

Úvod	9
1. Základy ekonomického řízení	10
1.1 Definice pojmů	10
1.2 Filozofie ekonomického řízení	11
1.2.1 Stanovení cílů	11
1.2.2 Rozbor slabých míst	15
1.2.3 Aktivity	19
1.2.4 Analytické procesy	20
1.2.5 Orientace na budoucnost	21
1.2.6 Impulsy pro budoucnost	22
1.3 Úkoly a nástroje ekonomického řízení	23
1.3.1 Strategické ekonomické řízení	23
1.3.2 Operativní ekonomické řízení	24
1.3.3 Taktické ekonomické řízení	24
2. Nástroje operativního ekonomického řízení	25
2.1 Rozpočet výkonů	25
2.1.1 Prognostické metody	27
2.1.2 Prognóza obratu a výkonu podniku	28
2.1.2.1 Prognóza obratu ve výrobním podniku	31
2.1.2.2 Prognóza obratu v obchodním podniku	33
2.1.2.3 Prognóza obratu v podniku dopravy	34
2.1.2.4 Prognóza obratu v podniku služeb	35
2.1.3 Prognóza snížení výnosů	36
2.1.3.1 Snížení výnosů v důsledku vadného zboží nebo špatných služeb	36
2.1.3.2 Snížení výnosů v důsledku plateb zákazníků	37
2.1.3.3 Snížení výnosů z insolventnosti odběratele	38
2.1.3.4 Odpovědnost za výrobek	39

2.1.4	Prognóza nákladů	39
2.1.4.1	Jednicové náklady odbytu	41
2.1.4.2	Jednicové náklady výroby	45
2.1.4.2.1	Prognóza materiálových nákladů	46
2.1.4.2.2	Prognóza jednicových mzdových nákladů	53
2.1.4.2.3	Prognóza jednicových nákladů na energii	54
2.1.4.3	Náklady, jejichž vznik, výše a zrušení závisí primárně na smluvních anebo zákonných ustanoveních	55
2.1.4.4	Náklady, které vznikají autonomním stanovením cílů v podniku a jejichž výše je kontrolovatelná před jejich vznikem	62
2.1.4.4.1	Náklady na marketing	63
2.1.4.4.2	Náklady na výzkum a vývoj	67
2.1.4.4.3	Náklady na poradenství	69
2.1.4.4.4	Náklady na další vzdělávání	71
2.1.4.4.5	Malé investice	72
2.1.4.5	Náklady, které závisí na vlastních a cizích platbách a na způsobu financování	72
2.1.4.6	Náklady na vlastní vozový park	75
2.1.4.7	Ostatní náklady ovlivňující výdaje	77
2.1.5	Praktický postup při prognóze nákladových druhů	78
2.1.6	Rozpočty nákladových středisek	80
2.1.7	Opatření při odchylkách prognózy od cílů	81
2.1.8	Stanovení cílů pomocí výrobních ukazatelů a zúčtovacích sazeb	82
2.2	Finanční plán	83
2.2.1	Časové členění finančního plánu	83
2.2.2	Taktické finanční plánování	84

2.2.3	Operativní finanční plánování	85
2.2.3.1	Globální metody řízení	85
2.2.3.2	Podrobné plánování	87
2.2.3.2.1	Prognóza příjmů z obratu	88
2.2.3.2.2	Prognóza výdajů na nákup materiálu	94
2.2.3.2.3	Prognóza úhrady daně z přidané hodnoty	95
2.2.3.2.4	Přehled prognózy likvidity	99
2.2.3.2.5	Závěry z plánu likvidity	99
2.2.4	Strategické finanční plánování	101
2.3	Plánovaná bilance	102
2.3.1	Plánování základního jmění	103
2.3.1.1	Základní věcné jmění	103
2.3.1.2	Finanční vztahy	106
2.3.2	Prognóza a plánování oběžných prostředků	106
2.3.2.1	Zásoby	106
2.3.2.2	Polotovary a hotové výrobky	107
2.3.2.3	Pohledávky u zákazníků	108
2.3.2.4	Závazky k dodavatelům	109
2.3.2.5	Bankovní závazky	109
2.4	Kalkulace plánovaných nákladů	111
	Porovnání požadovaného a skutečného stavu	113
3.1	Kontrola zisku a ztrát	114
3.1.1	Metoda celkových nákladů	115
3.1.2	Metoda nákladů na obrat	116
3.1.3	Kombinace metody celkových nákladů a nákladů na obrat	116
3.1.4	Kontrola dílčích výnosů	117
3.1.4.1	Kontrola výsledků marketingu	117
3.1.4.2	Rozbor příspěvků na krytí nákladů	118

3.1.4.3	Rozbory závislostí	119
3.2	Kontrola likvidity	119
3.3	Kontrola hospodárnosti	120
3.3.1	Hospodárnost při použití cizích faktorů	120
3.3.2	Hospodárnost vlastních výkonů	124
4.	Zpráva o ekonomickém řízení	127
4.1	Obsah zprávy	127
4.2	Forma zprávy	129
4.3	Okruh adresátů zprávy o ekonomickém řízení	133
4.4	Četnost zpráv o ekonomickém řízení	133
4.5	Průběh porad o ekonomickém řízení	133
4.6	Plánování opatření v ekonomickém řízení	134
5.	Problémy ekonomického řízení a protiopatření	135
Formuláře		
SH 1 - SH 21		139