

<b>Obsah</b>	<b>str.</b>
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
3.	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