

Finančné plánovanie, controlling, riziko

Gallo, P. - Molčák, T.

Fakulta manažmentu Prešovskej univerzity v Prešove

Abstrakt

Príspevok sa zaoberá problematikou finančného plánovania a jeho postavením v controllingu. Proces finančného plánovania je pomerne náročný proces projektovania budúceho vývoja podniku na základe číselných údajov vychádzajúcich zo stratégie a vízie na najbližších 4-5 rokov. V príspevku je popísaný postup a metodika tvorby finančného plánu v kontexte rozvoja podniku a čiastkových plánov, ktoré je potrebné vytvoriť a zosúladiť tak, aby sa vytvorila projekcia vývoja podniku na základe číselných údajov v krátkodobom, ale najmä v dlhodobom časovom horizonte. S procesom plánovania, ale aj so samotnou projekciou vývoja, je spojených rad rizík, ktoré je potrebné akceptovať a vziať do úvahy. V príspevku je spracovaná problematika rizík, ako jedného z faktorov, ktorý ovplyvňujú kvalitu finančného plánu.

Kľúčové slová: finančné plánovanie, likvidita, rentabilita, aktivita, kapitálová štruktúra, cash flow, finančná projekcia, riziko, controlling.

Úvod

„Čo v súčasnej dobe najviac trápi manažérov firiem, prípadne iných podobne orientovaných organizácií, ako sú banky, poisťovne, príp. neziskové alebo rozpočtové organizácie?“ Iste budete súhlasiť s nami, že sú nimi riziká, ktoré môžu ohroziť životaschopnosť organizácie, kde pracujú.¹ Riziko je v súčasnosti definované rôzne a aj firmy ho môžu chápať v rôznych významových kategóriách, ako:

- pravdepodobnosť či možnosť vzniku straty, neúspechu,
- variabilitu možných výsledkov alebo neistotu ich dosiahnutia,
- odchýlku skutočných od plánovaných (očakávaných) výsledkov,
- pravdepodobnosť akéhokoľvek výsledku, odlišného od plánovaného (očakávaného),
- nebezpečie negatívnej odchýlky od cieľa (tzv. čisté riziko),
- nebezpečie chybného rozhodnutia,
- možnosť vzniku straty alebo zisku (tzv. špekulatívne riziko),
- neurčitosť spojená s vývojom hodnoty aktív (tzv. investičné riziko),
- možnosť, že špecifická hrozba využije špecifickú zraniteľnosť systému.
- atď.²

Z hľadiska riadenia podnikateľských rizík sa môže riziko chápať ako možnosť, že s určitou pravdepodobnosťou dôjde k udalosti, ktoré sa líši od plánovaného (projektovaného) stavu alebo vývoja. Rizík, ktoré môžu ohroziť funkčnosť organizácie je veľa a týkajú sa rôznych oblastí. Môžu to byť riziká politicko-právne, teritoriálne, ekonomické, bezpečnostné, alebo rôzne

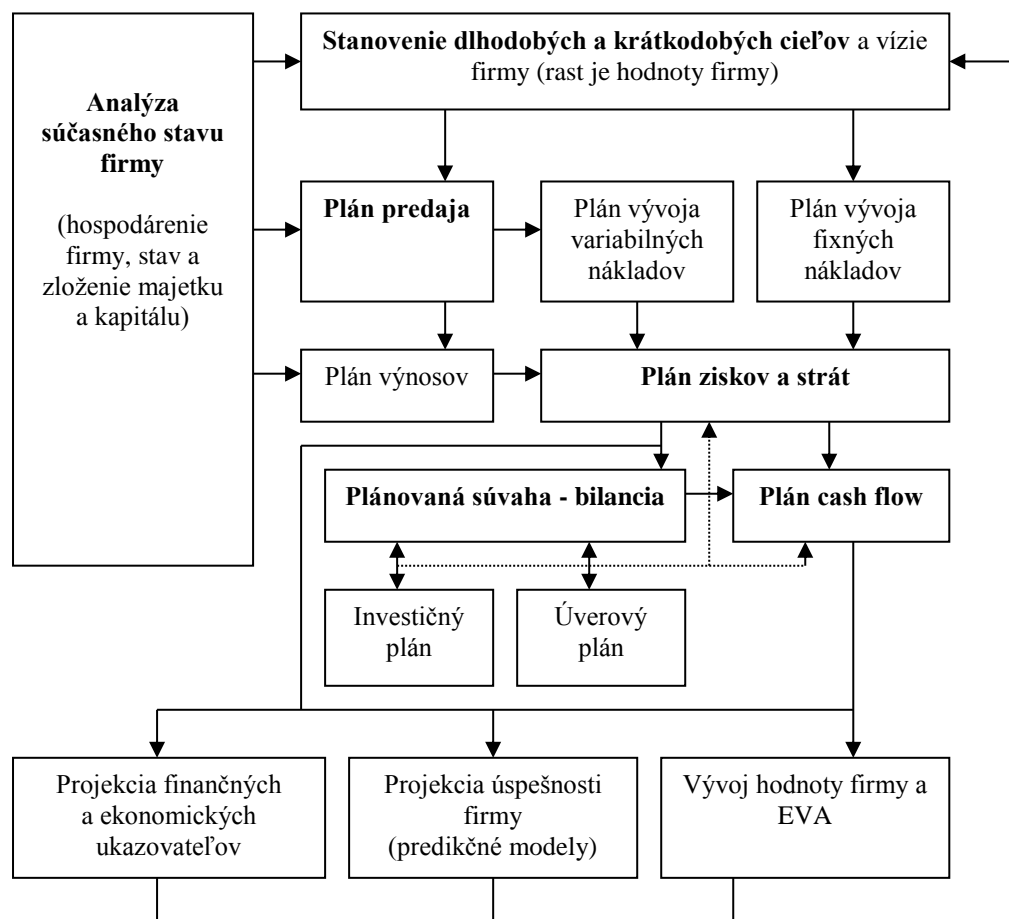
¹ „RISICO“ – pojem z taliančiny, ktorý označoval úskalie, ktorému sa museli moreplavci vyhnúť.

² Smejkal, V., Rais, K.: Řízení rizik. Praha, Grada 2003, str. 66

špecifické riziká ako odbytové, spojené s inováciami, manažérske, zákaznícke, plánovacie, atď. Jedným z rizik, ktoré sú možno ešte dnes nedocenené, ale už sa objavujú, sú aj riziká informačné. Sú to nielen riziká, ktoré sa týkajú nedostatku informácií, ale v poslednej dobe v súvislosti s rozvojom informačných systémov sa objavujú nové riziká a tými sú riziká prebytku informácií. Manažéri sú zaplavení takým množstvom informácií a dokumentov, že dochádza k prípadom, kde už to proste nie je možné to množstvo informácií dôkladne prečítať, preštudovať a na základe nich prijať aj kvalifikované rozhodnutia. A tu vzniká jedno z najnebezpečnejších rizik, že sa stratí nadhľad na vecou, riadením podniku a začne sa strácať jej strategický smer v štúdiu nepreberného množstva informácií viac menej operatívneho charakteru.

Z toho dôvodu sa čoraz viac využíva teória Balanced Scorecard, ako nástroj integrácie informácií a určovania smeru budúceho vývoja na základe stanovenej vízie. Hybnou silou sa stávajú správne vytýčené ciele, metódou finančné plánovanie a nástrojom finančný plán.

Dobre postavený finančný plán sa stáva zárukou predvídania a znižovania rizík spojených s činnosťou podniku, návodom, ktorý pomáha na ceste k jeho rozvoju a zvyšovaniu jeho hodnoty. Finančný plán stáva nástrojom strategického riadenia v dlhodobom horizonte a kontrolou prostredníctvom odchýlok správnosti manažérskych rozhodnutí. Mnoho podnikov má svoju metodiku zostavovania finančného plánu a svoje zaužívané postupy. Cieľom tohto príspevku je formulovať postupy a aktivity, ako pristúpiť k tvorbe finančného plánu a ako ho využiť na plnenie dlhodobých strategických cieľov firmy. Schematicky by sme tento proces mohli znázorniť nasledovne - obrázok 1.



Obrázok 1 Model finančného plánovania

Zdroj: vlastné spracovanie

V tomto modeli je zakomponovaný celý cyklus finančného plánovania.

Analýza súčasného stavu ako východisko pre tvorbu finančného plánu

Východiskom pre tvorbu finančného plánu je dôkladná analýza činnosti podniku na úrovni modulov uvedených na obrázku 1. Z toho následne vyplýva, že podnik musí poznať svoju súčasnú hodnotu, pretože do budúcnosti nebude môcť stanoviť smer jeho vývoja.³

Controlléri alebo pracovníci, ktorí zabezpečujú tvorbu finančného plánu, musia navrhnúť taký finančný plán, ktorý im umožní tieto ciele dosiahnuť. To je možné len dobrým finančným riadením. To znamená, že dobre zostavený plán ziskov a strát nepostačuje. Je potrebné na takej iste úrovni zostaviť aj plán vývoja majetku a kapitálu, lebo len súčinnosťou týchto dvoch plánov sme schopný dôjsť k uspokojivému výsledku. Na základe týchto dvoch výkazov urobiť finančnú projekciu pomocou ukazovateľov likvidity, rentability, aktivity a kapitálovej štruktúry. Odtiaľ vyplýva, že analýza súčasného stavu pre finančné plánovanie si vyžaduje aj dôkladnú analýzu stavu majetku a kapitálu firmy, výšku nevyužitých fixných nákladov, atď. Je tu množstvo faktorov, ktoré na tvorbu finančného plánu majú vplyv a odrazia sa v jeho výsledkoch – v projekcii finančných a ostatných ukazovateľov a v hodnote podniku. S tým je spojených aj množstvo rizík, ktoré ovplyvňujú jeho činnosť. K tomu, aby sa zostavil kvalitný finančný plán, potrebujete aj zodpovedajúci nástroj pre finančné plánovanie a modelovanie vývoja podniku.

Plán predaja a plán variabilných nákladov

Základným východiskom v tvorbe finančného plánu by mal byť plán predaja. Mal by byť zostavený menovite podľa produktov alebo produktových skupín, kde by bola uvedená projektovaná cena produktu (resp. produktovej skupiny) a objemy predaja v príslušnom období. Prvé dva roky by mali byť plánované mesačne, ďalšie roky odporúčame na základe skúseností ročne. Čím viac sa vzdľahuje časový horizont je plánovanie nepresnejšie. Preto postačuje zostaviť finančný plán na 4-5 rokov, ak si to podmienky nevyžadujú inak. Víziu podniku je potrebné mať zostavenú na minimálne 4-5 rokov, čo odpovedá aj efektívite a kvalitnej výpovednej schopnosti dobrého finančného plánu. Plánovať na dlhšie časové obdobia nie je už tak vhodné, iba ak si to vyžadujú dlhodobé investičné zámery. Vyžadujú si to taktiež mnohokrát banky, ako aj rôzne iné inštitúcie, ktoré poskytujú firmám cudzie zdroje na financovanie jej činnosti. Treba si však uvedomiť, že čím idete ďalej, tým je odhad nepresnejší a riziko nepredvídateľnejšie.

Vstupnými údajmi cena a objem predaja dokážeme regulovať a ovplyvňovať výsledky firmy a tým aj zisťovať ich vplyv na projektované ukazovatele. Vo väzbe na plán predaja je možné veľmi efektívne naplánovať aj plán variabilných nákladov, lebo tieto vznikajú v súvislosti s produkciou výrobkov. Od tohto plánu sa odvíja aj plán výroby a zásobovania a tým aj zmeny stavu zásob, ako jeden z údajov, ktorý potrebujem pre potreby zostavenie plánu ziskov a strát a súvahy.

Pri tvorbe finančného plánu sa nesmie zabúdať aj na aspekty kontroly a preto najmä výnosovú a nákladovú časť plánovať na úrovni analytických účtov zhodných s účtovníctvom podniku.

Význam tohto plánu pre strategické riadenie je veľmi veľký, pretože tu sa tvorí a ovplyvňuje prostredníctvom ceny cenová politika podniku v dlhodobom horizonte. Prostredníctvom ceny, resp. objemu predaja a sortimentu regulujeme úspešnosť aj ziskovosť podniku. Na základe takto postavenej vízie podnik už predom vie, ako a kedy ovplyvniť trh a prostredníctvom neho zákazníkov, aby dospel v určitom čase období k projektovaným

³ Pre sledovanie hodnoty firmy odporúčame údaje zo stránky www.indexpodnikatela.sk, príp. program na výpočet hodnoty podniku z www.dominanta.sk, kde môžete stanoviť hodnotu podniku podľa rôznych metód s využitím databáz uvedených v indexe podnikateľa a porovnať ju s podobnými firmami podľa SK-NACE.

výsledkom. Prostredníctvom neho môže vyvíjať aktívnu činnosť v oblasti marketingu najmä v marketingovej komunikácii. Plán predaja je aj výborným nástrojom pre marketingovú kontrolu a to vplyv ceny, objemu alebo sortimentu na výsledky podniku a možnosti ich ovplyvňovania. Pri jeho tvorbe je potrebné si uvedomiť, že plán predaja netvorí útvary odbytu, ale útvary marketingu a aj kontrola a odchýlkové riadenie v tejto oblasti plne spadá pod úlohy marketingu.

Plán fixných nákladov

Druhým dôležitým plánom je plán fixných nákladov. Tento sa dá zostaviť v podstate nezávisle od plánu predaja a postupne ho korigovať v súlade s celkovou víziou firmy. Zahrňuje ostatné náklady, ktoré nie sú variabilné, zvlášť náklady na personál, prípadne nákladové úroky, odpisy, alebo ďalšie položky, ktoré neboli pláne variabilných nákladov. O tom, či náklad je fixný alebo variabilný môžu podnikoví analytici rozhodnúť na základe rôznych metód a skúmaní vývoja nákladov, ako napríklad metódou najmenších štvorcov, či metódou korelácie.

Plán výnosov a nákladov

Sumárne sa tieto tri plány môžu prejaviť vo forme výnosov a nákladov na báze analytických, prípadne syntetických účtov. Tento plán vstupuje do plánu ziskov a strát, tak ako ho poznáme z praxe. Podniky si však dosť často tento výkaz modifikujú podľa vlastných požiadaviek.

Plán ziskov a strát

Tvorí jeden z najdôležitejších výstupov finančného plánu. V prípade, že podnik už má vytvorený plán výnosov a nákladov, nie je žiaden problém ho zostaviť. Treba však podotknúť, že pre potreby finančného plánovania a najmä z pohľadu budúcnosti, je vhodné ho zostaviť aj metódou kľzavého plánovania pre tzv. fiškálne roky, ktorými sú každý ukončený mesiac. Je to z toho dôvodu, že ročný plán ziskov a strát môže zo začiatku skreslene ukazovať, že podnik je v zisku, ale bilančný zisk je v podstate záporný. V prípade, že sa na ročný plán ziskov interpretujú ukazovatele finančnej analýzy, najmä rentability, vychádzajú skreslené údaje a projekcia nám ukazuje, že firma je rentabilná, napriek tomu, že v skutočnosti nie je, len trend je pozitívny.

Plánovaná bilancia

Kým o pláne ziskov a strát sa dá povedať, že sa dá zostaviť pomerne ľahko, nie je to možné povedať o tvorbe plánovanej súvahy. Tu má väčšina podnikov veľké rezervy a v tejto oblasti majú aj najväčšie problémy s jej zostavením. Tu je vhodné pri majetku a kapitále rozdeliť vstupné údaje na staré a nové a až následne pristúpiť k tvorbe plánovanej bilancie – súvahy.

Základné oblasti riadenia rizík v tvorbe finančného plánu

Pri tvorbe finančného plánu sa stretávate s množstvami rizík, ktoré musíte zvažovať v priebehu procesu plánovania. Patria k nim predovšetkým nasledovné druhy rizík:

- technologické riziká, prírodné katastrofy a havárie,
- riziká ochrany životného prostredia,

- finančné riziká:
 - investičné riziko – spoľahlivosť a ziskovosť investícií,
 - poisťovacie a zabezpečovacie riziko – riziko, že dôjde k poistnej udalosti,
- projektové riziká,
- obchodné riziká:
 - marketingové riziko (vývoj produktu, ktorý nikto nechce alebo ho obchodní zástupcovia nevedie predat'
 - strategické riziko – vytvorenie produktu, ktorý nezapadá do obchodnej stratégie podniku
 - riziko manažmentu – strata podpory projektu zo strany vedenia, vplyv zmeny zamerania alebo výmeny osôb
 - rozpočtové riziko – nedodržanie rozpočtu, nedosiahnutie projektovaných výsledkov
- technické riziká – pri inžinierskych konštrukčných prácach, vrátane materiálu a stavieb
- organizačné riziká – vyplývajú zo zle urobených zmien v organizácii.

Prístupy k ich riadenie môžu byť veľmi rôznorodé. Je vhodné preto dodržiavať najmä nasledovné pravidlá:

- Neriskuj viac, ako si môžeš dovoliť stratiť.
- Uvažuj o pravdepodobnostiach.
- Neriskuj mnoho pre málo.

Metódy znižovania rizika

Ak poznáme riziká, potom ich vieme aj eliminovať. Tu je uvedené niekoľko metód znižovania rizika:

A/ Metódy znižovania podnikateľského rizika

- Ofenzívne riadenia firmy:
 - **správna voľba rozvojovej stratégie** firmy a jej správna implementácia (konkurenčná výhoda firmy napríklad v nákladoch
 - **preferencia a rozvoj silných stránok firmy** – udržanie a rozvoj strategickej výhody firmy
 - **snaha o dosiahnutie pružnosti** - mimoriadne rýchle reakcie na zmeny vnútorného prostredia firmy a ich vonkajšieho okolia.
- Retencia rizika (zadržiavanie rizika). Môže byť vedomé alebo nevedomé, pretože v podnikaní je množstvo rizík, ktoré ovplyvňujú správanie sa podniku. Kritériom pre zadržiavanie rizika je obyčajne veľkosť (finančných) rezerv firmy.
- Redukcia rizika:
 - odstraňovať príčiny vzniku rizík,
 - znižovať nepriaznivé dôsledky rizík.

- Presun rizika na iné podnikateľské subjekty (faktoring, forfaiting, akreditív, akontácia, banková záruka, inkaso, skladové listy, využitie sprostredkovateľov.
- Diverzifikácia. Napríklad zmena právnej formy podnikania, rozšírenie výrobného programu.
- Pružnosť firmy.
- Zdieľanie rizika.
- Poistenie rizika.
- Vyhýbanie sa rizikám.
- Získavanie dodatočných informácií.
- Vytváranie rezerv.
- Využitie vedeckých metód v plánovaní a riadení firmy. Napríklad operačnú analýzu, sieťovú analýzu, modely hromadnej obsluhy, prognózovanie, expertné systémy a pod.

Pri spracovaní informačných rizík postupujeme v nasledovných krokoch:

1. získavanie, zber informácií
2. spracovanie informácií
3. analýza výsledkov a návrh opatrení
4. ochrana informácií

Investičné rozhodovanie a riziko

Skoro v každom procese plánovania sa vyskytuje aj investičné plánovanie a rozhodovanie o investíciách. V tomto procese je práve veľmi významný finančný plán a v rámci neho cyklus cash-to-cash, ktorý napomáha riadiť plánované finančné toky a usmerňovať ich nielen čo sa týka hodnoty finančných prostriedkov, ale aj času ich použitia.

V oblasti finančného a investičného rozhodovania možno využiť nasledovné metódy:

- finančná analýza ex ante a ex post – prvý krok akéhokoľvek podnikateľského rozhodovania,
- ekonomická analýza,
- predikčné modely,
- analýzy trendov – horizontálna analýza,
- percentuálny rozbor – vertikálna analýza,
- analýza fondov finančných prostriedkov,
- analýza cash flow,
- priama analýza pomerových ukazovateľov,
- analýza sústavy ukazovateľov:
 - DuPontov rozklad
 - metóda EVA
 - grafická analýza.

Okrem týchto analýz ešte existuje celý rad ďalších, ktoré môžeme v procese finančného plánovania efektívne využívať.

Záver

Proces finančného plánovania je veľmi náročný a v podstate každý podnik má svoju metodiku jeho tvorby. V praxi však chýba komplexný nástroj na jeho tvorbu. Preto vyrobiť program na finančné plánovanie, ktorý komplexne zachytí všetky prebiehajúce deje a umožní pretransformovať navrhované rozhodnutia a aktivity do číselnej podoby je veľmi náročné. Existuje však niekoľko kvalitných programov ktoré tento proces zvládnu. Ich konštrukcia je rozdielna, ale všetky tieto programy sa sústreďujú na problémy toku peňazí a ziskovosť.

Príspevok vznikol ako súčasť riešenia projektu KEGA n. 020PU-4/2015 „Tvorba multimediálnych web dokumentov pre e-learningové vzdelávanie pre zvyšovanie kvality vedomostí manažérov a študentov“ a projektu VEGA n.1/0791/16 „Moderné prístupy zvyšovania podnikateľskej výkonnosti a konkurencieschopnosti s využitím inovatívneho modelu – Enterprise Performance. Model pre zefektívnenie manažérskeho rozhodovania (Modern approaches to improving enterprise performance and competitiveness using the innovative model – Enterprise Performance Model to streamline Management Decision-Making Processes) solved at the Faculty of Management, the University of Prešov in Prešov.

Použitá literatúra

GALLO, P., MIHALČOVÁ, B., 2015. Knowledge and use of the Balanced Scorecard concept in Slovakia related to company proprietorship, Časopis: Quality-Access to Success, (Vol. 17, No. 151), ISSN 1582-2559.

GALLO, P. 2013. Strategický manažment a controllingové analýzy. Prešov: Dominanta, 2013, ISBN 978-80-967349-6-2.

HORVÁTHOVÁ, J., IŽARÍKOVÁ, G. MOKRIŠOVÁ, M., SUHÁNYIOVÁ, A. 2014. Applying correlation matrix to identify the main factors influencing enterprise performance and their utilization to create creditworthy model. In: Journal of applied economic sciences. Vol. 9, no. 3. pp 359 - 372. ISSN 1843-6110

HORVÁTHOVÁ, J. BEDNÁROVÁ, E., 2012. Finančná analýza a finančné plánovanie. 1. vyd. Prešov: Fakulta manažmentu, 176 s. ISBN 978-80-89568-32-1.

SEDLIAČKOVÁ, M., VOLČKO, I. 2013. Možnosti uplatnenia ekonomickej pridanej hodnoty v riadení finančnej výkonnosti podnikov. Vedecká monografia. Zvolen : Technická univerzita vo Zvolene, 2013, 71 s. ISBN 978-80-228-2582-5

Kontakt

Doc. Ing. Peter Gallo, CSc.

Fakulta manažmentu PU
Konštantínova 16
080 01 Prešov
mail: peter.gallo@unipo.sk

Ing. Tomáš Molčák

Fakulta manažmentu PU
Konštantínova 16
080 01 Prešov
mail: tomas.molcak@smail.unipo.sk