

Obsah

Úvod	7
O autorce	8
A. Úvod do procesu plánování	9
I. Základní pojmy	9
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
II. Proces rozpočtování a strategického plánování	20
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
III. Vztah mezi strategickým plánováním a přípravou rozpočtů	25
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. Techniky a nástroje plánování	45
I. Účetnictví v návaznosti na plánování	45
1. Výkaz zisku a ztráty	45
2. Rozvaha	54
II. Bod zlomu a analýza nákladů jako nástroje rozpočtování	64
III. Financování kapitálu	69
C. Druhy rozpočtů, srovnání	75
I. Pevný rozpočet	75
II. Flexibilní (variabilní) rozpočet	76
III. Rozpočet s nulovým základem (ZBB — Zero-Based Budgeting)	77
D. Příprava jednotlivých rozpočtů	79
I. Prodejní a marketingový rozpočet	79
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
II. Výrobní rozpočet	85
III. Plán výzkumu a vývoje	89
IV. Plán nákupního oddělení a nákladů spojených s nákupem	91

V. Plán administrativních nákladů	93
VI. Plán investic	95
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
VII. Rozpočet cash flow	100
VIII. Leasing	104
IX. Plánování rozvahy a výkazu zisku a ztráty	111
E. Hodnocení a kontrola plánů	123
I. Controlling a jeho úloha v procesu plánování	123
II. Reporting	127
Místo závěru	133
Literatura	135