

FINANČNÉ PLÁNOVANIE V MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOKCH

FINANCIAL PLANNING IN SMALL AND MEDIUM SIZED ENTERPRISES

ZUZANA STROKOVÁ

Ing., Zuzana Stroková, Ekonomická fakulta UMB, Katedra financií a účtovníctva, Tajovského 10, 975 90 Banská Bystrica, +421 048/4466314, zuzana.strokova@umb.sk

Abstract

Financial planning is an essential part of corporate financial management. Enterprises must constantly evaluate their situation and adapt in an unstable market environment. Planning, its procedures and methods are becoming suitable tool for preparing and ensuring changes. The aim of this paper is a brief summary of the theoretical background of financial planning and presentation of a questionnaire survey based on SME's financial planning.

Key words: financial planning, periodic planning, project planning, rolling planning, financial department, small and medium sized enterprises

1. Úvod do finančného plánovania

Finančný manažment chápaný ako organizovanie a riadenie finančných procesov v podniku zahŕňa štyri základné činnosti (Gašparová a Vyšňovská, 2008; Kráľovič a Vlachynský, 2011; Fetisovová, Hucová, Nagy, Vlachynský, 2012; Fetisovová, Nagy, Vlachynský, 2014) fázy, ktoré predstavujú hlavné manažérske funkcie. Prvou fázou je finančné plánovanie, ktorého výsledkom je finančný plán. Jeho hlavnou úlohou je formulovať finančné ciele podniku v nadväznosti na základný podnikateľský cieľ, ktorý je súčasne hlavným finančným cieľom, t.j. maximalizácia trhovej hodnoty podniku. Sivák, Belanová, Jančovičová Bognárová (2015) zdôrazňujú, že finančné plánovanie by malo utvárať predpoklad na zaistenie finančného zdravia a dlhodobej finančnej stability podniku. Zahŕňa rozhodovanie o spôsobe financovania (investícií, bežnej činnosti), o investovaní kapitálu s cieľom jeho zhodnotenia, ako i peňažnom hospodárení.

Podľa Vlachynského et al. (2006) a Kráľoviča (2010) horizont plánovania berie do úvahy časovú periódu do budúcnosti, v ktorej by mal manažment plánovať. Z hľadiska podstatných rozdielov v charaktere a obsahu podnikových činností sa vyvinuli dve základné koncepcie časového plánovania (Kráľovič, 2010):

- *periodické plánovanie* – vyplýva z nevyhnutnosti plánovať, kontrolovať a hodnotiť podnik a jeho vnútropodnikové jednotky v pomerne krátkych a súvislých časových periódach. Do periodických plánov patria dva subsystemy, a to *dlhodobý* finančný plán a *ročný* finančný plán.
- *projektové plánovanie* – manažment podniku stojí veľmi často pred nevyhnutnosťou plánovať špecifické a identifikovateľné projekty (programy), pričom každý z nich má svoj vlastný časový rozmer (napr. zavedenie nového stroja, rekonštrukcia alebo výstavba nového závodu, rozšírenie marketingu do iných geografických oblastí, výskumno-vývojový projekt a pod.).

Podľa portálu cfo.sk (2013) súčasné nestabilné trhové prostredie nedáva firmám inú možnosť, ako neustále prehodnocovať svoju situáciu a upravovať operatívnu stratégiu. *Kontinuálne plánovanie* (rolling planning) preto patrí k best practice nástrojom moderného finančného riadenia. Jeho význam výrazne vzrástol s nástupom finančnej krízy, ktorá viedla k zvýšeniu nestability trhového prostredia, ako aj s rýchlymi technologickými zmenami a

skracovaním životného cyklu produktov. Meniace sa trhové prostredie si vyžaduje neustále vyhodnocovanie novej situácie a schopnosť firmy flexibilne reagovať na zmeny. Staromódne plánovanie vo forme statických ročných rozpočtov túto úlohu už zďaleka nespĺňa. Väčšina veľkých firiem dnes pripravuje kľzavé plány na obdobie 4 – 6 štvrtrokov, napr. každý štvrtrok aktualizujú výhľad na ďalších 18 mesiacov. Manažment má tak neustále aktualizovaný obraz na dostatočne dlhé obdobie, ktorý mu dáva dostatok času zareagovať na negatívne zmeny alebo trhové príležitosti, nie je „obmedzený“ koncom finančného roka.

Podľa Lesákovej a kol. (2013) je v podmienkach malých podnikov (najmä individuálnych podnikateľov – fyzických osôb) obsah finančného plánovania obyčajne menej podrobný, finančný plán obsahuje menej ukazovateľov. Ťažisko spočíva často v krátkodobom finančnom plánovaní. Výstupom je plán výsledku hospodárenia, projektovaná finančná bilancia a plán cash flow. Mnohé finančné plány a rozhodnutia vôbec nemajú písomnú podobu. Voľbu rozsahu, štruktúry a metodiky tvorby finančného plánu ovplyvňuje často subjektívny prístup podnikateľa alebo manažmentu podniku, jeho vedomosti a skúsenosti v odbore podnikania a nezanedbateľným faktorom je pracovná vytáženosť. Pre malé podniky je charakteristická kumulácia pracovných úloh a činností a absencia vlastného účtovníka či ekonóma. Manažéri takýchto podnikov zvyčajne nemajú dostatočné vzdelanie a skúsenosti v oblasti finančného manažmentu, sú zaťažení každodennou operatívou a plánovanie nepovažujú za prioritné.

Hyránek (2014) dodáva, že s rastom podniku sa mení aj prístup k celkovej tvorbe plánu. Venuje sa mu väčšia pozornosť z hľadiska štruktúry, obsahu, dĺžky plánovacieho obdobia, personálneho zabezpečenia a pod. Štruktúra, obsah a stupeň podrobnosti plánu sú determinované veľkosťou podniku, objemu a charakteru vyrábanej produkcie, výrobného a obchodného zamerania, odvetvia, organizačnej štruktúry a pod. Systém, princípy a postupy plánovania si každý podnik, pokiaľ sa riadi plánom, vytvára sám.

2. Dotazníkový prieskum v oblasti finančného plánovania v malých a stredných podnikoch na Slovensku

V priebehu novembra a decembra 2014 sme oslovili 300 malých a stredných podnikov so žiadosťou o vyplnenie dotazníka, ktorého cieľom bolo zistiť prístup malých a stredných podnikov k finančnému plánovaniu. Z 300 rozposlaných dotazníkov sa nám vrátilo 32, čo predstavovalo návratnosť vo výške 10,67 %. Najviac dotazníkov sa nám podarilo získať od malých podnikov (53,13 %) a zvyšok tvorili stredné podniky (46,87 %). Z hľadiska odvetvovej štruktúry sa nám najväčší počet dotazníkov vrátil od priemyselných podnikov (71,88 %) a zvyšok (28,12 %) predstavovali podniky z oblasti pôdohospodárstva, stavebníctva, maloobchodu a veľkoobchodu.

Cieľom prvej otázky bolo zistiť organizačné usporiadanie finančného oddelenia malých a stredných podnikov na Slovensku. Zaujímalo nás, či majú oslovené podniky zriadený samostatný finančný útvar s podriadenými útvarmi controllingu a treasury, finančný útvar bez podriadených útvarov alebo nemajú zriadený finančný útvar. Pri poslednej možnosti sme predpokladali, že majiteľ (vlastník) podniku je súčasne finančným manažérom. Zhrnutie odpovedí respondentov uvádzame v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka 1 Organizačná štruktúra finančného útvaru malých a stredných podnikov na Slovensku

Organizačné usporiadanie finančného oddelenia	Počet odpovedí	
	Absolútny	Percentuálny
Áno, máme finančné oddelenie (vrátane podriadených oddelení controllingu a treasury)	12	37,50%

Áno, máme finančné oddelenie (bez oddelení controllingu a treasury)	5	15,63%
Nie, nemáme finančné oddelenie (finančný manažér = majiteľ, vlastník podniku)	15	46,88%
Spolu	32	100,00%

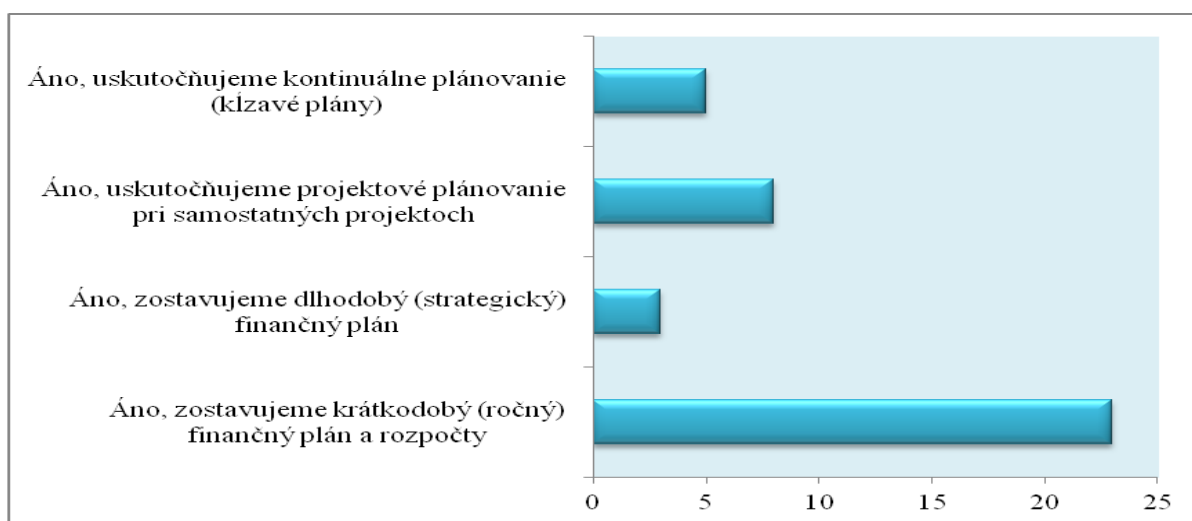
Zdroj: Vlastné spracovanie.

Najpočetnejšie zastúpenie vo výskume mali malé a stredné podniky (46,88 %), ktoré nemajú zriadené finančné oddelenie, a kde je majiteľ podniku súčasne finančným manažérom. Druhou najpočetnejšou skupinou boli podniky (37,50 %), ktoré majú zriadené finančné oddelenie s podriadenými oddeleniami controllingu a treasury. Zvyšok tvorili podniky (15,63 %), ktoré majú zriadené finančné oddelenie, ale bez oddelení controllingu a treasury. V týchto podnikoch zvyknú vykonávať bežné aktivity treasury a controllingu iné oddelenia, ako sú fakturácia alebo pokladňa.

Druhá otázka v dotazníku bola zameraná na finančné plánovanie v malých a stredných podnikoch. Cieľom otázky boli zistiť, či oslovené podniky zostavujú finančné plány. Respondenti mali na výber z nasledujúcich možností:

- krátkodobé finančné plány a rozpočty,
- dlhodobé (strategické) finančné plány,
- projektové plány pri samostatných projektoch,
- kľzavé plány (napr. na obdobie 4 – 6 štvrt'rokov).

Frekvenciu zostavovania jednotlivých druhov finančných plánov zobrazuje nasledujúci graf.

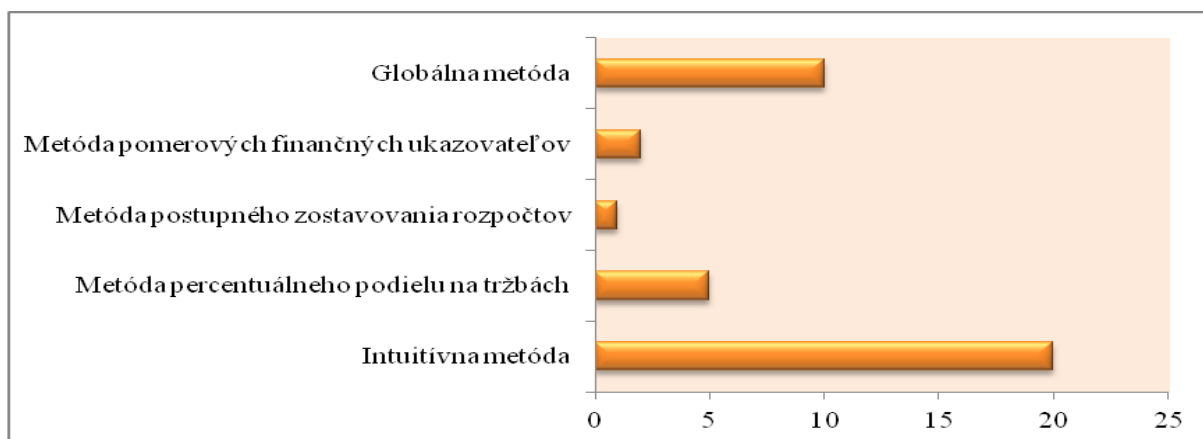


Graf 1 Finančné plánovanie v malých a stredných podnikoch na Slovensku

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Z grafu vyplýva jednoznačná prevaha zostavovania krátkodobých (ročných) finančných plánov a rozpočtov malými a strednými podnikmi (78,13 %). Ďalej nasledujú podniky (25 %), ktoré uskutočňujú projektové plánovanie pri samostatných projektoch (napr. rozšírenie výroby, výstavba novej výrobnéj haly a pod.), podniky (15,63 %) zostavujúce kľzavé plány (napr. na obdobie 4 – 6 štvrt'rokov) a zvyšok tvoria podniky (9,38 %) zostavujúce dlhodobý (strategický) plán.

Priamo na druhú otázku nadväzovala posledná otázka, ktorá bola orientovaná na metódy tvorby finančných plánov v malých a stredných podnikoch. Využívanie jednotlivých metód zostavovania finančných plánov znázorňuje nasledujúci graf.



Graf 2 Metódy tvorby finančných plánov v malých a stredných podnikoch na Slovensku
Zdroj: Vlastné spracovanie.

Z grafu vyplýva dominancia využívania intuitívnej metódy tvorby finančných plánov malými a strednými podnikmi na Slovensku (62,50 %). Intuitívna metóda vychádza zo skúseností minulého obdobia a subjektívnych úvah finančného manažéra o budúcom vývoji. Globálnu metódu tvorby finančných plánov využíva 31,25 % z oslovených respondentov. Metódu percentuálneho podielu na tržbách využíva 15,63 % z oslovených respondentov, po ktorej nasleduje metóda pomerových finančných ukazovateľov (6,25 %) a zvyšok predstavuje metóda postupného zostavovania rozpočtov (3,13 %). Z výsledkov dotazníkového prieskumu vyplynulo, že jeden podnik využíva pri zostavovaní finančných plánov kombináciu intuitívnej a globálnej metódy a jeden podnik využíva kombináciu troch metód (intuitívna metóda, globálna metóda a metóda percentuálneho podielu na tržbách).

Záver

Súčasťou plánovania v podniku je finančné plánovanie ako integrujúca činnosť pri tvorbe ostatných plánov. Výsledkom finančného plánovania je finančný plán, ktorý možno považovať za základ finančného riadenia. Podľa Hyráňka (2014) je nájdenie optimálneho finančného plánu úlohou finančného manažéra. Manažér by mal poznať nejaký postup alebo model, ktorý by ho naviedol na správne rozhodnutie, ale taký neexistuje. Toto silné tvrdenie je založené na treťom zákone Brealyho a Myersa (1992), ktorý znie: „Ponuka nevyriešených problémov je nekonečná a počet nevyriešených problémov, ktoré je človek schopný v určitom čase držať v pamäti, je obmedzený na 10. V každej oblasti bude vždy 10 problémov, ktorými sa možno zaoberať, ale ktoré nemajú žiadne formálne riešenie.“

Z výsledkov dotazníkového prieskumu je zrejmé, že väčšina oslovených malých a stredných podnikov sa prikláňa k zostavovaniu krátkodobých finančných plánov a rozpočtov na základe intuície. Daná skutočnosť je zapríčinená aj tým, že niektoré oslovené malé a stredné podniky nemajú finančné oddelenie a na tvorbe plánu neparticipujú oddelenia controllingu a treasury.

Význam kontinuálneho plánovania (kľzavé plány) vzrástol s nástupom globálnej finančnej a hospodárskej krízy, ktorá viedla k zvýšeniu nestability trhového prostredia. Mesačné plánovanie má skutočne význam len v stabilných odvetviach, ktorých je dnes málo.

Literatúra

- [1] BREALEY, R. A., MYERS, S. C. 1992. Teorie a praxe firemních financí. Praha : Victoria Publishing, a. s., 1992. 971 s. ISBN 80-8560-524-4.
- [2] FETISOVOVÁ, E., HUCOVÁ, E., NAGY, L., VLACHYNSKÝ, K. 2012. Aktuálne problémy financií malých a stredných podnikov. Bratislava: EKONÓM, 2012. 258 s. ISBN 978-80-225-3366-9.
- [3] FETISOVOVÁ, E., NAGY, L., VLACHYNSKÝ, K. 2014. Aktuálne trendy vo financiách malých a stredných podnikov. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2014. 261 s. ISBN 978-80-225-3990-6.
- [4] GAŠPAROVÁ, V., VYŠŇOVSKÁ, J. 2008. Finančné hospodárenie. Prešov: Vydavateľstvo Michala Vaška, 2008. 103 s. ISBN 978-80-7165-720-0.
- [5] HYRÁNEK, E. 2014. Finančné plánovanie. Prípravná a projektová časť. Bratislava: EKONÓM, 2014. 118 s. ISBN 978-80-225-3944-9.
- [6] KRÁĽOVIČ, J. 2010. Finančné plánovanie podniku. Bratislava : Sprint dva, 2010. 212 s. ISBN 978-80-89393-20-6.
- [7] KRÁĽOVIČ, J., VLACHYNSKÝ, K. 2011. Finančný manažment. 3. vydanie. Bratislava: Iura Edition, spol. s r. o., 2011. 468 s. ISBN 978-80-8078-356-3.
- [8] LESÁKOVÁ, Ľ. a kol. 2013. Firemné plánovanie v malých a stredných podnikoch. Banská Bystrica : Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta v Banskej Bystrici, 2013. 237 s. ISBN 978-80-557-0508-8.
- [9] SIVÁK, R., BELANOVÁ, K., BOGNÁROVÁ JANČOVIČOVÁ, K. 2015. Financie podnikateľskej sféry. Bratislava : Sprint dva, s.r.o., 2015. 341 s. ISBN 978-80-89710-16-4.
- [10] Kontinuálne plánovanie [online]. 2013. Controlling & Finančná analýza. [cit. 2015-11-03]. Dostupné na internete: <<http://www.cfo.sk/articles/kontinualne-planovanie#.VjkkVE2FNjo>>.
- [11] VLACHYNSKÝ, K. et al. 2006. Podnikové financie. Bratislava : Iura Edition, spol. s r. o., 2006. 482 s. ISBN 80-8078-029-3.