

Obsah

1. MIESTO PLÁNOVANIA V MODERNOM MANAŽMENTE.....	2
1.1 VYSVETLENIE ZÁKLADNÝCH POJMOV	3
1.2 PODSTATA PLÁNOVANIA	4
1.3 DRUHY PLÁNOVANIA	5
1.4 POSTUP PLÁNOVANIA.....	6
1.5 DRUHY PLÁNOV	9
1.6 EFEKTÍVNOSŤ PLÁNOV	11
1.7 VŠEOBECNÝ MODEL SYSTÉMU FIREMNÉHO PLÁNOVANIA	11
1.8 PODNIKATELSKÝ PLÁN A JEHO FUNKCIE	12
1.8.1 Podnikateľský plán ako súčasť plánovacieho cyklu firmy.....	13
1.8.2 Podnikateľský plán firmy predkladaný finančným inštitúciám.....	13
1.8.3 Proces tvorby podnikateľského plánu	14
1.8.4 Požiadavky na podnikateľský plán	15
1.8.5 Náležitosti podnikateľského plánu.....	16
1.8.6 Charakteristika jednotlivých častí podnikateľského plánu.....	17

www.euroekonom.sk

1. MIESTO PLÁNOVANIA V MODERNOM MANAŽMENTE

Manažment je riadenie organizácií fungujúcich v podmienkach trhového hospodárstva. Pre manažment je dôležitá jeho podnikateľská orientácia na rozdiel od metód podnikového riadenia, ktoré vychádzali z centrálného rozpisu národohospodárskeho plánu.

Hoci poznatky manažmentu sú podstatnou časťou podnikateľskej činnosti a majú prispieť k tomu, aby sa podnikateľské správanie uvádzalo racionálne do života a prinieslo zisk, manažment neslúži len podnikaniu, ale uplatňuje sa aj pri nepodnikateľských organizáciách, pri ktorých je nevyhnutná racionalita konania.¹

Manažment ako vednú disciplínu môžeme charakterizovať nepriamo cez charakteristiku jeho piatich najzákladnejších funkcií:

- plánovanie
- organizovanie
- personalistika
- riadenie
- kontrola

Plánovanie. Plánovanie má dominantné postavenie medzi ostatnými manažérskymi funkciami. Je to východisková manažérska funkcia. V tejto časti sa nebudeme podrobne zaoberať plánovaním, pretože táto funkcia manažmentu je predmetom nasledujúcich podkapitol.

Organizovanie. Poslaním organizovania je stanoviť úlohy (roly) ľudí (jednotlivcov alebo skupín), ktorí vo vymedzenej oblasti práce a v čase zabezpečujú plánované prípadne iné potrebné činnosti za účelom plnenia cieľov organizácie. Organizovanie využíva výhody deľby práce (najmä špecializácie) a koordinácie činnosti a vzťahov ľudí, ktorí ich vykonávajú.²

Personalistika. Pod pojmom personalistika ako manažérska funkcia chápeme riadenie ľudských zdrojov. Bližšie ho môžeme charakterizovať ako nábor, výber a prijímanie pracovníkov, ich umiestnenie, rozvoj, ocenenie a odmeňovanie ich činnosti, ale aj ich uvoľňovanie.

Riadenie. Funkcia riadenia úzko súvisí s personalistikou, pretože objektom v riadení sú zamestnanci podniku, t.j. jeho personál. Hlavnou podstatou riadenia a riadiacich pracovníkov je pôsobiť na podriadených tak, aby títo zmenili svoje správanie podľa požiadaviek nadriadeného.

¹ SEDLÁK, M. a kol.: Základy manažmentu.1.vyd.Bratislava, Vydavateľstvo Ekonóm 1996.s.10.

² SEDLÁK, M. a kol.: c.d. s.149.

Kontrola. Manažérska funkcia kontrolovania skutočnosti, či sa zamestnanci riadia plánmi, či sa dosiahol pokrok a odstraňovanie vzniknutých odchýliek sa nazýva kontrola. Hlavná úloha kontroly je upravovanie správania a činnosti ak sa vyskytnú odchýlky od plánov. Plánovanie, organizovanie, personalistika a riadenie sú počítačné kroky na dosiahnutie úlohy. Kontrola sa zaoberá uistením, že plány sú správne implementované.¹

1.1 Vysvetlenie základných pojmov

Medzi základné pojmy, s ktorými sa budeme najčastejšie stretávať v tejto práci patria *podnik, podnikanie, podnikateľ, plán a plánovanie*.

Podnik predstavuje súbor hmotných, ako aj osobných a nehmotných zložiek podnikania. K podniku patria veci, práva a iné majetkové hodnoty, ktoré patria podnikateľovi a slúžia na prevádzkovanie podniku alebo vzhľadom na svoju povahu majú tomuto účelu slúžiť.²

Podnikaním sa rozumie sústavná činnosť vykonávaná samostatne podnikateľom vo vlastnom mene a na vlastnú zodpovednosť za účelom dosiahnutia zisku.³

Podnikateľom podľa Obchodného zákonníka je:

- a) osoba zapísaná v obchodnom registri,
- b) osoba, ktorá podniká na základe živnostenského oprávnenia,
- c) osoba, ktorá podniká na základe iného než živnostenského oprávnenia podľa osobitných predpisov,
- d) fyzická osoba, ktorá vykonáva poľnohospodársku výrobu a je zapísaná do evidencie podľa osobitného predpisu.⁴

Plán určuje smer podnikania, prostriedky na dosiahnutie cieľov, ale je tiež zdrojom informácií pre spoločníkov, investorov, riadiacich pracovníkov, zamestnancov a svojím spôsobom aj pre spotrebiteľov. Na základe plánu môžeme sledovať zmeny vo vývoji, delegovať úlohy a prácu.⁵

Plánovanie predstavuje projektovanie budúcnosti, t.j. budúceho stavu. Pomocou plánovania sa určujú ciele organizácie a stanovujú sa cesty ako ciele v stanovenom čase na požadovanej úrovni dosiahnuť.⁶

¹ SKINNER, S.J., IVANCEVICH, J.M.: Business for the 21st Century. 1.vyd. Boston, IRWIN

² OBCHODNÝ ZÁKONNÍK. § 5.

³ OBCHODNÝ ZÁKONNÍK. § 2, ods.1.

⁴ OBCHODNÝ ZÁKONNÍK. § 2, ods. 2.

⁵ KONEČNÁ, M. a kol.: Drobné podnikání. 1.vyd. Praha, Vysoká škola ekonomická 1993. s. 140.

⁶ SEDLÁK, M. a kol.: Základy manažmentu. 1.vyd. Bratislava, Vydavateľstvo Ekonóm 1996. s.97.

1.2 Podstata plánovania

Plánovanie je proces zahájený vytýčením cieľov, určuje stratégie, politiku a podrobné plány pre ich dosiahnutie; pre realizáciu rozhodnutia vyžaduje organizovanie a využíva kontrolovanie realizácie a spätné väzby ku zahájeniu ďalšieho plánovacieho cyklu.

/GEORGE A. STEINER/

Podstatný charakter plánovania je možné ilustrovať uvedením jeho hlavných charakteristík:

- prispieva k dosiahnutiu zámerov a cieľov
- je prioritné medzi manažérskymi úlohami
- vzťahuje sa na všetky aktivity /schopnosť prenikania plánov/
- umožňuje efektívne vykonávanie činnosti

Aj keď dosiahnutie podnikateľských cieľov bezprostredne závisí na realizácii manažérskych funkcií -organizovaní, personalistiky, riadení, kontrolovaní a plánovaní, ako vidieť z obrázku č.1, plánovanie logicky predchádza výkonu všetkých týchto manažérskych funkcií.¹

V praxi všetky manažérske funkcie vytvárajú systém, ktorý funguje ako celok, plánovanie je svojím spôsobom unikátne, pretože zahŕňa stanovenie cieľov, ktoré sú potrebné pre skupinové úsilie.

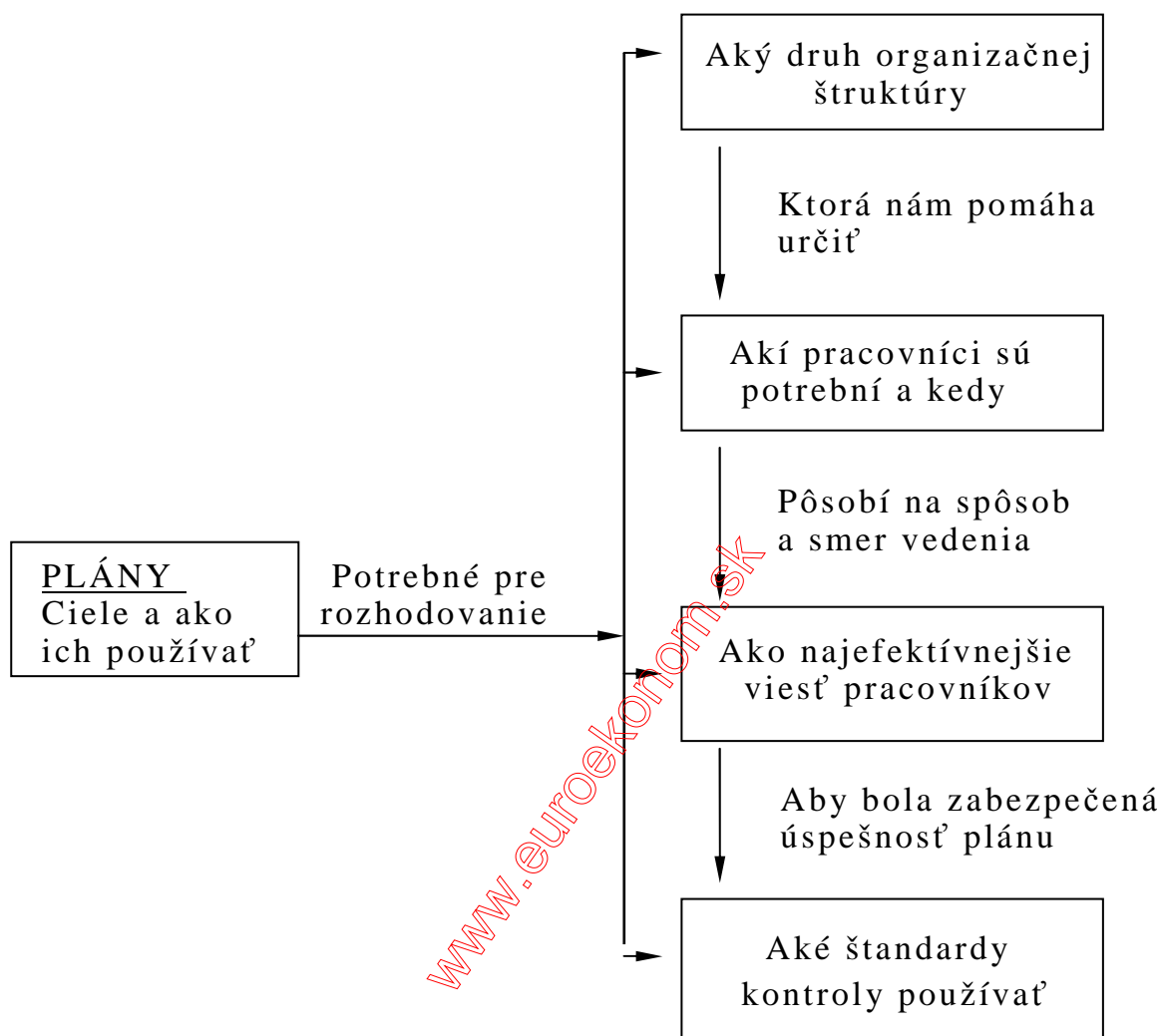
Manažér musí plánovať tiež preto, aby vedel, aká je potreba druhov vzájomných organizačných vzťahov, aká kvalifikácia pracovníkov je nutná, akým spôsobom viesť týchto pracovníkov a aký druh kontroly je vhodný.

Plánovanie a kontrola je neoddeliteľné. Akýkoľvek pokus o kontrolu bez existujúceho plánu je nezmyselný, pretože neexistuje žiadna iná možnosť ako odpovedať na otázku, či ideme tam kam chceme (to je výsledkom kontrolnej úlohy), pokiaľ si nestanovíme cieľ cesty (to je úlohou plánov). Plánovanie tak vytvára štandardy pre kontrolu.²

¹ KOONTZ, H., WEIHRICH, H.: Management. 1.vyd. Praha, Victoria Publishing 1993. s. 118- 119

² KOONTZ, H., WEIHRICH, H.: c.d. s. 120.

Plány ako základ manažmentu



1.3 Druhy plánovania

Plánovanie členíme na:

- dlhodobé
- strednodobé
- krátkodobé

Dlhodobé plánovanie. Vo väčšine veľkých podnikov sa za dlhodobé plánovanie považuje plánovanie na dobu dlhšiu než 5 rokov.¹

¹ CHODASOVÁ, A.: Podnikanie v malých a stredných podnikoch. 1.vyd. Bratislava, Rektorát Ekonomickej univerzity 1993. s. 47.

Dlhodobé plánovanie vyjadruje základné poslanie podniku, stanovuje dlhodobé ciele, určuje stratégiu pokiaľ ide o voľbu metód, ktoré nám dopomáhajú ciele dosiahnuť.

Je dlhodobej, globálnejšej povahy a rieši otázky organizácie ako celku (neodráža špecifiká odborov a vnútro podnikových organizačných zložiek). Dlhodobé plánovanie stanovuje určité všeobecné ciele, ktoré podnik sleduje a určitú globálnu politiku na ich dosiahnutie.¹

Strednodobé plánovanie. Jedná sa o plánovanie na dobu jedného až piatich rokov. Strednodobé plánovanie sa považuje za proces, ktorý spája funkčné plány vypracované v presných bodoch na určitý počet rokov tak, aby pomáhali dosiahnuť dlhodobé ciele a splniť úlohy malých a stredných podnikov.

Krátkodobé plánovanie. Toto plánovanie je do jedného roka. Krátkodobé plánovanie sa zameriava na organizáciu presných smerníc činností a určenia operatívnych rozpočtov.

Strednodobé a krátkodobé plánovanie sa snaží odpovedať na štyri dôležité momenty:²

1) Rok po roku vyčíslené určenie cieľov a nákladov, ktoré musia byť vynaložené, aby sa týchto cieľov dosiahlo.

2) Výber trhu-terčov (cieľov), to znamená výber určitých skupín spotrebiteľov, jednotlivcov, domácností alebo podnikov, ktoré daný podnik chce upútať, aby svoje ciele realizoval.

3) Definovanie útočných stratégií pre tieto trhy.

4) Vypracovanie politiky marketingu (marketing mix), ktorý spočíva v čo najlepšej kombinácii nástrojov marketingu, aby sa realizovali ciele zvolených terčov.

1.4 Postup plánovania

1. Uvedenie si príležitostí

Uvedenie si príležitostí predchádza skutočnému plánovaniu, a preto nie je súčasťou plánovacieho procesu. Je však nepochybné, že uvedenie si príležitostí -ako vo vonkajšom prostredí, tak aj v rámci danej organizácie- je skutočným začiatkom plánovacieho procesu. Všetci manažéri by sa mali najskôr zaoberať otázkou možných budúcich príležitostí, mali by poznať svoju situáciu z hľadiska svojich silných a slabých stránok, vedieť, ktoré problémy je nutné riešiť a prečo a tiež vedieť, čo môžu získať.

¹ KONEČNÁ, M. a kol.: Drobné podnikání. 1. vyd. Praha, Vysoká škola ekonomická 1993. s. 140-141

² CHODASOVÁ, A.: Podnikanie v malých a stredných podnikoch. 1.vyd. Bratislava, Rektorát Ekonomickej univerzity 1993. s. 48.

2. Stanovenie cieľov

Druhým krokom pri plánovaní je stanovenie cieľov pre celý podnik a pre každú jeho podriadenú pracovnú jednotku. Ciele môžu byť dlhodobé alebo krátkodobé. Špecifikujú očakávané výsledky a identifikujú koncový bod, ako majú byť dosiahnuté a na čo má byť kladený dôraz.

Ciele podniku dávajú smer hlavným plánom, ktoré tieto ciele odrážajú a definujú pre každé dôležité oddelenie. Hlavným cieľom týchto oddelení je určovať ciele podriadených oddelení až na najnižšiu úroveň riadenia.

3. Vývoj predpokladov

Tretím logickým krokom pri plánovaní je stanovenie, zverejnenie a získanie súhlasu k využitiu plánovacích predpokladov. Ide o predpoklady, týkajúce sa prostredia, v ktorom budú plány realizované.

Je dôležité, aby všetci manažéri zahrnuli do procesu plánovania dohodu o predpokladoch. V skutočnosti je hlavnou podstatou plánovacích predpokladov.

Čím ochotnejšie budú jednotlivci pri plánovaní pristupovať na využitie konzistentných plánovacích predpokladov, tým viac bude podnikové plánovanie koordinovanejšie.

Pri vytváraní predpokladov hrá významnú úlohu prognózovanie: Aké budú trhy? Aký veľký bude objem predaja? Aké budú ceny? Aké budú výrobky? Aký bude technický rozvoj? Aké náklady? Aké budú mzdy? Aké budú dane? Aké nové podniky vzniknú? Aké bude politické a sociálne prostredie? Aké budú dlhodobé trendy?

4. Určovanie alternatívnych postupov

Štvrtým krokom plánovania je hľadanie a skúmanie alternatívnych postupov činností, a to hlavne tých, ktoré sa zdajú byť reálne.

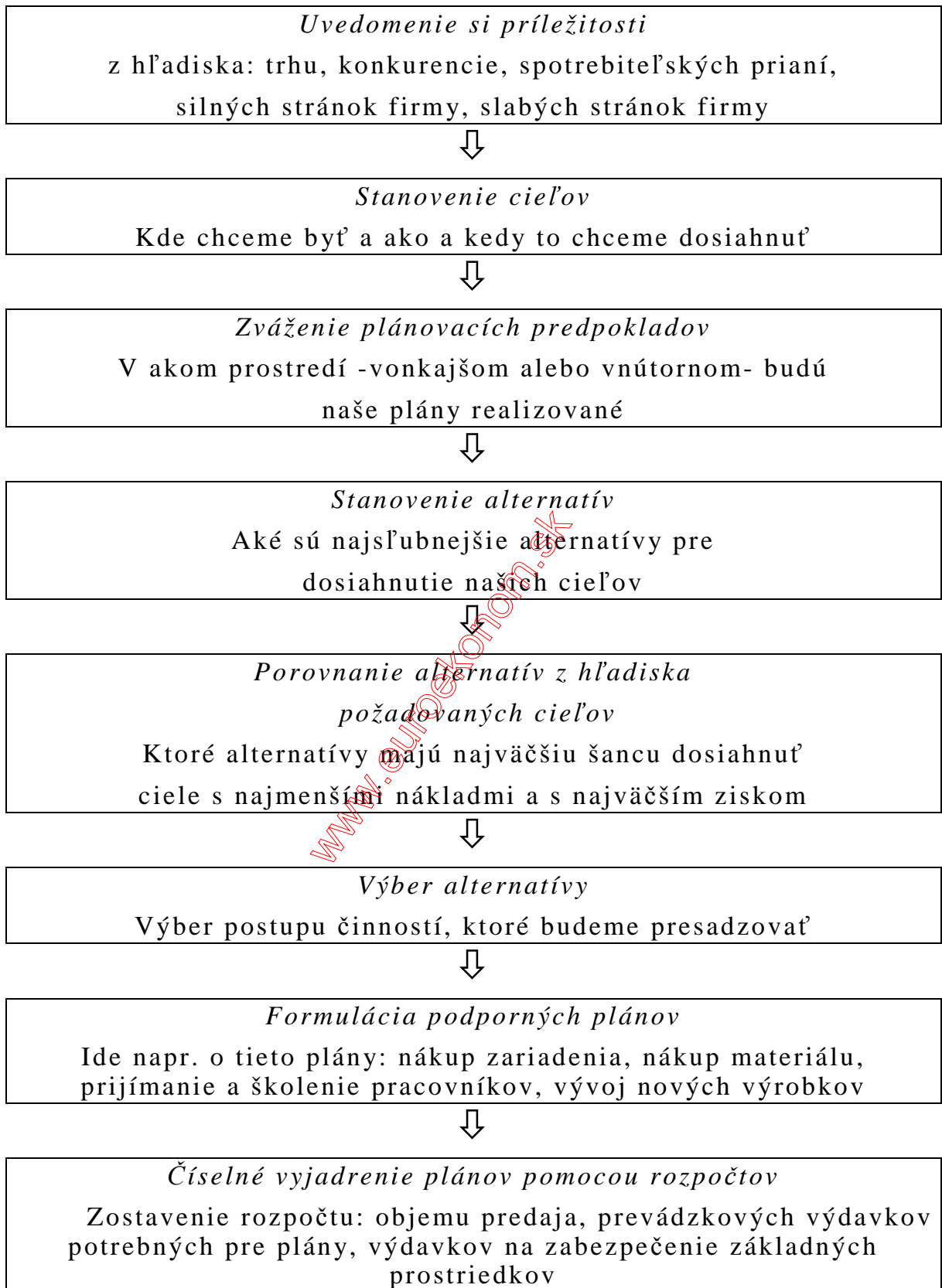
Najčastejším problémom nebýva nájdenie alternatív, ale ich redukcia na tie najslubnejšie pre ďalšiu analýzu. Preto musia manažéri obyčajne urobiť ich predbežné hodnotenie a tak nájsť najvhodnejšie príležitosti.

5. Hodnotenie alternatívnych postupov

Po nájdení alternatívnych postupov a posúdení ich silných a slabých stránok nasleduje ďalší krok: hodnotenie alternatív z hľadiska určených predpokladov a z hľadiska vytýčených cieľov.

Vzhľadom k tomu, že vo väčšine prípadov prichádza do úvahy veľa alternatívnych postupov a súčasne sa vyskytuje veľa premenných a veľa obmedzení, dochádza k tomu, že hodnotenie môže byť neobyčajne náročné.

POSTUP PLÁNOVANIA¹



¹ KOONTZ, H., WEIHRICH, H.: Management. 1.vyd. Praha, Victoria Publishing 1993.
s. 130.

6. Výber postupu

Toto je okamih, kedy je plán prijatý - skutočný okamih rozhodovania. Občas nastane situácia, že výsledkom analýz a hodnotenia sú doporučené dva alebo viac návrhov a manažér musí rozhodnúť, ktorý z nich prijať.

7. Formulácia odvodených plánov

Aj keď je rozhodutie uskutočnené, iba zriedkavo je plánovanie skončené, pretože je potrebná formulácia odvodených plánov. Odvodené plány sú zvyčajne požadované na podporu hlavného plánu.

8. Numerizácia plánov pomocou rozpočtov

Akonáhle je rozhodovanie skončené a plány sú zostavené, nastáva posledný krok a to ich prevod do číselnej podoby pomocou rozpočtov. Celkový rozpočet podniku predstavuje súhrn celkových príjmov a výdavkov s výsledným ziskom alebo stratou a rozpočet hlavných bilančných položiek ako je hotovosť a kapitálové výdavky.

Každé oddelenie, program obchodných aktivít alebo nejaká časť podniku môžu mať svoj vlastný rozpočet a to zvyčajne tých nákladov a kapitálových výdavkov, ktoré sa vzťahujú k celkovému rozpočtu.¹

1.5 Druhy plánov

Ak si uvedomíme, že plán predstavuje akýkoľvek postup budúcej činnosti, je zrejmé, že plány môžu mať rôzne podoby.

Plány môžeme klasifikovať ako:²

- zmysel alebo poslanie
- úlohy alebo ciele
- stratégie
- taktiky
- postupy
- pravidlá
- rozpočty

Zmysel alebo poslanie identifikuje základnú funkciu, respektíve úlohu akéhokoľvek podniku alebo agentúry, eventuálne akejkolvek ich časti. Akýkoľvek druh organizačnej činnosti, ak má byť účelný, by mal mať prinajmenšom nejaký zmysel alebo poslanie.

Zmyslom obchodného podniku je, povedané všeobecne, výroba a distribúcia tovarov a služieb.

¹ KOONTZ, H., WEIHRICH, H.: Management. 1.vyd. Praha, Victoria Publishing 1993. s. 129-132.

² Tamtiež, s. 123-128.

Úlohy alebo ciele predstavujú koniec, ku ktorému činnosti smerujú. Nepredstavujú však iba koncový bod plánovania, ale tiež koniec, ku ktorému smeruje organizovanie, personalistika, riadenie a kontrola.

Zatiaľ čo ciele podniku predstavujú základný plán firmy, jednotlivé oddelenia môžu mať tiež svoje vlastné ciele. Tieto ciele prirodzene prispievajú k dosiahnutiu podnikových cieľov.

Stratégia je definovaná ako určenie dlhodobých základných cieľov podniku a stanovenie nevyhnutných činností a zdrojov potrebných pre dosiahnutie týchto cieľov. Takto sa môže firma rozhodnúť, akým druhom činnosti sa bude zaoberať, aké majú byť jej rastové ciele a požadovaná ziskovosť.

Účelom stratégie je určiť a prostredníctvom hlavných cieľov a taktiky vyjadriť predvídaný obraz podniku.

Taktiky sú tiež určitou formou plánovania, ktoré všeobecne určujú alebo objasňujú postupy alebo spôsoby uvažovania pri rozhodovaní. Taktiky definujú oblasť, v rámci ktorej majú byť uskutočnené rozhodnutia, aby bola istota, že budú z hľadiska cieľov konzistentné a že budú prispievať k ich dosiahnutiu.

Taktiky obyčajne existujú na všetkých organizačných úrovniach, a to v rozsahu od hlavných taktík, cez hlavné taktiky oddelení, až po vedľajšie taktiky, používané v najmenších segmentoch organizácie.

Postupy sú plány, ktoré určujú a vyžadujú metódy realizácie budúcich činností. Majú podobu chronologických postupností požadovaných činností. Predstavujú návody, ktoré podrobne a presne určujú, akým spôsobom majú byť určité činnosti realizované.

Pravidlá určujú špeciálne požiadavky na činnosti a iné záležitosti, ktoré vylučujú akúkoľvek voľnosť. Obyčajne predstavujú najjednoduchší typ plánu. Pravidlá na rozdiel od postupov určujú spôsob realizácie činností bez špecifikácie ich časovej postupnosti.

Programy sú súhrnom cieľov, taktík, postupov, pravidiel, pridelených úloh, potrebných krokov, využívania zdrojov a ďalších prvkov potrebných k realizácii danej činnosti. Obvykle bývajú podporované rozpočtom.

Rozpočet je numerické stanovenie očakávaných výsledkov. Rozpočet môže byť vyjadrený vo finančných jednotkách, v pracovných jednotkách, v jednotkách produkcie, v prevádzkových hodinách alebo v akýchkoľvek iných merateľných veličinách. Môže sa týkať prevádzky, vyjadrovať kapitálové výdavky alebo tok hotovosti.

Rozpočet predstavuje v mnohých firmách základný plánovací nástroj. Význam rozpočtu pre firmu spočíva v tom, že môže stanoviť očakávaný cash flow, očakávané príjmy a výdavky, kapitálové výdavky alebo využitie pracovníkov a strojov. Pre kontrolnú činnosť

je rozpočet nevyhnutný, nemohol by však fungovať ako citlivý nástroj kontroly, keby nebol plánom.

1.6 Efektívnosť plánov

Efektívnosť plánov je daná stupňom dosiahnutia vytýčených zámerov alebo cieľov. Na druhej strane je efektívnosť plánov daná tým, do akej miery prispel k dosiahnutiu zámerov alebo cieľov, vzhľadom k nákladom vynaloženým na jeho zostavenie a realizáciu. Plán síce niekedy môže prispieť k skvalitneniu požadovaných cieľov, ale za cenu neprimerane vysokých nákladov.

Plán môžeme považovať za efektívny vtedy, ak dosiahne svoje ciele pri vynaložení primeraných nákladov za predpokladu, že náklady nie sú vyjadrené len v časových alebo peňažných jednotkách, ale tiež mierou uspokojenia jednotlivcov a skupín.¹

1.7 Všeobecný model systému firemného plánovania

Firemné plánovanie je proces, ktorý podobne ako väčšina ďalších procesov zahŕňa v sebe sériu krokov, rozdielnych fáz, ktoré za sebou nasledujú v určitom poriadku. V každej z týchto fáz sa uskutočňuje jeden alebo viaceré rozhodovacích procesov so všetkými charakteristikami, ktoré tieto procesy majú /definovanie alternatív riešenia, výber kritérií, rizikové preferencie, hodnotenie alternatív, výber optimálnej alternatívy atď./.²

Systém firemného plánovania môžeme charakterizovať z týchto aspektov:³

a) úroveň plánovania

- plánovanie rozvoja podniku ako celku (korporatívne plánovanie)
- plánovanie jednotlivých organizačných jednotiek (divízií, oddelení a pod.)
- funkčno-operačné plánovanie (výroba, financie, marketing...)
- plánovanie projektov
- plánovanie úloh
- plánovanie náhodných udalostí

b) vecný obsah plánu firmy, resp. divízií

- plánovanie rozvoja podniku
- plán marketingu

¹ KOONTZ, H., WEIHRICH, H.: Management. 1.vyd. Praha, Victoria Publishing 1993. s. 123.

² LESÁKOVÁ, E.: Firemné plánovanie. 1.vyd. Banská Bystrica, Ekonomická fakulta Univerzity Mateja Bela 1997. s. 4.

³ LESÁKOVÁ, E.: c.d. s. 9-11.

- finančný plán
- plán výroby
- plán investícií
- plán výskumu a vývoja, resp. vývoja
- plán rozvoja ľudských zdrojov
- akvizičný plán atď.

c) časový aspekt plánovania (dĺžka obdobia, na ktoré sa zostavujú jednotlivé plány, závisí od typu odvetvia, do ktorého firma spadá)

- strategické plánovanie (3 - 5 rokov, resp. 8 rokov)
- podnikateľské plánovanie - biznis plány (resp. programové plánovanie 2 - 5 rokov)
- ročné plány a rozpočty
- operatívne plány (na obdobie kratšie ako 1 štvrťrok)

d) system plánov podniku rešpektujúci vyššie uvedené tri hľadiská (úroveň plánovania, časový a vecný aspekt)

Uvedené štyri faktory spolu s typom odvetvia, do ktorého firma spadá, ovplyvňujú obsah a štruktúru plánu podniku a sú tiež základom tvorby adekvátneho systému podnikového plánovania.

Možno konštatovať, že neexistuje jednotný šablónovitý systém, ktorý by uplatňovali všetky firmy. Firmy si volia, resp. využívajú taký systém, ktorý najlepšie vyhovuje ich potrebám riadenia. Tomuto prispôbujú obsah, štruktúru, ale i proces tvorby plánu.

1.8 Podnikateľský plán a jeho funkcie

Podnikateľský plán je dokument, ktorý mapuje smer činnosti firmy na určité časové obdobie. Väčšina firiem zostavuje detailný podnikateľský plán na jeden až dva roky, ktorý je doplnený o všeobecnejšie prognózy na dva až štyri roky dopredu. Vo firme sa zostavuje jednak ako súčasť normálneho plánovacieho cyklu a to v sumárnej podobe pre potreby vrcholového manažmentu, ako aj detailne podľa jednotlivých vecných oblastí a nižších riadiacich úrovní. V tomto prípade charakter "plánu akcií" (akčného plánu).

Okrem toho sa podnikateľský plán používa na "predaj podnikateľských myšlienok" banke alebo inej finančnej inštitúcii. V tomto prípade plní úlohu nástroja, ktorý má dokumentovať životaschopnosť firmy a reálnosť jej cieľov, pre ktoré hľadá financie.

Takže podnikateľský plán plní tzv. vnútornú i vonkajšiu funkciu.

1.8.1 Podnikateľský plán ako súčasť plánovacieho cyklu firmy

(vnútorná funkcia)

Podnikateľský plán pomáha riadiť obchod, v ktorom firma podniká tým, že "komunikuje" víziu firmy prostredníctvom konkrétnych úloh jednotlivým manažérskym tímom. Odráža jednak podnikové stratégie dotiahnuté do konkrétnych taktík časového obdobia podnikateľského plánu, ako aj prognózy vývoja všeobecných ekonomických podmienok v odvetví, ako aj konkurenčných úvah.¹

Vo svojej podstate je podnikateľský plán zosumarizovaním taktických stratégií a ich vzájomným zosúladením vo všetkých funkčných oblastiach: marketing, výroba, výskum a vývoj, investičné projekty, financie.

Podnikateľský plán je zvyčajne vyjadrený v globálnych ukazovateľoch výstupov (hodnota tržieb) a to štvrťročne alebo i mesačne pre každú skupinu výrobkov (výrobný odbor), avšak nie pre špecifické položky alebo individuálne výrobky vo vnútri každej skupiny. Môže tiež špecifikovať celkové zásoby, ako aj ich požadovanú úroveň, ktorá sa má dodržať v plánovacom období.

Vo svojej sumárnej podobe pre potreby vrcholového manažmentu nepozostáva zo všetkých detailov ako aj časovej špecifikácie činnosti potrebnej pre realizáciu plánu, ale namiesto toho determinuje možné všeobecné postoje ku konkurencii, aby sa dosiahli hlavné ciele.

Podnikateľský plán na nižších úrovniach riadenia obsahuje detailnejšie rozhodnutia aj časovú špecifikáciu ich realizácie. Celkovo by mal byť podnikateľský plán firmy skompletizovaný každý rok do 3. štvrťroka pre budúce plánovacie obdobie.

1.8.2 Podnikateľský plán firmy predkladaný finančným inštitúciám

(vonkajšia funkcia)

Podnikateľský plán z hľadiska svojej vonkajšej funkcie má prezentovať firmu v unikátnom a zvláštnom svetle založenom na vlastných schopnostiach a skúsenostiach žiadateľov. Má presvedčiť budúcich investorov, že firma a jej manažment:²

- má jasnú víziu, pozná podmienky, v ktorých hodlá pôsobiť, teda vie odhadnúť svoje riziká; Túto skutočnosť vie dokumentovať viacvariantným vypracovaním plánu (optimistický, pesimistický, pravdepodobnostný variant),
- má prehľad a odhad hodnoty a relevantnosti informácií,

¹ LESÁKOVÁ, E.: Firemné plánovanie. 1.vyd. Banská Bystrica, Ekonomická fakulta Univerzity Mateja Bela 1997. s. 23-24.

² LESÁKOVÁ, E.: c.d. s. 24.

- je schopný robiť rozhodnutia, ktoré sú založené na správnom druhu informácií požadovanej kvality,
- sa vyznačuje etikou podnikania

Keďže cieľom podnikateľského plánu je získať financie na začatie resp. rozvoj podnikania od niektorej z finančnej inštitúcií, projekcie a prognózy obsiahnuté v podnikateľskom pláne musia presvedčiť tieto inštitúcie:

- že podnik bude schopný uhrádzať úroky i samotný úver, o čom svedčia dokumentované výsledky marketingového prieskumu (predbežné zmluvy, citovanie vyjadrenia sa budúcich odberateľov a pod.),
- že projekcie cash flow, kľúčové pomerové finančné ukazovatele v oblasti likvidity, úverovej zadĺženosti a ziskovosti dosahujú hodnoty lepšie ako je priemer v odvetví,
- že firma je schopná uhradiť úver a úrok v prípade nepriaznivého vývoja podnikania,
- o úprimnosti zámerov podnikania prostredníctvom miery, akou sa majitelia spolupodieľajú na financovaní projektu

1.8.3 Proces tvorby podnikateľského plánu

V plánovacom procese úspešných firiem sa z hľadiska organizačného postupu prepojenia medzi jednotlivými riadiacimi úrovňami používajú najmä pri tvorbe podnikateľských plánov a ročných plánov tri typy plánovacích postupov:¹

1. plánovanie zvrchu (centralizované plánovanie) - v procese ktorého vyššia hierarchická úroveň riadenia určí ciele, ako aj rozpracuje plány pre nižšie úrovne. Zástancovia tohto typu plánovania vychádzajú z predpokladu, že pracovníci neradi berú na seba zodpovednosť a predpokladajú, že majú byť riadení.

2. plánovanie zdola (decentralizované plánovanie) - vychádza z predpokladu, že nižšie riadiace úrovne naformulujú vlastné ciele a vypracujú také plány, ktoré najlepšie resp. maximálne odrážajú ich možnosti. Takéto plány sa potom schvaľujú na vyššej úrovni riadenia. Jadrom tohto prístupu je poskytnutie čo najširšej demokracie tým, ktorí sa budú podieľať na realizácii plánu, aby sa tvorivo zúčastnili tohto procesu.

3. kombinovaný postup využíva väčšina firiem. V rámci neho vyššia hierarchická úroveň riadenia určí rámec možností firmy, celkové ciele na plánovacie obdobie a ďalej jednotlivé divízie, resp. oddelenia rozpracúvajú plány dosiahnutia týchto cieľov. Po schválení vyšším hierarchickým stupňom riadenia sa tieto plány stanú oficiálne platným dokumentom.

¹ LESÁKOVÁ E.: c.d. s. 28-29.

1.8.4 Požiadavky na podnikateľský plán

Spracovaný podnikateľský plán by mal spĺňať určité požiadavky, a to:¹

- **stručnosť a prehľadnosť**, jeho dĺžka by nemala presahovať päťdesiat strojov písaných stránok
- **jednoduchosť**, nezachádzať do technických a technologických detailov (t.j. má byť zrozumiteľný pre bankárov a investorov, čo sú spravidla osoby bez hlbších technických základov)
- **uviesť výhody produktu alebo služby** pre užívateľa resp. zákazníka, investori oceňujú trhovu orientovanú podnikateľskú činnosť
- **orientovať sa na budúcnosť**, t.j. nie na to, čo už firma dosiahla, ale na vystihnutie trendov, spracovanie prognóz a ich využitie na charakteristiku toho, čo má byť dosiahnuté
- **byť čo najvieryhodnejší a realistický**, napr. otvorené ohodnotenie konkurencie zvyšuje dôveryhodnosť podnikateľského plánu
- **nebyť príliš optimistický z hľadiska trhového potenciálu**, pretože to znižuje jeho dôveryhodnosť v očiach poskytovateľa kapitálu
- **nebyť príliš pesimistický**, pretože pri podceňovaní môže byť daný podnikateľský projekt pre investora málo atraktívny
- **nezakrývať slabé miesta a riziká projektu** (aj prípadné chyby, ktorých sa firma v minulosti dopustila). Ak totiž investor odhalí určité negatívne faktory neuvedené v podnikateľskom pláne, môže to v jeho očiach značne oslabiť dôveryhodnosť projektu. Naopak, identifikácia rizík a existencia plánu korekčných opatrení demonštruje pripravenosť manažérskeho tímu na zvládnutie prípadných problémov s využitím minulých skúseností
- **upozorniť na konkurenčné výhody projektu a kompetenciu manažérskeho tímu firmy**, a to nielen z hľadiska nevyhnutných manažérskych a podnikateľských zručností, ale i schopnosti pracovať ako efektívny tím
- **preukázať, ako môže investor získať vynaložený kapitál späť** s patričným zhodnotením v priebehu nasledujúcich troch až siedmych rokov
- **byť kvalitne spracovaný aj po formálnej stránke**

Na záver je nevyhnutné uviesť, že ani kvalitné technicko-ekonomické štúdie podnikateľského projektu a z nich vychádzajúceho podnikateľského plánu nezaručuje celkom jeho úspech, pretože ide stále o rizikový projekt.

¹ FOTR, J.: Příprava a hodnocení podnikatelských projektů. 1.vyd. Praha, Vysoká škola ekonomická 1993. s.138.

Kvalita prípravy projektu sa však priaznivo prejaví tým, že:

- zvyšuje nádej úspechu jednotlivých podnikateľských projektov a tým zlepšuje hospodárske výsledky firmy z dlhodobého hľadiska
- znižuje nebezpečenstvo takého neúspechu podnikateľských projektov, ktorý by vážne ohrozil finančnú stabilitu firmy a prípadne aj jej samotnú existenciu

1.8.5 Náležitosti podnikateľského plánu

Neexistuje žiadny presný návod ako vypracovať podnikateľský plán. V podstate ide o čo najpresnejšie opísanie podnikateľského zámeru v takej forme, aby presvedčil zúčastnených, že podnikateľské riziko je primerané a prinesie očakávaný zisk. Keďže som náležitosti podnikateľského plánu študovala z rôznych materiálov, pokúsila by som sa v tejto časti navrhnúť vlastnú štruktúru podnikateľského plánu.

Ako podklady som použila literatúru od J.Fotra¹ a konkrétne osnovy podnikateľských plánov z troch najväčších slovenských peňažných ústavov: Slovenská sporiteľňa, a.s., Všeobecná úverová banka, a.s. a Investičná a rozvojová banka, a.s.

Na základe týchto materiálov bude mať náš podnikateľský plán nasledujúcu osnovu:

1. Stručný súhrn
2. Charakteristika firmy
 - 2.1 Základné údaje
 - 2.2 Informácie o manažmente
 - 2.3 Ekonomické hodnotenie firmy
3. Charakteristika produktov
4. Výrobný proces
5. Predaj a marketing
 - 5.1 Trh
 - 5.2 Odberatelia
 - 5.3 Distribúcia
6. Konkurencia
7. Finančné údaje
 - 7.1 Údaje za minulé obdobia
 - 7.2 Finančná projekcia
8. Prílohy

¹ FOTR, J.: Příprava a hodnocení podnikatelských projektů. 1.vyd. Praha, Vysoká škola ekonomická 1993.

1.8.6 Charakteristika jednotlivých častí podnikateľského plánu

1.8.6.1 Stručný súhrn

V úvode podnikateľského plánu je potrebné stručne zhrnúť celý podnikateľský plán. Sumarizuje hlavné body plánu (ciele, hlavná produkcia, výroba, hlavní odberatelia, zákazníci).

Tento stručný súhrn je síce prvou časťou podnikateľského plánu, mal by sa však vypracovať až v samotnom závere. Vzhľadom k tomu, že prípadný poskytovateľ kapitálu s ním prichádza do styku ako s prvým, mal by tento súhrn poskytovať základné charakteristiky firmy v stručnej a presvedčivej forme (v maximálnom rozsahu dvoch - troch strojom písaných stránok).

1.8.6.2 Charakteristika firmy

Táto časť podnikateľského plánu by mala obsahovať stručný súhrn základných informácií o firme, ktoré sme ďalej rozviedli do troch bodov:

1. Základné údaje

V tomto bode odporúčame uviesť:

- obchodný názov spoločnosti
- sídlo (PSČ, telefón, fax)
- IČO
- dátum zapísania do obchodného registra
- právna forma podnikania
- základné imanie
- účasť na podnikaní v iných obchodných spoločnostiach (uviesť percentuálny podiel)

2. Informácie o manažmente

Odporúčame stručne charakterizovať kľúčových manažérov (vek, vzdelanie, prax v príslušnom odbore, funkcia).

3. Ekonomické hodnotenie firmy

V tomto bode uvádzame:

- históriu spoločnosti - tu by mala byť uvedená stručná charakteristika činnosti firmy od jej založenia až po súčasnosť
- počet zamestnancov a ich štruktúra podľa pracovného zaradenia (robotníci, TH pracovníci, pracovníci administratívy)
- štruktúra majetku (aktív) a zdrojov (pasív)

1.8.6.3 Charakteristika produktov

V rámci charakteristiky produktov je nutné určiť ich dobu životnosti, kto je alebo bude ich užívateľom a aké výhody mu vzniknú z uplatnenia týchto produktov, aké kľúčové faktory rozhodujú o ich úspechu, aké sú ich jedinečné vlastnosti, ktoré rozhodujú o konkurenčnej pozícii a porovnanie týchto vlastností s konkurenciou, aké sú spôsoby ochrany produktov (vlastnenie patentov a pod.).

1.8.6.4 Výrobný proces

Obsahom podkapitoly je popis procesu výroby produktov - popis práce do dodania vstupov dodávateľmi až po konečnú fázu realizácie, čo v tomto prípade znamená predaj zákazníkovi.

1.8.6.5 Predaj a marketing

Obsahom tejto časti by mala byť charakteristika marketingového postavenia firmy, teda jej postavenia na domacom a zahraničnom trhu. Tiež sa budeme venovať najvýznamnejším odberateľom podniku Slovmag, a.s. a spôsobu distribúcie.

1. Trh

Naším cieľom je odhadnúť veľkosť trhu a mieru jeho rastu, aké zmeny, súvisiace s naším výrobkom sa vyskytujú na trhu. Charakterizovanie trhu sa uskutočňuje cez určenie zákazníkov, ktorí trh vytvárajú. Celkový trh je tvorený všetkými potenciálnymi záujemcami o produkty firmy alebo konkurenčne porovnateľné produkty. Pre našu firmu však nie je dôležitá len kapacita celkového trhu, ale naším cieľom je určiť podiely konkurenčných firiem ako aj firmy Slovmag, a.s. Lubeník na celkovom trhu.

Súčasťou tohto bodu je aj hľadanie odpovede na otázku či existuje možnosť zvýšenia odbytu súčasných výrobkov s rozlíšením, či je zvýšenie odbytu možné na tuzemskom alebo zahraničnom trhu.

2. Odberatelia

Odberateľmi alebo zákazníkmi firmy sú všetci, ktorí vytvárajú dopyt po jej výrobku alebo službe. Pre firmu je dôležité určiť si svoju cieľovú skupinu a poznávať a skúmať jej požiadavky.

V tejto časti podnikateľského plánu definujeme odberateľov s uvedením hlavných odberateľov, ďalej objasníme spôsoby výberu zákazníkov a ako sa dostávame do ich podvedomia.

3. Distribúcia

V stručnej a jasnej forme popíšeme spôsob distribúcie, distribučné kanály. Mali by sme rozlíšiť, či podnik výroby predáva priamo alebo prostredníctvom obchodných zástupcov a uviesť výhody a nevýhody priameho resp. sprostredkovaného predaja.

V tejto časti podnikateľského plánu spomenieme aj spôsoby a druhy dopravy.

1.8.6.6 Konkurencia

Opis konkurencie je časťou podnikateľského plánu, ktorej sa prikladá veľký význam. V tejto časti uvádzame najvýznamnejších konkurentov a podrobíme ich analýze. Odpovedáme hlavne na tieto otázky: Aká je naša súčasná konkurencia? Aké sú jej silné a slabé stránky (v porovnaní s naším podnikom)?

1.8.6.7 Finančné údaje

Podnikateľský plán týkajúci sa problematiky financií je nutné podať v predpokladaných odhadoch finančnej budúcnosti podniku vo forme finančných plánov. V prípade podniku Slovmag, a.s., z hľadiska toho, že podnik je už v súčasnosti činný, táto časť podnikateľského plánu si vyžaduje podať informácie aj o predchádzajúcom stave finančného hospodárenia za posledné tri roky.

1.8.6.8 Prílohy

Súčasťou podnikateľského plánu sú aj prílohy, ktoré môžu obsahovať doklady, ktoré deklarujú údaje podnikateľského zámeru, patenty, certifikáty a pod.