

Vydává Ministerstvo financí České republiky ve spolupráci s Českou národní bankou ve vydavatelství *Economia*, a. s., Praha

© Ministerstvo financí ČR

Adresa redakce: Vínohradská 49
120 74 Praha 2

Telefon: 253 018 nebo: 24 21 00 25, l. 6141

Fax: 253 728

Šéfredaktor: Ing. Ivan Kočárník, CSc.

Publishers: Ministry of Finance of the Czech Republic in Cooperation with Czech National Bank in Publishing House *Economia*, Prague

© Ministry of Finance of the Czech Republic

Editor's Office: Vínohradská 49

120 74 Prague 2

Czech Republic

Editor in Chief: Ivan Kočárník

OBSAH

Rolf GRÜNWARD: Finanční plánování pomůže podnikům k lepším výsledkům . . . 517

Jaruše KRAUSEOVÁ: Vybrané postupy finanční restrukturalizace korporací . . . 524

Dušan MARČEK: Počítačové spracovanie investičného rozhodovania . . . 534

Václav VYBÍHAL: Metodické přístupy k hodnocení výsledků podnikatelské činnosti peněžních ústavů . . . 540

Karel JANDA: Pojištění vkladů a morální hazard . . . 550

Finance a úvěr v zahraničí

Milena HORČICOVÁ: Úloha majetkových daní v místních financích v USA . . . 556

Recenze

Petr ZAHRADNÍK: Dividendová politika (ve světle transformace) (Petr Marek) . . . 570

Zdeněk TŮMA: Macmillanův slovník moderní ekonomie (David W. Pearce a kol.) . . . 573

Přehled — Survey

(Ministry of Finance of the Czech Republic): Transformation and Fiscal Policy in the Czech Republic . . . 575

CONTENTS

Rolf GRÜNWARD: Financial Planning Helps Firms to Good Shape . . . 517

Jaruše KRAUSEOVÁ: Selected Methods of Financial Restructuring of Firms . . . 524

Dušan MARČEK: Computer Processing of Investment Decision Making . . . 534

Václav VYBÍHAL: Methodological Approaches to Evaluating Financial Institution Results . . . 540

Karel JANDA: Deposit Insurance and Moral Hazard . . . 550

Finance and Credit Abroad

Milena HORČICOVÁ: The Role of Property Taxes in U.S. Local Government Finance 556

Book-Review

Petr ZAHRADNÍK: Dividend Policy (in Light of Transformation) (Petr Marek) . . . 570

Zdeněk TŮMA: Macmillans Dictionary of Modern Economics (David W. Pearce et al.) . . . 575

Survey

(Ministry of Finance of the Czech republic): Transformation and Fiscal Policy in the Czech Republic . . . 575

Redakční rada: Dr. Ivan Angelis, CSc., Doc. Ing. Aleš Bulíř, MSc., CSc., Ing. Petr Dvořák, Ing. Miroslav Hrnčíř, DrSc., Doc. Ing. Kamil Janáček, CSc., Ing. Miroslav Kerouš, Ing. Ivan Kočárník, CSc., Ing. Václav Kupka, CSc., Ing. Tomáš Ježek, CSc., Ing. Jiří Pospíšil, CSc., Vladimír Rudolovčák, CSc., Ing. Pavel Štěpánek, CSc., Ph.D. Jan Švejnar, Doc. Dr. František Vencovský, Ing. Jan Vít, Prof. Ing. Karol Vlachynský, CSc.

DT: 658.14 (437)

Finanční plánování pomůže podnikům k lepším výsledkům

Rolf GRÜNWARD*

Řízení podniku spočívá v rozhodování, a to v podmínkách nejistoty. Kvalita rozhodnutí, tedy pravděpodobnost jejich správnosti, záleží na informacích, které jsou k dispozici, a na jejich účelném zpracování. Úkolem podnikového plánování je získávat a zpracovávat informace pro rozhodovací proces a přispívat ke koordinaci realizačních opatření v jednotlivých úsecích činnosti podniku.

Plánovací proces má fázi plánování cílů a plánování opatření. Plánování cílů se týká cílů podniku jako celku a cílů jeho úseků. Dílčí cíle nelze dedukovat přímo z nejvyšších cílů; jejich stanovení vyžaduje mnoho dalších rozhodnutí. Tak vzniká pyramida cílů, které jsou prostředkem k dosažení cílů nejvyšších.

Nemá-li být ohrožena existence podniku, musejí být sledovány a naplňovány dva základní cíle: dostatečný zisk a finanční rovnováha. Jsou to cíle finanční, které konkretizuje a kvantifikuje finanční plánování.

Finanční plán jako součást informačního systému pro podporu řízení je historicky nejmladším prvkem v „genetické“ vývojové řadě, jež sahá od účetních záznamů o skutečnosti k cílově orientovaným výpočtům.

Historické kořeny

Plánování je především myšlenkový proces a teprve v druhé řadě soustava výpočtů. Finanční plánování jako rozhodování ve vztahu k budoucnosti se uskutečňuje odedávna, byť dlouho nebylo spjato s takovými formálními náležitostmi, jaké známe dnes. Postupem času se ovšem vyvinuly a zdokonalovaly podpůrné informační systémy a vznikla i soustava plánovaných výpočtů (v němčině Planungsrechnungen na rozdíl od Planung).

* Doc. Ing. Rolf Grünwald, CSc., pracovník katedry financí podniku VŠE v Praze
Redakce příspěvek obdržela 1. 8. 1994.

Z potřeb finančního řízení vzniklo ve 13. století *podvojně účetnictví*; popsal ho před pěti sty lety mnich Luca Pacioli v obsírném spise, publikovaném v Benátkách v roce 1494. Položil tak matematické základy účetnictví, na nichž se od té doby nedalo již nic změnit. Význam pro finanční řízení je zřejmý. Poslední zjištěná skutečnost je pochopitelně vždy jedním z východisek finančního plánování. Kromě toho finanční účetnictví umožňuje ověřovat správnost a úspěšnost dřívějších rozhodnutí.

Archivní záznamy svědčí o tom, že se *balance* sestavovaly již ve 14. století v některých italských obchodních domech. Prvním autorem, který končí a začíná účtovat účtem rozvažným, byl Don Angelo Pietro. Jeho spisem „Indirizzio degli Economi“, vydaným v Mantově v roce 1586, bylo popsáno účetnictví tak, jak se provádí dodnes; historie vývoje zásad účetnictví tím byla literárně ukončena.

Praktický význam účetní závěrky výrazně stoupl po oddělení vlastnické funkce od funkce manažerské v akciových společnostech, které se rozmnožily v 19. století. Analýza účetních výsledků vznikla v té době nejprve jako prostředek pro hodnocení hospodářských výsledků a finanční situace podniků, ale později se *finanční analýza* stala standardní součástí zpracování informací sloužících pro finanční řízení podniků. Vlastní finanční analýzy jsou Spojené státy, kde se jí věnovaly teoretické práce a kde se prakticky uplatňuje po mnoho desetiletí.

Počátky formalizovaného plánování výnosů a nákladů, příjmů a výdajů, aktiv a pasiv spadají do tohoto století. S myšlenkou uplatňovat *rozpočet* v soukromých podnicích přišli Američané v souvislosti s hospodářskou depresí v letech 1920 a 1921; podniky totiž měly šanci přežít, pokud se změněným poměrům přizpůsobovaly plánovitě, podle rozpočtu. Rozpočtované zadání se pak stalo předmětem rozpočtové kontroly. Rozpočty vycházejí z věcného plánu zdrojů a potřeb provozní činnosti (množství prodaného zboží, spotřeba materiálu a pracovní doby) a pokrývají krátká období (měsíc, čtvrtletí, rok). Jako dlouhodobý rozpočet bývá sestavován rozpočet investiční činnosti (angl. capital budget) a rozpočet externího financování.

Rostoucí rozměry a vnitřní strukturovanost podnikatelských subjektů, propojenost světového obchodu, internacionalizace finančních trhů, rychlejší změny vnějšího okolí, zejména v technické oblasti — to vše vedlo v posledních desetiletích k tomu, že roční období je pro vytyčení cílů a jejich zabezpečování příliš krátké. V rámci několikaletého podnikového plánu pak zaujímají přední místo finanční cíle; proto dominantní úloha v něm patří *finančnímu plánování* na tři, pět i více roků.

Rozpočetnictví navazuje na účetnictví a zaměřuje se na projekt některých účtů (např. účtu zásob, tržeb, závazků, pohledávek) v časovém předstihu, s jejich eventuelním uzavřením v rozpočetní rozvaze a rozpočetní výsledovce. Finanční plánování na rozdíl od toho navazuje přímo na účetní výkaznictví a na léta dopředu vytyčuje podnikání metu v podobě cílové rozvahy, výsledovky a přehledu o hotovostních tocích.

Finanční plánování odpovídá potřebám řízení podle cílů. Rozpočetnictví je nástrojem řízení podle odchylek.

Pojetí finančního plánování

(1) Finanční plánování je prvkem, který vnáší do řízení podnikových financí orientaci na *finanční cíl*.

I kdyby se cíle nakonec dosáhnout nepodařilo nebo kdyby se ukázal jako chybný, udává cíl alespoň *směr*, který má být zabezpečován opatřeními v současnosti.

(2) V souladu s cílem podnikání se stává operabilním finančním cílem nejčastěji zisk, a to nejlépe *zisk před zdaněním*, neovlivněný daňovými předpisy.

Plánový zisk by neměl být odvozován pasivně z prognózy tržeb; jde o směrné číslo, které bude zabezpečováno obchodní, výrobní, investiční, výzkumně-vývojovou a finanční činností. Úroveň zisku se totiž nezajišťuje pouze objemem prodeje.

(3) Finanční plánování omezuje *finanční riziko*.

Obsahuje silnou složku prognózování vnějších a interních rizik a „krotí“ směle pokusy o dosažení nejistých zisků. Předchází možným překvapením tím, že promítá důsledky současných rozhodnutí do budoucnosti. Plní úlohu včasného varování, neboť předvídá problematické situace dříve, než nastanou.

(4) Zásadních změn v ziskovosti se dosahuje opatřeními, která přinášejí mnohdy výsledky až za několik let. Tomu odpovídá zásada *dlouhodobosti* finančního plánování s časovým horizontem tři až pěti let, často i delším.

Jde o to, aby se krátkodobá rozhodnutí posuzovala také podle jejich vlivu na vzdálenější perspektivu hospodářských výsledků.

(5) Finanční plán je součástí dlouhodobého *podnikového plánu*.

Je jeho integrující částí. Zobrazují se v něm všechny složky podnikového plánu ve vazbě na vrcholové cíle podniku při zabezpečování jeho přežití s co nejlepšími výsledky. Finanční plán prověřuje proveditelnost (feasibility) a obchodní úspěšnost ostatních částí podnikového plánu.

(6) Finanční plán se sestavuje *posuvným* (rolling) způsobem.

Součástí dlouhodobého finančního plánu je finanční plán na nejbližší příští rok, který je detailněji propracován. Po uplynutí ročního období se celý dlouhodobý plán přepracuje s tím, že dřívější druhý rok se stane prvním rokem a připojí se na konci plán na další rok, aby počet plánovaných let byl opět úplný.

(7) Finanční plán je relativně *autonomní*.

Sleduje strategické a taktické finanční cíle. Řídí se přijatou finanční politikou a čelí pokusům o její narušení. Vychází ze skutečně dosažené úrovně podnikových financí a z prognózovaného vývoje vnějšího ekonomického prostředí. Autonomie je však relativní. Příprava finančního plánu se neobejde bez výměny názorů mezi ekonomy a techniky, mezi obchodníky a finančníky, mezi velkorysími manažery a opatrnými účetními. Ani realizace finančního plánu není bez problémů, protože plán není direktivní. Na základě konsenzu členů vedení podniku se lze od něj víceméně odchýlit, třeba v důsledku selhání některého subsystému. Je v zájmu celého podniku, aby finance zaujaly v podnikové hierarchii místo, které jim v tržní ekonomice právem náleží.

(8) Jádrem finančního plánování je *investiční rozhodování a dlouhodobé financování*. Vývoj zisku lze ovlivňovat zejména investičními projekty a výzkumně-vývojovou činností. Investice do nových provozů a závodů se plánují a připravují s několikaletým předstihem před uvedením do provozu. S jejich výstavbou vznikají po určité době jen výdaje. Příjmová stránka investičního záměru záleží na tržních okolnostech, které se na mnoho let dopředu nedají přesně předvídat.

Dlouhodobé financování souvisí s vývojem stálých aktiv a pracovního kapitálu (čistých oběžných aktiv). Týká se vlastního jmění, dlouhodobých závazků a dlouhodobých bankovních úvěrů. Zvolená forma financování se výdajově vztahuje i k dosti vzdáleným termínům (úroky, splátky úvěrů, dividendy).

(9) Struktura a *forma finančního plánu* odpovídá struktuře a formě finančních (účetních) výkazů.

Finanční plán se sestavuje v podobě plánových finančních výkazů: je to plánová rozvaha, plánová výsledovka (plánový účet zisků a ztrát) a plánový výkaz (přehled) hotovostních toků. Soustava plánových finančních výkazů je vhodná pro monitorování finančních jevů v době realizace plánu. Snadné zjišťování a včasné ošetření odchylek od plánu je významné pro zabezpečení podnikatelských úspěchů v měnícím se světě.

(10) Středem pozornosti dlouhodobého finančního plánování jsou *příjmy a výdaje* zachycené v plánovém výkazu o hotovostních tocích (cash flow).

Přehled o hotovostních tocích jako výkaz o skutečnosti navazuje na rozvahu a účet zisků a ztrát. Při plánování je tomu spíše naopak: plánované hotovostní toky se následně promítají do plánové rozvahy a plánové výsledovky. Vzhledem ke stručnosti plánového výkazu o hotovostních tocích zůstávají ovšem ostatní plánové výkazy ve srovnání s účetní rozvahou a účtem zisků a ztrát „torzem“, které však pro vzdálenější léta zcela postačuje.

Plánový výkaz o hotovostních tocích má tři části. První část zachycuje hotovostní toky z provozní činnosti před investováním do pracovního kapitálu a obsahuje klíčové veličiny z plánové výsledovky: zisk a odpisy. Druhá část je věnována hotovostním tokům z investiční činnosti a popisuje dynamiku aktiv: investování do stálých aktiv a do pracovního kapitálu. Třetí část se týká hotovostních toků z finanční činnosti a obsahuje dynamiku dlouhodobých pasiv, jakož i výdaje z rozdělení zisku.

(11) Finanční plánování tíhne k co *nejprůhlednějším* (až „primitivním“) *výpočtům*, založeným na zákonitostech a logice vztahů mezi vstupními a plánovanými veličinami a umožňujícím přesvědčivé zdůvodnění na základě relevantních informací.

Finanční plán — na rozdíl od rozpočtů — se netvoří seítáním detailních položek „odspodu“ (angl. bottom up), nýbrž „odshora“ (angl. „top down“) odvozením nejvýznamnějších finančních veličin z globálních údajů, jako je vývoj tržeb, požadované ziskové rozpětí, investiční výdaje na obnovu, racionalizaci a rozvoj. Takový postup umožňuje pohybovat se s přehledem v budoucnosti, o které sice s jistotou mnoho nevíme, ale tušíme, co je málo pravděpodobné a co není možné, uvážíme-li minulé zkušenosti.

(12) Plánový výkaz o hotovostních tocích provázejí v dlouhodobém plánu tři dílčí, „satelitní“ plánovací dokumenty: *prognóza prodeje*, *rozpočet investiční činnosti* a *rozpočet externího financování*.

Prognóza prodeje je důležitým východiskem pro posouzení reálnosti plánovaného vývoje zisku, pokud jde o vliv objemu prodeje na ziskovost. Ve zpětné vazbě může plánovaná výše zisku klást nároky na obchodní činnost.

Investiční činnost zajišťuje obnovovacími a rozvojovými investicemi prognózovaný objem prodeje, modernizací a rekonstrukcemi přispívá k vývoji zisku, pokud jde o úroveň nákladů. Rozpočet investiční činnosti je časovým harmonogramem výdajů, které bude třeba financovat, a základnou pro výpočet očekávaných přínosů v plánovaném období.

Rozpočet externího financování dává přehled o splácení dlouhodobých dluhů a naznačuje termíny, kdy bude třeba doplnit základní jmění, dlouhodobé závazky a dlouhodobé úvěry.

Transformace prognózy prodeje do hotovostních toků z provozní činnosti, rozpočtu investiční činnosti do hotovostních toků z investiční činnosti a rozpočtu externího financování do hotovostních toků z finanční činnosti má zabezpečit vzájemnou finanční provázanost uvedených činností a jejich vazbu na finanční cíl.

(13) Finanční plán v podobě plánových výkazů za jednotlivé roky plánovaného období se hodnotí pomocí kritérií *finanční analýzy*.

Finanční plánování systematicky ex ante pečuje o příznivou image podniku v očích finančních analytiků, kteří budou jednou na základě finančních výkazů posuzovat úspěšnost podniku podle hospodářských výsledků a finanční situace.

Specifika ročního finančního plánování

Krátkodobý, roční finanční plán vzniká konkretizací a zpřesněním záměrů pro daný rok v dlouhodobém finančním plánu. Pohlížíme na něj proto jako na součást dlouhodobého plánování, avšak specifika ve srovnání se sestavováním plánu na druhé a všechna následující období má svá.

(1) Plánovanému roku předchází období, za které je známa *očekávaná skutečnost*.

To může být určitým handicapem v tom smyslu, že konečné výsledky běžného roku dosud známy nejsou, na druhé straně však zbývá určitý čas na intenzivní úsilí směřující k vytvoření co nejpríznivějšího východiska. Proto by příprava na příští rok měla být spojována s finanční kontrolou plánu běžného roku zaměřenou na zjišťování příčin odchylek skutečnosti od plánu a na vyhodnocení faktorů, které budou působit i v plánovaném roce.

(2) Čím je bližší a kratší období, za které se vnější podmínky prognózuji, tím je *riziko prognostické chyby menší*.

Koridor mezi optimistickou a pesimistickou předpovědí se zužuje. Pomocí scénářové analýzy lze sestavit varianty plánu pro různé konstelace vnějších podmínek. Nejpravděpodobnější ze scénářů je pak východiskem finančního plánu, který ovšem pamatuje na potenciální příležitosti a hrozby.

(3) Zisk jako cíl je limitován krátkodobě nezměnitelnými faktory *provozního potenciálu*.

Výrobní kapacita a výrobový sortiment limitují tržby. Instalovaná technologie předurčuje náklady na dosažení tržeb. Lze předpokládat, že existuje optimální výkon podniku (stupeň využití kapacity), při kterém je provozní zisk maximální. Na tento provozní potenciál byl podnik předchozím vývojem dimenzován. Při nesplnění tržních předpokladů nelze v ročním intervalu vyloučit méně příznivé výsledky.

(4) Ke slovu přichází *plánování výnosů, nákladů a zisku*.

Plánovaný vývoj tržeb navazuje na prognózu prodeje a zohledňuje předpokládané změny v sortimentu, v cenách, v platebních podmínkách, v podílu různých distribučních cest, ve struktuře trhů, v měnových kurzech. Plán výnosů, nákladů a zisku se na rozdíl od účetní výsledovky sestavuje v kalkulačním členění (přímé náklady, nepřímé náklady, zisk).

(5) Dominantní úlohou ročního finančního plánování je zabezpečení *krátkodobé likvidity*.

V krátkodobém horizontu krystalizuje z věcných plánů úplnější přehled o příjmech a výdajích, a proto lze při plánování hotovostních toků použít přímou metodu, jež zachycuje inkaso od odběratelů, platby dodavatelům, zaměstnancům, finančnímu úřadu a také další výdaje: úroky, dividendy, nájemné, pojistné atd. Úkolem ročního plánu je předvídat úskalí v hotovostních tocích a nalézat včas způsob, jak úskalími proplout.

(6) Při ročním finančním plánování lze rozlišit *tři kroky*.

Prvním krokem je sestavení plánové výsledovky v kalkulačním členění na základě plánu výnosů, nákladů a zisku. V druhém kroku vzniká plánový přehled o hotovostních tocích, který navazuje v provozní činnosti na plánovou výsledovku a na rozpočet příjmů a výdajů, v investiční činnosti na investiční rozpočet a ve finanční činnosti na rozpočet externího financování. Plánová rozvaha pak reaguje na přírůstky a úbytky zdrojů a užití, které jsou uvedené v plánovém přehledu o hotovostních tocích.

(7) Roční finanční plán obsahuje *cíle, nikoli úkoly*.

Realizaci cílů zabezpečují zadání, která jsou obsažena v rozpočtech a která jsou kontrolována v rámci rozpočtové kontroly. Plnění finančního plánu, členěného na čtvrtletí či měsíce, se kontroluje pomocí účetních výkazů, které se pro interní potřebu podniku sestavují i v průběhu roku.

Českou cestou

Pokrok v účetních naukách nacházel u nás ve vnímavější části odborné veřejnosti vždy odezvu. Vždyť už v roce 1369 povolal Karel IV. z Itálie osvědčeného počtáře Ceroniho; ten se usadil jako kupec v Českých Budějovicích a tam také vyučoval italské účetnictví.

Téma finanční analýzy vstoupilo do české literatury poměrně záhy dílem prof. Pazourka „Bilance akciových společností“ v roce 1906. Ještě před druhou světovou válkou pronikala bilanční analýza do některých hospodářských časopisů.

Rozpočetnictví nebylo u nás neznámé už za první republiky. Přesnějšího vymezení nabylo v roce 1948 na základě vydaných jednotných rozpočetních zásad. Ve formě podnikového rozpočtu se začaly u nás sestavovat poprvé v roce 1950 celopodnikové finanční plány. V roce 1951 však byla praxe rozpočtování narušena. Teprve po roce 1966 docházelo k jeho částečné obnově, zejména pokud jde o střediskové vnitropodnikové rozpočetnictví.

Po roce 1951 se stala základem finančního plánu finanční bilance. V její zdrojové části byl uváděn zisk, odpisy základních prostředků, zvýšení úvěrů, snížení potřeb oběžných prostředků a přiděly od nadřízeného orgánu. V části potřeb bylo uváděno zvýšení oběžných prostředků, investiční výstavby, snížení úvěru, odvod nadřízenému orgánu nebo do státního rozpočtu, resp. ztráta. Zdůvodnění finanční bilance bylo obsahem dalších částí finančního plánu.

I když v centrálně plánované ekonomice byly finance podniku jakoby sádrovým odlitkem věcných záměrů plánu, ani v počátečních letech za tzv. techpromfinplánu a při omezeném chozrasčotu se nevytratila profesionalita českých účetních a kalkulantů. V pozdějším období pokusů o ekonomickou reformu se projevila snaha studovat a napodobit formy finančního řízení používané v kapitalistických zemích. Rozvíjené motivační a informační systémy znamenaly svým způsobem cvičnou přípravou na skutečnou transformaci ekonomiky.

Pro české podniky tedy nepředstavují početní metody ekonomického řízení úplné novum. Lze je dále zdokonalovat s přihlédnutím k propracovaným formám a postupům, které k nám nyní přicházejí ze Spojených států, často přes Německo pod označením controlling. Elektronické zpracování dat přitom umožňuje provádět pohodlně, rychle a opakovaně i složitější plánové výpočty.

Na pořadu dne je u nás nyní naplňování obsahové stránky finančního plánování: výrazně posílit úlohu finančních cílů a osvojit si účinné metody finančního rozhodování. Není snadné překonávat stereotypy z minulého období, které nepřipravovalo finanční manažery pro ekonomicky suverénní podniky.

Využívání moderních informačních systémů pro podporu finančního řízení chápeme proto jako předpoklad rozvoje finančního plánování v zájmu „přežití“ podniku s co nejlepšími výsledky.

SUMMARY

Financial Planning Helps Firms to Good Shape

Rolf GRÜNWALD Prague School of Economics

As financial results play a crucial part in the struggle for business survival, there is a growing need for better methods to be utilized in financial planning.

Long-term financial planning should include a planned cash flow statement from anticipated sales, a capital investment budget, and a financing budget. Financial statements for short-term planning should be based on estimated revenues, costs, receipts, and payments.

Czech managers are advised to utilize financial planning as an information system that is essential to making effective decisions concerning the financial health of their firms.