



16 zemí
světa
28 let tradice

Nákladový a finanční controlling ve výrobní firmě

Ing. Pavlína Vančurová, Ph.D.

8. 9. 2022 (9:00-15:00)

☺ Méně čísel může znamenat více.

☺ Jednoduché postupy jsou opakovatelné,
pochopitelné a účinné.

☺ Základem necht' je logika a praktičnost.

☺ Ve skutečnosti je ekonomická efektivnost
určována chováním lidí, nikoli čísly.

Cíl semináře

- 📎 Dnes si osvětlíme, jak může controlling napomoci zvyšování konkurenceschopnosti Vaší firmy a zda je pro Vás.
- 📎 Představím Vám controllingové nástroje a jejich možnosti praktického využití.
- 📎 Na příkladech si vyzkoušíme, jak se můžete díky controllingu lépe rozhodovat v ekonomických otázkách fungování firmy.

🔑 Klíčová otázka:

Jak nastavit systém včasného varování?



Program semináře

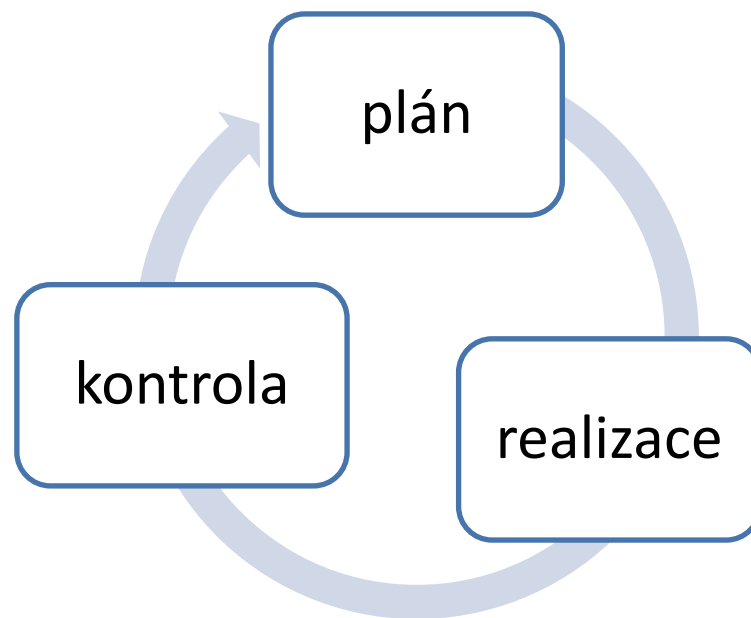
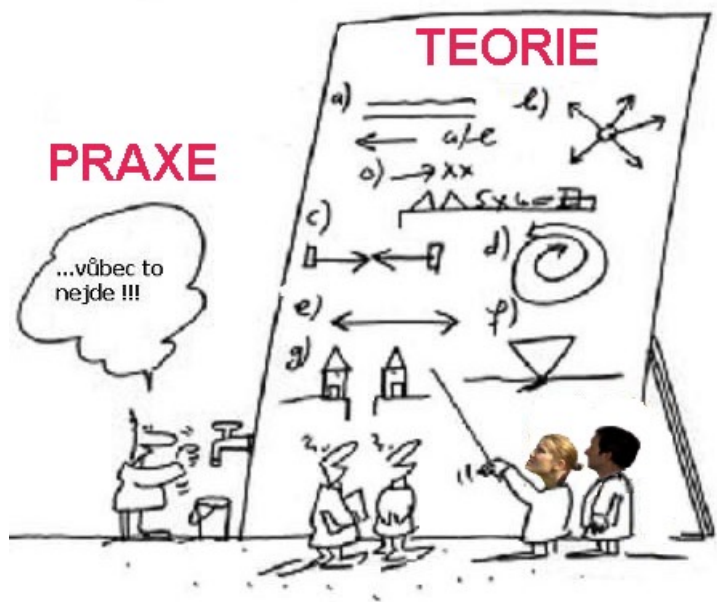
① Controlling ve firemní praxi

② Finanční plán a plánovací proces

③ Finanční controlling

④ Investiční controlling

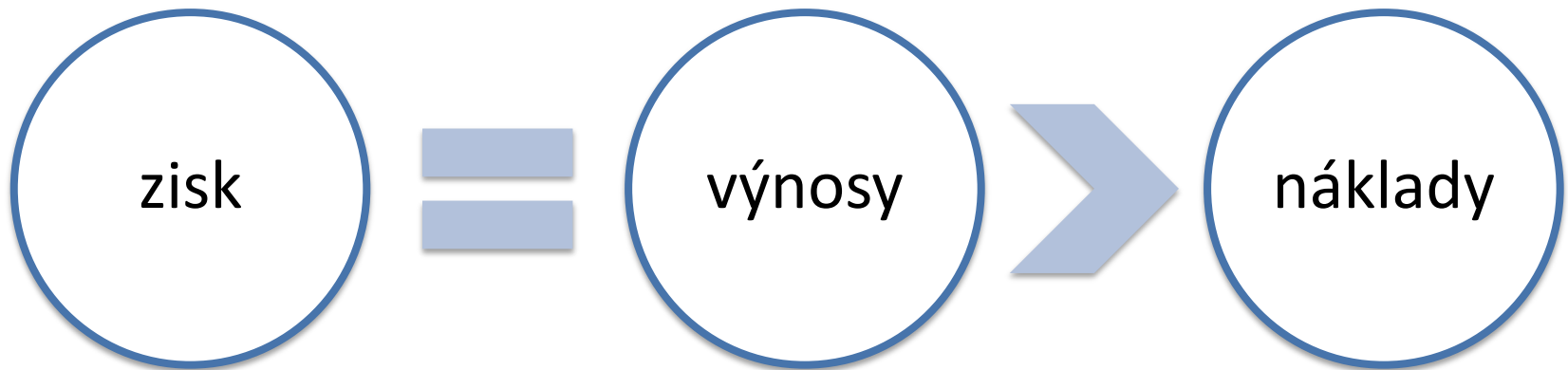
① Controlling ve firemní praxi



*„Měříme to, co plánujeme“
„ŘÍDÍME TO, CO PLÁNUJEME“*

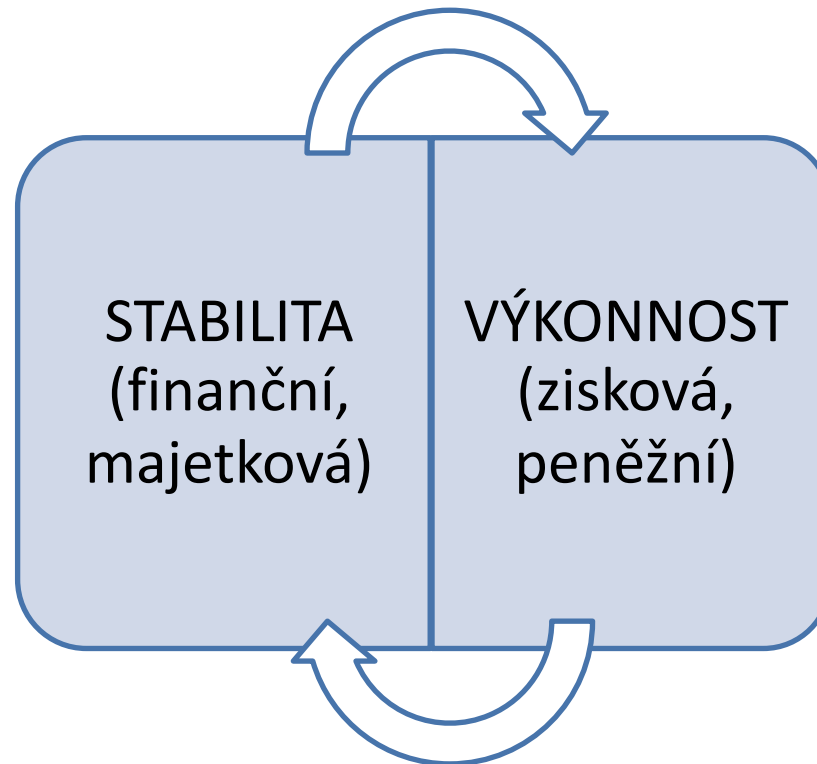
① Controlling ve firemní praxi

Účetní vyjádření úspěchu

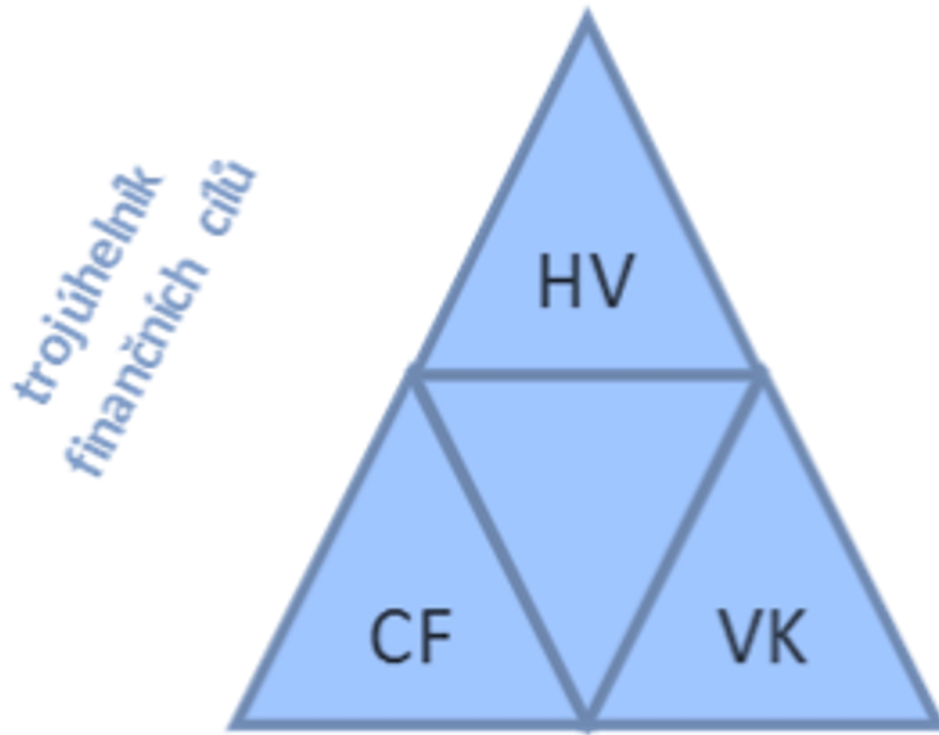


① Controlling ve firemní praxi

Pilíře dobrého finančního zdraví jsou:

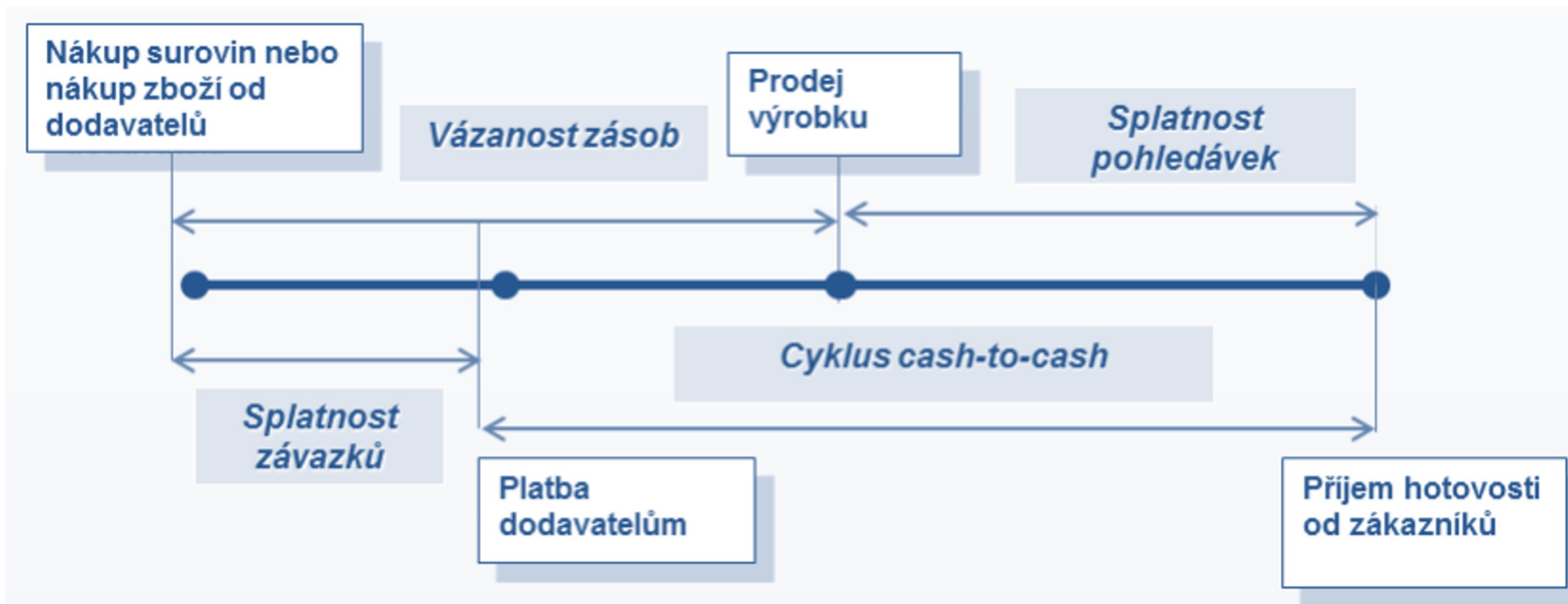


① Controlling ve firemní praxi



Tedy nejen misky vah
výnosy versus náklady.

① Controlling ve firemní praxi



$$\text{Cash-to-cash} = \text{Vázanost zásob} + \text{Splatnost pohledávek} - \text{Splatnost závazků}$$

① Controlling ve firemní praxi

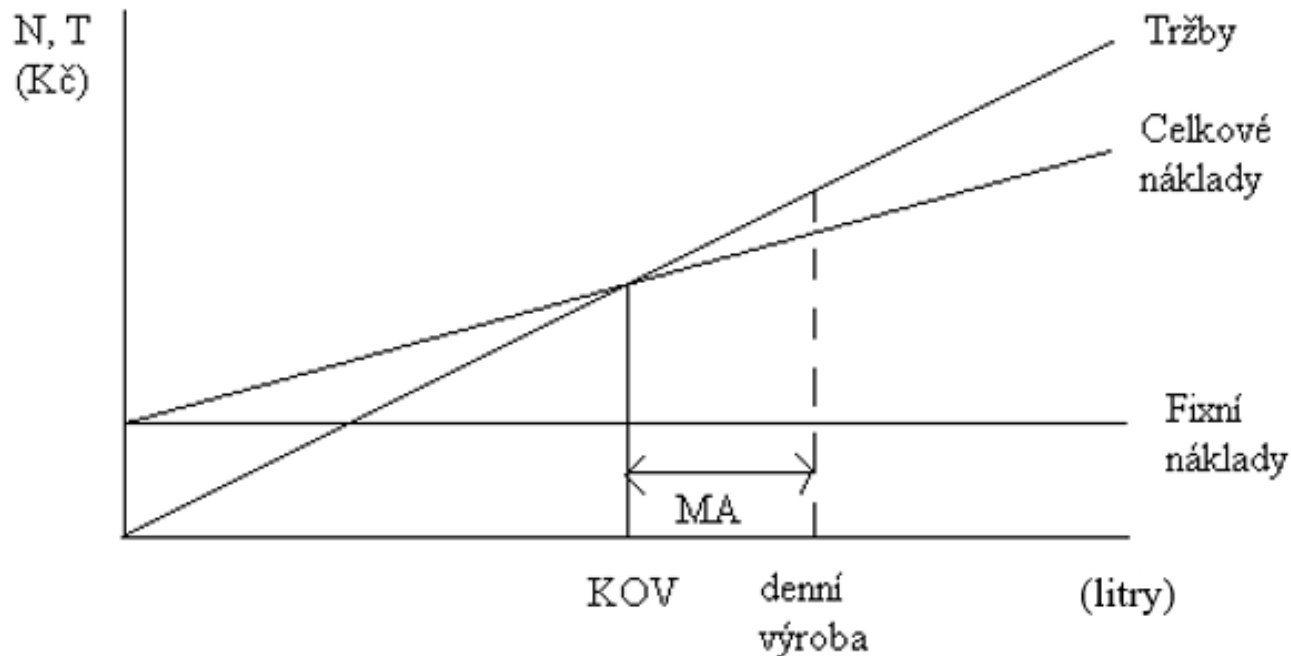
Kritický objem výroby je takový objem produkce, kdy rostoucí tržby dosáhnou úrovně celkových nákladů (bod zvratu). Rentabilita je v tomto případě nulová. Vyšší objem produkce, než je kritický objem výroby, tudíž povede k zisku, naopak nižší výroba bude ztrátová.

$$\text{KOV} = \frac{\text{fixní náklady za období}}{\text{příspěvek na úhradu jednoho produktu}}$$

Míra adaptability (MA) je schopnost firmy přizpůsobovat se náhlým změnám ve výrobě. Vyjadřuje, do jaké míry (o kolik procent) se může produkce z různých příčin změnit (snížit), než dojde ke ztrátovosti výroby, tedy k poklesu výroby pod bod zvratu.

① Controlling ve firemní praxi

- **Bod zvratu** = denní fixní náklady / příspěvek na úhradu jednoho litru (kusu, kilogramu, člověkodne atd.) (**KOV = kritický objem výroby**)



- **Míra adaptability** = denní zisk / denní příspěvek na úhradu

① Controlling ve firemní praxi



Analýza cílového obrátu

Položka	2018		2019		2020	
	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%
Obrat (tržby za zboží + tržby za prodej výrobků a služeb)	14.710	100,0	12.933	100,0	15.345	100,0
- variabilní náklady (spotřeba materiálu, energie a náklady na prodané zboží)	12.781	86,9	6.819	52,7	11.987	78,1
Příspěvek na úhradu fixních nákladů a zisku (krycí příspěvek)	1.929	13,1	6.114	47,3	3.358	21,9
- fixní náklady bez odpisů (krycí příspěvek - hospodářský výsledek - odpisy)	1.894	12,9	5.162	39,9	2.845	18,5
= Cash flow	35	0,2	952	7,4	513	3,3
- odpisy	248	1,7	363	2,8	418	2,7
Výsledek hospodaření před zdaněním	-213	-1,4	589	4,6	95	0,6
Bod zvratu = Break-Even-Point (bod pokrytí nákladů tržbami)	16.334	111,0	11.687	90,4	14.911	97,2
Míra adaptability	x	-11,0	x	9,6	x	2,8
Cash-Flow-Point (bod krytí výdajů tržbami)	14.443	98,2	10.919	84,4	13.001	84,7
Cílový obrat (při požadované rentabilitě obrátu)	21.180	144,0	12.479	96,5	17.280	112,6
Požadovaná minimální rentabilita obrátu (v %)		3		3		3
Skutečná rentabilita obrátu (v %)		-1,4		4,6		0,6

① Controlling ve firemní praxi

June 2021 in kCZK	actual Month						cumulative YTD						Full Year		
	2021 actual	2021 Plan	Act. vs. Plan Variance absolute	Act. vs. Plan Variance %	PY actual	Act. vs. PY Variance	2021 actual	2021 Plan	Act. vs. Plan Variance absolute	Act. vs. Plan Variance %	PY actual	Act. vs PY Variance absolute	Act. vs PY Variance	2020 PY Dec.	2021 Plan Dec.
	June	June		%	June	%	June	June		%	June		%		
Gross Sales	7 446	0	7 446	0,0%	5 815	28,1%	31 901	0	31 901	0,0%	26 449	5 452	20,6%	62 146	72 845
+ Domestic	6 339	0	6 339	0,0%	4 664	35,9%	25 006	0	25 006	0,0%	18 175	6 831	37,6%	44 970	58 000
+ Export	1 108	0	1 108	0,0%	1 151	-3,8%	6 895	0	6 895	0,0%	8 274	-1 379	-16,7%	17 176	14 845
Trade Terms / Discounts ("Erlösschmälerungen")	-180	0	-180	0,0%	-37	386,7%	-454	0	-454	0,0%	-372	-82	22,0%	-1 577	-2 325
- Reduction	0	0	0	0,0%	0	0,0%	-1	0	-1	0,0%	-2	1	-72,7%	19	-25
- Sales Agent Fees	-141	0	-141	0,0%	0	0,0%	-204	0	-204	0,0%	-105	-99	94,4%	-379	-500
- Boni / Lump Sums / Listing Fees / other	-39	0	-39	0,0%	-37	5,2%	-249	0	-249	0,0%	-265	16	-5,9%	-1 217	-1 800
Net Proceeds of Sale NPS ("Gesamtleistung")	7 266	0	7 266	0,0%	5 778	25,8%	31 447	0	31 447	0,0%	26 077	5 370	20,6%	60 569	70 520
Costs of Material ("Materialaufwand für Ware")	-4 831	0	-4 831	0,0%	-4 109	17,6%	-22 356	0	-22 356	0,0%	-17 587	-4 769	27,1%	-42 256	-49 500
- COGS (Costs of Goods sold)	-4 831	0	-4 831	0,0%	-4 109	17,6%	-22 356	0	-22 356	0,0%	-17 587	-4 769	27,1%	-42 256	-49 500
Gross Margin ("Rohergebnis")	2 435	0	2 435	0,0%	1 669	45,9%	9 091	0	9 091	0,0%	8 490	601	7,1%	18 313	21 020
Gross Margin in %	33,5%	0,0%			28,9%		28,9%	0,0%			32,6%	0		30,2%	29,8%
Personnel Expenses	-943	0	-943	0,0%	-452	108,6%	-5 252	0	-5 252	0,0%	-3 035	-2 217	73,0%	-6 162	-10 902
Wages and Salaries	-752	0	-752	0,0%	-332	126,5%	-4 249	0	-4 249	0,0%	-2 272	-1 977	87,0%	-4 782	-8 896
Social Contributions and Expenses	-191	0	-191	0,0%	-120	59,1%	-1 003	0	-1 003	0,0%	-763	-240	31,5%	-1 380	-2 006
Other Operating Expenses	-537	0	-537	0,0%	-345	55,5%	-2 752	0	-2 752	0,0%	-3 285	533	-16,2%	-8 709	-7 714
Building / Office Rental Costs	46	0	46	0,0%	-23	-300,6%	-201	0	-201	0,0%	-144	-57	39,7%	-690	-402
Vehicle/Machinery / Car Costs	-58	0	-58	0,0%	-53	8,6%	-202	0	-202	0,0%	-216	14	-6,5%	-395	-404
Communication Costs (Marketing)	-38	0	-38	0,0%	-27	39,2%	-399	0	-399	0,0%	-695	296	-42,7%	-1 274	-2 000
Travel Expenses	-91	0	-91	0,0%	-36	152,8%	-311	0	-311	0,0%	-277	-34	12,2%	-545	-622
Food and Beverages / Entertainment Costs	-6	0	-6	0,0%	0	0,0%	-30	0	-30	0,0%	-68	38	-55,3%	-71	-60
Insurance Fees and Dues	-4	0	-4	0,0%	-3	22,9%	-67	0	-67	0,0%	-96	29	-30,2%	-196	-134
Operating and Office Material (Supplies)	-63	0	-63	0,0%	-90	-29,8%	-411	0	-411	0,0%	-419	8	-1,9%	-912	-822
IT-Costs	-22	0	-22	0,0%	-2	1021,0%	-86	0	-86	0,0%	-24	-62	259,9%	-66	-172
Logistical Costs	-180	0	-180	0,0%	-47	282,7%	-749	0	-749	0,0%	-672	-77	11,5%	-1 836	-1 498
Warehouse Costs	-83	0	-83	0,0%	0	0,0%	-83	0	-83	0,0%	0	-83	0,0%	0	-166
Other Expenditures	-38	0	-38	0,0%	-64	-41,1%	-212	0	-212	0,0%	-674	462	-68,6%	-2 724	-1 434
Other Company Income	3	0	3	0,0%	0	0,0%	3	0	3	0,0%	0	3	0,0%	0	-6
EBITDA	959	0	959	0,0%	872	9,9%	1 091	0	1 091	0,0%	2 170	-1 079	-49,7%	3 442	2 398
Margin in %	13,2%	0,0%			15,1%		3,5%	0,0%			8,3%	-20,1%		5,7%	3,4%
Depreciation & Depletion	-26	0	-26	0,0%	-43	-40,3%	-154	0	-154	0,0%	-259	105	-40,6%	-517	-520
EBIT	933	0	933	0,0%	829	12,6%	937	0	937	0,0%	1 911	-974	-51,0%	2 925	1 878
Margin in %	12,8%	0,0%			14,3%		3,0%	0,0%			7,3%	-18,1%		4,8%	2,7%
Financial Result	-36	0	-36	0,0%	-13	177,4%	-117	0	-117	0,0%	22	-139	-633,6%	-395	0
Extraordinary Result	0	0	0	0,0%	0	0,0%	0	0	0	0,0%	0	0	0,0%	0	0
EBT	897	0	897	0,0%	816	9,9%	820	0	820	0,0%	1 933	-1 113	-57,6%	2 530	1 878
Margin in %	12,3%	0,0%			14,1%		2,6%	0,0%			7,4%	-20,7%		4,2%	2,7%
Income Taxes	0	0	0	0,0%	0	0,0%	0	0	0	0,0%	0	0	0,0%	-775	0
Annual Surplus / Shortfall	897	0	897	0,0%	816	9,9%	820	0	820	0,0%	1 933	-1 113	-57,6%	1 755	1 878

... 2 ...

① Controlling ve firemní praxi

② Finanční plán a plánovací proces

③ Finanční controlling

④ Investiční controlling

2 Finanční plán a plánovací proces

Těžištěm **rozpočetnictví** je **sestavení a vyhodnocování rozpočtů**.

Rozpočet představuje kvantifikaci naturálně vyjádřených plánů ve finančních veličinách. Hlavním účelem rozpočtů je zefektivnit proces řízení podniku, napomáhat při koordinaci podnikových zdrojů a činností, poskytnout podklady pro průběžnou kontrolu a motivaci k plnění hodnotově vyjádřených podnikových cílů.

Jaký je cíl Vaší firmy?



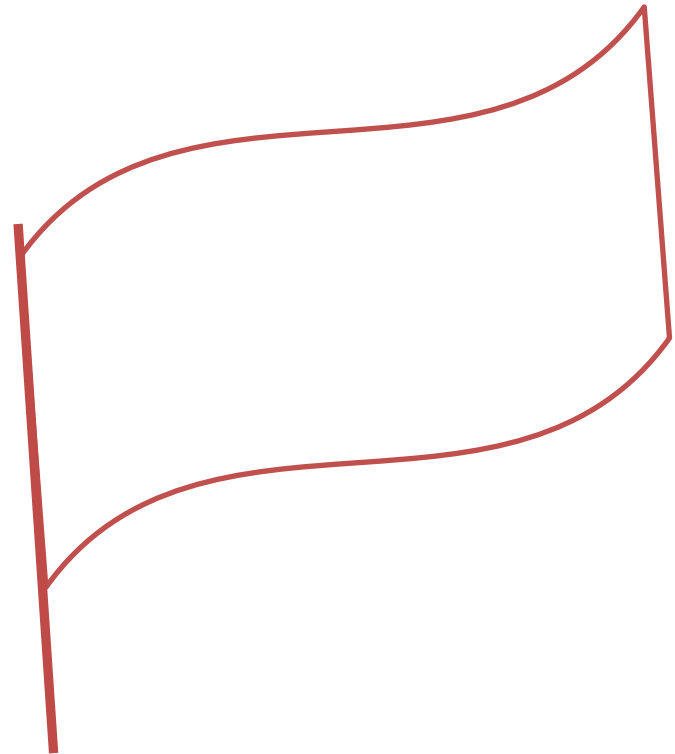
2 Finanční plán a plánovací proces

Rozpočet vychází z toho, co již bylo rozhodnuto, tzn. určité „motto“ rozpočtu je již předem stanoveno. A tím jsme schopni se zaměřit na konkrétní útvar, který tyto veličiny může ovlivnit.

Motto může být například:

- 📄 náklady se nesmí zvýšit,
- 📄 náklady se mají snížit,
- 📄 zvýšení tržeb.

Jaké je to motto Vašeho rozpočtu?



2 Finanční plán a plánovací proces

Postup sestavení plánu

Vytýčení cílů, tj. vymezení stavu, který má být dosažen.



Analýza současné situace, tj. určení vzdálenosti od stanoveného cíle.



Zhodnocení vnějšího i vnitřního prostředí, redefinice cílů.



Formulace strategie, kapacitní bilance „nároky-možnosti“.



Akční plány, rozpočty, kontrola.

2 Finanční plán a plánovací proces

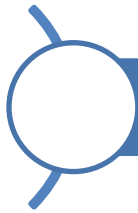


Rozpočtová výsledovka

Rozpočet peněžních toků

Rozpočtová rozvaha

2 Finanční plán a plánovací proces

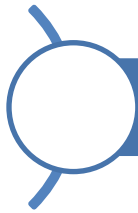


Rozpočtová výsledovka

Výchozí bod pro sestavení rozpočtové výsledovky představuje úzké místo v podnikovém procesu. Ve většině firem jím bývá **odbyt**, a proto **plánované objemy prodeje a předpokládané prodejní ceny** determinují objem výroby a spotřebu zdrojů nutných k výrobě. Existují však i podniky, které mají odbyt svých výkonů zajištěn, tudíž rozpočtový proces začínají plánováním co nejvyššího využití svých výrobních kapacit.

Rozpočtová výsledovka vzniká postupnou agregací všech údajů operativních rozpočtů.

2 Finanční plán a plánovací proces



Rozpočet peněžních toků

Rozpočet peněžních toků se zpracovává z důvodu **stále potřeby financování** – je třeba brát v úvahu **obratovost** jednotlivých složek, jakými jsou zásoby, pohledávky a závazky.

Sestavuje se za účelem **přehledného rozpočtu peněžních toků** z hlavní výdělečné činnosti – odvozuje se ze čtyř částí:

- ➔ rozpočtu tržeb,
- ➔ rozpočtu výdajů spojených s nákupem materiálu,
- ➔ ze mzdových rozpočtů,
- ➔ z rozpočtu režijních nákladů.

2 Finanční plán a plánovací proces



Rozpočtová rozvaha

Rozpočtová rozvaha vychází z rozvahy definované finančním účetnictvím. Pro vnitropodnikové informační potřeby ji lze:

- ✓ **zjednodušit** (tj. zobrazit v ní pouze významné položky či některé položky účelně podrobněji rozčlenit),
- ✓ **jinak uspořádat** oproti standardnímu typu výkazu.

Mezi nejčastěji sledované patří **oběžný majetek a krátkodobé závazky**. Jejich mapování vede ke zjištění výše pracovního kapitálu popřípadě čistého pracovního kapitálu.

2 Finanční plán a plánovací proces

Indexní metoda (tradiční)

- ❑ pomocí indexů očekávaného nárůstu či poklesu rozpočtových položek se upravují údaje o minulosti, které poskytne nákladové účetnictví
- ❑ **výhodou** je rychlost a finanční nenáročnost, **nevýhodou** zakonzervování všech dřívějších ne hospodárností

Zero-based (moderní)

- ❑ údaje z minulosti nejsou brány v úvahu
- ❑ **výhodou** je vyšší informační přínos a propojení rozpočetnictví s naturální stránkou procesu, **nevýhodou** je značná pracnost při tvorbě

2 Finanční plán a plánovací proces

Základní motto:

Jaká je nákladová náročnost a přidaná hodnota podnikových aktivit, činností a procesů?

Systemové spojení činností:

- rozpoznání zákaznických potřeb
- ...
- ...
- ...
- uspokojení zákazníka včetně kontaktů do budoucna

2 Finanční plán a plánovací proces

Activity-based budgeting se primárně zaměřuje na **pochopení aktivit a jejich vztahu k tvorbě hodnoty**. Plány a rozpočty nejsou tvořeny na bázi organizačních jednotek, které reflektují odpovědnostní hledisko, ale jsou tvořeny na základě očekávané spotřeby výkonu jednotlivých aktivit, a ty jsme schopni měřit skutečnými jednotkami výkonu.

Rozpočty založené na aktivitách jsou daleko **uchopitelnější a srozumitelnější**, protože neinformují pouze o obecných limitech nákladů a výnosů vyjádřených v peněžních jednotkách, bez vazeb na skutečné výkony, ale informují právě o předpokladech těchto skutečně prováděných výkonů.

2 Finanční plán a plánovací proces

Firma Chytrá výroba, a.s. rozpočtuje prodeje pro příští dva roky v počtu 24 tisíc kusů v rozložení podle tržních příležitostí do obou let.

Plánované počáteční zásoby hotových výrobků jsou na úrovni 500 kusů, ale firma chce udržovat zásoby výrobků na úrovni ekvivalentu měsíčního prodeje.

Pro produkci jednoho kusu výrobku se spotřebuje 2 kg materiálu. Plánované počáteční zásoby jsou 300 kg. V Chytré výrobě chtějí dosáhnout efektivní zásoby materiálu na konci každého měsíce pokrývající výrobu v příštím měsíci.

Rozpočtovaná cena materiálu je 12 Kč za kg.

Změna politiky v úrovni zásob materiálu a výrobků se projeví ve změně přístupu k rozpočtování nákupů materiálu.

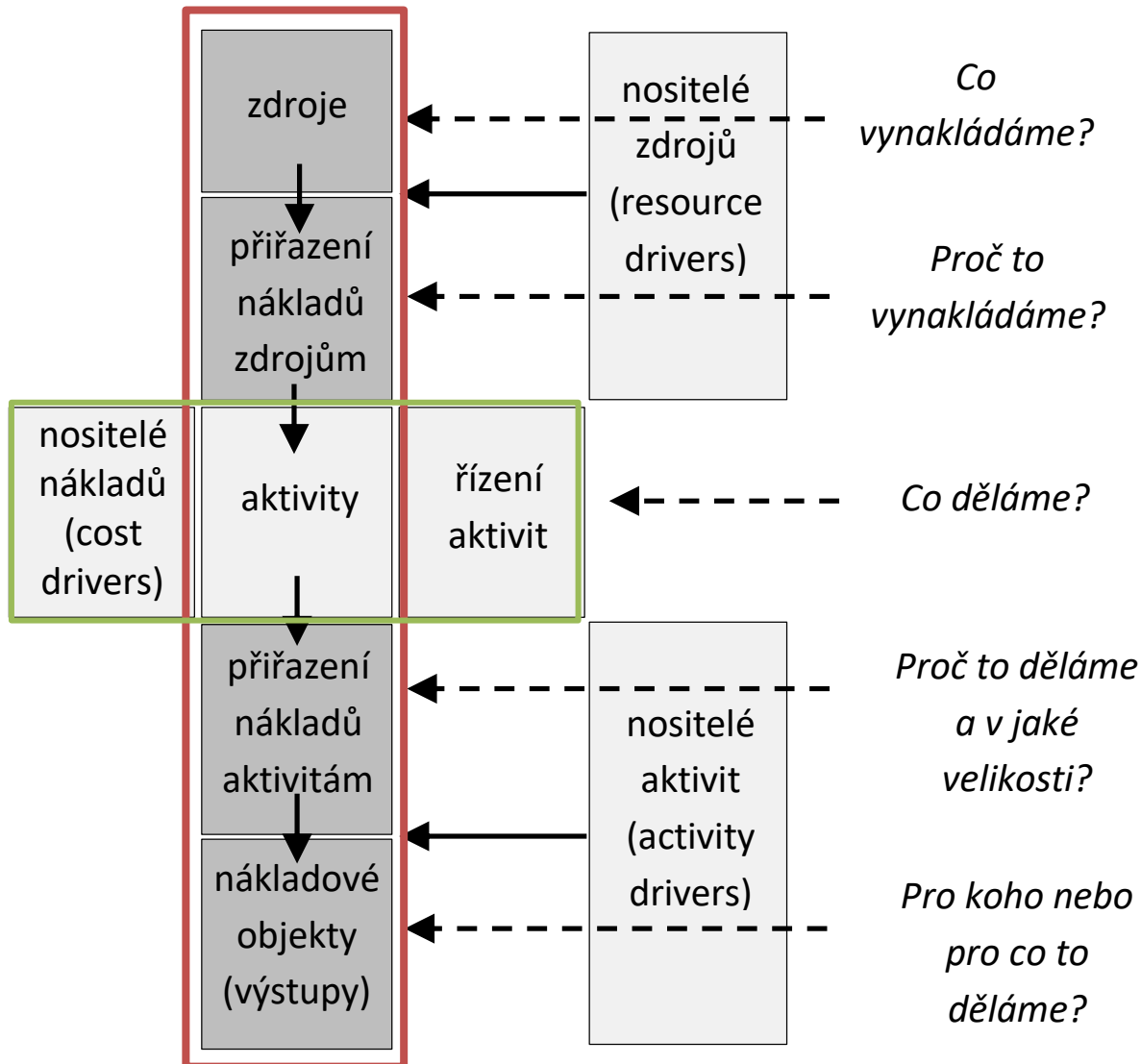


2 Finanční plán a plánovací proces

Rozpočtované prodeje (ks)	
+ Konečná zásoba výrobků	
- Počáteční zásoba výrobků	
= Rozpočtovaná produkce (ks)	
Požadavek na materiál (kg)	
+ Konečná zásoba materiálu	
- Počáteční zásoba materiálu	
= Rozpočtovaná zásoba materiálu (kg)	
Rozpočet nákupu materiálu (Kč)	



2 Finanční plán a plánovací proces



■ na vertikální ose je patrný postup zdrojů k nákladovým objektům – aktivity spotřebovávají zdroje, výrobky a zákazníci spotřebovávají aktivity

■ horizontální linie reprezentuje pohled na průběh procesu jako sled jednotlivých aktivit či sítě aktivit

2 Finanční plán a plánovací proces

PLNÝCH NÁKLADŮ			NEÚPLNÝCH NÁKLADŮ
kalkulace poměrovými čísly	přirážková kalkulace	procesní kalkulace (podle aktivit)	kalkulace variabilních nákladů
při stejnorodých výrobcích lišících se množstvím využitých surovin	pokud jsou výrobky do výrobního procesu zařazeny až v průběhu roku	nejen nákladové ocenění výkonů, ale také procesů a aktivit	nepotřebujeme-li řešit náklady komplexně, pokud je možné členit náklady na fixní a variabilní
známe-li množství výroby a výrobky využívají stejný materiál	je-li stabilní skladba výkonů a nízký podíl nepřímých nákladů	při různorodých výkonech a vysokém podílu nepřímých nákladů	jsou-li značné výkyvy ve využití kapacit, cen a množství prodejů
pro rozhodování o tom, aby společnost v součtu neprodělala			pro rozhodování o optimalizaci sortimentu výroby

... ③ ...

① Controlling ve firemní praxi

② Finanční plán a plánovací proces

③ Finanční controlling

④ Investiční controlling

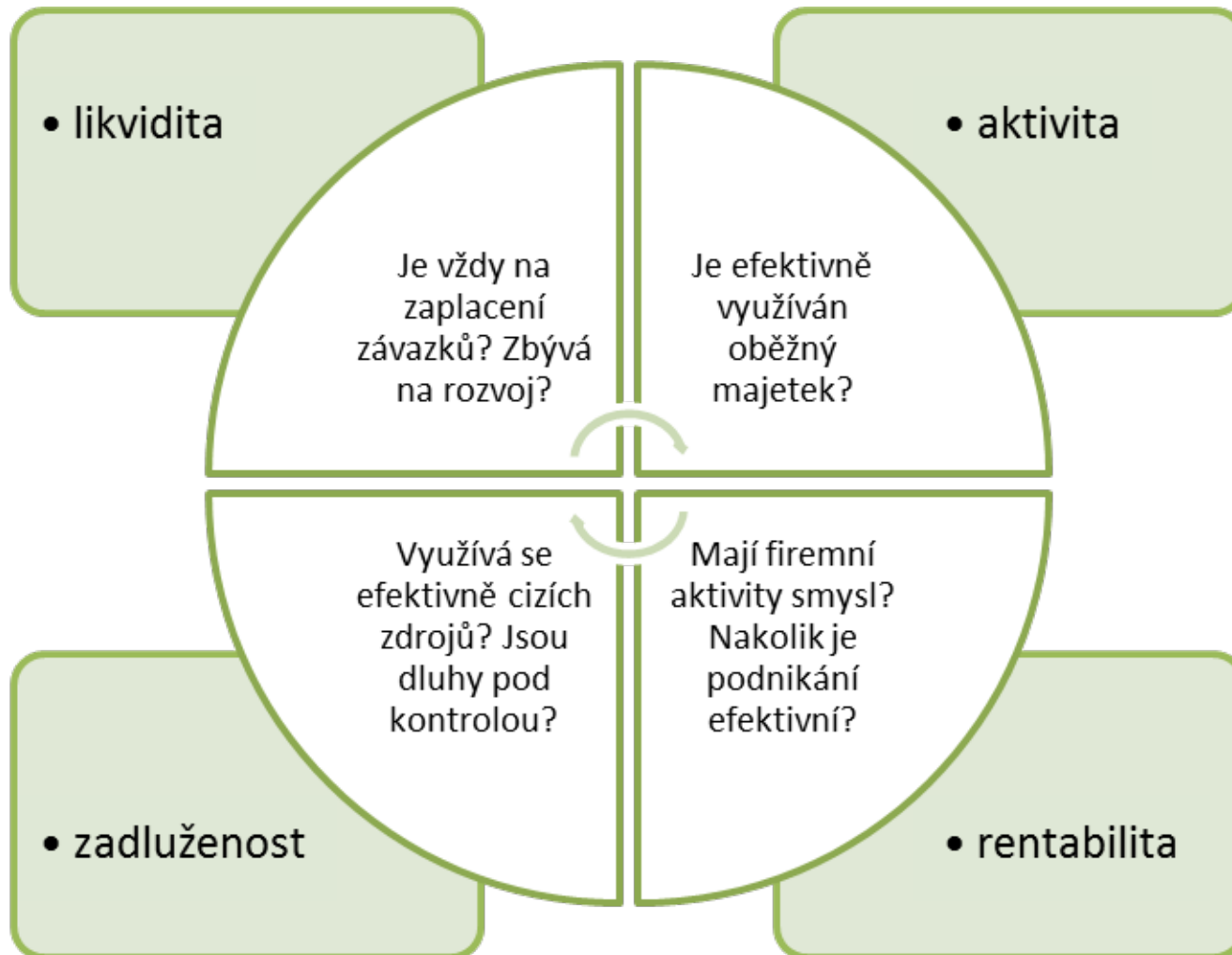
③ Finanční controlling

Nástroje finančního controllingu:

- Finanční analýza
- Controlling likvidity a pracovního kapitálu
- Řízení peněžních toků
- Finanční plánování a kontrola



③ Finanční controlling



③ Finanční controlling

Stanovení ukazatelů finanční analýzy a jejich interpretace je prvním krokem zhodnocení finančního zdraví firmy.

Dalším krokem je snaha určit co nejpřesněji **příčiny současných hodnot** vypočtených ukazatelů. Dochází k takzvanému rozkladu ukazatelů na dílčí ukazatele, podle jejichž vývoje se usuzuje na úlohu činností (provozní nebo finanční), stojících za vývojem výkonu firmy.

Některé ukazatele mohou stát na vrcholu „pyramidy“ (vrcholové ukazatele), která vzniká jejich rozkladem na příčinné ukazatele. Příčinné ukazatele vysvětlují příčiny vývoje vrcholových ukazatelů rentability.

③ Finanční controlling

Rentabilita vlastního kapitálu ROE

Rozklad rentability vlastního kapitálu probíhá obdobným způsobem jako rozklad rentability vlastního kapitálu. ROA je součástí rozkladu ROE. Další složkou ukazatele ROE je finanční páka vyjadřující zadluženost firmy.

$$\text{ROE} = \frac{\text{zisk}}{\text{aktiva}} \times \frac{\text{aktiva}}{\text{vlastní kapitál}}$$

③ Finanční controlling

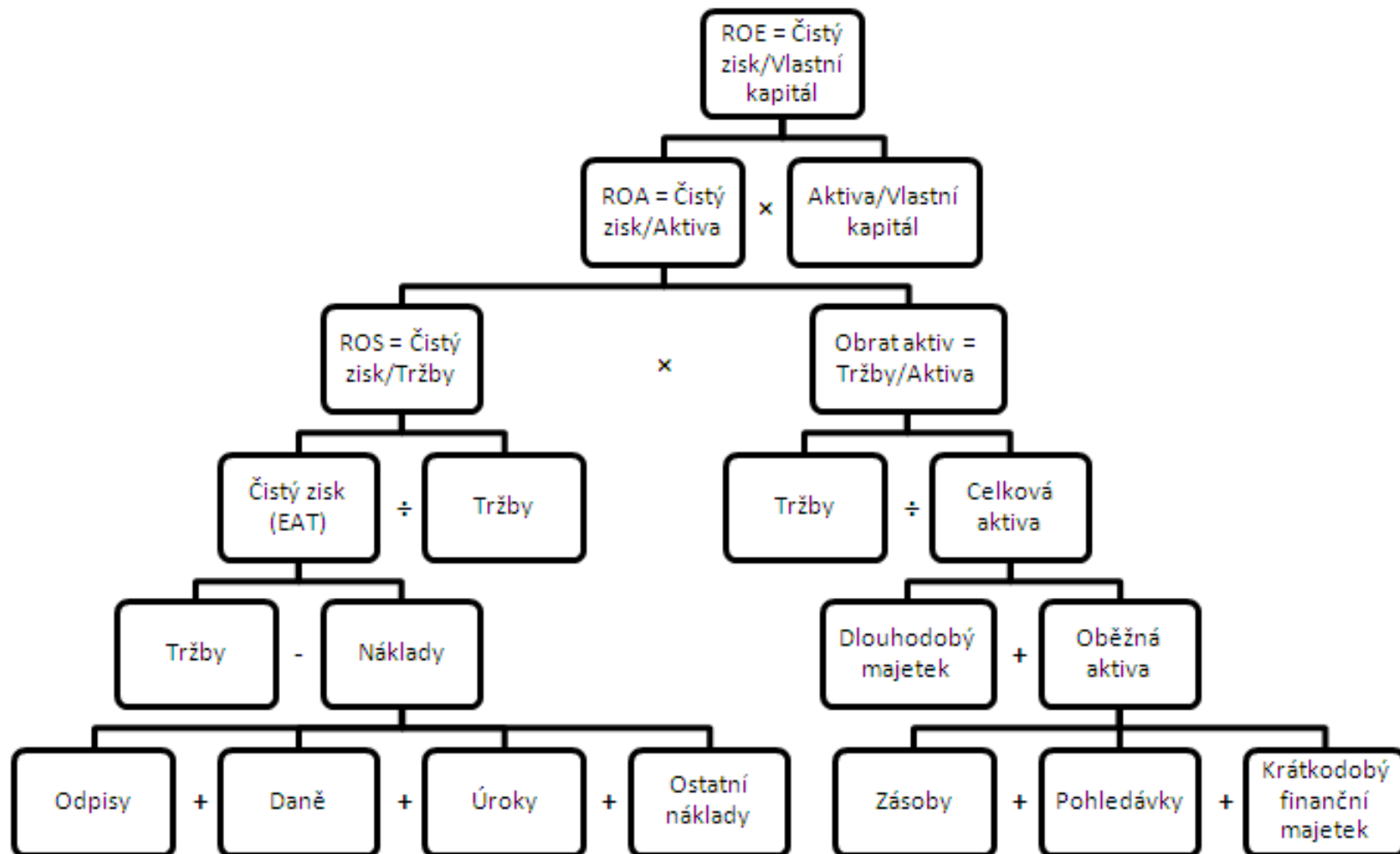
Rentabilita celkového kapitálu ROA

Rentabilita celkového vloženého kapitálu přináší manažerům užitečný nástroj v podobě sledování důvodů změn, a to jak celkového ukazatele rentability aktiv, tak jeho jednotlivých položek (ziskovost tržeb a obrat celkových aktiv).

$$\text{ROA} = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}} \times \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}}$$

Při rozboru tohoto ukazatele je důležité se zaměřit na jeho jednotlivé složky, což má pro mnoho manažerů přínos v podobě přímé identifikace důvodů změn vývoje jednotlivých ukazatelů. Dalším přínosem tohoto ukazatele je možnost modelování dopadů změn jednotlivých složek ukazatele.

③ Finanční controlling



③ Finanční controlling

Trojrozměrný graf zachycuje tři klíčové parametry ekonomického vývoje firmy:

→ ROS (= Return on Sales), tedy rentabilita tržeb představující vývoj ziskovosti (vertikální osa)

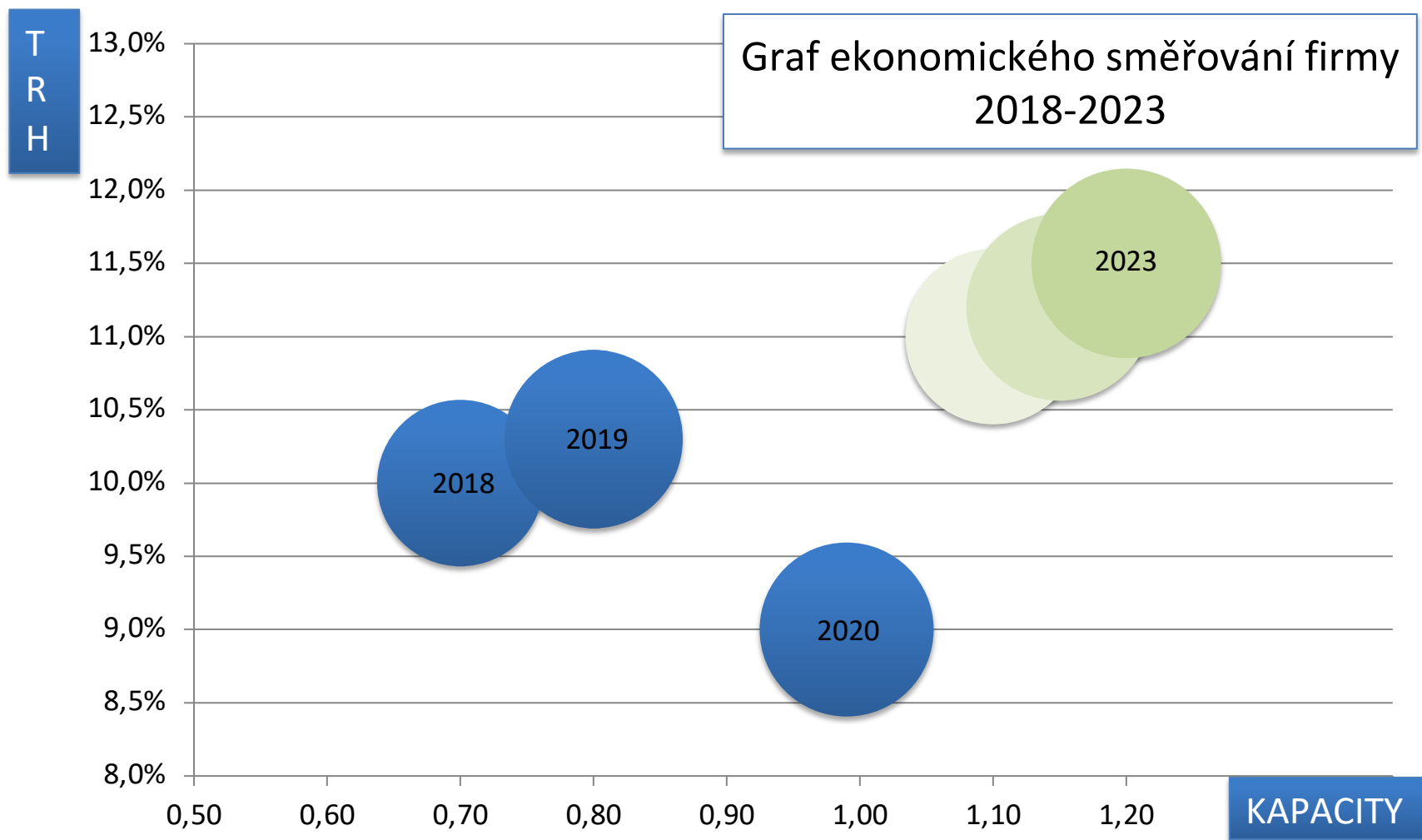
$$\text{ROS} = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}}$$

→ ATR (= Asset Turnover Ratio), tedy obrat aktiv představující využití majetku (horizontální osa)

$$\text{ATR} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}}$$

→ EBITDA (= Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization), tedy provozní zisk s odpisy představující provozní „cashovou“ výkonnost (velikost bubliny)

③ Finanční controlling



③ Finanční controlling



Rychlý test bonity společnosti ABC, spol. s r.o.

(v tis. Kč)

Výsledky hodnocených ukazatelů	jednotka	2019		2020	
Kvóta vlastního kapitálu	%	50,0		51,4	
Průměrná doba splácení dluhů	roky	3,9		19,8	
Rentabilita celkového kapitálu	%		9,1		-0,1
Cash flow v procentu tržeb	%		2,3		1,2

Hodnocení BONITY		2019		2020	
Kvóta vlastního kapitálu (%)		1,00		1,00	
Průměrná doba splácení dluhů (roky)		2,00		4,00	
ZNÁMKA ZA FINANČNÍ STABILITU		1,50		2,50	
Rentabilita celkového kapitálu (%)			3,00		5,00
Cash flow v procentu tržeb (%)			4,00		4,00
ZNÁMKA ZA VÝKONNOST			3,50		4,50
CELKOVÁ ZNÁMKA ZA BONITU			2,50		3,50

Hodnotící tabulka: ZNÁMKY 1 až 5 jako ve škole	1	2	3	4	5
Kvóta vlastního kapitálu (v %)	>30	>20	>10	<10	neg.
Průměrná doba splácení dluhů (v letech)	<3	<5	<12	<30	>30
Rentabilita celkového kapitálu (v %)	>15	>12	>8	<8	neg.
Cash flow v procentu tržeb (v %)	>10	>8	>5	<5	neg.

③ Finanční controlling



<https://www.caflou.cz/test-bonity-padia-cz>



... 4 ...

① Controlling ve firemní praxi

② Finanční plán a plánovací proces

③ Finanční controlling

④ Investiční controlling

4 Investiční controlling

Základní **charakteristiky** investiční činnosti:

- ✓ vysoká kapitálová náročnost
- ✓ dlouhodobý dopad
- ✓ relativní nevratnost rozhodnutí
- ✓ časový faktor
- ✓ nejistota a riziko.

Hmotné

Nehmotné

Finanční



Obnovovací



Rozvojové



Regulatorní

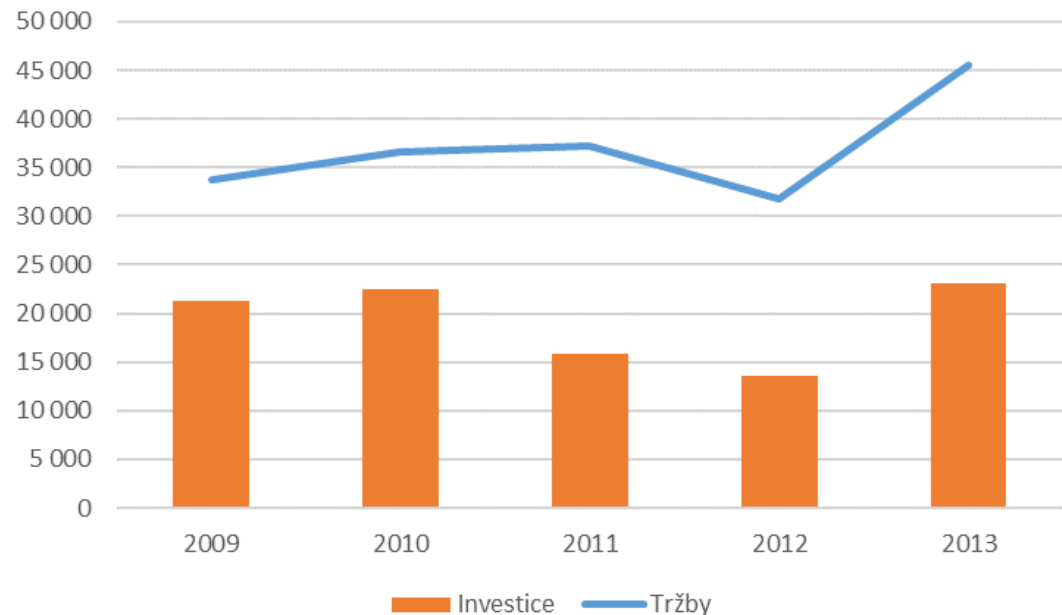
4 Investiční controlling

Dopad investic na financování firmy

CAPEX
Financování

Pracovní
kapitál

Růstové pravidlo



4 Investiční controlling

2 zásadní rozhodnutí

INVESTIČNÍ

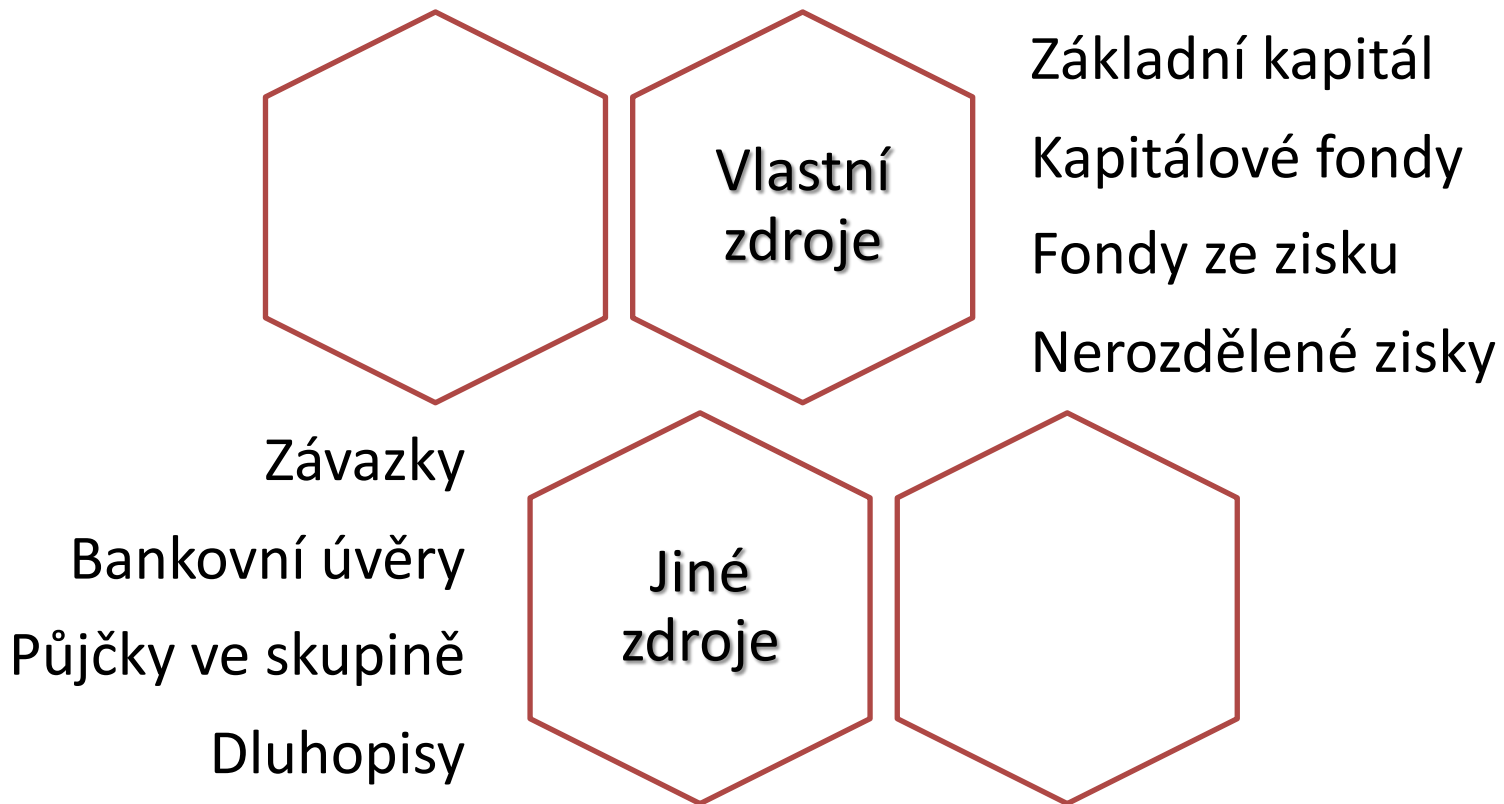
rozhodnutí o realizaci
investice

FINANČNÍ

rozhodnutí o struktuře
financování investice

4 Investiční controlling

Financování projektu



4 Investiční controlling

Metody hodnocení ekonomické efektivity investic

Metody statické – nezohledňující faktor času:

- doba úhrady (návratnosti, splácení)
- rentabilita (výnosnost) investice (ROI).

Metody dynamické – zohledňující faktor času:

- čistá současná hodnota
- vnitřní výnosové procento
- diskontovaná doba úhrady
- index rentability.

4 Investiční controlling

VÝPOČET VÝNOSNOSTI A NÁVRATNOSTI INVESTOVANÉHO KAPITÁLU (Projekt B)

Očekávaná kapitalizace (= kapitálové náklady):		3,5%	Výnosnost reinvestice:		10,0%	NPV:		7 040	
Počet období za rok		1				IRR:		9,40%	
						Index ziskovosti:		1,22	
						MIRR:		9,65%	
Vývoj ekvivalentního vkladu do banky (úročení hodnotou MIRR):		32 000	35 088	38 474	42 186	46 257	50 721	55 616	
1.	Období	0	1	2	3	4	5	6	Celkem
2.	Investiční výdaje	-32 000							-32 000
3.	Finanční injekce na pořízení pracovního kapitálu								0
4.	Příjmy vyvolané realizací projektu		3 000	5 000	10 000	8 000	7 000	5 000	38 000
5.	Celkové provozní výdaje vyvolané realizací projektu		100	300	500	1 600	350	300	3 150
5.1.	Variabilní výdaje		100	300	500	400	350	300	1 950
5.2.	Fixní výdaje					1 200			1 200
6.	Vývoj cash flow	-32 000	3 200	5 600	11 000	11 200	7 700	5 600	12 300
7.	- změny likvidity kumulativně (vázaný kapitál)	-32 000	-28 800	-23 200	-12 200	-1 000	6 700	12 300	SALDO
8.	Diskontovaný vývoj cash flow	-32 000	3 092	5 228	9 921	9 760	6 483	4 556	7 040
9.	- diskontovaný vývoj kumulativně	-32 000	-28 908	-23 681	-13 759	-3 999	2 484	7 040	NPV
10.	Očekávaná kapitalizace projektu	3,5%							
11.	Diskontní faktor (odúročitel)	1,000	0,966	0,934	0,902	0,871	0,842	0,814	

4 Investiční controlling

Statické metody

- **Doba úhrady** = doba, za kterou kumulované příjmy uhradí celkové investiční výdaje projektu.

Doba úhrady = investiční náklady / roční příjem (roky)

- **Pravidlo investování:** Investice je výhodná v případě, pokud je doba úhrady kratší, než je očekávaná doba životnosti investice.

4 Investiční controlling

Statické metody

- **Výnosnost (rentabilita) investice ROI**
= kolik korun zisku přináší jedna investovaná koruna

$$\text{ROI} = \text{průměrný roční čistý zisk} / \text{investiční náklady} * 100 (\%)$$

4 Investiční controlling

Dynamické metody

- **Čistá současná hodnota**
= součet diskontovaných čistých peněžních toků za celou dobu životnosti investice

– **Pravidlo investování založené na ČSH:**
ČSH > 0 přijmout investici
ČSH = 0 bylo dosaženo právě požadované výnosnosti
ČSH < 0 odmítnout investici

4 Investiční controlling

Dynamické metody

- **Vnitřní výnosové procento** = diskontní míra, při které se $\check{C}SH = 0 (i^*)$, tedy při které se současná hodnota očekávaných příjmů z investice rovná současné hodnotě výdajů na investici.
 - **Pravidlo investování založené na VV%:**
 - $i^* > i$ přijmout investici
 - VV% se porovnává s požadovanou výnosností.

4 Investiční controlling

Dynamické metody

- **Diskontovaná doba úhrady** = doba, za kterou kumulované diskontované příjmy plynoucí z investice uhradí diskontované kapitálové výdaje.
 - **Pravidlo investování:** investice je výhodná, pokud je diskontovaná doba úhrady kratší, než je očekávaná doba životnosti investice.

4 Investiční controlling

Dynamické metody

- **Index rentability** = podíl diskontovaných čistých příjmů a diskontovaných investičních nákladů.

Vztah mezi ČSH a IR:

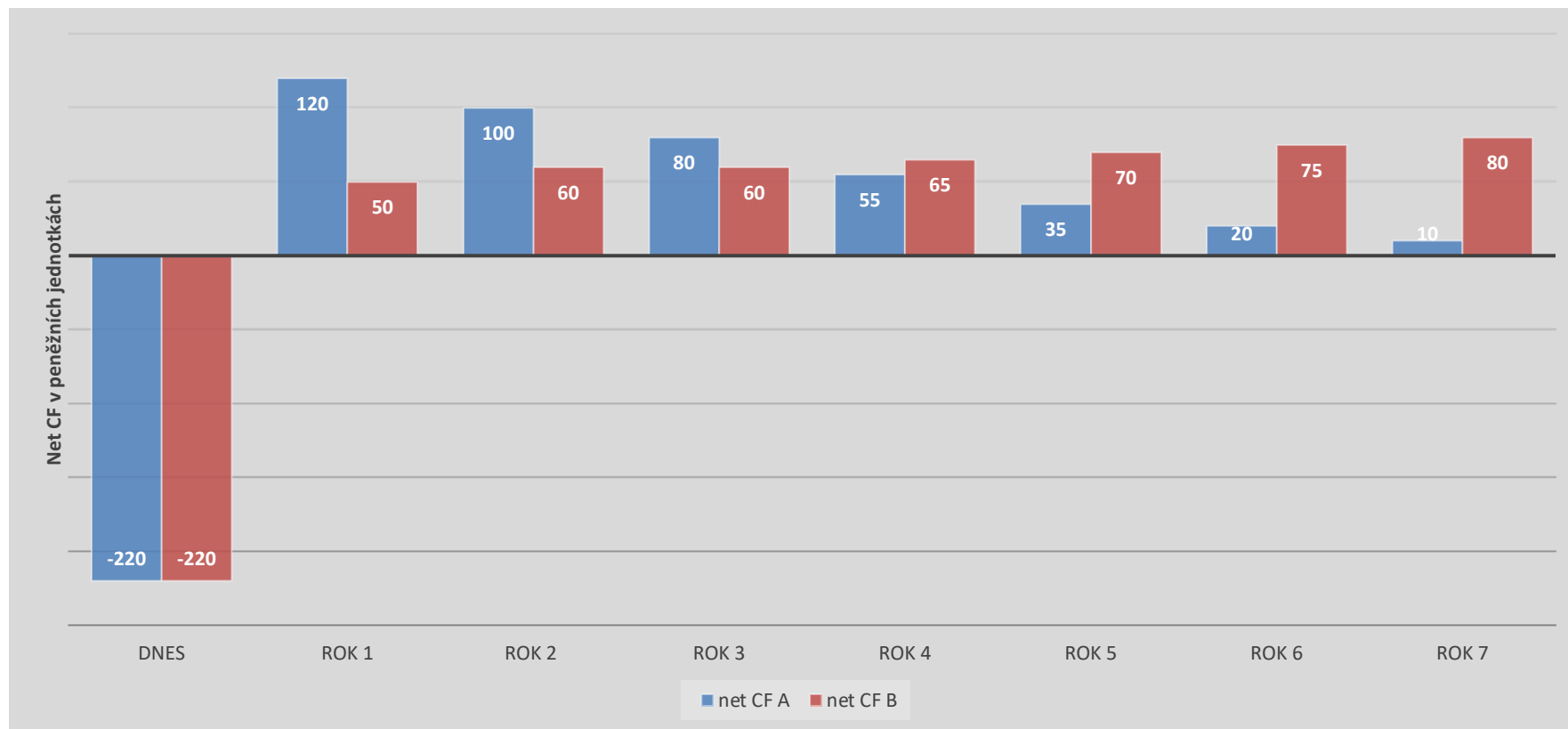
$$\text{ČSH} = 0 \leftrightarrow \text{IR} = 1$$

$$\text{ČSH} > 0 \leftrightarrow \text{IR} > 1$$

$$\text{ČSH} < 0 \leftrightarrow \text{IR} < 1$$

- **Pravidlo investování:** investice je výhodná, jestliže IR je větší než 1.

4 Investiční controlling



Závěrečné shrnutí

 **Využívejte controllingu jako nástroje včasného varování.**

☞ ***Předem si zodpovězte zásadní otázky:***

- Proč má být controlling zaveden?
- Jaké následky zavedení controllingu vyvolá?
- Pro koho controlling zavádíte?

☞ ***Zvolte si vhodné řešení controllingu / reportingu:***

Rychle k
dispozici

Dobrý poměr
cena x výkon

Stručné
výsledky

Prakticky
využitelný



16 zemí
světa
28 let tradice

BONUSY

Ke školení Nákladový a finanční controlling ve výrobní firmě jsme pro Vás připravili bonusové materiály, o které si můžete napsat na tento email:

vancurova@padia.cz



16 zemí
světa
28 let tradice

Děkuji za pozornost!

© 2022 Ing. **Pavλίna Vančurová, Ph.D.**

vancurova@padia.cz

www.padia.cz

Tento seminář pořádá

Nakladatelství FORUM s.r.o., divize školení a vzdělávání

Střelničná 1861/8a, Praha 8

tel: +420 251 115 576

fax: +420 251 512 422

office@forum-media.cz

www.forum-media.cz