

# Obsah

---

Úvod .....	7
O autorce .....	8
<b>A. Úvod do procesu plánování .....</b>	<b>9</b>
<b>I. Základní pojmy .....</b>	<b>9</b>
1. Plánování a kontrola .....	9
2. Podstata plánování .....	12
3. Cyklus podnikového plánování .....	13
3.1. Tým pro tvorbu plánů .....	13
3.2. Cíle firmy .....	15
3.3. Strategie .....	19
3.4. Taktika .....	19
<b>II. Proces rozpočtování a strategického plánování .....</b>	<b>20</b>
1. Jednotlivé úrovně plánů z pohledu managementu .....	20
1.1. Strategický plán .....	21
1.2. Manažerský (taktický) plán .....	21
1.3. Operativní plán .....	21
2. Zásady plánování .....	24
<b>III. Vztah mezi strategickým plánováním a přípravou rozpočtů .....</b>	<b>25</b>
1. Situační analýza .....	28
1.1. Popis okolního prostředí .....	28
1.2. Obchodní pozice na trhu (tržní segmentace) .....	31
2. Obchodní koncept .....	36
2.1. Určení jednotlivých cílů .....	36
2.2. Určení zlomových faktorů a konkurenčních příležitostí .....	36
2.3. Použití maticové struktury pro určení směru vývoje .....	36
3. Alternativy vývoje .....	37
3.1. Testování na komplexnost a použitelnost pro vývoj plánu .....	38
3.2. Rozčlenění jednotlivých postupů, časový plán a alokace zdrojů potřebných pro zvolenou alternativu .....	39
4. Operativní plán .....	39
4.1. Obsahová náplň operativního plánu .....	39
4.2. Soulad prováděcích plánů s firemní strategií .....	39
4.3. Nákladová posloupnost .....	39
5. Vyhodnocení .....	42
6. Zpětná vazba .....	43
<b>B. Techniky a nástroje plánování .....</b>	<b>45</b>
<b>I. Účetnictví v návaznosti na plánování .....</b>	<b>45</b>
1. Výkaz zisku a ztráty .....	45
2. Rozvaha .....	54
<b>II. Bod zlomu a analýza nákladů jako nástroje rozpočtování .....</b>	<b>64</b>
<b>III. Financování kapitálu .....</b>	<b>69</b>

<b>C.</b>	<b>Druhy rozpočtů, srovnání</b> .....	<b>75</b>
<b>I.</b>	<b>Pevný rozpočet</b> .....	<b>75</b>
<b>II.</b>	<b>Flexibilní (variabilní) rozpočet</b> .....	<b>76</b>
<b>III.</b>	<b>Rozpočet s nulovým základem (ZBB – Zero-Based Budgeting)</b> .....	<b>77</b>
<b>D.</b>	<b>Příprava jednotlivých rozpočtů</b> .....	<b>79</b>
<b>I.</b>	<b>Prodejní a marketingový rozpočet</b> .....	<b>79</b>
1.	Rozpočet tvoříme podle skupin výrobků/zboží/druhu služby .....	81
2.	Rozpočet tvoříme podle jednotlivých odběratelů .....	81
3.	Rozpočet tvoříme pouze na základě účetních dat z minulých let .....	82
<b>II.</b>	<b>Výrobní rozpočet</b> .....	<b>85</b>
<b>III.</b>	<b>Plán výzkumu a vývoje</b> .....	<b>89</b>
<b>IV.</b>	<b>Plán nákupního oddělení a nákladů spojených s nákupem</b> .....	<b>91</b>
<b>V.</b>	<b>Plán administrativních nákladů</b> .....	<b>93</b>
<b>VI.</b>	<b>Plán investic</b> .....	<b>95</b>
1.	Finanční kritéria .....	95
1.1.	Doba návratnosti .....	95
1.2.	Výnos z investice .....	96
1.3.	Čistá současná hodnota .....	97
1.4.	Vnitřní výnosové procento .....	97
2.	Nefinanční kritéria .....	98
<b>VII.</b>	<b>Rozpočet cash flow</b> .....	<b>100</b>
<b>VIII.</b>	<b>Leasing</b> .....	<b>104</b>
<b>IX.</b>	<b>Plánování rozvahy a výkazu zisku a ztráty</b> .....	<b>111</b>
<b>E.</b>	<b>Hodnocení a kontrola plánů</b> .....	<b>123</b>
<b>I.</b>	<b>Controlling a jeho úloha v procesu plánování</b> .....	<b>123</b>
<b>II.</b>	<b>Reporting</b> .....	<b>127</b>
	<b>Místo závěru</b> .....	<b>133</b>
	<b>Literatura</b> .....	<b>135</b>