

1. TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ FIREMNÉHO PLÁNOVANIA

1.1. PLÁNOVANIE AKO FUNKCIA RIADENIA

Základným prvkom hospodárskeho systému je podnik. Existuje veľa druhov podnikov (rozličného zamerania, rôznej veľkosti,...), všetky však majú jeden spoločný znak. Týmto znakom, ktorý je charakteristický pre všetky druhy podnikov, je kombinácia výrobných faktorov. Každá podniková činnosť si totiž vyžaduje na strane vstupov vybavenie určitými prostriedkami (pracovnými, hmotnými, finančnými), teda výrobnými faktormi.

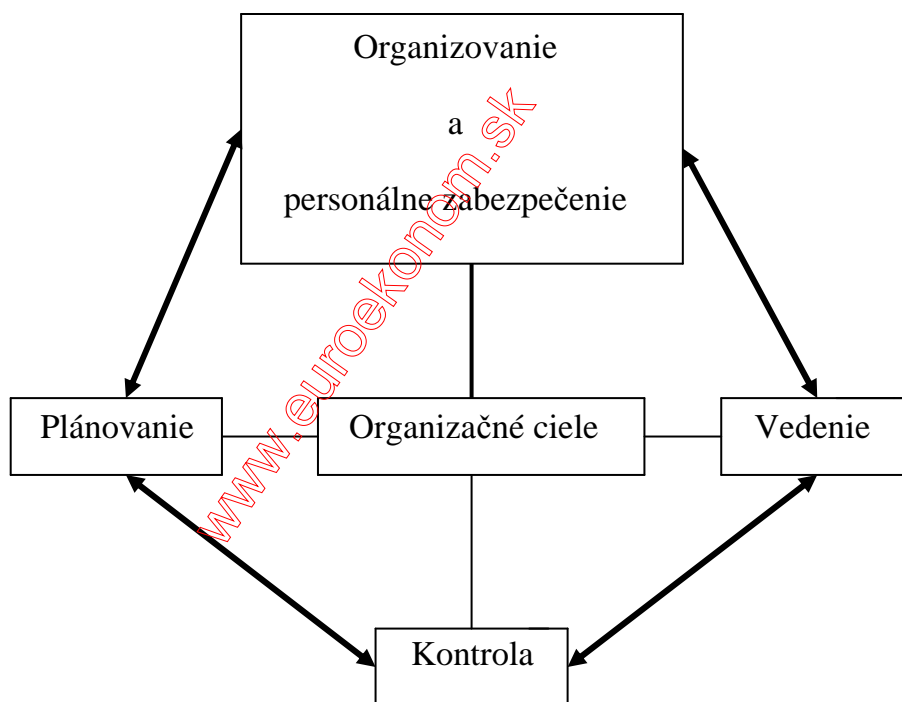
Tieto podnikové výrobné faktory sa delia na elementárne a dispozitívne. Niektorí autori k nim ešte pričleňujú aj tretiu skupinu – doplnkové podnikové výrobné faktory. Elementárne faktory predstavujú prvotné originálne prvky, ktoré v rôznych podobách vstupujú do transformačného procesu v podniku. Patrí sem konkrétna práca vzťahujúca sa na určitý objekt práce, podnikové prostriedky (pozemky, budovy, stroje a nástroje) a materiál. Dispozitívne faktory predstavujú usmernenie väzieb medzi elementárnymi výrobnými faktormi, čo je vlastne riadenie podniku (manažment) s jeho zložkami: plánovaním, organizovaním, vedením, kontrolou. Dodatočné (doplnkové) výrobné faktory vyplývajú z väzieb podniku na jeho vonkajšie okolie. V podstate ide o povinnosti súvisiace so vzťahmi podniku voči štátnym a municipálnym orgánom, zväzom, poisťovniam, bankám, iným podnikateľským subjektom a pod. Patria sem napr. dane, penále, odvody, príspevky, úroky, clá, rôzne poplatky, poisťovacie prémie a pod.

Z toho vyplýva, že v podniku existujú dva základné typy práce:

- výkonná (manuálna) práca, tzv. elementárny výrobný faktor podniku – táto práca vytvára konkrétne výrobky, resp. služby
- riadiaca (duševná) práca, tzv. dispozitívny podnikový výrobný faktor – jej úlohou je kombinovať ostatné faktory v podniku tak, aby sa dosiahol cieľ podniku.

Jedným zo zakladateľov „vedeckého smeru v teórii riadenia“ bol H. Fayol, ktorý ako prvý vymedzil 6 základných funkcií podniku: technickú, obchodnú, ochrannú, účtovnú, finančnú a správnu. Fayol sa rozhodol pre zaradenie riadenia do správy a v roku 1913 vo svojej práci definoval 5 funkcií riadenia: plánovanie, organizovanie, prikazovanie, koordinácia a kontrola. V súčasnosti sa však viac využíva klasifikácia H. Koontza a H. Weihricha, ktorí definovali týchto 5 manažérskych funkcií: plánovanie, organizovanie, personálne zabezpečenie, vedenie ľudí a kontrola.

Manažérske funkcie a vzťahy medzi nimi znázorňuje nasledujúci obrázok:¹



Obr.1.1.: Vzťahy medzi manažérskymi funkciami

Prvoradou úlohou riadenia v rámci etapy plánovania je vytýčenie základného cieľa podniku, pretože od správneho určenia tohoto cieľa potom závisí jeho dlhodobá úspešnosť. Od základného cieľa sa potom odvodzujú čiastkové ciele a hľadajú sa

¹ Podľa Horváthová, J. – Gallo, P.: Manažment. Dominanta, Prešov, 1996, s.22

cesty a prostriedky na ich dosiahnutie. To si vyžaduje presné a detailné plánovanie všetkých podnikových činností. Predpokladom úspešného zrealizovania vypracovaných plánov je rozdelenie úloh, ich prenos na nižšie riadiace stupne, utvorenie vzťahov medzi jednotlivými časťami podniku. Toto je úlohou podnikového organizovania a personálneho zabezpečenia. Poslednou úlohou manažmentu podniku je uskutočňovanie kontroly a preverovanie, či sa dosiahli podnikové ciele.

Fayol aj ostatní teoretici považovali plánovanie za dôležitú funkciu manažmentu a H. Koontz a H. Weihrich tvrdia, že „plány sú základom manažmentu“². Je jednoznačné, že v riadení každého podniku je plánovanie nevyhnutná činnosť, pretože len tak je možné dopredu posúdiť či to, čo má podnik v úmysle, možno tiež hospodársky a finančne zrealizovať.

1.1.1. Podstata a úloha plánovania v manažmente podniku

Už z predošlej subkapitoly je zrejmé, že plánovanie je všeobecne považované za základnú, východiskovú funkciu riadenia. Čo vlastne toto slovo znamená ?

Stručne povedané - je to „stanovenie cieľov a postupov ich dosiahnutia“.³ Ak by sme chceli bližšie uvedení definíciu špecifikovať, firemné plánovanie predstavuje proces, pri ktorom dochádza k formulovaniu a presnému vymedzeniu cieľov, k určaniu postupnosti činností, ktoré sú nevyhnutné pre dosiahnutie daných cieľov a k výberu metód potrebných pre úspešné uskutočnenie jednotlivých aktivít (činností). Hovoríme o plánovaní v užšom slova zmysle, pretože zahŕňa nasledovné oblasti, ktoré by mali manažéri vo svojej manažérskej práci pri tvorbe plánov využívať:

1) Zadefinovanie východiska a cieľa činnosti, ktorá je objektom manažérskej práce.

² Horváthová, J. – Gallo, P.: Manažment. Dominanta, Prešov, 1996, s. 31

³ Horváthová, J. – Gallo, P.: Manažment. Dominanta, Prešov, 1996, s. 224

2) Postupnosť krokov, ktoré musí manažér v príslušnej oblasti uskutočniť, aby sa dopracoval k vytýčenému cieľu.

3) Techniky a postupy, ktoré využíva manažér pre úspešné naplánovanie svojej budúcej činnosti.

V širšom slova zmysle je plánovanie „súčasťou celkového procesu riadenia podniku“⁴, preto jeho obsah môže byť stotožnený s podnikovým plánovaním.

1.1.2. Ciele firmy a plánovanie

Cieľ podniku ako nosná časť podnikového plánovania je veličinou budúcnosti. Vypovedá o budúcom stave podniku, ktorý treba dosiahnuť, a ktorý možno aj kvantitatívne vyjadriť pomocou ekonomických ukazovateľov.

Podnikové ciele tvoria východisko pre tvorbu plánov podniku, stanovením podnikových cieľov sa v podniku začína plánovací proces. Plány hľadajú spôsoby, cesty k realizácii cieľov, a tým sa stávajú nástrojom zabezpečenia dosiahnutia cieľov.⁵

Na základe hierarchie podnikových cieľov možno vytvárať skupiny podradených a nadradených cieľov. Situovanie konkrétneho cieľa do určitej hierarchickej skupiny závisí od jeho významu, dôležitosti a vzťahu k vrcholovému cieľu. Na vrchole pyramídy podnikových cieľov je vrcholový cieľ, ktorý je najdôležitejším vyjadrením stavu podniku v budúcnosti. Podriadenými cieľmi vrcholového cieľa podniku sú základné a potom pomocné ciele. Sú to podporné ciele na dosiahnutie vrcholového cieľa a zväčša majú väčšiu mieru konkrétnosti v kvantitatívnom vyjadrení ako vrcholový cieľ. Plnením pomocných cieľov sa plnia základné podnikové ciele a plnením základných podnikových cieľov sa plní vrcholový cieľ podniku. Vrcholový cieľ môže byť definovaný napr. ako dlhodobá

⁴ Horváthová, J. – Gallo, P.: Manažment. Dominanta, Prešov, 1996, s. 31

⁵ Podľa Grznár, M. a kol.: Firemné plánovanie. Ekonóm, ES EU, Bratislava, 1996, s.4-5

existencia a rast podniku. Príkladom základného cieľa je zvýšenie obratu a pomocným cieľom potom môže byť zvýšenie výrobnéj kapacity alebo zväčšenie objemu výroby.

Formulácia uvedených cieľov tvorí prvú etapu procesu plánovania. V tejto etape je dôležité zohľadňovať ciele, ktoré ovplyvňujú záujmové skupiny ľudí v podniku alebo v jeho okolí. Ide o interné alebo externé záujmové skupiny. K interným záujmovým skupinám patria vlastníci, vedúci riadiaci pracovníci a ostatní pracovníci. Cieľom vlastníkov je okrem iného napr. zhodnotenie vloženého kapitálu, pre vedúcich pracovníkov je to napr. právomoc alebo prestíž v postavení a cieľom ostatných pracovníkov môže byť sociálna istota, primerané mzdy a platy. Medzi externé záujmové skupiny sa zaraďujú kapitálový účastníci, dodávatelia, zákazníci, štát a spoločnosť. Istota kapitálových vkladov je jedným z cieľov kapitálových spoluúčastníkov, u dodávateľov sú to stabilné možnosti predaja a tiež výhodné podmienky predaja. Cieľom, ktorý ovplyvňuje záujem zákazníkov je kvalitný tovar a primerané ceny. Štát a spoločnosť zasa očakáva od podnikov daňový prínos, zaistenie pracovných príležitostí atď.

Pre zabezpečenie plánovacieho procesu vytýčili H. Weihrich a J. Mendlson 4 základné úrovne vedúcich pracovníkov:

- správna rada (rada riaditeľov)
- vrcholové vedenie (top manažment)
- stredná úroveň riadenia
- vedúci pracovníci najnižšej úrovne riadenia.

Treba však podotknúť, že toto členenie nie je univerzálne.

Každéj úrovni prislúcha určitá miera zodpovednosti za formulovanie podnikových cieľov. Správna rada zodpovedá napr. za poslanie firmy, za riadenie funkčných oblastí (výroba, marketing, investície,...) a s tým súvisiace ciele zodpovedá vrcholové vedenie. Vedúci strednej úrovne riadenia sa zaoberajú cieľmi

čiasťkových organizačných útvarov a vedúci najnižšej úrovne riadenia cieľmi pracovných skupín, pracovísk, dielní a pod.⁶

1.2. DRUHY A ŠTRUKTÚRA PLÁNOV V PODNIKU

Druhy plánov

Plánovanie je zložitý proces, a pre jeho lepšie pochopenie je potrebné ho rozčleniť, klasifikovať podľa určitých znakov. Jednotlivé druhy plánov sa odlišujú podrobnosťou spracovania, stupňom konkrétnosti a rozsahom riešených problémov. Plány vypracované na najnižších úrovniach riadenia (operatívne) sú najpodrobnejšie a najkonkrétnejšie. Naopak pri dlhodobých plánoch spracovaných na úrovni vrcholového vedenia je šírka záberu väčšia a tým sú plány menej konkrétne. Jednotlivé druhy plánov však tvoria sústavu podnikových plánov, ktorá musí byť vnútorne nerozporná, preto plány na najnižšej priečke (krátkodobé, operatívne) by mali byť v súlade s plánmi dlhodobými.

Na plánovanie sa môžeme pozerat' z viacerých pohľadov:

a) z pohľadu úrovne plánovania rozlišujeme plánovanie:

- korporatívne - plánovanie na úrovni podniku ako celku
- divizionálne - plánovanie jednotlivých organizačných jednotiek
- funkčno-operačné - plánovanie výroby, marketingu, financií a pod.
- plánovanie projektov, úloh, náhodných udalostí atď.

b) z hľadiska obsahu plánu existuje v podniku plán:

- výroby
- marketingu

⁶ Podľa Horváthová, J. – Gallo, P.: Manažment. Dominanta, Prešov, 1996, s. 34

- rozvoja podniku
- investícií
- výskumu a vývoja
- rozvoja ľudských zdrojov
- finančný atď.

c) podľa časového hľadiska rozlišujeme:

- strategické plánovanie (na 3-5 rokov)
- podnikateľské plánovanie (na 2-5 rokov)
- ročné plány a rozpočty
- operatívne plány.

Štruktúra plánov

Každý podnikový plán má svoju vnútornú štruktúru, ktorú tvorí:

a) sústava cieľov, ktorá sa má v danom období dosiahnuť - každý plán v podniku obsahuje iné ciele a všetky tieto čiastkové ciele obsiahnuté v jednotlivých plánoch tvoria spoločne sústavu podnikových cieľov

b) zoznam zdrojov (ľudských, materiálnych, finančných), ktoré sú potrebné k dosiahnutiu cieľov - sú to prostriedky nevyhnutné na realizáciu stanovených cieľov.

1.2.1. Plán odbytu

Predmetom odbytu podniku je realizácia podnikových výkonov (výrobkov alebo služieb) na trhu. Odbyt teda ukončuje podnikový obeh hodnoty a je poslednou fázou podnikového procesu. V tejto fáze dochádza k zhodnoteniu výkonov podniku

formou ich predaja k spätnému prílivu peňažných prostriedkov, ktoré boli viazané v podnikových procesoch. To potom umožňuje ďalšiu realizáciu nepretržitej výroby.

Základné funkcie, ktoré zároveň vymedzujú obsah odbytu podniku, sú:

- priestorová funkcia - dodávka tovaru na dané miesto
- časová funkcia - dodávka tovaru v správnom čase
- kvantitatívna funkcia - dodávka tovaru v požadovanom množstve
- kvalitatívna funkcia - dodávka tovaru v požadovanej kvalite
- komunikačná funkcia - zabezpečenie kontaktu medzi dodávateľom a odberateľom.

Z týchto základných funkcií odbytu vyplýva aj jeho cieľ: uspokojiť podnikovými výkonmi dopyt v určitom mieste a čase, v požadovanom množstve a kvalite.

Odbytový plán tvorí východisko pre plány ostatných úsekov činnosti podniku. Od plánu odbytu závisí, aký objem a aký sortiment má byť vyrábaný. Z plánu výroby potom vychádza plán zásobovania a ostatných výrobných faktorov. Od plánu odbytu, výroby a zásobovania zasa závisí finančný plán, ktorý ich ale na druhej strane ovplyvňuje. V prípade nedostatku finančných prostriedkov totiž niekedy nie je možné rýchlo uskutočniť zmeny vo výrobe, ktoré vyplývajú z očakávaných zmien v odbytovom pláne. V takomto prípade vystupuje finančný plán ako najdôležitejší a jemu musí byť prispôsobený plán odbytu.⁷

Plán odbytu pozostáva zväčša z troch čiastkových plánov:⁸

- plán predaja - vychádza predovšetkým z výsledkov predchádzajúceho roka, z prieskumu trhu, z podnikových kapacít
- plán odbytových nákladov - obsahuje všetky náklady, ktoré súvisia s realizáciou odbytu

⁷ Podľa Sedlák, M.: Riadenie priemyselných podnikov. Práca, Bratislava, 1995, s. 242

⁸ Podľa Sedlák, M. a kol.: Podniková ekonomika. Elita, Bratislava, 1995, s. 171-172

- akvizičný plán - vychádza z aktivít, ktoré chce podnik vyvíjať na trhu v oblasti reklamy, získavania zákazníkov a pod.

Úlohou plánovania odbytu je stanoviť budúci predaj tovarov, ktoré sú podnikovou produkciou.

1.2.2. Obsah plánu výroby a výrobnéj kapacity

Plán výroby

Podstatou riadenia výroby je jej cieľavedomé plánovanie a usporiadanie. Úlohou plánovania výroby je zabezpečiť, aby podnik vyrobil produkty, na ktoré má podľa odbytového plánu zabezpečený odbyt. Pritom vychádza plán výroby z výrobných kapacít podniku a snaží sa zosúladiť požiadavky zákazníkov so svojimi kapacitami. Ak je dopyt po produktoch podniku väčší ako jeho výrobná kapacita, manažment podniku by mal uvažovať o jej rozšírení. V opačnom prípade (dopyt zákazníkov je menší ako výrobná kapacita) by asi bolo vhodné zmeniť výrobný sortiment, prípadne uvažovať o deinvestíciách.⁹

Predmetom plánovania výroby je časové plánovanie realizácie výrobného procesu v podniku. To zahŕňa nasledovné činnosti:

- zostavenie výrobného programu
- plánovanie (rozvrhnutie) výrobného procesu (priebehu výroby)
- zabezpečenie faktorov nevyhnutných na realizáciu výrobného procesu (príprava výroby).

Medzi týmito jednotlivými činnosťami je úzka vzájomná spätosť. Napríklad výrobný program môže byť výrazne ovplyvnený priebehom výroby, technológiou alebo možnosťou získania nevyhnutných prvkov výrobného procesu.

Plán výroby je zameraný na určenie množstva a sortimentu tovarov, ktoré má podnik v plánovanom období vyrábať. Pri určení objemu vyrábanej produkcie ide hlavne o určenie vyrábaného objemu za určité obdobie a o časový rozvrh tohto objemu na plánované obdobie. Ako som už v kapitole 1.2.1 spomenula, základom určenia objemu výroby je plán odbytu. Niekedy však podnik nemôže z rôznych dôvodov (nedostatok finančných prostriedkov, nedostatočná výrobná kapacita a pod.) vyrobiť také množstvo produkcie, ktoré by uspokojilo všetky požiadavky zákazníkov. V takomto prípade treba realizovať tie objednávky, ktoré môžu priniesť čo najvyšší zisk.

Pri časovom rozvrhu plánovaného objemu výroby vystupujú do popredia tieto faktory ovplyvňujúce jeho naplánovanie:¹⁰

- výroba, ktorá je v súlade s objednávkou (podnik vyrobí presne ten objem, ktorý bol stanovený v objednávke zákazníka), alebo výroba na sklad podnik vyrába výrobky na sklad a potom pre takto vyrobený objem zabezpečuje odbyt) - v praxi sa však veľmi málo vyskytujú tieto typy výroby v čistej forme, väčšinou ide o ich kombináciu (v tomto prípade hovoríme o zmiešanej výrobe)

- sezónne výkyvy - niektoré výrobky vykazujú pravidelné sezónne výkyvy, ktoré súvisia s klimatickými alebo spoločenskými vplyvmi (napr. Vianoce), a ktoré ovplyvňujú nielen odbyt, ale aj zásobovanie (napr. konzervársky priemysel)

- vyťaženosť výrobných kapacít - pri plánovaní výroby sa podnik snaží využívať kapacitu výroby tak, aby minimalizoval svoje náklady

- minimalizácia skladových nákladov - nízkym stavom hotových výrobkov na sklade sa znižuje objem viazaného kapitálu

- nedostatok dokončenej výroby - môže mať nepriaznivé dôsledky, ktoré sa negatívne prejavujú na zisku.

⁹ Podľa Grznár, M. a kol.: Firemné plánovanie. Ekonóm, ES EU, Bratislava, 1996, s.50

¹⁰ Podľa Sedlák, M. a kol.: Podniková ekonomika. Elita, Bratislava, 1995, s.160 - 161

Plán výrobnéj kapacity

K. Mellerowicz popisuje kapacitu ako „schopnosť podniku realizovať určité výkony za časový úsek. Táto schopnosť je určená:

- výrobnými prostriedkami a ich výkonmi
- pracovnou silou a jej schopnosťami
- organizáciou
- časovým úsekom.“¹¹

Cieľ plánovania výrobnéj kapacity je z časového hľadiska odlišný. V krátkodobom plánovaní je cieľom zosúladienie očakávaného dopytu s dispozíciou výrobných kapacít. V dlhodobom horizonte sa plánovanie výrobnéj kapacity zaoberá rozširovaním výrobných kapacít investičnými opatreniami, ktorými podnik reaguje na nádejné trhové príležitosti v budúcnosti.¹²

Plánovanie výrobných kapacít podniku je súčasťou celkového plánovacieho procesu v podniku. Pritom môže byť buď samostatnou časťou firemného plánu alebo len vnútornou zložkou plánu výroby. Závisí to od veľkosti podniku, typu výroby a vyrábanej produkcie, plánovacieho systému a pod.

Plánovanie výrobnéj kapacity však nemôžeme zúžiť iba na zosúladienie objemu výroby a výrobnéj kapacity (kvantitatívnu stránku). Využitie výrobnéj kapacity podniku by malo spolu s ostatnými výrobnými faktormi zabezpečovať minimalizáciu nákladov výroby. Vzhľadom k tomu, že výrobná kapacita je podstatnou časťou fixných nákladov, pri jej neúplnom využití fixné náklady na jednotku produkcie stúpajú. Preto optimálne využívanie výrobnéj kapacity umožňuje zvyšovať objem výroby, tým znižovať náklady na jednotku výroby a v konečnom dôsledku zvýšiť rentabilitu vloženého kapitálu.

¹¹ Sedlák, M. a kol.: Podniková ekonomika. Elita, Bratislava, 1995, s.159

Pri výpočte výrobnéj kapacity v podniku sa berie do úvahy využitelný časový fond a kapacitné normy jednotlivých výrobných zariadení. Vzorec pre výpočet

$$V_k = \frac{V_f}{N_p}$$

výrobnéj kapacity je:

kde V_k – výrobná kapacita

V_f - využitelný fond

N_p – kapacitná norma prácnosti.

V niektorých prípadoch sa pri výpočte výrobnéj kapacity dielne musí brať do úvahy aj plocha dielne. Vtedy výrobnú kapacitu vypočítame nasledovne:

$$V_k = \frac{V_f}{d} \times \frac{M}{m}$$

kde V_k – výrobná kapacita

V_f – využitelný fond

M – celková výrobná plocha dielne v m^2

m – kapacitná norma potreby plochy na výrobu jedného výrobku v m^2

d – kapacitná norma priebežného času na výrobok v hod.

Uvedené vzorce nepredstavujú všetky možnosti výpočtu výrobnéj kapacity podniku. Pri jednotlivých typoch výroby sa môžu vyskytnúť rôzne iné vzorce a výpočty. Uvedenými vzorcami sme len stanovili základnú bázu a východiská výpočtu výrobnéj kapacity.

¹² Podľa Grznár, M. a kol.: Firemné plánovanie. Ekonóm, ES EU, Bratislava, 1996,

1.2.3. Plán zásobovania

Firemný plán tvorí integrovaný celok, ktorého jednotlivé časti sú na seba naviazané a iba ako celok tvoria účinný systém. Od plánu odbytu, resp. predaja sa odvíja plán výroby. Pri plánovaní výroby sa zisťujú potreby materiálu, surovín, energie, ale aj pracovných síl. Na základe týchto potrieb sa potom uskutočňuje plánovanie zásobovania, ale aj personálne, investičné a finančné plánovanie.

Obsahom zásobovacieho plánu je celý rad zásobovacích činností, ktoré sa väčšinou začleňujú do minimálne troch skupín:

- nákup
- preprava
- skladovanie.

Keby sme však chceli bližšie špecifikovať tieto zásobovacie činnosti, potom do tohto okruhu patrí:¹³

- nákupný prieskum potrieb (trhu) - zisťuje, aké sú na trhu materiály, ktoré by boli vhodné pre podnik, aké nové materiály dodávatelia pripravujú
- vyhodnotenie najvhodnejších dodávateľov - podľa rôznych kritérií (cena, kvalita, servis,...)
- objednávanie materiálu - uzatvorenie zmlúv na nákup materiálu s dodávateľmi
- doprava materiálu od dodávateľa do podniku - hľadá optimálne cesty dodávky (zaoberá sa tým podniková logistika)
- vstupná kontrola materiálu - zisťuje, či bol materiál dodaný v požadovanom množstve a kvalite
- skladovanie materiálu

s.71

¹³ Podľa Marková, V. – Longauerová, A. – Šulajová, I.: Podnikovohospodárska náuka. ES VŠE, Bratislava, 1996, s.99 - 100

- výdaj materiálu zo skladu.

Úlohou všetkých týchto aktivít je zabezpečiť hmotné vstupy do podnikového procesu v požadovanom množstve, kvalite, sortimente a čase.

Zásobovací plán môžeme rozčleniť podľa týchto hľadísk:

a) dĺžka plánovacieho obdobia

- dlhodobé plány

- krátkodobé plány zásobovania

b) jednotlivé čiastkové činnosti

- plán materiálových potrieb

- plán spôsobu nákupu (obstarania) materiálu

- plán prepravy

- plán skladovania.

www.euroekonom.sk

Čo je úlohou plánov jednotlivých zásobovacích činností, znázorňuje nasledujúca tabuľka - tab.1.2:¹⁴

TABUĽKA 1.2

PLÁN	ÚLOHA
Plán materiálových potrieb	určenie druhu a množstva požadovaných materiálových vstupov v určitom čase
Plán spôsobu obstarania materiálu	určenie postupu realizácie dodávok konkrétneho množstva v stanovenom čase, posúdenie a výber vhodných dodávateľov
Plán prepravy	výber dopravných prostriedkov a plánovanie dopravných kapacít, je súčasťou vytvárania dopravných systémov v podniku
Plán skladovania	tvorba skladovacieho systému

1.2.4. Personálne plánovanie

Podstata personálneho plánovania spočíva v zabezpečení kvantitatívnych a kvalitatívnych výkonov na správnom mieste a v správnom čase, v stanovení možností profesného rastu, vytvárania vhodných pracovných podmienok a rozvíjania princípov individuálnej výkonnosti.¹⁵

¹⁴ Podľa Sedlák, M. a kol.: Podniková ekonomika. Elita, Bratislava, 1995, 131

¹⁵ Podľa Sakálová, J. – Vružek, Š.: Prognózovanie a plánovanie činnosti podniku. ES VŠT, Košice, 1990, s. 126

Každý úsek, oddelenie, či iná organizačná jednotka v podniku potrebuje pre plnenie svojich úloh určitý počet pracovníkov v určitej štruktúre. Preto musí personálne plánovanie zohľadňovať rozhodnutia stanovené v ostatných častiach podnikového plánu (odbytovom, výrobnom, finančnom pláne a pod.). Na druhej strane však musia ostatné podnikové plány zohľadňovať personálne rozhodnutia, pretože vzájomné nerešpektovanie jednotlivých plánov by mohlo mať nežiadúce dôsledky pre celý podnik.

Jednou z častí personálneho plánovania je naplánovanie kvantitatívnej a kvalitatívnej potreby pracovníkov z hľadiska času. Pri tomto plánovaní potreby pracovníkov sa používajú tieto tri základné metódy:¹⁶

1. porovnávacie postupy - základom je expertný odhad
2. trendové postupy - pri tejto metóde sa určenie potreby pracovníkov viaže na určitú veličinu, ktorá túto potrebu ovplyvňuje a po stanovení doterajšieho a budúceho vývoja tejto vzťahovej veličiny sa naplánuje potreba pracovníkov
3. postupy využívajúce ukazovatele - predpokladom tohto postupu je stabilný vzťah medzi vývojom potreby pracovníkov a vzťahovou veličinou, pričom najpoužívanejším ukazovateľom je produktivita práce.

Pri plánovaní potreby pracovníkov sa využívajú rôzne zdroje informácií. Ide predovšetkým o organizačnú schému a plán popisu miest, ktorý udáva informácie o počte miest, funkčnej charakteristike, pracovných stupňoch a zodpovednosti pracovníkov. Ďalej sa využívajú vnútorné a vonkajšie dáta o pracovnom trhu. Vnútorné dáta poskytujú informácie o existujúcej štruktúre pracovníkov, vzdelanostnej, vekovej, príjmovej štruktúre, pracovnom čase, fluktuácii a iné. Vonkajšie dáta zasa obsahujú také informácie ako vývoj obyvateľstva, mzdový a príjmový vývoj, potenciál zahraničných uchádzačov o prácu, vývoj pracovného času a iných pracovných podmienok na trhu práce. Všetky tieto údaje poskytujú najmä

¹⁶ Podľa Pilková, A. – Grznár, M. – Režňáková, M. – Štrbová, E.: Firemné plánovanie. Elita, Bratislava, 1994

štatistické ročenky, informácie vlády, rôzne špecializované inštitúcie pre určovanie trendov na trhu práce.¹⁷

Ďalšia časť personálneho plánu sa zaoberá získavaním (náborom) vhodných pracovníkov a určením zdroja získavania pracovníkov. K týmto zdrojom patria vlastní pracovníci, žiadosti uchádzačov o zamestnanie z minulosti, doporučenia vlastných zamestnancov, priateľov alebo príbuzných, úrady práce, inzercia, školy a univerzity.

Nie menej dôležité v personálnom plánovaní je plánovanie vzdelávania pracovníkov. Dôvodov k tomu je viac. Rôzne technické a ekonomické zmeny kladú vyššie nároky na pracovníkov a na ich schopnosť realizovať tieto zmeny. Vysoké náklady spojené s využívaním externých špecialistov nútia podniky zvyšovať kvalifikačnú štruktúru vlastných pracovníkov. Ale aj samotní pracovníci očakávajú od podniku určité vzdelávacie programy, ktoré by im mohli pomôcť zlepšiť ich schopnosť preberať a riešiť nové úlohy.

1.2.5. Investičné plánovanie

Investície sú v podstate finančné prostriedky, ktoré podnik dnes obetuje v záujme toho, aby v budúcnosti získal viac. Predpokladom investovania je, že investícia prinesie podniku po jej uvedení do užívania a počas jej doby životnosti viac, ako by podnik získal pri uložení týchto finančných prostriedkov do banky. Investíciami sú všetky prírastky majetku podniku (či už ide o nehnuteľný, obežný alebo finančný majetok). Z finančného hľadiska sa chápe investícia ako „peňažný výdaj v záujme získavania hmotných, prípadne finančných aktív“.¹⁸

¹⁷ Podľa Pilková, A. – Grznár, M. – Režňáková, M. – Štrbová, E.: Firemné plánovanie. Elita, Bratislava, 1994

¹⁸ Pilková, A. – Grznár, M. – Režňáková, M. – Štrbová, E.: Firemné plánovanie. Elita, Bratislava, 1994, s.120

Klasifikáciu investícií uvádza nasledujúca tabuľka - tab.1.3:

TABUĽKA 1.3

HĽADISKO KLASIFIKÁCIE	DRUHY INVESTÍCIÍ
1.impulz k investovaniu	<ul style="list-style-type: none"> - vyvolané (determinované legislatívou, dôsledok havárie výrobného zariadenia) - vychádzajúce zo stratégie podniku
2.charakter	<ul style="list-style-type: none"> - priame (zamerané na konkrétne aktíva - pôda, stroje, stavby) - nepriame (finančné investície- nákup cenných papierov)
3.smer investovania	<ul style="list-style-type: none"> - zamerané na udržanie alebo rozširovanie pozície na trhu - zamerané na znižovanie nákladov - zamerané na zvyšovanie zisku
4.cieľ investovania	<ul style="list-style-type: none"> - obnovovacie - rozvojové - racionalizačné
5.miera rizika a časové hľadisko	<ul style="list-style-type: none"> - krátkodobé (miera rizika nižšia) - dlhodobé (riziko rastie)

Investičné plánovanie podniku má tieto etapy:¹⁹

1. vyhľadávanie a výber objektov investovania
2. určenie kvantitatívnych charakteristík jednotlivých investičných variantov
3. vyhodnotenie jednotlivých investičných projektov a posúdenie rizika
4. výber najvhodnejšieho investičného projektu a vypracovanie plánu jeho realizácie
5. výber spôsobu financovania investície
6. kontrola realizácie plánu a plnenia plánovaných prínosov.

Pri vyhľadávaní objektov investovania je efektívnejšie systematické a permanentné vyhľadávanie než čakanie na dobrú myšlienku, ktorá môže meškať a konkurenti prídu s novou myšlienkou na trh skôr. Potom sa už ťažko vybojováva späť stratená pozícia na trhu.

Pre ekonomické vyhodnotenie jednotlivých investičných variantov sa využívajú tieto ukazovatele:²⁰

1. súčasná čistá hodnota (NPV) - jej výpočet predpokladá realistický odhad budúcich príjmov a výdajov hodnoteného projektu a odúčroenie budúcich cash flow podľa súčasných nákladov na kapitál. Ak NPV vychádza ako kladné číslo, projekt je rentabilný a prijateľný, projekt so zápornou NPV treba zamietnuť. Pri viacerých projektoch je najlepším variantom projekt s najvyššou hodnotou NPV.

2. vnútorné výnosové percento (IRR) - predstavuje kapitálový náklad, od ktorého začne byť investičný projekt rentabilný. Táto metóda je vhodná, keď má byť investícia financovaná pôžičkou. Vtedy vypočítané IRR predstavuje maximálny úrok, ktorý môže podnik pri pôžičke akceptovať.

¹⁹ Pilková, A. – Grznár, M. – Režňáková, M. – Štrbová, E.: Firemné plánovanie. Elita, Bratislava, 1994, s. 121 - 122

²⁰ Podľa Grznár, M. a kol.: Firemné plánovanie. Ekonóm, ES EU, Bratislava, 1996, s. 113 - 117

3. doba úhrady - najčastejšie používaný ukazovateľ, ktorý informuje o tom, kedy sa suma kumulovaného cash flow rovná investičným nákladom a stáva sa pozitívnu. Investičný variant je tým výhodnejší, čím kratšia je doba úhrady.

Výber najlepšieho investičného projektu sa uskutočňuje na základe vyhodnotenia ekonomickej efektívnosti jednotlivých variantov. Pri výbere jedného projektu sa vyberie ten, ktorý dosahuje najlepšie ukazovatele. Zložitejšie je to už pri výbere určitej kombinácie viacerých projektov. V tomto prípade buď rozhodnú technologické väzby (jeden variant si vyžiada aj realizáciu iného), alebo sa uplatňuje princíp tzv. „pričítanej hodnoty“. To znamená, že kombinácia, ktorá dáva najväčší súčet NPV, je najvhodnejšia.

Popri otázkach výberu vhodného investičného projektu sa musí riešiť aj problém jeho financovania. Podnik na to môže použiť vlastné zdroje (samofinancovanie) alebo cudzie zdroje (pôžičky, úvery, leasing).

1.2.6. Finančné plánovanie

„Finančné plánovanie je proces zahŕňajúci tvorbu finančných cieľov podniku a súhrn opatrení, činností na ich dosiahnutie. Výsledkom finančného plánovania je finančný plán. Je to dokument, v ktorom je proti sebe postavená súčasná a budúca potreba finančných prostriedkov a momentálne existujúce a budúce očakávané zdroje na ich krytie, t.j. na určité obdobie vopred rozpočítané príjmy a výdavky.“²¹

Na finančný plán sa pozeráme z hľadiska časového. Tento časový horizont finančného plánu rozlišuje dĺžku plánovacieho obdobia, úlohy, štruktúru, obsah, používané metódy a techniky tvorby plánu a druhy finančných zdrojov.

²¹ Vlachynský, K. a kol.: Podnikové financie. Súvaha, Bratislava, 1994, s. 127 - 128

Rozlišujeme:²²

-dlhodobý finančný plán – obsahuje rozhodnutia o dlhodobých aktívach a pasívach, napríklad rozhodnutia o potrebe kapitálu, spôsoboch financovaniach, o štruktúre zdrojov krytia kapitálovej potreby

-krátkodobý finančný plán – obsahuje rozhodnutia o krátkodobých aktívach a pasívach, ktoré súvisia s uskutočnením výrobných, obchodných a ostatných činností podniku.

Štruktúra finančného plánu je následovná (treba však uviesť, že štruktúra, obsah a stupeň podrobnosti tohoto plánu závisia od veľkosti podniku, vyrábanej produkcie, príslušnosti k odvetviu a pod., preto sa môže konkrétny plán v podniku trochu odlišovať od nasledujúcej štruktúry):²³

1. ciele podniku

Východiskom tvorby finančného plánu je podrobná analýza podniku, pri ktorej sa analyzujú silné a slabé stránky podniku a príležitosti a riziká, ktoré vyplývajú z jeho okolia. Na základe tejto analýzy sformuluje vrcholový manažment finančné ciele podniku, ako napríklad rast trhovej hodnoty podniku, rast objemu predaja, istá úroveň likvidity a zadĺženosti a pod. Formulácia cieľov je prvým krokom pri tvorbe finančného plánu, ale zároveň plnia aj motivačnú funkciu pre manažérov a sú normou na meranie ich výkonnosti.

2. základné stratégie

Tento plán je zameraný iba na oblasti a ukazuje iba súhrnné údaje. Obsahuje plán zisku, finančnú bilanciu, plán cash flow. V pláne zisku ide o plánovanie nákladov a výnosov a o zistenie plánovaného výsledku hospodárenia ich porovnaním. Okrem plánovaných údajov na príslušné plánovacie obdobie obsahuje plán zisku aj historické údaje. Plán cash flow poskytuje údaje o príjmoch a výdajoch podniku a o konečnom stave v medziobdobiach určitého časového obdobia. Cash flow plán má väzbu na ostatné časti plánu podniku, hlavne na plán predaja, nákupu,

²² Vlachynský, K. a kol.: Podnikové financie. Súvaha, Bratislava, 1994, s. 128

²³ Vlachynský, K. a kol.: Finančný manažment. Elita, Bratislava, 1996, s. 241 - 256

investície a ďalšie, pretože rozhodnutia v týchto častiach podnikového plánu môžu ovplyvniť (priamo či nepriamo) prúdenie tokov hotovosti. Základnou funkciou finančnej bilancie je poskytnúť prehľad o finančnej situácii v podniku, o stave jeho finančnej štruktúry. Finančná bilancia spolu s plánom zisku sú významným informačným zdrojom pre analýzu a hodnotenie kvality finančného plánu.

3. krátkodobý finančný plán a rozpočty

Krátkodobý finančný plán súhlasí s časovým horizontom rozpočtov. Rozpočty obsahujú podrobné údaje, aké sleduje účtovníctvo, no nezachytáva minulé skutočnosti, ale budúce javy.

Finančný plán je nástrojom riadenia finančných procesov podnikov a zahŕňa súčasnú a budúcu potrebu finančných prostriedkov a súčasné a budúce finančné zdroje ich krytia.

1.3. METÓDY PLÁNOVANIA

Plánovacia činnosť je spojená aj s výberom a použitím metód tvorby plánu. Metódy sú vlastne postupy, ktorými sú pripravované rôzne podklady potrebné v jednotlivých etapách tvorby plánu.

Východiskom a zároveň aj súčasťou akéhokoľvek plánovania je analýza. Metóda analýzy skúma vývojové tendencie, ktoré sa v minulom vývoji presadzovali a podmienky a faktory, ktoré na nich pôsobili. Táto metóda je veľmi dôležitá, pretože vždy musíme poznať minulosť, ak chceme pochopiť súčasnosť a predvídať budúcnosť. Analýza zabezpečuje plánom reálnosť.

Ďalšou základnou plánovacou metódou je bilančná metóda, ktorej podstata spočíva v porovnávaní zdrojov a potrieb a ich uvedení do rovnováhy. Predmetom bilancovania môžu byť úžitkové hodnoty v naturálnom alebo peňažnom vyjadrení, finančné prostriedky, pracovné sily.

Normatívna metóda plánovania spočíva vo výpočte plánovaných ukazovateľov na základe noriem využívania zdrojov podniku.

Indexná metóda zohľadňuje základné väzby medzi hlavnými ukazovateľmi plánov. Vychádza z porovnania tempa rastu jednotlivých ukazovateľov plánu a do budúcnosti sa snaží určiť ich proporcionálny vývoj.

Metóda analógie je založená na predpoklade nemennosti podmienok systému. Pri jej aplikácii sa predpokladá, že ak nedochádza ku kvalitatívnym zmenám v technickej základni, v organizácii práce a výroby, potom z časového hľadiska možno predpokladať určitý primeraný vývoj ukazovateľov ako sú objem výroby, produktivita práce a pod.

Pri tvorbe plánu výroby a odbytu sa využívajú hlavne metódy analógie, indexná a bilančná metóda, optimalizačné a normovacie metódy. Pri plánovaní zásobovania prevládajú normatívne metódy a pri personálnom plánovaní sú to intuitívne metódy a kvantitatívne metódy používajúce matematický a štatistický aparát (analýza vývojových trendov, regresia, korelácia a pod.). Pri tvorbe finančného plánu sa využíva celý rad metód, techník a modelov. Ide predovšetkým o tieto metódy:²⁴ globálna metóda, metóda postupného zostavovania rozpočtov, metóda pomerových finančných ukazovateľov, analýza percentuálneho podielu na tržbách, regresná metóda, finančné metódy (stimulačné a optimalizačné modely finančného plánu).

1.4. KONTROLA V PLÁNOVANÍ

Po procese plánovania nasleduje kontrola, prostredníctvom ktorej sa zisťuje, pokiaľ sa skutočnosť zhoduje s plánom. Kontrola teda plní v plánovacom procese funkciu spätnej väzby. Jej úlohou je porovnať plánované údaje so skutočnými, nájsť odchýlky od plánu, zistiť, či sa podarilo dosiahnuť plánom vytýčené ciele a zároveň analyzovať odchýlky a hľadať ich príčiny. Okrem toho kontrola často odhalí aj

²⁴ Vlachynský, K. a kol.: Finančný manažment. Elita, Bratislava, 1996, s. 257

kvalitu samotného plánovania, keďže nízka kvalita plánovania sa nutne prejaví aj pri realizácii plánov.

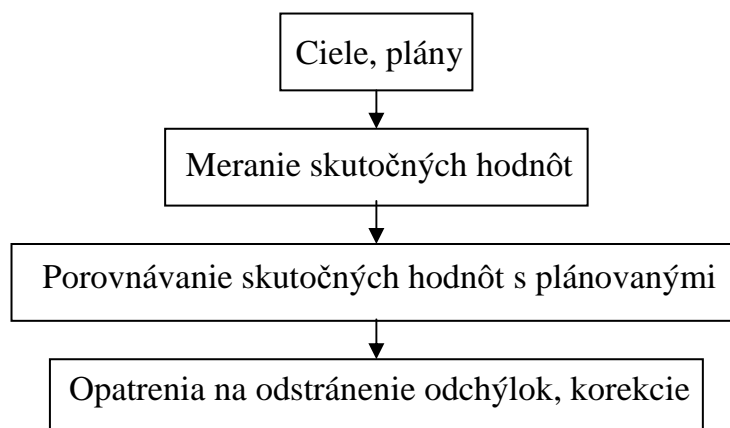
Príčiny odchýliek skutočných ukazovateľov od plánovaných môžu byť rozličné. Patria sem aj objektívne podmienky, ktoré sa v čase plánovania nedali predvídať. Sú to napríklad zmeny v úrokových sadzbách, inflácia, strata odberateľov, zmeny v konkurencii a pod. Preto je dôležité pri príprave plánu čo najlepšie zhodnotiť možný vplyv týchto objektívnych podmienok na plnenie plánu.

Kontrola plnenia plánu sa uskutočňuje v priebehu realizácie plánu, ale tiež na konci plánovacieho obdobia dochádza k analýze plnenia plánu a k jeho zhodnoteniu. Na základe toho sa potom uskutočňuje ďalší plánovací proces.

Pri kontrole plánovania sa používajú hlavne dve metódy - rozdielová a podielová. Pri rozdielovej metóde sa zistí rozdiel medzi skutočnosťou a plánom. Použitím podielovej metódy sa vypočíta percento plnenia plánu.

1.4.1. Etapy kontrolného procesu

Proces kontroly pozostáva z nasledujúcich krokov:



Obr. 1.2: Etapy kontrolného procesu

Predpokladom realizácie kontroly sú ciele (čo sa má dosiahnuť) a plány (ako to dosiahnuť). V ďalšom kroku kontrolného procesu sa určia kontrolné metódy, časový horizont kontroly, subjekty a objekty kontroly. Prostredníctvom zvolených metód potom dochádza k zisťovaniu (meraniu) skutočných hodnôt. Po ňom nastupuje najdôležitejšia časť kontroly – porovnávanie skutočných hodnôt s plánovanými a zisťovanie odchýliek skutočností od plánu. Pri tom môže ísť o odchýlky negatívne alebo pozitívne (napr. prekročenie plánu v objeme). Pri negatívnych odchýlkach je dôležité nielen miesto ich vzniku, ale hlavne príčiny ich vzniku, aby v poslednom kroku kontrolného procesu mohli byť navrhnuté opatrenia na ich odstránenie.

www.euroekonom.sk