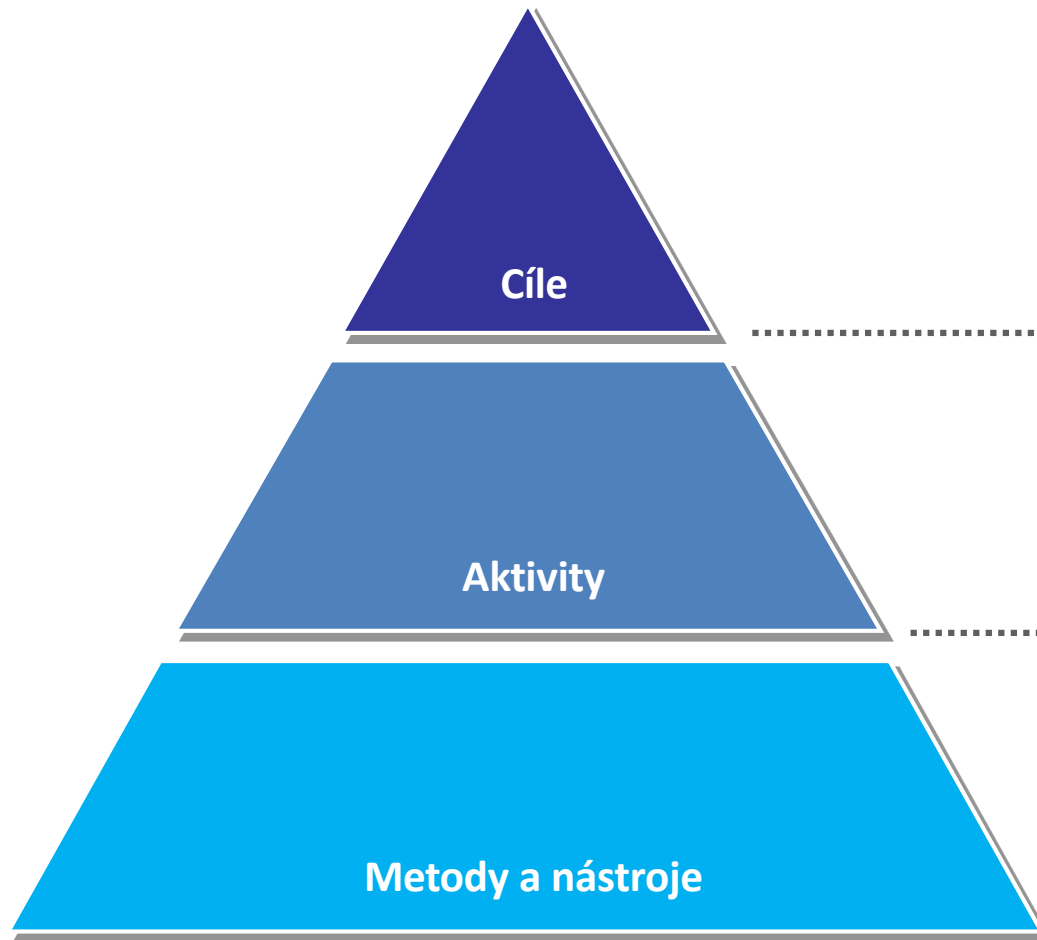


# Úvod do finančního plánování

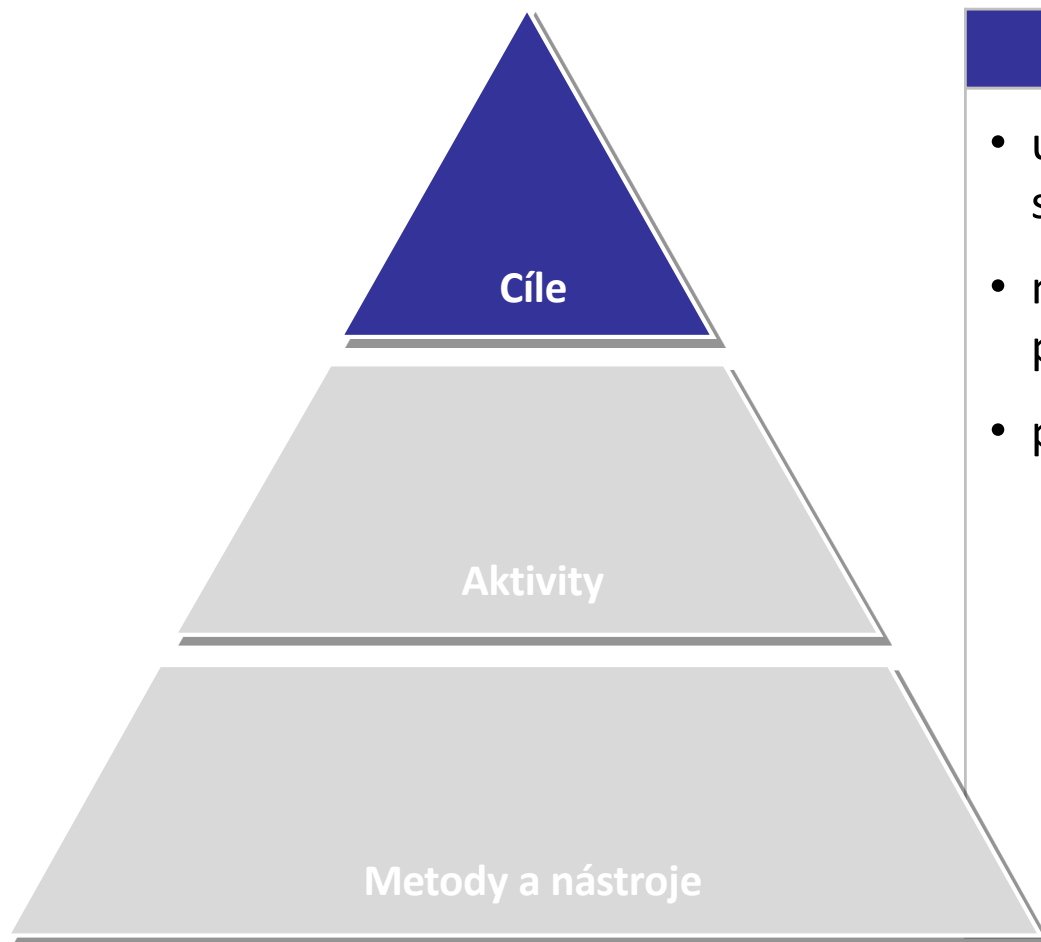
## Cíle, obsah a struktura finančního plánu

# Finanční management



- Cíle = požadavky, které je z hlediska financí podniku třeba splnit
- Aktivity = soubor činností, které povedou (alespoň by měly vést) ke splnění cílů
- Nástroje a metody = jednotlivé procedury, akce, techniky apod. používané v rámci aktivit

# Oblasti finančního managementu



## Cíle finančního managementu

- úlohy pro management podniku související s jeho financemi
- nemusí nutně sledovat nejvyšší cíle podnikání z finančního hlediska
- příklady:
  - dostat společnost ze ztrát (vykázat zisky)
  - být spolehlivý partner pro dodavatele (a platit jim včas)
  - zajistit finanční zdroje pro expanzi společnosti (investice)

# Finanční cíle

- Maximalizace zisku?

## Krátkodobé

- splnit závazky včas
- udržet dostatek peněz na bankovním účtu
- zajistit likviditu pohledávek

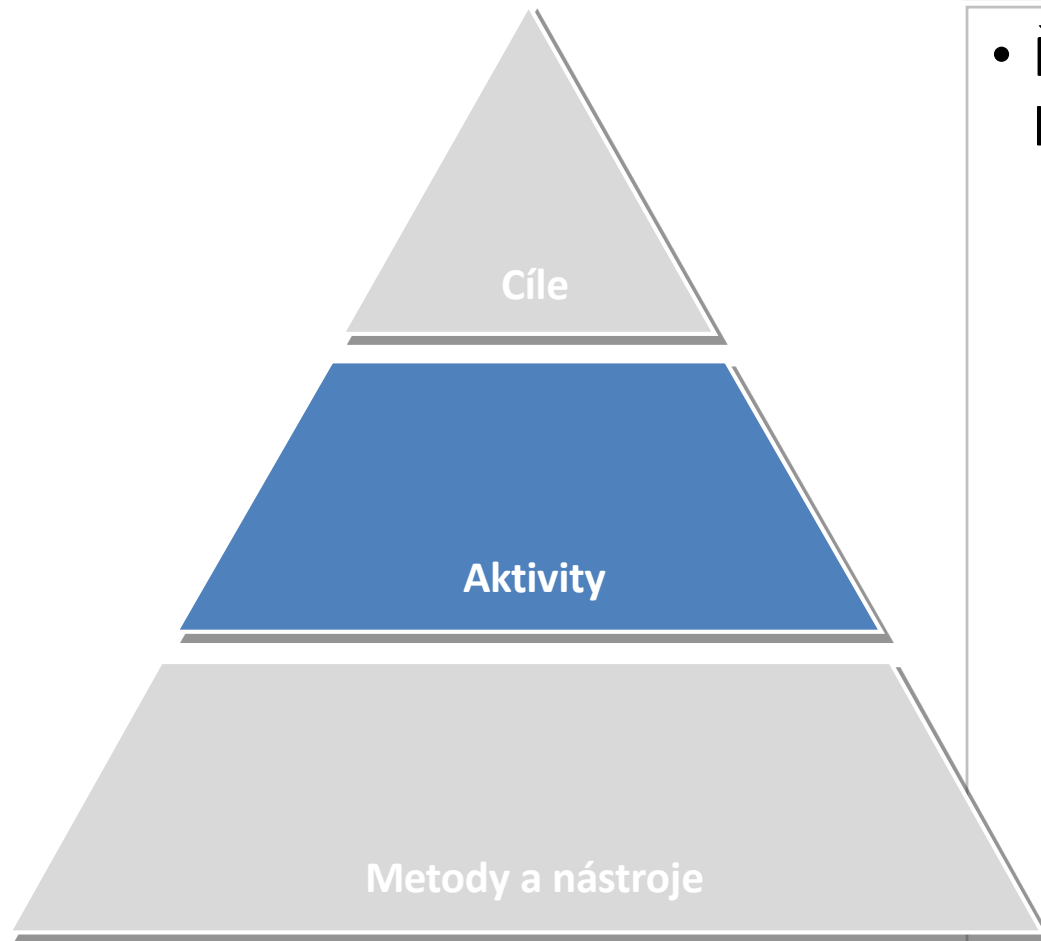
## Dlouhodobé

- zajistit finanční prostředky
- Investiční rozhodování

## Vrcholové

- maximalizace hodnoty pro vlastníky

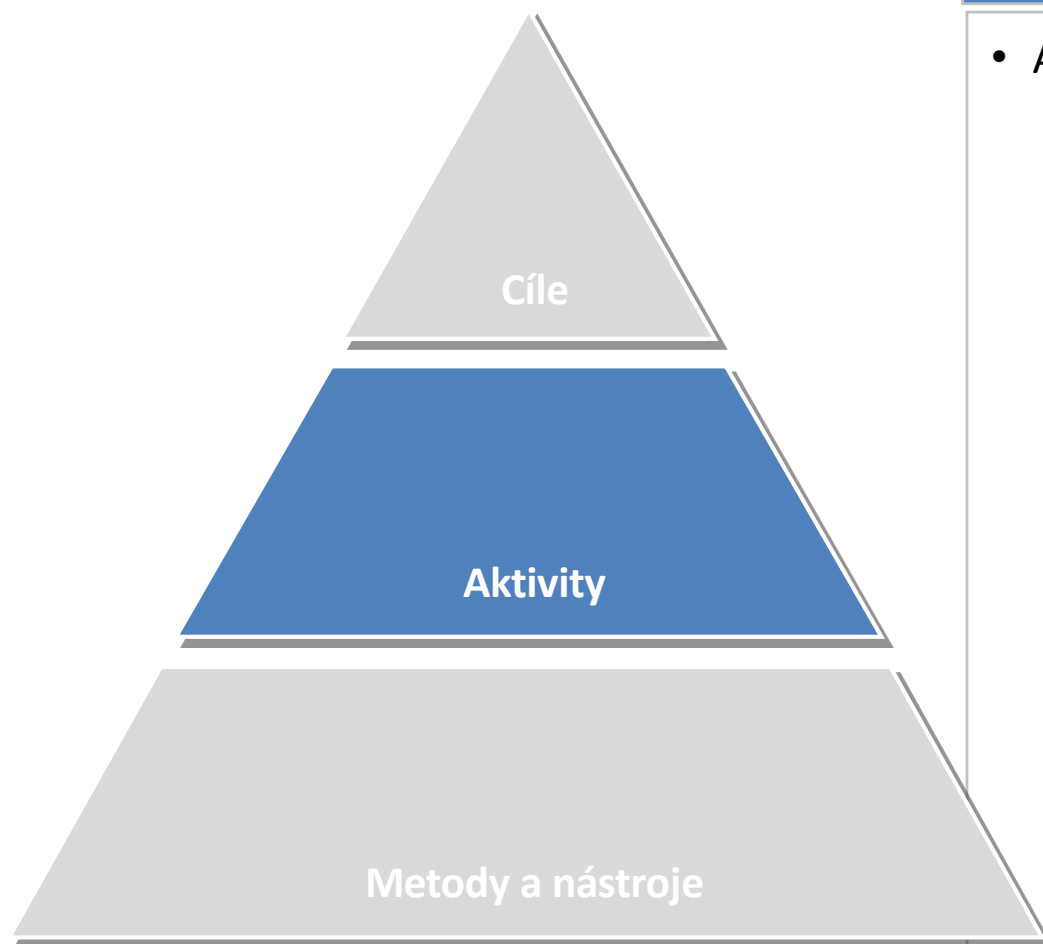
# Oblasti finančního managementu



## Aktivita finančního managementu

- Řízení příslušných oblastí podnikových financí:
  - Dlouhodobá aktiva
  - Krátkodobá aktiva (pracovní kapitál)
  - Peníze (Treasury)
  - Kapitálové zdroje
  - Závazky
  - Tržby (výnosy)
  - Náklady
  - ...

# Oblasti finančního managementu



## Aktivity finančního managementu

- Aktivita:
  - Finanční podpora strategického rozhodování (Strategická analýza)
  - **Finanční plánování**
  - Investiční rozhodování
  - Finanční analýza
  - Plánování zdrojů financování a jejich struktury
  - Náklady kapitálu
  - [riziko, časová hodnota peněz]
  - ...

# Role finančního plánování



# Finanční plán

funkce finančního plánu:

- finanční vyjádření cílů
- testování vzájemných souvislostí
- testování variant
- omezení překvapení
- ověření reálnosti, proveditelnosti a konzistence



# Finanční plán

## Výkonnost:

- tržby
- náklady (materiál, energie, služby, osobní náklady atd.)
- daně

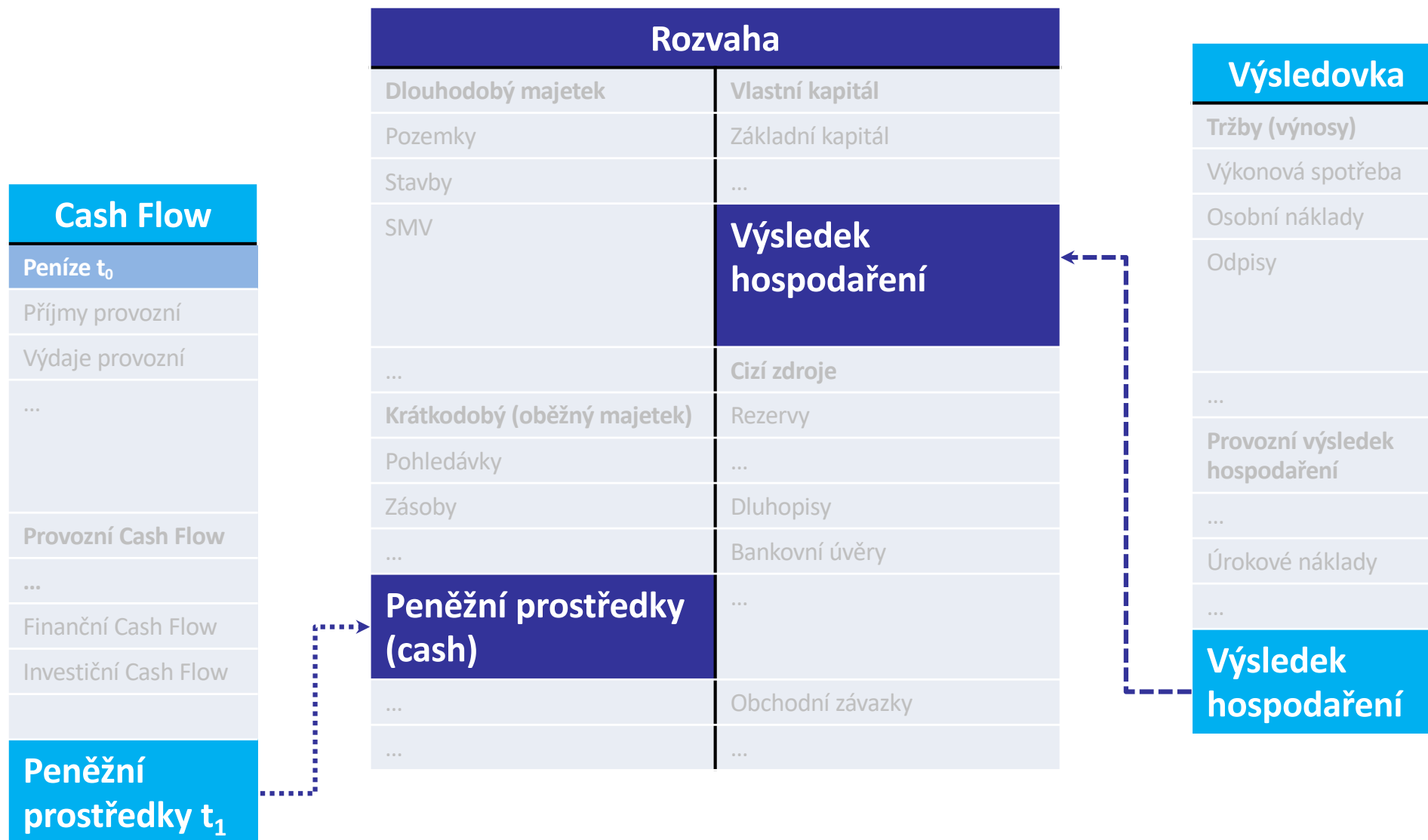
## Majetek a závazky:

- výše investice a její odepisování
- zásoby
- peníze
- pohledávky
- závazky
- financování

# Cíle finančního plánování

- **řídit** – finanční plán, jako nástroj řízení
- **integrovat** / harmonizovat / systematizovat
- **ověřovat** – proveditelnost, souvislosti, vazby
- **uvažovat** – varianty / scénáře
- **redukovat hrozby** – připravit se na budoucnost

# Základní schéma finančního plánu



# Typy finančních plánů

- **externí**
  - M&A
  - ocenění (spory)
  - konkurenční boj
- **interní**
  - řízení podniku
    - střediskové finanční plány
    - odměňování
    - měření výkonnosti
  - ocenění (podnikové transakce, účetnictví [IFRS])
  - M&A

# Typy finančních plánů

Dlouhodobé (2 - 5 let)

Střednědobé

Krátkodobé (12 měsíců,  
1 měsíc, 1 týden)

- detailní
- plán jednotlivých položek
- úkoly pro jednotlivá oddělení / střediska / závody

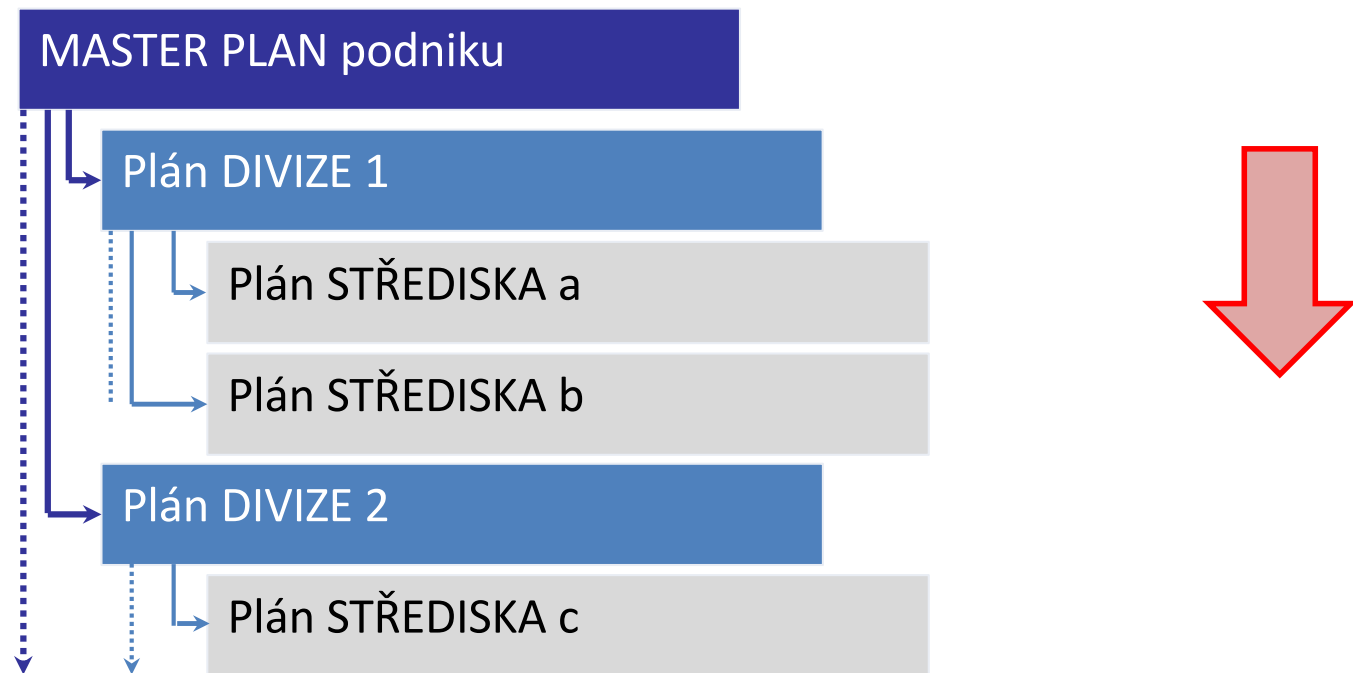
- obecnější
- plánování po skupinách (hrubší)
- vize / mise

# Hierarchie (finančních) plánů

- **Poslání** – nejvyšší cíle podniku, zpravidla obecné požadavky (růst hodnoty, vysoká ziskovost, záchrana apod.)
- **Strategie** – cesty, jak dosáhnout poslání (maximalizace objemu, růst marže, získání nového trhu apod.)
- **Taktiky** – nástroje k dosažení strategie (zvýšení kvality, snížení nákladů, zvýšení efektivity apod.)
- **Operativní plány** – řešení taktik (nákup technologie, R&D, protažení doby testování výrobku, analýza slabin produktu apod.)
- **Postupy** – postupy dosažení operativního plánu (např. způsob pečlivějšího testování výrobku)
- **Pravidla** – pravidla pro naplnění postupů (např. konkrétní parametry testů, která musí výrobek splnit, aby prošel kontrolou)
- **Rozpočty** – finanční vyjádření vyjádření procesu na určité úrovni, kterou je nutné řídit.

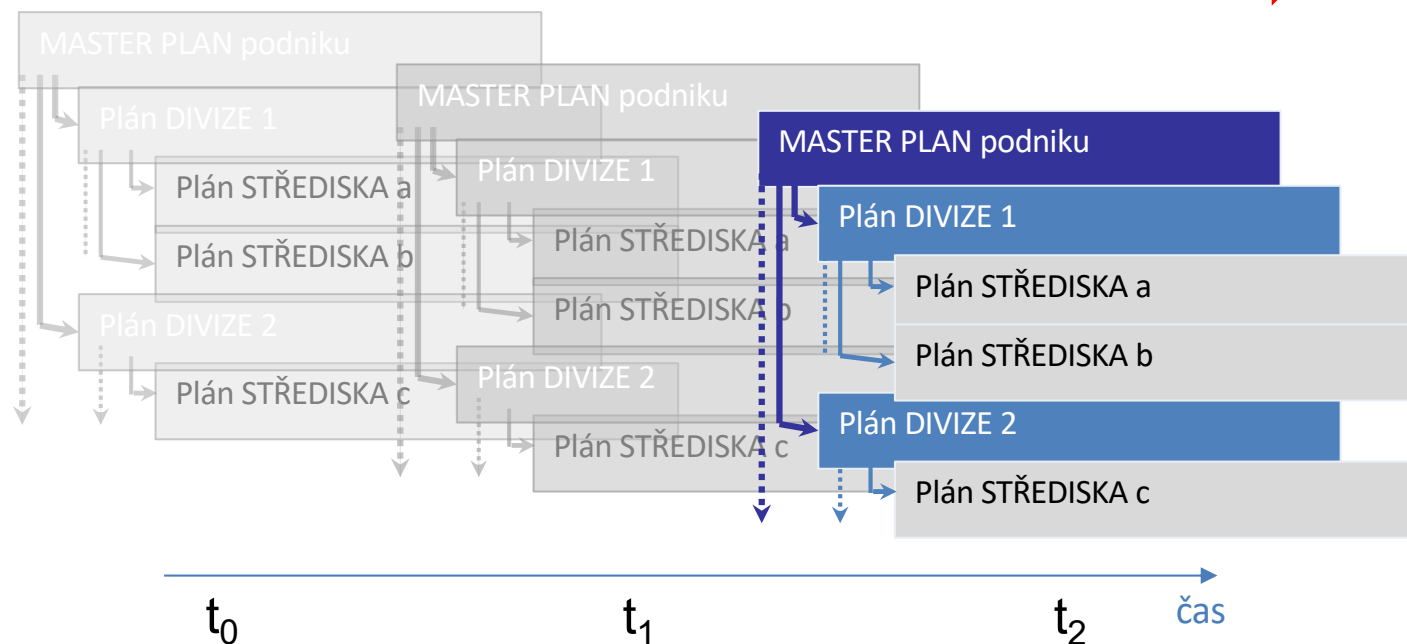
# Principy plánování - obecně

- potřeba
  - návaznosti (vertikální vazba)



# Principy plánování - obecně

- potřeba
  - klouzavosti – periodického obnovování (horizontální vazba)

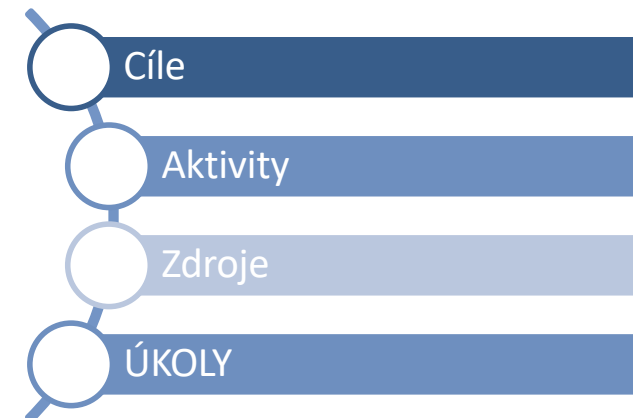
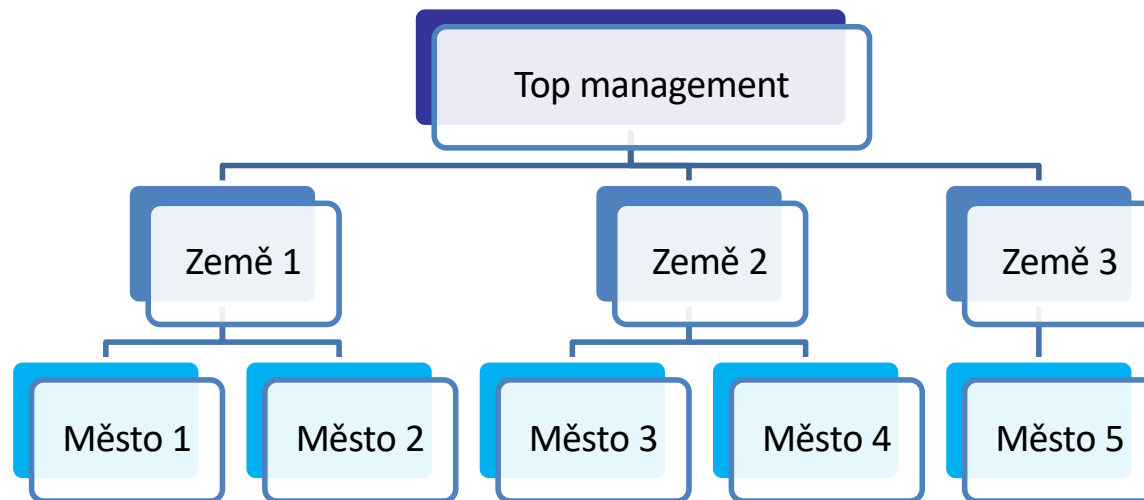


- periodického ověřování (srov. controlling)



# Principy plánování - obecně

- dva (2) základní přístupy (teoreticky):
  - **bottom-up** (zdola nahoru)
  - **top-down** (shora dolů)



# Principy plánování - obecně

## Bottom-up

- cíle a jejich stanovení plynou zdola nahoru
- výhody:
  - nižší stupně blíže trhu (zákazníkovi)  
→ lepší informace
  - motivace navrhovatelů k plnění plánu
- nevýhody:
  - dílčí plány protichůdné (chybí komplexní nadhled)
  - menší zkušenosti s plánováním na nižších úrovních
  - zdlouhavý proces
  - podstřelování cílů (odměny)

## Top-down

- plány určované shora dolů (mohou postupně klouzat)
- výhody:
  - soulad s nejvyššími cíli vedení v rámci celé organizace
  - snazší integrace plánu
  - konzistence plánu
- nevýhody:
  - direktivní přístup
  - nereálné cíle
  - náročnější komunikace finálního plánu

## Kombinace (protisměrné plánování)

- Vyrovnávání představ mezi stupni
- V praxi nejčastější

# Požadavky na plány (S.M.A.R.T.)

- **S – specifické** pro každou vnitropodnikovou jednotku, skupinu pracovníků, případně pro jednotlivé pracovníky
- **M – měřitelné**, aby bylo možné přesně vyjádřit, sledovat a kontrolovat průběh a stupeň jejich plnění
- **A – akceptovatelné** pro jednotlivé zájmové skupiny, organizaci i vnitropodnikové jednotky
- **R – realizovatelné** z hlediska disponibilních zdrojů (materiálových, finančních, lidských apod.) a časových možností zúčastněných subjektů
- **T – termínované** - u každého cíle by měl být uveden požadovaný termín splnění

# Faktory ovlivňující podobu finančního plánu

- v praxi mnoho druhů podnikových plánů
- podoba závisí na:
  - typu podniku (výroba / služby / nezisková org.)
  - velikosti (finanční, majetkové, personální ...)
  - organizační struktury / osobnostech a charakteru vedení
  - typu a naléhavosti podnikových cílů → ovlivňuje potřeby, co plánovat
  - míře nejistoty

## Důsledky

- |                              |   |
|------------------------------|---|
| ➤ míra detailu (položky)     | ➤ způsob plánování jednotlivých položek |
| ➤ struktura finančního plánu | ➤ scénáře                               |
| ➤ výběr významných položek   | ➤ kritéria hodnocení finančních plánů   |

# Užití a využití finančních plánů v rámci podnikání

# Situace vyžadující různé finanční plány

Situace	Charakteristiky plánu
<b>nástroj vnitřní komunikace</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• řízení</li><li>• motivace</li><li>• odměňování</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• realistický</li><li>• krátkodobé aspekty v popředí (někdy nevýhoda)</li><li>• důraz na požadované funkce</li></ul>
<b>získávání úvěru</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• banky sledují určité proměnné (ukazatele)</li><li>• tendence nadhodnocovat (získat lepší podmínky)</li></ul>
<b>vstup na burzu</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• nástroj komunikace a zaujetí investorů</li><li>• nadhodnocování se nevyplácí</li></ul>
<b>akvizice (zájem o společnost)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• tendence nadhodnocovat (ukázat společnost v lepším světle)</li><li>• ukazujeme, jak je společnost dobrá</li><li>• z kvality finančního plánu lze leccos seznat</li></ul>

# Situace vyžadující různé finanční plány

Situace	Charakteristiky plánu
<b>vytěsnění (squeeze-out)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• tendence podhodnocovat (platit co nejméně)</li><li>• tendence ukázat co nejméně</li></ul>
<b>spory</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• přístup podle situace / pozice</li></ul>
<b>účetnictví</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• požadavky IFRS (ocenění některých aktiv reálnou hodnotou) a s tím související finanční plány</li></ul>

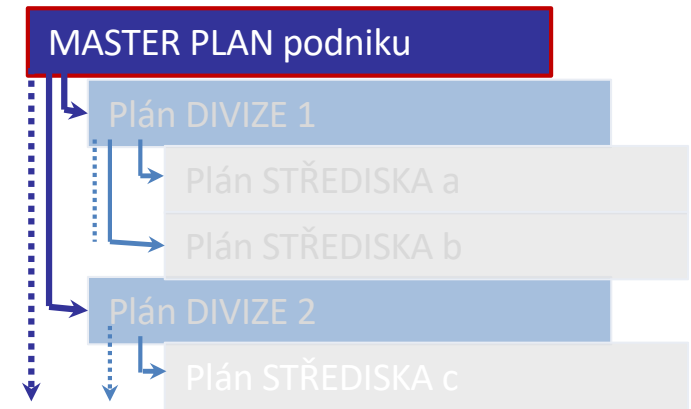
# Prezentace finančního plánu

Příjemce informace	Vhodná forma prezentace finančního plánu
<b>vrcholový management</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• klíčové body (nejvýznamnější parametry (T, EBIT, EBITDA, EAT, CF celkové, CF provozní apod.)</li><li>• grafy jsou vhodnější</li><li>• pro detaily možno i čísla</li></ul>
<b>řízený management</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• větší prezentovaný detail</li><li>• cílové veličiny a jejich zdůvodnění</li><li>• následně finanční plán v celé šíři</li></ul>
<b>zaměstnanci útvaru</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• jen nejhrubší položku, pokud je to třeba (celkové tržby, nová pravidla apod.)</li></ul>
<b>investor (M&amp;A)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• přizpůsobit podle situace</li><li>• dbát na citlivost informací</li><li>• teaser s grafy, klíčovými čísly a v přílohách výkazy</li></ul>
<b>investor (IPO)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• neobávat se detailu, pokud nemůže uškodit</li><li>• forma a obsah podle požadavků regulátora</li></ul>
<b>výkaznictví</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• úroveň, kterou akceptuje auditor</li><li>• spíše formální než poutavý</li></ul>



# Soubor podnikových finančních plánů

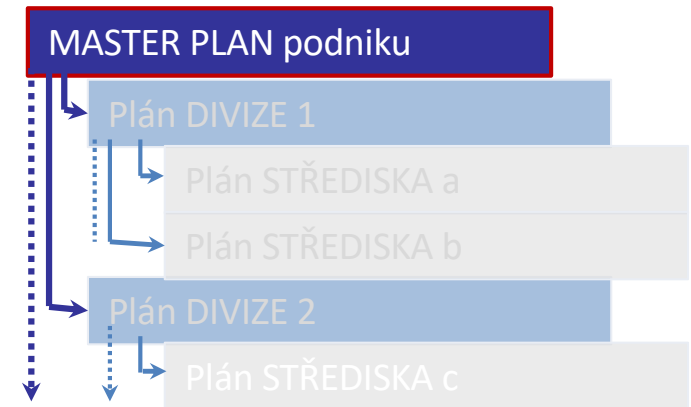
- FP pro TOP management
  - jen klíčové položky typu:
    - celkové tržby
    - marže (EBITDA, EBIT, ...)
    - provozní výsledek hospodaření
    - (výkonnost středisek)
    - investice
    - financování
    - cash-flow
  - nemusí jít o ucelený systém



	2019	2020	2021	2022	2023
Tržby	58 000	62 000	67 500	69 000	72 000
y-o-y	7,4%	6,9%	8,9%	2,2%	4,3%
EBIT	20 010	20 832	21 600	23 460	25 200
Marže EBIT	34,5%	33,6%	32,0%	34,0%	35,0%
...	...	...	...	...	...

# Soubor podnikových finančních plánů

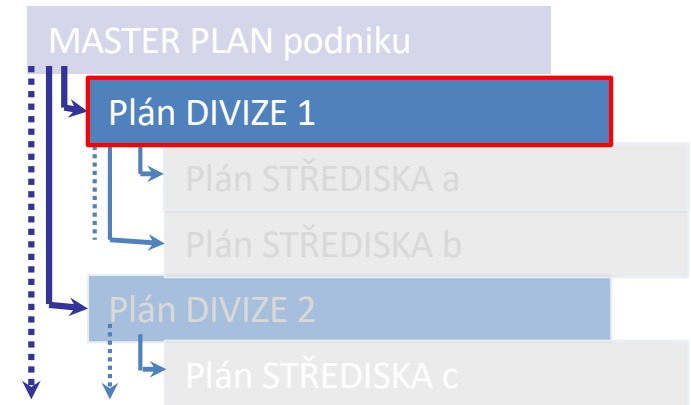
- MASTER PLAN podniku
  - integrační  
(systematizuje jednotlivé části podniku)
  - musí jít o ucelený systém (R, VZZ, CF)
  - detailní  
(v případě nutnosti až na úroveň detailů jednotlivých středisek)



	2019	2020	2021	2022	2023
Tržby	58 000	62 000	67 500	69 000	72 000
Divize 1	22 000	22 300	22 400	22 400	22 400
Středisko a	1 020	1 080	1 100	1 120	1 140
Středisko b	5 680	5 750	5 900	6 000	6 100
...	...	...	...	...	...

# Soubor podnikových finančních plánů

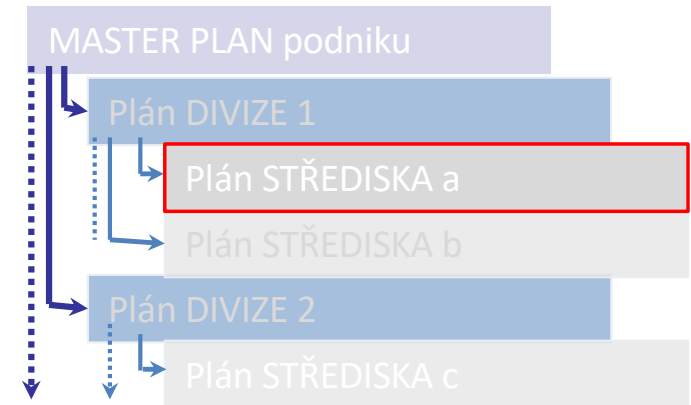
- Plán DIVIZE podniku
  - musí jít o ucelený systém (R, VZZ, CF)
  - vidí pouze hierarchicky nižší úrovně
  - určité parametry diktovány shora (např. limit investic, způsob financování a náklady financování)
  - integruje podřízená střediska
  - sleduje details relevantní pro danou divizi (přízpůsobení charakteru divize)



Divize 1	2019	2020	2021	2022	2023
Tržby	22 000	22 300	22 400	22 400	22 400
Výkonová spotřeba	10 000	10 600	10 300	10 000	10 300
Osobní náklady	8 400	8 800	9 100	9 300	9 600
Odpisy	2 000	2 200	2 400	2 400	2 300
...	...	...	...	...	...

# Soubor podnikových finančních plánů

- Plán STŘEDISKA podniku
  - vyjadřuje úkoly střediska
  - řeší jen příslušné parametry, které se daného střediska dotýkají
  - nejde o ucelený systém, jen o jeho element
- Typy středisek:
  - nákladové středisko
  - ziskové středisko
  - rentabilní středisko
  - investiční středisko
  - výnosové středisko
  - výdajové středisko

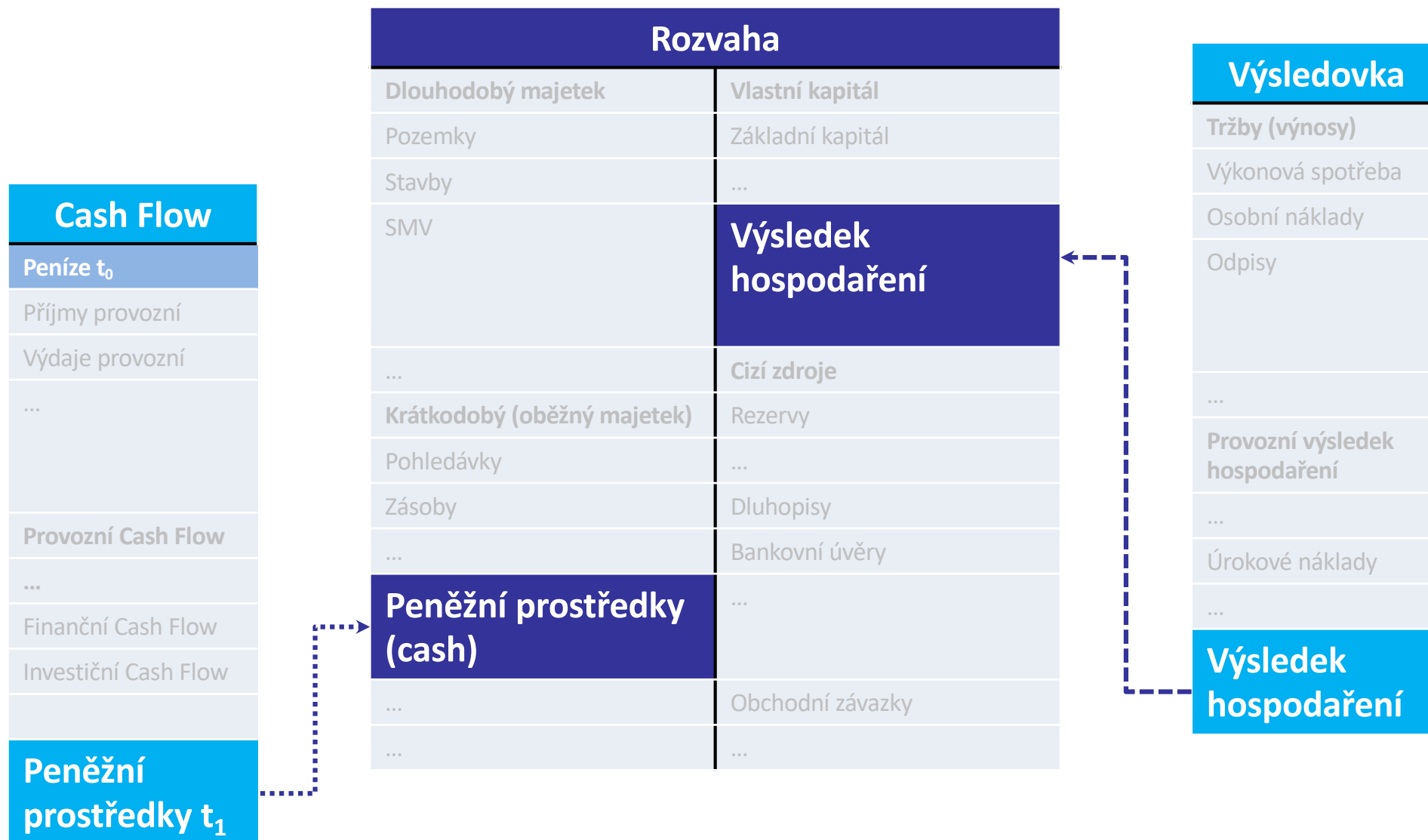


Středisko a	2019	2020	2021	2022	2023
Tržby	8 400	8 800	9 100	9 300	9 600
Počet výrobků	7 000	7 040	7 109	7 154	7 154
jedn. cena	1 200	1 250	1 280	1 300	1 342
zmetkovost	2,0%	2,0%	1,8%	1,7%	1,5%
...	...	...	...	...	...

# Komponenty finančního plánu

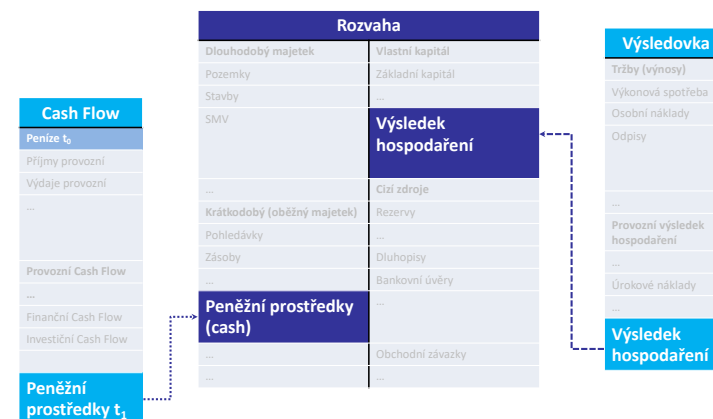
Význam a návaznosti jednotlivých částí

# Základní schéma finančního plánu



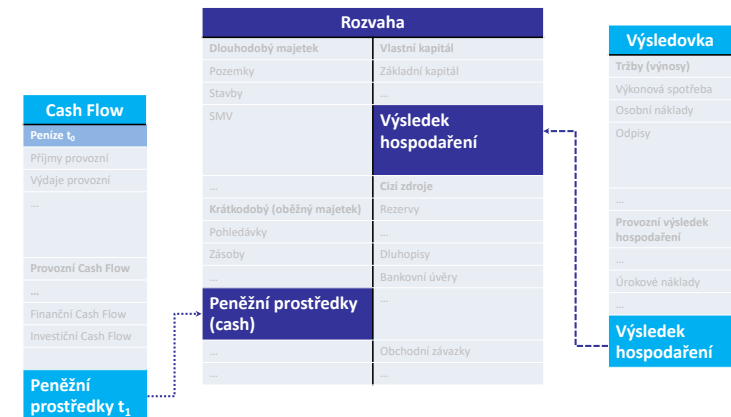
# Rozvaha

- **ústřední výkaz (syntetizující)**
- plán všech položek majetku a zdrojů financování:
  - **dlouhodobý majetek** (stavby, SMV, nehmotný majetek, finanční investice ...)
  - **krátkodobý majetek** (pohledávky [obchodní, zaměstnanci ...], zásoby, **PENÍZE** ...)
  - **vlastní kapitál** (základní kapitál, **ZISK** ....)
  - **cizí zdroje** (závazky [obchodní, jiné ...], dluhopisy, bankovní úvěry ...)
- je ovlivněn:
  - hospodařením podniku (výsledovka)
  - investiční politikou
  - provozní politikou (splatnosti faktur)
  - financováním
- ovlivňuje:
  - výsledky hospodaření (odpisy, oprávky, úroky, tvorbu rezerv ...)
  - cash flow (provozní [vázanost složek pracovního kapitálu], investiční [pořizování dlouhodobého majetku], finanční [změny zdrojů financování])



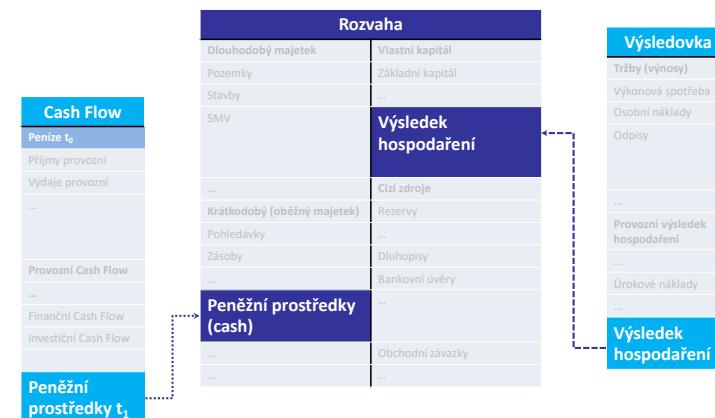
# Výsledovka

- **prvotní výkaz (hospodaření)**
- **nejvýznamnější pro hodnocení celkového zdraví**
- **plán všech položek výnosů a nákladů:**
  - **tržby** (přeprodej zboží, poskytnutí služeb a vlastní výroby)
  - **výkonová spotřeba** (nakupované služby, materiál a energie)
  - **osobní náklady**
  - **odpisy**
  - **ostatní provozní výnosy a náklady** (zisky z prodeje DM, ostatní provozní V/N)
  - **úrokové náklady**
  - **ostatní finanční výnosy a náklady** (hedging, poplatky apod.)
- **je ovlivněna:**
  - podnikovou strategií (tržby, provozní náklady)
  - personální politikou (osobní náklady)
  - investiční politikou (odpisy)
  - financováním (úrokové náklady, poplatky, leasingy [ve výkonové spotřebě])
- **ovlivňuje:**
  - vlastní kapitál
  - cash flow (zejména provozní [výsledek hospodaření])





# Cash Flow



- **podceňovaný výkaz**
- **ukazuje finanční možnosti podniku - klíčové pro hladké fungování podniku (zisky bez peněz jsou nanič)**
- **podstatný pro finanční hodnocení podniku**
- **plán toku peněz:**
  - **provozní příjmy / provozní výdaje** (z prodeje / vstupů do výrobního procesu, z pracovního kapitálu [růst / pokles pohledávek, zásob, závazků] ...)
  - **investiční příjmy / výdaje** (investice / divestice ...)
  - **finanční příjmy / výdaje** (změny ve zdrojích financování [základní kapitál, úvěry], dividendy)
- **je ovlivněn:**
  - hospodařením podniku (výsledovka)
  - obchodní politikou (splatnosti faktur, úroveň zásob...)
  - investiční politikou (investice = výdaje)
  - financováním podniku (změny zdrojů financování, dividendy...)
- **ovlivňuje:**
  - úroveň investic (nejsou-li peníze, nejde investovat)
  - úroveň úvěrů (nutnost přijmout dodatečné zdroje financování)
  - možnosti výplat dividend (spolu s úrovní VK → nejsou-li peníze a VK, nelze vyplatit vlastníkům)

# Další výkazy (dílčí plány)

- rozdělení výsledku hospodaření (závěrkové operace a přeúčtování v rámci VK)
- změny vlastního kapitálu (plánování dividend a VK)
- nutnost řešit sazby (úrokové, daňové, kurzy, výše fondů, rezerv apod. ...)

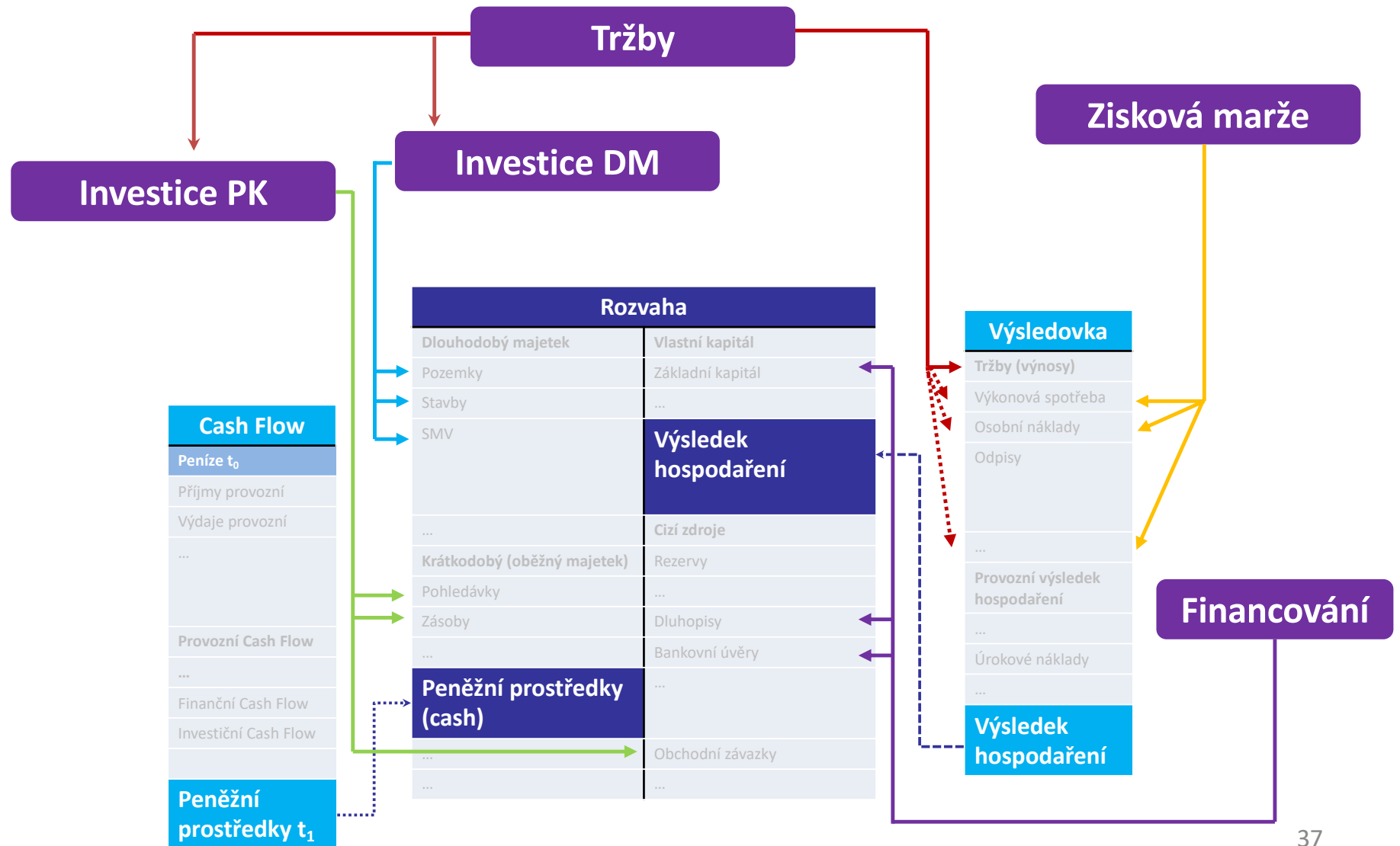
# Generátory hodnoty

**Základní stavební kameny finančního plánu**

# Význam generátorů hodnoty

- klíčové hodnototvorné proměnné v podniku
- shrnují hlavní problematické okruhy
- generátory:
  - tržby (ústřední [„top“] generátor)
  - náklady (zisková marže)
  - investice do dlouhodobého majetku
  - investice do pracovního kapitálu
  - financování

# Vazba GH a výkazů



# Tržby (1)

- nejvýznamnější vstup pro finanční plán
- vazba na strategii
- finanční pohled na:
  - prodeje (ve fyzických jednotkách)
  - ceny
- široké souvislosti:
  - celková ekonomická situace
  - stav a vývoj trhu (trendy)
  - konkurence
  - konkurenční pozice

## MAE analýza

- HDP
- inflace
- nezaměstnanost
- ceny ropy, elektřiny, plynu
- úrokové sazby, směnné kurzy
- ad

## Analýza vnějšího potenciálu

- relevantní trh
  - produktově
  - geograficky
  - číselně
- vývoj na trhu (ve fyz. jednotkách, Kč)
  - očekávání
  - trendy
- atraktivita trhu
- hodnototvorné faktory (např. ceny masa, emisní povolenky apod.)
- **PROGNÓZA TRHU (v Kč)**

## Analýza vnitřního potenciálu

- konkurence a a tržní podíly
- konkurenční síla (kvalita, cena, management, zaměstnanci, distribuční kanály, služby atd.)
- **PROGNÓZA TRŽEB**

# Analýzy pro odhalení budoucího potenciálu

PEST

SWOT

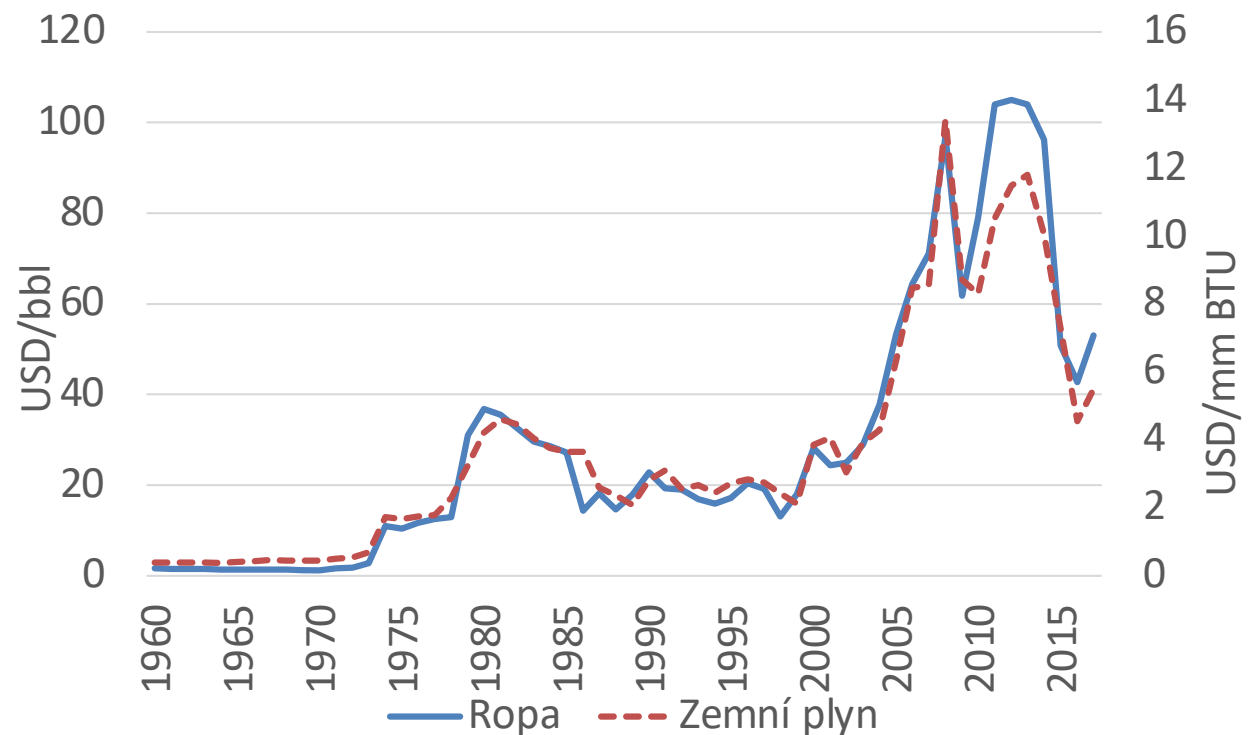
Porterova  
analýza 5P

Atraktivita  
trhu



# Tržby - regresní analýza

- v určitých disciplínách využívané
- hodí se pro hrubé odhady (anebo odhady zvenčí)
- syntetizující pohled
- statistický nástroj



## Náklady - zisková marže (2)

- lze plánovat detailně (např. plán zaměstnanců, mzdy, zvyšování efektivity pracovníků apod.)
- mnohdy plánováno zjednodušeně (např. podílem z tržeb)
- předchozí zkušenosti (obdobné projekty, obdobné společnosti, trendy v odvětví apod.)
- vazby na mnoho disciplín (personalistika, provoz [jednotlivé sekce], účetnictví, finanční řízení apod.)

# Příklad – predikce spotřeby

Úkolem je zjednodušeně naplánovat spotřebu (náklady na výrobu), pokud známe historické údaje přepočtené na stejnou velikost výrobní jednotky (střediska)

	Historie			Plán		
Rok	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Tržby	220	212	250	264	270	279
Náklady na výrobu	117	114	130	<b>DOPLNIT</b>		

# Příklad – predikce spotřeby

## Řešení:

Úkolem je zjednodušeně naplánovat spotřebu (náklady na výrobu), pokud známe historické údaje přepočtené na stejnou velikost výrobní jednotky (střediska)

	Historie			Plán		
Rok	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Tržby	220	212	250	264	270	279
Náklady na výrobu	117	114	130			
Náklady na výrobu / Tržby	53,2%	53,8%	52,0%			

# Příklad – predikce spotřeby

## Řešení:

Úkolem je zjednodušeně naplánovat spotřebu (náklady na výrobu), pokud známe historické údaje přepočtené na stejnou velikost výrobní jednotky (střediska)

	Historie			Plán		
Rok	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Tržby	220	212	250	264	270	279
Náklady na výrobu	117	114	130	140	143	148
Náklady na výrobu / Tržby	53,2%	53,8%	52,0%	53,0%	53,0%	53,0%

# Majetek a závazky (3,4)

Pracovní kapitál:

- zásoby
- pohledávky
- závazky
- (peníze)

Plánování:

- podle detailního plánu potřeb
- dobou obratu

Peníze

- provozně nutné
- **reziduální (-> FCF)**

Plánování na základě likvidity

# Investice do dlouhodobého majetku (3)

## Investice a její odepisování

- výše investice - závisí na investičním projektu (jeho rozpracovanosti)
- časování
- rizika (odchylky), varianty
- odepisování – ekonomické / účetní / daňové
- každý případ individuální (srov. plánování výrobní linky / podnikatelské jednotky)

# Investice do pracovního kapitálu (4)

- souvisí s podnikatelským nastavením
- na plánování má silný vliv:
  - odvětví a jeho charakter
  - zvyklosti v odvětví
  - vztahy s odběrateli a dodavateli
  - typ / charakter výroby a výrobních postupů (např. způsob zásobování)
- podceňovaná je optimalizace pracovního kapitálu



# Financování (5)

- otázka **potřeb** finančních zdrojů podniku
- otázka **možností** finančních zdrojů podniku
- podmínky úvěrů (kritéria)
- úrokové míry z úvěrů (náklady cizího kapitálu)
- ověření „ufinancovatelnosti“ podniku
- z hlediska řízení kapitálové struktury
  - souvisí i s náklady kapitálu a relevantními teoriemi kapitálové struktury
  - souvisí s charakterovými vlastnostmi TOP managementu

**Děkuji za pozornost!**