

1. TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ

1.1 Potreba manažérskeho plánovania firiem

Je potrebné plánovať v súčasných podmienkach trhovej ekonomiky? Plánujú vôbec firmy vo vyspelých krajinách? S takýmito aj podobnými otázkami sa dennodenne stretávajú poslanci, podnikatelia, študenti, riaditelia, ale aj „obyčajní“ ľudia v našej krajine.

Väčšina ľudí slovne uznáva potrebu plánovania. V praktickom živote sa však uspokojia s tým, že na daný deň alebo týždeň si niečo naplánujú, ale pri plnení svojich predsavzatí postupujú nedôsledne. Časť plánov, ktoré sa im nepodarí splniť, nezávisí len od objektívnych skutočností, ale aj od ich nálady, zábudlivosti, lenivosti. Vedia si nájsť tisíce dôvodov prečo to, čo si naplánovali, nedokázali aj zrealizovať.

Plánovaniu priznávajú najvyššiu prioritu spomedzi všetkých funkcií riadenia nielen teórie manažmentu, ale aj manažéri vyspelých amerických a západoeurópskych firiem. Zároveň zdôrazňujú, že „plánovanie je činnosť, ktorej by potrebovali venovať viac času práve v podmienkach silnej trhovej konkurencie.“¹

„Plánovanie vždy bolo základom dlhodobého úspechu podniku a zvlášť je tomu tak dnes, v dnešnom konkurenčnom prostredí.“²

„Každý, kto chce dnes podnikat', si musí urobiť predstavu o tom, v akom odbore chce podnikat', ako si predstavuje svoje podnikanie a jeho výsledky. Uvažuje teda smerom do budúcnosti a vlastne teda plánuje.“³

„Plánovanie je nutné preto, že len tak je možné dopredu posúdiť, či to, čo máme v úmysle, možno tiež hospodársky a finančne zrealizovať.“⁴

Toto je len niekoľko myšlienok z teórie a praxe, ktoré dokumentujú, že plánovanie je úplne samozrejmom a nevyhnutnou činnosťou podniku v podmienkach trhovej ekonomiky.

1.2 Plánovanie ako jedna zo základných funkcií manažmentu firmy

Jedna z definícií manažmentu uvádza, že je to „proces definovania podstaty cieľov a určovania, ako aj implementácie činností, ktoré vedú k dosiahnutiu cieľov efektívnym využívaním ľudí, materiálu a investičných zdrojov.“⁵ Manažment sa aplikuje v malých i veľkých organizáciách, v ziskových i neziskových podnikoch, a

¹ PILKOVÁ, A. a i.: Manažérske plánovanie. Bratislava, ES VŠE 1992. s. 6.

² Tamtiež, s. 6.

³ VYSUŠIL, J.: Plánování není přežitek. Praha, PROFESS 1994. s. 7.

⁴ KRÁLÍČEK, P.: Základy finančního hospodářství. Praha, Linde, Praha a. s. 1993. s.24.

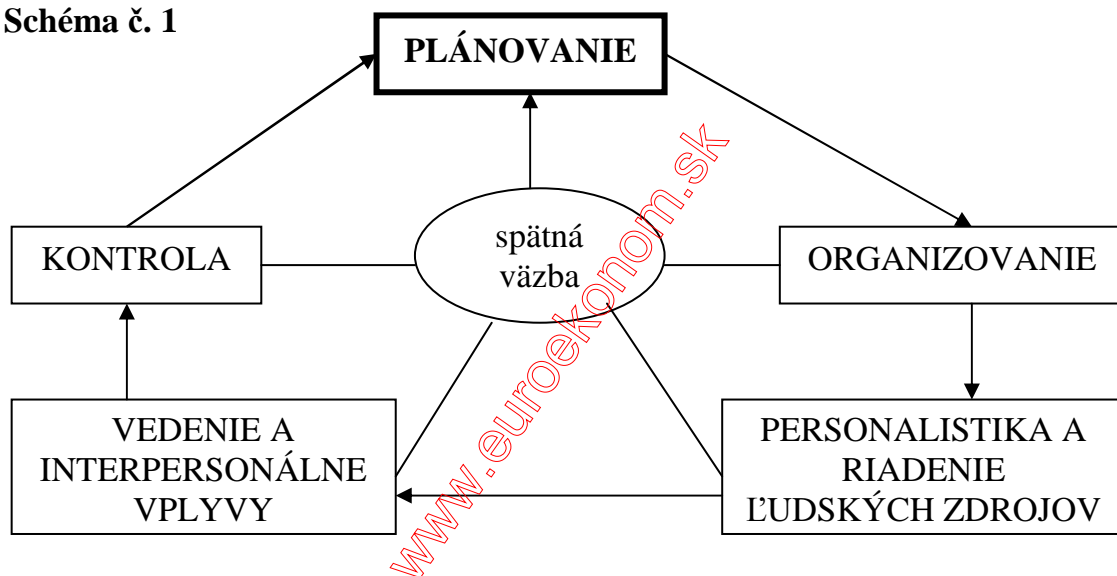
⁵ PILKOVÁ, A. a i.: Manažérske plánovanie. Bratislava, ES VŠE 1992. s. 9.

to ako vo výrobnjej sfére, tak vo sfére služieb. V tejto súvislosti je nutné manažment ako systém dezintegrovať do piatich navzájom súvisiacich funkcií:⁶

- plánovanie,
- organizovanie,
- personalistika a riadenie ľudských zdrojov,
- vedenie a interpersonálne vplyvy,
- kontrola.

Prioritnou spomedzi všetkých týchto funkcií je plánovanie. Vzťah plánovania k ostatným funkciám riadenia popisuje schéma č. 1.⁷

Schéma č. 1



Plánovanie je teda východiskom pre všetky manažérske funkcie. Zahrňuje výber poslania a cieľov a voľbu činností potrebných na ich dosiahnutie. Vyžaduje rozhodovanie, t. j. výber medzi možnosťami budúceho priebehu činností. „Plánovanie stavia mosty medzi tým, kde sme a tým, kam chceme ísť. Vytvára podmienky pre to, aby sme realizovali určité záležitosti, ktoré by sa za iných okolností neuskutočnili.“⁸

Pri plánovaní je nutné zladit' krátkodobé plány s dlhodobými perspektívami firmy. Väčšina podnikov rozoznáva krátkodobé (do 1 roka), strednodobé (do 5 rokov), dlhodobé (nad 5 rokov) plánovanie a prognostiku (nad 10 rokov). Dlhodobé plánovanie má za cieľ určiť hlavnú riadiacu smernicu, ktorú firma sleduje a stanoviť globálnu stratégiu, ako dané ciele dosiahnuť. Naproti tomu krátkodobé plánovanie sa

⁶ KOONTZ, H. – WEIHRICH, H.: Management. Praha, Victoria Publishing 1993. s. 17.

⁷ KRÁLOVIČ, J.: Viete zostaviť finančný plán podniku. FPP, 1996, č. 2, s. 28.

⁸ KOONTZ, H. - WEIHRICH, H.: Management. Praha, Victoria Publishing 1993. s. 118.

zameriava na určenie operatívnych rozpočtov. Strednodobé plánovanie spája funkčné plány vypracované v presných bodoch na určitý počet rokov tak, aby pomáhali dosiahnuť dlhodobé ciele a splniť úlohy podnikov.

Postup plánovania v podniku znázorňuje schéma č. 2.⁹

1.3 Postavenie podnikateľského plánu v hierarchii podnikových plánov

Plánovanie je rozhodovanie o budúcnosti - čo, kedy a kto má urobiť, aby boli splnené vytýčené ciele. Konečným výsledkom plánovacieho procesu je zostavenie plánu podniku. Štruktúra, obsah a stupeň podrobnosti plánu podniku závisia najmä od veľkosti podniku, vyrábanej produkcie, organizačnej štruktúry, odvetvia, v ktorom podnik pôsobí. V náväznosti na uvedené faktory si podnik sám môže zvoliť systém plánovania. Hierarchiu podnikových plánov ukazuje schéma č. 3.¹⁰

1.3.1 Plán rozvoja podniku ako celku ("corporate plan")

Plánovanie rozvoja podniku ako celku tvorí prvú fázu plánovacieho cyklu firmy. Realizuje sa na úrovni vrcholového manažmentu.

Korporatívne plány sú dlhodobého charakteru a hovoria o zásadných zmenách podniku ako celku v budúcnosti. Zostavujú sa na obdobie 5 až 7 rokov. Rozdiel medzi stratégiou obsiahnutou v korporatívnom pláne a strategickým plánom je v tom, že strategický plán je zostavovaný pre ľubovoľné funkčné oblasti podniku (výroba, marketing, odbyt, financovanie). Typickou stratégiou pre korporatívny plán by bolo: „Budeme akciová spoločnosť?“ Takéto rozhodnutie má iný rámec v porovnaní s „prerazíme s novým výrobkom na Európsky trh“.¹¹ V pláne rozvoja podniku ako celku je celá firma zmenená, kým v ostatných ide o zmenu iba časti z nej.

⁹ Tamtiež, s. 130.

¹⁰ PILKOVÁ, A a i.: Manažérske plánovanie. Bratislava, ES VŠE 1992. s. 21.

¹¹ Tamtiež, s. 27.

Schéma č. 2: POSTUP PLÁNOVANIA V PODNIKU

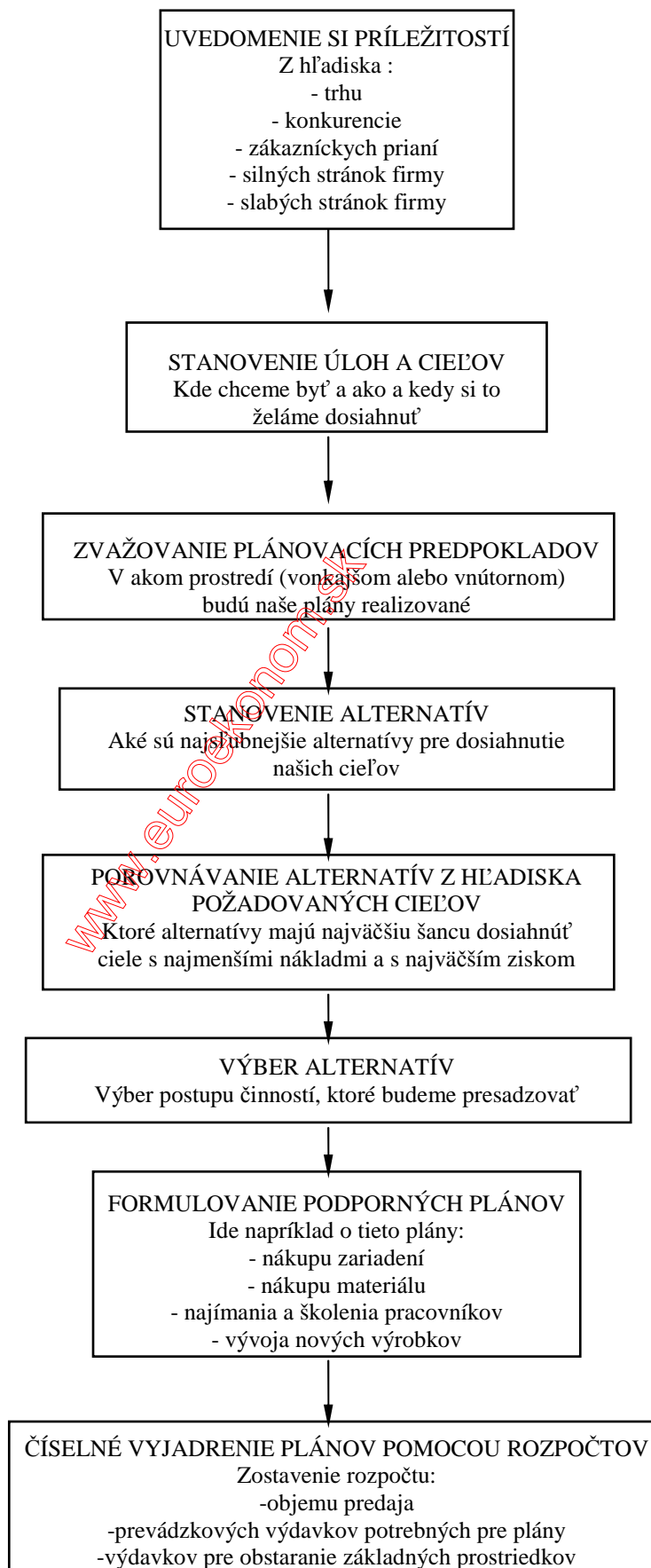
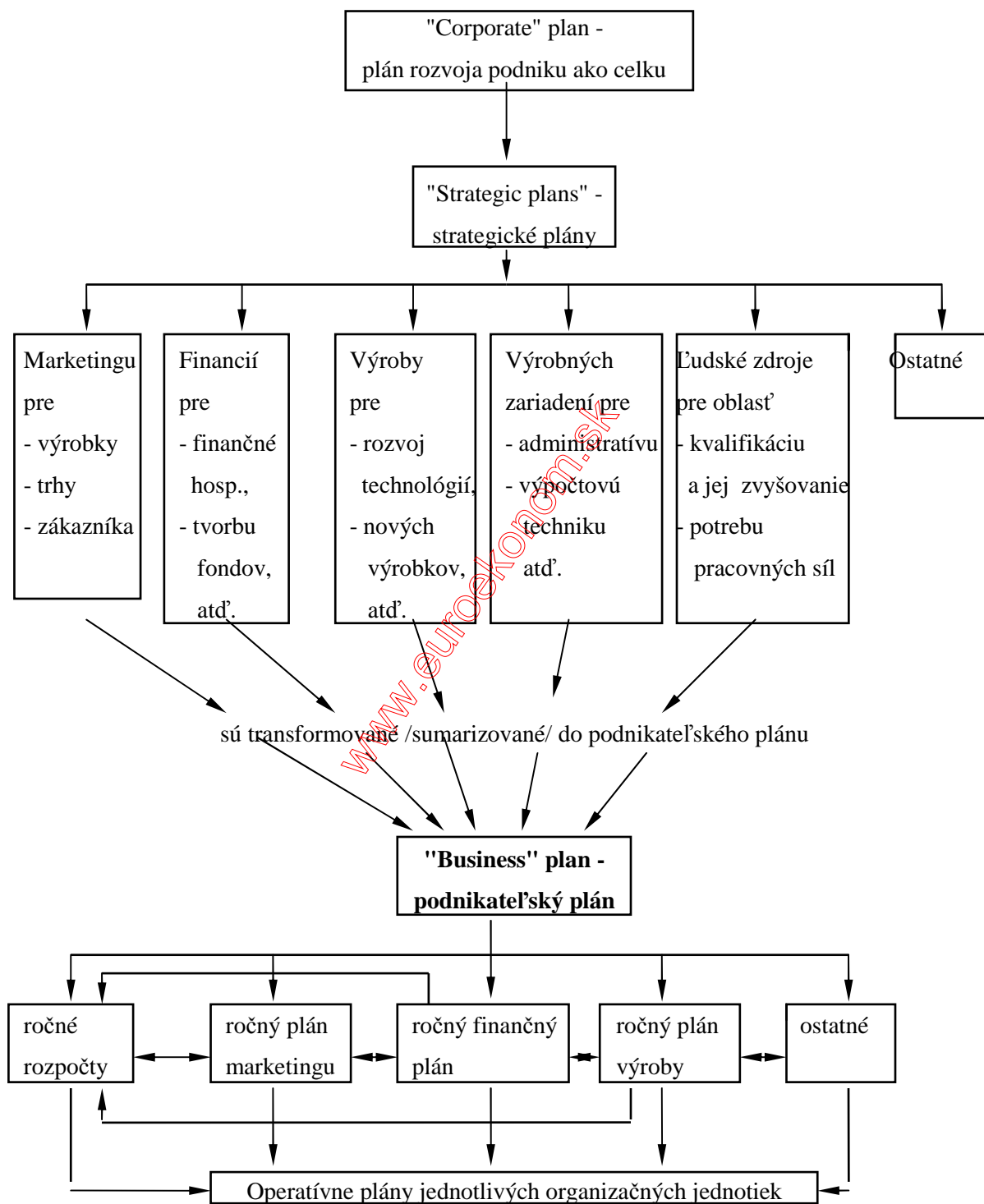


Schéma č. 3 HIERARCHIA PODNIKOVÝCH PLÁNOV



1.3.2 Strategické plány

Výsledky z korporatívneho plánu sa transformujú do strategických plánov, čím sa prechádza do ďalších fáz plánovacieho cyklu.

„Strategický plán obsahuje plánovaný pohyb v príslušnej vecnej oblasti z už čiastočne známej súčasnosti do uvažovanej možnej ako aj pravdepodobnej budúcnosti.“¹² Strategický plán by mal obsahovať:

- primárny cieľ alebo ciele v príslušnej podnikateľskej oblasti na 3 - 5 rokov,
- stratégiu vybranú s cieľom, aby posunula objekt podnikania do požadovaného budúceho stavu,
- taktiky vložené do vybranej stratégie v globálnom vyjadrení,
- náklady, výnosy, pracovné sily, ako aj časový rozvrh ich vzniku a priebeh.

1.3.3 Podnikateľský („business“) plán

Podnikateľský plán mapuje smer činnosti firmy na určité časové obdobie. Z hľadiska systému podnikového plánovania sa podnikateľský plán vypracúva na obdobie 1 až 3 rokov s tým, že je doplnený o všeobecné prognózy na ďalšie 2 až 4 roky. V podniku sa zostavuje ako súčasť normálneho plánovacieho cyklu a to v sumárnej podobe pre potreby vrcholového manažmentu. Súčasne je podnikateľský plán detailne rozpracovaný podľa jednotlivých vecných oblastí a nižších riadiacích úrovní a má charakter „akčného plánu“.

Okrem toho sa podnikateľský plán používa ako nástroj, ktorý má presvedčiť poskytovateľa finančných prostriedkov (napr. banku) o schopnosti budúcej podnikateľskej aktivity firmy, o tom, že manažment má jasnú predstavu o svojom zámere.

Keďže zostavenie podnikateľského plánu je hlavnou témou diplomovej práce, bližšie sa tejto problematike venujeme v podkapitolách 1.4 - 1.5.

1.3.4 Ročné plány a rozpočty a operatívne plány

Úlohy obsiahnuté v podnikateľskom pláne sa transformujú do ročných plánov. Ročné plány sú bezprostredne spojené s ročnými rozpočtami, ktoré sa zostavujú jednak pre jednotlivé funkčné oblasti, ako aj firmu ako celok. V podniku plní rozpočet dôležitú funkciu ako plánovací a kontrolný nástroj. Zvlášť dôležité

¹² PILKOVÁ, A a i.: Manažérske plánovanie. Bratislava, ES VŠE 1992. s. 32.

postavenie má súhrnný rozpočet, ktorý sa zostavuje za celú firmu v členení do jednotlivých funkčných oblastí. Sú v ňom vyčíslené plánované výnosy, náklady a výdavky spojené s realizáciou príslušného ročného plánu. Prostredníctvom jednotlivých rozpočtov sa zadávajú jednotlivým oddeleniam úlohy, ktoré sa majú splniť.

Operatívne plány sú poslednou fázou plánovacieho cyklu firmy. Zostavujú sa na obdobie kratšie ako jeden štvrtrok (na obdobie mesačné, dekadné, denné). Slúžia ako nástroj každodenného riadenia výrobnnej činnosti podniku.

1.4 Podnikateľský plán - pojem

1.4.1 Prečo vypracovávať podnikateľské plány

V súvislosti s rozvojom a aktivitami v oblasti podnikania sa stále častejšie stretávame aj v našich podmienkach s argumentami pre vypracovanie podnikateľských plánov.

Mnohí, najmä malí podnikatelia nemajú vypracované podnikateľské plány a navyše zdôrazňujú, že našťastie žiadna legislatíva im nemôže prikázať, aby také čosi spracovali. Táto fiktívna predstava trvá u nich dovtedy, pokiaľ sa nesnažia získať od finančných inštitúcií prostriedky na rozvoj nových aktivít. Vtedy sú prekvapení, čo sa to po nich vlastne chce, najmä pri žiadostiach o úver alebo dotáciu.

Ďalším argumentom pre vypracúvanie podnikateľských plánov je, že najčastejšou príčinou krachu hlavne malých (ale aj stredných) firiem je skutočnosť, že si nedostatočne plánujú svoje aktivity. Skúsenosti zo sveta ukazujú, že „viac ako polovica novozaložených malých firiem krachuje v prvých dvoch rokoch a počas piatich rokov krachuje až 80 %“. ¹³ Samotní podnikatelia hovoria, že pre nedostatok financií, odborníci však tvrdia, že pre chýbajúci podnikateľský plán (projekt, zámer).

1.4.2 Význam a funkcie podnikateľského plánu

Podnikateľský plán je písomný dokument vypracovaný podľa schopnosti jeho tvorcov a potrieb jeho budúcich užívateľov. Podnikateľský plán obsahuje:¹⁴

- zhodnotenie súčasnej a budúcej situácie podnikateľského subjektu a jeho okolia,
- načrtnutie krátkodobých a dlhodobých cieľov subjektu,
- stanovenie činností a opatrení vedúcich k splneniu daných cieľov.

¹³ PORVAZNÍK, J.: Podnikateľský projekt - predpoklad dlhodobého úspechu v podnikaní. FPP, 1996, č. 11, s. 83.

¹⁴ FOTR, J.: Podnikateľské plány a jejích příprava. Podniková organizace, 1992, č. 4, s. 94.

Podnikateľský plán je vo svojej podstate „zosumarizovaním taktických stratégií a ich vzájomným zosúladením vo všetkých funkčných oblastiach: financie, výroba, marketing, výskum a vývoj, odbyť, investičné projekty.“¹⁵

Podnikateľský plán sa vypracúva pre interné potreby podnikateľa (manažment) ako aj pre externých užívateľov, to znamená, že plní dve funkcie: vonkajšiu a vnútornú.

Z hľadiska vnútornej funkcie je podnikateľský plán určitý vnútorný dokument, ktorý slúži ako základ pre riadenie firmy a je zostavovaný pre potreby vrcholového manažmentu. Má slúžiť hlavne podnikateľovi (manažmentu) ako nástroj spoznávania podnikateľského prostredia (externého i interného). Systematickým zhromažďovaním faktov získava manažment podniku nevyhnutný prehľad o jeho externom prostredí i interných možnostiach, a tým sa pripravuje na riadenie podnikateľských aktivít. Podnikateľský plán teda spracúva podnikateľ v prvom rade sám pre seba, pre úspešné etablovanie sa na trhu.

Predpokladané podnikateľské aktivity však môžu byť finančne náročné a môžu podnecovať k hľadaniu cudzích zdrojov financovania. Každý poskytovateľ finančných prostriedkov resp. každý potenciálny investor má záujem na vrátení a zhodnotení vložených prostriedkov, a preto sa zaujíma o efektívnosť podnikateľskej aktivity, do ktorej má svoje peniaze vložiť. To znamená, že z hľadiska vonkajšej funkcie sa podnikateľský plán používa na „predaj podnikateľských myšlienok“ navonok, predovšetkým finančným inštitúciám (bankám) a záujemcom o spoluprácu (potenciálnym investorom).

V tomto prípade má podnikateľský plán prezentovať firmu v unikátnom svetle a zdokumentovať realnosť jej myšlienok a cieľov z hľadiska finančných výstupov a trhových faktorov. Musí prezentovať, že manažment má jasnú predstavu o podnikaní a vie odhadnúť svoje riziká, má prehľad a realisticky odhaduje budúci vývoj, je schopný robiť správne rozhodnutia. Prognózy v podnikateľskom pláne musia presvedčiť finančné inštitúcie, že firma bude schopná uhrádzať úroky i samotný úver, že bude vždy platobneschopná, atď.

Okrem využitia podnikateľského plánu ako nástroj plánovania je vhodný aj ako nástroj kontroly. Na konci každého roku sa porovnávajú skutočne dosiahnuté hodnoty s plánovanými. Z porovnania sa potom dá vyčítať, ktoré ciele dosiahnuté boli a ktoré nie, resp. kde došlo k odchýlkam. Porovnanie skutočných a plánovaných hodnôt je však možné len v tom prípade, ak ciele boli stanovené nielen popisne, ale boli plánované aj v číslach. Porovnávaním získa manažment informácie o tom, koľko času a kapitálu ktoré aktivity vyžadujú a nakoľko realisticky boli plánované hodnoty stanovené. Z tohto hľadiska slúžia podnikateľské plány ako nástroj vzdelávania vedúcich pracovníkov.

V diplomovej práci je spracovaný podnikateľský plán, ktorý má slúžiť pre interné potreby firmy.

¹⁵ PILKOVÁ, A. a i.: Manažérske plánovanie. Bratislava, ES VŠE 1992. s. 34.

1.5 Členenie podnikateľského plánu

1.5.1 Požiadavky na podnikateľský plán

Vypracovaný podnikateľský plán by mal spĺňať niekoľko základných požiadaviek:

- mal by byť stručný a prehľadný,
- mal by byť zrozumiteľný- je nutné vyjadrovať sa jednoducho a logicky formulovať vety,
- všade, kde je to možné a vhodné, by mal používať grafy, tabuľky a vyjadrovať sa v číslach,
- mal by byť jednoduchý a nemal by zachádzať do technických detailov,
- mal by sa orientovať na budúcnosť, t. j. nie na to, čo firma už dosiahla ale charakterizovať to, čo má byť dosiahnuté,
- mal by byť vierohodný a realistický,
- nemal by byť príliš optimistický z hľadiska trhového potenciálu - znižuje to dôveryhodnosť v očiach potenciálneho investora,
- nemal by byť ani príliš pesimistický - pri podceňovaní môže byť daný podnikateľský projekt pre investora málo atraktívny,
- nemal by zakrývať slabé miesta a riziká projektu,
- mal by upozorniť na konkurenčné výhody projektu a kvality manažmentu,
- mal by poukázať, ako môže investor získať späť investovaný kapitál aj s patričným zhodnotením v priebehu daného obdobia,
- mal by byť spracovaný kvalitne nielen po obsahovej, ale aj formálnej stránke.

1.5.2 Obsah a štruktúra podnikateľského plánu

Vzhľadom na rôznorodosť podnikateľských aktivít i podnikateľských subjektov, nemožno vytvoriť jednotnú, všeobecne platnú detailnú metodiku. Aké kapitoly by mal plán obsahovať a aký rozsah plánu je účelný, je možné stanoviť iba v hrubých rysoch. Z toho vyplýva, že typový podnikateľský plán neexistuje. Podnikateľské plány sú totiž tak rozdielne ako samotné podniky.

Zahraniční odborníci pristupujú k spracovaniu podnikateľských plánov rozdielne. Niektorí navrhujú zostaviť plán bez rozdielu účelu podľa jednotnej

schémy, iní navrhujú odlišnú štruktúru plánov slúžiacich pre interné potreby podniku a plánov predkladaných finančným inštitúciám.

Väčšina podnikateľských plánov nie je príliš rozsiahla. V odbornej literatúre sa uvádza ako orientačná hodnota 30 až 40 strán plus prílohy. Štruktúra podnikateľského plánu a obsah jednotlivých kapitol závisí predovšetkým :

- od charakteru odvetvia, v ktorom firma pôsobí,
- od toho, či sa jedná o novovzniknutú alebo zabehnutú firmu,
- od typu a finančnej inštitúcie, ktorej sa podnikateľský plán predkladá,
- od účelu, pre ktorý sa podnikateľský plán vypracúva.

V jednej záležitosti sa však väčšina autorov zhoduje. Každý podnikateľský plán by mal obsahovať zhrnutie (sumár), hlavnú časť a prílohy.

1.5.2.1 Príklady rôznych štruktúr podnikateľských plánov

podľa JOHNSON, Ron¹⁶

1. Meno a adresa podniku
2. Druh alebo povaha podnikania
3. Zúčastnené osoby
4. Stratégia marketingu a predaja
5. Predpokladaný zisk a straty
6. Predpokladané finančné toky
7. Plán investičných výdajov
8. Skladové hospodárstvo
9. Požadované finančné prostriedky
10. Informácie o manažmente
11. Špeciálne faktory
12. Plán činnosti

podľa BLACKWELL, Edward¹⁷

1. Stručné prehlásenie
2. Trh
3. Odbornosť, skúsenosť a zdroje zainteresovaných osôb
4. Výhody výrobku
5. Metóda
6. Dlhodobá perspektíva
7. Použitie fondov
8. Finančné ciele
9. Prílohy
10. Minulosť podniku

¹⁶ JOHNSON, R.: Ako zostaviť dobrý podnikateľský plán. Bratislava, Open Windows 1995, s.29.

¹⁷ BLACKWEL, E.: Podnikateľský plán. Praha, Readers International Prague 1993. s. 7 - 11.

podľa STRUCK, Uwe¹⁸

1. Prehľad obsahu
2. Zhrnutie
3. Všeobecný popis podniku
4. Kľúčové osobnosti a organizácia podniku
5. Výrobky alebo služby
6. Analýza trhu a prognóza obratu
7. Odbyt
8. Výroba
9. Hraničné termíny
10. Finančný plán
11. Financovanie
12. Príloha

podľa FOTR, Jiří¹⁹

1. Stručné zhrnutie
2. Základné východiská
3. Sledované ciele
4. Analýza trhu
5. Výrobný proces
6. Marketing
7. Prognózy hospodárskych výsledkov a finančné plány
8. Organizácia a manažment
9. Vlastníctvo
10. Rizikové faktory
11. Zhrnutie a závery
12. Príloha

podľa PILKOVÁ, Anna²⁰

1. Zhrnutie
2. Charakteristika podniku
3. Trhy a konkurencia
4. Predaj
5. Výrobky
6. Výroba
7. Finančné údaje
8. Investovanie
9. Doplnky (prílohy)

podľa REŽŇÁKOVÁ, Mária²¹

1. Zhrnutie
2. Opis firmy
3. Analýza trhu a konkurencie
4. Marketingový plán
5. Výrobný plán
6. Finančný plán
7. Kritické rizikové faktory
8. Prílohy

¹⁸ STRUCK, U.: Přesvědčivý podnikatelský plán. 1. vyd. Praha, Management Press 1992. s. 28.

¹⁹ FOTR, J.: Podnikatelské plány a jejich příprava. Podniková organizace, 1992, č. 4, s. 94.

²⁰ PILKOVÁ, A. a i.: Manažérske plánovanie. Bratislava, ES VŠE 1992. s. 36 - 38.

²¹ REŽŇÁKOVÁ, M.: Ako postupovať pri tvorbe podnikateľského plánu . FPP,1996, č. 5, s. 102 - 108.

www.euroekonom.sk