investic, které Investiční komise skupiny může schvalovat investice přesahující 1 mil. EUR.
- Norma N1-EF-01 Řízení financí – tato norma obsahuje obecný popis řízení financí ve společnosti. Samotným financováním investic se dokument nezabývá.
- Norma N1-EF-02 Controlling – norma se týká controllingových aktivit v oblasti staveb, popisuje metodiku účetnictví CAS a IFRS, avšak o vyhodnocování investic zde není ani obecným popisem nic napsáno.
- Formulář žádosti o schválení investice – tento formulář existuje v excelu, kde je napsáno, kdo žádá o investici, pro jakou divizi, popis investice, hodnota investice, typ financování a prostor pro vyjádření komise, zda investici schvaluje či nikoliv, nakonec je místo vymezené pro podpisy investiční komise.

Dále jsou vydané samostatné normy Správy majetku, Nákupu a Majetku (týká se účtování majetku), které se investic vůbec nedotýkají. Normy a formuláře čeká kompletní aktualizace, a to zejména kvůli komplexní reorganizaci v rámci přechodu na nový informační systém.

Nutno podotknout, že nový manažer controllingu plánuje v součinnosti s autorkou této práce vydat do konce roku 2025 komplexní normu controllingu, která bude mimo jiné obsahovat podrobnou metodiku investic, vycházející z této práce.

9.3 Přechod na nový CIS

Společnost využívá jako stávající podnikový informační systém AXA Dynamic, který slouží také jako hlavní účetní systém. Pro evidenci zaměstnanců a účtování mezd se využívá informační systém AZ PRO. Pro reporting, sledování zakázek a výsledků se využívají OLAP kostky fungující na bázi datového skladu. Stavby se sledují ve stavebním systému, který je úzce provázaný se systémem AXA Dynamic. Centrálním uložištěm pro všechny dokumenty

staveb je Lotus Notes a Citrix, který je provázaný na AXA Dynamics. Přepínání jednotlivých období a řízení ukazatelů pro datový sklad, OLAP kostky a reporting se využívá systém ES.

Všechny výše uvedené systémy jsou velmi zastaralé a pomalé. Práce s nimi je komplikovaná a postupně se upouští od detailního sledování a plnění, a to zejména kvůli nepřívětivému uživatelskému prostředí. Dalším důvodem, proč se společnost rozhodla pro změnu CIS (Construction Information System) je končící podpora pro dva hlavní informační systémy: AXA Dynamic a stavební systém. Pro celý proces přeměny informačních systémů se používá zkratka CIS.

Od roku 2023 firma pracuje na projektu převedení stávajícího systému do nového systému. Jako hlavní podnikový a účetní systém bude sloužit D365 a jako systém pro sledování staveb se vedení rozhodlo rozšířit systém ES, který bude upraven na míru. Pro fungování a splnění cíle modernizace systémů jsou zvoleny další doprovodné systémy, které uživatelům usnadní například nákup materiálu na firemní kartu nebo lepší evidenci databáze staveb.

Práce na novém CIS by měly být ukončeny v roce 2026. Zkušební povoz se plánuje na konci roku 2025, kdy u vybraných staveb dojde k duplicitnímu zadávání a hlavním důvodem je odladění všech chyb a nedostatků. Postupně budou školeni všichni uživatelé, a nakonec se všechny staré systémy odpojí a dokončí se přechod systémů.

Vzhledem k nutnosti analyzovat všechny firemní procesy, pro jejich zefektivnění a možnost snadnější implementace do nového systému, byl proces investic identifikován jako úzké místo bez normovaného postupu. Autorka práce zpracovávala procesy za oddělení controllingu a jedním z úkolů bylo sestavit i investiční proces pro nový CIS, a to na základě zjištěných nedostatků a dále zjištění požadavků vedení společnosti.

9.4 Sběr dat

V rámci zpracování praktické části diplomové práce se autorka zaměřila na sběr dat, která umožnila podrobnou analýzu celého investičního procesu ve vybrané společnosti. Data byla získána prostřednictvím různých metod, jako jsou polostrukturované rozhovory, studium interní dokumentace společnosti a analýza historických údajů.

9.4.1 Polostrukturované rozhovory

Mezi kvantitativní metody získání dat pro účely práce se řadí polostrukturovaný rozhovor. Autorka práce vedla polostrukturované rozhovory s klíčovými pracovníky zapojenými do celého procesu investic. Rozhovory probíhaly s následujícími zaměstnanci:

- administrátor žádostí - je zodpovědný za zpracování a předložení žádosti ke schválení,
- manažer controllingu - provádí kontrolu a vyhodnocování investic,
- manažer financování - zajišťuje zdroje financování schválené investice,
- vedoucí účetního oddělení – zodpovídá za účetní operace související s investicemi,
- ekonom divize – zodpovídá za ekonomickou stránku divize, tedy i za investice.

Každý respondent obdržel několik otevřených otázek, které se zaměřovaly na oblast investic. Otázky, které byly položeny:

1. Jakým způsobem probíhá investiční proces v rámci společnosti?
2. Jaká je vaše role v rámci tohoto procesu?
3. Jakým způsobem evidujete žádosti o investice?
4. Jak se dozvíte o schválení investice?
5. Kdo provádí vyhodnocování investic?
6. Kde v procesu vznikají největší prodlevy nebo problémy?
7. Jak by se podle vás měl zefektivnit proces investic v novém informačním systému?

Rozhovory poskytly autorce práce cenné informace o reálném průběhu procesu investic a o problémech, které se v průběhu procesu objevují. Přepisy těchto rozhovorů jsou uvedeny v příloze 1 této práce.

9.4.2 Analýza historických dat

Další metodou sběru dat je analýza historických údajů, která byla zacílena na posouzení průběhu investic v rámci celého stávajícího investičního procesu. Byla zkoumána data v období od června do prosince 2024, přičemž hlavní parametr byl výběr investic přesahující hodnotu 5 milionů Kč. Byly vybrány investice do těžké techniky a velkých finančních

položek, které tvoří pravidelnou součást ročních investic společnosti. Po výběru dat byla zpracována případová studie, kde bylo zkoumáno 12 vybraných investic, které splňovaly kritéria pro zahrnutí do analýzy a která slouží pro demonstrování stávajícího investičního procesu. Cílem případové studie bylo ověřit, kam až proces investice funguje a jestli je oddělení controllingu vždy informováno.

V příloze 2 je uvedeno, v kolika případech z celkového počtu žádostí, které byly evidovány v systému jako pořízený majetek, prošly procesem bez problémů a v kolika případech došlo ke zpoždění či problémům v procesu. Výsledky ukázaly, že 11 z 12 žádostí nebylo v uvedeném období řádně zpracováno až k vyhodnocení controllingem a 3 z 12 žádostí nebylo zahrnuto v investičním plánu. Tyto výsledky odhalily určité nedostatky v procesní administrativě, kontinuitě a monitorování investic.

9.4.3 Dokumenty a normy

Pro získání informací byly prostudovány interní dokumenty společnosti. Mezi ně patří:

- investiční plán společnosti,
- finanční plán společnosti,
- účetní data týkající se jednotlivých investic,
- normy a směrnice pro schvalování a vyhodnocování investic,
- výroční zprávy společnosti,
- historické manuály oddělení controllingu,
- žádosti o investice,
- materiály k nabídkám financování investic,
- likvidační protokoly,
- reporty controllingového oddělení,
- rozborů hospodaření společnosti.

Ze studia dokumentů vyplynuly nedostatky v oblasti normové dokumentace společnosti a ukázalo, že proces investic není důkladně popsán v celém jeho průběhu. Zejména byla identifikována slabá místa v procesu vyhodnocování a systémové evidence investic.

9.4.4 Specifika sběru dat

Na základě pozorování a analýzy dokumentů bylo zjištěno, že oddělení controllingu provádí vyhodnocování investičního plánu jako součást vyhodnocování ročního finančního plánu. Finanční plán každé divize se porovnává se skutečností v rozbořech hospodaření, které zpracovává a vyhodnocuje každý měsíc specialista controllingu. Investiční plán je hodnocen pouze v rámci celku, tedy finančního plánu, a controlling hodnotí divizi podle toho, zda finanční plán plní nebo neplní.

Hlavním nástrojem pro identifikaci problému a také získání námětu pro téma diplomové práce byly dialogy během porad o zavádění CIS v uplynulém roce. V rámci těchto porad, kterých se zúčastnili všichni zástupci jednotlivých procesů včetně vedení společnosti, probíhaly diskuze o procesu a jeho problémech. Na základě těchto dlouhých jednání došlo k identifikaci potřeby sestavit nový investiční proces pro nový systém. Vzhledem k extrémně dlouhému komunikačnímu procesu není možné poskytnout opis jednání. Některé dialogy byly vedeny formou firemní e-mailové pošty v rámci téměř ročního komunikačního vlákna. Z výše uvedených důvodů a rovněž z důvodů požadavku anonymizace práce a ochrany citlivých informací není možné poskytnout opisy jednotlivých porad a e-mailové korespondence v příloze.

Metody sběru dat, které byly v rámci této kapitoly použity, poskytly důležité informace o reálném stavu celého investičního procesu ve společnosti. Na základě výše uvedeného byly identifikovány nedostatky současného investičního procesu popsané v kapitole 9.5. Na základě rozhovorů, porad a další komunikace s vedením společnosti v průběhu minulého roku autorka práce identifikovala seznam požadavků společnosti na novou metodiku investičního procesu uvedené v kapitole 9.6.

9.5 Identifikace nedostatků

Na základě pozorování, rozhovorů, sběru dat a analýzy firemních procesů byly identifikovány tyto nedostatky:

1. Neexistence komplexního provázaného investičního procesu.
2. Investiční proces není sepsán do normy.
3. Stávající systémy jsou natolik komplikované, že neumožňují uživatelům evidovat potřebné informace.

4. Stávající systémy neumožňují evidovat proces investic.
5. Jednotlivé fungující kroky mají oddělenou evidenci na jednotlivých odděleních, ke kterým se controlling či vedení společnosti těžko dostane.
6. Evidence schválených investic není katalogizována v informačním systému.
7. Evidence schváleného financování investic není katalogizována v informačním systému.
8. Schválené investice nejsou oznamovány oddělení controllingu.
9. Schválené investice nejsou zohledněny v investičním plánu.
10. Investice nejsou správně řízeny.
11. Investice nejsou kontrolovány.
12. Investice nejsou vyhodnocovány.

9.6 Požadavky společnosti

Na základě identifikovaných nedostatků se vedení rozhodlo pro zlepšení současného stavu a byly stanoveny následující požadavky:

1. Proces investic bude ucelen a optimalizován pro nový informační systém, a to formou Normy.
2. Informační systém bude využit pro plánování, evidenci a dokumentaci investic, schvalování workflow a systém pro sledování aktuálního stavu žadanek.
3. Z hlediska controllingu byl stanoven požadavek na:
 - zpřesnění a doplnění výstupů pro řízení cash flow,
 - vyhodnocení provedených investic (návratnost, profitabilita),
 - controlling struktury financování a podmínek financování,
 - dedikovaný specialista controllingu investic,
 - přehled a prioritizace žadanek na investice – podpora řízení budoucího cash flow,
 - manažer financování potřebuje být informován o nově schválené investici,
 - zavedení ročního investičního plánu pro urychlení do CIS,

- zavedení aktualizace plánu investic včetně doplnění všech ad hoc požadavků na nové investice,
- přiřazení kódu klasifikace CZ-CPA k investicím pro určení odpisované skupiny a plánování odpisů,
- možnost exportu konsolidovaného plánu ze systému CIS pro účely reportingu mateřské společnosti.

10 NÁVRH METODIKY A OPTIMALIZACE INVESTIČNÍHO PROCESU

Analýza současného stavu pomohla identifikovat nedostatky a stanovit požadavky na nový proces investic. Na základě toho byly autorkou práce stanoveny jednotlivé kroky, které je potřeba optimalizovat ve stávajícím procesu a kroky, pro které je potřeba vytvořit novou metodiku.

Procesy plánování, schvalování a financování investic vyžadují optimalizaci a doplnění chybějících vazeb mezi jednotlivými kroky. V oblasti řízení, vyhodnocování, evidence a vzájemné provázanosti investičních aktivit, včetně efektivního využívání informačního systému, je nezbytné definovat a implementovat novou metodiku.

10.1 Obecná pravidla

Investicí se rozumí využívání ekonomických zdrojů k pořízení aktiv nezbytných pro rozvoj činnosti společnosti a dosažení jejích cílů, což se promítá do navýšení položky dlouhodobých aktiv. Divesticí se rozumí zcizení aktiv, které má za následek snížení nebo změnu složení položky dlouhodobých aktiv nebo kombinaci obou.

Za účelem efektivního řízení investičních a divestičních aktiv je ve společnosti zřízena Investiční komise, jejímž členy jsou generální ředitel, finanční ředitel, ředitel služeb a předseda představenstva.

V kompetenci Investiční komise je schvalování investičních záměrů v případech investic do autodopravy a informačních technologií, které jsou posuzovány hromadně v rámci rámcového investičního plánu. Komise dále schvaluje investice do nemovitostí a ostatní investice / divestice, jejichž jednotková hodnota přesahuje 40 000 Kč.

V případě mateřské společnosti podléhají schválení Investiční komisí žádosti o investice a divestice, jejichž hodnota přesahuje 1 milion EUR a které nejsou kryty finančními prostředky z konkrétního projektu, jakož i veškeré investice do nemovitostí.

Normativní rámec současně stanovuje, že jednotlivé divize by neměly realizovat nákupy mimo schválený investiční plán. V odůvodněných případech, zejména při nutnosti rychlé reakce na specifické požadavky soutěžených projektů, je však umožněno využít výjimečný schvalovací mechanismus, jenž zajišťuje potřebnou operativnost.

10.2 Plánování investic

Autorka práce navrhuje následující scénář pro fázi plánování investic. Plánování investic bude zahájeno na základě pokynů specialisty controllingu pro jednotlivé divize. Nový systém CIS automaticky informuje specialistu controllingu o možnosti začít pracovat na investičním plánu. Specialisté controllingu ověří a konzultují kód CZ-CPA se zadavatelem plánu, pokud je potřeba ověření.

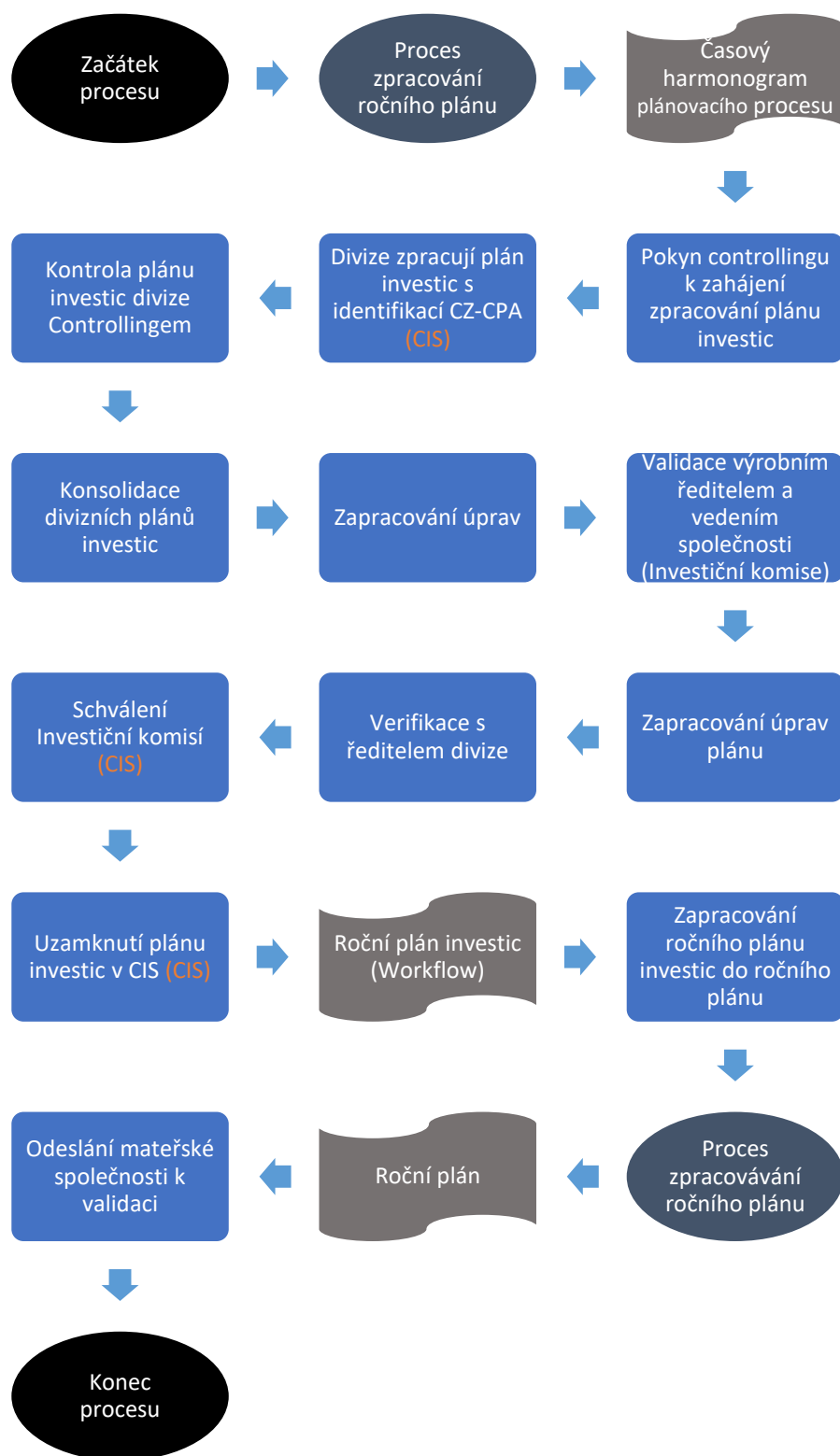
Administrátor divize na základě podkladů od vedoucích středisek a realizačního týmu připraví investiční plán v investičním modulu systému CIS. Tento plán bude obsahovat informace o žadateli investice (např. vedoucí divize odpovědný za nákup), popis investic do nákupu, obnovy a údržby hmotného majetku, předpokládané cenové rozmezí investic (maximálně 10 %), plánovaný výběr dodavatelů a předpokládané období investice. Dále bude plán obsahovat přiřazení kódu CZ-CPA ke každé položce, který zadává manažer ekonomického oddělení divize. Tento kód slouží k nastavení odpisové skupiny pro zpracování odpisů, což je podpořeno a ověřeno, zejména na začátku fungování této funkcionality.

Jakmile ředitel divize nebo jím pověřená osoba dokončí plán investic, předá ho prostřednictvím workflow ke kontrole a schválení specialistovi controllingu, manažerovi controllingu a vedení společnosti, konkrétně generálnímu řediteli. Controlling provádí validaci plánu spolu s výrobním ředitelem divize a vedením společnosti. V případě potřeby doplnění informací mohou schvalovatelé vrátit plán zpět do předchozí fáze, kde se upraví podle požadavků.

Divize následně zapracují připomínky a požadované úpravy do plánu. Investiční komise přidá připomínky pro financování do investičního plánu v systému. Po schválení jsou investice v systému označeny a vytvoří se finální schválený investiční plán. Právní ředitelka a manažer financování obdrží informaci o dostupnosti schváleného plánu v systému, který je členěn podle jednotlivých divizí a investičních akcí. Controlling následně zkonsoliduje investiční plány jednotlivých divizí a vytvoří celkový plán pro celou společnost, který bude zaslán mateřské společnosti k validaci. Případné připomínky od mateřské společnosti budou zapracovány do investičního plánu.

Plánování investic zobrazuje následující procesní mapa (tabulka 5). Termín pro schválení plánu generálním ředitelem a Investiční komisí je 15.9.

Tabulka 5: Mapa procesu plánování investic



(zdroj: vlastní zpracování)

Optimalizace procesu plánování investic proběhne v následujících bodech:

- Ředitelé divizí zpracují své požadavky na investice, a to včetně technického zhodnocení stávajícího majetku, přímo v systému.

Dříve: v excelovém formuláři odeslali ředitelé e-mailem žádosti controllingu ke zpracování.

- Controlling pouze zkontroluje a dopravit konsolidaci plánu investic provedenou automatizovaně informačním systémem za všechny divize.

Dříve: manuální konsolidace dat do jednoho excelovského souboru prováděl specialista controllingu při každé schvalovací mezi-verzi investičního plánu.

- Úpravy plánu a připomínky budou sdělovány a evidovány v systému a odeslány ke zpracování přímo řediteli divize.

Dříve: zpravidla nedocházelo ke schvalování investic v požadované výši. Tato zpětná vazba byla přes controlling předávána ředitelům divizí e-mailem s žádostí o přepracování výše investic a poskytnutí doplňujících informací. Proces se tímto způsobem opakoval, než došlo ke konsenzu validace nebo zamítnutí investice.

- Schvalování investičního plánu bude probíhat přímo v systému. Tím bude patrné, která verze plánu je finální a schválená.

Dříve: schvalování ústně při jednání s manažerem controllingu, po kterém se vyhotovila tištěná verze plánu, kterou na důkaz souhlasu podepsali ředitelé divizí, Investiční komise a manažer controllingu. Vznikalo hodně verzí, v excelu, než došlo k finálnímu schválení.

- Finální plán investic bude po schválení uzamčen pro další editaci v systému.

Dříve: existoval excel s finálním investičním plánem. Často docházelo i v průběhu roku ke změnám v plánu, které dodatečně požadovalo vedení společnosti a tím docházelo v chybovosti, při opomenutí promítnutí některé úpravy znovu z excelu do systému, což vedlo ke zkreslení sledování odchylek a chybovosti.

- Plán investic bude ve finální verzi přímo v systému, čímž bude možné reportovat vždy dle aktuálního plánu investic.

Dříve: konsolidovaný excelovský soubor se načítal do systému manuálně. Při každé změně se musel excel znovu načíst. Docházelo k opomenutí načtení aktualizovaného excelového souboru do systému.

10.3 Financování investic

Na proces plánování investic navazuje proces financování, jak je podrobně uvedeno v kapitole 9.1 Popis současného procesu. Autorka navrhuje nově postup při financování investic následujícím způsobem.

Proces zajištění financování investičních záměrů bude zahájen až po formálním schválení ročního investičního plánu vedením. Na základě schváleného plánu dojde k automatickému vygenerování požadavku na zajištění finančních zdrojů pro konkrétní investiční položku. Tento požadavek bude systémem přidělen příslušnému administrátorovi divize, který bude odpovědný za první úroveň kontroly.

Administrátor následně provede revizi a případné doplnění vstupních údajů vygenerované žádosti, přičemž bude klást důraz na věcnou správnost a úplnost informací. Po provedení kontroly bude žádost prostřednictvím elektronického workflow předána k dalšímu zpracování na útvar financování, konkrétně Manažerovi financování.

Manažer financování bude prostřednictvím interního workflow systému notifikován o schválené investici a obdrží instrukci k jejímu finančnímu zajištění. Následuje fáze výběru vhodného poskytovatele externího financování, která bude realizována formou nákupního procesu. Po výběru konkrétní finanční instituce bude tento výběr oficiálně komunikován jak příslušné divizi, tak vybranému poskytovateli, a to formou e-mailové notifikace.

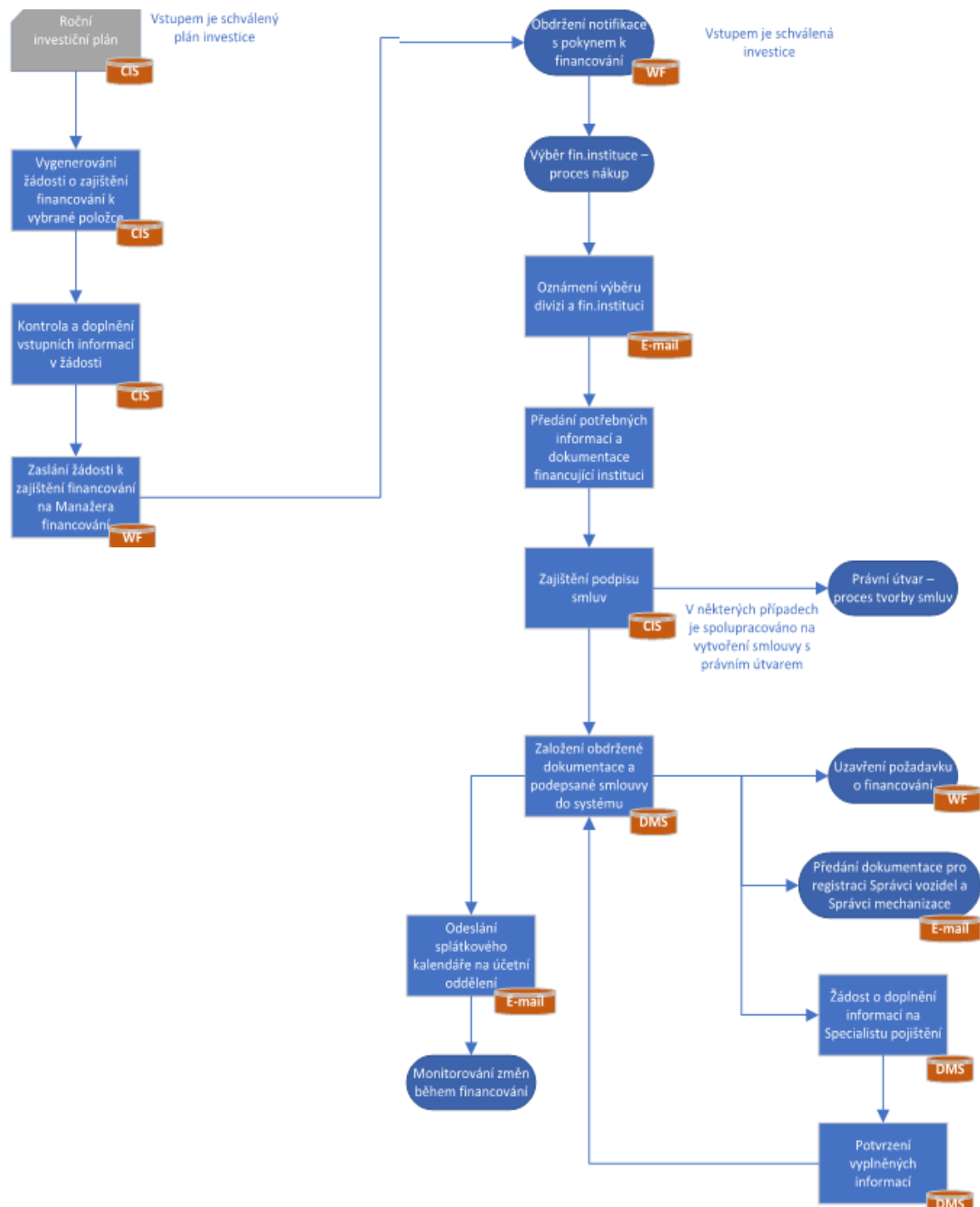
Dále manažer financování zajistí předání všech potřebných údajů a dokumentace vybrané finanční instituci a současně zkoordinuje ve spolupráci s právním oddělením přípravu smluvní dokumentace. Po finalizaci smluv bude prostřednictvím systému CIS zabezpečen jejich elektronický podpis.

V následujícím kroku bude schválená a podepsaná smluvní dokumentace vložena do systému Databáze staveb (DWS). Prostřednictvím workflow dojde k uzavření požadavku o financování, předání dokumentace pro registraci správci vozidel a správci mechanice formou e-mailu, žádost o doplnění informací na specialistu pojištění prostřednictvím systému Databáze staveb, kde dojde k potvrzení vyplněných informací.

Závěrečnou fází celého procesu bude odeslání splátkového kalendáře na účetní oddělení, opět prostřednictvím e-mailové komunikace. Po celou dobu financování pak Manažer financování bude průběžně monitorovat případné změny a aktualizace spojené s čerpáním a správou finančních prostředků.

Procesní mapa financování investic je znázorněna v tabulce 6.

Tabulka 6: Procesní mapa financování investic



(zdroj: vlastní zpracování)

Optimalizace procesu financování investic proběhne v následujících bodech:

- Žádost o zajištění financování bude vygenerována systémem automaticky po schválení plánu investic.

Dříve: žádost měla podobu excelovského souboru.

- Efektivní komunikace prostřednictvím workflow mezi manažerem financování a administrátorem divize o výsledku stavu výběrového řízení.

Dříve: ke komunikaci mezi stranami docházelo až po zajištění financování.

- Systémová evidence všech žádostí o financování, sjednaných smluv bankovních institucí, doprovodné dokumentace, pojištění a splátkový kalendář na jednom místě v systému Databáze staveb.

Dříve: evidence byla zejména v tištěné podobě u jednotlivých oddělení a do systému se zadával splátkový kalendář. Evidenci smluv v elektronické podobě mělo každé oddělení na svém uložišti, ke kterému mělo přístup pouze dané oddělení.

- Proces financování bude možné monitorovat v průběhu celého procesu a ihned evidovat změny ve financování.

Dříve: po dotaz na jakoukoliv změnu a stav bylo nutné fyzicky kontaktovat Manažera financování.

- Proces financování bude kompletně provázán na celý investiční proces a vytvoří tak ucelený aktuální pohled na investici.

Dříve: nebylo lehké sledovat celý proces, protože provázanost jednotlivých kroků zcela chyběla.

10.4 Schvalování investic

Nyní autorka práce vysvětlí, jak by dle nového scénáře mohl vypadat další navazující proces – schvalování investic. Klíčovou roli v tomto kroku sehraje ředitel divize, nebo jím pověřený zástupce – například výrobní manažer či ředitel oblasti – který bude přímo zodpovědný za předložení návrhu investičního plánu za svou organizační jednotku.

Tyto návrhy budou agregovány útvarem controllingu a předloženy v konsolidované podobě Investiční komisi jednou ročně. Tento proces bude tvořit podnikatelský plán společnosti dle Harmonogramu zpracování plánu na následující rok.

Investice plánované, schválené a neuskutečněné v daném roce, se přesunou do plánu roku následujícího v případě, že jejich potřeba trvá, nebyla tedy nahrazena jinou investicí stejných nebo lepších parametrů. Tyto přesunuté investice musí být přezkoumány Investiční komisí v rámci zpracování plánu investic na další rok.

Žádosti ke schválení dílčích investic bude podávat předkladatel prostřednictvím schvalovacího workflow. Pro investice divize předloží žádost ředitel divize. Ředitel podpůrných služeb předloží žádost za ředitelství společnosti pro investice do nemovitostí, vozidel a IT. Finanční ředitel bude mít na starost žádost pro investice do dlouhodobého finančního majetku. Investici schválí Investiční komise průběžně dle potřeb, priorit a požadavků uvedených v systémové dokumentaci.

Investiční komise žádost o investici svým rozhodnutím buďto schválí, zamítne nebo vrátí předkladateli k doplnění či vysvětlení, a to prostřednictvím systémové notifikace a workflow. Výsledek jednání Investiční komise bude vydán formou rozhodnutí o schválení či zamítnutí návrhu investice, které pověřený člen Investiční komise předá jako oficiální dokument, který je nezbytný pro provedení navrhované operace předkladateli k dalšímu řízení.

Pokud dojde k předložení a schválení žádosti, která nebyla součástí schváleného plánu, bude nutné, aby Investiční komise informovala oddělení Controllingu, které zohlední investici ve finančním plánování.

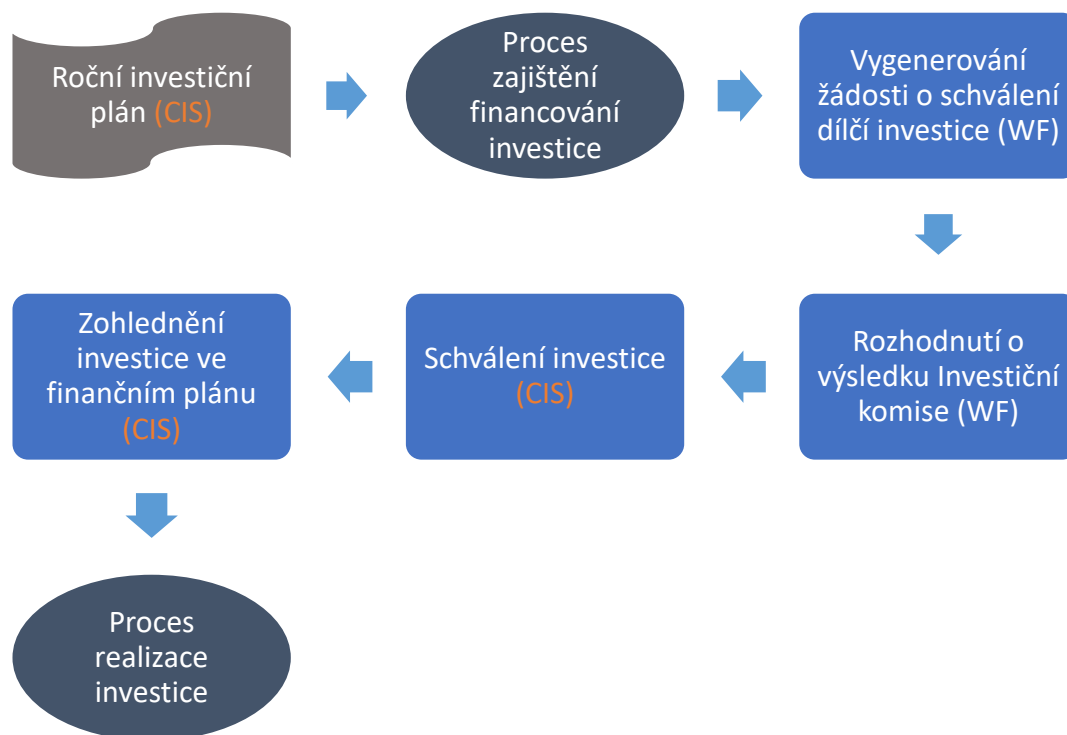
Limity pro schvalování investic budou nastaveny následovně. Investiční komisi se předloží investice do autodopravy a IT, nemovitostí a ostatních investic a divestic, které nepřevýší hodnotu 40 tis. Kč. Investiční komise skupiny pak schválí investice jejichž cena převyšuje 1 mil. EUR a neodepíší se ve stavebním projektu a veškeré nemovitosti.

Elektronická žádost musí obsahovat název, kvantifikaci, odhadovanou hodnotu investice, plánovanou formu financování, plánovaný měsíc pořízení, zdůvodnění, ekonomické zhodnocení, návratnost a vyhodnocení výběrového řízení.

Za evidenci žádostí v systému CIS bude odpovědný předkladatel žádosti, který je rovněž odpovědný za její distribuci. Investice a divestice budou rovněž evidovány Investiční komisí na základě podkladů příslušných ředitelů. Za evidenci investičního plánu v systému

CIS bude zodpovědné oddělení controllingu. V tabulce 7 je uvedena procesní mapa schvalování investic.

Tabulka 7: Mapa procesu schvalování investic



(zdroj: vlastní zpracování)

Optimalizace procesu schvalování proběhne v následujících bodech:

- Žádost o schválení investice bude vygenerována a odeslána systémem CIS k validaci Inventarizační komisí.

Dříve: žádost se vyplňovala v excelovského souboru a Investiční komisi byla předložena v tištěné podobě.

- Proces schvalování investic bude systémově přímo provázán na schválený plán investic a upozorní na schválenou investici, která není v souladu s validovaným investičním plánem.

Dříve: schválené investice, které nebyly zahrnuty ve schváleném plánu se dále nezohledňovaly aktualizací investičního plánu. Pokud k tomu sporadicky došlo, šlo o ruční úpravy v excelovském souboru a opětovném nahrání do systému.

- Rozhodnutí Investiční komise budou nyní transparentně dostupná a systematicky evidovaná v systému CIS.

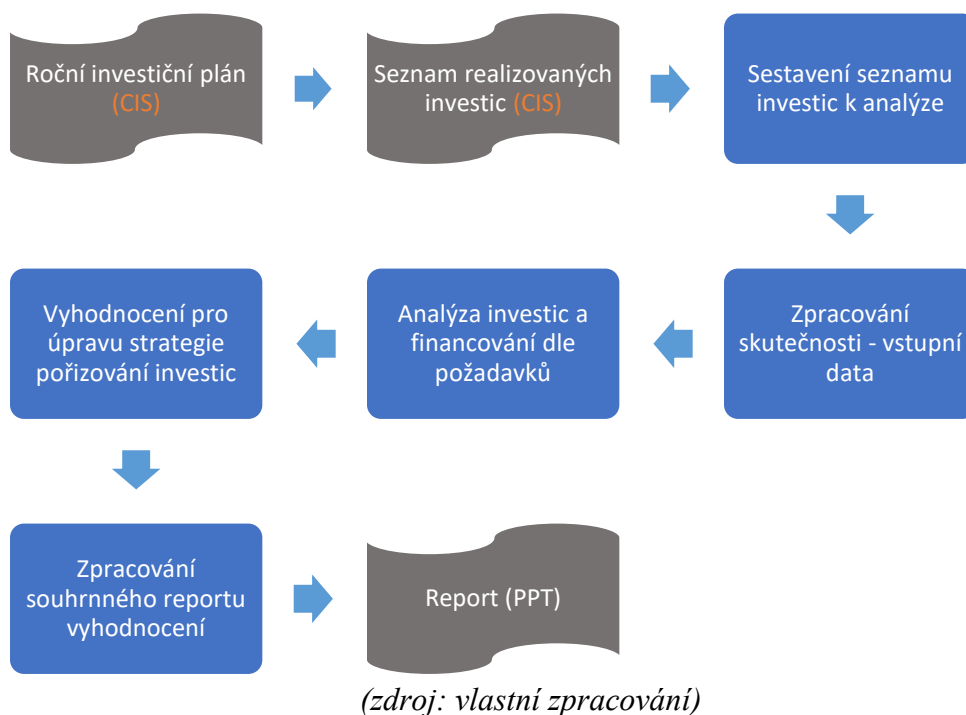
Dříve: evidence žádostí byla vedena v listinné podobě u právní ředitelky.

10.5 Řízení a controlling investic

Další fází investičního procesu bude řízení a controlling, který autorka práce navrhuje řešit následovně. Tento proces pokryje celé investiční období – od plánování, přes realizaci, až po vyhodnocení a případnou úpravu investiční strategie. Po schválení investičního plánu bude sestaven seznam realizovaných investic, jež budou průběžně evidovány v informačním systému CIS. Následně bude vytvořen seznam investic určených k analytickému zhodnocení. Při hodnocení se zohlední klíčové faktory, jako jsou kapacitní využití strojů, návratnost investic, zvolená forma financování (např. leasing nebo koupě), provozní a servisní náklady, životnost zařízení, plán jejich obnovy a také odchylky mezi plánovanými a skutečně čerpanými prostředky.

Na základě vstupních dat, která pocházejí mimo jiné z procesu účetní závěrky, proběhne zpracování skutečnosti, následovat bude podrobná analýza investic a jejich financování dle stanovených požadavků. Výsledkem této analýzy bude vyhodnocení, které poslouží jako podklad pro úpravu strategie pořizování investic. Výsledkem tohoto hodnocení bude souhrnný report, jenž uzavře celý proces a poskytne základ pro sestavení nového investičního procesu. Proces řízení a controllingu investic zachycuje procesní mapa v tabulce 8.

Tabulka 8: Mapa procesu řízení a controlling investic



Optimalizace procesu řízení a controlling investic proběhne v následujících bodech:

- Sledování investic a jejich řízení bude probíhat v systému CIS.

Dříve: řízení investic bylo kontrolováno v návaznosti na plán investic, který byl veden v excelu a nahrán do datového skladu.

- Řízení investic bude automatizováno systémem CIS.

Dříve: řízení investic nebylo automatizováno.

- Controlling investic, aktualizace investičního plánu a seznam realizovaných investic bude možné jednoduše provést v systému CIS.

Dříve: data byla načtena do datového skladu a výstupy stahovány v základním nastavení OLAP kostek, což vyžadovalo další náročné zpracování.

- Aktualizace investičního plánu budou snadno automatizovaná pomocí systému CIS.

Dříve: aktualizace byly prováděny ručně. Většinou nedošlo ani k předání informace o nutnosti plán investic aktualizovat.

- Celý proces bude přehledně evidován v systému a tím každá strana automaticky obdrží veškeré informace a přístup k potřebným podkladům.

Dříve: pro informace musel controller kontaktovat všechny zainteresované strany a vyčkat na zaslané podklady.

- Snadný export porovnání a reportingu ze systému CIS.

Dříve: ruční provedení v excelu.

- Základní sledování a controlling investic bude v systému CIS automaticky nastaven, další možnosti sledování a řízení investic bude možné pomocí nástroje Power BI.

Dříve: modul investice nebyl nijak automatizován či přehledně evidován v systému.

- Propojení všech relevantních dat o investicích bude zajištěno v systému i v reportech z datového skladu, což umožní komplexní vyhodnocení návratnosti investic.

Dříve: datový sklad umožňoval reporting na základě skutečnosti zaúčtované v účetnictví. Propojení tedy bylo pouze v rámci datového skladu mezi účetnictvím a načteným investičním plánem. Proces financování a schvalování dílčích investic a jiné související procesy propojené nebyly.

10.5.1 Aktualizace investičního plánu

Aktualizace investičního plánu se v současné praxi ukazují jako problematická oblast, která často vede k nepřesnostem, chybám a zpožděním. V nově navrženém procesu proto autorka této problematice věnuje samostatnou podkapitolu. Aktualizace budou probíhat na základě konkrétních podnětů, mezi něž bude patřit pravidelná měsíční revize plánovaného cash flow a přehodnocení již schválených investičních akcí. Tyto změny mohou být vyvolány například posunem v harmonogramu realizace konkrétního projektu nebo potřebou zařadit novou investici s vyšší prioritou, která nebyla součástí původního plánu.

V případě, kdy dojde k nahrazení plánované investice jinou investicí s vyšší prioritou, neznamena to automatické zařazení původní investice do plánu následujícího období. Pro její opětovné zařazení do investičního plánu bude nezbytné znovu podstoupení celého schvalovacího procesu v rámci přípravy nového plánu.

Potřeba po aktualizaci investičního plánu následně spouští proces jeho revize ve spolupráci s finančním ředitelem a jednotlivými divizemi, přičemž bude zohledňována případná změna v načasování realizace, změně priorit či technických parametrů investičních akcí. Veškeré změny budou v dokumentaci opatřeny komentářem s vysvětlením důvodů úprav příslušných položek.

Každá aktualizovaná verze investičního plánu bude v systému evidována pod jednoznačným označením a obdrží příznak „poslední verze“, čímž se zajistí sledovatelnost jednotlivých revizí.

Nerealizované investiční položky z předchozího roku bude možné automaticky převést do návrhu plánu pro následující fiskální období, za předpokladu, že jejich zařazení bude i nadále opodstatněné. Tato položka pak nese příznak „investice nerealizovaná v předchozím období“. Nový plán se automaticky předvyplní nerealizovanými investicemi z plánu předchozího období. Tento předvyplněný návrh bude následně podroben posouzení manažerem ekonomickým příslušné divize, který rozhodne o jejím setrvání či vyřazení z nového investičního plánu.

10.5.2 Sledování realizace plánu investic

Sledování realizace investičního plánu je jednou z klíčových funkcionalit modulu controllingu, která umožňuje specialistům sledovat čerpání investic na základě účetních dat. Tato data mohou být do systému zadávána manuálně nebo mohou být manuálně propojena s konkrétními položkami investičního plánu. Pro zajištění vyšší efektivity a přesnosti sledování čerpání investic je žádoucí implementace automatizovaného propojení s účetnictvím, které by mělo být prováděno na denní bázi. Funkčnost tohoto automatického napojení však předpokládá existenci spolehlivých párovacích klíčů a jednotného označování všech účetních záznamů souvisejících s jednotlivými investicemi.

Integrace investičního plánu s účetními systémy přináší značné výhody při sledování a vyhodnocování skutečného čerpání investic. V praxi by měl být systém nastaven tak, aby žadatel o investici před zahájením výběrového řízení a samotným nákupem vybíral z již schválené položky v plánu. Investice bude automaticky spárována s plánovanou položkou a její údaje budou sledovány napříč celým procesem až do realizace. Účetní zápisy se následně automaticky přiřadí k dané investici v plánu, což umožní transparentní sledování a zpětné vyhodnocení.

Specialista controllingu provede pravidelné měsíční vyhodnocení čerpání investičního plánu a realizace investic, přičemž výsledky zpracuje ve formě souhrnného reportu. Na základě zjištěných skutečností pak připraví návrhy na úpravy, které mohou být zohledněny při sestavování investičního plánu pro následující období. V případě potřeby bude možné tyto úpravy promítnout i do aktuálně platného investičního plánu prostřednictvím jeho revize.

V rámci systému řízení a sledování investic by měla být zajištěna funkcionalita, která umožní evidenci skutečných nákladů i k těm investičním žádostem, jež nebyly součástí schváleného investičního plánu. Tato funkcionalita nabídne možnost přiřazení skutečnosti k nulovému plánu, čímž bude umožněno objektivní vyhodnocení neočekávaných investičních výdajů.

Po realizaci investice bude specialistovi controllingu automaticky předána informace o přiřazeném čísle dlouhodobého majetku ze systému D365. Tato funkcionalita zajistí přesné propojení investičních výdajů s konkrétními majetkovými položkami a umožní jejich systematické sledování, a to jak na úrovni jednotlivých investic, tak v rámci skupin nebo celkového portfolia plánovaných investic.

Specialista controllingu může exportovat plán investic v předdefinované struktuře ze systému, a to jak za úroveň jednotlivých divizí, tak konsolidovaně za celou společnost. Následné hodnocení a analýzu investičního plánu provede útvar controllingu primárně prostřednictvím systému CIS, s doplňkovou možností exportu dat do prostředí Microsoft excel, například pro účely auditu nebo pro potřeby vedení společnosti, případně s využitím nástrojů typu Power BI.

Ačkoliv bude investiční plán formálně validován na začátku fiskálního období, jeho průběžná revize během roku standardně neproběhne. V rámci kvartálních plánovacích cyklů však bude možné upravovat výhledy podle aktuálního vývoje jednotlivých projektů. Nové investiční požadavky, které vzniknou v průběhu roku, budou schvalovány individuálně – a to s ohledem na aktuální finanční situaci společnosti, vývoj cash flow a specifika konkrétních projektů. Systém zároveň umožní evidenci historických a aktuálních verzí investičního plánu.

Z pohledu sledování návratnosti investic je pro specialistu controllingu klíčové propojení dat mezi jednotlivými systémy, zejména mezi evidencí dlouhodobého majetku, využitím investice na konkrétních projektech a kapacitním vytížením mechanizačních

prostředků. Tyto informace budou zpracovávány formou standardizovaných reportů z datového skladu, což umožní pravidelné automatizované vyhodnocování investic, a to zpravidla na měsíční bázi. Získaná data pak poslouží nejen k aktualizaci investičního plánu, ale také jako vstup pro následující investiční reporting vedení společnosti.

10.5.3 Sledování cash flow investic

Sledování cash flow investic představuje integrální součást finančního plánování v rámci controllingu investic, proto mu autorka bude věnovat také samostatnou podkapitolu a nastíní nový přístup. Specialista controllingu pravidelně na měsíční bázi sestavuje plán peněžních toků, jehož nedílnou součástí je také položka věnovaná plánovaným investicím. V současnosti je tento plán zpracováván v prostředí tabulkového procesoru s ručním vkládáním dat, která jsou získávána z různých interních zdrojů. Navrhovaný systémový model však počítá s automatizací tohoto procesu – přenos hodnot plánovaných a schválených investic bude realizován přímo ze systému bez nutnosti ručního zásahu.

Přístup k aktuálnímu seznamu investičních požadavků a stavu jejich realizace budou mít klíčové osoby – právní ředitelka, specialista controllingu a specialista financování. Na základě těchto informací pak specialista controllingu sestaví investiční část plánu cash flow, včetně predikce příjmů a výdajů z jednotlivých investičních aktiv, s ohledem na sezónnost, platební podmínky a další faktory. Výsledkem bude měsíční a roční plán peněžních toků souvisejících s investicemi.

Součástí controllingových aktivit bude rovněž provádění simulací a analýz různých scénářů vývoje cash flow. Tyto simulace zahrnují například testování citlivosti na změny úrokových sazeb, cen vstupních materiálů nebo jiné ekonomické proměnné. Na základě výsledků těchto simulací může být plán optimalizován a přizpůsoben efektivním nákupním strategiím.

Monitoring skutečného vývoje cash flow investic zahrne pravidelné sledování skutečně uskutečněných peněžních toků v porovnání s plánovanými hodnotami, identifikaci případných odchylek a jejich podrobnou analýzu. V případě zjištěných rozdílů bude specialista controllingu oprávněn provést úpravy plánu. Následně dojde k vyhodnocení celkového stavu investic, budoucího vývoje a analýze financování z interních i externích zdrojů. Výstupy z tohoto procesu budou pravidelně prezentovány vedení společnosti při

měsíčních poradách, čímž poskytnou podklad pro strategické rozhodování v oblasti investiční politiky podniku.

10.5.4 Controlling investic

V podkapitole controlling investic autorka vysvětlí, jak v nově navrženém procesu bude tento důležitý krok fungovat. Controlling zajistí identifikaci realizovaných investic v horizontu posledních 24 měsíců prostřednictvím dostupného systémového reportingu. Z těchto investic bude vybrán reprezentativní vzorek významných případů, u kterých bude provedeno zpětné vyhodnocení naplnění původních parametrů uvedených v business case, včetně analýzy dosažené návratnosti investovaných prostředků.

Pro vybrané investiční projekty budou aktualizována vstupní data business case na základě skutečně dosažených výsledků a následně se zpracuje analýza odchylek. Specialista controllingu v této fázi ověří správnost vstupních dat a výchozích předpokladů ve spolupráci s odpovědnou divizí, která danou investici realizovala.

Manažer ekonomický následně poskytne odborný komentář k identifikovaným odchylkám a navrhne případná opatření k jejich nápravě. Tato opatření mohou zahrnovat například úpravu investičního plánu nebo aktualizaci procesních nastavení.

Na základě provedené analýzy připraví specialista controllingu souhrnný report o vyhodnocení vybraných investičních případů a souvisejících business case, který předloží vedení společnosti. Management poté rozhodne o přijetí navržených opatření, případně doporučuje jejich dopracování.

Na závěr dojde ke zapracování odsouhlasených změn do příslušných plánovacích dokumentů a k implementaci navržených opatření v závislosti na jejich charakteru a dopadu na řízení investičního cyklu.

Dedikovaný specialista controllingu investic bude systematicky provádět kontrolní činnosti, které zahrnují ověřování souladu mezi schválenými investicemi a doprovodnou dokumentací a informacemi, jež se vztahují k jednotlivým investičním projektům.

Součástí kontrolního procesu bude zejména kontrola údajů o zadavateli investice a o dodavatelském subjektu, dále ověřování náležitostí kupních smluv, dohodnutých termínů dodání, fakturace a realizovaných plateb. Dále specialista bude sledovat technické

specifikace pořizovaného majetku, zajistí evidenci předávacích protokolů a zkontroluje naplnění požadavků v oblasti pojištění.

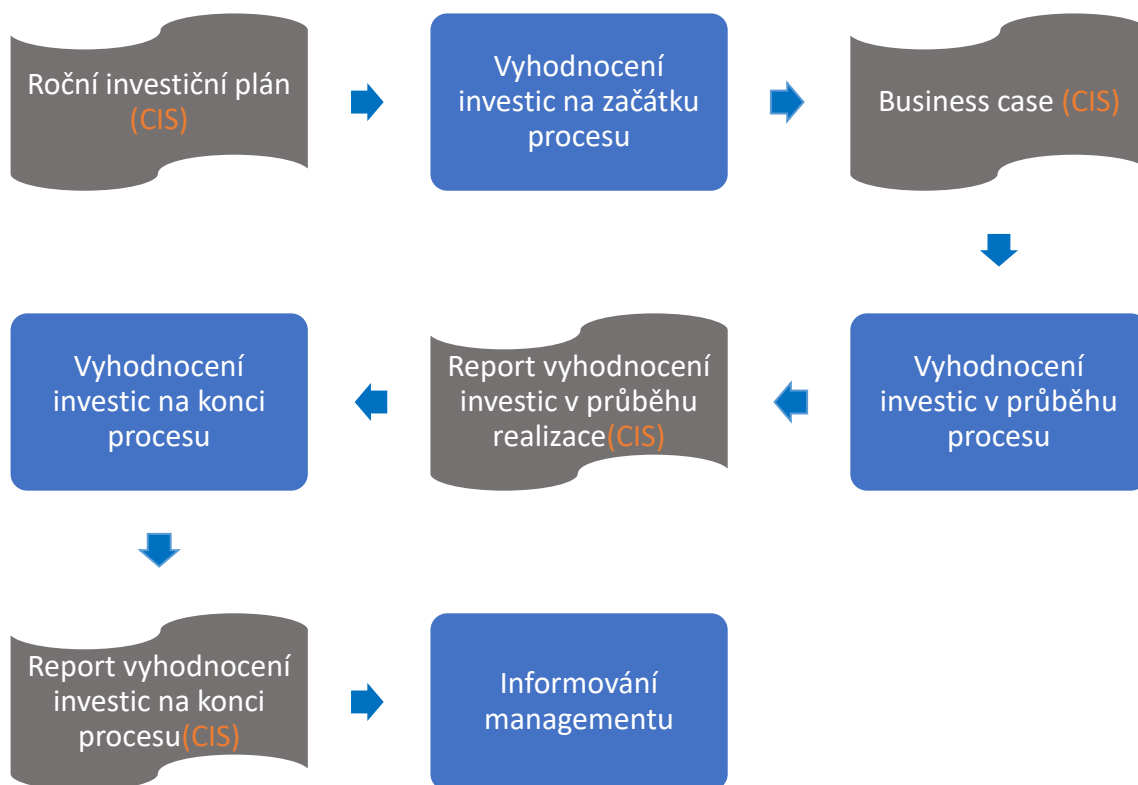
Současně bude sledovat způsob financování jednotlivých investic, a to jak z vlastních, tak i z externích zdrojů. Jeho činnost tak zajistí důslednou správu investičních dat, podpoří transparentnost a umožní efektivní vyhodnocování souladu investičních výdajů s investičními pravidly a schvalovacím procesem společnosti.

10.6 Vyhodnocování investic

Společnost každý rok pořídí velké množství investic. Jedná se o investice do drobného majetku jako je například pořizování a obnova drobné elektroniky (notebooky, mobilní telefony a různé příslušenství), kancelářských potřeb a majetku (stoly, židle, papírnické potřeby). Mezi větší investice patří obnova a údržba firemní flotily osobních automobilů a pořizování či obnova stavebních potřeb a strojů. Mezi velké investice patří zejména investice do těžké stavební techniky, jako je například pořízení bagru, finišeru nebo jiné těžké mechanizace. Jak vyplynulo se sběru dat a analýzy současné situace ve společnosti XYZ, nikdo není pověřen vyhodnocováním realizovaných investic, čímž není aktuálně možné určit reálné náklady ani efektivnost pořízených investic.

Vyhodnocování investičních aktivit bude zajišťovat oddělení controllingu, které slouží jako podklad pro informování vedení společnosti. Toto hodnocení bude primárně zaměřeno na realizované investice. Proces vyhodnocování bude prováděn pravidelně jednou za šest měsíců. V případě změn v investičním plánu se může vyhodnocování provádět i při projednávání výsledků stavebních zakázek, tedy kvartálně.

Tabulka 9: Procesní mapa vyhodnocování investic



(zdroj: vlastní zpracování)

Na základě rozdělení procesu investic do jednotlivých kroků navrhuje autorka práce rozdělit i vyhodnocování investic do tří kroků: vyhodnocování investic při schvalování, vyhodnocování investic při řízení investic a vyhodnocování investic na konci jejich životnosti (tabulka 9).

Oddělení controllingu se při vyhodnocování investic na začátku investičního procesu zacílí na posouzení business case. V průběhu investičního procesu se primárně zaměří na analýzu realizovaných investic v porovnání se schváleným plánem investic a očekávanými přínosy. Na konci investičního procesu dojde k vyhodnocení skutečných nákladů a efektivní

využití u specifických druhů podnikových investic jako je mechanizace (stavební technika, vozidla a stroje).

Optimalizace procesu vyhodnocování investic proběhne v následujících bodech:

- Vyhodnocování investic bude komplexní v průběhu celého procesu.
Dříve: vyhodnocování investic probíhalo nahodile, nepravidelně a nekonzistentně.
- Vyhodnocování investic bude řízeno v systému CIS a bude automatizováno.
Dříve: probíhalo formou excelovského souboru a soubor se plnil ručně.
- Reporting investic bude automatizován ze systému CIS a bude jej možné kdykoliv stáhnout v možnostech sledování za celý podnik, za jednu investici, či za divizi.
Dříve: vše se dělalo ručně v excelovském souboru.
- Investice budou vyhodnocovány provázaně a dojde tak k zavedení komplexního procesu, který pomůže zefektivnit řízení, plánování a dokáže identifikovat příležitosti k úsporám.
Dříve: nebylo nastaveno.
- Vyhodnocování mechanizace bude zjednodušené a plně automatizované, nedojde tak k administrativní zátěži.
Dříve: neúspěšný pokus zavést sledování mechanizace v systému, což vyžadovalo abnormální administrativní zátěž. Nakonec od toho bylo zcela upuštěno.
- Vyplňování business case zefektivní schvalovací proces a pomůže manažerovi financování se zajištěním financování.
Dříve: manažer financování musel zpracovávat sám a rozhodovat se o způsobu financování podle aktuální firemní politiky cash flow.
- Business case pomůže lépe vyhodnocovat a řídit controllingu investice.
Dříve: data nebyla k dispozici. Souvislý seznam investic byl k dispozici pouze v účetním majetkovém deníku.
- Automatizace procesu v systému CIS umožňuje uživatelsky přívětivě vyhodnocovat všechny ukazatele.
Dříve: controller si musel ukazatele spočítat sám. Většinou na to nikdy ani nedošlo kvůli pracovnímu vytížení oddělení.

- Vyhodnocováním investic v průběhu procesu se docílí toho, že bude možné neefektivní investici téměř ihned zastavit a provést nápravné kroky. Nedojde tak ke ztrátám, které by společnost zjistila až na konci procesu.

Dříve: investice se schválila a poté se bez průběžného řízení nechala „dožít“ do konce.

- Celý vyhodnocovací proces ušetří společnosti značné náklady spojené s efektivním řízením a vyhodnocováním investic.

Dříve: nebylo řešeno.

- Controllingové oddělení bude mít přístup k investicím po celou dobu investic

Dříve: žádosti, data o mechanizaci, financování a jiné údaje o investicích nemělo oddělení controllingu k dispozici. Spoléhalo se pouze na účetní deníky.

V následujících třech podkapitolách se autorka bude podrobněji zabývat vyhodnocováním investic, rozděleným do tří fází – na začátku, v průběhu a na konci investičního procesu.

10.6.1 Vyhodnocování investic na začátku procesu

Společnost aktuálně eviduje největší část investic týkajících se mechanizace, která je důležitá pro zhotovení stavebních zakázek. Při žádosti o schválení dílčí investice mechanizace se v rámci nového systému vytvoří business case, nebo-li obchodní případ, ve kterém žadatel o investici provede ekonomické srovnání investice. Business case se bude muset vyplňovat pro všechny velké investice nad 5 mil. Kč, nebo investice nad 1 mil. Kč jejichž náklady budou kalkulovány v rozpočtu stavebního projektu.

Business case se bude vytvářet v systému CIS a bude mít stanovené parametry, které jsou uvedené v tabulce 10. V tabulce je uveden příklad obchodního případu na nákup Finišeru (stroj na pokládání asfaltu), který je potřeba pořídit pro oblast 1.

Tabulka 10: Business case

Název investice	Pořízení Finišeru Vögele SUPER
CZ-CPA klasifikace	28.92.40 - Stroje pro výstavbu a údržbu silnic
Kód investice	10001
Typ investice	pořízení majetku
Datum žádosti	13.04.2025
Divize	Divize A
Oblast	Oblast 1
Žadatel	Ing. Jan Novotný
Projekt	100111
Důvod investice	Zajištění vlastní kapacity pro pokládku asfaltových povrchů v rámci všech projektů oblasti 1.
Pořizovací cena (bez DPH)	8 300 000 Kč
Další náklady (např. doprava, montáž)	150 000 Kč
Náklady celkem	8 450 000 Kč
Doba životnosti	8 let
Hodnota po konci doby životnosti	1 000 000 Kč
Roční odpis	931 250 Kč
Plánované roční využití (motohodiny)	1 820
Způsob financování	Vlastní zdroje společnosti
Roční provozní náklady (PHM, servis ...)	2 811 000 Kč
Náklad obětované příležitosti (5 %)	422 500 Kč
Roční celkové náklady (odpisy + PN)	4 164 750 Kč
ROI za dobu životnosti	105 %
ROI roční	13 %

Návratnost investice (roky)	7,59
-----------------------------	------

Způsob financování	Externí pronájem
Interní cena pronájmu (Kč/mh)	2 288 Kč
Interní roční výnos (plán mh * int pronájem)	4 164 750 Kč
Externí cena pronájmu (Kč/mh)	2 900 Kč
Externí roční výnos (úspora)	5 278 000 Kč
Roční přínos (úspora ext - int)	1 113 250 Kč

Způsob financování	Úvěr
Úroková sazba p.a.	4,65 %
Výše roční splátky (anuitní)	1 288 964 Kč
Celkem zapláceno	10 311 713 Kč
Úrokový náklad	1 861 713 Kč
Roční provozní náklady (PHM, servis, ...)	2 811 000 Kč
Roční celkové náklady	4 099 964 Kč

Srovnání	Pokud firma plánuje dlouhodobé využívání stroje, je výhodnější pořízení za vlastní zdroje (nižší náklady, vyšší ROI). Externí pronájem je flexibilní, ale dražší. Úvěr nabízí vyvážený přístup.
----------	---

Rizika	Nižší, než plánované využití stroje ponese riziko delší návratnosti investice a nižší efektivity. Náklady na servis a poruchovost nese společnost.
--------	---

Schvalovací workflow	Administrátor investice Investiční komise (do 5 dnů) Manažer financování (do 5 dnů)
----------------------	--

	Manažer controllingu
Výsledek schvalovacího řízení	schváleno neshváleno žádost o doplnění informací

(zdroj: vlastní zpracování)

Z tabulky 10 je patrné, že prvotní vyhodnocování investice začíná již v procesu při schvalování dílčí investice, kdy bude žadatel systémem nucen vyplnit základní údaje do business case, který autorka práce navrhuje jako součást žádosti o pořízení investice v systému CIS.

Business case systematicky vyhodnotí investiční záměr a zanalyzuje různé možnosti financování. V rámci žádosti o schválení investice bude obchodní případ specifikovat stanovené parametry, aby mohla Investiční komise rozhodnout o validaci investice.

Mezi jednotlivé parametry patří již zmíněné porovnání způsobu financování investice, posouzení rizika investice a návratnosti investice.

Při rozhodování o schválení investice posoudí Investiční komise o způsobu financování majetku. U vlastního způsobu financování je důležitým parametrem návratnost investice, která udává, zda dojde k návratu investice ještě za její doby životnosti. Pokud ano, je investice výhodná. Ukazatel ROI vyčísluje návratnost investice v procentech. Pokud je hodnota ROI pozitivní, znamená to, že investice přinese zisk, u záporné hodnoty se investice ekonomicky nevyplatí.

Externí pronájem je výhodná alternativa, která má nižší počáteční náklady a je značně flexibilní v případě, kdy bude stroj využíván méně často, než bylo plánováno. Pronájem je dražší variantou, nicméně cena pronájmu obsahuje i náklady na servis a provoz.

Financování formou úvěru je vhodný v případě, kdy společnost nemůže vynaložit velký obnos na pořízení majetku z důvodu nízkého cash flow, naopak nevýhodou je určitá závislost na externím financování.

Investiční komise musí na základě business case vyhodnotit správnou variantu financování a posoudit jednotlivá rizika, která s pořízením souvisí. Pokud Investiční komise investici schválí do 5 dnů od přijetí žádosti, zašle prostřednictvím firemního workflow alert

na manažera financování, který zajistí do 5 dnů potřebné kroky pro zajištění financování investice. Jakmile bude mít zajištěné financování, pošle workflow dál na controlling, který celý proces vyhodnotí a provede další potřebné kroky k případné aktualizaci investičního plánu.

10.6.2 Vyhodnocování investic v průběhu procesu

Vyhodnocování investic v průběhu procesu je nutné provádět jak z hlediska plnění plánu vůči skutečnosti, tak z hlediska návratnosti a efektivity investic.

Prvním způsobem vyhodnocování investic v průběhu projektu bude plnění plánu vůči skutečnosti. Porovnáním skutečnosti s plánem vzniknou odchylky, které specialista controllingu jednou za šest měsíců zanalyzuje a provede vyhodnocení plnění plánu v rámci daného investičního období. Toto sledování poslouží zejména k řízení investic a včasné identifikaci rizik, což specialista controllingu zpracuje v podobě reportu (tabulka 11). Report autorka práce navrhuje automatizovat v rámci systému CIS. Skutečné hodnoty v tabulce jsou zkresleny koeficientem.

Tabulka 11: Report investic - analýza odchylek

Report investic

Datum k: 31.6.2025

Název	Plán investic	Realizace investic	Odchylka
	01 - 06 / 2025	01 - 06 / 2025	Plán- skut
1. Výměna zařízení			
· Hlavní			
Divize A	1 656	1 656	0
Divize B	5 163	4 981	182
Divize C	1 563	1 595	-32
Divize D	0	21	-21
Divize E	2 188	2 188	0

Služby	3 313	2 731	582
Osobní doprava	16 063	12 555	3 508
IT	4 498	4 510	-12
Výroba	0	0	0
Areály	2 188	2 220	-32
Celkem	36 629	32 454	4 175
· Ostatní vybavení a zařízení			
Divize A	0	0	0
Divize B	213	125	88
Divize C	0	0	0
Divize D	0	0	0
Divize E	0	0	0
Služby	3 719	3 865	-146
Osobní doprava	0	0	0
IT	0	0	0
Výroba	0	0	0
Areály	0	0	0
Celkem	3 931	3 990	-59
Celkem výměna vybavení a zařízení	40 560	36 444	4 116

2. Nákup (rozšíření) vybavení			
Divize A	0	0	0
Divize B	1 366	1 452	-86
Divize C	3 900	3 660	240
Divize D	3 000	2 900	100
Divize E	69 250	71 052	-1 802
Služby	21 088	21 012	76
Osobní doprava	20 828	20 215	613
IT	0	0	0
Výroba	34 905	34 905	0
Areály	0	0	0
Celkem rozšíření vybavení	154 336	155 196	-860

Celkem Investice	194 896	191 640	3 257
z toho leasing	11 688	11 688	0

(zdroj: vlastní zpracování)

Report investic poskytne přehled o plánovaných a realizovaných investicích a stanoví odchylky skutečnosti vůči plánu. Investice budou rozděleny do dvou hlavních kategorií: výměna zařízení a nákup vybavení. Formát Reportu vychází ze stávajícího investičního plánu. Tabulka bude sloužit k analýze efektivity plnění investičních plánů a identifikaci oblastí, kde došlo k odchylkám. Součástí reportu bude i systémové upozornění na investice s nulovým plánem, které byly pořízeny bez předchozího naplánování. Oddělení controllingu následně provede kroky související s aktualizací investičního plánu popsané v kapitole 10.2 a 10.5.1.

Druhým způsobem vyhodnocování investic v průběhu procesu bude sledování vývoje realizace investice oproti plánovaným parametrům uvedeným v business case. Tento krok zajistí včasnou identifikaci odchylek a potenciálních rizik, které mohou ovlivnit návratnost a efektivitu investice. Vyhodnocování bude nastaveno v systému CIS automatizovaně a specialista controllingu provede posouzení, manuálně provede průběžné propočty a vyhodnotí vývoj realizace investic.

Oddělení controllingu sleduje v průběhu realizace několik parametrů. Prvním parametrem je návratnost investice ROI. Tento ukazatel bude pravidelně přepočítáván na základě skutečných údajů. Pokud dojde v reálném vývoji ukazatele k výrazné odchylce od očekávaného ROI, dojde k přehodnocení investice specialistou controllingu a bude upraven další vývoj či pokračování investice.

Dalším sledovaným parametrem budou náklady na financování. V závislosti na zvoleném způsobu financování se mohou náklady na financování v průběhu realizace lišit. Controlling vyhodnotí skutečné výdaje na splacení a úrokovými sazbami a srovnává je s původním plánem. Odchylky budou komentovány v rámci pololetního reportu a může dojít k úpravě predikce cash flow.

U mechanizace bude nutné sledovat spotřebu pohonných hmot a vytíženost stroje. V systému CIS bude spotřeba pohonných hmot sledována u jednotlivých strojů a přidělení na konkrétní projekt, přičemž bude tato hodnota porovnávána s plánovanými hodnotami.

Efektivita bude controllinglem posuzována na základě procentuálního využití stroje. Pokud bude stroj nedostatečně vytížený (pod 40 %), znamená to nízkou efektivitu investice. Bude nutné posoudit pracovní plán stroje či jeho prodej.

Součástí vyhodnocení bude sledování nákladů na provoz jednotlivých strojů, zejména ceny za motohodinu, která zahrnuje spotřebu pohonných hmot, mzdy obsluhy, pojištění a servis. Tato cena bude srovnávána controllinglem s tržními podmínkami pronájmu, čímž se ověří výhodnost pořízení oproti externímu pronájmu.

Tabulka 12: Vyhodnocení investice v průběhu realizace

Ukazatel	Jednotka	Plán	Skutečnost	Odchylka	Důvod odchylky
Návratnost investice ROI	%	13 %	10,70 %	-2 %	Vliv nižšího využití stroje vedlo k nižší návratnosti investice.
Spotřeba PHM	Kč/měsíc	140 550	120 300	-20 250	Nižší využití stroje snížilo spotřebu PHM
Provozní náklady na mh	Kč	1 544	1 340	-204	Nižší využití vedlo k nižším provozním nákladům na mh.
Procento využití stroje	%	95 %	82 %	-13 %	Nižší využití vedlo k nižší efektivitě a vyšší ceně za motohodinu.
Náklady na financování	Kč/měsíc	341 664	341 664	0	Beze změny.
Cena za motohodinu	Kč/mh	2 288	3 687	1 399	Nižší využití vedlo k vyšší ceně za mh.

(zdroj: vlastní zpracování)

V tabulce 12 je uveden modelový návrh sledování vyhodnocování investic v průběhu realizace. Tato tabulka může být ze systému CIS generována automaticky a oddělení controllingu doplní aktuální údaje a důvod odchylky.

10.6.3 Vyhodnocování investic na konci procesu

Důležitým procesním krokem, který se ve společnosti pokoušel neúspěšně zavést je posouzení skutečných nákladů mechanizace na konci jejich životnosti. Autorka práce navrhuje provést zásadní počáteční investici do GPS dozoru pro jednotlivé stroje a mechanizaci, aby byly data vytíženosti strojů automaticky monitorována a data přenášena do systému. Na základě provedeného výzkumu cen GPS zařízení pro dozor strojů, odhad cen na instalaci, podpůrné služby, integraci systému a počet strojů mechanizace společnosti, byla stanovena počáteční investice na 12,5 milionů Kč. Z důvodu anonymizace nebude autorka uvádět ceny a přesný počet strojů pro výpočet počáteční investice.

Po provedení instalace GPS dozoru budou dostupná data jednotlivých strojů pro účely vyhodnocení skutečných nákladů. Na základě toho bude možné nastavit systém CIS tak, aby se náklady spojené s provozem (pohonné hmoty, servis, pojištění, náklady na obsluhu stroje aj.) účtovaly podle skutečného využití na jednotlivé stavební projekty a rovněž by se stejným způsobem přeučtovaly mzdové náklady. Tím by se zajistilo podrobné sledování a bylo by možné vyhodnotit využitelnost nákladů a motohodin na projekt. Také by bylo možné lépe zhodnotit kapacitní využití a efektivitu daného stroje.

V systému CIS bude nastavené automatické vyhodnocování jednotlivých strojů a bude možné sledovat jak dlouho byl stroj využíván (motohodiny celkem), kolik stála jedna motohodina (v závislosti na všechny provozní i mzdové náklady, odpisy), kolik stály opravy stroje a porovnání, za kolik se nyní stroj externě pronajímá. Všechny tyto parametry pomohou zlepšit plánování investic a jejich řízení. Celkově dojde k efektivnějšímu využívání strojového majetku a lepšímu řízení nákladů, což povede k vyšší efektivitě a lepší návratnosti investic.

Na konci procesu je důležité vyhodnotit investici z hlediska jejího přínosu. Controlling provede detailní analýzu výsledků vybraných investic a posoudí stanovené ukazatele pro vyhodnocení investice na konci procesu. Těmi ukazateli jsou: návratnost investice ROI, čistá současná hodnota NPV, vnitřní výnosové procento IRR a úspory/užitek. Systém CIS automaticky vygeneruje report ke sledovaným investicím a specialista controllingu provede analýzu a komentář k odchylkám. Výsledek vyhodnocení pak aplikuje v dalším plánování a řízení investic.

Tabulka 13: Vyhodnocení investice na konci procesu podle stanovených ukazatelů

Ukazatel	Jednotka	Plán	Skutečnost	Odchylka	Důvod odchylky
Návratnost investice ROI	%	13 %	10,70 %	-2 %	Nižší než plánovaná ziskovost z provozu
Čistá současná hodnota NPV	Kč	3 500 000	2 800 000	-700 000	Vyšší provozní náklady
Interní míra návratnosti IRR	%	500 000	400 000	-100 000	Nižší výnosnost kvůli nižším příjmům a delší době návratnosti
Úspory/užitek	Kč	15 %	12 %	-3 %	Nižší využití zařízení než očekávané

(zdroj: vlastní zpracování)

Vyhodnocení (tabulka 13) by mělo probíhat po dokončení investičního procesu, tedy po několika letech využívání investice, a to na základě skutečných dat. Po vyhodnocení controller zjistí, zda investice splnila požadované cíle, jaké byly skutečné výnosy a jestli byl stroj efektivní ve vztahu k nákladům. V modelovém příkladu tabulky 13 byl nakoupen stroj, který měl snížit náklady a zefektivnit výstavbu. Controller u stroje změří jeho zisk v porovnání s jeho náklady (ROI), porovná současnou hodnotu zisků z provozu stroje oproti jeho původním nákladům (NPV). Dále posoudí, o kolik % přinesl vyšší nebo nižší výnosy oproti plánu (IRR) a úspory na nákladech zohledňuje ve výsledku.

Po vyhodnocení všech daných parametrů u vybraných investic, bude informován controller management o výsledcích a doporučí další kroky.

10.7 Divestice a dezinvestice majetku

Proces vyřazování a nahrazování dlouhodobého majetku se týká oblasti zařízení a strojů. Vyřazovací proces (tabulka 14) zahájí odpovědná osoba, například vedoucí střediska či

projektu, která podá žádost o vyřazení majetku v systému CIS. Tato žádost projde schvalovacím workflow firmy, při kterém žádost potvrdí nadřízený odpovědné osoby, případně další schvalovací úrovně podle interních pravidel. Po schválení bude žádost prostřednictvím workflow předána Inventarizační komisi ke konečnému odsouhlasení.

Po finálním schválení komise podá žádost účetnímu oddělení, které provede vyřazení dané položky z majetkové evidence. Následně dojde buď k realizaci prodeje, nebo k fyzické likvidaci majetku.

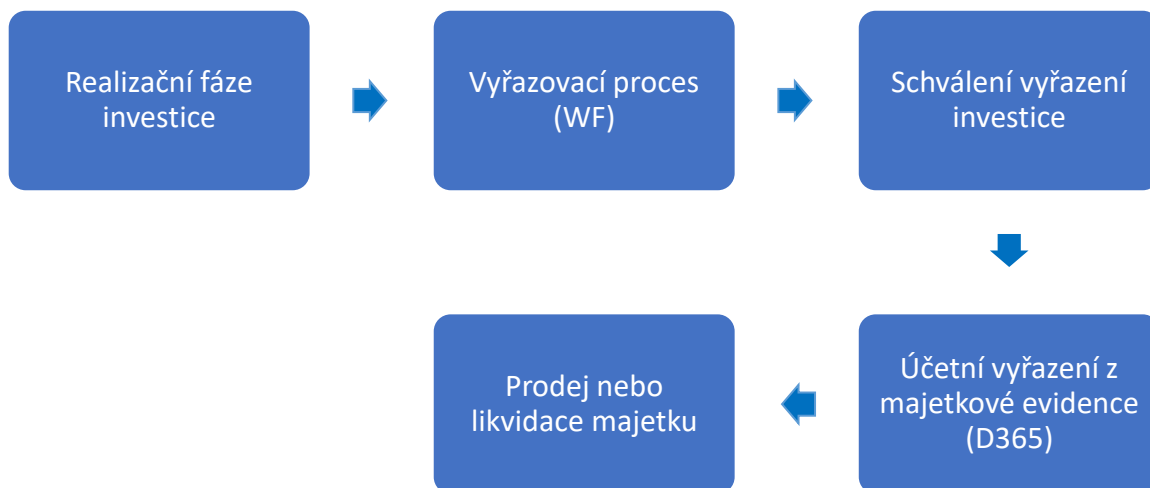
Podmínky pro samotný prodej nebo likvidaci vyřazovaného majetku bude podléhat schválení ze strany managementu společnosti. Pro účely ocenění vyřazovaného majetku bude v závislosti na jeho charakteru zpracováván znalecký posudek, nebo uplatňována jiná forma ocenění, například prostřednictvím aukce (zejména u vozidel), případně vnitropodnikovým oceněním, například u drobné IT techniky.

Součástí investičního plánování bude také identifikace a plánované nahrazení zastaralého či neefektivního majetku, což vyřeší jednotlivé divize autonomně. V oblasti divize ředitelství spadá oblast dlouhodobého majetku v podobě nemovitostí, movitých zařízení, informační technologie a osobní automobily pod správu Ředitele podpůrných služeb, který tyto oblasti spravuje centrálně.

Z hlediska technického cyklu využití bude ve společnosti běžnou praxí provozování mechanizace, strojů a zařízení až do konce jejich reálné životnosti. Následně dojde většinou k jejich likvidaci, přičemž v ojedinělých případech může být majetek odprodán za zbytkovou hodnotu.

V případech, kdy majetek bude generovat náklady bez jakéhokoliv výnosového přínosu, může být na základě ad hoc požadavku provedena analýza ze strany specialisty controlling. Tento specialista může z datového skladu stáhnout specifické sestavy, které zobrazují majetkové položky přiřazené konkrétnímu projektu, středisku či divizi, u nichž budou evidovány náklady, ale nikoliv výnosy. Tato činnost proběhne v pravidelných obdobích v návaznosti na plánovací cykly kvartálního vyhodnocování staveb vedením společnosti, nicméně primární odpovědnost za hospodárné nakládání s tímto majetkem ponese příslušná divize.

Tabulka 14: Procesní mapa divestice a dezinvestice majetku



(zdroj: vlastní zpracování)

Optimalizace procesu divestice a dezinvestice majetku proběhne v následujících bodech:

- Schvalovací workflow o vyřazení majetku proběhne elektronicky.
Dříve: žadatel musel vytisknout formulář a ten fyzicky nechat podepsat Inventarizační komisí a poté zanést na účtárnu.
- Díky systémové evidenci bude možné lépe identifikovat potřeby nahrazení zastaralého nebo vyřazeného majetku, a to zahrnout do investičního plánu.
Dříve: divize obnovovaly majetek podle potřeby, na poslední chvíli.
- Prodej majetku nebo jeho likvidace bude lépe přehledný.
Dříve: nesledoval se prodej nebo likvidace majetku.

11 ZHODNOCENÍ NÁVRHU

Navržená metodika investičního procesu ve stavební společnosti představuje komplexní popis kroků: od zpracování investičního plánu, schválení žádosti Investiční komisí, přes financování, řízení, vyhodnocování, až po likvidaci investice. Jedná se tedy o komplexní soubor opatření, která se zaměřují na zvýšení efektivity, transparentnost procesu a informovanost klíčových uživatelů a vedení.

Návrh klade důraz na optimalizaci stávajícího systému a výrazné usnadnění práce v novém informačním systému, což umožní soustavné sledování a řízení investic ve společnosti, rychle reflektovat případná rizika a pružně reagovat na změny vnějších vlivů i změny v procesu. Proces vyhodnocování investic umožňuje sledovat dopad investic na začátku, v průběhu i na konci procesu a přináší komplexní finanční zhodnocení, což má přínos zejména pro budoucí plánování a řízení, a to zlepší strategické řízení napříč společnostmi.

11.1 Přínosy návrhu

Hlavní přínosy nového řešení se projevují nejen v oblasti úspory času a zjednodušení administrativních úkonů, ale především ve zlepšeném řízení nákladů a efektivnějším sledování návratnosti investice. Díky tomu dokáže oddělení controllingu včas identifikovat neefektivní investice a přijmout opatření k jejich optimalizaci či ukončení. Výhodou je implementace nové metodiky přímo do nového podnikového informačního systému a tím se zajistí jednotné řízení celého procesu s minimem ručních zásahů a excelovského zpracovávání, což zvýší spolehlivost a přesnost dat. Systém rovněž umožňuje tvorbu přehledných reportů a výstupů, které uplatní především oddělení controllingu při poskytování informací vedení společnosti a podpoří tak informované strategické rozhodování vedení společnosti. Celkově tak navržená metodika přispívá k lepšímu a transparentnějšímu řízení investic, což povede k významné podpoře dlouhodobého rozvoje a konkurenceschopnosti stavební společnosti.

Důležitým přínosem je rovněž přehledné zpracování investičního procesu pro lepší uchopení nově příchozích pracovníků. Tím jim bude umožněna rychlejší adaptace do nového prostředí.

Navržená metodika reflektuje praktické potřeby jednotlivých oddělení, což povede k obecné spokojenosti a snahou dodržovat stanovené postupy procesu. Doporučení jsou v souladu s vnitřní organizační strukturou. Přínosem je například jasné rozdělení odpovědností mezi úrovněmi schvalovacího procesu, zavedení předběžné ekonomické analýzy u každé investice, definování ukazatelů pro vyhodnocování a reporting, zefektivnění spolupráce mezi jednotlivými odděleními a také začlenění kontrolních mechanismů pro průběžné sledování efektivity.

Při projektování návrhu nové metodiky byly průběžně všechny navržené kroky posouzeny manažerem controllingu, který potvrdil, že navržená metodika snižuje riziko zpoždění realizace i vzniku vícenákladů spojených s neefektivní investicí, což bylo v minulosti častým problémem.

Po důkladném zhodnocení návrhu je zřejmé, že přínosy pro společnost výrazně převažují. Implementace navržené metodiky do nového informačního systému přinese společnosti řadu výhod, které podpoří efektivitu, transparentnost a kvalitu řízení investičních procesů.

11.2 Rizika návrhu

Při návrhu metodiky byly systematicky identifikovány a analyzovány klíčové rizikové faktory, které mohou negativně ovlivnit efektivní implementaci a její následné dodržování při plnění procesu. Mezi nejvýznamnější identifikovaná rizika patří zejména lidský faktor, složitost změny zavedených postupů a přechod na nový informační systém.

Odpor zaměstnanců vůči novým pracovním metodám může představovat zásadní překážku, což se povedlo částečně eliminovat spoluprací se zainteresovanými osobami na návrhu metodiky. Při samotné implementaci se počítá s důkladným zaškolením všech uživatelů, připraví se podrobný návod jednotlivých kroků procesu, který bude přílohou nové normy investičního procesu, kterou sestaví autorka práce a vydá manažer controllingu.

Dalším významným rizikem je možnost nedostatečného dodržování metodiky zejména na začátku spuštění nového informačního systému. Tomuto riziku lze předejít zavedením kontrolních mechanismů v informačním systému, například odesláním workflow, povinností potvrdit ukončení kroku, zasílání automatických notifikací, které zajistí

posloupnost kroků a celý proces bude transparentní a sledovatelný. Zvláštní upozornění bude zasíláno oddělení controllingu, které bude mít dohled nad celým procesem.

Ekonomická rizika, jako například neefektivní investice nebo nesprávné predikce návratnosti, budou rovněž zohledněna. Vyhodnocování na začátku i v průběhu procesu investice umožní včasné identifikovat potenciální riziko a aplikovat účinná opatření. Celkově tak návrh metodiky zahrnuje komplexní přístup k identifikaci a řízení rizik, což výrazně zvýší dlouhodobou efektivitu investičního procesu.

11.3 Ekonomický přínos návrhu

Na základě konzultací s manažerem controllingu bylo navrženo modelové vyhodnocení ekonomického přínosu navržené metodiky investičního procesu. Hodnocení vychází z předpokladu, že efektivní řízení investic snižuje vícenáklady a zkrátí dobu realizace stavebních zakázek, což se následně pozitivně projeví na výsledku hospodaření společnosti.

Odhadované finanční úspory (tabulka 15) vychází ze tří scénářů s různou mírou úspor, přičemž výpočty vychází z ročních tržeb společnosti. Roční tržby jsou z důvodu anonymizace výsledovky společnosti upraveny koeficientem.

Tabulka 15: Ekonomické úspory návrhu

Varianta	Očekávané úspory v %	Roční ekonomický přínos (v tis. Kč)
Optimistická	2,7 %	179 327 Kč
Realistická	1,2 %	79 701 Kč
Pesimistická	0,3 %	19 925 Kč

(zdroj: vlastní zpracování)

Optimistická verze vychází z předpokladu, že bude metodika plně přijata a správně zavedena, což může vést k výraznému snížení vícenákladů, efektivnější koordinaci subdodavatelů, lepšímu plánování cash flow a rychlejšímu schvalování investic.

Realistická verze předpokládá variantu reálně dosažitelnou, pokud dojde k částečné optimalizaci procesů, zlepší se přehled o investicích a reakční doba, počítá se s určitým odporem vůči změnám a možnost omezené implementace.

Pesimistická verze předpokládá, že se při implementaci narazí na vnitropodnikové bariéry, nebo dojde jen k minimálním změnám a úspory budou jen nepatrné.

Tabulka 16: Odhadované náklady

Typ nákladů	Výše nákladů (v tis. Kč)
Interní školení	1 050 Kč
Implementace procesu	1 031 Kč
Zvýšení mzdových nákladů	16 763 Kč
Příprava metodických materiálů	125 Kč
CELKEM	18 969 Kč

(zdroj: vlastní zpracování)

Odhadované náklady (tabulka 16) jsou spojené se školením zaměstnanců, podporou při implementaci metodiky a její úpravy, vyšší časovou náročností, která zvýší mzdové náklady a přípravou metodických materiálů. Náklady jsou rovněž upraveny koeficientem.

Při zohlednění ročních nákladů, zůstává ekonomický přínos metodiky pozitivní i v nejméně příznivé variantě.

Zavedení metodiky přináší i množství nefinančních přínosů, které významně přispívají k celkové efektivitě a profesionálnímu řízení investic.

- Společnost není zatížená nadměrným neefektivním investováním.
- Transparentnost procesu usnadňuje kontrolu a rozhodování.
- Rychlejší reakční doba na změny v investičním plánu umožňuje pružné přizpůsobení se novým podmínkám.
- Díky automatizaci procesu se sníží administrativní zátěž.

- Dojde ke standardizaci procesu, což povede k lepší koordinaci a spolupráci mezi odděleními.
- Dodržování nové interní metodiky zvýší důvěryhodnost dat a snižuje riziko nesrovnalostí.
- Zlepšení informovanosti vedení o aktuálním stavu investic, což umožní efektivnější strategické řízení.

Implementace navržené metodiky není pouze ekonomicky přínosná, ale zároveň značně přispívá ke zkvalitnění řízení investičních procesů ve stavební společnosti. Tento komplexní a transparentní přístup je dlouhodobě udržitelný a zvyšuje konkurenceschopnost společnosti na trhu.

ZÁVĚR

Diplomová práce se zaměřila na důležitou oblast podnikového řízení ve stavební společnosti, konkrétně na investiční proces. Hlavním cílem bylo navrhnout komplexní metodiku investičního procesu, která bude plně přizpůsobena specifickým požadavkům vybrané stavební společnosti. Metodika klade důraz na jasné procesní nastavení a plnou kompatibilitu s integrací nového podnikového systému.

V teoretické části byly shrnuty základní principy podnikových investic, včetně jejich klasifikace, plánování, rozhodování a metod vyhodnocování. Dále byla v práci shrnuta role investičního controllingu a také analýza rizik spojených s investičním rozhodováním. Teoretická literární rešerše poskytla základ pro praktickou interpretaci návrhu řešení metodiky investičního procesu.

Praktická část se zaměřila na detailní analýzu stávajícího investičního procesu ve vybrané stavební společnosti. Na základě sběru dat formou polostrukturovaných rozhovorů, případové studie a pozorování byly identifikovány zásadní nedostatky stávajícího investičního procesu, mezi které patřila neprovázanost procesu, nedostatek kontrolních mechanismů, absence pravidelného vyhodnocování investic a vysoká úroveň manuálního zpracování. Zjištěné nedostatky poskytly podklad pro formulaci požadavků vedení společnosti na novou metodiku.

Návrh investičního procesu obsahuje komplexní popis všech fází investičního procesu, od počátečního plánování investic přes schvalování a realizaci až po závěrečné vyhodnocení. Proces byl navržen tak, aby jasně definoval odpovědnosti jednotlivých účastníků, zahrnoval kontrolní mechanismy a umožňoval uživatelsky přívětivou evidenci v systému.

Navržená metodika představuje pevný základ pro strategické řízení investičního procesu. Integrace navrhovaných nástrojů a automatizace jednotlivých kroků v rámci nového informačního systému umožní společnosti využít spolehlivého datově podloženého přístupu, který zlepší transparentnost procesů a usnadní přesnější predikci a efektivnější řízení rizik.

Manažer controllingu zvažuje využití pokročilých analytických nástrojů, jako je umělá inteligence, pro vyhodnocování a optimalizaci procesů. Toto může v budoucnu přispět ke zmodernizování navrhovaného investičního procesu.

Stanovené cíle práce byly úspěšně dosaženy. Byl vypracován návrh metodiky investičního procesu, který reflektuje specifické potřeby stavební společnosti a přispívá ke zlepšení a zefektivnění stávajících postupů v procesu investic. Rovněž byly splněny dílčí cíle, zahrnující nastavení metodiky pro vyhodnocování investic a definici požadavků na její implementaci v novém informačním systému. Výsledkem je prakticky aplikovatelný návrh pro efektivní řízení procesu investic.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- BREALEY, Richard A., Stewart C. MYERS a Franklin ALLEN. 2020. *Principles of corporate finance*. New York: McGraw-Hill Education. ISBN 978-1-260-56555-3.
- DLUHOŠOVÁ, Dana a kol. 2021. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. Ekopress. ISBN 978-80-87865-71-2.
- DRURY, Colin. 2018. *Managemet and cost accounting*. 10th edition. Australia: Cengage Learning. ISBN 978-1-4737-4887-3.
- ESCHENBACH, Rolf a kolektiv. 2004. *Controlling*. ASPI Publishing, s.r.o. ISBN 80-7357-035-1.
- FABOZZI, Frank J., MARKOWITZ, Harry M. 2011. *The Theory and Practice of Investment Management*. Second edition. John Wiley & Sons. ISBN 978-0-470-92990-2.
- FOTR, Jiří aspol. 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3985-4.
- FOTR, Jiří; SOUČEK, Ivan. 2011. *Investiční rozhodování a řízení projektů*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-3293-0.
- FOTR, Jiří a ŠVECOVÁ, Lenka. 2022. *Manažerské rozhodování*. Ekopress. ISBN 978-80-87865-76-7.
- GLADIŠ, Daniel. 2005. *Naučte se investovat*. Grada Publishing, a.s. ISBN 80-247-1205-9.
- KISLINGEROVÁ, Eva a kol. 2007. *Manažerské finance*. C.H. Beck. ISBN 978-80-7179-903-0.
- LAOPODIS, Nikiforos T. 2024. *Understanding Investments. Theories and Startegies*. Second edition. Routledge. ISBN 978-0-367-46168-3.
- MACLEAN, Leonard C., ZIEMBA, William T. 2013. *Handbook of the Fundamentals of Financial Decision Making*. 1. World Scientific Publishing Company. ISBN 978-9814417341.
- MÁČA, Miroslav. 2005. *Finanční analýza investičních projektů, praktické příklady a použití*. Grada. ISBN 80-247-1557-0.
- MCDUGALL, Jesse, BOYLE, Patrick. 2017. *Corporate Finance: Investment and Advisory Applications*. CreateSpace. ISBN 978-1530116591.

POLÁCH, Jiří a kol. 2012. *Reálné a finanční investice*. C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-436-0.

REJNUŠ, Oldřich. 2016. *Finanční trhy. Učebnice s programem na generování cvičných testů*. Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-5871-8.

REJNUŠ, Oldřich. 2024. *Finanční trhy*. Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-271-5012-0.

SCHOLLEOVÁ, Hana, 2009. *Investiční controlling. Jak hodnotit investiční záměry a řídit podnikové investice*. Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-6748-2.

SYNEK, Miroslav. 2007. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-1992-4.

SYNEK, Miloslav. 2011. *Manažerská ekonomika, doplněné vydání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3494-1.

SWEDROE, Larry E, 2012. *Úspěšný investor. Odhalte 77 investičních omylů*. Albatros Media a.s. ISBN 978-80-265-0052-0.

TAUŠL Procházková, Petra a JELÍNKOVÁ, Eva. 2018. *Podniková ekonomika – klíčové oblasti*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0689-9.

VALACH, Josef. 2010. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*. 3. Praha: Ekopress. ISBN 9788086929712.

WILSON, P., BATES, S. 2003. *The Essentials Guide to managing Small Businss Growth*. 1. vyd. ISBN 0-470-85051-5.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Organizační struktura	42
Obrázek 2: Organizační struktura – regionální divize	43
Obrázek 3: Organizační struktura – technologická divize.....	44

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Členění zdrojů financování	31
Tabulka 2: Porovnání poměrového rozložení aktiv a pasiv	45
Tabulka 3: Struktura plánu investic	48
Tabulka 4: Struktura investičního plánu pro areály společnosti	49
Tabulka 5: Mapa procesu plánování investic.....	60
Tabulka 6: Procesní mapa financování investic.....	64
Tabulka 7: Mapa procesu schvalování investic	67
Tabulka 8: Mapa procesu řízení a controlling investic	69
Tabulka 9: Procesní mapa vyhodnocování investic	76
Tabulka 10: Business case	79
Tabulka 11: Report investic - analýza odchylek	82
Tabulka 12: Vyhodnocení investice v průběhu realizace	85
Tabulka 13: Vyhodnocení investice na konci procesu podle stanovených ukazatelů	87
Tabulka 14: Procesní mapa divestice a dezinvestice majetku	89
Tabulka 15: Ekonomické úspory návrhu	92
Tabulka 16: Odhadované náklady.....	93

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CF	Cash Flow (peněžní tok)
CIS	Constraction information systém (stavební informační systém)
CP	Celkový příjem
CZ-CPA	Klasifikace produkce
DCF	Diskontované cash flow
DN	Doba návratnosti
DWS	Databáze staveb
Ext	Externí
IFRS	Interntional Financial Reporting Standards (mezinárodní standardy účetního výkaznictví)
IN	Investiční náklady
Iint	Interní
IRR	Internal Rate of Return (vnitřní výnosové procento)
Kč	Česká koruna
n	Počet roků
NPV	Net Present Value (čistá současná hodnota)
PI	Index rentability
ROI	Return of investments (návratnost investice)
WF	Workflow
Zr	Roční výnos z investice

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Přepis polostrukturovaných rozhovorů

Příloha P II: Analýza historických dat

PŘÍLOHA P I: PŘEPIS POLOSTRUKTUROVANÝCH ROZHOVORŮ

Respondent 1 – administrátor žádostí

1. Jaká je vaše role v rámci investičního procesu?

„Jsem na začátku celého procesu. Pokud je na divizi potřeba provést nákup vybavení nebo zařízení, napíšu mi ať vytvořím žádost a zajistím nákup majetku. Vytvořenou žádost nechám podepsat na podpisovém kolečku u vedení, poté předám požadavek o zajištění financování. Pak zajistím pořízení majetku.“

2. Jakým způsobem evidujete žádosti o investice?

„Žádosti se nechávají fyzicky v tištěné podobě u Investiční komise. Já si zakládám kopii u sebe.“

3. Jak se dozvíte o schválení investice?

„Jakmile komise schválí žádost a podepíše ji, tak mi asistentka předá kopii žádosti zpátky. Většinou je to v rámci 2 týdnů až jednoho měsíce, podle dovolených.“

4. Kde v procesu vznikají největší prodlevy nebo problémy?

„Nejsem si vědoma nějakých zvláštních problémů. Samozřejmě bych uvítala rychlejší schvalovací proces, takže elektronická evidence by byla dobrá.“

Respondent 2 – manažer controllingu

1. Jakým způsobem probíhá investiční proces v rámci společnosti?

„Oddělení controllingu vytváří na základě harmonogramu investiční plán v rámci ročního finančního plánu, který schvaluje vedení společnosti. Divize v investičním plánu předkládají své požadavky. Po schválení investičního plánu na další rok nabíhá jeho účinnost k 1.1. Plán vytváříme ručně v excelu a poté nahráváme do systému.“

Ve firmě funguje Investiční komise, které se předkládají žádosti ke schválení, po validaci dojde k zajištění financování a pořízení majetku. Controlling vyhodnocuje investice z hlediska odchylek skutečnosti od plánu.“

2. *Jak se dozvíte o schválení investice?*

„O velkých investicích se dozvím v rámci svých jednání na poradách s vedením. Jednotlivé schválené žádosti se k nám bohužel nedostanou.“

3. *Kdo provádí vyhodnocování investic?*

„Vyhodnocování by mělo provádět oddělení controllingu. K analýze odchylek dochází jednou za šest měsíců, nebo nahodile. Vyhodnocuje se celý roční finanční plán jednotlivých divizí. Většinou je částečné vyhodnocení jako součást jiných reportů.“

4. *Jak by se podle vás měl zefektivnit proces investic v novém informačním systému?*

„Rozhodně budeme požadovat do nového systému kompletní evidenci v CISu, aby došlo k celkové informovanosti a všechna data byla dostupná.“

Respondent 3 – manažer financování

1. *Jaká je vaše role v rámci investičního procesu?*

„Pro investice zajišťuji financování na základě schválených žádostí. Pokud se jedná o majetek, který bude v nákladech uplatněný na stavebním projektu jako náklad objednateli, není nutné zajišťovat financování, ale počítá se s nákupem v rámci projektu a cash flow. Jedná-li se o větší částky nákupu, je nutné financování zajistit. Pro tyto účely využíváme formu externího bankovního financování nebo leasingu.“

2. *Jak se dozvíte o schválení investice?*

„Administrátor žádosti požaduje zajištění financování se schválenou kopií žádosti v ruce.“

3. *Kdo provádí vyhodnocování investic?*

„Oddělení controllingu.“

4. *Jak by se podle vás měl zefektivnit proces investic v novém informačním systému?*

„Bylo by dobré zlepšit celý proces. Vše děláme v excelu. Z hlediska financování by bylo dobré informovat mě předem.“

Respondent 4 – vedoucí účetního oddělení

1. *Jaká je vaše role v rámci investičního procesu?*

„Účetní nastupuje na konci, až v momentě pořízení majetku. Vedeme účetní evidenci o majetku, financování, odpisy a tak. Já se věnuji specifickým případům.“

2. *Jak by se podle vás měl zefektivnit proces investic v novém informačním systému?*

„Já bych vylepšila systém vyhodnocování mechanizace. Bylo by dobré vědět, jak je stroj efektivní, kolik nás stál, jak dlouho byl v akci. Na základě skutečných nákladů by se dalo posoudit, kolik stojí hodina a můžeme to porovnat třeba s cenou pronájmu.“

Respondent 5 – ekonom divize

1. *Jaká je vaše role v rámci investičního procesu?*

„Ve spolupráci s controllinem připravuji investiční plán. Ekonomicky sleduji investice v rámci projektů a divize.“

2. *Jak se dozvíte o schválení investice?*

„Hned, jak dojde k pořízení majetku a odlivu cash flow.“

3. *Kdo provádí vyhodnocování investic?*

„Controlling.“

4. *Kde v procesu vznikají největší prodlevy nebo problémy?*

„Samotné sestavování investičního plánu je táhlá anabáze. Bohužel to zatím jinak neumíme.“

5. *Jak by se podle vás měl zefektivnit proces investic v novém informačním systému?*

„Pro mě by bylo zajímavé vyplňovat požadavky investičního plánu přímo do systému.“

PŘÍLOHA P 2: ANALÝZA HISTORICKÝCH DAT

Investice	Datum žádosti	Datum schválení	Žadatel	Evidenc e v účetnict ví (ano/ne)	Zahrnut a v investič ním plánu (ano/ne)	Vyhodn ocena (ano/ne)	Komentář
Pásové rýpadlo Caterpillar	11.07.2024	30.07.2024	Divize C	ano	ano	ne	Nebyl informován controlling
Mobilní jeřáb Liebherr	25.07.2024	06.08.2024	Divize D	ano	ne	ne	Nebyl informován controlling
Finišer Vogeles Super	26.07.2024	06.08.2024	Divize C	ano	ano	ano	
Hydraulické rýpadlo Hitachi	13.08.2024	20.08.2024	Divize B	ano	ano	ne	Nebyl informován controlling
Betonářský stroj Putzmeister	16.08.2024	20.08.2024	Divize A	ano	ano	ne	Nebyl informován controlling
Bagr Liebherr LR	02.09.2024	10.09.2024	Divize D	ano	ano	ne	Nebyl informován controlling
Mobilní jeřáb Liebherr	27.09.2024	09.10.2024	Divize A	ano	ano	ne	Nebyl informován controlling
Nakladač Volvo	04.10.2024	07.10.2024	Divize B	ano	ne	ne	Nebyl informován controlling
Bagr Liebherr	12.11.2024	15.11.2024	Divize C	ano	ano	ne	Nebyl informován controlling
Nakladač Volvo	13.11.2024	15.11.2024	Divize C	ano	ano	ne	Nebyl informován controlling
Mobilní jeřáb Liebherr	03.12.2024	06.12.2024	Divize E	ano	ano	ne	Nebyl informován controlling
Pásová technika Komatsu	09.12.2024	16.12.2024	Divize A	ano	ne	ne	Nebyl informován controlling