

3 Riadenie a organizácia malého podniku

Hlavné témy

- Zásadné rozdiely v správaní sa podnikateľa v porovnaní so správaním sa administrátora (zamestnanca v manažérskej pozícii).
- Hlavné skupiny činností sa vykonávajú v manažmente podniku.
- Znaky dobrej stratégie podniku a základne zameranie stratégie malých a stredných podnikov.
- Vztahy medzi víziou, poslaním a stratégiou podniku.
- Ciele, princípy a postup podnikového plánovania.
- Obsah a nástroje súhrnného podnikového plánovania.
- Zameranie a obsah strategického plánovania v podniku.
- Zameranie a obsah marketingového plánovania v podniku.
- Zameranie a obsah plánovania výroby, nákupu a investícií v podniku.
- Zameranie a obsah personálneho plánovania v podniku.
- Zameranie a obsah finančného plánovania v podniku.
- Vplyv základných kategórií personálnej politiky ekonomiku podniku.
- Formy organizačných štruktúr, ktoré sa využívajú v riadení malých a stredných podnikov.

„Jedným z obrovských omylov, ktorých sa podniky znova a znova dopúšťajú, je snaha o používanie nejakej univerzálnnej stratégie. Neexistuje žiadna univerzálna stratégia, ktorej aplikáciu by bolo možné rozšíriť za hranice konkrétneho podniku“. (Michael E. Porter)

„Plánovanie spočíva na odkrytí vecí dnes, aby sa umožnilo mať budúcnosť zajtra. Je to bezprostredný výdaj reflexie a času ako investícia do budúcnosti.“

3.1 Manažér – podnikateľ verzus manažér – zamestnanec

Howard H. Stevenson vymedzuje podnikanie ako prístup k manažmentu spočívajúci v hľadaní príležitostí bez ohľadu na zdroje, ktoré sú v súčasnosti k dispozícii. Z toho vyplývajú značné rozdiely v správaní sa podnikateľa v porovnaní so správaním sa administrátora (zamestnanca v manažérskej pozícii) sa prejavujú v týchto šiestich kľúčových aspektoch podnikania:

- strategická orientácia,
- oddanosť príležitosti,
- pridelovanie zdrojov,
- ovládanie zdrojov,
- štruktúra riadenia,
- koncepcia odmeňovania.

3.1.1 Rozdiely v správaní sa manažéra podnikateľa a manažéra - zamestnanca

1 Strategická orientácia

Podnikateľ – poháňa ho vnímaná príležitosť

TLAKY: Zmenšujúci sa tok príležitostí

Rýchle zmeny v technológiách, v ekonomike spotrebiteľov, v sociálnych hodnotách

Administrátor – pohána ho rozsah zdrojov, ktoré má v súčasnosti k dispozícii

TLAKY: Sociálne kontrakty

Kritériá hodnotenie výkonnosti

Systémy a cykly firemného plánovania

2 Oddanosť príležitosti

Podnikateľ – revolučné konanie, krátke časové úseky

TLAKY: Orientácia na akciu, čin

Krátky rozhodovací priestor, nemusí svoje rozhodnutia zdôvodňovať nadriadeným

Potreba riadiť riziká

Administrátor – evolučné konanie, dlhé časové úseky

TLAKY: Rešpektovanie hierarchie zodpovednosti v rozhodovaní

Prerokovávanie stratégie

Potreba redukovať riziká

Riadenie vhodnosti projektu pre jeho zdroje

3 Pridelenie zdrojov

Podnikateľ – vo viacerých fázach, s minimálnymi záväzkami (čiastkovými zdrojmi) v každej fáze

TLAKY: Čažká predikcia potreby zdrojov

Nedostatok dlhodobých zdrojov

Chce maximalizovať príležitosť na jednotku zdroja (viacfázovosť!)

Medzinárodný tlak na efektívne využívanie zdrojov

Administrátor – v jednej fáze, úplné pridelenie zdrojov po rozhodnutí

TLAKY: Redukcia osobného rizika

Motivačný systém odmeňovania

Tlak na viditeľný úspech, krátkodobý zisk

Formálne plánovacie systémy, pridelovania kapitálu na jednotlivé rozhodnutia

4 Ovládanie zdrojov

Podnikateľ – krátkodobé používanie a prenájom požadovaných zdrojov

TLAKY: Zvyšuje sa špecializácia zdrojov

Príliš dlhá životnosť vs. kratšia doba potreby

Riziko zastarávania drahého zdroja

Vyššia flexibilita v podnikaní

Administrátor – vlastníctvo alebo zamestnávanie požadovaných zdrojov

TLAKY: Podľa pozície a jej rozsahu vlastníctva zdrojov

Koordinácia

Tlak na efektívnosť prevádzky

Zotrvačnosť, vysoké náklady na zmeny

Priemyselné štruktúry – vlastníctvo ako ochrana pred konkurenciou

5 Štruktúra riadenia

Podnikateľ – plochá, neformálne informačné siete

TLAKY: Potreba koordinovať hlavné zdroje (spravidla mimo podniku)

Diskusie o právomociach vlastníkov, legislatívnych obmedzeniach

Túžba zamestnancov po nezávislosti (autorita nadriadeného na základe kompetentnosti a presvedčenia)

Administrátor – formalizovaná organizačná hierarchia

TLAKY: Potreba jasne definovať právomoc a zodpovednosť

Vplyv organizačnej kultúry

Systémy odmeňovania (podľa zodpovednosti a rozsahu riadenia)

6 Koncepcia odmeňovania

Podnikateľ – odmeňovanie za vytvorenú hodnotu, za výkonnosť, za výsledky tímu

TLAKY: Očakávanie odmeny za svoj prínos podniku

Požiadavky investorov na návratnosť prostriedkov kapitálu

Zvýšená konkurencia medzi pracovníkmi

Administrátor – odmeňovanie za zodpovednosť (bez rizika), za krátkodobé výsledky, zamerané na kariérny postup

TLAKY: Spoločenské normy

Ročné hodnotenie výkonov zamestnancov - ľažké hodnotenie prínosu jednotlivca

Požiadavky akcionárov na vyrovnanejší systém odmeňovania.

3.1.2 Manažment podniku

Manažment podniku je umenie riadiť podnik tak, aby sme dosiahli vytýčené ciele. Je ho možné chápať, bud' v podobe funkčnej (ako riadenie podniku) alebo v podobe inštitucionálnej (manažéri podniku). Bez ohľadu na svoju konkrétnu pracovnú pozíciu každý manažér podniku uskutočňuje dôležité rozhodnutia alebo sa podieľa na zložitejších rozhodovacích procesoch bud' prípravou rozhodnutí, ich prijímaním, organizovaním alebo kontrolou ich plnenia. Rozhodovanie možno charakterizovať ako činnosť, ktorou sa identifikuje a analyzuje problém ako predmet riešenia, stanovujú sa možné varianty riešenia a podľa zvolených kritérií sa vyberá najvhodnejší spôsob riešenia problému.

Z funkčného hľadiska tvoria manažment štyri hlavné skupiny činností:

Plánovanie – spočíva vo výbere informácií a vypracúvaní hypotéz o budúcnosti definovaním potrebných aktivít na dosiahnutie cieľov organizácie. Plánovanie prebieha v čase a týka sa budúcich udalostí, ktoré sa musia v predstihu pripraviť. Je to proces stanovovania cieľov, prostriedkov na ich dosiahnutie a proces vymedzenia cest a spôsobov na dosiahnutie stanovených cieľov. Výsledkom sú plány obsahujúce formulácie cieľov, ktoré musia byť vecne a časovo vymedzené a merateľné.

Organizovanie – rozdelenie úloh na ľudí a vecné prostriedky, rozdelenie rozhodovacích právomocií, zodpovedností a usporiadanie komunikačných ciest medzi vytvorenými čiastkovými oblastami. Jeho účelom je vymedziť a hospodárne zabezpečiť plánované alebo iné nevyhnutné činnosti ľudí (jednotlivcov, kolektívu) pri plnení cieľov a ďalších potrieb podniku alebo jeho časti. Využíva výhody del'by práce (najmä špecializáciu). Zabezpečuje koordináciu potrebných činností a vzťahy ľudí, ktorí ju uskutočňujú. Poriadok, spôsob a disciplínu realizovaných činností uľahčuje vymedzením právomocií a zodpovednosti ľudí zúčastnených na organizovaných procesoch. Výsledkom organizovania je organizácia so svojou štruktúrou. Grafické znázornenie prvkov (miest a útvarov), vzťahov a väzieb medzi nimi) je organizačná schéma.

Regulovanie – je zamerané na odstraňovanie odchýlok od plánu, udržanie plánovaných procesov vo vopred stanovených hraniciach. V procese regulovania má dôležitú funkciu regulátor, ktorý systematicky hodnotí dosahované výstupy z riadeného systému a porovnáva ich s plánovými výstupmi. Pri zistení odchýlok koriguje správanie sa riadeného systému. V riadení výroby v podniku plnia funkciu regulátora organizačné útvary dispečerského riadenia (dispečing podniku, prevádzky alebo dielne). Dispečerský systém podniku je súčasťou operatívneho riadenia jeho činností.

Kontrola – zameriava sa na hodnotenie javov a procesov, ktoré nastali, prebiehajú alebo ešte len nastanú v podniku. Jej podstatou je náročné, kritické a objektívne hodnotenie kontrolovaných javov a procesov. Môže si správne plniť svoju funkciu, ak má kontrolujúci subjekt dostatok informácií o kontrolovaných javoch a procesoch, objektívne kritéria ich posudzovania a ak je kontrolujúci subjekt schopný zistovať príčiny odchýlok od požadovaných stavov a odovzdávať podnety na odstránenie neželaných odchýlok. Rozoznáva sa kontrola:

- predbežná – kontrola východísk plánu a pripravenosti podniku na realizáciu plánu,
- príbežná – kontrola práve prebiehajúcich plánovaných úloh s cieľom operatívne odstraňovať zistené neželané odchýlky od ich plánovaného priebehu,
- výsledná – súhrne hodnotí dosiahnuté výsledky realizovaných úloh, porovnáva ich s plánovými cieľmi a poskytuje o nich informácie manažmentu podniku.

Na manažment podniku sa možno dívať aj z hľadiska rôznych typov procesov, ktoré v ňom prebiehajú. **Podnikový proces (business process)** – súhrn činností, ktoré smerujú najkratšou cestou k spracovaniu určitého výstupu užitočného pre zákazníka chápaného ako externého odberateľa alebo ako nadvážajúci interný proces v podniku. Rozoznávajú sa **tri typy podnikových procesov**:

- **riadiace procesy** – procesy plánovania a kontroly výkonu určitej činnosti, napr. strategické riadenie alebo riadenie projektu,
- **operačné (prevádzkové) procesy** – predstavujú hlavné podnikové činnosti (core business) a vytvárajú prvotný tok hodnoty, napr. logistika nákupu, výroba, logistika distribúcie, marketing, predaj a služby zákazníkom,
- **podporné procesy** – podporujú operačné procesy, napr. správu, riadenie infraštruktúry, riadenie ľudských zdrojov a technológiu (výskum a vývoj).

Medzi štandardné procesy v podnikoch bez ohľadu na výrobné odvetvie patria: spracovanie ponuky, realizácia zákazky, predaj produktu, finančné riadenie a personalistika. Odvetvové odlišnosti sa prejavujú najmä v procesoch nákup tovaru a výroba. Cenný je pohľad na to, ako daný proces a jednotlivé jeho činnosti pridávajú hodnotu pre zákazníka a aký je vzťah tohto prírastku hodnoty k nákladom na jeho dosiahnutie. V tej súvislosti sa hovorí o potrebe **analýzy hodnotového reťazca v podniku** v rámci riadenia podnikových procesov (business process management), aby sa odhalili činnosti, ktoré sa vykonávajú zbytočne, alebo s nízkym prínosom hodnoty pre zákazníka. Pritom sa zistujú činnosti, ktoré chýbajú alebo sa vykonávajú nedostatočne, navrhujú zmeny obsahu a nadváznosti podnikových procesov – **reinžiniering podnikových procesov (business process reengineering)**.

Efektívnosť realizácie procesu: požiadavky, aby proces mal svojho vlastníka, priradené zdroje a disponibilný čas na realizáciu. Typické bariéry efektívnosti priebehu procesu v podniku sú: existujúca organizačná štruktúra, právomoci pracovníkov a zaužívané pracovné postupy. Aplikačný softvér ich má oslabovať alebo rušiť, ale v aplikačnom softvéri často prevláda funkčné, a nie procesné členenie a upevňuje organizačnú štruktúru a procesy, pre ktoré bol vytvorený.

3 Riadenie a organizácia malého podniku

Manažéri podniku v širšom chápaní spĺňajú tieto charakteristiky:

- riadia prácu a preberajú zodpovednosť za výsledky práce iných,
- ich náplňou práce je vykonávať riadiace činnosti.

V užšom chápaní sa manažérmi podniku rozumejú najmä vedúce manažérské osobnosti podniku. Z hľadiska úrovne riadenia podniku sa rozlišujú tri úrovne manažérov:

- **vrcholoví manažéri** – majú v podniku osobitné postavenie a majú osobitný vzťah k vlastníkom. Usmerňujú a koordinujú činnosť podniku ako celku,
- **manažéri strednej úrovne** – sú to vedúci rôznych odborných útvarov (marketingu, výskumu),
- **manažéri prvej línie** – sú v priamom kontakte s výkonnými pracovníkmi podniku. Zodpovedajú za zadávanie úloh týmto pracovníkom a kontrolu ich plnenia (vedúci, majstri dielňí).

Podľa charakteru vykonávaných činností sa rozlišujú manažéri:

- **univerzalisti** – manažéri, ktorí sú na čele líniových riadiacich útvarov (riaditeľ podniku, riaditeľ závodu),
- **špecialisti** – odborní manažéri, zameraní na jednotlivé funkčné oblasti, ich hlavným poslaním je pomáhať líniovým manažérom presadzovať stanovené ciele (riaditeľ alebo náimestník úsekov marketingu, výroby, výskumu).

Manažéri v podniku plnia tieto úlohy:

- plánovanie – predvídanie pravdepodobných budúcich udalostí a stanovovanie plánov, ktoré smerujú k plneniu vopred vytýčených cieľov,
- organizovanie – systematické upravovanie úloh a možností ich realizácie tak, aby sa plány mohli uskutočňovať s minimálnou spotrebou času, úsilia a nákladov,
- vedenie ľudí – spočíva v usmerňovaní podriadených pracovníkov na dosahovanie očakávaných výsledkov a vo vytváraní priaznivých pracovných podmienok na ich dosiahnutie, súvisí so štýlom práce manažéra,
- koordinácia – zabezpečovanie vzájomného súladu medzi potrebami a možnosťami,
- kontrola – zisťovanie a preverovanie, či sa všetky činnosti vykonávajú podľa plánu.

Osobnosť manažéra by mali charakterizovať tieto hlavné vlastnosti: zodpovednosť, iniciatívlosť, samostatnosť, rozvážnosť, rozhodnosť, cielavedomosť, zásadovosť, disciplinovanosť, vytrvalosť, optimizmus a predstavivosť. Medzi základné zásady manažérskej kultúry patria:

- dokonalosť manažérov pri vykonávaní svojej funkcie,
- zdvorilosť a ochota,
- snaha o splnenie všetkých slúbov, či písomných, ústnych alebo tzv. gentlemanských dohôd,
- seriózne správanie sa,
- vysoká odbornosť a morálne vlastnosti,
- schopnosť získať potrebné informácie o potenciálnych partneroch,
- racionálnosť v komunikovaní,
- starostlivosť o životné prostredie.

V modernej teórii manažmentu a tiež v praxi vyspelých firiem sa kladie veľký dôraz na etickú stránku správania sa manažérov v zložitých rozhodovacích situáciách.

3.2 Stratégia v malom a strednom podnikaní

Ak podnik nemá stratégiu, jeho činnosť a riadenie budú skôr alebo neskôr nedostatočne efektívne, prípadne povedú ku konkurzu. Michael Porter: „Stratégiu musí mať každý. A dalo by sa dokonca tvrdiť, že je ešte dôležitejšia pre malé podniky, ktoré nemajú rozsiahle zdroje a obrovskú pohybovú energiu na odrážanie útokov konkurenčie. Malý podnik musí byť v postavení, ktoré sa iba ľahko napodobňuje, alebo ktoré konkurenti nebudú chcieť napodobniť, pretože pokial' to pre veľkých konkurentov nebude problém, čoskoro to urobia. Podľa môjho názoru, malý konkurent by sa mal sústredit' na postavenie, v ktorom bude poskytovať jedinečné kvalitné služby a v ktorom väčší a širšie orientovaní nebudú rovnako efektívni ako on.“

3.2.1 Potreba vízie a stratégie podniku

Stratégia podniku zameraná na konkurenčnú výhodu z lacnej práce alebo z úspor z rozsahu činnosti patrí do minulého storočia. Nahrádza ju orientácia na inovácie, chápanej široko ako nové spôsoby kombinovania vecí a nie len ako malé inkrementálne zlepšenia. V súvislosti s úlohou technológie pri získavaní konkurenčnej výhody sa ukazuje, že nie je vždy najdôležitejšie mať vedecké kapacity v určitej technologickej oblasti a uviest' technológiu na trh ako prvý. Víťazom na trhu býva častejšie ten, kto technológiu efektívnejšie uplatnil v systéme svojho podniku.

Veľký omyl, ktorý stále opakujú podniky je snaha vytvoriť univerzálnu stratégiu pre 21. storočie. Vedie ich to do dvoch pascí. Prvou pascou je úsilie stať sa víťazom na trhu získaním maximálneho podielu na trhu. Je to deštruktívny boj, v ktorom sa ľahko vyhráva a na druhej strane existuje veľa úspešných spoločností s malými, ale ziskovejšími podielmi na trhu. Druhou pascou je presvedčenie, že spoločnosť musí maximálne skratiť svoj výrobný cyklus a tiež svoj predajný cyklus, aby dostala svoje výrobky čo najrýchlejšie na trh. Neplatí to univerzálne, niekedy je výhodnejšie vyvinúť a vyrobiť pre trh správny výrobok za dlhším výrobným a predajným cyklom.

Dobrú stratégiu podniku charakterizujú tri znaky (M. Porter):

1. Dobrá stratégia a jej úspešnosť značne závisí od štruktúry vývoja v odvetví podnikania a súvisí s jedinečnou pozíciovou podniku v ňom. Účinky odvetvia môžu prevážiť nad dobrou strategiou, ak sa podnik nachádza v zlom odvetví v nesprávnej dobe. Lídrami v odvetví sa stanú tí, ktorí sa odvetviu nielen optimálne prispôsobia, ale tí, ktorí ho dokážu pretvoriť, predefinovať, a preto si kladú otázku: „Ako si vytvoriť v odvetví lepšie konkurenčné prostredie pre nás?“.
2. Dobrá stratégia podnik v odvetví diferencuje od iných podnikov – robí ho výnimočným. Umožňuje mu ponúkať zákazníkom špecifický mix hodnôt určených práve pre nich. Dobrá stratégia nie je snaha vyhovieť všetkým zákazníkom vo všetkom, ale vyžaduje si voľbu komu vyhovieť a v čom.
3. Nestačí byť v odvetví iba odlišný od iných. Výnimočnosť spočíva v tom, že sa podnik bude odlišovať od iných v tom, ako sa oni snažia byť odlišnými. Ak podnik chce uspokojiť potreby určitej skupiny zákazníkov s určitou definíciou zákazníckej hodnoty, musí im ju vedieť poskytovať tak, ako ti iní nedokážu. Inak sa dá jeho pozícia ľahko imitovať. Problém voľby pre podnik vyzerá nebezpečne a obmedzujúco. Je psychologicky riskantné zúžiť sortiment, okruh zákazníckych hodnôt alebo distribúciu – čo je aj najväčšia prekážka pri tvorbe podnikovej stratégie.

Stratégia malého alebo stredného podniku musí byť veľmi úzko napojená na výsledky marketingu. Dôverná znalosť trhu je pre tieto podniky existenčne dôležitá, lebo si nemôžu finančne dovoliť v tejto oblasti chybné kroky a nemôže ani trh podstatnejšie ovplyvniť. Stratégia takýchto podnikov tiež úzko súvisí s osobnými cieľmi ich zakladateľov, medzi ktorými nemusí dominovať rast podniku, ale napr. získanie nezávislosti.

Za **základnú stratégiu malých a stredných podnikov** možno považovať **orientáciu na tie medzery v trhovej ponuke, ktoré nepokrývajú veľké podniky**. Je to zameranie sa na produkty pre segment zákazníkov so špecifickými potrebami, ktoré podnik vie uspokojiť a ovládnuť daný segment. Ideálne je, ak ide o špecifické produkty s vysokou mierou pridanéj hodnoty, ktoré možno predávať za vysokú cenu. Takéto výrobky sú často „šíte na mieru“ potrieb zákazníka, podniky si budujú nenapodobiteľnú kvalitu produktov a svoju značku.

C.K. Prahalad a G. Hamel: „*Mnohé z podnikov, ktoré sa stážujú, že nemali dobrú stratégiu, nemali žiadnu predstavu o budúcnosti. Problémy podnikov sú zväčša iba zamaskované problémy ich nedostatku predstavivosti*“. Pri úvahách podniku o tom, ako sa stať výnimcočným je zásadné položiť si otázku: „Prečo si majú moji zákazníci myslieť, že som výnimcočný?“ Chce to od podnikateľa predstavu o budúcnosti podniku a dôsledne systematické úsilie budovať svoj podnik v súlade s ňou. M. Gerber to lapidárne vyjadril v pravidle: „*Nepracovať v podniku, ale na podniku. Nepodnikat, ale budovať podnik*.“

Tvrď tiež, že tak, ako sa podnik chce správať v budúcnosti, tak sa musí správať od samotného začiatku. „*Ak sa majiteľ podniku dostal do slepej uličky a jeho podnik sa rúca, musí začať od začiatku. Začať tak, ako by žiadnen podnik nevlastnil, akoby ho iba zakladal. Musí sa vrátiť k formulácii jeho vízie a poslania, a potom meniť všetko tak, aby to túto víziu napĺňalo.*“

Pre malé a stredné podniky je teda vhodný priebežný (emergentný) prístup k tvorbe ich stratégie. Charakterizuje ho:

- stratégia sa tvorí priebežne ako permanentný cyklický proces,
- súčasťou tvorby stratégie je jej priebežná kontrola, takže sa stratégia môže priebežne upravovať,
- zapojenie všetkých zamestnancov bez ohľadu na ich postavenie v podniku, do tvorby stratégie.

3.2.2 Tvorba vízie a stratégie podniku

Vízia podniku – dlhodobá predstava o tom, ako bude podnik v budúcnosti vyzeráť, akým sa môže stať. Vízia malého podniku je zväčša identická so snom, predstavou podnikateľa o jeho možnej budúcnosti. Mala by mať motivačný účinok. Od sily vízie podniku závisí intenzita iniciatív a úsilia podnikateľa o jej uskutočnenie. Vízia nemusí byť ohraničená iba na samotný podnik, ale môže zahrňať aj jeho región, odvetvie, filozofiu alebo životné ideály.

Vízia:

- zachytáva javy, trendy a faktory, ktoré sú v súčasnosti nevýrazné, nepresné a hmlisté. Ich odhalenie nie je len výsledkom rozsiahlych a hlbokých analýz, naopak rozhodujúcu úlohu má intuícia, mentálne schopnosti, fantázia, prezieravosť, ostrá vnímanosť a predvídadlosť,
- je výsledkom schopnosti poskladať celistvý obraz budúceho tvaru podnikania z množstva zdanivo bezvýznamných, navzájom nesúvisiacich a protirečivých signálov a identifikovať počiatky budúcich trendov, ktoré zakladajú zmenu v rôznych častiach podnikateľského sveta,
- je komplexný a príťažlivý obraz budúcnosti podniku.

Takáto vízia nemusí byť vždy každým pochopená. Dobrá vízia by mala dávať odpovede na tri základné otázky: „*Čo (vyrábať, poskytovať)? Prečo (aj pre koho?)? Ako (to budeme robiť)?*“ načrtáva predstavu o budúcom smerovaní a postavení podniku. Vízia je pretvorená do poslania podniku.

Poslanie podniku vymedzuje priestor, v ktorom sa bude podnik pohybovať pri uskutočňovaní vízie a vyplývajú z neho hodnoty podniku, duch jeho fungovania. Poskytuje odpovede na otázky: „**Kto sme? Čo sme? Aký máme zmysel?**“ Vyjadruje základný a nemenný zmysel existencie podniku a je nevyhnutné označiť ho pútavým spôsobom zamestnancom podniku. Musí byť jednoduché a zrozumiteľné, aby dovnútra podniku a aj navonok jednoznačne komunikovalo, čo môžu ľudia od podniku očakávať.

P. F. Drucker: „*Definícia poslania musí mať prevádzkovo-technické zameranie, inak je to iba heslo vyjadrujúce dobré úmysly. Musí sa zamerat' na to, čo sa organizácia snaží vykonávať, aby mal každý jej člen jasno v tom, ako jeho činnosť konkrétnie prispieva k dosiahnutiu cieľa organizácie*“.

Hlavným problémom pri formulovaní poslania je rozhodnutie, akú širokú alebo úzku odpoved' dať na otázku „**Čo sme?**“ To závisí od ďalších okolností, akými sú sklon k prevzatiu rizika, vyhýbanie sa konfliktom, vzťah medzi dlhodobými a krátkodobými cieľmi (rastom podniku a jeho ziskom), a pod. Pre strategické riadenie má hodnotu len také poslanie a vymedzenie podnikania, ktoré je dostatočne úzke, aby vyvolalo podnikateľský záujem. Inak nemôže slúžiť ako ohraničenie preto, čo robiť a čo nie a ako smerovka, kam sa má podnik uberať.

Poslanie sa formuluje v podmienkach pôsobenia **rozličných záujmových skupín (stakeholderi)** podniku, ktoré rôznou váhou presadzujú svoj vplyv na strategickú orientáciu podniku. Súčasne sa rôznou mierou podielajú na realizácii strategických zámerov. Vonkajšiu záujmovú skupinu tvoria zákazníci, investori, dodávatelia, potenciálni zamestnanci, vláda, odbory, miestne spolky a široká verejnosť. Hodnotia celkovú povest' podniku, jeho dôveryhodnosť a spoľahlivosť a zvuk výrobnej značky. Oboznamujú sa s poslaním prostredníctvom verejných vyhlásení, podnikových sloganov a názvu podniku. Vnútornú záujmovú skupinu tvoria zamestnanci podniku, predstavenstvo, dozorná rada, akcionári a manažéri. Orientujú sa podľa možnosti sebarealizácie, podnikovej kultúry a vnútropodnikovej mienky. Táto skupina sa oboznamuje s poslaním prostredníctvom interných vyhlásení vrcholového vedenia, systému hodnôt, ktoré sa v podniku vyznávajú a podnikovej kultúry.

Poslanie podniku sa premieta do hodnôt podniku a do podnikovej kultúry. Dávajú odpovede na otázky: „**Akí sme? Aké máme hodnoty?**“ **Podniková kultúra** zahŕňa hodnoty a pracovné postupy, ktoré zdieľajú všetci zamestnanci podniku. Výrazne ovplyvňuje myšlenie a správanie sa ľudí v podniku, ich prístup k práci, ochotu preberať riziko a zodpovednosť, správanie sa voči zákazníkom a pod.

Stratégia podniku – vedomé stanovenie základných dlhodobých cieľov podniku, postupu realizácie činností, ktoré umožnia čo najrýchlejšie splniť ciele, a rozmiestnenie zdrojov potrebných na splnenie cieľov. Každá podnikateľská stratégia je výsledkom rozhodnutia o výrobku, trhu a o zvláštnych spôsobilostiach podniku. Prostredníctvom nich sa snaží uspokojiť potreby zákazníkov, aby získal konkurenčné výhody. Lísi sa od taktiky, ktorá určuje postupy, ako možno efektívne dosiahnuť strategické pozície. P. F. Drucker: „*Poslanie zostane iba dobrým úmyslom, ak nepokročíme ďalej. Stratégia je tým, čo premieňa úmysly na výsledky*“.

Ciele:

- sú základom na sledovanie postupu uskutočňovania poslania,
- predstavujú pre vedenie podniku a ďalšie riadiace úrovne záväzok dosiahnuť konkrétné výsledky v konkrétnom čase,
- vyjadrujú množstvo, druh a termín splnenia požadovaného výsledku.

3 Riadenie a organizácia malého podniku

Zostavovanie cieľov sa vyžaduje od všetkých manažérov. Hierarchia cieľov je založená na rozsahu pôsobnosti a časovom rozpäti cieľa. Najlepší spôsob ako prinútiť nižšie riadiace úroveň a radových pracovníkov, aby pochopili a prijali ciele, je zapojiť ich do procesu zostavovania cieľov. Hlavná a východisková zodpovednosť za formulovanie cieľov však spočíva na vrcholovom vedení. Z praktického hľadiska je vhodné zapojiť do ich formulovania aj najbližšiu nižšiu riadiacu úroveň.

V hierarchii cieľov odvodenej od časového hľadiska sa rozlišujú dlhodobé a krátkodobé ciele. **Dlhodobé ciele** – ich úlohou je stanoviť požadované výsledky, napr. na 5 a viac rokov, a tak nútia podnik, aby už v súčasnosti prijal také opatrenia, ktoré mu umožnia dosiahnuť neskorší plánovaný výsledok. Tieto ciele sú zamerané na dosahovanie efektívnosti v zmysle účelnosti. Od nich závisí, či bude podnik robiť správne veci.

Krátkodobé ciele – vyjadrujú aké okamžité a krátkodobé výsledky sa majú dosiahnuť a zároveň slúžia ako čiastkové ciele pri postupe dosahovania dlhodobých cieľov. Sú zamerané na dosahovanie efektívnosti v zmysle hospodárnosti. Od nich závisí, ako účinne, s akou mierou využitia zdrojov bude účelné uskutočňovať činnosti. Napr. ak je dlhodobým cieľom poskytnúť výrobky a služby v najvyššej kvalite a s najvyššou užitočnosťou pre zákazníkov podniku, tak krátkodobým cieľom je začať predaj nového výrobku do polovice budúceho roka.

Pre obsah cieľov platí:

- ciele musia byť formulované pre všetky oblasti, ktoré sú dôležité pre existenciu a úspešné napredovanie podniku,
- je nevyhnutné stanoviť finančné ciele, lebo od ich splnenia bezprostredne závisí existencia podniku; stanovujú, s akou účinnosťou bude podnik zhodnocovať vložený majetok (napr. rast tržieb, rast zisku, vyššie dividendy,...),
- strategické ciele upriamujú pozornosť na posilňovanie celkovej podnikateľskej pozície na trhu (napr. väčší podiel na trhu, popredná pozícia v odvetví, vyššia kvalita produkcie...),
Napr. ak je primárnym cieľom maximalizácia bohatstva vlastníkov podniku, tak sekundárne ciele budú: podiel podniku na trhu, produktivita, materiálne a finančné zdroje, ziskosť, výkonnosť a rozvoj riadiacich pracovníkov, výkonnosť a postoje pracovníkov.

Ciel má vždy súvisieť s výsledkom a nie s činnosťou, ktorou sa má uskutočniť. Nemožno ich vzájomne zamieňať. Správne sformulovaný cieľ by mal splňať tieto požiadavky, vyjadrené anglickým akronymom SMART:

- S (strategic)** – jasný, stručný a jednoznačný, mal by byť zameraný na jednu špecifickú oblasť,
- M (measurable)** – merateľný, pokial' je to možné vyjadrený v kvantitatívnych jednotkách,
- A (achievable)** – náročný,
- R (realistic)** – realistický, splniteľný,
- T (time-bound)** – mal by obsahovať časový rámec, termín svojho splnenia.

Manažéri, ktorí pripravujú strategické rozhodnutia, alebo pripravujú stratégiu pôsobenia v určitom odvetví, si kladú väčšinou tieto základné otázky:

Aká je konkurencia v odvetví?

Čo pripravujú konkurenti, prípadne, čo možno od nich očakávať?

Ako sa bude celé odvetvie vyvíjať?

Akým spôsobom možno získať v danom odvetví výhodné postavenie?

Odpovede na tieto a ďalšie otázky sú možné iba podrobnejšou analýzou odvetvia, napr. na základe Porterovho modelu piatich sôl - osvedčeného a prehľadného postupu pri analýze odvetvia.

Medzi päť síl (podľa M. Portera), ktoré rozhodujúcim spôsobom ovplyvňujú konkurenčné prostredie v odvetví patria:

- riziko vstupu nových konkurentov,
- stupeň súperenia medzi podnikmi umiestnenými v odvetví,
- obchodná sila kupujúceho,
- obchodná sila dodávateľov,
- hrozba substitúcie produktov odvetvia.

Podľa Porterovho vymedzenia sa silná konkurenčná sila považuje za hrozbu, pretože znižuje zisk, naopak, slabá konkurenčná sila sa pokladá za príležitosť, lebo dovolí podniku dosiahnuť väčší zisk. Rozlišuje tieto sily:

Súperenie medzi etablovanými podnikmi. Súperenie podnikov pôsobiacich na trhu je založené na tom, že si podniky utvárajú konkurenčnú stratégii, aby predstihli svojich rivalov alebo ubránili vydobytiu pozíciu. Ich konkurenčnými zbraňami sú: ceny, kvalita, služby, záruky, reklama, maloobchodné a veľkoobchodné siete, inovácie... Medzi najdôležitejšie faktory ovplyvňujúce intenzitu súperenia patria:

- konkurenčná štruktúra odvetvia,
- podmienky dopytu,
- veľkosť prekážok odchodu z odvetvia,
- súťaž o vzácne zdroje.

Konkurenčná štruktúra odvetvia je daná počtom a veľkosťou podnikov v odvetví. Štruktúra odvetvia sa mení od fragmentovanej až po konsolidovanú. Fragmentované odvetvie obsahuje veľké množstvo malých a stredných podnikov, medzi ktorými prebieha intenzívna cenová konkurencia. V konsolidovanom odvetví dominuje niekoľko veľkých podnikov (oligopol), alebo v mimoriadnych prípadoch jeden podnik (monopol).

Meradlom vývoja koncentrácie najväčších podnikov v odvetví je **index pomeru koncentrácie**. Vypočítá sa ako súčet trhových podielov najsilnejších podnikov v odvetví. Podľa jeho hodnôt rozoznávame koncentrované odvetvie (4 najväčšie podniky majú viac ako 50 % podiel na trhu), slabo koncentrované odvetvie (4 najväčšie podniky majú podiel na trhu od 25 % do 49 %) a nekoncentrované odvetvie (4 najväčšie podniky majú menej ako 25 % podiel na trhu).

Potenciálni konkurenti sú podniky, ktoré nepôsobia v príslušnom odvetví, ale sú schopné vstúpiť do odvetvia a konkurovať etablovaným podnikom. Hrozba príchodu potenciálnych konkurentov závisí od prekážok ich vstupu a od reakcie podnikov v odvetví na nový vstup. Prekážky vstupu do odvetvia sú prevádzkové, ekonomicke, marketingové, psychologické... Medzi hlavné bariéry vstupu do odvetvia patria:

- úspory v dôsledku hromadnosti vykonávaných operácií (vstupujúce podniky nimi nedisponujú, pretože sú zvyčajne malé),
- preferencia zavedenej značky a vernosť zákazníka etablovanému podniku,
- ovládanie distribučných kanálov (vybudovaná sieť skladov a maloobchodov).

Vyjednávacia sila zákazníkov závisí od ich schopnosti klásť podmienky pri nákupe tovarov a služieb. Jej veľkosť je hrobou, keď sú zákazníci schopní vyjednávať nižšie ceny a vyššiu kvalitu výrobkov, naopak je malá, zákazníci dávajú podniku príležitosť podniku zvyšovať ceny a dosahovať vyššie zisky. Zákazníci sú silní, ak sa dodávateľské odvetvie skladá z veľkého počtu malých podnikov. Dodávateľské odvetvie závisí od zákazníkov, pretože tvoria veľký podiel jeho odbytu, ale zákazníci môžu zameniť dodávateľský podnik za iný podnik...

Vyjednávacia sila dodávateľov predstavuje hrozbu, keď sú schopní zvyšovať ceny, ktoré odoberajúci podnik musí zaplatiť za svoje vstupy alebo znižovať ich kvalitu. Slabí dodávateelia dávajú odberateľovi príležitosť znižovať ceny vstupov a požadovať ich vyššiu kvalitu. Dodávateelia sú silní, ak poskytovaný zdroj má málo substitútorov a je dôležitý pre odberateľa. Prosperita dodávateľov nezávisí od príslušných odberateľov, a preto majú malý záujem znižovať ceny alebo zvyšovať kvalitu, ponuka dodávateľov je natoľko špeciálna, že pre odberateľa je príliš nákladné opustiť pôvodného dodávateľa.

Substitúty sú výrobky alebo služby, ktoré môžu nahradíť pôvodný výrobok alebo službu. Spravidla čím je cena substitútu nižšia a jeho kvalita vyššia, tým nižšie sú náklady na prestup od tradičného výrobku k substitučnému, a tým väčnejšie sú hrozby vyvolané substitúciou.

Životný cyklus odvetvia sa formálne podobá na životný cyklus výrobku, je však podstatne dlhší. Skladá sa z fázy vzniku, rastu, dozrievania, zrelosti a útlmu.

Vo **fáze vzniku** je rast pomalý, pretože spotrebiteľia ešte dôkladne nepoznajú produkty nového odvetvia, začiatočné vysoké ceny nedovoľujú rozvinúť výrobu vo väčšom rozsahu, distribučné kanály sú zatiaľ nedostatočne vybudované.

Vo **fáze rastu** nastáva rýchla expanzia, pretože o produkciu odvetvia sa začínajú zaujímať ďalší zákazníci v dôsledku jeho propagácie, poklesu ceny a dostupnosti cez rozširujúce sa distribučné kanály.

Vo **fáze dozrievania** sa dopyt začína nasycovať. Tempo rastu sa spomaľuje a približuje priemeru ostatných odvetví.

Vo **fáze zrelosti** je trh nasýtený a dopyt je obmedzený len na náhradu a obnovu spotrebovaných produktov. Rast je veľmi malý alebo žiadny.

Vo **fáze ústupu** nastáva pokles dopytu v dôsledku nástupu substitútov.

Životný cyklus odvetvia má rozhodujúci vplyv na dve z piatich konkurenčných súperencov: na potenciálnych konkurentov a na súperenie etablovaných podnikov.

Intenzita vplyvu potenciálnych konkurentov počas jednotlivých fáz životného cyklu je rôzna. Vo fáze vzniku sú zakladateľské podniky málo ohrozené zvonka, pretože vlastnia originálne technologické know-how a ťažia z pozície prvého podniku na trhu. Vo fáze rastu nastáva najvyšší stupeň hrozby vstupu potenciálnych konkurentov, prekážky vstupu sú nízke. Vo fáze dozrievania sa prekážky vstupu postupne zvyšujú. Vo fáze zrelosti sa hrozba vstupu možných súperov stabilizuje. Narastá boj o podiel na trhu. V záujme prežitia podniky znižujú ceny, upevňujú vernosť zákazníkov. Vo fáze útlmu je hrozba vstupu konkurencie nízka. Etablované podniky sú chránené vernosťou zákazníkov.

Intenzita súperenia medzi etablovanými podnikmi v odvetví závisí od vývoja odvetvia: Vo fáze vzniku je úroveň súperenia nízka, pozornosť podnikov sa sústredí na reklamu a zdokonalovanie výrobkov. Vo fáze rastu je súperenie stále slabé, pretože rýchly rast dopytu vytvára priestor pre každého účastníka podnikania. Vo fáze dozrievania dochádza k stupňovaniu súperenia. Vo fáze zrelosti sa väčšina odvetví konsoliduje a stáva sa oligopolnými. Podniky spoznávajú vzájomnú závislosť a snažia sa vyhnúť cenovým vojnám. Vo fáze ústupu sa rivalita zvyčajne stupňuje. V závislosti od rýchlosťi poklesu a výšky únikových bariér sa konkurenčné tlaky môžu zvýšiť až na úroveň, ktorá bola vo fáze dozrievania.

Vyjednávacia sila zákazníkov a dodávateľov však tiež podlieha vplyvu životného cyklu odvetvia, hoci v menšej miere. V počiatočných fázach zákazníci aj dodávateelia konajú zvyčajne z pozície sily, pretože etablované podniky v odvetví sú malé a slabé. Keď odvetvie

dospieva do fázy zrelosti, podniky sa stávajú väčšie a odvetvie konsolidovanejšie. V konsolidovanom odvetví sú aj zákazníci menej schopní vyprovokovať podniky, aby znižovali svoje predajné ceny.

Sila substitútov je podmienená schopnosťou podnikov udržiavať verność zákazníkov produktom odvetvia. V začiatocných štadiách vývoja odvetvia je verność nestála. S rozvojom odvetvia sa upevňuje dôvera zákazníkov a klesá vplyv substitútov. Po vyčerpaní inovačného potenciálu produktu a zdrojov diferenciácie vo fáze zrelosti sila substitútov opäť narastá. V štadiu útlmu nastáva masový odchod zákazníkov k novým, modernejším odvetviám. Pred novými substitútmi neexistuje dokonalá ochrana.

Pri hodnotení vplyvu vyššie uvedených piatich sín platia určité všeobecné pravidlá:

Čím silnejší je vplyv každej z týchto sín, tým majú podniky obmedzenejšiu možnosť zvyšovať ceny a dosahovať zisky, z toho vyplýva menšia atraktivita odvetvia.

Na silné konkurenčné sily možno pozerat' ako na hrozby, ktoré zhoršujú konkurenčné prostredie a pôsobia na znižovanie zisku podniku.

Slabé konkurenčné sily možno považovať za príležitosti, ktoré vytvárajú priaznivé konkurenčné prostredie a dovoľujú podniku zvyšovať zisk.

Toto sú určité zovšeobecnené pravidlá. Pri analýze odvetvia je však vždy zaujímavé pôsobenie každej z uvedených sín a charakter príležitostí alebo hrozieb, s ktorými treba uvažovať pri každej tvorbe stratégie.

Porterove konkurenčné stratégie

Tvorba stratégie je zostavovanie variantov stratégie vymedzených cieľmi podniku. Na spracovanie a interpretáciu stratégie sa používajú rôzne metódy. Najčastejšie sa používa metóda SWOT, v ktorej sa formou tabuľky porovnávajú silné a slabé stránky podniku s príležitosťami a hrozbami z vonkajšieho prostredia. Výber vhodného variantu sa uskutočňuje vzájomným porovnaním variantov tak, aby vybraná stratégia zabezpečila najlepší súlad medzi vonkajším a vnútorným prostredím podniku.

Pre podnik, ktorý pôsobí len v jednom odvetví existujú viaceré koncepcie podnikateľských stratégii. Najznámejšou sú Porterove konkurenčné stratégie:

- Stratégia nákladového vodcovstva – je založená na prekonávaní konkurentov prostredníctvom nízkych nákladov.
- Diferenciačná stratégia – v nej podnik dosahuje konkurenčnú výhodu vytvorením výrobku (alebo služby), ktorý sa pre spotrebiteľov javí ako zvláštny a výnimočný.
- Špecializačná stratégia – lísi sa od predchádzajúcich stratégii tým, že je zameraná na uspokojovanie potrieb vymedzenej skupiny zákazníkov (alebo vybraného segmentu). Podnik v nej tiež konkuруje nízkymi nákladmi alebo odlišnosťou produktu.

Pre podnik, ktorý pôsobí v rôznych odvetviach sú známe tieto stratégie:

- **Rastová stratégia** – podnik v nej rozširuje svoje trhy, výrobu, expanduje. Uskutočňuje sa dvoma spôsobmi:
 - koncentrácia – podnik sa spája s iným podnikom rovnakého zamerania,
 - diverzifikácia – podnik preniká do príbuzných odborov, prípadne do úplne nových odborov výroby.
- **Stabilizačná stratégia** – môže mať podobu pomalého rastu, alebo ide o obdobie prechodnej stability, počas ktorej sa podnik pripravuje na obdobie rýchleho rastu.
- **Revitalizačná stratégia** – ide o odvrátenie negatívnych trendov alebo o prekonanie krízy. Pri tejto stratégii dochádza k výraznej zmene podnikového portfólia.

3 Riadenie a organizácia malého podniku

- **Útlmová stratégia** – používa sa vtedy, keď príčiny neefektívnosti trvajú dlhší čas a majú nezvratný charakter. Málo výnosné alebo stratové oblasti podnikania sa potom vyradia z podnikateľského portfólia.

Pred vypracovaním stratégie podniku je nevyhnutné analyzovať externé a interné prostredie podniku. Analýza interného prostredia podniku pre strategické účely by mala zahŕňať:

- hodnotenie existujúcej stratégie a jej súladu s očakávaným vývojom odvetvového a konkurenčného prostredia,
- analýzu SWOT,
- hodnotenie vnútorných silných a slabých stránok podniku,
- hodnotenie trhových príležitostí a vonkajších hrozieb, ktorým musí čeliť,
- hodnotenie konkurenčnej pozície podniku,
- identifikovanie strategických problémov.

Súčasťou podnikovej stratégie je **hodnotenie podnikového portfólia**. Portfóliová analýza ukazuje, či daný podnik má opustiť niektoré pôvodné podnikania, alebo vstúpiť do nových. Využíva dvojrozmerný graf, v ktorom sa na jednej osi zobrazuje parameter vonkajšieho prostredia, napr. atraktívnosť odvetvia alebo miera rastu odvetvia a na druhej osi sa zobrazuje parameter vnútorného prostredia, napr. konkurenčná sila podniku alebo relatívny podiel na trhu. Prieseník súradníc potom znázorní polohu podnikania, na základe ktorej sa prijme strategické rozhodnutie, či sa dané podnikanie bude investične dotovať alebo bude zdrojom zisku, prípadne ho treba z portfólia vyradiť.

Stratégia sa implementuje pomocou **tvrdých alebo mäkkých implementačných nástrojov**. Účelom ich uplatňovania je usmerniť konanie realizátorov v súlade s novou či zmenenou stratégiou alebo zabrániť, aby konali nevhodným spôsobom. Tvrde nástroje sú adresné a priamo ovplyvňujú každého účastníka implementácie, napr. komunikácia, administratívna agenda (plány, rozpočty, pravidlá...), kontrola a odmeňovanie. Mäkké nástroje pôsobia nepriamo a súhrne na celé skupiny alebo na všetkých zamestnancov, napr. podniková kultúra a vedenie ľudí.

3.3 Podnikové plánovanie

Podnikové plánovanie je proces určovania podnikových cieľov a smerov, ktorými sa chce podnik v budúcnosti uberať a tiež cieľavedomá a sústavná činnosť určujúca presne, čo bude podnik robiť na dosiahnutie svojich cieľov. Rozsah plánovania a jeho časový horizont závisia od veľkosti podniku. Väčšie podniky zvyčajne plánujú na dlhšie obdobie a menšie podniky plánujú na kratšie obdobie.

3.3.1 Ciele, princípy a postup podnikového plánovania

Podnikové ciele – sú výsledkom rozhodovacieho procesu, v ktorom sa harmonizujú záujmy predstaviteľov podniku so záujmami zainteresovaných skupín (štát, zákazník, dodávateľ, odberateľ). Možno ich členiť z rôznych hľadísk: Medzi najdôležitejšie patria:

1. časové hľadisko:

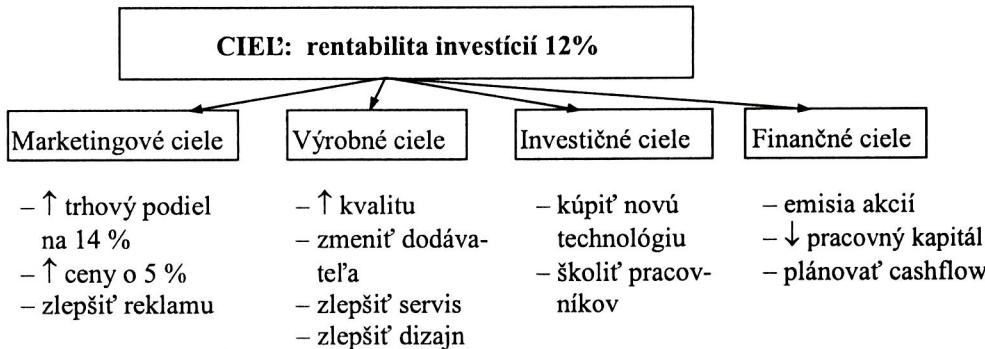
- dlhodobé,
- strednodobé,
- krátkodobé,

2. organizačný stupeň riadenia:

- ciele prevádzky,
- ciele divízie,
- ciele koncernu,

3. funkčné oblasti podniku:

- marketing,
- predaj,
- výroba,
- výskum.



Obr. 3.1: Hierarchická štruktúra cielov - príklad

Medzi typické ciele v plánovaní patria:

1. vyrábať dobré produkty a poskytovať dobré služby,
2. prekonať konkurenciu,
3. rast výkonnosti,
4. zvyšovať zisk rastom predaja a znižovaním nákladov,
5. udržovať štruktúru a fungovanie organizácie,
6. byť súčasťou sociálnej zodpovednosti v regióne,
7. usilovať sa o blahobyt a rozvoj zamestnancov,
8. rozvíjať medzinárodný obchod.

Plánovanie prináša tieto výhody:

1. pomáha manažérom orientovať sa v budúcnosti,
2. zdôrazňuje podnikové ciele,
3. umožňuje koordinované rozhodnutia,
4. pomáha manažérom odhalovať a eliminovať podnikové problémy pred ich vznikom.

V plánovaní je účelné dodržiavať tieto zásady:

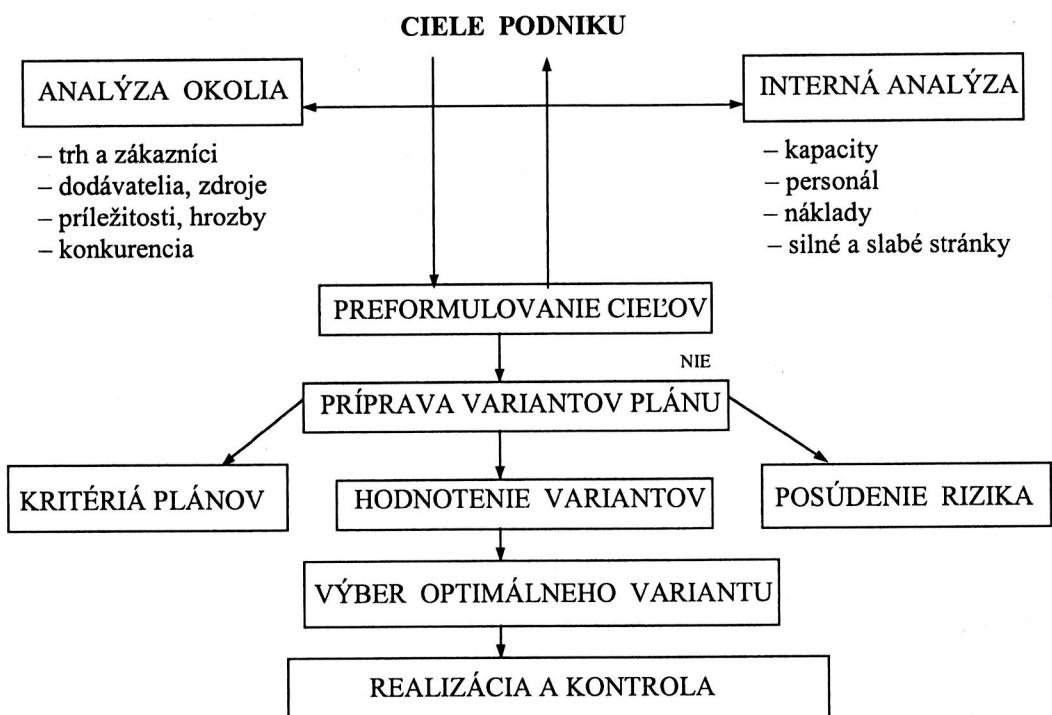
- 1. Plánovanie by malo predchádzať všetkých akciám – bez plánovania sa nevyhneme riziku.**
- 2. Plánovanie by malo odhaliť všetky možnosti konania v budúcnosti – schopnosť vziať súčasne do úvahy sledované ciele, prostredie a postoje zamestnancov.**
- 3. Plánovanie sa realizuje v čase – aj zložitý plán sa dá rozložiť na rad jednoduchých činností.**

4. Časový horizont plánu musí byť dostať dlhý, aby zahrnul potrebnú angažovanosť manažmentu.

5. Podkladom na plánovanie sú informácie – od kvality informácií závisí aj kvalita plánov. Dôležité sú najmä informácie o predaji, nákladoch, zásobovaní, kvalite produkcie, dĺžke dodávkového cyklu, dobách splatnosti faktúr, fluktuácií personálu a o vývoji peňažných tokov.

Pri plánovaní je vhodné kombinovať dva základné prístupy: opatrnosť a pozitívny výhľad. Prístup opatrnosti spočíva v plánovaní minimálneho zisku v neistých meniacich sa podmienkach podniku a v ujasnení si ďalších manažérskych činností.

Prístup pozitívneho výhľadu spočíva v plánovaní rastu úspešnosti podniku v porovnaní s predchádzajúcim obdobím.



Obr.3.2 Štruktúra plánovacieho procesu [4]

Proces plánovania obsahuje šest krovok (obr. 3.2):

1. Stanovenie podnikových cieľov – je potrebné uskutočniť na začiatku plánovacích činností.
2. Vypracovanie variantov plánu – alternatívnych ciest k dosiahnutiu stanovených cieľov, jedným z organizačných cieľov by malo byť, aby manažér vypracoval zoznam účinných alternatív na dosiahnutie a obohatenie podnikových cieľov.
3. Hodnotenie úsudkov, na ktorých je založená každá alternatíva s cieľom flexibilne využiť každú alternatívu na dosiahnutie podnikových cieľov, čo závisí od predpokladov, na ktorých

sú tieto alternatívy založené. Napr. dve možné alternatívy rastu zisku: zvýšenie predaja pôvodne dodávaných výrobkov alebo výroba a predaj úplne nového výrobku.

4. Výber najlepšej alternatívy – hodnotenie alternatív, ktoré musí zahŕňať hodnotenie úsudkov, na ktorých je založená každá alternatíva.

5. Rozvíjanie plánov na sledovanie vybranej alternatívy – po uskutočnenom výbere alternatívy manažér začína rozvíjať stratégiu (dlhodobý dosah) a taktiku (krátkodobý dosah) podnikových plánov.

6. Uskutočňovanie a kontrola plánov – vykonávanie plánových činností a ich priebežná kontrola.

Organizácia plánovania v podniku úzko súvisí s jeho organizačnou štruktúrou, ktorú zase ovplyvňuje veľkosť podniku a zameranie jeho činnosti. Pre malé a stredné podniky s jednoduchým výrobným programom, ako aj pre väčšie podniky so vzájomne na seba nadvádzajúcimi výrobnými odbormi je vhodná funkčná organizačná štruktúra.

Plánovacie útvary v tejto organizačnej štruktúre môžu byť utvárané osobitne na strategické plánovanie a na plánovanie podnikateľské alebo sa zakladá len jeden útvar, napr. útvar kontroldingu, ktorý realizuje strategické aj podnikateľské plánovanie. V malých podnikoch sa plánovací útvar nevytvára vôbec a plánovaci činnosť realizuje podnikateľ alebo manažér sám, prípadne využíva na tento účel služby poradenských spoločností.

Plánovací systém podniku zahŕňa celý rad prvkov:

- plány a ich časové, vecné a úrovňové členenie,
- plánovacie postupy a procesy,
- štandardizácia a formuláre plánov,
- kontrola a vyhodnocovanie plánov,
- plánovači a ich kompetencie,
- informačná báza na plánovanie,
- metódy a techniky plánovania.

Plán na úrovni vedenia podniku alebo divízie má komplexný charakter (obsahuje všetky hlavné funkcie podniku), na úrovni organizačných útvarov podniku ide najčastejšie o tvorbu plánov – rozpočtov týchto útvarov.

Ďalšou zložkou plánovacieho systému sú ciele, ktoré má príslušná jednotka plniť a ktoré budú zaradené do plánov. V podniku sa utvára hierarchia cieľov, čo sa odráža v diferenciácii cieľov jednotlivých útvarov. Vedenie podniku zadáva ciele, ktoré treba pri tvorbe plánov sledovať.

Základným plánovacím horizontom je jeden rok, buď rok kalendárny alebo hospodársky. Ročné plány sa vnútorene členia buď na štvrtročné, alebo na mesačné plány. Toto členenie je dôležité najmä pre finančnú zložku plánov (plán peňažných tokov, plán nákladov).

V plánovacej praxi sa osvedčuje tzv. **kľavé plánovanie (rolling plan)** – napr. pri trojročnom plánovacom cykle sa už v septembri prvého roka pripravuje plán na štvrtý rok. Podnik má vždy vypracovaný plán na tri roky dopredu.

Podniky, ktoré využívajú plánovanie, si utvárajú na tento účel vlastnú **informačnú bázu**, do ktorej vstupujú interné a externé informácie na tvorbu plánov. Významne to uľahčuje plánovací proces a zvyšuje objektivitu plánov.

Podniky, ktoré dlhodobo realizujú plánovanie, dospeli k overenej forme a štandardom plánov, ktoré sú zachytené v smerniciach o harmonograme podnikového plánovania a využívaní

predpísaných plánovacích formulárov. Plánovacia prax podnikov sa v posledných rokoch významne obohatila o aplikácie matematických metód a o úspešné plánovacie metodiky (napr. Balanced Scorecard) začlenené do špecializovaných softvérov na podnikové plánovanie pre malé a stredné podniky.

3.3.2 Metódy a nástroje podnikového plánovania

Súhrnné metódy plánovania súvisia s plánovaním výsledných ukazovateľov podniku, ako sú: hodnota tržieb, náklady, zisk, nákladová a investičná náročnosť výroby a pod., ktoré sú v podstate výsledkom detailného plánovania. Takéto plánovanie výsledných ukazovateľov podniku je vhodné pri výbere základných smerov rozvoja podniku, pri úvahách o smeroch racionalizačnej činnosti a pri tvorbe variantných plánov. Súhrnné plánovacie metódy sú menej prácne ako zložitejšie metódy a umožňujú rýchle variantné úvahy, napr.:

$$OV = f(P, Pp)$$

Objem výroby v plánovanom období (OV_1) závisí od objemu výroby v základnom období (OV_0), od zmeny (indexu) počtu pracovníkov (IP) a od zmeny (indexu) produktivity práce (IPp).

$$OV_1 = OV_0 \times IP \times IPp$$

Bilancie sú základným nástrojom plánovania, lebo umožňujú udržať rovnováhu potrieb a zdrojov v jednotlivých oblastiach činnosti podniku. V reálnej hospodárskej praxi sa však málokedy uplatňuje bilancia v tvare **Potreby = Zdroje**.

V plánovanej praxi sa častejšie uplatňuje tvar **Potreby < Zdroje** a plánovací systém pracuje s istými rezervami zdrojov. To umožňuje udržať potrebnú flexibilitu podniku.

Tvar **Potreby < Zdroje + Dodatočné zdroje** – sa využíva na plánovanie rôznych zavádzaných zmien v podniku.

V podniku sa uplatňuje mnoho rozličných druhov bilancií, napr. bilancie kapacít, bilancie spotreby materiálu, bilancie práce, finančné bilancie a ďalšie. Podnikový plán sa vlastne skladá z celého radu bilancií, ktoré sú navzájom prepojené, čím nadobúdajú komplexný charakter.

Plánovacie nástroje sú metódy/techniky, ktoré manažéri môžu využiť pri tvorbe plánov. Členia sa na:

1. Metódy predpovedania – využívajú sa na predikciu budúcich udalostí, ktoré ovplyvnia činnosť podniku. Jeho účelom pomôcť manažérom pochopiť budúci vývoj podniku, ktorý im umožní formulovať účinnejšie plány. Využíva tieto metódy:

- metóda vyslovenia názorov skupinou osôb – skupina podnikových manažérov diskutuje o návrhoch na predaj výrobkov v budúcnosti,
- delfská metóda – založená na expertnom posúdení, zbiera, vyhodnocuje a summarizuje názory expertov,
- metóda odhadu – predaja je metóda predpovedajúca budúcu predajnú úroveň,
- metóda analýzy časových radov údajov – predpovedá budúcu úroveň predaja na základe analýzy historických vzťahov v podniku medzi objemom predaja a jeho časovým obdobím.

2. Metódy rozhodovania – predstavujú výber medzi dvoma alebo viacerými možnými alternatívmi. Výsledkom rozhodovacieho procesu sú rozhodnutia, ktoré možno kategorizovať podľa dĺžky času potrebného na formuláciu rozhodnutia a podľa rozsahu a ekonomického dopadu rozhodnutí v manažmente podniku. Vo všeobecnosti však možno rozhodnutia rozdeliť na:

- **programové rozhodnutia** – riešenie rutinných a opakujúcich sa problémov, pre rozhodnutia často jestvuje podpora v podobe vypracovaných a využívaných štandardoch.
- **neprogramové rozhodnutia** – prijímajú sa náhodne, sú menej štruktúrované ako programové rozhodnutia, manažéri ich musia prijímať s väčším či menším rizikom.

Obe rozhodnutia sú na rovnakej úrovni a vzájomne sa kombinujú. V podniku sa prijíma množstvo rozhodnutí a je potrebné stanoviť, kto vo vnútri podniku zodpovedá za ich realizáciu.

Rozhodovací proces je postupnosťou výberu alternatív. Člení sa na niekoľko stupňov, ktoré na seba kontinuálne nadvádzajú:

- identifikácia existujúceho problému – špecifikuje sa vzniknutý problém, objasňujú sa bariéry a stupne ich eliminovania. Zist'ujú sa súvislosti problému s možnými príčinami;
- zostavenie alternatív riešenia problému – v rámci neho manažéri sústredia dostupné informácie k predmetnému problému a vypracujú zoznam alternatív jeho riešenia, ktorý vyjadruje päť základných limitujúcich faktorov vyriešenia problémov – odbornú úroveň manažérov, úroveň biologických a ľudských činiteľov, zdroje surovín, technicko-technologická vybavenosť, ekonomicke faktory;
- výber najlepšej alternatívy – manažér môže vybrať najúspešnejšie riešenie až po vyhodnotení každej alternatívy. Preto musí mať manažér dostatok účinných metód rozhodovania a štandardov na hodnotenie alternatív. Vlastný výber je založený na uprednostnení toho spôsobu riešenia problému, ktoré prinesie maximálny ekonomický efekt.
- zavedenie vybranej alternatívy do podnikovej činnosti – spočíva vo vytvorení organizačných predpokladov nevyhnutných na zavedenie vybranej alternatívy do činnosti podniku. V rámci tohto kroku dochádza k organizačným a personálnym zmenám a tech-nickým presunom;.
- kontrola a zhromažďovanie problémov – prostredníctvom späťnej väzby sa zist'ujú informácie o účinnosti rozhodnutia v podnikovom manažemente, objasňujú sa sprievodné problémy a upravujú sa rozhodnutia do požadovanej podoby.

Podmienky rozhodovacieho procesu sa môžu lísiť:

1. podmienky s najvyšším stupňom určitosťí (**rozhodovanie za podmienok istoty**) – manažéri vedia, že dané rozhodnutia sa určite v plnom rozsahu uskutočnia;
2. podmienky s neurčitým výsledkom (**rozhodovanie za podmienok neistoty**) – manažéri nemajú žiadne poznatky o tom, aký bude účinok rozhodnutia v podniku. Rozhodovanie v týchto podmienkach je veľmi ťažké, ako aj predpoved' čo bude v budúcnosti lepšie;
3. rizikové podmienky (**rozhodovanie za podmienok rizika**) – sú založené len na dostatku informácií o každej alternatíve riešenia problému, ale manažéri nemajú dostatok informácií o vplyve budúcich podmienok na alternatívne riešenia. Preto sa manažér dostáva pri rozhodovaní do stavu určitej neznalosti podmienok, teda do rizikových podmienok.

3.3.3 Súhrnné podnikové plánovanie

Súhrnné podnikové plánovanie (corporate planning) zahŕňa spracovanie sústavy vzájomne nadväzujúcich plánov hlavných činností podniku. Zostavuje sa **podrobnejšie a ako záväzná úloha pre podnik na nasledujúci rok a menej podrobne ako výhľad na nasledujúce dva roky**. Jeho obsahom sú tieto hlavné podnikové plány:

- stratégiiu podniku, analýzu trhu a konkurencie,
- marketingové plány pre jednotlivé značky, kategórie výrobkov, nové výrobky, trhové segmenty, rozpočet útvaru marketingu,
- analýzu distribučných kanálov, vrátane jej SWOT analýzy,
- plán predaja a rozpočet útvaru predaja,
- plán výroby a investícii, vrátane plánu nákupu materiálov a rozvojových investičných projektov,
- plán potreby ľudských zdrojov,
- finančný plán.

Strategické plánovanie

Obsahom strategického plánovania je vol'ba spôsobov a postupov, ktorými sa budú realizovať vytýčené strategické ciele. Uvádzajú sa rozličné **typológie podnikateľských stratégii**.

Podľa hlavného zamerania - stratégie:

- stratégia nízkych nákladov orientovaná na efektívnosť a hospodárnosť,
- stratégia diferenciácie,
- stratégia segmentácie.

Podľa prístupu k trhu - stratégie:

- **ofenzívne** – zamerané na intenzívnu inovačnú politiku,
- **agresívne** – zamerané na zvýšené predajné úsilie,
- **defenzívne** – podnik sa snaží udržať sa na trhu i pri poklesoch predaja.

Základná stratégia podniku stanovuje základné smerovanie podniku na najbližších 5 – 10 rokov. Vo všeobecnosti, ale v záväznej podobe obsahuje zámery, čažiská a priority pre dlhodobý rozvoj podniku. Je prísne dôverným dokumentom, ktorý je dostupný len vrcholovému manažmentu. Základná stratégia obsahuje ústrednú orientáciu pre budúci vývoj podniku. Opisuje abstraktnou formou, aký potenciál úspešnosti alebo akú strategickú pozíciu na dosiahnutie úspechu treba vybudovať.

Vývoj základnej stratégie obsahuje niekoľko krokov:

1. Na začiatku vývoja je **analýza slabých a silných stránok podniku**. Predmetom analýzy je materiálové hospodárstvo, financovanie, výskum a vývoj, výroba, personalistika a predaj výrobkov, vnútropodnikový manažment a organizácia podniku.
2. Aby bolo možné vypracovať prognózy budúcich vývojových tendencií v rôznych sférach prostredia, druhým krokom je **analýza prostredia**. Získané poznatky sa spracujú do **oznamu príležitostí a hrozieb**, čím sa načrtne obraz predpokladaného rozvoja podniku v rôznych sférach prostredia. Ide o analýzy odvetví, konkurencie, trhu, podporných systémov a pod.
3. Z výsledkov podnikovej analýzy a analýzy prostredia **manažment podniku spracúva prognózy**. Skúma spravidla predpokladaný vývoj podniku s ohľadom na poznatky z analýzy

podniku a prostredia. Analýzy vonkajšieho a vnútorného prostredia podniku vedú k spracovaniu prvých provizórnych strategických rozhodnutí, ktoré sa uvádzajú vo vzťahu k prostrediu, aby bolo možné odhadnúť vplyv stratégie na budúci vývoj podniku. Vznikajú podnikové prognózy.

4. Možné stratégie a podnikové prognózy sa konfrontujú s hodnotovými predstavami manažmentu a s vedeckými poznatkami o pôsobení stratégii. Cieľom tohto kroku je vypracovať **konečné rozhodnutie o základnej stratégii**, ktorá sa bude realizovať.

5. Manažment vypracúva profil podniku určený pre verejnosť. Je to koncentrované a neutrálne predstavenie základnej stratégie určené pre všetkých pracovníkov podniku a pre verejnosť. Pri konkretizácii základnej stratégie sa využívajú rôzne formy a spôsoby vyjadrenia. Najpoužívanejšie z nich sú obchodná a funkčná stratégia a podniková koncepcia. Obchodné stratégie sa vzťahujú len na časť trhu a výrobkov, preto sa musia pre ostatné oblasti podniku vypracovať doplnkové funkčné stratégie (stratégia marketingu, výroby, nákupu, výskumu a vývoja, financií, personálnej, sociálnej). Podniková koncepcia konkretizuje základnú stratégii vo výrobno-hospodárskej, finančno-hospodárskej a sociálnej koncepcii.

Vývoj výrobno-hospodárskej koncepcie je založený na systematickej analýze javov v podnikovom okolí. Jasné predstavy o budúcich výrobkoch a trhoch zabezpečujú, že podnik bude správne investovať a voliť dlhodobo účinné metódy rozvoja výroby a odbytu.

Vo finančno-hospodárskej koncepcii je obsiahnutá peňažno-hospodárska stránka podniku. Na základe tejto koncepcie a sociálnej sa stanovujú peňažné ciele a určuje sa výška peňažných zdrojov dlhodobo potrebných pre podnik a akým spôsobom sa získavajú. Ďalšie finančno-hospodárske ciele slúžia podnikovej bezpečnosti.

V sociálnej koncepcii si podnik stanovuje ciele v humánnej a spoločenskej oblasti a určuje, aké prostriedky chce na to použiť a akými metódami chce tieto ciele dosiahnuť. Preto si stanovuje cieľ podporovať regionálne, kultúrne, politické a športové zariadenia a určí na to potrebné prostriedky a postupy.

Plánovanie marketingu

Obsah marketingového plánu má dať odpovede na tieto otázky:

- Aké je poslanie, treba ho meniť?
- Aké typy výrobkov či služieb ponúka podnik klientom?
- Aká je ekonomická situácia podniku?
- Aké je postavenie podniku na trhu?
- Aký je imidž podniku a čo ho utvára?

Marketingové plány zahŕňajú:

- marketingové plány značiek,
- marketingové plány pre jednotlivé kategórie výrobkov,
- plány zavedenia nových výrobkov na trh, pričom každý nový výrobok alebo značka si vyžadujú vlastný podrobnejší plán,
- plány pre trhové segmenty,
- plány pre geografické trhy,
- plány zákazníkov.

Spoločnými prvkami obsahu marketingového plánu sú:

syntéza údajov o okolí, marketingová stratégia a priorita vedenia podniku, marketingové ciele, marketingový program, prostriedky komunikácie, služby zákazníkom, prostredky kontroly a analýzy.

Plánovanie nákupu materiálov a zásob

Je súčasťou plánovania výroby, ale v podnikovej praxi táto činnosť môže byť rozptýlená medzi rôzne podnikové zložky alebo sústredená do organizačného útvaru na túto činnosť.

V podniku sa vyskytujú tieto druhy zásob:

- zásoby nevyhnutné pre výrobu: suroviny, súčiastky a polotovary,
- zásoby náhradných dielov,
- zásoby v rôznych fázach zhотовovania výrobku (nedokončená výroba),
- zásoby hotových výrobkov.

Nevyhnutnosť vytvárať a udržiavať zásoby vyvolávajú tieto činitele: zlé predvídanie predaja, disproporcie vo výrobných kapacitách, dlhý čas medzi objednávkou a dodávkou, neregulárne fungovanie dopravy a podobne. Príčinou vzniku nadmerných zásob (zásob bez pohybu) býva však aj nízka kvalita plánovania.

Plánovanie výroby, vrátane bilancovania výrobných kapacít

Plánovanie výroby vychádza z výrobných kapacít podniku a usiluje sa ich čo najúplnejšie využiť a uspokojiť zákazníkov. Tesne súvisí s plánovaním rozvoja podniku ako celku, má aj strategický rozmer, a preto sa realizuje s dlhodobým a s krátkodobým horizontom.

V dlhodobom horizonte sú kľúčovými otázkami výber budúcich výrobkov alebo služieb a s tým súvisiace otázky rozvoja výrobných kapacít, ich alokácie. **V strednodobom a krátkodobom horizonte** ide o optimálne využitie výrobných kapacít a ich bilancovanie s požiadavkami trhu.

Vrcholový manažment plánuje **agregovane**, so skupinami alebo odbormi výroby. Pre nižšie riadiace stupne je potrebná **dezagregácia** s cieľom zabezpečiť, aby jednotlivé komponenty v potrebnom čase umožňovali montáž či kompletizovanie výrobku (služby).

Personálne plánovanie

Personálne plánovanie slúži na zabezpečenie výrobného procesu pracovníkmi v štruktúre, ktorú požaduje charakter činnosti a uplatňovaná technológia. Tvorba personálneho plánu úzko nadväzuje najmä na plánovanie marketingu a výroby. Personálne plánovanie, najmä keď podnik realizuje politiku stálej zamestnanosti, má strednodobý až dlhodobý časový horizont. Ak si chce podnik udržať svojich vysokokvalifikovaných pracovníkov, musí sledovať vývoj na trhu práce, platobné a sociálne podmienky zamestnancov konkurencie a vývoj nákladov na prijímanie a zapracovanie nových pracovníkov. Pri plánovaní práce si treba uvedomiť, že sa vždy plánujú pracovné miesta, a nie ich obsadenie pracovníkmi, čo je až nasledujúca činnosť.

Potreba pracovníkov na plánové obdobie je daná:

- plánom výroby v danom časovom horizonte,
- stavom technického vybavenia práce a produktivitou,
- organizáciou práce a jej intenzitou,
- kvalifikáciou a zručnosťou pracovníkov.

Ihľadné súčasti personálneho plánovania sú:

- plánovanie potreby pracovníkov,
- plánovanie pracovných nákladov a odmeňovania,
- plánovanie produktivity práce.

Plánovanie investícií

Výber investícií je obsahom strategického plánu, ich realizácia a uvádzanie do používania sú obsahom podnikateľského plánu, ročných a operatívnych plánov. Investíciami do výroby sa mení kombinácia výrobných faktorov. Podnik bude investovať, keď mu investícia po uvedení do používania a počas životnosti prinesie viac, ako by získal pri uložení investičných prostriedkov do banky. Trhová úroková miera, príp. náklady ušlej príležitosti, sa tak stáva prahovou hranicou na príslušné kapitálové rozhodnutia.

Investície sú vyvolané:

- novými vynálezmi a výsledkami výskumu vývoja. Podniky sa usilujú nové poznatky materializovať a zhodnotiť na trhu;
- novými produktmi, ktoré súvisia s uspokojovaním nových potrieb spotrebiteľov, napr. potreby komunikácie;
- zvýšením dopytu, ktorý prekračuje súčasné produkčné kapacity výrobcov, ktorí sa preto usilujú o ich rozšírenie.

Alternatívou investovania je deinvestovanie, predaj nepotrebných budov, strojov a zariadení podniku, napr. pri riešení úpadku podniku alebo pri zmene predmetu podnikania.

Finančné plánovanie

Finančný plán je významnou súčasťou systému súhrnného podnikového plánovania. Jeho úlohou je premietnuť do finančných ukazovateľov vstupy aj výstupy všetkých výrobných a hospodárskych aktivít, ktoré sa predpokladajú realizovať v časovom horizonte zostavovaného plánu. Jeho súčasťou je aj rozhodovací proces týkajúci sa alokácie prebytkov alebo krytia schodkov likvidity podniku. **Finančný plán** kvantitatívne vyjadruje súbor rozhodnutí prijatých v rámci celkového plánu. Na rozdiel od rozpočtov finančný plán sa netvorí zdola nahor sčítavaním jednotlivých položiek ale zhora nadol odvodzovaním finančných veličín zo súhrnných ukazovateľov. **Štruktúru a formu finančného plánu** tvoria tieto výkazy:

- plánová súvaha,
- plánový výkaz ziskov a strát,
- plánový výkaz toku hotovosti.

Postup výpočtu rovnovážneho finančného plánu:

- kalkulácia potrieb dlhodobého financovania,
- inventúra vnútorných finančných prostriedkov,
- kalkulácia potrieb financovania z externých zdrojov,
- kalkulácia potreby zvýšenia kapitálu, príp. pôžičiek.

Rovnováha vo finančnom pláne je súčasťou podmienkou dobrého plánu, má však aj svoje nedostatky. Nenecháva žiadne rezervy na prípadné nečakané udalosti.

Dlhodobý horizont vo finančnom plánovaní znamená vecne orientáciu na potrebu kapitálu pre podnik a určenie zdrojov jej krycia. Z časového hľadiska sa zostavuje na obdobie 3 až 5 rokov. Vychádza z konceptie rozvoja podniku ako celku a realizuje sa ním prijatá finančná stratégia podniku. **Cielom podniku** sa stáva okrem rastu zisku aj rast vlastného kapitálu a hodnoty podniku spojený s rastom podielu na trhu. V dlhodobom finančnom plánovaní sa kladie dôraz na plánovanie zmeny vo finančnej pozícii podniku. Predpovedajú sa zmeny vo viazanosti prostriedkov a zmeny v štruktúre ich finančného krycia. **Hlavnými dokumentmi** dlhodobého finančného plánovania sú súvaha a plán investícií.

Krátkodobý horizont vo finančnom plánovaní je konkretizáciou a spresnením zámerov na daný kalendárny rok v dlhodobom finančnom pláne, ale tiež úzko súvisí s výsledkami dosiahnutými v predchádzajúcim období. Za dominantnú úlohu krátkodobého finančného plánovania sa považuje plánovanie likvidity podniku. **Cielom krátkodobého finančného plánu** je zisk. Ten je v ročnom horizonte vymedzený výrobnou kapacitou podniku, mierou jej využitia, nákladmi a očakávanými realizačnými cenami.

V obsahu krátkodobého finančného plánu má hlavnú úlohu plánovanie výnosov, nákladov, potrieb prevádzkového kapitálu a likvidity. **V plánovaní výnosov** sa zohľadňujú zmeny v sortimente výroby, v platobných podmienkach, v distribučných cestách, v menových kurzoch a podobne. **V plánovaní nákladov** zase zmeny cien nakupovaných vstupov, zmeny v odmeňovaní, v spotrebnych normách a pod.

Analýza rizík podnikania

Predpokladom predchádzania rizikám podnikania je dôkladná znalosť rizikových oblastí a potenciálnych nositeľov rizika, monitorovanie výrobných podmienok a vonkajšieho ekonomickej prostredia. Hlavnými nositeľmi rizika sú tieto podnikové funkčné oblasti:

1. výrobná činnosť – najväčšia možnosť vzniku výrobného a technologického rizika,
2. financovanie podniku – potenciálny nositeľ finančného, cenového a bankového rizika,
3. obchodná činnosť – možnosť vzniku obchodného a marketingového rizika, rizika nesolventnosti a kurzového rizika,
4. vedenie ľudí – oblasť potenciálneho vzniku sociálneho rizika.

Na predchádzanie a zmierňovanie rizika rozhodovacie subjekty využívajú **metódy ochrany proti rizikám**. Základná koncepcia tejto ochrany spočíva v rozhodovaní o faktoroch a zložkách rizika pri opakovanych hromadných javoch štatistickými metódami alebo inými, napr. heuristickými metódami a vyčíslenie pravdepodobnosti vzniku rizika pre podnikateľský subjekt.

Riziko možno znižovať týmito metódami:

- diverzifikácia výroby – je založená na existencii hlavných a podporných programov, na rozšírení výrobkového a kapitálového portfólia. Jej cieľom je rozložiť podnikateľské riziko vo výrobnej sfére;
- vytváranie rezervných fondov – je založené na vytváraní rezervného kapitálového fondu na zmierňovanie hospodárskych strát a na ekonomickú stabilizáciu podniku;
- poistenie výroby a vyprodukovaných výrobkov - vrcholový manažment si tým zabezpečuje očakávaný výrobný a obchodný výsledok;
- systematicky účelovo – cielený prieskum trhu – kolektívna účasť na rozhodovaní, účinné využívanie metód tvorivého myslenia a kontroly rozhodnutí v analogických podmienkach.

Kontrola plnenia plánu ukončuje jeden cyklus súhrnného plánovania a je východiskom nasledujúceho cyklu. Vykonáva sa:

- vyhodnotením plnenia súhrnných výsledných ukazovateľov plánu: plnenie tržieb z predaja, náklady na výrobu, produktivita práce pracovníkov, efektívnosť využitia strojov a pod.,
- alebo sa sústredí na zhodnotenie plnenia plánu radu čiastkových ukazovateľov: objem predaja na jednotlivých trhoch, náklady na energiu a pod.,
- pri súhrnných ukazovateľoch sa kontrola sústredí na: plnenie plánu zisku, prírastku zisku v porovnaní s východiskovým obdobím alebo na plnenie plánu trhovej produkcie, nákladov, prípadne na dosiahnutú úroveň výnosnosti kapitálu.

Kontrola plnenia plánu by mala zahŕňať všetky funkčné plány a sústrediť sa na kľúčové oblasti podniku a ukazovatele, ako sú: plán marketingu, plán výroby, plán materiálových

potrieb a zásobovania, plán personálneho rozvoja, finančný plán, plán nákladov a plán investičného rozvoja. Zvyčajne sa vykonáva nasledujúcim postupom:

- vyhľadávanie kontrolného rozmeru ukazovateľa (plán),
- zistenie stavu ukazovateľa (skutočnosť),
- vyčíslenie odchýlky,
- analýza príčin odchýlky (objektívne a subjektívne príčiny),
- prijatie nápravných opatrení a ich termínovanie.

3.4 Personálna politika a jej vplyv na ekonomiku podniku

Proces transformácie vstupov na výstupy v podniku ani pri vysokom stupni mechanizácie a automatizácie nie možno realizovať bez účasti zamestnanca ako nositeľa ľudskej práce. Ľudský potenciál, jeho veľkosť a štruktúra je preto jedným z podnikových výrobných faktorov, ktorý má pre je fungovanie a rozvoj rozhodujúci význam.. Na nákladoch podnikateľského subjektu podstatnou mierou participujú mzdové a ostatné osobné náklady. Miera ich participácie je závislá na množstve spotreby práce na jednotku výkonu a následne na kvantitatívnom objeme výroby, čo je ovplyvnené typom a odvetvím výroby, stupňom mechanizácie a automatizácie výroby v podnikateľskej jednotke. Poznanie a sledovanie detailnejšej štruktúry miezd zamestnancov a ostatných osobných nákladov, ktoré vynakladá podnikateľský subjekt je zásadným aspektom znižovania spotreby práce v podniku. Riadiaci pracovník zaoberajúci sa znižovaním nákladov musí poznať, že náklady podnikateľského subjektu determinuje nielen základná mzda za vykonanú prácu, ale aj ostatné plnenia súvisiace s výkonom práce zamestnanca – mzda a príplatok za prácu nadčas, mzda a príplatok za práce vo sviatok, povinné poistné atď.

Práca ako podnikový výrobný faktor je vynaloženie psychických a fyzických schopností človeka na dosiahnutie cieľov podniku. Pracovný výkon človeka na jednej strane závisí od jeho fyzických a psychických schopností, na druhej strane od jeho vôle a chuti k práci. Fyzické a psychické schopnosti determinuje pohyblivosť organizmu, vek, nadanie, odborné vzdelanie a praktické skúsenosti. Z nich vyplýva spôsobilosť človeka na vykonávanie určitých činností.

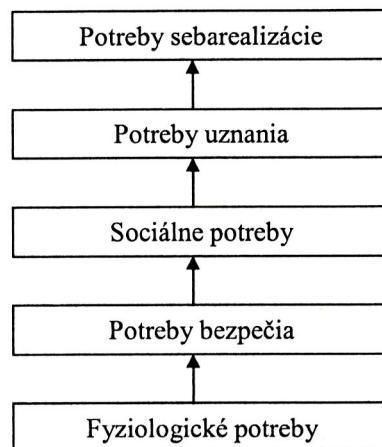
Pracovnú silu predstavuje ekonomicky aktívna populácia. Tvorí ju súhrn všetkých, ktorí aktuálne pracujú a tých, ktorí prácu aktívne hľadajú. Ľudia, ktorí prácu hľadajú sa označujú ako nezamestnaní. Tvoria ju teda zamestnaní i nezamestnaní. Do kategórie nezamestnaných patria ľudia, ktorí sú schopní a ochotní pracovať, aktuálne však nenašli uplatnenie, pričom vynakladajú úsilie a čas na umiestnenie sa na trhu práce. Za aktívne hľadajúcich prácu sa považujú len ľudia registrovaní ako nezamestnaní na úradoch práce. Všetci ostatní, ktorí sú súčasťou populácie v produktívnom veku, ale nepracujú ani prácu aktívne nehľadajú, stojí mimo pracovnú silu a do kategórie nezamestnaných sa nezahŕňajú.

V súvislosti s pracovným výkonom do popredia vystupuje doména **motivácie pracovníka**, ktorá sa uplatňuje v oblastiach

- *pracovné podmienky* – zaoberá sa nimi organizácia práce, ktorá využíva poznatky z pracovného práva, medicíny a hygieny práce, psychológie a fyziológie práce. Do tejto oblasti patrí napr. stanovenie času práce a času prestávok, normovanie práce, pracovné prostredie;

- *sociálne služby* – podnikové vzdelávanie, príspevky na podnikové stravovanie, podnikovú rekreáciu a ďalšie aktivity voľného času, zdravotnícku starostlivosť, podnikové pôžičky, rôzne formy poistenia atď.,
- *systém hodnotenia a odmeňovania (mzdová politika)* – spôsob odmeňovania a výška mzdových nárokov zamestnancov. Tradičný systém odmeňovania je vhodné dopĺňať systémom stimulačných odmien a podielov, napr. príplatok za prekročenie určitej úrovne výkonu, za ušetrený čas.

Vo všeobecnosti motiváciou rozumieme opatrenia manažérov podnikateľských jednotiek, ktorými uspokoja potreby zamestnancov, a tým ich podnetia konáť potrebným smerom. Potreby sú usporiadané podľa dôležitosti. Ak je uspokojená potreba na nižšej úrovni, u zamestnanca vystupuje ďalšia potreba na vyšej úrovni a motivuje človeka, aby ju uspokojil (obr. 3.3).



Obr. 3.3 Hierarchia potrieb

- **fyziológické potreby** – predstavujú základné potreby ľudského života, ako sú potrava, nápoje a pod.,
- **potreby bezpečia** – ochrana v práci a doma,
- **sociálne potreby** – potreba byť rovnoprávnym členom kolektívu, mať možnosť zúčastniť sa na rozhodovaní,
- **potreba uznania** – je to uznanie osobných kvalít pracovníka, ocenenie výsledkov jeho práce a pod.,
- **potreba sebarealizácie** – ide o naplnenie pocitu životného poslania, splynutia záujmov a práce.

Podľa **podnikovo-hospodárskej náuky** mzda ako odmena za prácu vynaloženú zamestnancom je *cenou práce* ako výrobného podnikového faktora a súčasne predstavuje pre podnik *náklad* ovplyvňujúci výšku nákladov podniku, ako aj jeho zisk alebo stratu.

3.4.1 Regulovanie mzdovej a sociálnej politiky podniku

V hospodársky vyspelých štátach sveta neexistujú priame štátne zásahy do odmeňovania zamestnancov. Mzdová a sociálna politika sa realizuje v podmienkach tarifnej autonómie podnikov na základe rokovania odborov s podnikateľmi.

Zásahy štátu do mzdovej a sociálnej politiky sa sústredzujú len do týchto oblastí:

- **pracovné a sociálne právo** napr. stanovenie zákonnej dĺžky pracovného času, výmera dovolenky, bezpečnosť pri práci, sociálne zabezpečenie v chorobe a v starobe a iné,
- **stanovenie minimálnej mzdy**, ktorou sa zabezpečuje základná sociálna ochrana pracovníka pred zamestnávateľom. Na minimálnu mzdu má pracovník nárok nezávisle od pracovného zaradenia, vykonávanej pracovnej činnosti, dosiahnutých výsledkov a platobnej schopnosti zamestnávateľa. Je záväzná pre všetky podniky na území príslušného štátu. Minimálna mzda môže byť stanovená ako minimálna mzdová tarifa alebo ako minimálna mzda za príslušné výplatné obdobie (týždeň, najčastejšie mesiac). Výška minimálnej mzdy sa má v zásade upravovať podľa vývoja životných nákladov. Stanovená minimálna mzda je záväzná pri kolektívnom rokovании odborov a zamestnávateľov.

Kolektívne vyjednávanie je základným nástrojom utvárania miezd v trhovej ekonomike, výsledkom ktorého sú dohody o celom komplexe mzdových, pracovných a sociálnych podmienok na trhu práce. Jeho účastníkmi sú zamestnávateelia, skupina zamestnávateľov alebo jedna či viac zamestnávateľských organizácií na jednej strane a jedna alebo viac odborových organizácií zamestnancov na druhej strane.

Obsah, formu a spôsoby kolektívneho vyjednávania upravuje Konvencia Medzinárodnej organizácie práce o kolektívnom vyjednávaní. Kolektívne vyjednávanie v Slovenskej republike je legislatívne upravené zákonom č. 2/1991 o kolektívnom vyjednávaní v platnom znení.

Kolektívne vyjednávanie je dvojstranné a jeho cieľom je uzavorenie kolektívnej zmluvy, ktorá môže byť:

- *podniková kolektívna zmluva* – uzatvára sa medzi príslušným odborovým orgánom podnikateľskej jednotky a jej vedením,
- *kolektívna zmluva vyššieho stupňa* – uzatvára sa medzi príslušným odborovým orgánom odvetvovým alebo profesijným a najmenej tromi zamestnávateľmi.

Okrem kolektívneho vyjednávania existuje ešte *tripartitné rokovanie*. Na rozdiel od kolektívneho vyjednávania je to trojstranné rokovanie medzi zástupcami vlády a jej orgánov, organizáciami zamestnávateľov a odborovými centrálami. Cieľom je riešiť základné otázky mzdovej a sociálnej politiky na určité, zväčša ročné obdobie. Výsledkom je *generálna dohoda*, ktorá je politickým dokumentom na rozdiel od kolektívnych zmlúv, ktoré sú právnymi dokumentmi. V podmienkach Slovenskej republiky výšku minimálnej mzdy upravuje Zákon č. 90/1996 Z.z. o minimálnej mzdze, v znení neskorších úprav.

Zamestnávateľ posudzuje zložitosť práce vykonávanej zamestnancom a porovnáva ju s charakteristikami odporúčaných tarifných tried. Zamestnávateľ by mal na základe porovnania stanoviť danému zamestnancovi mzdu aspoň na úrovni minimálnej mzdy.

Ak celková mzda zamestnanca nedosiahne v kalendárnom mesiaci, ktorý odpracoval, výšku minimálnej mzdy, zamestnávateľ musí zamestnancovi poskytnúť *doplato* vo výške rozdielu medzi dosiahnutou mzdou a výškou príslušnej minimálnej mzdovej tarify.

Podniky pri uplatňovaní právnej úpravy odmeňovania zamestnancov v praxi si vytvárajú vlastné **katalógy prác** na odmeňovanie technicko-hospodárskych pracovníkov a pre robotnícke profesie. Katalóg prác obsahuje názvy, charakteristiky a kvalifikačné predpoklady pre výkon jednotlivých druhov prác a im prislúchajúcemu mzdovú tarifu (mzda za jednotku času).

3.4.2 Vymedzenie pojmov mzda a plat v podmienkach Slovenskej republiky

Právne vymedzenie mzdy obsahuje Zákon č. 1/1992 Z.z. o mzde, odmene za pracovnú pohotovosť a o priemernom zárobku v platnom znení. Podľa tohto zákona je mzda charakterizovaná takto:

Mzdou sa rozumejú peňažné a nepeňažné plnenia (naturálna mzda), poskytované zamestnávateľom zamestnancovi za prácu. Za mzdu sa nepovažujú plnenia poskytované podľa osobitných predpisov v súvislosti so zamestnaním, najmä náhrady mzdy, odstupné, cestovné náhrady, výnosy z kapitálových podielov alebo obligácií a odmena za pracovnú pohotovosť.

Výška mzdy je vždy výsledkom dohody medzi zamestnávateľom a zamestnancom. Ak je u zamestnávateľa uzavretá kolektívna zmluva a upravuje aj oblasť odmeňovania, konkrétna výška mzdy daného zamestnanca je stanovená na jej základe. Dohodnutá mzda však nesmie byť nižšia ako minimálna mzda.

Právne vymedzenie platu obsahuje Zákon č. 143/1992 Z.z. o plate a odmene za pracovnú pohotovosť v rozpočtových a v niektorých ďalších organizáciách a orgánoch v platnom znení. Podľa tohto zákona je plat charakterizovaný takto:

Platom sa rozumejú peňažné plnenia poskytované zamestnávateľom zamestnancovi za prácu. Za plat sa nepovažujú plnenia poskytované podľa osobitných predpisov v súvislosti so zamestnaním, najmä náhrady mzdy, odstupné, cestovné náhrady a odmena za pracovnú pohotovosť.

Na rozdiel od mzdy, ktorej výška je závislá od dohody medzi zamestnávateľom a zamestnancom, zamestnávateľ poskytuje zamestnancovi plat podľa zákona o plate a podľa nariadenia vlády SR č. 249/1992 Zb. o platových pomeroch zamestnancov v rozpočtových a v niektorých ďalších organizáciách a orgánoch, v platnom znení, ktorého obsahom sú stupnice platových tarív. Výška platu závisí od zaradenia zamestnanca do platovej triedy podľa stupňa dosiahnutého vzdelania a od platového stupňa podľa počtu odpracovaných rokov.

Platom sú odmeňovaní zamestnanci v rozpočtových a príspevkových organizáciách a ďalších organizáciách, ktoré presne vymedzuje zákon o plate.

Rozpočtovými organizáciami sú napr. organizácie školstva, zdravotníctva, športu, ktoré sú svojimi príjmami a výdavkami napojené na štátny rozpočet alebo rozpočet zriaďovateľa.

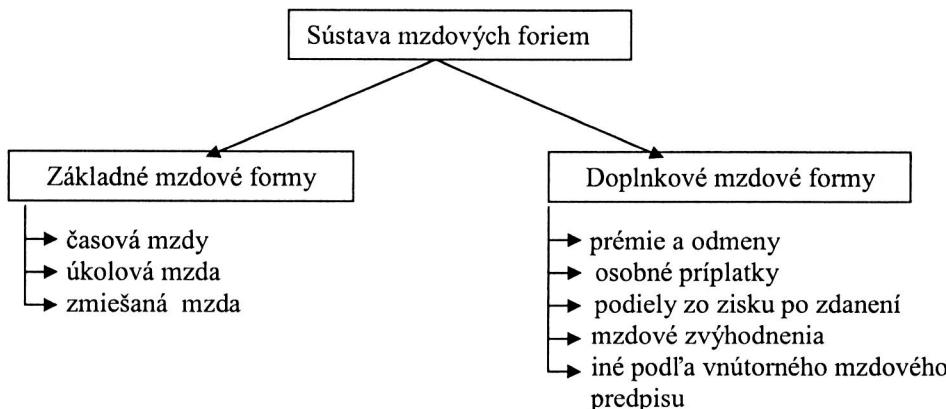
Príspevkové organizácie sú predovšetkým organizácie vykonávajúce svoju činnosť v oblasti kultúry (kiná, divadlá atď.). Časť výdavkov prevyšujúca príjmy týchto subjektov je hradená z príspevkov zo štátneho rozpočtu alebo z rozpočtu obce.

Nominálna mzda predstavuje počet peňažných jednotiek (eur a i.), ktoré pracovná sila dostáva ako cenu práce.

Reálna mzda predstavuje množstvo tovarov a služieb, na ktoré možno premeniť nominálnu mzdu. Reálna mzda sice priamoúmerne závisí od výšky nominálnej mzdy, pôsobia na ňu však ešte ďalšie faktory: úroveň cien spotrebnych predmetov a služieb a výška daní. Môže sa teda stať, že nominálna mzda vzrástie napr. o 25 %, avšak zároveň ceny vzrástú napr. o 30 %, takže v skutočnosti (za predpokladu, že výška daní zostane rovnaká), reálna mzda poklesne o 5 %.

Formy mzdy

Mzdové formy rozlišujeme podľa spôsobu určenia výšky mzdy a podmienok pre ich priznanie (obr. 3.4).



Obr. 3.4 Prehľad mzdových foriem

Časová mzda sa uplatňuje pri tých druhoch prác, kde nie možno výkon normovať, alebo kde by normovanie práce ohrozilo kvalitu práce v dôsledku časového stresu alebo bezpečnosť pri práci.

Časová mzda robotníka závisí od hodinovej mzdovej tarify. Výšku časovej mzdy za mesiac vypočítame:

Časová mzda = počet odpracovaných hodín za sledované obdobie x hodinová mzdová tarifa

Časová mzda technicko-hospodárskych pracovníkov je stanovená priamo mesačnou mzdovou tarifou. Plná výška mesačnej mzdovej tarify patrí pracovníkovi po odpracovaní všetkých pracovných dní v mesiaci. Ak pracovník niektoré dni neodpravoval, napr. pre sviatok, práenceschopnosť atď. mesačná mzdová tarifa sa upravuje (znižuje) podľa počtu odpracovaných dní.

mesačná mzdová tarifa

Časová mzda = _____
kalendárny fond pracovného času x počet odpracovaných dní

Úkolová mzda je mzda závislá od pracovného výkonu zamestnanca. Pri určovaní jej výšky je rozhodujúci počet výrobkov, ktoré pracovník vyrobí za určitý čas.

Výšku úkolovej mzdy vypočítame:

Úkolová mzda = pracovný výkon x mzdová sadzba

Výpočet mzdovej sadzby závisí od druhu výkonovej normy. Sú to:

a) výkonová norma množstva (Nm) - vyjadruje množstvo vyrobených výrobkov za časovú jednotku,

mzdová sadzba = mzdová tarifa / Nm

3 Riadenie a organizácia malého podniku

b) výkonová norma času (Nč) - vyjadruje čas potrebný na výrobu 1 kusa výrobku

$$\text{mzdová sadzba} = Nč \times \text{mzdová tarifa}$$

$$\text{mzdová sadzba} = Nč \times \text{mzdová tarifa} / 60$$

Mzdová tarifa je stanovená vo vnútornom mzdovom predpise pre daný druh pracovnej činnosti ako mzda za hodinu práce podľa určitých kritérií, napr. zložitosť, namáhavosť práce, vyžadovaná odbornosť, znalosť, zručnosť atď.

Mzdová tarifa pri úkolovej mzde sa prepočíta pomocou normy spotreby práce na *mzdovú sadzbu*, t. j. kol'ko € pripadá na 1 vyrobený výrobok.

Zmiešaná mzda predstavuje kombináciu časovej a úkolovej mzdy, t. j. určitá čiastka mzdy je stanovená ako časová mzda a určitá čiastka mzdy závisí od dosiahnutého pracovného výkonu.

3.4.3 Príplatky k mzde a náhrady miezd

Zamestnancovi po splnení určitých podmienok prináležia za vykonanú prácu popri dosiahnutej mzde aj mzdové zvýhodnenia. Ich minimálna výška je garantovaná právnymi predpismi, kolektívna zmluva však môže špecifikovať podmienky a výšku príplatkov vo väčšom rozsahu.

Zamestnancovi patria tieto príplatky:

- **príplatok za prácu nadčas**

Za prácu nadčas patrí zamestnancovi dosiahnutá mzda zvýšená najmenej o výšku 25 % priemerného zárobku, pokiaľ sa zamestnávateľ so zamestnancom nedohodli na poskytnutí náhradného voľna namiesto zvýšenia mzdy. Ak zamestnávateľ neposkytne zamestnancovi náhradné voľno v čase do troch kalendárnych mesiacov po výkone práce nadčas alebo v inak dohodnutej dobe, patrí zamestnancovi zvýšená mzda.

- **príplatok za prácu vo sviatok**

Za dobu práce vo sviatok patrí zamestnancovi dosiahnutá mzda zvýšená najmenej o výšku 50 % priemerného zárobku, pokiaľ sa zamestnávateľ so zamestnancom nedohodli na poskytnutí náhradného voľna.

- **príplatok za prácu v st'aženom a zdraviu škodlivom pracovnom prostredí**

Mzdové zvýhodnenie za prácu v st'aženom a zdraviu škodlivom pracovnom prostredí sa dohodne v kolektívnej zmluve. Ak nie je dohodnuté v kolektívnej zmluve, patrí zamestnancovi popri dosiahnutej mzde za každú hodinu práce v takomto prostredí mzdové zvýhodnenie najmenej vo výške 20 % minimálnej mzdy za hodinu.

- **príplatok za prácu v noci**

Mzdové zvýhodnenie za nočnú prácu sa dohodne v kolektívnej zmluve. Ak nie je dohodnuté v kolektívnej zmluve, patrí zamestnancovi popri dosiahnutej mzde za každú hodinu nočnej práce mzdové zvýhodnenie najmenej 20 % minimálnej mzdy za hodinu.

Náhrady miezd

Náhrada mzdy vo výške priemerného zárobku patrí zamestnancovi, ak nepracoval z dôvodov uvedených v zákonníku práce a v nariadení vlády, ktorým sa vykonáva zákonník práce. Druhy náhrad miezd:

- náhrada mzdy za dovolenkou na zotavenie,
- náhrada mzdy za nevyčerpanú dovolenkou,
- náhrada mzdy za sviatok,

- náhrada mzdy z dôvodov všeobecného záujmu,
- náhrada mzdy pri výkone služby v ozbrojených silách a civilnej služby,
- náhrada mzdy pri školení a štúdiu popri zamestnaní, prestoje,
- náhrada mzdy pri prekážkach na strane zamestnávateľa – ostatné.

Priemerný zárobok

Priemerný zárobok na pracovnoprávne účely zistuje zamestnávateľ z hrubej mzdy pre výpočet priemerného zárobku zúčtovanej zamestnancovi na výplatu v rozhodujúcom období a z času odpracovaného v rozhodujúcom období.

hrubá mzda pre výpočet priemerného zárobku

$$\text{Priemerný zárobok} = \frac{\text{hrubá mzda pre výpočet priemerného zárobku}}{\text{odpracovaná doba}}$$

Do hrubej mzdy pre výpočet priemerného zárobku sa zahrňa:

- základná mzda prepočítaná na odpracovaný čas,
- všetky druhy mzdových zvýhodnení,
- odmeny, prémie, osobné príplatky.

Do hrubej mzdy pre výpočet priemerného zárobku sa nezapočítavajú plnenia poskytované podľa osobitných predpisov v závislosti so zamestnaním, najmä

- náhrady mzdy,
- odstupné,
- cestovné náhrady,
- príspevky zo sociálneho fondu,
- výnosy z kapitálových podielov (akcií alebo obligácií),
- odmena za pracovnú pohotovosť,
- ďalšie plnenia poskytované zamestnávateľom zamestnancovi zo zisku po zdanení.
-

Do odpracovanej doby sa zahrňa:

- počet odpracovaných hodín,
- počet hodín práce nadčas,
- počet hodín práce vo sviatok.

Rozhodujúcim obdobím je predchádzajúci kalendárny štvrtrok, t. j. priemerný zárobok pre pracovnoprávne účely zistovaný k 1. aprílu a používaný na mzdové výpočty v II. štvrtroku sa vyčíslí z údajov za I. štvrtrok.

Zrážky zo mzdy

Druhy zrážok zo mzdy:

- **zákonné zrážky** – vyplývajú zo zákona o mzdze a z nariadenia vlády, ktorým sa vykonáva zákoník práce, pričom uvedené nariadenia stanovuje aj záväzné poradie zákoných zrážok zo mzdy.

Druhy zákoných zrážok:

1. **poistné** na zdravotné, nemocenské a dôchodkové poistenie a príspevok na poistenie v nezamestnanosti (ďalej len povinné poistné). Výška zrážky zo mzdy je stanovená percentuálne z vymeriavacieho základu, ktorým pre zjednodušenie budeme považovať hrubú mzdu (v súčasnosti dosahuje spolu 13,4 %).
2. **preddavok na daň z príjmov fyzických osôb zo závislej činnosti a funkčných požitkov** (ďalej len preddavok na daň),

3 Riadenie a organizácia malého podniku

3. **zrážky na základe rozhodnutia súdu, orgánu štátnej správy alebo orgánu splnomocneného na výkon rozhodnutia zákonom,**
4. **sumy pripadajúce štátu** v dôsledku právoplatne uloženého nápravného opatrenia a peňažné tresty,
5. **ostatné zrážky podľa § 12 zákona o mzde,**

- **iné zrážky.**

O výšku iných zrážok môže byť znížená čistá mzda len na základe dohody medzi zamestnancom a zamestnávateľom. Medzi iné zrážky patria:

1. zrážka na sporenie,
2. splátka pôžičky,
3. poistné,
4. úhrada na závodné stravovanie, odborové známky a pod.

3.4.4 Mzdové výpočty - hrubá a čistá mzda

1. Výpočet hrubej mzdy:

- + základná mzda
 - + prémie, odmeny, osobné príplatky
 - + náhrady mzdy, doplatky k mzde
 - + príplatky k mzde
-

= **Hrubá mzda**

2. Výpočet daňového základu a preddavku na daň z príjmov fyzických osôb zo závislej činnosti a funkčných požitkov podľa zákona o dani z príjmov:

Hrubá mzda (Úhrn príjmov zo závislej činnosti a funkčných požitkov)

— poistné na zdravotné, nemocenské a starobné a príspevok na poistenie v nezamestnanosti
= **Čiastkový základ dane**

.....nezdaniteľné časti základu dane:

- odpočet na daňovníka
- odpočet na invaliditu

DAŇOVÝ ZÁKLAD pre výpočet preddavku na daň (zaokrúhluje sa nahor)

Výpočet preddavku na daň z príjmov:

preddavok na daň z príjmov = daňový základ x mesačná sadzba dane

3. Výpočet čistej mzdy:

Hrubá mzda

— povinné poistné

= **mesačný preddavok na daň z príjmov fyzických osôb**

= **Čistá mzda**

Personálny útvar v každom podniku vedie samostatnú zložku dokladov o každom pracovníkovi – doklady o ukončenom vzdelení, doklady o predchádzajúcich pracovných aktivitách, pracovnú zmluvu, evidenčný list dôchodkového zabezpečenia atď.

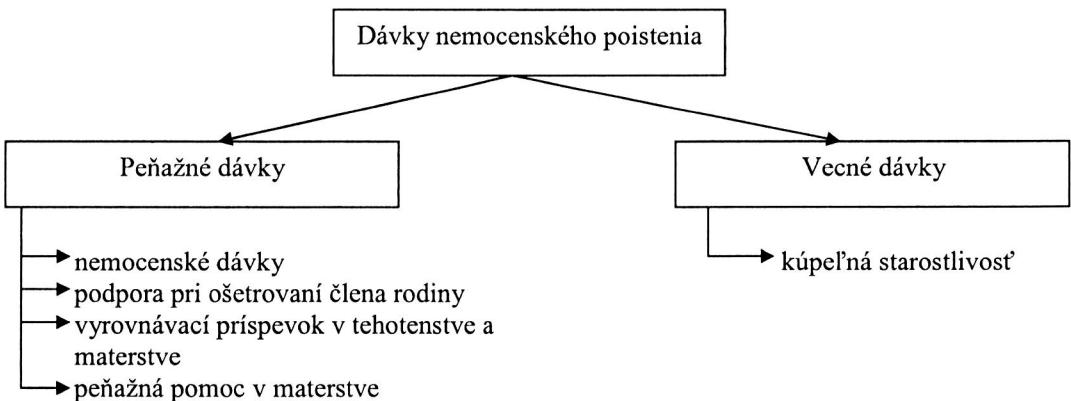
Dokladom na evidenciu miezd a platov zamestnancov je **mzdový list**. Okrem základných údajov o zamestnancovi obsahuje počet dní výkonu práce v mesiaci, jednotlivé nárokové zložky mzdy za každý mesiac ako aj zrážky zo mzdy, čistú mzdu a príjem na vyúčtovanie. Slúži aj na prehľadnú evidenciu prácomeschopnosti zamestnanca a potreby ošetrovania rodiny.

4. Výpočet príjmu na vyúčtovanie:

$$\begin{aligned}
 & \text{Čistá mzda} \\
 + & \text{daňový bonus na deti} \\
 & \quad \underline{\text{iné zrážky}} \\
 = & \text{Príjem na vyúčtovanie}
 \end{aligned}$$

Nemocenské dávky a podpora pri ošetrovaní člena rodiny

Nemocenské poistenie zamestnancov upravuje zákon č. 54/1956 Zb. o nemocenskom poistení zamestnancov, v úplnom znení zákona č. 42/1995 Z.z., v platnom znení (obr. 3.5).



Obr.3.5 Prehľad dávok nemocenského poistenia

Nemocenské dávky patria zamestnancovi namiesto mzdy alebo platu, pretože pre nemoc alebo úraz je uznaný dočasne za neschopného vykonávať svoje doterajšie zamestnanie.

Podpora pri ošetrovaní člena rodiny (podpora pri OČR) hmotne zabezpečuje zamestnanca, ktorý z dôvodu ošetrovania alebo starostlivosti o dieťa alebo iného rodinného príslušníka nemôže vykonávať prácu a musel zostať doma.

Výpočet a výška podpory pri OČR je rovnaká ako pri nemocenských dávkach.

Tvorba a použitie sociálneho fondu

Sociálny fond je povinný tvoriť zamestnávateľ, ak zamestnáva zamestnanca v pracovnom alebo služobnom pomere. Prostriedky sociálneho fondu musia byť vedené na osobitnom účte v banke. Zostatok prostriedkov fondu sa prevádzza do nasledujúceho roka.

Použitie prostriedkov sociálneho fondu je v zákone vymedzené samostatne pre zamestnávateľa, u ktorého je a nie je uzavretá kolektívna zmluva.

Použitie prostriedkov sociálneho fondu u zamestnávateľa, kde **je uzavretá kolektívna zmluva**:

3 Riadenie a organizácia malého podniku

Zamestnávateľ je povinný poskytovať zo sociálneho fondu príspevok zamestnancom v rozsahu a podľa zásad dohodnutých v kolektívnej zmluve, napr.:

- na zabezpečenie stravovania nad rozsah, ktorý stanovuje Zákonník práce,
- na služby, ktoré zamestnanec využíva na regeneráciu pracovnej sily,
- na dopravu do zamestnania a späť,
- na sociálnu výpomoc,
- na rekreácie,
- na doplnkové dôchodkové poistenie,
- na ďalšiu realizáciu podnikovej sociálnej politiky v oblasti starostlivosti o zamestnancov.

3.4.5 Produktivita práce

Využitie práce ako výrobného faktora v podniku analyzuje manažment pomocou syntetických a analytických ukazovateľov. Vo všeobecnosti platí zásada, že produktivita práce má rást rýchlejšie ako mzdy zamestnancov.

Syntetické ukazovatele produktivity práce:

$$PP = Q/T \quad PP = Q/P$$

kde **PP** je produktivita práce,

Q - objem výroby,

T - množstvo práce vynaložené na objem výroby v časových jednotkách,

P - počet výrobných pracovníkov.

Analytické ukazovatele produktivity práce

Analytické ukazovatele produktivity práce vznikajú rozkladom syntetických ukazovateľov produktivity práce a charakterizujú produktivitu práce z určitého zvoleného hľadiska, napr. z hľadiska využitia dlhodobého majetku (DM), materiálu alebo plnenia výkonových noriem.

$$Q/P = (Q/DM) \times (DM/P)$$

Účinnosť DM: $v = DM/P$

Vybavenosť pracovníka DM: $u = Q/DM$

Pri sledovaní dynamiky vplyvu uvedených faktorov na rast produktivity práce je dôležité, aby bola dodržaná nasledujúca nerovnosť, ktorá vyjadruje, že rast produktivity práce je väčší ako rast účinnosti dlhodobého majetku a ten väčší ako rast vybavenosti pracovníka dlhodobým majetkom. Ak nerovnosť neplatí, potom ide o prekapitalizovanie daného podniku dlhodobým majetkom a o jeho nízke využívanie.

$$Q/P > Q/DM > DM/P$$

Základné faktory zvyšovania produktivity práce:

- **prácnosť produkcie** - vzťah medzi prácnosťou a produktivitou je nepriamo úmerný, t. j. ak prácnosť klesá, produktivita stúpa;
- **zmena sortimentu výroby** a to orientáciou na výrobky, ktoré sa vyznačujú nižšou prácnosťou;

- **využívanie pracovného času**, ktoré možno dosiahnuť predĺžovaním účasti ľudí vo výrobnom procese v medziach pracovného času, znižovaním absencií, chorobnosti úrazovosti, zdokonalovaním organizácie práce, zníženie prestojov atď.;
- **zvyšovanie kvalifikačnej štruktúry zamestnancov.**

3.5 Organizačná štruktúra v malom podniku

Termín **organizácia** sa používa vo dvoch významoch:

- ako označenie objektu – jej základnými prvkami sú ľudia (podnik, škola, družstvo),
- ako označenie vnútorného usporiadania – tu sa organizácia chápe ako určitý statický jav (prevádzka, dielňa alebo odbor, oddelenie).

Organizovanie vyjadruje činnosť alebo proces usporadúvania, organizátorskú činnosť. Zameriava sa na:

- a) vytváranie nového systému – prvotné vytváranie organizácie, čiže budovanie novej organizácie
- b) pretváranie už existujúceho systému – zlepšovanie existujúcej organizácie.

Organizačná štruktúra je usporiadanie prvkov organizácie a vzťahov medzi nimi. Môže sa chápať ako:

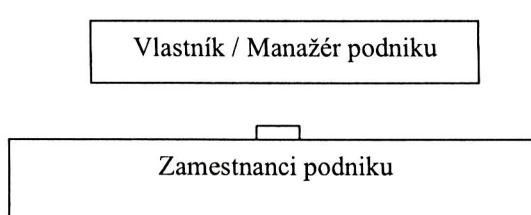
- **riadiaci systém** – organizačná štruktúra riadiacich orgánov a riadiaceho aparátu podniku,
- **riadený systém** – organizačná štruktúra výrobno-technického systému.

Rozoznávame štyri základné typy organizačných štruktúr:

- jednoduchá organizačná štruktúra,
- funkčná organizačná štruktúra,
- divizionálna organizačná štruktúra,
- maticová organizačná štruktúra.

V malých a začínajúcich podnikoch sa prevažne uplatňuje jednoduchá a plochá organizačná štruktúra bez členenia na špecializované útvary. Vo veľkých podnikoch sa využíva hierarchická funkčná a divizionálna organizačná štruktúra, v prípade potreby aj maticová organizačná štruktúra. V stredných podnikoch sa využíva plochá funkčná organizačná štruktúra. Je to líniová organizačná štruktúra založená na zásade jediného vedúceho (obr. 3.6).

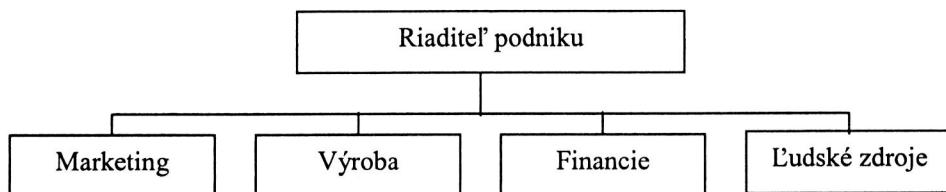
Má dve hierarchické úrovne: podnikateľskú (vlastník) a operačnú (zamestnanci). Vlastník väčšinou vykonáva aj funkciu manažéra podniku. Jej použitie je typické v malých podnikoch s malým počtom pracovníkov a v začínajúcich podnikoch. Líniový vedúci musí detailne poznať oblasť, ktorú riadi.



Obr. 3.6 Jednoduchá (líniová) organizačná štruktúra malého podniku [6]

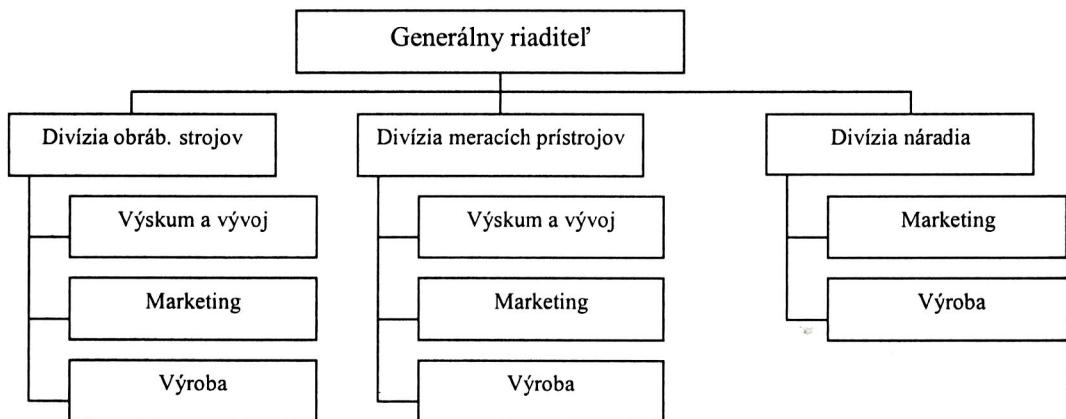
3 Riadenie a organizácia malého podniku

Vytváranie organizačných jednotiek vychádza z deľby práce a špecializácie. Útvary sa vytvárajú na základe zoskupovania príbuzných alebo na seba nadvážujúcich špecializovaných činností. Vznikajú **funkčne špecializované útvary** zodpovedné za základné činnosti v podniku, ako napr. útvary výroby, marketingu, zásobovania, predaja, personalistiky, výskumu a vývoja a podobne. Na čele podniku je vrcholový manažment s generálnym riaditeľom a jemu sú podriadené odborné útvary pre jednotlivé funkčné oblasti. Na ich čele sú manažéri, ktorí majú svojich podriadených pracovníkov (obr. 3.7).



Obr. 3.7 Funkčná organizačná štruktúra podniku [6]

Divizionálna organizačná štruktúra sa uplatňuje pri veľkom rozsahu oblastí pôsobenia podniku. Vytvárajú sa relatívne samostatné organizačné útvary – divízie, buď na výrobkovom, zákazníckom alebo na teritoriálnom princípe (obr. 3.8). Má minimálne tri úrovne riadenia: úroveň podniku, úroveň divízií, funkčnú úroveň. Na podnikovej úrovni rozhoduje vrcholový manažment o otázkach rozvoja podniku ako celku, na úrovni divízií rozhoduje manažment divízie a na funkčnej úrovni rozhodujú funkční manažéri. Prednostou divizionálnej štruktúry je vysoká flexibilita a schopnosť prispôsobenia sa zmenám externého prostredia. Nevýhodou je duplicita výkonu tých istých alebo podobných činností vo viacerých divíziách.

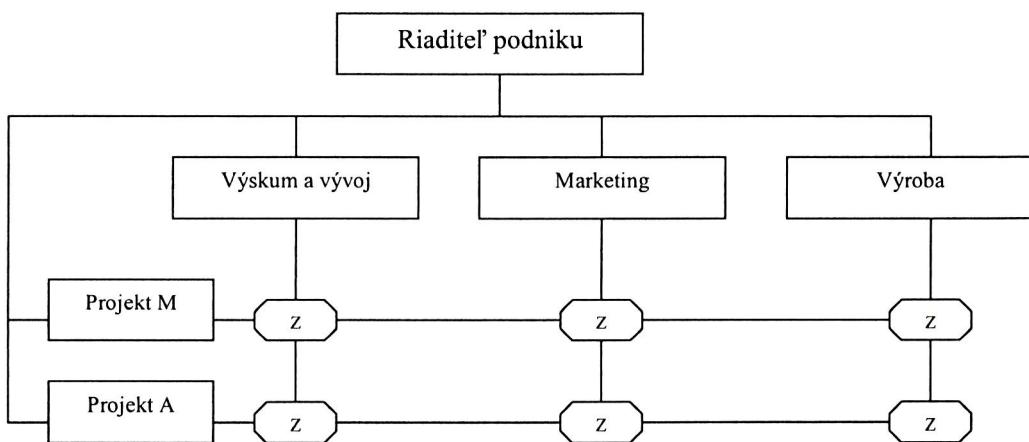


Obr. 3.8 Divizionálna organizačná štruktúra podniku [6]

Maticová organizačná štruktúra patrí k novším organizačným štruktúram (obr. 3.9). Charakterizuje ju pružnosť a prispôsobivosť útvarov na riešenie konkrétnych situácií v podniku. Má tvar matice, kde Z sú zamestnanci odborných útvarov (marketing, výskum a vývoj, výroba), ktorí sú zapojení do riešenia jednotlivých projektov (projekty M, A).

Maticová organizácia zahŕňa:

- líniové útvary, ktoré riadia podriadené pracoviská,
- funkčné útvary, ktoré zabezpečujú špecializované činnosti z rôznych oblastí,
- projektové útvary, ktoré vznikajú na riešenie a realizáciu projektových úloh.



Obr. 3.9 Maticová (projektová) organizačná štruktúra podniku[6]

Projektové útvary sa skladajú z tímov špecialistov na rôzne oblasti, ktoré sa podieľajú na plnení úloh vo funkčných útvaroch a súčasne aj na realizácii projektov. Na čele projektového útvaru je jeho vedúci, ktorý má líniovú právomoc voči pracovníkom tohto útvaru a zodpovednosť za celý projekt. Vytvárajú sa účelovo na riešenie konkrétnych úloh a realizáciu projektov. Ich pôsobnosť je dočasná, trvá iba počas riešenia alebo realizácie úlohy. Určitým problémom maticových organizačných štruktúr je podriadenosť pracovníkov projektových útvarov dvom nadriadeným, a to vedúcemu projektu a vedúcemu funkčnému útvaru.

Otázky na zamyslenie

1. Aké sú hlavné rozdiely v správaní sa manažéra podnikateľa a manažéra – zamestnanca?
2. V čom spočíva analýza hodnotového reťazca v podniku a reinžiniering podnikových procesov?
3. Ktoré tri znaky (podľa M. Portera) charakterizujú dobrú stratégiju podniku?
4. Na čo by sa mala zameriavať základná stratégia malých a stredných podnikov?
5. Aké sú vzťahy medzi víziou podniku, jeho poslaním a jeho stratégiou?
6. Aké požiadavky na správnu formuláciu cieľa vyjadruje akronym SMART?
7. Aké hlavné nástroje sa používajú v súhrnnom plánovaní podniku?
8. Aké je zameranie a obsah strategického plánovania v podniku?
9. Aké sú ciele a obsah marketingového plánovania v podniku?
10. Aké sú ciele a obsah plánovania výroby, nákupu a investícií v podniku?
11. Aké sú ciele a obsah personálneho plánovania v podniku?
12. Aké sú ciele a obsah finančného plánovania v podniku?
13. Akými nástrojmi sa reguluje mzdrová a sociálna politika podniku?
14. Aké sú hlavné rozdiely medzi časovou a úkolovou mzdou?

3 Riadenie a organizácia malého podniku

15. Charakterizujte hlavné formy príplatkov, mzdových náhrad a mzdových zrážok v podniku.
16. Ako sa vykonáva výpočet hrubej a čistej mzdy zamestnanca?
17. Ako sa tvorí a používa sociálny fond v podniku?
18. Aký je účel a obsah syntetických a analytických ukazovateľov produktivity práce?
19. Aké sú hlavné rozdiely medzi funkčnou, divizionálnou a maticovou organizačnou štruktúrou podniku (ich výhody a nevýhody)?

Literatúra

- [1] DRUCKER, P. F.: Řízení neziskových organizací, praxe a principy. Management Press, Praha 1994. ISBN 80-85603-38-1.
- [2] GERBER, M.: Podnikatelský mýtus. Proč většina malých firem zkračuje a co proti tomu dělat. Management Press, Praha 1997. ISBN 80-85943-36-0.
- [3] GIBSON, R.: Rethinking the future: rethinking business, principles, competition, control, leadership, markets and the world. Nicholas Brealey Publishing, London 1998. ISBN 1-86788-103-6
- [4] GRZNÁR, M. – ŠINSKÝ, P. – Marsina, Š.: Firemné plánovanie, Sprint dva, Bratislava 2009 ISBN 978-80-89393-04-6.
- [5] PORTER, M. E.: On Competition. Harvard Business School Press. November 1998, ISBN 0-87584-795-1
- [6] PAPULA, J., PAPULOVÁ, E.: Manažérstvo pre obchodné akadémie. 6. vydanie SPN, Bratislava 2008, ISBN 978-80-10-01479-8

Internetové stránky

- [7] <http://www.euroekonom.sk/manazment/vseobecny-manazment/>