

Finančné plánovanie

Finančné plánovanie ako významný nástroj finančného riadenia je súčasťou komplexného podnikového plánu a predstavuje proces zahŕňajúci tvorbu finančných cieľov podniku a súhrn opatrení a činností na ich dosiahnutie. Výsledkom finančného plánovania je finančný plán. Finančné plánovanie predstavuje nepretržitý proces, kolobeh plánovacích, kontrolných a hodnotiacich činností.

Finančný plán je dokument, v ktorom proti sebe stojí súčasná a budúca potreba finančných prostriedkov a momentálne existujúce a budúce očakávané zdroje na ich krytie, tzn. na isté obdobie vopred rozpočítané príjmy a výdavky.

Finančný plán sa zostavuje na základe čiastkových plánov (plán predaja, plán výroby, plán nákupu, personálny plán, plán investícií a inovácií, plán opráv a údržby majetku a pod.).

Čím je plánovací horizont kratší, tým je vyšší stupeň istoty a presnosti plánu. **Časový horizont plánu** determinuje dĺžku plánovacieho obdobia, úlohy, štruktúru, obsah, používané metódy a techniky tvorby plánu, i druhy finančných zdrojov. Vyvinuli sa dve koncepcie horizontu plánovania:

- periodické plánovanie – vyplýva z nevyhnutnosti plánovať, kontrolovať a hodnotiť podnik v pomerne krátkych a súvislých časových periódach. Do periodických plánov patria dva subsystémy: dlhodobý finančný plán a ročný finančný plán (krátkodobý),
- projektové plánovanie – týka sa špecifických a identifikovateľných projektov,¹ ktoré majú svoj vlastný časový rozmer (životnosť a chápu sa ako osobitný záväzok).

Dlhodobý finančný plán obsahuje finančné rozhodnutia o dlhodobých aktívach alebo pasívach, ktoré zaväzujú podnik k istému smerovaniu na viac rokov. Dlhodobé finančné rozhodnutia sú zložitejšie ako krátkodobé (v krátkodobom horizonte sú presnejšie údaje).

Dlhodobý finančný plán obsahuje spravidla tieto komponenty:

- projekty plánu,
- plán kapitálových výdavkov,
- projekt dividendovej politiky,
- plánovú finančnú bilanciu,
- plán zisku,
- plán cash flow.

¹ napr.: zavedenie nového stroja, rekonštrukcia alebo výstavba nového závodu, zavedenie novej linky, výskumno-vývojový projekt, vládny kontrakt a pod.

Krátkodobý finančný plán obsahuje finančné rozhodnutia o krátkodobých aktívach a pasívach a predstavuje súčasť dlhodobého finančného plánu. Časový horizont je kratší ako rok, ide o taktické riadenie.² Minimálny obsah ročného finančného plánu tvoria tieto časti:

- plán zisku,
- finančná bilancia,
- plán cash flow,
- plán rozdelenia zisku.

Základné ciele krátkodobého finančného plánu:

- štruktúra a časový vývoj krátkodobých finančných potrieb podniku,
- realizácia krátkodobých finančných cieľov (likvidita, riadenie zásob, pohľadávok a záväzkov),
- plnenie relevantnej časti podnikových zámerov v dlhodobom finančnom pláne podniku.

Tabuľka 8.1: Charakteristika dlhodobého a krátkodobého finančného plánu

	Dlhodobý finančný plán	Krátkodobý finančný plán
Riadiaca veličina	Ciele podniku	Relevantná ročná časť dlhodobého finančného plánu
Úloha	Podporovať zaistenie dlhodobého generovania zisku, zhodnotenie vloženého kapitálu	Podporovať zaistenie likvidity
Prostriedok	Investície a inovačné aktivity	Plán výnosov, nákladov a výsledku hospodárenia, riadenie obežného majetku a peňažných tokov
Štruktúra výstupu	Účtovné výkazy vrátane komentárov, za akých predpokladov bol plán vytvorený	Účtovné výkazy, vnútro podnikové mesačné výkazy, platobný kalendár, ³ komentár
Vyhodnotenie	Ročne, poprípade aktualizácia	Mesačne, formou rozboru alebo reportingu

Zdroj: Hrdý, M. – Krechovská, M.: Podnikové financie v teórii a praxi. 1. vyd., Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013, s. 194-195, 268 s., ISBN 978-80-7478-011-0, vlastné spracovanie

Harmonogram aktivít plánovania (usmernenie z hľadiska obsahu, časového priebehu a zodpovednosti jednotlivých úrovní manažmentu) sa nazýva plánovací kalendár alebo **plánovací cyklus**.

Štruktúra, obsah a stupeň podrobnosti podnikového plánu závisia najmä od veľkosti podniku, vyrábanej produkcie, produkčného typu, príslušnosti k odvetviu, organizačnej štruktúry, časového horizontu plánu a pod.⁴

- 2 krátkodobý finančný plán súhlasí s časovým horizontom rozpočtov. **Rozpočty** obsahujú podrobné údaje, aké sleduje účtovníctvo, ale namiesto zachytenia minulej skutočnosti ide o javy budúce. Rozpočty sú nástrojom vnútro podnikového riadenia a v porovnaní s finančným plánom sú vypracované podrobnejšie
- 3 **platobný kalendár** sleduje jednotlivé platby v podniku
- 4 systém plánovania v strednom podniku má väčšinou tieto subsystémy: strategický plán, podnikateľský plán, ročný plán a operatívny plán. Počet čiastkových plánov, ktoré sú súčasťou komplexného podnikového plánu, závisí od základných charakteristík podniku. Významné postavenie medzi čiastkovými plánmi má finančný plán

Finančný plán nie je jednoduché zostaviť, pretože závisí od niektorých faktorov budúceho vývoja na daných trhoch, ktoré je možné len veľmi ťažko predikovať. Dôležitá je preto spätná väzba a vyhodnocovanie plánovaných a reálnych veličín a identifikácia príčin prípadných rozdielov (Hrdý a Krechovská, 2013).

Postupnosť krokov pri tvorbe a realizácii finančného plánu je nasledujúca:

1. Finančná analýza podniku.
2. Formulácia cieľov.
3. Základná stratégia.
4. Dlhodobý finančný plán.
5. Krátkodobý finančný plán a rozpočty.
6. Operatívny finančný plán.
7. Implementácia finančného plánu počas celého plánovacieho obdobia.
8. Hodnotenie úrovne finančného plánu, hlásenie o realizácii plánu, úprava a zmena plánu.

Zásady finančného plánovania:

- **systematickosť** (systematické sledovanie naplnenia základného cieľa aj prostredníctvom čiastkových cieľov),
- **úplnosť** (treba počítať so všetkými prvkami činnosťami a faktormi),
- **prehľadnosť** (ľahká použiteľnosť plánu),
- **periodickosť** (pravidelné zostavovanie),
- **pružnosť** (aktualizovanie hodnôt),
- **kľzavosť** (plánovací horizont nového finančného plánu by sa mal aspoň čiastočne prekrývať s horizontom predchádzajúceho plánu).

Do konca sedemdesiatych rokov minulého storočia sa za najkomplexnejší finančný cieľ považovala maximalizácia zisku (rentability kapitálu, vlastného kapitálu) a zachovanie optimálnej likvidity podniku. Postupne však začal prevládať názor, že zisk nezohľadňuje faktor času a stupeň rizika, s ktorým sa zisk dosahuje, ani možnú odchýlku medzi vývojom zisku a reálnymi príjmami. Za základný cieľ sa dnes viac-menej považuje maximalizácia trhovej hodnoty podniku (maximalizácia trhovej ceny akcií).

Významným fenoménom, s ktorým sa podniky v poslednej dobe stretávajú a ktorý bude do budúcnosti ovplyvňovať ich rozhodovanie a podnikovú výkonnosť je **udržateľný rozvoj**. Ide o budovanie spoločnosti s rovnováhou medzi ekonomickými, spoločenskými a ekologickými cieľmi. Pre podniky to znamená udržiavanie a rozširovanie ekonomického rastu, hodnoty pre akcionárov, prestíže a dobrého mena podniku, vzťahy so zákazníkmi, kvalita produktov a služieb, presadzovanie etických obchodných praktík, vytváranie udržateľných pracovných miest a budovanie hodnoty pre všetkých stakeholderov (Hrdý a Krechovská, 2013).

Pre tvorbu finančného plánu podnik stanovuje:

- široké (všeobecné) ciele,
- špecifické (konkrétne) ciele.

Charakteristické pre široké ciele pri tvorbe finančného plánu je ich verbálne vymedzenie. Obvykle nie sú vyjadrené číselne a svojím obsahom sú blízke vymedzenému poslaniu⁵ (misi) podniku. Špe-

5 poslanie podniku je prvým krokom strategického plánovania a vytvára predpoklady na formulovanie stratégie

cifické ciele vychádzajú zo širokých a určujú konkrétne úlohy pre časový horizont plánu. Význam formulácie cieľov nespočíva iba v tom, že sú začiatkom (prvým krokom) tvorby finančného plánu, ale plnia aj funkciu motivácie manažérov a sú normou merania ich výkonnosti.

8.1 Metódy a modely tvorby finančného plánu

Brealey and Myers (2000) napísali: „Neexistuje žiadny model alebo postup, ktorý by vystihol všetku zložitost' a nehmataiteľnosť, s ktorou sa stretávame vo finančnom plánovaní“.

Metódy, techniky a modely tvorby finančného plánu delíme na:

- **špecifické metódy tvorby finančného plánu:**
 - > metóda percentuálneho podielu na tržbách,
 - > metóda pomerových finančných ukazovateľov,
 - > metóda postupného zostavovania rozpočtov,
 - > regresná metóda,
 - > metóda analýzy nulového bodu,
 - > globálna metóda,
 - > finančné modely:
 - » simulačné modely tvorby finančného plánu,
 - » optimalizačné modely tvorby finančného plánu,
 - » model LONGER, Carletov model, Warrenov-Sheltonov model a ďalšie,
- **ostatné metódy finančného riadenia:**
 - > modely optimalizácie finančnej štruktúry podniku,
 - > modely dividendovej politiky,
 - > metódy a modely pracovného kapitálu,
 - > metódy hodnotenia ekonomickej efektívnosti projektov,
 - > metódy a modely finančného investovania a pod.

Najčastejšie používanou metódou tvorby finančného plánu je **metóda percentuálneho podielu na tržbách**. Metóda vychádza z princípu stáleho pomeru niektorých položiek súvahy a výkazu zisku a strát voči tržbám. Kľúčovým je správny odhad budúceho vývoja tržieb podniku.

Metóda hľadá odpovede na otázky:

1. Aké aktíva a v akej štruktúre by mal mať podnik v plánovanom období, aby zabezpečil predpokladaný rast tržieb?
2. Koľko kapitálu potrebuje na investície a v akej štruktúre?
3. Koľko finančných prostriedkov vygeneruje zo zisku?

Metódu najčastejšie využívajú menšie podniky, ktoré majú sťažený prístup k finančným zdrojom na finančnom trhu a na krátkodobé plánovanie.

Nedostatky metódy:

- lineárna závislosť položiek majetku a zdrojov krytia od tržieb (nemusí vždy platiť),
- výlučná závislosť položiek bilancie od jedinej premennej (tržieb),
- metóda neberie do úvahy náklady kapitálu, riziko, prepojenie investičných a finančných rozhodnutí a pod.

Metóda pomerových finančných ukazovateľov využíva vybrané pomerové finančné ukazovatele a predpokladané tržby pri tvorbe plánovanej finančnej bilancie. Pomerové finančné ukazovatele vystupujú ako „vzorové hodnoty“ (ako špecifické ciele podniku, priemerné ukazovatele za odvetvie, ukazovatele prosperujúcej konkurenčnej firmy), ktoré chce podnik dosiahnuť.

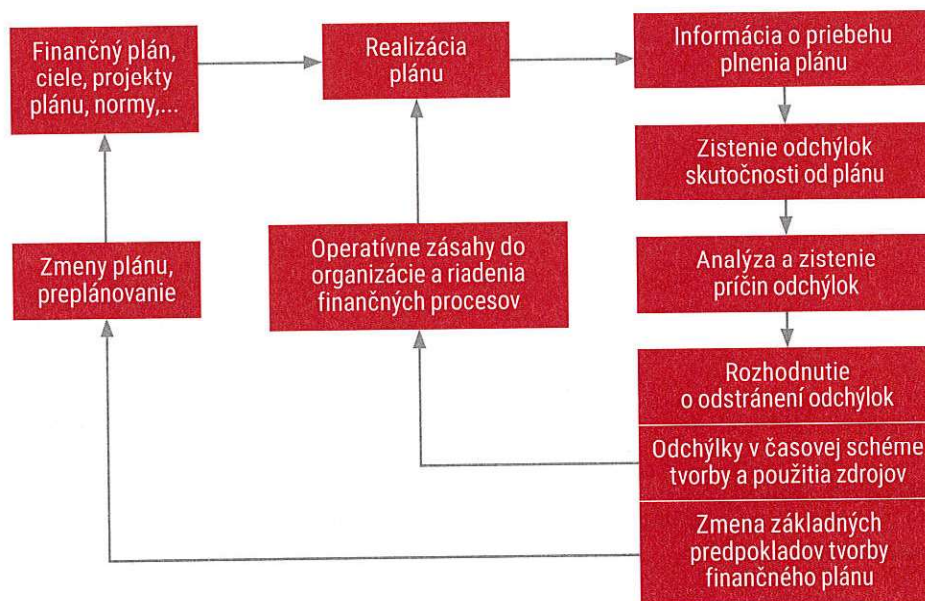
Metóda postupného zostavovania rozpočtov sa využíva v krátkodobom finančnom plánovaní. Rozpočty sú podrobnejšie. Sústava rozpočtov (rozpočet predaja, výroby, nákupu a i.) sa využíva pri kontrole plnenia plánu.

Regresná metóda oproti metóde percentuálneho podielu na tržbách zohľadňuje premenlivý pomer medzi tržbami a položkami bilancie a je aplikovateľná na dlhší časový horizont plánu.

Metódou analýzy nulového bodu sa skúma zmena veľkosti zisku a predajných cien výrobkov na základe rozloženia fixných nákladov na rôzny objem predaja alebo činnosti. Zisťuje sa, pri akom objeme činnosti dochádza k rovnováhe medzi tržbami a nákladmi a kedy ďalšie zvýšenie objemu činnosti začína prinášať zisk. Metóda sa využíva na:

- hodnotenie nových projektov,
- hodnotenie variantov plánu,
- zisťovanie minima podnikateľskej aktivity (hranice, pod ktorú by tržby nemali klesnúť).

Globálnu metódu na tvorbu plánu využívajú aj začínajúci podnikatelia. Metóda vychádza z vecných častí plánu (plán predaja, výroby, nákupu, ľudských zdrojov a pod.), z ktorých preberá požadovanú potrebu finančných prostriedkov a výšku vytváraných finančných zdrojov.



Obrázok 8.1: Kontrolný proces finančného plánu (zdroj: Kráľovič, J. – Vlachynský, K.: Finančný manažment, 3. vyd., Iura Edition, Bratislava, 2011, 468 s., ISBN 978-80-8078-356-3)

Simulačné modely tvorby finančného plánu sa snažia o matematické vyjadrenie finančných operácií podniku a podmienok vytváraných externým ekonomickým prostredím. Nevýhodou je, že nerešpektujú vzťahy medzi investičnými a finančnými rozhodnutiami.

Optimalizačné modely tvorby finančného plánu pomáhajú hľadať najlepšie riešenie za istých predpokladov a obmedzení. Najčastejšie sa používa lineárne programovanie.

Na hodnotenie úrovne a kvality vypracovaného finančného plánu sa používajú nasledujúce metódy:

- pomerové finančné ukazovatele (porovnávajú sa podnikové hodnoty s tzv. vzorovými hodnotami, resp. s hodnotami úspešného porovnateľného podniku),
- Altmanov model, resp. jeho modifikácia na podmienky v SR (vyhovujúce je, ak medzročný vývoj Z skóre je dynamický (rastúci)),
- hodnotenie podľa cieľov (využíva sa hlavne v malých podnikoch),
- ekonomické normály (finančný plán sa hodnotí pozitívne, ak platia nerovnosti ekonomických normálov),⁶
- ekonomická pridaná hodnota – EVA (hodnota EVA⁷ by mala byť v jednotlivých rokoch finančného plánu kladná a medzročne by mala rásť).

Finančné plánovanie predstavuje kontinuálny proces, v ktorom dôležitú úlohu zohráva aj kontrola (sledovanie a vyhodnocovanie priebehu plnenia úloh a cieľov plánu) (obrázok 8.1). Na základe zmien podmienok sa plán reviduje (preplánovanie, znovunaplánovanie).



6 ekonomický normál I:

- zisk > tržby > náklady > materiálové náklady > mzdové náklady > pracovníci

ekonomický normál II:

- zisk > tržby > zásoby

ekonomický normál III:

- zisk > tržby > DHM > mzdové náklady > pracovníci
- (ukazovatele sú vyjadrené medzročným tempom rastu)

7 ak je hodnota EVA kladná, len vtedy vzniká nová, tzv. pridaná hodnota zvyšujúca pôvodnú hodnotu podniku