

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