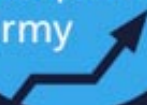


Hana Scholleová

prosperita
firmy



Investiční controlling

Jak hodnotit investiční záměry
a řídit podnikové investice

- investiční proces jako základ budoucí prosperity
- nástroje a metody investičního controllingu
- volba financování a technologie
- monitoring průběhu investice a postaudit

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **trestně stíháno**.

Používání elektronické verze knihy je umožněno jen osobě, která ji legálně nabyla a jen pro její osobní a vnitřní potřeby v rozsahu stanoveném autorským zákonem. Elektronická kniha je datový soubor, který lze užívat pouze v takové formě, v jaké jej lze stáhnout s portálu. Jakékoliv neoprávněné užití elektronické knihy nebo její části, spočívající např. v kopírování, úpravách, prodeji, pronajímání, půjčování, sdělování veřejnosti nebo jakémkoliv druhu obchodování nebo neobchodního šíření je zakázáno! Zejména je zakázána jakákoliv konverze datového souboru nebo extrakce části nebo celého textu, umisťování textu na servery, ze kterých je možno tento soubor dále stahovat, přitom není rozhodující, kdo takovéto sdílení umožnil. Je zakázáno sdělování údajů o uživatelském účtu jiným osobám, zasahování do technických prostředků, které chrání elektronickou knihu, případně omezují rozsah jejího užití. Uživatel také není oprávněn jakkoliv testovat, zkoušet či obcházet technické zabezpečení elektronické knihy.



Copyright © Grada Publishing, a.s.



Copyright © Grada Publishing, a.s.

Doc. RNDr. Ing. Hana Scholleová, Ph.D.

Investiční controlling

Jak hodnotit investiční záměry a řídit podnikové investice

Vydala Grada Publishing, a.s.

U Průhonu 22, 170 00 Praha 7

tel.: +420 220 386 401, fax: +420 220 386 400

www.grada.cz

jako svou 3794. publikaci

Odborní recenzenti:

Prof. Ing. Jiří Fotr, CSc.

Doc. Ing. Hana Mikovcová, Ph.D.

Odpovědný redaktor Mgr. Petr Mušálek

Sazba Jan Šístek

Počet stran 288

První vydání, Praha 2009

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.

Husova ulice 1881, Havlíčkův Brod

© Grada Publishing, a.s., 2009

Cover Design © Eva Hradiláková

ISBN 978-80-247-2952-7 (tištěná verze)

ISBN 978-80-247-6748-2 (elektronická verze ve formátu PDF)

© Grada Publishing, a.s. 2011

Obsah

O autorce	9
Úvod	11
1 Pojem investice	13
1.1 Klasifikace investic	14
1.2 Příprava a realizace investičních projektů	16
1.3 Úloha controllingu v investičním procesu	16
1.4 Základní funkce controllingu investic	17
1.5 Reporting	18
2 Předinvestiční fáze	25
2.1 Identifikace investičního záměru a možných řešení	27
2.2 Výběr a podrobné hodnocení konkrétních záměrů	29
2.3 Ekonomicko-finanční hodnocení investice	31
2.4 Investiční plán	31
2.5 Plán cash flow	33
3 Metody hodnocení investic	37
3.1 Metody nevýnosového charakteru	37
3.1.1 Metoda analýzy užité hodnoty	37
3.1.2 Nákladové metody	45
3.2 Statické metody	50
3.2.1 Celkový příjem z investice	51
3.2.2 Čistý celkový příjem z investice	52
3.2.3 Průměrný roční příjem	52
3.2.4 Průměrná roční návratnost	53
3.2.5 Průměrná doba návratnosti	54
3.2.6 Doba návratnosti s ohledem na rozložení přicházejících cash flow	54
3.2.7 Průměrný výnos z účetní hodnoty	56
3.3 Dynamické metody	60
3.3.1 Čistá současná hodnota	60
3.3.2 Vnitřní výnosové procento	64
3.3.3 Metoda modifikovaného IRR	85
3.3.4 Vnitřní výnosové procento – mýty a realita	89
3.3.5 Index ziskovosti	91

3.3.6	Doba návratnosti	93
3.3.7	Diskontovaná ekonomická přidaná hodnota DEVA	96
3.3.8	Anuitní metoda	100
3.4	Reálně opční metody	105
3.4.1	Typy reálných opcí	106
3.4.2	Analogie finančních a reálných opcí – východiska pro ocenění	106
3.4.3	Reálné opce jako analogie finančních opcí	109
3.4.4	Opční typy a parametry základních reálných opcí	111
3.4.5	Dvoudimenzionální Luehrmanův model	116
3.5	Simulační modely pro hodnocení investic	119
3.6	Volba metody hodnocení investice	121
4	Parametry vstupující do metod hodnocení investic	127
4.1	Faktor likvidity	127
4.1.1	Tvorba EBITDA	130
4.1.2	Odpisy a zúčtování zůstatkových cen	131
4.1.3	Nepeněžní čistý pracovní kapitál	137
4.2	Faktor času	141
4.3	Faktor rizika	142
4.3.1	Náklady na cizí kapitál	142
4.3.2	Náklady na vlastní kapitál	147
5	Analýza citlivosti	165
5.1	Kroky citlivostní analýzy	165
5.2	Analytické techniky	167
5.3	Numerické techniky	168
5.4	Simulační techniky	177
6	Investiční fáze	181
6.1	Financování investičních projektů	182
6.1.1	Vlastní zdroje	183
6.1.2	Cizí zdroje	185
6.1.3	Finanční leasing	189
6.1.4	Oddělené financování projektu	195
6.2	Volba technologie	205
7	Provozní fáze	211
7.1	Princip zpětné a dopředné vazby	212
7.2	Odchytky a jejich sledování	214
7.3	Rozbor odchylek	215
7.4	Rozklad odchylek na dílčí vlivy vstupních parametrů	217
7.4.1	Rozbor ukazatele s aditivní vazbou vstupů	217
7.4.2	Rozbor ukazatele s multiplikativní vazbou vstupů	220

7.5	Hodnocení odchylek v investičním controllingu	228
7.6	Výhodnocení odchylek a nápravná opatření, systém včasné výstrahy	235
8	Postinvestiční audit	241
8.1	Obsah postinvestičního auditu	242
8.2	Předpoklady a bariéry provádění postinvestičního auditu	243
8.3	Využití postinvestičního auditu	244
	Řešení příkladů	247
	Tabulky pro stanovení hodnoty opce	275
	Shrnutí – Summary	277
	Seznam použitých zkratek	279
	Literatura	281
	Rejstřík	283

O autorce

Doc. RNDr. Ing. Hana Scholleová, Ph.D.

Po absolvování Matematicko-fyzikální fakulty Univerzity Karlovy v roce 1988 vystudovala na Fakultě podnikohospodářské, Vysoké škole ekonomické v Praze obor Podniková ekonomika a management bakalářské, magisterské i doktorské studium. Od roku 1996 působí jako odborná asistentka, nyní docentka na katedře podnikové ekonomiky, vyučovala a vyučuje kurzy související zejména s řízením podnikových financí (Podniková ekonomika, Controlling, Oceňování podniku, Reálné opce, Finance podniku, Strategické kapitálové investice), participuje na předmětech vedlejší specializace Finanční manažer a na přípravě kurzů programu MBA. Je autorkou a spoluautorkou řady článků s problematikou investic do reálných aktiv, projektů rychlého rozvoje a stanovování jejich hodnoty. Autorsky se podílela i na knihách *Hodnota flexibility – Reálné opce*, *Manažerské finance*, *Chování podniku v procesu globalizace*, *Ekonomický slovník*, *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*, *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy* a dalších. Spolupracuje s firmami a lektorsky se podílí na přednáškové činnosti pro Controller Institut, Institut oceňování majetku, VOX aj.



Úvod

Zabezpečit dlouhodobou prosperitu každé firmy vyžaduje pravidelné investice do jejího rozvoje či minimálně do obnovy stávajícího majetku a technologií. Bez nadsázky lze říci, že dobrá investiční politika je podmínkou přežití a růstu firmy. Rozhodování o investicích, jejich volbě, způsobu provádění, financování, případně ukončení nějaké činnosti, je záležitostí vlastníka, neboť jde o rozhodování strategické a dlouhodobé. Vlastník se rozhoduje s podporou reportů, které získává od pracovníků investičního controllingu, a je jistě v zájmu obou stran, aby podkladové informace byly zpracovány co nejlépe a přitom aby poskytovaly vlastníkově co nejjasnější a nejpřehlednější obrázek nutný pro další rozhodování.

Investice v podnikovém chápání nelze zužovat jen na kapitálové výdaje většího rozsahu nebo na nákupy určené na obnovu potřebného zařízení. Jde o kontinuální proces, ve kterém jsou vyhledávány příležitosti k efektivnímu umístění volných prostředků, jsou vyhodnocovány podle účelu a cíle a následně je sledován a řízen i proces realizace. Po ukončení procesu jsou znovu posuzovány efekty a jejich odchylky tak, aby se v dalších podobných případech mohlo pozitivních vlivů využít, a naopak aby negativní mohly být včas detekovány a eliminovány.

Co je tedy přesně obsahem investičního controllingu?

Identifikovat potřebu investování, vyhledávat možné investiční projekty, kvantifikovat jejich parametry tak, aby bylo možné stanovit hodnotu investice, vybrat metodu, která odpovídá účelu a cíli investice, stanovit kritéria hodnocení, vyhodnotit výhodnosti investice, doporučit přijetí nebo zamítnutí, nalézt optimální a zároveň možný způsob financování. V případě přijetí pak monitorovat průběh investice, řídit investiční a provozní části s ohledem na maximalizaci skutečných přínosů a desinvestice. Pro dlouhodobou prosperitu celého podniku, vnímaného jako soubor investic, je důležité provádět i postaudity, jejichž závěry by se následně měly promítat do dalších podnikových investičních projektů.

Publikace je výstupem řešení výzkumného záměru fakulty MSM 6138439905 s názvem „Nová teorie ekonomiky a managementu organizací a jejich adaptační procesy“.

Ke knize je možné si stáhnout na http://www.grada.cz/katalog/kniha/investicni-controlling_5762/stahuj/ přílohu v elektronické verzi.

1 Pojem investice

Makroekonomické pojetí chápe investice jako „Aktiva, která nejsou určena pro bezprostřední spotřebu, ale jsou určena pro užití ve výrobě spotřebních statků nebo dalších kapitálových statků.“ (Synek, 2007)

V národohospodářském pojetí se rozlišují hrubé a čisté investice.

Hrubými investicemi se rozumí celková částka uložená do investičních statků v celé ekonomice, zatímco čisté investice jsou tvořeny meziročním přírůstkem hodnoty investičních statků.

Investičními statky jsou budovy, zařízení, stroje i know-how – to vše má sloužit k produkci dalších statků, ať už opět výrobních (firma vyrábí těžké stroje, které dodává další firmě do výrobního procesu) nebo spotřebních.

Při omezeném množství kapitálu je zřejmé, že jde o problém řešení poměru mezi spotřebními a investičními statky – a to je společné jak pro národohospodářské, tak pro podnikohospodářské pojetí.

Investice snižují momentální spotřebu, zvyšují ale poptávku (jak po investičních, tak po spotřebních statcích), a tím i výrobu a poptávku po pracovní síle, čímž jsou zdrojem dlouhodobého hospodářského růstu celé společnosti.

Podnikové pojetí chápe investice:

- buď v užším pojetí jako majetek, který není určen ke spotřebě, ale je určen k tvorbě dalšího majetku, a ten podnik pak prodává na trhu;
- nebo v širším pojetí jako v současnosti obětované prostředky na pořízení majetku, který bude dlouhodobě pomáhat podniku přinášet vyšší užítky a v důsledku umožní získat i vyšší finanční efekty.

Každý podnik se musí zabývat řešením problematiky investic, protože jsou základní otázkou jeho přežití v delším období. Jednou pořízené výrobní prostředky časem zastarají – a to jak fyzicky (opotřebení), tak morálně (zastaralá, nemoderní technologie), proto je potřeba provádět investice do nových i jen pro pouhé zachování činnosti. Většina firem ale navíc směřuje k dalšímu růstu a rozvoji, proto při rozšiřování činnosti přestávají stačit stávající kapacity a je třeba investovat do pořízení dalšího majetku.

Bez nadsázky lze konstatovat, že není firma, která by se investiční problematikou nezabývala. Kvalitně řízený podnik systematicky budující dlouhodobou prosperitu by měl mít dlouhodobé vize, cíle a strategii – z řízení investic vyvolaného potřebou nebo příležitostí se stává souvislý a dlouhodobě sledovaný a řízený proces (= investiční controlling).

K základním úkolům investičního controllingu patří rozhodnutí o:

- investici (ve smyslu investování nebo neinvestování prostředků);
- vhodném načasování investice;
- volbě investice s různými cíli;
- volbě investice se stejným cílem;
- pokračování investice v případě problémů.

Každý z těchto úkolů má samozřejmě dílčí podúkoly a k dispozici řadu nástrojů použitelných jako podporu k rozhodování.

Investiční controlling se zabývá podnikovými projekty, které:

- mají dlouhodobě zvýšit hodnotu podnikových aktiv;
- jsou spojené s jednorázovým nebo krátkodobým výdajem většího objemu prostředků;
- přinášejí pozitivní peněžní efekty v delším časovém období.

O investicích zásadního rozsahu nebo nového obsahu definitivně rozhoduje vlastník podniku, o nutných provozních investicích v rámci předem daného investičního rozpočtu často přímo management. V obou případech ale rozhodnutí probíhá na základě podkladů, které mu musí být dodány pověřeným oddělením, což bývá často oddělení finanční nebo controllingové.

Toto oddělení by mělo v oblasti investic průběžně:

- získávat potřebné informace o možných investicích,
- tyto informace kvalifikovaně vyhodnocovat,
- předávat kompetentní přehled o vlivu provedených investic na budoucnost podniku.

1.1 Klasifikace investic

V úplném začátku procesu řízení investice je třeba ho specifikovat, tak aby mu bylo možné přiřadit kvantifikovatelné charakteristiky a aby mohla být stanovena metoda sledování a hodnocení konkrétního investičního projektu, popřípadě aby mohly být určeny kritické hodnoty zamítnutí. Investiční projekty lze klasifikovat z mnoha hledisek.

Podle **podnětu k investicím** na:

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

Z hlediska zachycení v **účetnictví** rozlišujeme investice na pořízení:

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

Z účetního pohledu není investicí pořízení majetku, který má pořizovací cenu nižší než 40 000 Kč u dlouhodobého hmotného majetku a nižší než 60 000 Kč u dlouhodobého nehmotného majetku, přičemž doba používání musí být delší než jeden rok.¹

Podle **vztahu k rozvoji** podniku rozlišujeme investice:

- obnovovací (nutné k prosté reprodukci stávajícího výrobního zařízení);
- rozvojové (vedoucí ke zvýšení stávající schopnosti podniku produkovat a prodávat výrobky nebo služby);
- regulační (musí být realizovány, aby podnik mohl dále fungovat např. z hlediska nutnosti přizpůsobit se nové legislativní úpravě).

Podle **vzájemného vlivu** více projektů rozlišujeme projekty na:

- **plně substituční** – vzájemně se vylučující projekty – přijetí jednoho vylučuje přijetí druhého, a to pouze z podstaty investice, nikoli z nedostatku investičních prostředků pro oba projekty (podnik potřebuje novou výrobní linku a volí mezi dvěma dodavateli různých linek);
- **zčásti substituční** neboli ekonomicky závislé, kdy může dojít ve fázi prodeje „k boji o zákazníka“, který si vybírá právě mezi těmito produkty a volí jen jeden z nich;
- **nezávislé** – může (ale nemusí) být přijato více projektů najednou (projekt nákupu informačního systému stavební firmy nevylučuje nákup nového jeřábu), jejich přijetí a realizace může proběhnout souběžně, ale společné přijetí nepřináší žádné synergické efekty;
- **komplementární** – vzájemně se doplňující projekty – přijetí jednoho projektu podporuje přijetí druhého, efekty ze společného provedení jsou vyšší, než kdyby investice byly provedeny nezávisle na sobě. U těchto projektů je třeba dbát na vazby vzájemně ovlivňující se (ne)úspěšnosti.

Podle **věcné náplně** a jejího rozsahu je možné rozlišovat investice do:

- **nového výrobního zařízení** – pořízení nebo reprodukce hmotného statku, který bude sloužit k produkci známého výrobku na známé trhy, cílem je obnova dosluhujícího zařízení nebo úspora nákladů;
- **nového produktu** – komplex aktivit, jejichž výstupem je realizace nového výrobku nebo služby;
- **nové organizace** – investice představuje typ organizační změny, která se přímo nedotýká produkce, ale jejímž výsledkem jsou kvalitativně lepší vztahy, informovanost, a tím i rychlejší schopnost reakce na jakékoli problémy vyskytující se v organizaci (např. inovace IC/IT);
- **nových trhů**, tj. komplexu aktivit, jejichž cílem je zaujmout pozici na novém trhu;
- **nového okolí** – akce mají za cíl přizpůsobit se požadavkům měnícího se okolí – ať už daným zákonnou úpravou (bezpečnost práce, ochrana zdraví, záruční doba, ochrana životního prostředí) nebo novou společenskou změnou (např. měnící se preference ve spotřebě – tlak na úspornost spotřebičů);
- **nové firmy** – projekty koupě firmy v rámci růstu, rozšíření aktivit.

¹ Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů

Typ investice později (viz kap. 3) ovlivní volbu metody, kterou ji budeme hodnotit, i kritéria výběru a způsob řízení investice. V případě regulační investice asi nebude hlavním kritériem finanční zhodnocení, ale spíše nákladová kritéria, naopak u investice vyvolané přebytkem zdrojů budeme spíše posuzovat relativní zhodnocení nebo včasnou možnost vyvázání prostředků pro další investiční příležitosti.

1.2 Příprava a realizace investičních projektů

Vlastní příprava k realizaci a následná realizace investičních projektů je jednou ze základních podmínek úspěchu v oblasti dlouhodobého strategického rozvoje podniku, a proto je třeba věnovat jí náležitou pozornost.

Celý **investiční proces** si můžeme rozdělit do čtyř základních fází:

1. **Předinvestiční** se skládá z:
 - **identifikace** projektů, jejímž cílem je nalézt potenciálně realizovatelné projekty, zjistit jejich základní parametry úspěšnosti a na jejich základě provést předvýběr;
 - **selektce** projektů, jejímž cílem je na základě velkého množství shromážděných údajů s větší přesností stanovit hodnotu projektů racionální metodikou;
 - vyhodnocení a případné **rozhodnutí** o realizaci.
2. **Investiční** – cílem je zabezpečit podmínky pro úspěšný start investice.
3. **Provozní** – zabezpečuje a řídí vlastní provoz investice a případné reakce na nové podmínky.
4. **Dezinvestice** – zabývá se ukončením provozu s minimálními náklady.
5. **Postinvestiční audit** 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.

Cílům, postupům a nástrojům doporučeným k používání v jednotlivých fázích se budeme podrobněji věnovat v dalších kapitolách.

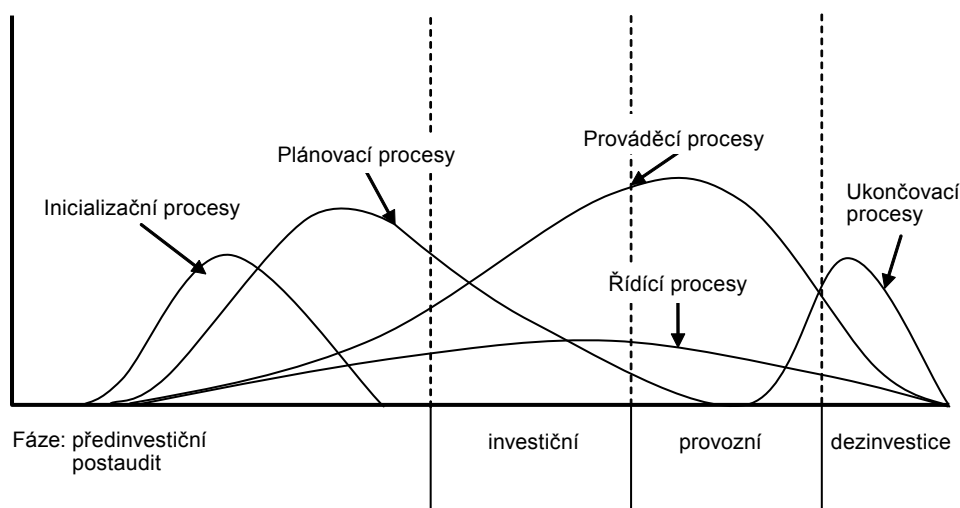
1.3 Úloha controllingu v investičním procesu

Vlastní rozhodování o investicích je plně v rukou vlastníka, popřípadě (podle rozsahu a rozdělených pravomocí v konkrétní firmě) pověřeného manažera – a ti za rozhodování také nesou odpovědnost. Controller nikdy přímo nerozhoduje, ale podstatným způsobem se na podpoře rozhodování podílí kvalitou a zpracováním informací.

Musí zajistit:

- správné informace,
- zpracované správným způsobem (s ohledem na jednotlivé investiční fáze)
- a ve správný čas.

Cílem investičního controllingu je podpora procesů řízení a rozhodování na všech hierarchických úrovních podniku v průběhu celého investičního procesu. Převládající procesy v jednotlivých fázích investičního procesu je možné sledovat na obr. 1.1.



Obr. 1.1 *Intenzita podnikových činností v jednotlivých etapách investičního procesu*

V předinvestiční fázi jde především o inicializační procesy (hledání vhodné investice, základní charakteristiky), s postupem fáze k výběru varianty nastupují více plánovací procesy (vyjádření, nejčastěji peněžní, nákladů a užitků investice v dlouhodobém horizontu). Aktivita procesů se snižuje v průběhu samotného zavádění investice (plány nákupu dlouhodobého majetku a zajištění ostatních výrobních faktorů) a při provozu je nahrazena spíše prováděcími a řídicími procesy taktického a operativního charakteru (zásobování, platby, koordinace činností). Před závěrečnou dezinvesticí je aktivita ostatních procesů opět potlačena a zastoupena plánováním ukončení (dezinvesticí). Postaudit probíhá nezávisle na ukončeném investičním projektu a jeho podstatou je analýza a porovnání původních plánů, upravených plánů a skutečnosti, vlivu podniku a okolí a nalezení příčin odchylek, které by se v budoucnu mohly opakovat.

Controlling investic je ústřední částí podnikového plánování a dotýká se jak plánování v dlouhodobém horizontu, tak krátkodobých operativních plánů. Controlling nemůže sloužit jen k samotnému plánování a vyhodnocování, ale musí být součástí tvorby metodiky a rámců hodnocení celého investičního procesu tak, aby probíhalo v souladu s podnikovými cíli.

1.4 Základní funkce controllingu investic

V zúženém pojetí lze říci, že základní funkcí controllingu je poskytovat odpovídající informace, zpracované jednoduše, přehledně, s rozlišením pro různé úrovně rozhodování vlastníků nebo manažerů. Jde o jakýsi filtr, mlýnek na maso, který semele, setřídí a zpracuje veškeré vstupy do jednoduchých, ale kvalifikovaných výstupů v přímé souvislosti s cíli na dané úrovni řízení.

Dobré reporty jsou však jen špičkou ledovce – aby mohly vzniknout, musí controlling plnit průběžně ještě metodické a koordinační funkce; výsledkem je servis pro rozhodování.

V oblasti **metodické** je podmínkou:

- výstavba směrnic a postupu při rozhodovacím procesu (nezávisle na konkrétní investici):
 - rámcově – schémata a postupy pro opakované činnosti,
 - definice a doporučení používaných metod,
 - nastavení systémů včasného varování.

V oblasti **koordinační** je podmínkou:

- organizace a koordinace procesů (souvislost činností, času a finančních toků) ve všech fázích, s důrazem na přípravou,
- zajištění komplexního sběru systému datové základny (průběžně) potřebné pro další zpracování kvalitních podkladů manažerského rozhodování.

Kvalitní plnění funkcí controllingu v oblasti metodické a koordinační je pouze předpokladem vzniku ne jedné kvalitní zprávy, ale dlouhodobě vyváženého reportingu pro všechny oblasti řízení podniku a na všech potřebných úrovních.

V oblasti servisu pro rozhodování by měl controlling poskytnout:

- plánování (zejména v předinvestiční fázi):
 - tvorba plánů,
 - rozpracování dílčích plánů a jejich koordinace,
 - korekce plánů na základě nových informací,
 - rozpočtování, kontrola vázanosti kapitálu (i v průběhu investice),
- zpracování výstupů pro podporu rozhodování managementu nebo vlastníka o dalším postupu (zejména v předinvestiční fázi);
- kontrola (zejména v provozní a postinvestiční fázi):
 - stanovení rozsahu a typu kontroly plánů,
 - identifikace klíčových sledovaných veličin,
 - vyhodnocení odchylek těchto veličin,
 - označení příčin odchylek,
 - opatření k prevenci odchylek,
- postaudit.

1.5 Reporting

Controlling bývá často ve všech oblastech, nejen investiční, zužován na reporting, tj. na vypracování výstupní zprávy. Controlling není jen pouhé zpracování dat a jejich prezentace příjemcům informací. Zahrnuje i vyprojektování vhodné informační základny a relevantního hodnoticího a navigačního systému. Ani reporting nelze zúžit na pouhou distribuci informací. Jeho těžištěm sice zůstává vypracování zprávy, což je jedna ze součástí controllingového procesu, sice nezbytná, ale nikoli jediná nebo konečná, jak bývá často chápáno.

Každá zpráva je východiskem dalšího rozhodovacího procesu (jinak bylo její zpracování zbytečné), který je opět řízen a monitorován a informace z něj vstupují do dalších zpráv a dalších

rozhodování. Reporting ani controlling rozhodně není činností jednorázovou nebo nárazovou, ale systematickou a průběžnou, provázanou zpětnými a dopřednými vazbami.

Aby bylo dosaženo vysoké vypovídací schopnosti, je nutné vždy určit již v oblasti metodické (Mikovcová, Scholleová, 2002):

1. **potřebné údaje** pro zpracování,
2. **metodiku** zpracování,
3. **rozsah, strukturu a formu** výstupů:
 - z hlediska dat,
 - z hlediska doporučení.

Škála poskytovaných informací by měla mít rozsah, strukturu a formu přizpůsobenou cílovému příjemci – podle jeho:

- pozice v managementu,
- odbornosti,
- časových intervalů zpracování.

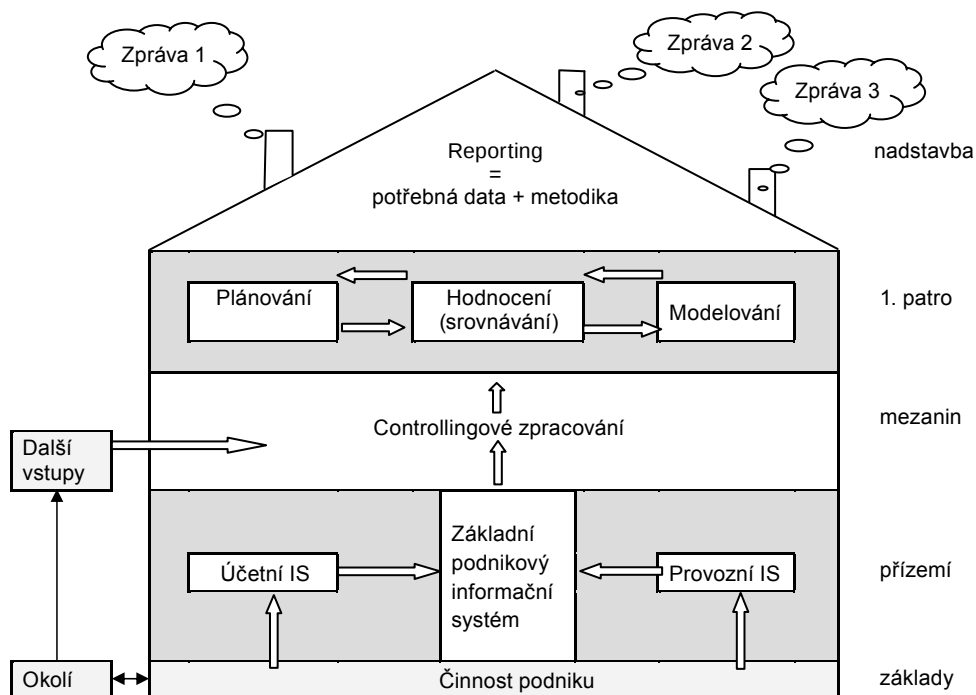
Zdrojem potřebných dat a podpůrným prostředkem pro zpracování by měl být informační systém podniku. Systém řízení v každé společnosti vyžaduje pro přijímání správných a včasných rozhodnutí dostatek odpovídajících informací. Informace, se kterými se v běžné podnikové praxi pracuje, nejsou svou strukturou pro tato rozhodování dostačující. Ve většině případů se jedná o čistě účetní, nebo naopak ryze výrobní pohled na činnost firmy. Potřeba mít k dispozici provázané komplexní informace ze všech oblastí činnosti firmy a využívat je jak pro operativní, tak pro strategické řízení, vyvolala nutnost vzniku a rozvoje nadstavbových manažerských informačních systémů (IS). Speciálním případem nadstavbového IS je controllingový informační systém.

Controllingový informační systém neslouží jako pouhý nástroj zobrazování dat, která již ve stejné struktuře existují v základním informačním systému společnosti pro standardní potřeby účetní a provozní evidence, ale transformuje je do podoby controllingových kategorií. Tím umožňuje vytvářet různé pohledy na ekonomickou skutečnost z pohledu výsledků a zodpovědnosti za výsledky.

Obr. 1.2 ukazuje vazbu controllingového systému na běžné provozní, základní informační systémy.

Controllingový systém poskytuje kvalitní servis jen tehdy, jde-li o pevně postavenou a po všech stránkách vyváženou stavbu. Představme si ho jako dům, jehož základy jsou tvořeny vlastní činností podniku, pochopitelně ovlivněnou okolím. O této činnosti získáváme informace (základní dveře domu) z účetnictví, ale i informace provozního charakteru, z různých úseků – mohou to být hodiny prostojů způsobené absencí, poruchami nebo špatnou koordinací procesů, zmetkovitost, reklamace, práce se zásobami, ... Všechny informace jsou nadále zpracovávány již podle controllingových algoritmů, které jsou definovány v metodické části a vytyčují priority – co a v jakých souvislostech se sleduje. Za tímto účelem je třeba základní informační toky doplnit dalšími vstupy – mohou to být převodní tabulky mezi výrobky téhož typu, ale starší a nové verze, kalkulační přiřazení k procesům, převody mezi technickými a korunovými sledovanými veličinami, tabulky hierarchie odpovědností apod.

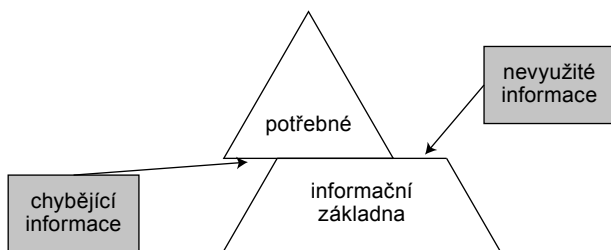
Je třeba najít rovnováhu mezi informacemi, které jsou k dispozici, a těmi, které jsou skutečně potřebné (tj. informace objektivně nutné ke splnění daných úkolů). Ideální by bylo, kdybychom vždy potřebovali a uměli zpracovat právě ty informace, které informační základna poskytuje.



Obr. 1.2 Vazby controllingového informačního systému (upraveno podle Mohelská, 2005)

Skutečnost však vypadá daleko prozaičtěji. I když se podaří sladit skutečnou potřebu informací s požadavky na jejich získání, přesto je k dispozici nadbytek irelevantních informací.

Na základě potřebných (nikoli všech) informací probíhá s využitím controllingových nástrojů a principů nepřetržitý proces plánování, vyhodnocování výsledků a modelování budoucích možností a jejich dopadů jak na plánování, tak srovnávání. Možnost sestavovat komplexní provázaný plán jako odraz dlouhodobého a následně i krátkodobého pohledu na budoucí vývoj společnosti by měla být samozřejmou součástí takového systému. Pro zabezpečení podpory všech controllingových funkcí v rámci systému řízení je třeba, aby tento nástroj umožňoval modelování dopadu předpokládaných opatření (investičních záměrů, strategií financování, marketingových



Obr. 1.3 Vztah informačních zdrojů zpracovávaných při reportingu

strategií apod.) na celofiremní výsledky hospodaření tak, aby uživatel mohl již skutečnost využít jako výchozí bod pro své projekty. Cílem controllingového informačního systému není pouze poskytovat zrcadlo minulosti a současnosti, ale průběžně porovnávat s cíli firmy, které se odráží v různých úrovních plánu, a to tak, aby mohly fungovat jako systém včasné výstrahy pro reakci při zaznamenaných odchylkách.

Nadstavba definuje, v jakém čase, struktuře, pro koho a kdy se zpracované informace reportují.

Výstupy sledované v rámci controllingového informačního systému a sloužící pro vnitřní potřebu, pro řízení firmy z pozice managementu je vhodné strukturovat podle cílových uživatelů. Top management zajímají agregovaná data, která charakterizují vývoj celé firmy za sledované období, s možností dalšího rozpadu do většího detailu, v případě potřeby s možností vyhodnocovat příčiny vzniku problémů, např. růstu hodnoty, vývoje rentability ve vazbě na ziskovost a zadluženost. Na nižších úrovních řízení jsou z analyticko-operativního pohledu vyhodnocovány např. detailní informace o vývoji prodeje dle výrokové a regionální segmentace, spotřeby nákladů na jednotlivé produkty, spotřeby nákladů na konkrétních odpovědnostních střediscích v rámci organizační struktury apod.

Stejně jako se mraky kouře jen tak nerozpouštějí v atmosféře, tak ani v podniku by se oblaka reportovaných zpráv neměla jen tak rozpustit, ale měla by být použita k dalšímu rozhodnutí, jehož důsledky se projeví v základech domu, finančně vstupují pak do účetnictví nebo provozních informací, ty jsou controllingově zpracovány...

Nejčastější problémy reportingu

Controllingový informační systém zaváděný ve výše popsaném rozměru vyžaduje spolupráci ekonomických odborníků a informatiků na straně implementátora a sladění s konkrétními požadavky uživatele, tzn. že vyžaduje uzpůsobit řešení zcela potřebám řízení dané firmy.

Je-li tato zásada porušena už v přípravě výstavby, controllingový systém se zhroutí jako domeček z karet. Jak poznáme hroucení nemateriálního systému a jaké jsou jeho nejčastější příčiny?

Informační systém, resp. jeho výstupy by měly být produktem pro cílového uživatele – v našem případě je to manažer příslušné úrovně. Je nutné vnímat ho jako zákazníka, který chce kvalitní informační servis, tzn. požadované informace ve srozumitelné formě.

Co tedy očekává? Nikoli maximální obsažnost, podrobnou analýzu na 100 stranách, ale výstižnou zprávu, kde přemíra čísel neznemožňuje jejich čitelnost a přehlednost. Zároveň ale ví, že kdykoli bude v nějaké oblasti chtít podrobnější výstup, je možné ho vygenerovat také.

Vrcholným výstupem, určitou špičkou ledovce by mělo být omezené množství dat, která mohou vést k přijetí opatření a k dalšímu rozhodovacímu procesu. Nicméně často je metodika zpracování dat paradoxně postavena naopak – výstupem je širší spektrum dat, než bylo na vstupu, a tudíž není možné tyto informace k rozhodování bez dalšího zpracování využít.

Controller by si tedy již při tvorbě metodiky měl uvědomit, že byt' jsou mnohá čísla velmi zajímavá, cílem zprávy není odpadkový koš, kde nutně musí vysoce obsažné, leč nepřehledné tabulky skončit, ani manažer s kalkulačkou v ruce, který provádí vlastní výpočty.

Jednou ze slabých stránek informačních systémů je situace, kdy se zpracovávají výkazy zbytečně, resp. jen proto, že existuje povinnost tyto výkazy vytvářet, popř. se jedná o určitou setrvačnost podnikového výkaznictví, aniž se výkazy používají.

Dalo by se říci, že tvorba efektivních výstupů je výsledkem kvalitní komunikace mezi manažery a controllery. V okamžiku, kdy controller nedostává zpětnou vazbu, příslušný manažer s ním nekomunikuje, má velmi jednoduchý nástroj, jak zjistit, zda místo zpráv nevytváří papíry do sběru. Stačí pozdržet pravidelnou zprávu – nebude-li se po ní nikdo shánět, pravděpodobně

nebyla tou správnou podporou rozhodování a je čas začít diskutovat a vytvářet lépe nastavený informační systém.

Shrnutí

Investice jsou nepostradatelné pro perspektivu přežití a úspěchu každé firmy. Rozumíme jimi jednorázové nebo krátkodobé obětování prostředků, které mohly být v současnosti použity na spotřebu za účelem získání přínosů v dlouhodobějším časovém horizontu.

Základní fáze investičního procesu jsou – předinvestiční, investiční, provozní i dezinvestiční včetně nezbytného postauditu.

Úlohou controllingu investic je poskytovat informační servis pro rozhodování o investicích a řízení celého investičního procesu za použití vhodných nástrojů, které se v jednotlivých fázích investičního procesu liší. Pro dlouhodobou prosperitu by informační toky neměly být jednorázovou záležitostí, ale součástí průběžně pracujícího podnikového controllingového informačního systému, na jehož vybudování se controlleři podílejí zejména metodickým nastavením.

Příklady k samostatnému řešení

Příklad 1

Zařadte popsané investice do klasifikačního rámce z kap. 1.

- a) Knihař Jan Vazba potřebuje koupit novou laminovačku, protože ji dosud neměl a stálí zákazníci, kteří přicházejí kvůli kopiím, se často ptají, zda by jim mohl kopii důležité listiny také zalaminovat.
- b) Paní Vazbová navrhuje využít přebytku prostředků, půjčit si a koupit bývalé knihařství ve vedlejší čtvrti, a tím rozšířit podnikání.
- c) Kopčič, důvěrný přítel rodiny, radí – „Kupte si laminovačku, ta se hodí, na další krám bych se teď vykašlal, nebude tolik zákazníků, ale jestli nevíte, co s prachama, tak byste si mohli koupit nějaký počítač a software a udělat si tady trošku pořádek v evidenci – takhle to dál nejde – nástěnka a tisíc papírů a všechny dodáky v krabici od bot... No a zbytek mi půjčte, sepíšeme smlouvu, stanete se podílníky v mé nové firmě a já vám peníze zhodnotím za rok o 20 %, mám teď něco rozjetého...”

Příklad 2

Souhlasíte?

- A. Koupě technologie, která filtruje odpad z firmy, není investicí, ale jen výdajem peněz.
- B. Investicí je každé umístění vlastního kapitálu.
- C. Nákup mobilních telefonů pro pracovníky středního managementu není investicí, protože nelze měřit budoucí peněžní přínosy.
- D. Pořízení dlouhodobého majetku, u kterého se předpokládá, že se bude podílet na tvorbě budoucích peněžních přínosů, je investicí.

Příklad 3

Rozhodněte, jaký je vzájemný vztah popsaných investic:

Firma Strojspol rozhoduje o rozšíření výroby o 100 mil. kusů součástek ročně a vybírá výrobní zařízení s potřebnou kapacitou. Rozhoduje se mezi stroji uvedenými i s charakteristikami v tabulce. Komentujte vzájemný vztah mezi investicemi.

Stroj	Kapacita (mil. kusů)	Cena (mil. Kč)	Roční provozní náklady (mil. Kč)
AB	100	2,5	1,2
CD	110	3	1
EF	120	3	1
GH	50	1	0,5
IJ	60	1,5	0,5

Všechny stroje v nabídce slouží k výrobě požadovaných součástek.

Příklad 4

Souhlasíte?

- A. Úkolem controllera je spočítat, co mu manažer zadá.
- B. Ke zpracování všech podkladů pro controlling investic stačí zprávy běžně dostupné z účetnictví.

2 Předinvestiční fáze

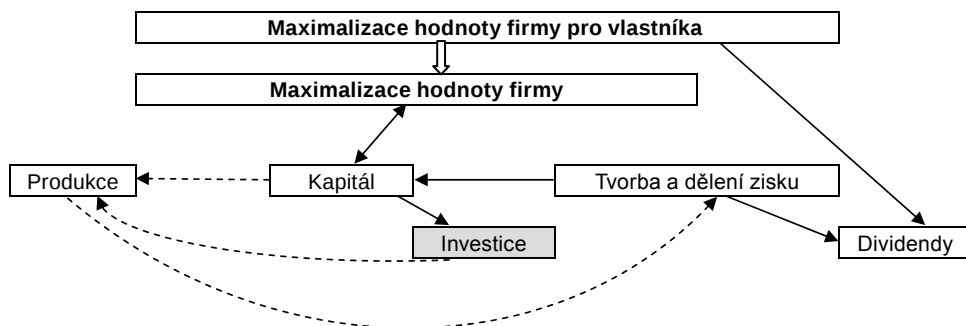
Než se budeme zabývat průběhem – etapami a obsahem předinvestiční fáze řízení investičního procesu, je třeba si uvědomit, čím je investiční činnost ovlivněna a kdo ji v které úrovni řídí.

Každý potenciálně úspěšný podnik by měl mít strategii, která vychází z dlouhodobých cílů podniku a rozpracovává je s tím, že přihlíží k rozmístění zdrojů podniku, operacím důležitým pro úspěch, a to tak, aby strategie nejen vycházela z potřeb podniku, ale i zohledňovala jeho užší i širší okolí, změny v něm a odpovídajícím způsobem na tyto změny reagovala.

Obecný cíl většiny podniků je maximalizace hodnoty pro vlastníka; k tomuto cíli s dlouhodobým charakterem se však lze dopracovat kombinací různých dílčích cílů v krátkodobém a střednědobém horizontu.

Vlastník může získat výnos z podniku dvojím způsobem (viz obr. 2.1):

- kapitálovým zhodnocením, tj. růstem hodnoty firmy (růstem ceny akcie na kapitálovém trhu),
- vyplacením podílu na zisku (dividendy).



Obr. 2.1 *Tvorba hodnoty*

K maximalizaci hodnoty firmy přispívá **produkce v nejširším pojetí**:

- dobře zvolený a optimálně vytvářený sortiment produktů nebo služeb,
- nastavení vztahu s dodavateli a odběrateli, organizace distribuce,
- organizace výroby – minimalizace nákladů (spotřebních, mzdových i zadrženého kapitálu) při výrobě za dodržení zákonných norem a v potřebné kvalitě a množství.

K produkci je potřeba dostatek **kapitálu**, který je pak možné přeměnit na další vstupní faktory. Pro efektivní řízení hodnoty podniku je třeba kapitál obstarávat v potřebné (nikoli však maximál-

ní) výši a strukturu tak, aby celkové podnikové náklady na kapitál byly co nejmenší a zároveň aby se maximálně zvyšoval výnos pro vlastníka. Část kapitálu je ve výrobním procesu zadržována přímo na krytí běžného provozu (pracovní kapitál), část je nutné zadržovat v dlouhodobém majetku jako **investice** do větších celků sloužících k dalšímu rozvoji produkční činnosti.

Jedním ze zdrojů kapitálu je **zisk** vytvořený podnikem v minulém období, který však může být i přímo rozdělen vlastníkům (tím se jejich bohatství zvýší ihned, v krátkodobém horizontu) nebo může být použit pro další rozvoj podniku (zvýšení bohatství v dlouhodobém horizontu). Efektivně hospodařící firma by neměla zadržovat zisk, pro který nemá možnosti zhodnocení větší, než by byl schopen vlastník realizovat jinde. Nevyužitý kapitál není zdrojem žádné hodnoty a v průměru pak snižuje výnosnost vlastního kapitálu (ROE) jako celku.

V celém cyklu hraje významnou roli obnova a rozvoj firmy prostřednictvím investiční činnosti.

Základní **motiv** **y** k **investicím** je možné si rozdělit na ty, které vznikají na základě:

- potřeby rozvoje pořízením majetku (zvýšení aktiv),
- nebo potřeby zhodnocení kapitálu (umístěním pasiv).

Na obr 2.2 jsou pak zachyceny možné vzájemné vztahy těchto motivů.

Potřeba rozvoje	ne	Zhodnot' jinde	Neinvestuj
	ano	Investuj	Hledej kapitál
		ano	ne
Kapitál k dispozici			

Obr. 2.2 Základní motivy k investování

Sektor **Investuj**

Nejlépe je na tom firma, která má investiční možnosti, jimiž zhodnotí kapitál, a ten má k dispozici; je jasné, že při racionálním rozhodování investovat bude.

Sektor **Neinvestuj**

Podnik, který nemá do čeho investovat, ale ani nemá k dispozici kapitál, se investicemi vůbec nezabývá; ovšem tato situace je únosná pouze krátkodobě, protože v horizontu středně a dlouhodobém by došlo k postupnému znehodnocení majetku nejen účetně, ale i fyzicky. Za předpokladu cílového trhu beze změn by firma nebyla konkurenceschopná a později již ani produkceschopná.

Sektory **Zhodnot' jinde a Hledej kapitál**

Při dobrém řízení rozvoje firem z těchto sektorů je ideální, když vstoupí do určité symbiózy, ať už dočasné nebo dlouhodobé.

Krátkodobě může firma s přebytkem kapitálu tento zapůjčit za určité, předem dohodnuté zhodnocení (úrok). Firma s potřebou nákupu dlouhodobého majetku tím dostává možnost realizovat rozvoj, zhodnotit kapitál mnohem více než je dohodnutý úrok, vyrovnat se s věřitelem a přitom zároveň mít i zisk, a tím i prostředky pro případný další rozvoj. Věřitel získává pro svou firmu úrok. **Dlouhodobě** může kapitálově vybavená firma koupit část nebo celou firmu s velkým potenciálem rozvoje, ale nedostatkem prostředků, a tím se podílet na budoucích ziscích z pozice vlastníka.

Rozhodování o investicích jsou rozhodnutí strategické úrovně. Zásadně ovlivňují prosperitu a hodnotu firmy v dlouhodobém horizontu, a tudíž konečné rozhodnutí je plně v kompetenci vlastníka. Je možné, aby vlastník určil například finanční limit nebo věcnou podstatu investic a jejich řízení včetně rozhodnutí nechal v rukou managementu.

Znamená to, že v běžných případech odpovědný management a controlling jen přihlížejí? Nikoli – vlastník sice rozhoduje, ale útvar zabývající se investičním controllingem by mu měl dát k dispozici veškeré relevantní informace k tomuto rozhodnutí potřebné.

Vstupní data interního i externího charakteru a z různých zdrojů musí být zpracována takovým způsobem, aby mohla sloužit vlastníkově jako podklad pro rozhodnutí o realizaci investice. Nároky na podklady se v různých fázích investičního procesu budou měnit, a podle toho se budou měnit i způsoby vyhodnocení – rozhodně by však celou dobu mělo docházet k analýze investice nikoli všemi dostupnými metodami, nebo naopak nejjednoduššími metodami, ale volba by měla stále odpovídat účelu a cílům konkrétní investice. Na obr. 2.3 je zjednodušené schéma rozhodovacího procesu v předinvestiční fázi.

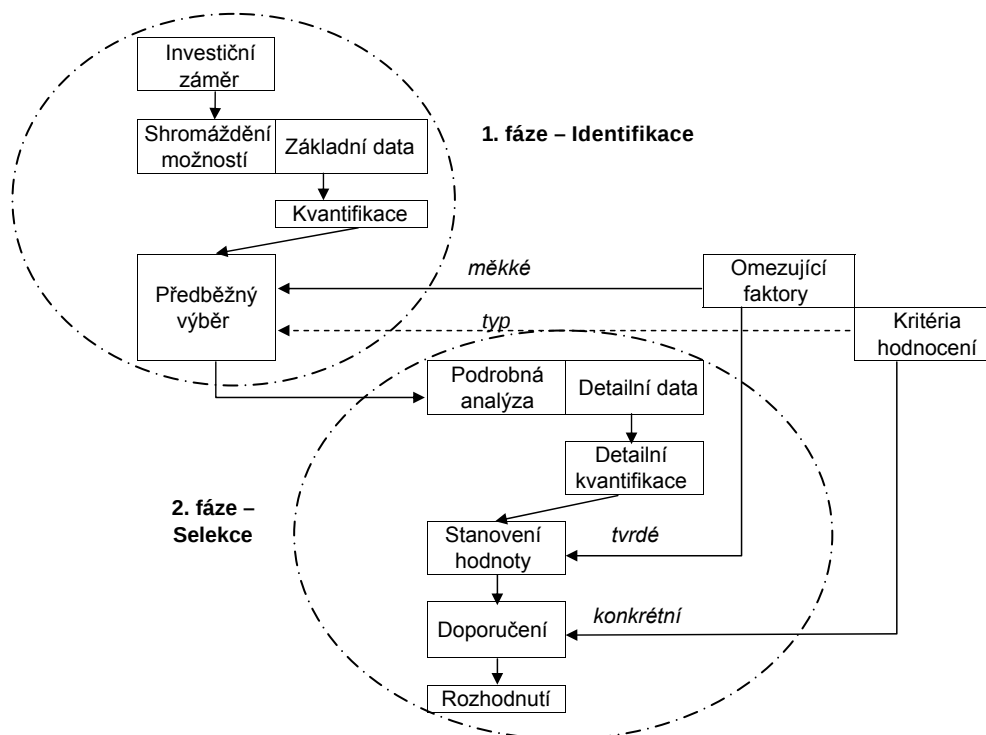
2.1 Identifikace investičního záměru a možných řešení

Předinvestiční fázi je třeba věnovat zvýšenou pozornost, protože úspěch nebo neúspěch v dalších fázích již realizovaného projektu bude záviset na kvalitě informací a analýz i jejich interpretaci provedených právě v předinvestiční fázi.

Pečlivou přípravou materiálů podporující rozhodování můžeme včas předejít ztrátám, které by byly způsobeny vložením prostředků do špatného projektu.

Podněty pro podnikatelské příležitosti vznikají v důsledku nepřetržitého sledování a vyhodnocování širšího i užšího okolí podniku ve vztahu k jeho možnostem rozvoje. Informace lze čerpat z:

- materiálů státních institucí a organizací samosprávy (ministerstva, statistický úřad, municipality, ...),
- z odborného tisku (vývoj technologií, nové zpracování surovin),
- informací o trzích surovin a produktů, o kapitálu, o práci,
- nové legislativy, která se přímo či nepřímo dotýká odvětví, technologií nebo používaných surovin, ale i zaměstnanců, bezpečnosti práce, environmentálních zákonů, regulace emisí a odpadů apod.,
- marketingových výzkumů interního charakteru,
- z makroekonomických, odvětvových a oborových analýz.



Obr. 2.3 Předinvestiční fáze rozhodovacího procesu (upraveno podle Eschenbach, 2004)

Výsledkem je řada potenciálních investičních možností, o nichž by měly být zjištěny základní dostupné informace a vypracovány stručné **studie příležitostí** (opportunity studies), jejichž cílem je umožnit posouzení naděvnosti těchto projektů v hrubé míře. Studie by měly být maximálně stručné a přehledné, málo nákladné, měly by obsahovat jen odhady základních údajů.

Při předběžném výběru jsou pak možné investice hodnoceny s ohledem na jejich nepřesnost a posuzuje se především, zda **základní myšlenka projektu** je dostatečně **atraktivní** a zároveň **realizovatelná**. Do výběru vstupují měkké (neměřitelné) omezující faktory (například vnímání velkého rizika vstupu zcela nového produktu na zcela nový trh nebo nechuť vlastníka investovat v jiném odvětví apod.) Rozhodovací kritéria, pokud se k selekci používají, také nejsou konkrétně dána žádnými sofistikovanými metodami, ale spíše jen typem – nároky na nízkou kapitálovou náročnost nebo rychlou návratnost prostředků. Jsou-li používány nějaké metody hodnocení investičních projektů, pak jde o metody statické (viz kap. 3), které mají vyřadit ekonomicky zcela nevýhodné projekty.

Cílem předběžného výběru je vyloučit z dalšího hodnocení investiční projekty, které by z hlediska strategie a cílů konkrétního podniku nemohly být přijaty, a to ještě předtím, než by byly vydány prostředky na vypracování detailních analýz možností. Předběžný výběr by tedy měl určit, kterým příležitostí stojí za to věnovat více pozornosti a zda zpracovávat rozsáhlou a nákladnou studii jejich proveditelnosti. U příležitostí je třeba rovněž vzít v úvahu, zda dopady realizace projektu jsou v souladu s existujícími zákony a standardy.