

PROJEKT FINANČNÍHO PLÁNU

Ing. Aleš Koubek – Koubek & partner

1. Kalkulace

Hlavním úkolem kalkulace je spočítání **vlastních nákladů kalkulační jednotky**, obvykle nějakého výkonu (výrobku nebo služby). K tomu, abychom mohli kalkulovat úplné náklady na jednotku výkonu, musíme být schopni oddělit náklady fixní od nákladů variabilních resp. přímé náklady od režijních. Pro úplnost si vymežeme obsah těchto pojmů pro jejich bližší výklad:

- **Fixní náklady** – nemění se s objemem produkce (například nájemné prostor, ve kterých jsou služby poskytovány či vyráběny výsledné produkty)
- **Variabilní náklady** – rostou s každou dodatečnou jednotkou produkce (příkladem může být spotřeba materiálu)
- **Přímé náklady** (jednicové) – přímo je lze přiřadit jednotlivým druhům výrobků či služeb (typickým příkladem jsou spotřebované suroviny nebo přímé mzdy)
- **Nepřímé náklady** (režijní) – náklady vynakládané na určité společné množství výrobků, služeb, které není možné přiřadit přímo ke konkrétní kalkulační jednici (výrobku, službě)

Jestliže jsme schopni rozdělit náklady na **přímé a nepřímé**, můžeme provést kalkulaci, tedy určitý písemný přehled složek nákladů a jejich úhrn na kalkulační jednici (1 službu či výrobek).

2. Analýza bodu zvratu

V předchozím případě pro nás bylo významnější členění nákladů pro kalkulační účely na přímé a nepřímé. V případě analýzy bodu zvratu, kde je naším úkolem najít takový **objem produkce výrobků** (počtu poskytnutých služeb), při kterém budeme dosahovat **nulové výše zisku**. K tomu potřebujeme náklady z druhového členění rozdělit podle jejich **fixní či variabilní** povahy.

Další údaj, který nám musí být k dispozici je **jednotková cena produkce**.

Bod zvratu pak nalezneme ze vztahu:

kde:

$$Q_{BZ} = \frac{FN}{p - b}$$

Q_{BZ} je takový objem produkce, při kterém je dosaženo nulového hospodářského výsledku,
 p je cena za jednotku produkce,
 b je jednotkový variabilní náklad,
 FN jsou fixní náklady.

Příklad :

Při jakém ročním počtu návštěvníků dosáhne provoz wellness nulového zisku ?

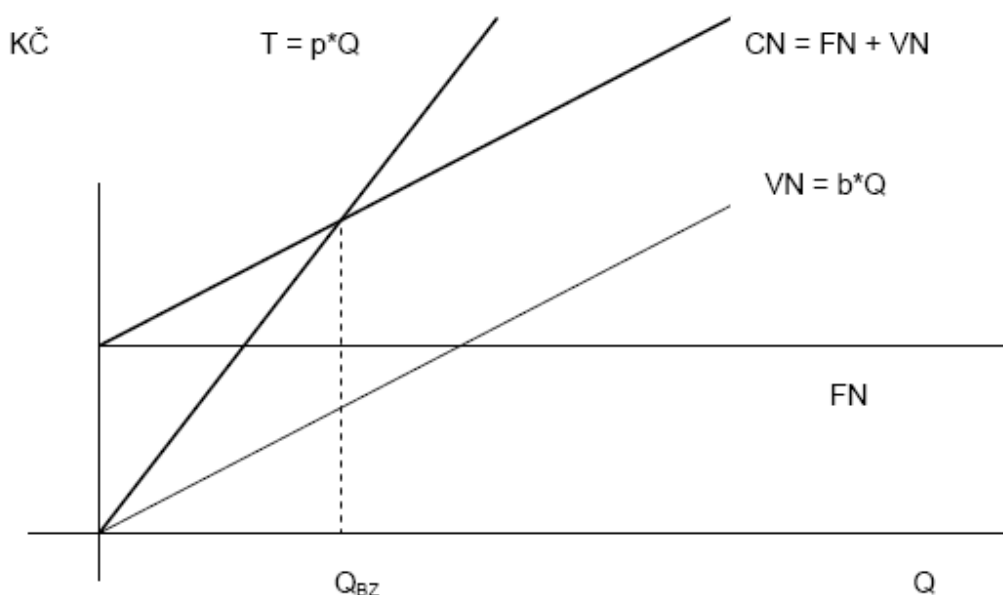
tržba z 1 návštěvníka	100 Kč	(p)
fixní náklady	500 000 Kč	FN
var.náklad na 1 návštěvníka	40 Kč	(b)

Řešení :

$$Q_{bz} = 500\,000 / (100 - 40) = 8\,333 \text{ návštěvníků za rok}$$

Stejně tak lze bod zvratu určit v korunovém vyjádření, tedy odpovědět na otázku, jak vysoké tržby má být dosaženo, aby byl hospodářský výsledek roven nule.

Bod zvratu v grafickém vyjádření:



Nejobvyklejší je plánovat a sledovat **zvláště průběh nákladů a výnosů, plánovanou bilanci projektu** tj. plánovanou výši využívaného majetku (aktiv) a zdrojů jeho krytí (pasiv). Mohou v tomto směru nastat v podstatě **dvě situace**. Za přestavitelnější a čitelnější lze označit situaci, kdy je projekt institucionalizován v podobě nově vzniklého subjektu např. firmy ve formě obchodní společnosti či neziskové organizace, pak lze **finanční plán projektu ztotožnit s plánováním finančních výkazů tohoto subjektu**. Finanční výhled je tedy složen z plánované výsledovky, rozvahy a výkazu o cash flow (výkaz o hotovostních tocích resp. příjmech a výdajích), doplněný o členění průběhu nákladů a výnosů z jiného, než-li druhového a podobné výstupy významné pro samotné řízení projektu, žádost o úvěr, žádost o dotaci apod.

Poněkud méně přehledná je situace, kdy je projekt začleněn mezi řadu jiných aktivit, obecně řečeno aktivit určitého stávajícího subjektu, ať již se jedná o obec, svazek obcí, neziskovou organizaci či komerční subjekt.

V tomto případě musíme při plánování finančních toků na konkrétní projekt pohlížet jako na určitý **podnik v podniku**, byť je projekt řízen a provozován prostřednictvím aktiv, zdrojů, organizačních struktur a jiných entit subjektu, který ho realizuje. Problematické je zejména vymezení a projektu ve správné výši přiřadit odpovídající část režijních nákladů (resp. výdajů), které jsou ve svém evidovaném souhrnu (např. ve finančním účetnictví) vyvolávány obvykle několika činnostmi zároveň. V případě výnosů (příjmů) bývají obvykle problémy s přiřazením té či oné druhové položky konkrétnímu investičnímu projektu menší.

3. Plán průběhu nákladů a výnosů

V rámci plánování nákladů a výnosů je třeba spočítat a agregovat (shrnout) jednotlivé druhy nákladových položek pro jednotlivá plánovaná období (obvykle roky či měsíce), jakož i stanovit jejich výsledné saldo, kterým je **hospodářský výsledek projektu**.

Hospodářský výsledek – rozdíl celkových výnosů projektu a celkových nákladů na projekt. Tento je pak účetně členěn stejně jako náklady a výnosy na druhové položky připadající provozní, finanční či mimořádné činnosti.

V případě, že existuje i poprovozní etapa resp. jiné etapy, tabulkové části budou doplněny i o průběh nákladů a výnosů v obdobných členěních i pro tuto fázi resp. ostatní fáze.

Plánované stavy majetku a zdrojů krytí

V případě plánované bilance projektu jde o to odhadnout výši a strukturu potřebného majetku vloženého do projektu a využívaného k realizaci projektu v jakékoli jeho fázi, jakož i adekvátní a dosažitelnou výši a strukturu jemu odpovídajících pasiv.

Aktiva projektu – jakýkoli hmotný, finanční či nehmotný majetek, jehož prostřednictvím je projekt realizován. V případě založení podniku pak jakýkoli majetek vlastněný tímto subjektem. Příkladem mohou být stálá aktiva jako například budovy, automobily, software, hardware, licence, ochranné známky či aktiva oběžná, mezi která naopak patří peněžní prostředky, pohledávky či zásoby.

Pasiva projektu – jakýkoli vlastní, cizí, dlouhodobý či krátkodobý zdroj, z něž je majetek kryt. Příkladem takovýchto zdrojů může být zisk generovaný

projektem, bankovní a jiné úvěry, závazky z obchodních styků či samotná dotace či vklad vlastníka. V případě rozpočtových organizací pak dotace projektu z rozpočtu realizujícího subjektu.

4. Plán průběhu cash flow (příjmů a výdajů)

Hotovostní tok (Cash Flow) – tok ve finančním vyjádření, který může nabývat podobu příjmu či výdaje.

Příjem – kladný tok peněz, doprovázen zvýšením stavu peněžních prostředků v pokladně nebo na některém z účtů.

Výdaj – záporný tok peněz, doprovázen snížením stavu peněžních prostředků v pokladně nebo na některém z účtů.

Čistým hotovostním tokem (Net Cash Flow) se má pak na mysli saldo (rozdíl) kladných a záporných hotovostních toků, tedy rozdíl příjmů a výdajů.

Někdy je vhodné cash flow dělit podle povahy kalkulovaných hotovostních toků na CF z investiční, provozní či finanční činnosti. I zde může být pro řízení projektu vhodné členění výdajů projektu na fixní a variabilní.

5. Závěrečné poznámky k finančnímu plánování

Iterativní povaha zpracování finančního plánu je nyní již zřetelnější. Jestliže plánujeme konkrétní finanční výkaz (konkrétní tabulkovou přílohu), není možné si neuvědomovat provázanost s ostatními výstupy a to i těmi, které teprve sestavovány budou. Není možné jednoznačně určit, který z výkazů má být plánován jako první tak, aby sestavení a optimalizace následujících tento výstup nezměnila. Začneme-li například plánováním nákladů a výnosů, je zřejmé, že se neobejdeme bez definice struktury majetku, která nám ovlivní odpisy či navržení struktury pasiv, která je rozhodující pro výši finančních nákladů (zejména úroků). Zároveň však bez definování velikosti tržeb, které jsme schopni generovat na daném „trhu“, není možné optimalizovat velikost majetkové základny. Struktura a výše pohledávek, reinvestic, nárůstů či poklesů zásob na straně aktiv a návrh splátkových kalendářů či nárůstů závazků z obchodního styku na straně pasiv zas jednoznačně ovlivňuje průběh hotovostních toků projektu.

Dalším rozhodnutím, které je třeba při tvorbě finančního plánu učinit, je vyřešení otázky **délky plánovaných období**. Je obvyklé, že jsou plánovanými

obdobími roky. Ale zároveň je vhodné hodnocené období naplánovat podrobněji – tedy po čtvrtletích, příp. měsících.

