

Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici
Ekonomická fakulta

Ľubica Lesáková a kol.

FIREMNÉ PLÁNOVANIE V MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOKH



ERUDITIO
MORES
FUTURUM

OBSAH

| | |
|--|----|
| OBSAH | 3 |
| CONTENT | 7 |
| ZOZNAM OBRÁZKOV A TABULIEK | 11 |
| ÚVOD | 13 |
| | |
| 1. FIREMNÉ PLÁNOVANIE V MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOV | 16 |
| 1.1. Obsah a prednosti firemného plánovania v malých a stredných podnikoch a koncepcné prístupy k nemu..... | 16 |
| 1.2. Organizácia plánovania v podniku | 19 |
| 1.3. Obsah, štruktúra a postup plánovacieho procesu..... | 21 |
| 1.4. Formulovanie cieľov a plánovanie globálnych ukazovateľov podniku | 24 |
| 1.5. Systém firemných plánov v podmienkach malých a stredných podnikov | 27 |
| 1.6. Metódy a techniky plánovania | 31 |
| Zhrnutie | 34 |
| Kontrolné otázky a úlohy | 34 |
| Použitá literatúra | 35 |
| Kľúčové slová | 35 |
| | |
| 2. STRATEGICKÉ PLÁNOVANIE | 36 |
| 2.1. Obsah a etapy vo vývoji strategického plánovania..... | 36 |
| 2.1.1. Dlhodobé (extrapolačné) plánovanie | 37 |
| 2.1.2. Strategické plánovanie rozvoja podniku ako celku..... | 38 |
| 2.1.3. Strategické plány strategických podnikateľských jednotiek a funkčné stratégie podnikov..... | 42 |
| 2.2. Algoritmus tvorby strategického plánu v podmienkach malých a stredných podnikov..... | 43 |
| 2.3. Prístupy k strategickému plánovaniu..... | 47 |
| Zhrnutie | 49 |
| Kontrolné otázky a úlohy | 49 |
| Použitá literatúra | 50 |
| Kľúčové slová | 50 |
| | |
| 3. PODNIKATEĽSKÝ PLÁN | 51 |
| 3.1. Podstata a hlavné funkcie podnikateľského plánu..... | 51 |
| 3.2. Tvorba podnikateľského plánu | 53 |
| 3.2.1. Príprava spracovania podnikateľského plánu..... | 54 |

| | |
|---|------------|
| 3.2.2. Obsah a štruktúra podnikateľského plánu | 57 |
| 3.3. Požiadavky na zostavenie podnikateľského plánu | 65 |
| 3.4. Zakladateľský rozpočet a zdroje financovania podnikateľskej činnosti..... | 66 |
| 3.5. Praktické úlohy | 70 |
| Zhrnutie | 74 |
| Kontrolné otázky a úlohy | 75 |
| Použitá literatúra | 75 |
| Kľúčové slová | 75 |
| 4. MARKETINGOVÝ PLÁN..... | 76 |
| 4.1. Podstata a obsah marketingového plánovania | 76 |
| 4.2. Proces tvorby marketingového plánu | 78 |
| 4.2.1. Poslanie podniku | 79 |
| 4.2.2. Podnikové ciele | 80 |
| 4.2.3. Marketingový audit | 81 |
| 4.2.4. Analýza SWOT | 83 |
| 4.2.5. Kľúčové faktory úspechu | 85 |
| 4.2.6. Marketingové ciele a stratégie..... | 86 |
| 4.2.7. Odhad očakávaných výsledkov | 91 |
| 4.2.8. Hodnotenie alternatívnych marketingových mixov | 92 |
| 4.2.9. Akčné plány a rozpočty..... | 93 |
| 4.2.10. Sledovanie, kontrola a hodnotenie plnenia marketingového plánu | 94 |
| 4.3. Metódy a postupy používané v marketingovom plánovaní..... | 94 |
| 4.3.1. Metódy prognózovania predaja..... | 94 |
| 4.3.2. Metódy tvorby produktového mixu..... | 96 |
| 4.4. Praktické úlohy | 107 |
| Zhrnutie | 110 |
| Kontrolné otázky a úlohy | 111 |
| Použitá literatúra | 111 |
| Kľúčové slová | 112 |
| 5. PLÁN VÝROBY A PLÁN POSKYTOVANIA SLUŽIEB | 113 |
| 5.1. Podstata plánu výroby a jeho funkcie..... | 113 |
| 5.2. Ciele a faktory plánu výroby | 115 |
| 5.3. Obsah plánovania výroby | 118 |
| 5.3.1. Určenie požadovaného množstva výrobkov | 118 |
| 5.3.2. Agregované plánovanie..... | 119 |
| 5.3.3. Dezagregácia a operatívne plánovanie..... | 122 |
| 5.3.4. Bilancovanie výrobných kapacít | 125 |

| | |
|---|------------|
| 5.4. Plánovanie poskytovania služieb | 128 |
| 5.5. Praktické úlohy | 131 |
| Zhrnutie | 136 |
| Kontrolné otázky a úlohy | 137 |
| Použitá literatúra | 137 |
| Kľúčové slová | 138 |
| 6. PLÁN NÁKUPU MATERIÁLU A ZÁSOBOVANIA..... | 139 |
| 6.1. Plán materiálových potrieb | 139 |
| 6.1.1. Východiská plánovania materiálových potrieb | 139 |
| 6.1.2. Metódy vyčísl'ovania potreby materiálu | 142 |
| 6.2. Plán obstarania (nákupu) materiálu | 145 |
| 6.2.1. Obsah plánu obstarania (nákupu) materiálu | 145 |
| 6.2.2. Vplyv spôsobu obstarávania materiálu na náklady | 147 |
| 6.3. Plán prepravy materiálu | 150 |
| 6.4. Praktické úlohy | 151 |
| Zhrnutie | 154 |
| Kontrolné otázky a úlohy | 154 |
| Použitá literatúra | 155 |
| Kľúčové slová | 155 |
| 7. PERSONÁLNY PLÁN..... | 156 |
| 7.1. Význam personálneho plánovania | 156 |
| 7.2. Proces personálneho plánovania | 157 |
| 7.2.1. Odhad a plánovanie potreby pracovných síl | 160 |
| 7.2.2. Odhad a plánovanie pokrytia potreby pracovných síl | 167 |
| 7.3. Druhy personálnych plánov | 169 |
| 7.4. Praktické úlohy | 172 |
| Zhrnutie | 176 |
| Kontrolné otázky a úlohy | 176 |
| Použitá literatúra | 177 |
| Kľúčové slová | 177 |
| 8. PLÁN INOVÁCIÍ..... | 178 |
| 8.1. Inovácie – imanentná súčasť podnikania | 178 |
| 8.1.1. K obsahovému vymedzeniu pojmu inovácie | 178 |
| 8.1.2. Prístupy ku klasifikácii inovácií | 180 |
| 8.2. Stratégie inovácií v podnikovej praxi | 182 |
| 8.2.1. Obsah pojmu stratégie inovácií | 182 |
| 8.2.2. Alternatívne stratégie inovácií pre malé a stredné podniky | 183 |
| 8.3. Plánovanie inovácií v podniku | 188 |

| | |
|---|------------|
| 8.4. Praktické úlohy | 197 |
| Zhrnutie | 201 |
| Kontrolné otázky a úlohy | 201 |
| Použitá literatúra | 202 |
| Kľúčové slová | 203 |
| 9. FINANČNÝ PLÁN..... | 204 |
| 9.1. Finančné plánovanie v podniku | 204 |
| 9.2. Obsah a štruktúra finančného plánu..... | 206 |
| 9.3. Tvorba finančného plánu a charakteristika jeho častí..... | 208 |
| 9.3.1. Finančná analýza | 209 |
| 9.3.2. Formulácia cieľov a stratégie | 210 |
| 9.3.3. Dlhodobý finančný plán | 210 |
| 9.3.4. Krátkodobý finančný plán a rozpočty | 211 |
| 9.3.4.1. Plán výsledku hospodárenia | 212 |
| 9.3.4.2. Plán cash flow..... | 214 |
| 9.3.4.3. Finančná bilancia..... | 217 |
| 9.3.5. Hodnotenie úrovne finančného plánu a implementácia | 222 |
| 9.4. Praktické úlohy | 222 |
| Zhrnutie | 226 |
| Kontrolné otázky a úlohy | 226 |
| Použitá literatúra | 226 |
| Kľúčové slová | 227 |
| ZÁVER..... | 228 |
| SUMMARY | 230 |
| ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY | 232 |

CONTENT

| | |
|---|----|
| CONTENT | 3 |
| OBSAH | 7 |
| LIST OF FIGURES AND TABLES | 11 |
| INTRODUCTION | 13 |
| | |
| 1. BUSINESS PLANNING IN SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES | 16 |
| 1.1. Content, advantages and conceptual approaches to business planning in small and medium enterprises | 16 |
| 1.2. Organisation of business planning process | 19 |
| 1.3. Content, structure and procedure of planning process..... | 21 |
| 1.4. Formulating goals and planning business global indicators | 24 |
| 1.5. System and types of plans in small and medium enterprises..... | 27 |
| 1.6. Methods and techniques of planning | 31 |
| Conclusion..... | 34 |
| Comprehension questions | 34 |
| References | 35 |
| Key words | 35 |
| | |
| 2. STRATEGIC PLANNING | 36 |
| 2.1. Content and development phases in strategic planning..... | 36 |
| 2.1.1. Long term planning (extrapolation) | 37 |
| 2.1.2. Corporate strategic planning | 38 |
| 2.1.3. Strategic plans of strategic business units and functional strategies..... | 42 |
| 2.2. Creating strategic plan in small and medium enterprises | 43 |
| 2.3. Approaches to strategic planning..... | 47 |
| Conclusion..... | 49 |
| Comprehension questions | 49 |
| References | 50 |
| Key words | 50 |
| | |
| 3. BUSINESS PLAN | 51 |
| 3.1. Purpose and main functions of business plan | 51 |
| 3.2. Creating the business plan | 53 |
| 3.2.1. Preparation of business plan processing..... | 54 |
| 3.2.2. Content and structure of business plan..... | 57 |
| 3.3. Requirements for business plan compilation..... | 65 |

| | |
|---|------------|
| 3.4. Start-up budget and sources of financing in small and medium enterprises | 66 |
| 3.5. Practical exercises..... | 70 |
| Conclusion..... | 74 |
| Comprehension questions | 75 |
| References | 75 |
| Key words | 75 |
| 4. MARKETING PLAN | 76 |
| 4.1. Purpose and main functions of marketing plan | 76 |
| 4.2. Creating the marketing plan..... | 78 |
| 4.2.1. Defining the mission..... | 79 |
| 4.2.2. Business goals | 80 |
| 4.2.3. Marketing audit | 81 |
| 4.2.4. SWOT analysis..... | 83 |
| 4.2.5. Key success factors | 85 |
| 4.2.6. Marketing goals and strategies..... | 86 |
| 4.2.7. Estimating expected results..... | 91 |
| 4.2.8. Evaluating alternative marketing mixes..... | 92 |
| 4.2.9. Action plans and budgets | 93 |
| 4.2.10. Observation, control and evaluation of marketing programme fulfilment..... | 94 |
| 4.3. Methods and procedures used in marketing planning | 94 |
| 4.3.1. Methods of sales forecasting..... | 94 |
| 4.3.2. Methods of product portfolio creating | 96 |
| 4.4. Practical exercises..... | 107 |
| Conclusion..... | 110 |
| Comprehension questions | 111 |
| References | 111 |
| Key words | 112 |
| 5. PRODUCTION PLAN AND SERVICE PROVISION PLAN..... | 113 |
| 5.1. Purpose ad main functions of production plan | 113 |
| 5.2. Main goals and factors determining formulation of production plan.... | 115 |
| 5.3. Content of production planning | 118 |
| 5.3.1. Determining required production volume | 118 |
| 5.3.2. Aggregate planning | 119 |
| 5.3.3. Disaggregation and operational planning..... | 122 |
| 5.3.4. Balancing production capacities..... | 125 |
| 5.4. Service provision planning | 128 |
| 5.5. Practical exercises..... | 131 |

| | |
|---|------------|
| Conclusion..... | 136 |
| Comprehension questions | 137 |
| References | 137 |
| Key words | 138 |
| 6. PLAN OF PURCHISING MATERIALS AND SUPPLY..... | 139 |
| 6.1. Planning material purchase and supply | 139 |
| 6.1.1. Outcomes for planning material needs..... | 139 |
| 6.1.2. Methods of quantification of material needs..... | 142 |
| 6.2. Planning material procurement..... | 145 |
| 6.2.1. Content of material procurement plan..... | 145 |
| 6.2.2. Impact of procurement form on costs | 147 |
| 6.3. Planning material transport..... | 150 |
| 6.4. Practical exercises..... | 151 |
| Conclusion..... | 154 |
| Comprehension questions | 154 |
| References | 155 |
| Key words | 155 |
| 7. PERSONNEL PLAN..... | 156 |
| 7.1. Role of personnel planning..... | 156 |
| 7.2. Process of personnel planning | 157 |
| 7.2.1. Estimation and planning of labour force needs..... | 160 |
| 7.2.2. Estimation and planning coverage of labour force needs | 167 |
| 7.3. Types of personnel plans | 169 |
| 7.4. Practical exercises..... | 172 |
| Conclusion..... | 176 |
| Comprehension questions | 176 |
| References | 177 |
| Key words | 177 |
| 8. PLAN OF INNOVATIONS..... | 178 |
| 8.1. Innovations as a core business process..... | 178 |
| 8.1.1. Content of the term innovation..... | 178 |
| 8.1.2. Approaches to classification of innovations..... | 180 |
| 8.2. Strategies of innovations in business practice | 182 |
| 8.2.1. Defining strategies of innovations..... | 182 |
| 8.2.2. Alternative strategies of innovations for small and medium enterprises..... | 183 |
| 8.3. Planning innovations in enterprise..... | 188 |
| 8.4. Practical exercises..... | 197 |

| | |
|---|------------|
| Conclusion..... | 201 |
| Comprehension questions | 201 |
| References | 202 |
| Key words | 203 |
| 9. FINANCIAL PLAN..... | 204 |
| 9.1. Business financial planning | 204 |
| 9.2. Content and structure of financial plan..... | 206 |
| 9.3. Creation of financial plan and characteristics of its parts..... | 208 |
| 9.3.1. Financial analysis | 209 |
| 9.3.2. Formulating goals and strategies..... | 210 |
| 9.3.3. Long-term financial plan | 210 |
| 9.3.4. Short-term financial plan and budgets..... | 211 |
| 9.3.4.1. Profit and loss plan | 212 |
| 9.3.4.2. Cash-flow plan..... | 214 |
| 9.3.4.3. Financial balance..... | 217 |
| 9.3.5. Evaluation of financial plan and implementation | 222 |
| 9.4. Practical exercises..... | 222 |
| Conclusion..... | 226 |
| Comprehension questions | 226 |
| References | 226 |
| Key words | 227 |
| CONCLUSION | 228 |
| SUMMARY | 230 |
| BIBLIOGRAPHY | 232 |