

Plánovanie výkonnosti podniku ako zdroj informácií pre manažment podniku

Planning enterprise performance as a source of information for management

Mária Ďurišová, Eva Malichová, Tatiana Potkanová

Abstrakt: Podnik realizuje transformačný proces v konkrétnych podmienkach, vo vzájomnej súčinnosti s prvkami svojho okolia. Plánovanie výkonnosti podniku zahŕňa proces stanovenia budúcich výsledkov, ktoré zodpovedajú meniacim sa vnútorným a vonkajším podmienkam. Cieľom príspevku je identifikácia a vymedzenie obsahovej náplne jednotlivých činností procesu plánovania výkonnosti podniku. Začiatok procesu tvorí vytýčenie cieľov, ktoré majú podobu očakávaných hodnôt finančných a nefinančných ukazovateľov. K vytýčeným cieľom je potrebné stanoviť prostriedky na ich dosiahnutie. Proces plánovania výkonnosti podniku sa dokončí určením rôznych variantov na dosiahnutie stanovených cieľov, ktoré slúžia ako zdroj informácií pre manažment podniku. Tieto informácie sú zosumarizované v závere príspevku.

Abstract: The company carries out the transformation process under specific conditions, interacting with the elements of its surroundings. Enterprise performance planning involves the process of determining future results. These results correspond to changing internal and external conditions. The aim of the paper is to identify and define the content of individual activities of the enterprise performance planning process. The beginning of the process is the setting of objectives that take the form of expected values of financial and non-financial indicators. The means to achieve these objectives must be set. The enterprise performance planning process is completed by identifying different options to achieve the goals that serve as a source of information for business management. This information is summarized at the end of the paper.

Kľúčové slová: plánovanie, ciele, výkonnosť podniku, rozpočet, plán, proces plánovania

Keywords: planning, targets, enterprise performance, budget, plan, planning process,

JEL classification: A12, M21

1. Úvod

V ekonomickej teórii, ale aj v podnikovej praxi k stále aktuálnym témam patrí výkonnosť podniku. Obsahové vymedzenie závisí od spôsobu poňatia podľa zainteresovaných skupín (stakeholders) alebo z hľadiska spôsobu vyjadrenia, kvantifikácie. Je ekonomickou kategóriou, ktorú je problematické presne definovať vzhľadom na širokospektrálnosť aspektov, ktoré ju determinujú.

Podľa J. Wagnera výkonnosť predstavuje charakteristiku, ktorá popisuje spôsob, respektíve priebeh, akým skúmaný subjekt vykonáva určitú činnosť, na základe podobnosti s referenčným spôsobom vykonávania (priebehu) tejto činnosti. Interpretácia tejto

charakteristiky predpokladá schopnosť porovnania skúmaného a referenčného javu z hľadiska stanovenej kritériálnej škály. Definuje ju aj ako spôsob, akým skúmaný subjekt vykonáva určitú činnosť, na základe podobnosti s referenčným spôsobom výkonu (priebehom) tejto činnosti.

„Výkonnosť podniku je schopnosť podniku dosahovať požadované efekty, či výstupy, a to pokiaľ možno v merateľných jednotkách. Týmto konštatovaním sa problematika výkonnosti rozdeľuje do dvoch otázok a to:

1. Čo sú požadované výstupy?
2. Ako hodnotiť (a ako merať) ich plnenie (v akých merných jednotkách)?“ (Lesáková, 2007, s. 22)

„Výkonnosť podniku je daná schopnosťou, alebo potenciálom dosahovať stanovené ciele, zhodnocovať svojou činnosťou vložené zdroje, produkovať zisk, zvyšovať hodnotu podniku a súčasne je to schopnosť zaistiť si budúci rozvoj.“ (Kádarová, Durkáčová, 2012,)

„Výkonnosť je možné charakterizovať systémom merania súboru ukazovateľov používaných pre kvantifikáciu efektivity a efektívnosti rôznych činností.“ (Kocmanová et al., 2013, str. 1)

„Výkonnosť je relatívne široký pojem. Skrývajú sa za ním tak ako finančné, tak aj nefinančné ukazovatele, ktoré vytvárajú dynamický obraz o konkurencieschopnosti podniku a zároveň odкрývajú možnosti ďalšieho rozvoja ďalšie zvyšovania jeho výkonnosti. Výkonnosť podniku je vnímaná nielen z finančnej, ale aj nefinančnej perspektívy, tak ide ruka v ruku s konkurencieschopnosťou podniku a je podmienená úspešne realizovanými rozvojovými aktivitami.“ (Závorská, 2012, str. 15)

V zásade sa postupne vykryštalizovali vymedzenia: Výkonnosť podniku je jeho schopnosť zhodnocovať vložený kapitál. Predpokladom dosahovania požadovanej úrovne a rastu výkonnosti podniku je zabezpečenie rastu výsledkov ekonomickej činnosti podniku, t. j. výkonov, pri dodržaní zásad efektívnosti vynakladania podnikových zdrojov a času. Výkonnosť podniku možno definovať aj ako schopnosť opakovane podávať určitý výkon v podnikateľskej činnosti na pomerne stabilnej úrovni. Výkony podniku predstavujú výstup transformačného procesu ako procesu premeny vstupov na výstupy, pri ktorom je nevyhnutné zabezpečiť, aby hodnota výstupu bola vyššia ako hodnotu vstupu. Kľúčom k vyššej hodnote výstupu je predaj vytvorených výkonov zákazníkom spĺňajúcich požiadavky trhu.

Výkon a výkonnosť podniku nie sú synonymá. Výkonnosť je odvodená od slova výkon, čo je všeobecný výraz pre aktivitu, polotovar, výrobok, službu, ktorá je predmetom činnosti ekonomického subjektu, výkonnosť sa však definuje ako schopnosť zhodnocovať vložený kapitál. Výkon je výsledok ekonomickej činnosti podniku, výkonnosť predstavuje schopnosť vykonať prácu – dobre, lepšie, najlepšie.

„Plánovanie je základná, východisková funkcia riadenia. Je to rozhodovanie o budúcnosti – čo, kedy a kto má urobiť, aby sa splnili vytýčené ciele. Konečným výsledkom plánovacieho procesu je plán podniku.“ (Vlachynský, 2005, s. 354)

„Plánovanie je spojovacím článkom medzi stanovením cieľov a zamýšľaným konaním. Tvorba cieľov, plánovanie a rozhodovanie sú úzko prepojené.“ (Wöhe, 2007, s. 84)

Výsledkom procesu plánovania sú zostavené plány a rozpočty, ktorých obsahom sú informácie o budúcich ekonomických javoch na podnikovej a vnútropodnikovej úrovni. Plány a rozpočty kvantifikujú hodnotové ciele jednotlivých činností podniku a podniku ako celku, vychádzajúc z ich naturálneho vyjadrenia. V deväťdesiatych rokoch 20. storočia došlo k depreciácii ich významu, čo vyplynulo z historickej tradície plánovaného hospodárstva. Koncom deväťdesiatych rokov absentovali pre riadenie informácie o stave, ktorý sa má na konci sledovaného obdobia dosiahnuť. Plány a rozpočty novo ponímané zažívajú svoju renesanciu.

Prerod zaznamenali formy rozpočtov, súčasné tendencie smerujú k zostavovaniu variantných rozpočtov, k rozpočtovaniu s nulovým základom (Zero Based Budgeting), ku kľúčovým rozpočtom. Pre podnikovú prax má význam zostavovanie predovšetkým krátkodobých rozpočtov na obdobie maximálne jedného roka, netreba však opomínať ani strategické plány a rozpočty na dlhšie obdobia. Konkurenčnou výhodou pre podnik z vypracovaných variantných plánov a rozpočtov je stanovenie adekvátnych cieľov zohľadňujúcich meniace sa interné a externé podmienky. Problémom sa javí zostaviť ciele tak, aby spĺňali podmienky merateľnosti, ovplyvniteľnosti, možnosti vyhodnotenia, prehľadnosti a zrozumiteľnosti.

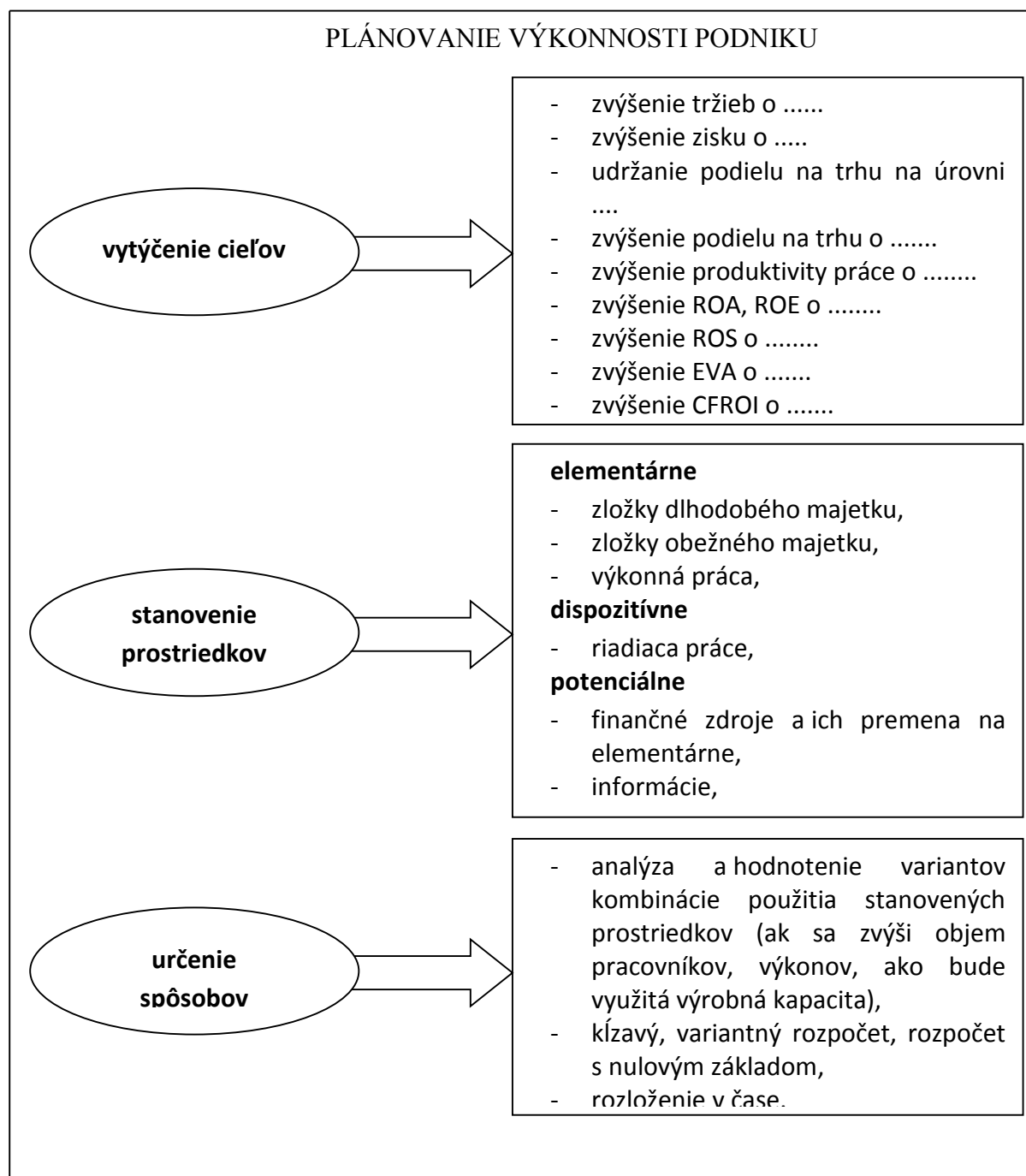
2. Proces plánovania výkonnosti podniku

Procesu plánovania v podniku predchádza stanovenie predmetu a subjektu plánovania, obstaranie podkladov pre plánovanie a určenie plánovacieho obdobia. Predmetom plánovania výkonnosti sú ekonomické výsledky transformačného procesu podniku vyjadrené v cieľoch. Subjektom sú manažéri na rôznych stupňoch riadenia podniku. Podkladmi pre plánovanie výkonnosti sú rôzne formy údajov o ekonomických výsledkoch na podnikovej úrovni, ale aj budúci predpoklad vzhľadom na jednotlivé zainteresované skupiny podniku (vlastníci, veritelia, zamestnanci, zákazníci, dodávatelia a obchodní partneri, konkurencia, vláda, miestna samospráva, mimovládne organizácie a nátlakové skupiny, komunity a médiá). V procese plánovania výkonnosti podniku sú vyjadrené v stanovených prostriedkoch.

„Manažér v procese plánovania vytyčuje ciele, vzájomné organizačné vzťahy, kvalifikačné predpoklady zamestnancov, kvalitu ich práce, spôsoby vedenia zamestnancov a vhodný typ kontroly. Plány a plánovanie zahŕňa ciele, akcie, zdroje a implementáciu zameranú na dosiahnutie lepšej výkonnosti organizácie v budúcnosti.“ (Donelly, Gibson, Ivancevič, 2002, s. 248).

Ciele v oblasti výkonnosti podniku tvorí skupina vzájomne sa ovplyvňujúcich komplexných cieľov, čo vyplýva z rôznych zainteresovaných skupín v podniku, nielen maximalizácia zisku. Vytýčené ciele v oblasti výkonnosti podniku môžu byť prezentované širokospektrálne prostredníctvom finančných ale aj nefinančných metrík, teda kvantitatívnych a kvalitatívnych ukazovateľov vzhľadom na aspiráciu podniku opakovane dosahovať určitý výkon na pomerne stabilnej úrovni. Na cieľ zvýšenie objemu tržieb sú naviazané mnohé ďalšie ciele, ako aj na úroveň zisku. Ciele je potrebné nastaviť tak, aby dokázali zvýšiť podnikovú výkonnosť a zároveň umožnili podniku využiť trhové príležitosti s ohľadom na podnikové zdroje.

Proces plánovania výkonnosti podniku zahŕňa vytýčenie cieľov, stanovenie prostriedkov a určenie spôsobov na ich dosiahnutie, tak ako to dokumentuje nasledujúci obrázok 1.



Obr. 1 Činnosti procesu plánovania výkonnosti podniku

Výsledkom plánovania je sústava plánov (rozpočtov) a to plány čiastkové podľa primárnych a podporných podnikových procesov (plán zásobovania, plán výroby, plán odbytu, plán investícií, personálny plán, finančné rozpočty), podľa jednotlivých vnútroorganizačných útvarov napríklad (rozpočty jednotlivých vnútroorganizačných útvarov), podľa formy (pevný rozpočet, flexibilný rozpočet, ktorý vychádza z členenia nákladov na

variabilné a fixné, limitujúci a ďalšie rozpočty), podľa času (dlhodobý plán, krátkodobé - operatívne plány a rozpočty). Zachytávajú informácie o budúcich ekonomických javoch na podnikovej a vnútropodnikovej úrovni. Význam rozpočtov spočíva v obmedzení neurčitosti.

Obsahom rozpočtov sú obdobné údaje aké sleduje účtovníctvo (náklady, výnosy, zdroje). Účtovníctvo však zachytáva minulé skutočnosti, rozpočty sa zaoberajú budúcimi javmi. Rozpočty ako nástroj vnútropodnikového riadenia sa zostavujú za príslušnú oblasť podnikovej činnosti. Na základe rozpočtov sa vo finančných ukazovateľoch určujú úlohy vnútropodnikovým útvarom.

3. Informácie poskytované z plánovania

Zmyslom podnikových rozpočtov je predovšetkým hodnotové vymedzenie cieľov podniku. Základom procesu plánovania výkonnosti podniku je zostavenie plánu výroby a predaja. V podniku sa zostavuje na základe objemu predaja podľa minulého, porovnateľného obdobia, analýzy trhu a predpokladaného záujmu zákazníkov, prijatých objednávok od obchodných partnerov. Časový horizont jeho zostavenia vychádza z dĺžky výrobného cyklu, môže sa zostavovať na týždenný, mesačný a štvrtročný časový úsek. Pre plán výroby a predaja je charakteristickým znakom jeho zostavenie v naturálnych merných jednotkách. Môže mať nasledujúcu podobu:

Tab. 1 Forma plánu výroby a predaja

Mesiac	Výroba v kusoch, druh výrobkov			Predaj v kusoch, druh výrobkov			Zmena stavu výrobkov v kusoch		
	A	B	C	A	B	C	A	B	C
September	2 800	3 600	1 200	2 600	4 200	200	200	- 600	1 000
Október	5 200	1 400	2 000	5 200	1 000	2 500	0	400	- 500
November	3 300	4 100	1 800	3 400	4 000	1 750	- 100	100	50
December	6 900	4 200	2 150	6 950	4 300	3 200	- 50	- 100	1 050

Na plán výroby a predaja zostaveného za daný časový úsek nadväzujú finančné plány a rozpočty vnútroorganizačných útvarov. Je potrebné podotknúť, že plán výroby a predaja a finančné plány sa obojstranne ovplyvňujú. Finančné plánovanie stanovuje budúcu úroveň ukazovateľov dokumentujúcich hodnotovú stránku transformačného procesu podniku. Dlhodobý finančný plán sa zastavuje na obdobie troch až piatich rokov a dokumentuje zabezpečenie dlhodobých cieľov podniku finančnými zdrojmi. Obsahuje predovšetkým objem výroby, tržieb, nákladov, zisku, stav majetku, vlastné a cudzie zdroje.

Ročný rozpočet vychádza z dlhodobého rozpočtu, jeho obsahom sú výnosy a náklady podniku alebo jednotlivých vnútroorganizačných útvarov. Základom rozpočtovania môže byť účelové členenie nákladov kombinované s členením nákladov podľa závislosti od objemu výkonov. Štruktúra položiek rozpočtu, a to samostatne za jednotlivé výkony alebo za ich skupiny, za zákazníkov alebo ich skupiny, za teritória realizácie výkonov.

Krátkodobé rozpočty sa zostavujú za podnik ako celok alebo pre jednotlivé vnútropodnikové útvary. Ich obsahom je výkon strediska a výška nákladov, v členení na priame a nepriame náklady, tak ako je navrhnuté v tab. 2.

Tab. 2 Štruktúra operatívneho rozpočtu- údaje sú uvádzané v €

Položky rozpočtu	Výroba		Údržba	Správa	Odbyt	Rozpočet spoločnosti
	Priame náklady	Režijné náklady				
Priamy materiál	26 075,70					26 075,70
Priame mzdy	7 650,00					7 650,00
Poistné z miezd	2 692,80					2 692,80
Sociálny fond	46,20					46,20
Odpisy dlhodobého majetku	833,00					833,00
Priame náklady spolu	37 297,70					
Režijný materiál		1 450,00	2 820,00	728,00	985,20	5 983,20
Spotreba energie		10 980,00	456,80	582,60	259,60	12 279,00
Opravy a udržiavanie		310,00	310,00	125,90	58,60	804,50
Služby		616,30	128,50	189,50	352,80	1 287,10
Režijné mzdy		2 558,50	3 258,60	13 680,50	998,90	20 496,50
Poistené z miezd		900,60	1 080,20	4 815,40	351,60	7 147,80
Sociálny fond		160,00	216,00	428,60	48,60	853,20
Odpisy dlhodob. majetku		483,00	582,00	283,00	0	1 348,00
Nepriame náklady spolu		17 458,40	8 852,10	20 833,50	3 055,30	50 199,30
Náklady spolu	54 756,10					84 497,00

Výsledky procesu plánovania tvoria základ pre rozhodovacie úlohy, pretože poskytujú informácie predovšetkým o:

- informácie o výnosoch, variabilných a fixných nákladoch v celkovom vyjadrení, v členení podľa druhu výroby, zákazníkov alebo ich skupín, teritórií,
- informácie o potrebe zdrojov financovania majetku v budúcnosti, vychádzajúc z rozsahu realizácie budúcich činností,
- informácie o budúcich príjmoch a výdavkoch podniku pre zabezpečenie likvidity a solventnosti podniku,
- informácie o potrebnej výške čistého pracovného kapitálu, s ktorým môže manažment pri budúcich aktivitách disponovať,
- informácie o ekonomických výsledkoch variantnosti riešenia,
- informácie z analýzy možných budúcich komplikácií (konkurencia, ceny, poveternostné podmienky),
- informácie o variantoch, ktoré dlhodobo optimalizujú činnosť podniku,
- informácie z procesu zostavovania rozpočtu z nulovým základom o rozsahu činností, ktoré je nevyhnutné realizovať,
- informácie o režijných nákladoch, o rôznorodých činiteľoch pôsobiacich na ich vznik a vývoj.

Proces plánovania výkonnosti podniku je možné po všetkých predchádzajúcich poznatkoch v texte ilustrovať na príklade. Rast výkonnosti podniku bude vyjadrený v cieľoch zvýšenia tržieb o 10 % a zvýšenia zisku o 5 %. Stanovenie prostriedkov na jeho dosiahnutie bude obsahom plánu výroby a odbytu, finančného plánu aktív a pasív (objem a štruktúra dlhodobého a obežného majetku, potrebné peňažné prostriedky), v pláne nákladov a výnosov v následnom podrobnejšom členení v rozpočtoch vnútroorganizačných útvarov a v personálnom pláne (počet a štruktúra zamestnancov). Vymenované plány a rozpočty sa vypracujú vo viacerých variantoch podľa kombinácie použitých prostriedkov.

4. Záver

Plány a rozpočty poskytujú informácie pre rozhodovacie úlohy manažérov aj pri pôsobení na výkonnosť podniku. Relevantnosť informácií z plánov a rozpočtov spočíva v odstránení neurčitosti výsledkov jednotlivých činností podniku, umožňuje ich riadenie systematickým, nepretržitým spôsobom.

Systematický rozvoj cielených plánovacích činností založených na analyzovaní, vyhodnocovaní a triedení predvídaných príležitostí prispeje k zvýšeniu výkonnosti podniku, prostredníctvom vytvorenia štandardov, zlepšenia vykonávania jednotlivých činností, presmerovania zdrojov, zmeny používaných ukazovateľov výkonnosti a v konečnom dôsledku až korekcie stratégie. Dôležitosť plánovania podčiarkuje možnosť znižovania rizika, to znamená, pripraviť sa na negatívne dopady možných rizík. Proces plánovania je integrujúcim prvkom, dochádza ku koordinácii medzi čiastkovými cieľmi, správaním jednotlivých častí organizácie a optimálnym spájaním ľudských zdrojov.

Príspevok bol vypracovaný v rámci riešenia projektu VEGA č.1/0652/16 Vplyv územného umiestnenia a odvetvového zamerania na výkonnosť podnikateľských subjektov a ich konkurencieschopnosť na globálnom trhu

Literatúra

- DONELLY, J.H. - GIBSON, J. L. - IVANCEVICH, J.M. 2002. Management, Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-7169-422-9, 2002.
- ĎURIŠOVÁ, M. 2012. Procesný model manažérskych funkcií uplatňovaný pri výkonnosti podniku. In: Ekonomicko-manažérske spektrum: vedecký časopis Fakulty prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov Žilinskej univerzity v Žiline. Roč. 6, č. 1. ISSN 1337-0839, 2012, s. 7-12.
- LESÁKOVÁ, Ľ. a kol. 2007. Finančno-ekonomická analýza podniku. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela, ISBN 978-80-8083-379-4, 2007.
- KÁDÁROVÁ, J., - DURKÁČOVÁ, M. 2012. Analýza využívania manažérskych nástrojov aplikovaných v procese zvyšovania výkonnosti podniku. [online] [cit. 2017-9-13]. Dostupné na internete: <http://www.sjf.tuke.sk/transferinovacii/pages/archiv/transfer/24-2012/pdf/037-041.pdf>
- KOCMANOVÁ, A., et all., 2013. Měření podnikové výkonnosti.[online] Dostupné na internete:https://www.researchgate.net/profile/Jii_Hebicek/publication/260123720_Men_pod_nikov_vkonnosti/links/0deec52fa86bdf0b6e000000.pdf
- KRÁL, B. 2001. Manažérske účtovníctvo, Bratislava: SÚVAHA, ISBN 80-88727-45-6, 2001.

VLACHYNSKÝ, K. a kol. 2005. Podnikové financie. Bratislava: Súvaha, ISBN 80-88727-48-0, 2005.

ZÁVARSKÁ, Z., 2012. Manažment kapitálovej štruktúry pri financovaní rozvoja podniku ako nástroj zvyšovania finančnej výkonnosti. Prešov: Prešovská univerzita v Prešove, ISBN 978-80-555-0553-4, 2012.

ŽÁK, a kol.: 1999. Veľká ekonomická encyklopedie, Praha: LINDE, ISBN 83-7201-172-3, 1999.

WAGNER, J. 2009. Měření výkonnosti. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-247-2924-4, 2009.

WÖHE, G. – KISLINGEROVÁ, E. 2007. Úvod do podnikového hospodářství, Praha: C. H. Beck, ISBN 978-80-7179-897-2, 2007.

Adresa autorov:

Mária Ďurišová, doc. Ing., PhD.

Žilinská univerzita v Žiline

Univerzitná 8215/1, 010 26 Žilina

maria.durisoa@fri.uniza.sk

Eva Malichová, Ing., PhD.

Žilinská univerzita v Žiline

Univerzitná 8215/1, 010 26 Žilina

eva.malichova@fri.uniza.sk

Tatiana Potkanová, Ing.,

Žilinská univerzita v Žiline

Univerzitná 8215/1, 010 26 Žilina

tatiana.potkanova@fri.uniza.sk