

Vysoká škola polytechnická Jihlava
Katedra ekonomických studií

Sborník příspěvků ze

7. ročníku mezinárodní vědecké konference

KONKURENCE

14. května 2015
Jihlava

Sborník příspěvků ze 7. ročníku mezinárodní vědecké konference KONKURENCE

V rámci udržitelnosti projektu *Most k partnerství - VŠP Jihlava tvoří síť*, registrační číslo:
CZ.1.07/2.4.00/12.0115

Editor: Ing. Stanislav Rojík, Ph.D.

Vydavatel: Vysoká škola polytechnická Jihlava

Vydání: První

Tato publikace neprošla redakční ani jazykovou úpravou.

© Vysoká škola polytechnická Jihlava

© Autoři příspěvků

Každý příspěvek byl anonymně posuzován dvěma recenzenty.

ISBN 978-80-88064-14-5

Programový a organizační výbor

Odborný garant konference:

- Doc. Ing. Lenka Švecová, Ph.D.

Vědecký výbor:

- doc. Mgr. Ing. Martin Dlouhý, Dr., MSc, Vysoká škola ekonomická v Praze
- Ing. Roman Fiala, Ph.D., Vysoká škola polytechnická Jihlava
- doc. Ing. Jakub Fischer, Ph.D., Vysoká škola ekonomická v Praze
- Ing. Veronika Hedija, Ph.D., Vysoká škola polytechnická Jihlava
- doc. Ing. Jaroslav Jánský, CSc., Vysoká škola ekonomická v Praze
- doc. Ing. Radoslav Kožiak, PhD., Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici
- Ing. Martina Kuncová, Ph.D., Vysoká škola polytechnická Jihlava
- doc. Ing. Marian Lebieczik, Ph.D., Slezská univerzita v Opavě
- Ing. Libuše Měrtllová, Ph.D., Vysoká škola polytechnická Jihlava
- Ing. Jan Nevima, Ph.D., Slezská univerzita v Opavě
- PhDr. Jan Závodný Pospíšil, Ph.D., Vysoká škola polytechnická Jihlava

Organizační výbor

- Ing. Roman Fiala, Ph.D.
- Bc. Kristine Karakhanyan
- Ing. Martina Kuncová, Ph.D.
- Ing. Stanislav Rojčík

College of Polytechnics Jihlava
Department of economic studies

Proceedings of
7th annual international scientific conference

COMPETITION

14th May 2015
Jihlava

The conference was organized within the sustainability of the project The Bridge to Partnership - the College of Polytechnics Jihlava Creates the Network, registration number CZ.1.07/2.4.00/12.0115.

Expert guarantor of the conference

- Doc. Ing. Lenka Švecová, Ph.D.

Conference scientific committee

- doc. Mgr. Ing. Martin Dlouhý, Dr., MSc, University of Economics, Prague
- Ing. Roman Fiala, Ph.D., College of Polytechnics Jihlava
- doc. Ing. Jakub Fischer, Ph.D., University of Economics, Prague
- Ing. Veronika Hedija, Ph.D., College of Polytechnics Jihlava
- doc. Ing. Jaroslav Jánský, CSc., University of Economics, Prague
- doc. Ing. Radoslav Kožiak, PhD., Matej Bel University in Banská Bystrica
- Ing. Martina Kuncová, Ph.D., College of Polytechnics Jihlava
- doc. Ing. Marian Lebieczik, Ph.D., Silesian University in Opava
- Ing. Libuše Měrtlová, Ph.D., College of Polytechnics Jihlava
- Ing. Jan Nevima, Ph.D., Silesian University in Opava
- PhDr. Jan Závodný Pospíšil, Ph.D., College of Polytechnics Jihlava

Conference organizing committee

- Ing. Roman Fiala, Ph.D.
- Bc. Kristine Karakhanyan
- Ing. Martina Kuncová, Ph.D.
- Ing. Stanislav Rojik

Obsah

ANALÝZA STAVU MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOV NA SLOVENSKU V POROVNÁNÍ S EU-28	1
ERIKA BARTALOSOVÁ	
ANALÝZA TEORETICKÝCH NÁZOROV NA PRIRODZENÝ MONOPOL V JEJ HISTORICKOM KONTEXTE	9
ALENA BAŠOVÁ	
NÁVAZNOST SIMULAČNÍ MANAŽERSKÉ HRY UNISIM NA PŘEDMĚTY VYUČOVANÉ NA VŠPJ	19
LUCIE BERANOVÁ, JANA KORBIČKOVÁ, LENKA LÍZALOVÁ	
VÝZNAM PRAKTICKY ORIENTOVANÝCH PŘEDMĚTŮ VE VZDĚLÁVÁNÍ PRO KONKURENCESCHOPNOST	27
KATEŘINA BERKOVÁ	
ZVYŠOVANIE KONKURENCIESCHOPNOSTI PODNIKOV RIADENÍM PROJEKTOV	35
VLADIMÍR BOLEK, ANNA HAMRANOVÁ, ŠTEFAN MARSINA	
MOŽNOSTI PODPORY KONKURENCESCHOPNOSTI MALÉHO PODNIKU V ODVĚTVĚ PIVOVARNICTVÍ.....	43
SIMONA ČINČALOVÁ	
PLÁNOVANIE AKO MANAŽÉRSKA FUNKCIA V MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKoch	53
ĽUBOŠ ELEXA, DANA MAKOVÁ	
ZMAPOVÁNÍ KONKURENCE NÁVŠTĚVNOSTI DOLNÍ OBLASTI VÍTKOVIC V RÁMCI MORAVSKOSLEZSKÉHO KRAJE.....	62
DAGMAR FRENDOVSKÁ, NIKOL HRBÁČOVÁ	
SPATIAL ANALYSIS OF REGIONAL GDP GROWTH: THE CASE STUDY OF V4 COUNTRIES	70
ANDREA FURKOVÁ, MICHAELA CHOCHOLATÁ	
ODZRKADUJE INDEX GLOBÁLNEJ KONKURENCIESCHOPNOSTI VÝKONNOSTĚ EKONOMIKY?	78
PETER HRONČEK	
ODKUD PŘIJÍZDÍ NÁVŠTĚVNÍCI ZOO JIHLAVA?	86
MARTINA CHALUPOVÁ, ADINA FOXOVÁ	
CROWDFUNDING – ALTERNATÍVNA FORMA FINANCOVANIA INOVATÍVNYCH PROJEKTOV	95
KRISTÍNA JANČOVIČOVÁ BOGNÁROVÁ	
KRÁSA KRAJINY JAKO SOUČÁST POTENCIÁLU KRAJINY A FAKTOR KONKURENCESCHOPNOSTI Z HLEDISKA CESTOVNÍHO RUCHU	103
EVA JANOUŠKOVÁ, JAROMÍR RUX, PETR CHALUPA	
HODNOCENÍ SOCIÁLNÍCH FAKTORŮ A PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ V OBCÍCH VYBRANÝCH MIKROREGIONŮ	112
JAROSLAV JÁNSKÝ	
COSME – NOVÝ PROGRAM PRO PODPORU KONKURENCESCHOPNOSTI MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ	119
PETR JIRÍČEK	

DOSTUPNOSŤ KAPITÁLU AKO JEDEN Z FAKTOROV OBMEDZUJÚCICH KONKURENCIESCHOPNOSŤ MSP	127
LENKA KALUSOVÁ, ELENA KUBRIČANOVÁ	
FINANCOVANIE INOVÁCIÍ AKO FAKTORA KONKURENCIESCHOPNOSTI MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOV NA SLOVENSKU.....	136
LADISLAV KLEMENT, VLADIMÍRA KLEMENTOVÁ	
PRÁVNÁ FORMA PODNIKANIA AKO FAKTOR KONKURENCIESCHOPNOSTI	144
LADISLAV KLEMENT, MIROSLAVA KNAPKOVÁ, VLADIMÍR HIADLOVSKÝ	
MERANIE KONKURENCIESCHOPNOSTI V JEDNOTLIVÝCH okresoch Slovenskej republiky	153
RADOSLAV KOŽIAK	
PODNIKATELSKÉ PROSTREDIE V PODMIENKACH SR.....	163
KATARÍNA KRÁĽOVÁ	
COMPETITIVENESS OF THE ELECTRICITY SUPPLIERS ON THE CZECH MARKET AND THE SUITABLE PRODUCT.....	171
MARTINA KUNCOVÁ, JANA SEKNIČKOVÁ	
KONKURENCIESCHOPNOST LMS MOODLE	178
MARTINA KUNCOVÁ, HANA VOJÁČKOVÁ	
VÝSKUM VODCOVSKÝCH AKTIVÍT V PODNIKOKCH NA SLOVENSKU	189
IVANA LJUDVIGOVÁ	
ORGANIZACE VEŘEJNÉ SPRÁVY V ČR, HODNOCENÍ PODMÍNEK PRO JEJÍ VÝKON V KRAJI VYSOČINA	197
LIBUŠE MĚRTLOVÁ, VĚRA NEČADOVÁ	
DANĚ A HOSPODÁŘSKÝ RŮST VE VYBRANÝCH ZEMÍCH OECD.....	209
PETR MUSIL	
HOSPODÁŘSKÝ RŮST V ZEMÍCH V-4 Z HLEDISKA PRACOVNÍ SÍLY	215
PETR MUSIL	
ETIKA A KONKURENCIESCHOPNOST	223
VĚRA NEČADOVÁ	
VZDELANIE AKO VÝZNAMNÝ FAKTOR KONKURENCIESCHOPNOSTI NA TRHU PRÁCE	232
DAGMAR PETRUŠOVÁ	
REGIONÁLNÍ ZNAČENÍ POTRAVIN V JIHMORAVSKÉM KRAJI A DOLNÍM RAKOUSKU	240
STANISLAV ROJÍK	
REGIONÁLNÍ ZNAČENÍ POTRAVIN V DOLNÍM RAKOUSKU	248
STANISLAV ROJÍK	
KONKURENCIESCHOPNOSŤ REGIÓNOV A PRIAME ZAHRANIČNÉ INVESTÍCIE	257
JANA SOCHUĽÁKOVÁ	
ZAHRANIČNÁ POLITIKA SR POČAS VLÁDY MIKULÁŠA DZURINDU AKO NÁSTROJ ZVÝŠENIA KONKURENCIESCHOPNOSTI REGIÓNU.....	265
JOZEF VLČEJ	
PROTIKONKURENČNÉ DOHODY PODNIKATEĽOV V PROCESE VEREJNÉHO OBSTARÁVANIA	274
DANIĽA ŽEMANOVIČOVÁ	

PLÁNOVANIE AKO MANAŽÉRSKA FUNKCIA V MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOKCH

PLANNING AS A MANAGERIAL FUNCTION IN SMES

Luboš Elexa, Dana Maková

Abstrakt

Predložený príspevok sa venuje overeniu základných teoretických poznatkov z oblasti podnikového plánovania na príklade vybranej vzorky malých a stredných podnikov Banskobystrického kraja. Teoreticky vymedzujeme základné pojmy, definujeme výhody a nevýhody plánovania, opisujeme proces plánovania a jeho štruktúru, ako aj metódy využívané pri tvorbe jednotlivých plánov. Analytickú časť tvorí popis metodiky a sumarizácia výsledkov získaných primárnym výskumom. V rámci vyhodnocovania získaných údajov sa snažíme potvrdiť alebo vyvrátiť tri hlavné výskumné otázky, ktoré sme si pred začiatkom skúmania stanovili. Pri vyhodnocovaní odpovedí respondentov sledujeme štruktúru podnikov na základe vybraných triediacich znakov a odpovede na otázky týkajúce sa plánovacieho procesu v praxi, dôvodov zostavovania plánov, výhod a nevýhod plánovania a v neposlednom rade na otázky týkajúce sa formy motivácie a postihov zamestnancov pri plnení alebo neplnení plánov, ako aj kontrolných mechanizmov využívaných pri vyhodnocovaní výsledkov plánovacieho procesu.

Kľúčové slová: plánovanie, analýza, kontrola, malé a stredné podniky

Abstract

Submitted article is oriented on verification of basic assumptions in the field of business planning process with focus on small and medium sized enterprises in Banská Bystrica region. It specifies basic terms, planning's advantages and disadvantages, describes the process of planning and the hierarchy of planning, including methods utilized in planning activities. Analytical part presents the description of methodology and discusses results gained through primary research. Dissemination of results is made in the effort to confirm or reject three main research questions that were put at the beginning of our research. The interpretation was made according to the selected sorting criterion and with the aim to characterize planning process in practice, planning incentives, planning methods and control mechanism used in planning process evaluation. Research's results confirmed two assumptions, while the last one was rejected. Questionnaire was the main method of data acquisition, descriptive statistical methods we used in order to summarize results.

Keywords: planning, analysis, control, small and medium sized enterprises.

Úvod

Súčasná doba je charakteristická neustálymi zmenami nielen v ekonomickej oblasti. Podniky musia byť čoraz viac flexibilnejšie a sledovať aktuálny vývoj nielen vo vnútri podniku, ale aj v rámci jeho okolia. Je nutné si uvedomiť, že plánovanie vytvára priestor a je základným nosníkom pri vykonávaní ostatných manažérskych funkcií. Predchádza realizácii všetkých následných činností, pretože zahŕňa stanovenie cieľov. Kontrola naplnenia cieľov, resp. kontrola úspešnosti plánu je zároveň prostriedkom odhaľovania nedostatkov tak v plánovacej činnosti, ako aj v implementačnej fáze konkrétneho plánu. Pri cyklickom plánovaní sa stáva

podkladom pre ďalšie obdobie, pri priebežnej kontrole je nástrojom odhalenia odchýlok a návrhov korekcií. Cieľom nasledujúceho príspevku je skúmanie plánovacieho procesu na vybranej vzorke malých a stredných podnikov v Banskobystrickom kraji. Príspevok sleduje, do akej miery sa podniky venujú plánovacej činnosti a aké plány podniky vytvárajú. Analyzuje dôvody plánovania spolu s jeho výhodami a nevýhodami. Zameriava sa tiež na motiváciu a postihy zamestnancov vzhľadom na plnenie plánov a ich následnú kontrolu.

Súčasný stav riešenej problematiky

Plánovanie či už vo formálnej a štruktúrovanej podobe, alebo ako neformálne zvažovanie, často len v podobe myšlienkového postupu v hlave, plány sprevádza uvedomelú činnosť a cieľavedomé konanie každého manažéra. Schermerhorn (2011, s. 183) popisuje plánovanie ako fázu manažérskej práce, ktorá určuje smerovanie nasledujúcich manažérskych funkcií. Rao a Krishna (2002, s. 112) charakterizujú plán ako predpoveď úspechu, s čím nemôžeme úplne súhlasiť vzhľadom na to, že je plán reakciou na budúcnosť, v ktorej úspešnosť podniku nie je ničím zaručená, tak ako nie je zaručený ani samotný úspech, či presnosť plánu. Zostavované plány musia reagovať na existujúci stav, ktorý vôbec nemusí byť pozitívny, čím plán často musí riešiť otázku prežitia alebo krízového vývoja.

Podľa nich je to predurčenie budúcich činov, dnešná projekcia budúcich aktivít, schéma budúcnosti, ktorá má viesť k špecifickým výsledkom pri vynaložení konkrétnych nákladov vo vymedzenom časovom úseku. Významní svetoví predstavitelia v oblasti manažmentu definovali plán z pohľadu dvoch hlavných dimenzií, a to ako odhad budúcnosti (Allen, Davis, 2013; Koontz, Weihrich, 2009; Hainmann, Scott, Connor, 1985; Ackhoff, 1970) alebo ako funkciu myslenia (Alford, Beatty, 1951).

Horáková (2003, s. 14) charakterizuje plánovanie ako „proces spojený s formulovaním cieľov podniku dosiahnuteľných v budúcich časových obdobiach s určením postupov a prostriedkov, pomocou ktorých budú tieto ciele dosiahnuté. Podľa Grznára (2011) má pojem plánovanie tri obsahové významy a to všeobecné, myšlienkové zaoberanie sa budúcnosťou, alternatívne možnosti postupu v budúcnosti v záujme dosiahnutia zmeny alebo výber jednej z možností pri prijímaní rozhodnutí. Lančarič a Savov (2012, s. 24) za súčasť plánovania považujú formuláciu cieľov, analýzu a rozpracovanie predpokladov o vývoji príslušného prostredia, v ktorom sa organizácia nachádza a výber činností, ktoré zabezpečia dosiahnutie vytýčeného cieľa. Sedliačiková zvyrazňuje úlohu analýzy (2011) a hodnotenia spätnej väzby (2010) ako základu pre ďalšie plánovanie.

Donnelly, Gibson, a Ivancevich (1998, p. 140 - 142) uvádzajú, že plánovanie zahŕňa také manažérske činnosti, ktoré určujú budúce ciele a vhodné prostriedky pre ich dosiahnutie. Skutočnosť, že väčšina manažérov v nejakej podobe plánuje, je dôkazom jeho dôležitosti v riadení. Existuje mnoho ďalších vymedzení a charakteristík, ktoré sa viacmenej líšia v detailoch ako časový aspekt, použitie zdrojov, zodpovednosť za plánovanie, metodológia a podobne. Pre mnohých autorov je kľúčovou otázkou najmä vymedzenie strategického a operatívneho plánovania, ktorého význam rastie najmä pri malých podnikoch. V poslednej dobe autori vnímajú aj dimenzie spoločenskej zodpovednosti, ktorá sa prelína všetkými typmi plánov (Klement, Klementová, 2013; Šmardová, 2013) a je súčasťou tak strategického zvažovania korporátneho imidžu, ako aj operatívnu súčasťou budovania značky a vzťahov s verejnosťou (Hvolková, 2011).

Plánovacím procesom môžeme nazvať každú tvorbu plánu, či už je to činnosť metodická a formálna, alebo neformálna a skôr myšlienkový postup. Pozostáva z viacerých krokov, kde prvým z nich je analýza. Jej cieľom je nadobudnutie potrebných informácií a ich následné

spracovanie, vyhodnotenie a použitie v ďalšej fáze. Koncepčná fáza pozostáva z tvorby komplexného plánu ako programu na nasledujúce časové obdobie (aj s prípadným rozpracovaním rôznych variantov možného vývoja). Poslednou fázou je implementácia a následná kontrola, ktorá sa realizuje a hodnotí postup plnenia plánu.

Východiskové fázy plánovacieho procesu sú dodnes predmetom diskusií, kedy predmetom sporu je najmä skutočnosť, či stanovenie cieľov predchádza analytickej činnosti a je teda smerodajné pre získavanie informácií, aj pre plánovanie následných krokov (Lewis, Goodman, Fandt, Michlitsch, 2007) alebo sa ciele stanovujú na základe skutkového stavu a odhalenej situácie v podniku a mimo neho (Plunkett, Attner, Allen, 2008; Bradley, 2003, Cohen, 2001 Westwood, 1999).

Prínosy plánovacieho procesu sú v podnikovej praxi nespochybniteľné, čo naznačila už vyššie uvedená zmienka o jeho výraznom zastúpení medzi činnosťami vykonávanými manažérmi pri výkone svojich povinností. Williams (2008, s. 162) medzi jeho hlavné prínosy uvádza zvýšenie snahu pri dosahovaní cieľov, vytrvalosť aktivít v dlhodobejšom časovom horizonte, prehľadnosť činností vykonávaných jednotlivcom alebo kolektívom a v neposlednom rade neustále zlepšovanie. K nevýhodám zaradil falošný pocit istoty, nevyhnutnú zmenu a adaptáciu a odlúčenosť plánovačov. Rao a Krishna (2002) vyzdvihujú pri plánovaní zjednocujúci rámec pre výkon aktivít, jasné vedenie a pocit zmysluplnosti, koordináciu práce a minimalizáciu neproduktívnych činností, zníženie rizika a neistoty, podporu pre rozhodovanie, povzbudenie inovatívnosti a kreativity a zvýšenie morálky zamestnancov. Nevýhodou plánovania podľa nich je strnulosť a nízka flexibilita pri implementácii, nákladnosť a časová náročnosť, odpor zamestnancov (čo je v rozpore so zvyšovaním ich morálky), falošný pocit bezpečnosti, manažérske zlyhania a obmedzenia vyplývajúce zo zmien externého okolia (zložité prognózovanie vývoja, plánovanie ďalekej budúcnosti, turbulencie, nepredvídateľné okolnosti).

Metodika skúmania

Základnou metódou zberu údajov bolo pre nás opytovanie s využitím dotazníka. Ten nám umožnil získať v relatívne krátkom čase z hľadiska početnosti dostatočné množstvo potrebných údajov. Z ostatných metód sme využili predovšetkým metódu analýzy, a to v podobe obsahovej analýzy dostupných, hlavne sekundárnych zdrojov, ktoré boli tak teoretickej povahy, ako aj výsledkom spracovania predchádzajúcich výskumov v podobných oblastiach. Pri kategorizácii údajov a ich triedení na základe zvolených triediacich znakov sme využili klasifikačnú analýzu, pri hľadaní dôvodov a predpokladaných príčin odhalených skutočností sme využili kauzálnu analýzu. Vzťahová analýza a komparácia boli využité pre porovnávanie výsledkov v rámci jednotlivých kritérií.

Ďalej pri vyhodnocovaní výsledkov sme použili deskriptívnu štatistiku a grafické metódy. Sumarizáciu výsledkov sme realizovali na základe využitej syntézy.

Predmetom nášho skúmania bol plánovací proces v podnikovej praxi a podnikové plány členené na základe kritéria času, funkčnej oblasti a podnikovej hierarchie. Objektom nášho skúmania boli malé a stredné podniky špecifikované na základe veľkosti podľa kritérií platných v EÚ, pričom za hlavné kritérium veľkosti sme považovali počet zamestnancov, aby nedochádzalo k vzájomnému konfliktnému pôsobeniu viacerých kritérií.

Pred realizáciou výskumu sme sa rozhodli uskutočniť pilotný výskum, kde sme na základe osobných kontaktov rozoslali dotazník s cieľom odhaliť prípadné nedostatky v jeho formulácii. Po zhodnotení reakcií a pripomienok sme nezistili žiadne problémy pri jeho zostavení. Po rozposlaní e-mailov podnikom sa nám po troch týždňoch vrátilo úplne

vyplnených 104 dotazníkov, čo pre nás znamenalo úspešnosť len 16,67 %. Aby sme splnili cieľ nášho výskumu a zabezpečili početne rozsiahlejšiu vzorku, využili sme kontakty pomocou osobného opytovania a tak získali ďalších 80 vyplnených dotazníkov. Na základe zvoleného cieľa výskumu sme z dotazníkov vyradili tie, ktoré nespĺňali vymedzenie objektu skúmania, t.j. dotazníky, ktoré sme získali z podnikov s počtom zamestnancov prevyšujúcim 250. Celkovo tak počet respondentov dosiahol 180. Naším cieľom nebolo len získanie relevantných informácií, ale aj detailná analýza získaných údajov. Práve preto sme sa rozhodli pred začatím zberu informácií vytýčiť si tri výskumné otázky, ktoré sme sa na základe získaných odpovedí snažili potvrdiť alebo vyvrátiť. Formulácia všetkých troch výskumných otázok vychádzala zo zistení realizovaného predvýskumu a výsledkov riešených záverečných prác. Znenie jednotlivých otázok bolo nasledovné:

O1: Plánovaniu venujú manažéri najmenej svojho času.

O2: Hlavným dôvodom plánovania je maximalizácia zisku.

O3: Základným zdrojom informácií sú interné údaje podniku.

Výsledky a diskusia

Zo 180 získaných odpovedí mali najväčšie zastúpenie mikropodniky so 62 %, druhý najväčší podiel zaznamenali malé podniky s 24 % a zastúpenie stredných podnikov dosiahlo 15 %. Spomedzi všetkých možností najviac respondentov pracuje v obchode (20 %) a službách (24 %) a výroby (36 %).

Ak respondenti nepracovali ani v jednej z nami určených oblastí, mali možnosť doplniť svoje odvetvie, čo využilo 13 % opýtaných, pričom však uvádzali pododvetvia vyššie spomenutých kategórií.

Pri stanovení prvej výskumnej otázky sme predpokladali, že MSP venujú plánovaniu spomedzi manažérskych funkcií najmenej času. Tento predpoklad sa však nepotvrdil, keďže percentuálny podiel plánovania bol 17 % a najmenší dôraz kladli sledované podniky na kontrolu s 15 %. Nedá sa jednoznačne uviesť, aká by mala byť optimálna proporcia jednotlivých funkcií, hoci my sme vzhľadom na charakter malých a stredných podnikov očakávali podstatne menší rozsah plánovania. Ako sa ukázalo, plánovanie začalo byť pre podniky nutnosťou, a nielen podľa nášho názoru jedným z dôvodov je zvýšenie konkurencieschopnosti podnikov, snaha prežiť v turbulentnom prostredí a jednoznačne aj naplnenie vytýčenie cieľov podniku, ktoré by bez plánovania bolo problematické.

Pri našej analýze nás tiež zaujímalo, koľko času, a či nejaký venujú podniky jednotlivým plánom rozdeleným podľa obsahovo-vecnej skladby (z predchádzajúcich odpovedí už vyplynulo, že plánovanie predstavuje náplň práce manažérov). Podľa času, ktorý podniky venujú jednotlivým plánom, môžeme zistiť, ktorý plán je pre nich do akej miery dôležitý. Napriek všeobecnému konštatovaniu, že podniky sa snažia o čo najväčší zisk a maximalizáciu dostupnosti finančných prostriedkov, v prípade tvrdej konkurencie je často nevyhnutnou snahou mnohých subjektov obyčajná snaha udržať na trhu. Po pohľade na výsledky podnikov po zodpovedaní tejto otázky sme zistili, čomu dávajú podniky prednosť. Otázka bola postavená tak, aby opýtaní mali na výber z viacerých možností a tiež mohli zohľadniť, či sa jednotlivým plánom venujú často, menej často alebo vôbec. Po vytvorení kontingenčnej tabuľky je z výsledkov zrejmé, že spomedzi všetkých plánov sa podniky najviac venujú finančnému plánu, a teda prevláda potreba bilancovania finančných potrieb a zdrojov, či získavania finančných prostriedkov pre podnikovú činnosť a rozvoj. Prínosom finančného plánu je však aj schopnosť integrovať ostatné funkčné oblasti, čo znamená zohľadňovať aj

výrobné a hospodárske procesy, ktoré sa predpokladajú pre budúce časové obdobia. Finančný plán napomáha podnikom v rozhodovaní o použití prostriedkov, tvorbe a rozdeľovaní zisku. Počas krízy sa tento plán stal pre podniky nevyhnutnejší, ako v období rastu. Z výsledkov je tiež zrejmé, že plány výroby a plány zásobovania sú pre vybrané podniky dôležité a to pravdepodobne z dôvodu zabezpečenia nepretržitej výroby a tvorby zásob v prípade nečakanej situácie.

Iba priemerne využívajúcimi plánmi sú personálny plán (pravdepodobne kvôli obmedzenému počtu zamestnanosti v menších podnikoch), plán investícií (kvôli obmedzenosti dostupného kapitálu a nízkej schopnosti získať ho z externých zdrojov), plán marketingu a plán výskumu a vývoja. Zistili sme tiež, že viac ako polovica respondentov plán inovácií vôbec nepoužíva. Vzhľadom na trendy vývoja nepredpokladáme, že kvôli tomu sa malé a stredné podniky nevenujú inováciám, len že ich považujú za súčasť iných plánov a nepotrebnú pre ne zostavovať samostatný plán. Ich charakteristiky, počet zamestnancov, nedostatok času sú pre to dostačujúcimi argumentmi. Inovácie, naopak, môžu byť bez problémov súčasťou marketingového alebo výrobného plánu.

Najčastejšie tvoria podniky denné plány, týždenné či mesačné. 19 % respondentov uviedlo, že vytvára ročné plány. Z výsledkov tak vyplynulo, že sa podniky venujú viac krátkodobému plánovaniu, čo je spôsobené pravdepodobne vyššou flexibilitou, ako v prípade tvorby dlhodobějších plánov a tiež obmedzenou schopnosťou prognózovať stredno- až dlhodobý vývoj. Najmä v mikropodnikoch a službách je totiž odhad vývoja a trendov náročný, až nemožný. Môžeme tak povedať, že tvorba strategických plánov pre mikropodniky, ktoré podnikajú napríklad v činnostiach stolárskej a krajčírskkej výroby, opravy obuvi, je naozaj neefektívna až zbytočná.

Na základe analýzy dôvodov zostavovania plánov môžeme povedať, že pre vybranú vzorku je najčastejším dôvodom tvorby plánov práve zvýšenie konkurencieschopnosti a zvýšenie efektivity podniku. V dnešnej dobe je na trhu veľa podnikov, ktoré ponúkajú veľmi podobné produkty a služby a práve plánovanie môže pre podniky znamenať zlepšenie pozície na trhu. Medzi dôvody, ktoré uviedlo najmenej respondentov, patrí určenie smerovania podniku do budúcnosti.

Bolo pre nás prekvapujúce zistiť, že 20 % respondentov uviedlo ako dôvod tvorby plánov zavádzanie nových výrobkov a prienik na nové trhy, pričom pri tvorbe plánov sa respondenti vyjadrili, že plán inovácií nevytvárajú. Vysvetľujeme si to tým, že pri plánovaní zavádzania nových výrobkov a prieniku na ďalšie trhy nevytvárajú podniky samostatné plány, ale sú súčasťou iných plánov, napríklad podnikateľského alebo marketingového. Tiež je zrejmé, že zavedenie nových výrobkov a prienik na nové trhy znamenajú pre podniky veľké investície a neistý úspech a návratnosť investície, čo na druhej strane do veľkej miery tieto aktivity najmä v mikropodnikoch brzdi.

Ďalej nás zaujímalo, s akými vstupnými údajmi podniky pri tvorbe plánov disponujú a ako ich získavajú. Možnosti získania údajov pre akúkoľvek podnikovú činnosť je v dnešnej dobe takmer neobmedzené množstvo. Aj táto činnosť je však nevyhnutne spojená s kreativitou „plánovača“ (nie v zmysle vymýšľania údajov, ale hľadania spôsobov ich získavania), nakoľko unikátne zdroje informácií sú možným nástrojom získavania konkurenčných výhod, presnejších prognóz, lepších záverov. Naším predpokladom bolo obmedzené využívanie externých informácií, čo sa v predvýskume v odpovediach hlavne malých podnikov javilo ako jednoznačné, s odôvodnením vysokej časovej náročnosti zberu a vyhodnocovania údajov a obmedzenosti personálnych kapacít. Po vyhodnotení dotazníkov sme dospeli k záveru, že najpoužívanejším zdrojom pre MSP je účtovníctvo (37 % respondentov). Dôvodom je jeho ľahká dostupnosť a aktuálnosť údajov. Až 24 % podnikov vybralo možnosť čerpania

informácií od svojich dodávateľov a odberateľov. Tretím najpoužívanejším zdrojom informácií s 21 % sa stali štatistické zdroje. Je veľmi prekvapujúce, že vzhľadom na početnosť týchto odpovedí absentuje hodnotenie konkurencie, či už v zmysle benchmarkingu a zistenia postavenia na trhu, alebo ako podnetov pre kontinuálne zlepšovanie. Najmä v dynamickej dobe a pri neustálom konkurenčnom tlaku sa akákoľvek pasivita dá považovať za výraznú slabinu a čím voľný trh dáva priestor potenciálnych novým konkurentom.

Kontrola je jednou z hlavných manažérskych funkcií. Jej cieľom je zistiť, či naplánované činnosti boli splnené bez podstatných odchýlok. Vďaka kontrole môžu podniky posúdiť efektivitu ich činnosti a v prípade objavených odchýlok podniknúť kroky na ich odstránenie. Môžeme povedať, že kontrola porovnáva plány, rozpočty a normy s reálnym výsledkom. Kontrola by sa mala vykonávať pravidelne, najmä ak podniky plánujú plnenie svojich cieľov pomocou postupných krokov. Frekvenciu kontroly sme skúmali s cieľom zistiť, či sledované podniky, kladú dostatočnú pozornosť kontrole, aj keď nemožno všeobecne povedať, ako často by sa kontrola mala vykonávať. Ako sme zistili, podniky prevažne uprednostňujú kontrolu v kratších časových intervaloch, čo môže byť spôsobené zostavovaním plánov na kratšie obdobie. Len tri podniky uskutočňujú kontrolu ročne alebo polročne a iba štyria opýtani kvartálne. Odpoveďou na frekvenciu kontroly v podniku bolo aj to, že každý plán má svoju časovú os pre kontrolu, záleží, o aký typ plánu ide (čo sme pri kladení otázky považovali za samozrejme).

Keď sme porovnali výsledky týchto odpovedí s odpoveďami týkajúcimi sa zostavovaných plánov, kde sme sledovali, aké plány podniky zostavujú najčastejšie, uvedomili sme si, že frekvencia tvorby plánov a ich následná kontrola má takmer rovnaké výsledky.

Záver

Výsledky, ktoré sme získali, splnili naše prvotné očakávania v tom, že plánovanie je vo väčšine malých a stredných podnikov zanedbávanou činnosťou. Podniky preferujú ostatné manažérske funkcie, v najväčšej miere vedenie a riadenie. S rastom veľkosti je však viditeľné, že význam plánovania narastá. Pre ilustráciu sme uviedli aj odpovede podnikov, ktoré nespĺnili kritériá pre zaradenie do výskumnej vzorky (išlo o veľké podniky), u ktorých sa vplyv veľkosti na rozsah plánovania prejavil najviac. Tabuľka 1 prezentuje jednotlivé preferencie manažérskych funkcií z hľadiska ich časového rozsahu, a to aj v členení podľa veľkosti podniku.

Tabuľka 1: Rozdelenie pracovného času medzi manažérske funkcie

Veľkosť podniku	organizovanie %	plánovanie %	riadenie %	vedenie %	kontrola %
mikropodnik	28,37	15,81	22,33	19,4	13,64
malý podnik	22,67	16,67	22,44	20,89	17,33
stredný podnik	17,33	21,33	18	25,34	18
veľký podnik	21,9	22,86	20,95	20	14,29
spolu %	25	17	22	21	15

Zdroj: vlastné spracovanie výsledkov výskumu

Pre vybrané malé a stredné podniky je typická tvorba krátkodobých plánov. Najvyužívanejšími plánmi sa stali plán zásobovania a finančný plán. Po analýze využívania plánov vzhľadom na veľkosť podnikov sme dospeli k výsledkom, že pre podniky sú najatraktívnejšie plány nákupu materiálu a zásobovania. Malé podniky uprednostňujú

marketingový a finančný plán. Stredné podniky najčastejšie vybrali možnosť tvorby plánov výskumu a vývoja spolu s plánom investícií. Malým a stredným podnikom by sme odporučili implementovať plánovacie aktivity do každodenných činností. Pri analýze výsledkov sme zistili, že vo väčšine podnikov je za tvorbu plánov zodpovedný majiteľ, práve preto je potrebné, aby bolo vytváranie plánov a získavanie potrebných informácií adresnejšie (snáď s výnimkou mikropodnikov s obmedzenými personálnymi kapacitami), v stredných podnikoch delegované funkčne na viac zamestnancov, či oddelení.

Pri zdieľaných úlohách tak potom chýba jednoznačná zodpovednosť za výsledok a niekedy aj za priebeh procesov, čím sa stráca efektívnosť, organizácia práce a následne absentujú ostatné funkcie riadenia. Pre majiteľov a riaditeľov tak zároveň vznikne priestor hlbšie sa venovať ostatným úlohám.

Plánovanie je úzko späté s kontrolou. Po vyhodnotení výskumu sme však zistili, že podniky vzhľadom na ostatné manažérske funkcie kontrolu zanedbávajú. Ak by sa podniky zamerali viac na plánovanie a následnú kontrolu, dokázali by jednoduchšie sledovať plnenie podnikových cieľov a efektívnejšie využívať svoj čas. Samozrejme, nie je naším zámerom podporovať rast byrokracie a formalizácie podnikových činností. Je mnoho podnikov, kde aj náhodná, nesystematická činnosť, často až chaotická, vedie k stanoveným výsledkom. V každom prípade to nie je automatický návod na úspech, pretože v úplne inom podniku s inou podnikovou kultúrou, prístupom zamestnancov, rozsiahlejším portfóliom, silnejšou konkurenciou, by takýto podnik nemusel mať vôbec žiadnu nádej na úspech, či dokonca prežitie. Pri našom skúmaní sme potvrdili dve výskumné otázky, jednu sme zamietli a polemizovali nad viacerými teoretickými, či praktickými aspektami podnikového plánovania. Na základe toho považujeme náš výskumný cieľ za splnený.

Výsledky skúmania potvrdili, že malé a stredné podniky stále pristupujú k svojmu riadeniu predovšetkým na cieľovo založenom základe. To poukazuje na odlišnosti pri aplikovaní plánovania v prípade podnikov, ktoré uprednostňujú iný prístup. Najmä dynamika súčasnej doby výrazným spôsobom vplýva na skracovanie „životnosti“ plánov a horizontu ich zostavovania, ale má svoj nezanedbateľný vplyv na všetky jeho fázy, vrátane zberu a dostupnosti údajov, či nevyhnutného zvažovania variantných plánov, ktoré práve v dynamickom prostredí majú za úlohu reagovať na možné alternatívy vývoja. Dynamika však zároveň znamená väčšiu neistotu pri predvídaní budúcnosti a rýchlu zmenu podmienok, v ktorých podnik pôsobí.

Výskum bol zameraný na malé a stredné podniky. Z toho vyplývajú nevyhnutné problémy pri aplikovaní podobných prístupov na veľké podniky, v ktorých systém riadenia a komplikovanosť organizačnej štruktúry vyžadujú nevyhnutnú konkretizáciu výskumu na jednotlivé typy plánov. Pri veľkých podnikoch takto široko poňaté skúmanie by bolo značným zjednodušením problematiky. Vzhľadom na skutočnosť, že nebola overovaná reprezentatívnosť vzorky, nemôžeme generalizovať výsledky pre príslušné segmenty podnikov a preto výskum chápeme ako východisko ďalšieho skúmania.

Literatúra

- [1] ACKHOFF, R. 1970. A concept of corporate planning. New York: Wiley, 1970. 172 s. ISBN 978-0471002901.
- [2] ALFORD, L. P., BEATTY, H. R. 1951. Principles of industrial management. New York: Ronald Press Company, 1951. 779 s. ISBN 978-082-6002-90-7.
- [3] ALLEN, L. A., DAVIS, K. 2013. Management and Organisation. New York: McGraw-Hill, 2013. 364 s. ISBN 978-1258784904.

- [4] BRADLEY, F. 2003. *Strategic marketing in the customer driven organization*. Chichester : John Wiley & Sons, 2003. 287 s. ISBN 0-420-84985-1.
- [5] COHEN, W. A. 2001. *The Marketing Plan. Third Edition*. New York: John Wiley & Sons, 2001. 397 s. ISBN 0-471-38412-7.
- [6] GRZNÁR, M a i. 2011. *Firemné plánovanie*. Bratislava : Sprint, 2011. s. 259 ISBN 978-80-89393-35-0.
- [7] HAIMANN, T., SCOTT, W. G., CONNOR, P. E. 1985. *Management*, 5th Edition. Boston: Houghton Mifflin Co., 1985. 638 s. ISBN 978-0395356715.
- [8] HORÁKOVÁ, H. 2003. *Strategický marketing*. Praha : Grada Publishing, 2003. 199 s. ISBN 80-247-0447-1.
- [9] HVOLKOVÁ, L. 2011. *Sociálne investície ako súčasť koncepcie spoločenskej zodpovednosti*. In Spoločenská zodpovednosť – súčasť environmentálnej a firemnej kultúry. Zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie. Banská Bystrica: FPV, UMB, 2011. 9 s. ISBN 978-80-557-0135-6.
- [10] KLEMENT, L., KLEMENTOVA, V. 2013. *Corporate social responsibility in business practice of Slovak enterprises*. In Socially responsible business and global/local competitiveness : Opatija, Croatia, October 02nd - 05th, 2013: Global business conference 2013 proceedings. Záhreb : Innovation institute, 2013. S. 118-127. ISSN 1848-2252.
- [11] KOONTZ, H., WEHRICH, H. 2009. *Essentials of Management*. New York: Tata McGraw-Hill, 2009. 496 s. ISBN 978-0071067676.
- [12] LANČARIČ, D, SAVOV, R. 2012. *Firemné plánovanie*. Nitra : SPU, 2012. 170 s. ISBN 978-80-552-0816-9.
- [13] PLUNKETT, W. R., ATTNER, R. F., ALLEN, G. S. 2008. *Management: Meeting and Exceeding Customer Expectations*, 9. vydanie. Mason : Thomson South-Western. 2008. 744 s. ISBN0-324-56837-1.
- [14] RAO, V. S. P., KRISHNA, V. H. 2005. *Management: Text and Cases*. New Delhi : Excel Books. 2005. 966 s. ISBN 81-7446-317-8.
- [15] SEDLIAČIKOVÁ, M. 2011. *Prognózovanie finančnej situácie v podniku drevárskeho priemyslu*. In Acta facultatis xylogologiae Zvolen : vedecký časopis Drevárskej fakulty, Roč. 53, č. 2 (2011), s. 93-101. ISSN 1336-3824.
- [16] SEDLIAČIKOVÁ, M. 2010. *Teória a prax controllingu v oblasti finančného riadenia podniku. Vedecká monografia*. Zvolen : Technická univerzita vo Zvolene, 2010. 90 s. ISBN 978-80-228-2110-0.
- [17] SCHERMERHORN, J. R. 2011. *Management*, 11. vydanie. New Jersey : John Wiley & Sons. 2011. 640 s. ISBN 978-0470-53051-1.
- [18] ŠMARDOVÁ, Ľ. 2013. *Slovak catering and hospitality businesses' perception of conditions for doing business and perspective during the economic decrease*. In Tourism in Southern and Eastern Europe 2013 : 2nd International Scientific Conference, 15 - 18 May 2013, Opatija, Croatia. Vol. 2, Crisis - a Challenge of Sustainable Tourism Development. Rijeka : University of Rijeka, Faculty of tourism and hospitality management, 2013. ISSN 1848-4050. - S. 407-420.
- [19] WESTWOOD, J. 1999. *Jak sestaviť marketingový plán*. Praha : Grada Publishing, 1999. 117 s. ISBN 80-7169-542-4.
- [20] WILLIAMS, Ch. 2012. *Management*, 6. vydanie. Mason : SWCL. 2012. 848 s. ISBN 978- 1111969813.

Kontaktní údaje na autora/autory

Ing. Ľuboš Elexa, PhD., Ing. Dana Maková
Univerzita Mateja Bela
Ekonomická fakulta

