1. Plánovanie a budúcnosť podniku

**A - charakterizujte plánovanie ako proces v manažmente**

Plánovanie je jedna z najstarších ľudských aktivít založená na schopnosti ľudí predvídať budúcnosť. ***Plánovanie je rozhodovací proces, pomocou ktorého sa určujú ciele podniku a stanovujú sa cesty ako tieto ciele dosiahnuť v stanovenom čase, na požadovanej úrovni s určitými disponibilnými zdrojmi za predpokladu definovania očakávaných výsledkov.*** Plánovanie je projektovanie budúcnosti a budúcich stavov. Plánovanie stavia mosty medzi tým, kde podnik je a tým kam sa chce dostať. Nevyhnutnou podmienkou splnenia cieľa je kontrola. Vďaka kontrole podnik zisťuje odchýlky do požadovaného stavu a snaží sa odchýlky eliminovať alebo pozmeniť plán.

**Pri plánovaní robia manažéri 5 základných rozhodnutí:**

**1.Ciele**- je špecifikácia budúcich stavov, ktoré majú byť dosiahnuté.

**2.Postupy a akcie**- sú to činnosti na dosiahnutie vytýčených cieľov ( alternatívny )

**3.Zdroje**- finančné, ľudské, materiálne, informačné a ich vzájomné závislosti.

**4.Ulohy a implementácie**- je to uskutočnenie plánu prostredníctvom ľudí. Určíme kto? A za čo je zodpovedný? a ako bude motivovaný?

**5. Kontrola**-validita a reliabilita.

Validita- je to platnosť a pravdivosť.

Reliabilita- spoľahlivosť.

**Význam plánovania:**

1.Zvišovanie efektivity

2.Zniženie rizika

3.Zníženie výkonnosť podniku

**Proces plánovania:**

1.Stanovenie východísk- analýza vnútorného a vonkajšieho prostredia.

2.Stanovenie cieľov

3.Stanovenie plánovaných predpokladov

4.Určenie alternatívnych postupov

5.Hodnotenie alternatívnych postupov

6.Výber postupu

7.Formovanie nadväzných plánov

8.Realizácia a sledovanie

9.Prímanie nápravných opatrení

10.Vyhodnotenie

**Typy plánov:**

**1.Časové hľadisko**- krátkodobé – do 1 roka

 -strednodobé – od 1-3 rokov

 - dlhodobé- 5 a viac rokov

**2.Podľa úrovni riadenia**-

**-plány operačné**- robia líniový manažéri (majstri,...)

**- taktické plány**- middle manažment

**- strategické plány**- robia TOP manažéri

**Podľa oblasti riadenia:**

**1.Plán výroby**- čo chcem vyrobiť? V akom množstve?

**2.Plán finančný**- ako bude hospodáriť a finančnými prostriedkami,...

**3. Plán ľudských zdrojov**- ako sa získajú ľudské zdroje,...

**4. Plán výskumu-**

**5.Plán materiálových tokov-**

**6.Plán informačných tokov-**

**Zásady efektívneho plánovania:**

1.Podpora top manažmentu

2.Efektívna komunikácia

3.Participácia- spoluúčasť

4.Integrácia- zladenie

5.Zrozumiteľnosť

6.Flexibilita- prispôsobivosť

7.Sledovanie a kontrola

8.Variabilita- viacej variantov

**B - popíšte marketingový plán**

Časti marketingového plánu:

**-Zhrnutie a stručný obsah:** Predstavuje stručný prehľad navrhovaného plánu

**- Súčasná marketingová situácia:** Predstavuje základné údaje o trhu, produkte, konkurencii, distribúcii a makroprostredí

**- Analýza SWOT:** Identifikuje hlavné príležitosti, ohrozenia, silné a slabé stránky, ktoré súvisia s daným výrobkom

**Ciele:** Definuje ciele, ktoré chce plán dosiahnuť v oblasti predaja, trhového podielu a zisku.

**Marketingová stratégia:** Predstavuje široký marketingový prístup, ktorý bude využívaný pre dosiahnutie stanovených cieľov.

**- Akčné programy:** Predstavuje špecifické marketingové taktiky pre dosiahnutie podnikateľských cieľov

**- Plánovanie zisku:** Prognóza očakávaných finančných výsledkov

**- Kontrola:** Určuje, ako bude realizácia plánu kontrolovaná

**C - popíšte časti podnikateľského plánu**

**Podnikateľský plán**

Starostlivo vypracovaný podnikateľský plán je základom úspechu podnikateľov a podnikových manažérov, ktorý by mal odpovedať na 3 otázky:

1. Kde som ?

2. Kde chcem byť (kam idem) ?

3. Ako sa tam dostanem ?

Odpoveď na 1. otázku sa týka **situácie firmy v súčasnosti**, vyžaduje dôkladný rozbor a podnikateľ musí urobiť objektívny pohľad na skutočné postavenie firmy.

Pri 2. otázke sa stretávame so zámermi podnikateľa v budúcnosti. Vychádza zo súčasnej situácie a stanovuje si **ciele do budúcnosti.**

Pri odpovedi na 3. otázku sa podnikateľ zaoberá nástrojmi, spôsobmi a prostriedkami potrebnými na **dosiahnutie podnikateľského cieľa.**

Z pohľadu druhového členenia môžeme rozlíšiť 3 typy podnikateľských plánov:

1. **Zakladateľský** podnikateľský plán **(podnikateľský zámer)**

2. **Strategický** podnikateľský plán

3**. Finančný** plán

**Obsah podnikateľského plánu**

**I. Opis firmy**

Najskôr si podnikateľ odpovedá na otázku "Kto som?". Prvú kapitolu zameria na **predstavenie firmy**. Podrobnejšie opíše históriu podniku (pokiaľ existoval) a jeho súčasný stav. Uvedie kto, kedy, kde, s akým názvom a poslaním podnik založil a ako sa podnik vyvíjal. Ak ide o nový podnik, predstaví ho. Uvedie dôvod jeho vzniku, poslanie, právnu formu, vlastníkov firmy, jej umiestnenie, pôvod a veľkosť počiatočného kapitálu a pod.

**II. Opis výrobku alebo služieb**

V tejto časti sa uvádzajú odpovede na otázky o **predmete podnikania** "Aká je oblasť podnikania?", "Aký je výrobok (služba)?" U niekoho pôjde o výrobu určitého druhu výrobku, u iného o poskytovanie služieb, prípadne o ich kombináciu. Z podnikateľského zámeru musia byť jasné ciele podnikania. Preto sa konkretizujú ciele ako

• kvalita,

• "dobré" ceny,

• nový technologický postup,

• široký sortiment,

• servis,

• funkcie výrobku,

• prednosti oproti konkurencii,

• rozvoj podniku a pod.

Konkurenčnou výhodou môže byť, ak sú k výrobkom (službám) k dispozícii certifikáty kvality, výsledky analýz, výskumov, odporúčania, vyjadrenie spokojnosti zákazníkov, dôkazy o súlade s požiadavkami noriem alebo o pozitívnom vplyve na životné prostredie atď.

**III. Analýza trhu**

S istotou je potrebné odpovedať na otázky:

• Aký bude odbyt výrobkov (služieb)?

• Prečo si ľudia budú výrobok kupovať?

Podnikateľ má ako podklady pre budúci dopyt výskum trhu a už pozná svojich potenciálnych zákazníkov a konkurentov.

**Opis trhu**

**Odvetvie**, v ktorom bude firma pôsobiť, aké sú trendy jeho rozvoja, tradície a pod.

**Zákazníci** – potenciálny, perspektívni, súčasní.

**Cieľové skupiny** – o aké demografické skupiny ide – z hľadiska pohlavia, veku, vzdelania, záujmov, požiadaviek, nákupného správania, územia atď.

Bolo by skvelé vedieť o zákazníkoch:

trhový potenciál = počet potenciálnych zákazníkov x počet nakupovaných výrobkov,

podiel na trhu = percento z počtu zákazníkov, ktorí budú kupovať ponúkaný výrobok a nie výrobok konkurencie.

**Konkurencia** – informácie o konkurentoch v regióne (tuzemsko, zahraničie), kto sú a kde sídlia, aký veľký je približne ich objem výkonov, ceny, kvalita. Pokiaľ sú známe, uvádzajú sa slabé a silné stránky konkurencie, ako dlho podniká v oblasti, ako predáva a propaguje svoje výrobky a pod. Porovnávajú sa výrobky (služby) z hľadiska kvality, cien, reklamy. Uvádzajú sa pozitíva i negatíva firmy oproti konkurencii, pričom sa kladie dôraz najmä na výhody oproti konkurencii.

**IV. Marketing**

Táto časť plánu sa často označuje ako "herný plán", taktika alebo spôsob, ktorým sa produkty (služby) dostanú k zákazníkom. Uvádza sa, aký konkrétny druh marketingovej stratégie firma uprednostňuje.

Vo vzťahu k marketingovej stratégii treba prezentovať spôsob marketingového mixu (4P):

**Produkt (služba)** – podrobný opis ponúkaného sortimentu.

**Cena** – spôsob tvorby cien pre výrobok (službu).

**Distribúcia** – opis spôsobu predaja výrobkov, akým distribučným kanálom sa dostanú k zákazníkom.

**Propagácia** – opis foriem a prostriedkov použitých na oboznámenie zákazníkov s produktom alebo službou.

V prílohách môžu byť ukážky prospektov.

**V. Manažment**

Budúcich investorov, prípadne banku bude zaujímať, aké majú záruky v kvalite manažmentu. Akú kvalifikáciu, osobné predpoklady a skúsenosti vedenia podniku majú top-manažéri. Súčasne ich bude zaujímať, či možno vytýčené ciele reálne dosiahnuť, či je personálne zabezpečená realizácia zámeru (kvalifikácia a štruktúra zamestnancov). Preto je žiaduce uviesť **organizačnú štruktúru** firmy, počet zamestnancov, spôsob ich výberu, vzdelávania, ich odmeňovanie a motiváciu.

**VI. Realizácia podnikateľského zámeru**

V tejto časti treba preukázať, že je predpoklad opísané výrobky materiálne i technicky zabezpečiť a vyrobiť.

Stručný opis:

• charakteru výroby a **priestorov**, kde výroba bude prebiehať,

• materiálového zabezpečenia, technologického procesu, výrobného **zariadenia**,

• zabezpečenia dodávateľsko-odberateľských vzťahov s uvedením **dodávateľov**, **odberateľov,**

• v prípade zamerania sa na obchodné služby miesta predaja, formy predaja vrátane sprievodných služieb, zariadenia predajných priestorov.

**VII. Finančný plán**

Finančný plán je poslednou, veľmi dôležitou časťou podnikateľského zámeru, pretože vychádza z vecných argumentov predchádzajúcich častí. Podnikatelia ho obvykle vypracúvajú v spolupráci s odborníkmi na financie (účtovníkmi, audítormi a pod.). Sú potrebné znalosti z oblasti financovania, investovania, tvorby cien, miezd, finančnej analýzy a účtovníctva.

Požadovanými informáciami do finančného plánu sú

Ak vychádzame z jednoduchého účtovníctva:

- **Výkaz o príjmoch a výdavkoch,**

**- Výkaz o majetku a záväzkoch,**

Ak vychádzame z podvojného účtovníctva:

**- Výkaz ziskov a strát,**

**- Súvaha,**

**- Výkaz cash-flow – výkaz o toku peňazí.**

Finančný plán je plánom pre budúcnosť, preto treba v ňom vyjadriť predpokladané finančné toky na 3 až 4 najbližšie roky.

**D - charakterizujte personálne plánovanie**

Personálny plán- určuje počet, štruktúru pracovníkov-kvalifikácie, vymedzuje pracovný čas, spôsob obsadzovania pracovných miest a priestorové rozmiestnenie zamestnancov (podľa pracovísk)

Personálny plán sa delí: Plán pracovných miest- štruktúra

 - kvalifikačné obsadenie

 - počet

 -priestorové rozmiestnenie v podniku Plán získavania a výberu zamestnancov: -vnútorné a vonkajšie

 Rezervy

 -čiastočné úväzky

 -homeworking

Plán rozmiestnenia zamestnancov: - perspektívne prevedenie

 na inú prácu

- Pri dôležitých miestach určuje možných náhradníkov

 Program znižovania zamestnancov: - odchod do dôchodku

- Odchod nekvalifikovaných zamestnancov

Plán vzdelávania: - potreba

 -pre zvyšovanie kvalifikácie

 -pre možné pracovné miesta

Personálna činnosť musí byť v súlade s platnou legislatívou. Základnými dokumentmi sú Zákonník práce, zákon o zamestnanosti, zákon o mzde, zákon o plate, zákon o kolektívnom vyjednávaní, zákon o sociálnom zabezpečení, zákon o ochrane osobných údajov.

**E - charakterizujte finančné plánovanie**

Finančný plán ovplyvňuje okrem situácie vo firme stav na trhu (tovarov, práce, surovín, financií).

Úlohou plánu je určenie objemu financií, zabezpečenie efektívnosti obehu peňazí stanovenie peňažných tokov, s cieľom zabezpečiť platobnú schopnosť a ziskovosť podniku.

Plán vychádza zo situácie na trhu a prognóz do budúcnosti.

Možné riešenia sa posúdia z hľadiska kritérií, ktoré má podnik, z možných rizík a z očakávaných výsledkov.

Zostavenie plánu

Finančná analýza

Formulovanie cieľov

Stratégia podniku

Dlhodobý plán

Krátkodobý plán

Finančný plán ako nástroj finančného riadenia podniku vyplýva zo základnej stratégie nadväzuje :

-plán výroby

-plán odbytu,

-Personálny plán

-plán rozdelenia zisku

-plán vzťahov so štátnym rozpočtom (Dane a odvody)

Výkaz ziskov a strát sa robí na každý rok v nadväznosti na dlhodobý plán a ovplyvňuje ďalšie rozhodnutia.

Plán Cash-flow (CF), výkaz príjmov a výdavkov, je dlhodobý plán, ktorý sa rozpracúva na príslušné roky a udáva disponibilné (použiteľné) finančné prostriedky – hotovostné toky. Zabezpečuje podniku likviditu (schopnosť podniku zaplatiť záväzky svojim veriteľom).

 Zjednodušená schéma ročného plánu cash-flow

 (peňažných tokov) z prevádzkovej činnosti

Prevádzkový výsledok hospodárenia (zisk/strata)

+odpisy dlhodobého majetku

+zvýšenie /- zníženie stavu rezerv

-zvýšenie/+ zníženie prechodných účtov aktív

+zvýšenie/- zníženie prechodných účtov pasív

+zníženie/- zvýšenie zásob

+prírastok/- úbytok záväzkov

+zníženie/-zvýšenie pohľadávok

 (vrátane bežných bankových úverov)

= prírastok alebo úbytok peňažných prostriedkov z prevádzkovej činnosti

Peňažné toky – cash-flow sú definované v účtovníctve firmy ako rozdiel príjmov a výdavkov.

Ak je výsledok cash-flow záporný , podnik nemá peniaze na splátky, musí na ďalšie obdobie zosúladiť výdavky a príjmami - zostaviť lepší platobný kalendár. Je spravidla súčasťou podnikateľského zámeru firmy.

**F - popíšte rámcovú účtovnú osnovu a účtovný rozvrh**

V záujme zabezpečenia jednotného metodického postupu účtovania a vzájomnej porovnateľnosti podobných účtovných jednotiek, majú jednotlivé druhy účtov svoje číselné i obsahové označenie, ktoré platí v celom národnom hospodárstve. Ministerstvo financií preto vydáva postupy účtovania a účtovné osnovy pre jednotlivé typy a druhy účtovných jednotiek, ktoré účtujú v sústave podvojného účtovníctva. V súčasnosti existujú tieto postupy účtovania a účtovné osnovy:

1. Postupy účtovania a rámcová účtovná osnova pre podnikateľov účtujúcich v sústave podvojného účtovníctva
2. Postupy účtovania a rámcová účtovná osnova pre účtovné jednotky, ktoré nie sú založené alebo zriadené na účely podnikania
3. Postupy účtovania a rámcová účtovná osnova pre zdravotné poisťovne
4. Postupy účtovania a rámcová účtovná osnova pre sociálnu poisťovňu
5. Postupy účtovania a rámcová účtovná osnova pre rozpočtové, príspevkové organizácie, štátne fondy, obce a vyššie územné celky
6. Postupy účtovania a rámcová účtovná osnova pre Fond národného majetku SR
7. Postupy účtovania a rámcová účtovná osnova pre obchodníkov s cennými papiermi
8. Postupy účtovania a rámcová účtovná osnova pre banky
9. Postupy účtovania a rámcová účtovná osnova pre podielové fondy, dôchodkové fondy a doplnkové dôchodkové fondy
10. Pre Fond ochrany vkladov, Garančný fond investícií a inštitúcie elektronických peňazí

**Rámcová účtovná osnova** je súhrn syntetických účtov usporiadaných podľa ekonomického hľadiska do účtovných tried. Na týchto syntetických účtoch sa sleduje stav a pohyb majetku a zdrojov jeho krytia, ako aj náklady a výnosy a z nich vyplývajúci výsledok hospodárenia.

Rámcová účtovná osnova pre podnikateľov má 10 účtovných tried /0-9/, pričom každú z nich možno začleniť do 10 účtovných skupín a v rámci každej účtovnej skupiny môže byť 10 syntetických účtov.

Účtovná trieda Názov účtovnej triedy Obsah účtovných tried

0 Dlhodobý majetok súvahové účty aktív

1 Zásoby súvahové účty aktív

2 Finančné účty súvahové účty aktív a pasív

3 Zúčtovacie vzťahy súvahové účty aktív a pasív

4 Kapitálové účty a

 Dlhodobé záväzky súvahové účty pasív

5 Náklady výsledkové účty nákladov

6 Výnosy výsledkové účty výnosov

7 Uzávierkové a podsúvahové účty uzávierkové a podsúvahové účty

8,9 Vnútroorganizačné účtovníctvo vyhradené pre vnútroorganizačné

 Účtovníctvo

Pre každý účet je v účtovnej osnove popri slovnom označení záväzne určený aj trojmiestny číselný znak. Tento určuje:

X X X

 Účtovná trieda

 Účtovná skupina v rámci účtovnej triedy

 Účet v rámci príslušnej účtovnej triedy a účtovnej skupiny

Napríklad : na účte 311 – Odberatelia vyjadrujú číselné znaky tieto údaje:

3 – účtovná triedy – Zúčtovacie vzťahy

31-účtovná skupina – Pohľadávky

311- účet – Odberatelia

Nie každá účtovná jednotka potrebuje počas účtovného obdobia všetky účty, preto si spoločnosti zostavujú svoj vlastný **účtovný rozvrh**, v ktorom uvádzajú iba tie účty z rámcovej účtovnej osnovy, ktoré potrebujú v priebehu účtovného obdobia na účtovanie.