

Plánovanie - nástroj kompetentného manažmentu podniku

Euboslav SZABO – Miroslav GRZNÁR – Jaroslav JANÍK

Úvod

Plánovanie tvorí základnú funkciu manažmentu podniku od ktorej do veľkej miery závisí účinnosť celého komplexu riadiacich činností. Hlavnou úlohou plánovania je stanovenie poslania a cieľov podniku, stanovenie prostriedkov a ciest, ktorými sa vytýčené ciele podniku budú realizovať. Okrem tohto samotné plánovanie plní aj nezanedbateľné úlohy v oblasti motivácie manažérov i výkonných pracovníkov, keď parametre plánu sa stávajú metou ľudských zdrojov na rôznych stupňoch riadenia.

Cieľom nášho príspevku je analyzovať výkon plánovacích činností v súčasnej podnikovej praxi v SR, posúdiť kvalitu plánovania a jej vplyv na prosperitu podnikov a identifikovať slabé miesta a rezervy v oblasti vykonávania plánovacích činností.

Príspevok je parciálnym výsledkom riešenia grantového projektu VEGA č.1/2601/05 „Rozvoj podnikového manažmentu a rozhodovacích procesov v podmienkach integrácie“.

Kritický pohľad na súčasné podnikové plánovanie

Plánovanie je najmä v stredných a veľkých podnikoch chápané ako samozrejmosť a realizuje sa často rutinným spôsobom. Plánovacie premisy, ktoré sú východiskom k tvorbe plánov však nie sú vždy v potrebnej miere aktualizované a na ich báze tvorené plány nedokážu adaptovať podnik podnikateľskému prostrediu.

Ďalšou príčinou problémov plánovania je existencia prehnaných očakávaní v oblasti jeho možností a schopností v nových podmienkach. Funkcia plánovania sa nezriedka vidí ani nie tak v plánovacích procesoch, ich orientácii na budúcnosť a ich komunikačnom význame pre prepájanie jednotlivých stupňov riadenia, ako v kontrole či sa dosiahol plánovaný stav.

Kritika súčasných systémov plánovania si všíma, že tradičné prístupy nereagujú na zmeny v podnikateľskom prostredí, na ich vysokú komplexnosť a nedisponujú potrebnými mechanizmami aktualizácie plánovacích systémov. Málo sa zvyrazňuje fakt, že plánovateľnosť je odlišná v jednotlivých odvetviach a podnikoch, zatiaľ čo tradičné systémy plánovania boli koncipované pre stabilné podnikateľské prostredie, ktoré dnes už neexistuje.

Tradičné plánovanie je v súčasnosti kriticky hodnotené aj z celého radu ďalších príčin, z ktorých uvedieme aspoň niektoré.

Väzba na minulosť. V rámci tradičného plánovania sú často len extrapolované hodnoty z minulosti. Tento prístup neumožňuje prihliadať na zmeny v prostredí,

nevšima si požiadavky zákazníkov, ignoruje inovácie a technologické zlepšenia, ktoré ponúka výskum a vývoj vo svete.

Operatívne zameranie. Absentuje previazanosť plánovania na stratégiu. Tradičné plánovanie sa orientuje najmä na alokáciu zdrojov, prípadne efektívnosť ich využitia, ale menej na potrebné zmeny v podniku, ktoré pripravuje stratégia rozvoja podniku.

Orientácia na vstupy. Plány a ich zostavovanie sa koncentruje na alokáciu vstupov namiesto na poskytované výkony – výstupy a zhodnotenie ich prínosov k tvorbe hodnoty a k uspokojovaniu rastúcich potrieb zákazníkov

Nízka flexibilita. Plánovacie parametre sú tak stabilne stanovené, že ich nemožno v priebehu plnenia plánu meniť. Osobitne to platí pre výnosy a náklady. Prvé majú stanovené spodnú hranicu, ktorá sa má dosiahnuť a druhé hranicu hornú, ktorá sa nesmie prekročiť. To v podmienkach premenlivých trhov a neustálych zmien v podnikateľskom prostredí protirečí potenciálnym schopnostiam plánovania viesť podnik k dynamickému rozvoju.

Nákladová náročnosť plánovania. Tradičné plánovanie je často hodnotené ako časovo a pracovne príliš náročné a jeho výsledok nie vždy dokáže uhradiť vynaložené náklady. Je tomu tak najmä vtedy, ak podnikový plán predstavuje monument čísel, ktorým vykonávatelia úloh ani nerozumejú.

Uprednostňovanie nevhodných metód a postupov tvorby plánov. Prejavuje sa hlavne v prevládaní empirických metód na úkor metód exaktných a heuristických, ktoré sú vhodnejšie v reálnych podmienkach neistoty a rizika v ktorých sa plán tvorí.




Charakteristika skúmaného súboru podnikov

Širšie koncipovanú analýzu zameranú na súčasný stav plánovania v podnikoch SR sme vykonali s cieľom zistiť rozdiely v plánovacích postupoch, v procese tvorby plánov, používaných metódach plánovania a navrhnuť ich zdokonalenie v podmienkach integrácie slovenských podnikov do európskych podnikateľských štruktúr. Naším zámerom bolo posúdiť kritické miesta súčasného plánovania v slovenských podnikoch.

Prieskum sa uskutočnil v 128 podnikoch SR, ktorých štruktúra je zobrazená v nasledujúcich tabuľkách, formou dotazníka v období rokov 2004 až 2005.

Súbor podnikov bol náhodný a pri ich výbere sa nekládli žiadne obmedzenia. Podniky, ktoré odpovedali na naše požiadavky vyplnením zaslaného dotazníka sme roztriedili podľa znakov – veľkosť podľa počtu zamestnancov, podľa odvetvia podnikania a výšky zisku. Uvedeným znakom sme prisúdili najväčší význam pri hľadaní rozdielov v plánovacích prístupoch manažérov.

Prvým členením podnikov bolo členenie veľkosti podľa počtu zamestnancov a celý súbor bol rozčlenený na nasledujúce skupiny:

-  malé podniky – počet zamestnancov do 19,
-  stredné podniky – počet zamestnancov 20 až 99,
-  stredne veľké podniky – počet zamestnancov 100 až 499,



veľké podniky – počet zamestnancov 500 a viac.

Štruktúra podnikov súboru z hľadiska delenia podľa veľkosti je zobrazená v tabuľke 1

Tab. č. 1 Štruktúra podnikov súboru

Rozdelenie podľa veľkosti	Počet	Percentuálne vyjadrenie
Malé	30	23,4%
Stredné	46	35,9%
Stredne veľké	34	26,6%
Veľké	18	14,1%
Spolu	128	100 %

Rozdelenie podnikov podľa veľkosti je pomerne rovnomerné, jedine podiel veľkých podnikov je o niečo menší. Najvyšší je podiel stredných podnikov. To do značnej miery odpovedá aj realite.

Ďalším triedením podnikov zobrazeným v nasledujúcej tabuľke č. 2 je podľa odvetvia podnikania. Toto členenie je rozšírené o členenie podnikov podľa veľkosti, čo potom poskytne ucelenejší obraz o vzorke podnikov, t.j. rozdelenie podnikov podľa odvetvia podnikania a zároveň ich rozdelenie podľa veľkosti. Najväčší podiel majú podniky výrobné a podniky zamerané na obchodnú činnosť. Podniky v odvetviach finančnictva a informatiky sú zastúpené rovnakým podielom a podniky v agrárnom sektore len symbolicky.

Tabuľka č. 2: Podniky podľa odvetvia podnikania

Rozdelenie podľa odvetvia podnikania	Počet	Percentuálne vyjadrenie	Malé	stredné	stredne veľké	veľké	Spolu
Obchod a služby	42	32,8%	33,3%	45,2%	21,5%	0,0%	100 %
Výrobný podnik	56	43,8%	12,5%	41,1%	33,9%	12,5%	100 %
Financie	14	10,4%	14,3%	28,6%	7,1%	50,0%	100 %
Informatika	14	10,4%	50,0%	0,0%	21,4%	28,6%	100 %
Poľnohospodárstvo	2	1,6%	0,0%	0,0%	100 %	0,0%	100 %
Spolu	128	100 %	x	x	x	x	x

Z uvedenej vzorky podnikov bolo až 80 % ziskových z čoho možno usudzovať, že väčšinou ide o dobré podniky riadené kvalifikovanými manažérmi.

Výsledky analýzy plánovania v súbore podnikov

Prvým znakom, ktorým sme chceli posúdiť bolo *organizovanie plánovania* v podniku. Výsledky zobrazuje tab. 3.

Tab. 3 Výskyt samostatného plánovacieho útvaru v podniku

Ukazovateľ	Počet	%	Z toho malý v %	stredný	Stredne veľký	Veľký
Plánovací útvar má	37	28,9	5,5	18,9	40,5	35,1
Plánovací útvar nemá	91	71,1	30,8	42,9	20,9	5,4
Spolu	128	100,0	-	-	-	-

Vlastný plánovací útvar a teda centralizáciu plánovania realizuje len tretina skúmaných podnikov, pričom ide predovšetkým o stredné a veľké podniky. Väčšina podnikov uplatňuje decentralizované plánovanie, ktoré sa uskutočňuje na hlavných útvaroch, ako sú finančný, výrobný, zásobovací a nákupný a pod. Tento prístup vytvára priestor pre participáciu týchto útvarov na tvorbe plánu, čo je jeho výhodou. Vlastný plánovací útvar mali najčastejšie podniky v odbore finančníctva a informatiky s predovšetkým zahraničným vlastníkom.

Ďalšou skúmanou oblasťou podnikového plánovania bolo využívanie *plánovacích postupov* v rámci uplatňovaných plánovacích procesov. Výsledky uvádza tab. 4

Tab. 4 Plánovacie postupy v podnikoch

Ukazovateľ	Počet	%	Z toho malý v %	stredný	Stredne veľký	Veľký
Top down	46	35,9	30,4	43,5	10,9	15,2
Bottom up	2	1,6	-	-	-	100
Kombinovaný	80	62,5	20,0	32,5	36,3	11,2
Spolu	128	-	-	-	-	-

Skúmané podniky využívajú najčastejšie plánovacie postupy kombinované a historicky najstarší systém top down. To naznačuje prílišné spoliehanie sa manažérov na centralistický a autoritatívny prístup k plánovaniu, ktorý neumožňuje participáciu ďalších odborníkov na tvorbe plánu. Prítomnosť postupu bottom up sa vo vyspelých krajinách považuje za moderný, demokratický princíp plánovania. Tento v našom súbore však uplatnili len 2 veľké podniky.

Spôsoby realizácie plánovacích procesov sme analyzovali aj v jednotlivých odboroch podnikania. Výsledky uvádza nasledujúca tabuľka.

Tab. 5 Plánovacie postupy v podnikoch podľa odvetvia podnikania v %

Ukazovateľ	Podnikov spolu	Top down	Bottom up	Kombinácia
Obchod a služby	42	33,3	-	66,7
Výrobný podnik	56	35,7	-	64,7
Financie	14	50,0	-	50,0
Informatika	14	21,4	14,3	64,3
Poľnohospodárstvo	2	100,0	-	-
Spolu	128	35,9	1,6	62,5

Prístup tvorby plánu postupom „zdola hore“ využívali len niektoré podniky v odvetví informatiky, kde sa aj využívali všetky hodnotené postupy. Najčastejšie sa vyskytoval prístup „zhora dole“ a kombinácia, pričom táto prevládala v troch odvetviach s najväčším počtom zastúpených podnikov.

Nakoniec vyhodnotíme ešte plánovacie prístupy tak, že v triedení použijem roydenie podnikov podľa miery ziskovosti, čo nám umožní posúdiť vplyv plánovacích postupov na prosperitu podnikov.

Tab. 6 Plánovacie postupy podľa ziskovosti podnikov v %

Ukazovateľ	Podnikov spolu	Top down	Bottom up	Kombinácia
Nadpriemerný	30	10,0	6,7	83,3
Priemerný	73	46,8	-	53,2
Podpriemerný	7	42,9	-	57,1
Nulový	11	36,4	-	63,6
Mierne strata	7	28,6	-	71,4
Spolu	128	35,9	1,6	62,5

Uplatňovanie postupu top down nevedie k nadpriemernému zisku, k tomu vedie skôr využívanie kombinácie rôznych postupov. Ale samotné uplatňovanie kombinácie nie je zárukou dosiahnutia zisku, ako o tom svedčia čísla v tabuľke 6. Podniky bez zisku do značnej miery využívali postup zhora – dole, čo len potvrdzuje jeho neúčinnosť v súčasných podnikateľských podmienkach.

Ďalšou oblasťou skúmania bolo *aké druhy plánov v súčasnosti podniky zostavujú* a využívajú z časového hľadiska. Je známe, že prevaha operatívneho plánovania sa v súčasnosti pokladá za kritické miesto podnikového plánovania. Analyzovali sme v akej štruktúre podľa dĺžky časového horizontu sú plány zostavované v našom súbore podnikov. Výsledky uvádza nasledujúca tabuľka:

Tab. 7 Štruktúra podnikových plánov podľa časového hľadiska

Plány	Podiel podnikov	Časový horizont	Kto ich požaduje v %			Doba tvorby
			Majitelia	Manažment	Útvary	
Strategické	54,7 %	5 rokov	38,5	61,5	-	3 mesiace
Strednodobé	73,4 %	1,8 roka	43,4	56,6	-	1,5 mesiac.
Operatívne	90,6 %	7 mesiac.	30,8	61,5	7,7	1 týždeň

Len polovica opytovaných podnikov realizuje strategické plánovanie, ktoré je spojené s vytváraním a využívaním konkurenčnej výhody a s realizáciou strategických podnikateľských zámerov. Zdá sa, že podniky si neuvedomujú potrebu vypracovania a plánovania strategických zmien. Pričom je zaujímavé, že potrebu strategického plánovania viac pociťujú samotní manažéri a nie majitelia podnikov.

Najviac podniky využívajú operatívne plánovanie s krátkym časovým horizontom, ktoré väčšinou slúži na materiálové a pracovné zabezpečenie výrobných procesov a využívania výrobných kapacít vo výrobných podnikoch. Jeho potrebu tiež najviac pociťujú manažéri podnikov.

Strednodobé plánovanie sa v skúmaných podnikoch orientuje najmä na zostavovanie podnikateľských plánov (business plány) a ich využívanie požadujú podobnou mierou majitelia i manažéri. Jednotlivé útvary podniku prejavujú záujem aj o operatívne plánovanie. Najčastejšie je finančný útvar podniku, ktorý požaduje krátkodobé plánovanie peňažného toku.

Pozrime teraz ako sa plánovanie podľa dĺžky časového horizontu diferencuje v jednotlivých odvetviach.

Tab. 8 Časové druhy plánov podnikov podľa odvetvia v %

Odvetvie	Strategický plán	Strednodobé plány	Operatívne plány
Obchod a služby	45,8	66,7	91,7
Výroba	58,1	70,9	96,8
Financie	62,5	100,0	100,0
Informatika	50,0	71,4	50,0
Poľnohospodárstvo	100,0	100,0	100,0

Keďže v poľnohospodárstve evidujeme len 2 podniky nemôžeme výsledok pokladať za dosť reprezentatívny. Najviac sa strategické plánovanie uplatňuje vo financiách a vo výrobnej sfére. Vysoké podiely strednodobého plánovania nachádzame u všetkých odvetví a u operatívneho plánovania podobne, ale s výnimkou informatiky, kde sa tieto druhy plánu využívajú menej.

Či je korelácia medzi časovými druhmi plánov a ekonomickou prosperitou to nám umožní posúdiť tabuľka 7.

Tabuľka naznačuje, že vyššie využívanie strategického plánovania, ale aj ďalších časových plánov je vo väzbe s vysokým ziskom podnikov. Potvrďuje to aj fakt, že podniky v strate a s nulovým výsledkom len veľmi málo uplatňujú

strategické plánovanie. Ťažšie sa už interpretuje skutočnosť, že aj pomerne menšie využívanie strategického plánovania umožňuje niektorým podnikom dosahovať priemerný zisk.

Tab. 9 Časové druhy plánov podľa výšky zisku podnikov

Zisk	Strategické plán	Strednodobé plány	Operatívne plány
Nadpriemerný	70,6	88,2	94,1
Priemerný	48,8	65,8	87,8
Podpriemerný	75,0	75,0	100,0
Nulový	36,4	66,7	83,3
Mierna strata	42,9	85,6	100,0

Na otázku, kto sú tvorcovia strategického plánu podnikov sme získali odpoveď, že najčastejšie sú to manažéri (45,1 % prípadov), potom majitelia podnikov (26,2 %) a nasledujú plánovací útvar podniku, alebo externí konzultanti.

Poslednou oblasťou, ktorou sa ešte pre obmedzený rozsah príspevku môžeme zaoberať bude oblasť využívania funkčných plánov na ktoré sa členia podnikového plánovacie dokumenty. O miere ich využívania informuje nasledujúca tabuľka:

Tab. 10 Podnikové plány z funkčného hľadiska v %

Plán	% podnikov	Časový horizont	Kto ich vyžaduje			Čas zostavenia
			Majitelia	Manažment	Útvary	
Marketingový	76,4	1,1 roka	9,3	35,2	55,5	1,2 mes.
Výrobný	45,8	0,9	6,1	18,1	75,8	0,7
Investičný	65,3	2,3	10,6	36,2	53,2	1,5
Finančný	94,4	1,3	4,4	41,2	54,4	1
Zásobovací	58,3	0,5	-	30,9	69,1	0,5
Personálny	50,0	1,3	-	25,0	75,0	1,2
Výskumu a vývoja	16,7	1	-	25	75	1,2

Z funkčných plánov sa v podnikoch najčastejšie zostavuje a používa plán finančný, čo vyplýva z jeho väzby na výkazníctvo a zdaňovanie podniku. Jeho časový horizont je však pomerne krátky. Ďalším najčastejšie používaným plánom je plán marketingový, čo odpovedá potrebe analyzovať trh a uspokojovať potreby odberateľov. Najmenej sa v skúmaných podnikoch plánuje výskum a vývoj, čo nemožno považovať za správnu tendenciu. Údaje o dĺžke časového horizontu jednotlivých plánov potvrdzujú orientáciu podnikov na operatívnu a podceňovanie strategických aspektov plánovania.

Záver

Analýza plánovacích procesov v súbore skúmaných slovenských podnikov rôznych odvetví potvrdila platnosť viacerých známych kritických pohľadov na

plánovanie. Pretrváva orientácia plánovačov na krátkodobé plány a zanedbávanie strategických otázok, v plánovacích postupoch prevláda postup kombinovaný a top down, ale málo sa využíva participatívny prístup“ zdola – hore“, pri funkčných plánoch je síce správne venovaná najväčšia pozornosť finančnému plánu, ale značne menšia pozornosť sa venuje ďalším čiastkovým plánom.

Kľúčové slová:

Plánovanie, kritické hodnotenie plánov, analýza plánovania podnikov, plánovacie postupy, časový horizont plánov

Literatúra

1. Amrein, S. a i.: Better budgeting – príklad plánovaní ve spoločnosti UBS I. Controlling, roč. 2004, č. 2
2. Buchner, H., Weigand, A.: Jaké plánování je vhodné pro váš podnik? Controlling, roč. 2004 č. 3
3. Grznár, M., Šinský, P.: Firemné plánovanie. Bratislava: Vyd. EKONÓM, 2003
4. Janík, J.: Plánovacie procesy v podnikoch SR a možnosti ich zdokonalenia. Dizertačná práca. Ekonomická univerzita, Bratislava, 2006
5. Szabo, L., Jankelová, N.: Podnikateľské rozhodovanie. Bratislava: Vyd. EKONÓM, 2007

Summary

Planning as a tool of target setting and providing their implementation is a part of successful management of the firm. This article devotes to analysis of planning in current Slovak firms whereby it focuses on three main questions (issues). Who is responsible for creating plans in the firm, how planning methods are used, how types of plans are composed and how functional plans are used. The results indicated some imperfections in the process of planning as focusing on short-term plans and neglecting of strategic issues. In the planning procedure prevails combined approach and top down approach but firms use only little bottom up approach. In the domain of functional plans its paid attention to financial plan, what's good message but the domain of partial plans is neglected.

Autori:

doc. Ing. Luboslav Szabo, CSc.,
Ekonomická univerzita v Bratislave.
e-mail: szabo@euba.sk

prof. Ing. Miroslav Grznár, DrSc.
Ekonomická univerzita v Bratislave,
e-mail: mirog@euba.sk,

Ing. Jaroslav Janík, PhD.,
American Chamber of Commerce in Slovak Republik,
Bratislava. e-mail :jaroslav.janik @amcham.sk