

## OBSAH

Kapitola účetní ekonomické a právní kurzy .....	3
Cestovní máhrady .....	3
Hmotný a nehmotný majetek .....	3
Novinky v daních a účetnictví .....	3
Pohledávky .....	3
Cash flow .....	3
Ekonomické minimum - pro začátečníky .....	4
Ekonomické minimum - pro pokročilé .....	4
Simulační workshop řízení podnikových financí I .....	4
Simulační workshop řízení podnikových financí II .....	4
Kalkulace nákladů .....	4
Právní minimum .....	5
Veřejné zakázky .....	5
Smluvní vztahy .....	5
Investiční controlling .....	5
Plánování a forecasting .....	6
Finanční analýza a řízení podnikových financí .....	6
Controlling v praxi .....	6
Controlling v praxi II .....	6
Nákladový controlling I .....	7
Nákladový controlling II .....	7
Finanční controlling I .....	7
Finanční controlling II .....	7
Operativní controlling I .....	7
Operativní controlling II .....	7
Strategický controlling I .....	8

Strategický controlling II .....	8
Business analýzy - I .....	8
Business analýzy - II .....	8
Business Insight: Analýzy pro plánování, rozhodování a řízení - modelové příklady I.....	9
Business Insight: Analýzy pro plánování, rozhodování a řízení - modelové příklady II.....	9
Business Insight: Analýzy v marketingu a prodeji I .....	9
Business Insight: Analýzy v marketingu a prodeji II .....	9
Business Insight: Analýzy ve výrobě I .....	9
Business Insight: Analýzy ve výrobě II .....	9
Business Insight: Analýzy v logistice a distribuci I .....	10
Business Insight: Analýzy v logistice a distribuci II .....	10
Change management .....	10
Finanční řízení pro zvyšování výkonnosti.....	10

**KAPITOLA ÚČETNÍ EKONOMICKÉ A PRÁVNÍ KURZY****CESTOVNÍ MÁHRADY (1 den – až 8 hodin)**

- Obecné vymezení problematiky cestovních náhrad
- Poskytované náhrady cestovních výdajů ve vazbě na zákon o daních z příjmů a pojistné zákony
- Jízdné a náhrady jízdních výdajů na pracovních cestách
- Stravné při tuzemských a zahraničních pracovních cestách
- Speciální postupy při poskytování cestovních náhrad
- Související daňová problematika (cestovní náhrady x silniční daň)
- Aplikace cestovních náhrad u podnikající fyzické osoby

**HMOTNÝ A NEHMOTNÝ MAJETEK (1 den – až 8 hodin)**

- Výklad aktuálních předpisů
- Vymezení odpisovatele
- Způsoby pořízení dlouhodobého majetku
- Zařazení, vyřazení, převody uvnitř účetní jednotky
- Technické zhodnocení, modernizace, rekonstrukce
- Dopady do výsledku hospodaření
- Zařazování a vyřazování majetku
- Účtování pořízení zásob
- Účtování nedokončené výroby
- Vnitropodnikové směrnice

**NOVINKY V DANÍCH A ÚČETNICTVÍ (1 den – až 8 hodin)**

- Základní přehled novinek v daních a účetnictví platných pro rok realizace kurzu
- Aktuální novinky ve výkladech, stanoviscích MF ČR

**POHLEDÁVKY (1 den – až 8 hodin)**

- Členění pohledávek a jejich ocenění
- Opravné položky k pohledávkám
- Odpis pohledávek – s důrazem na daňové hlediska
- Zápočet pohledávek a závazků
- Postoupení pohledávek – z pohledu postupitele i postupníka
- Pohledávky z hlediska DPH – daňové doklady, opravné daňové doklady, zálohy

**CASH FLOW (2 dny – až 16 hodin)**

- Operativní a finanční Cash flow  
Struktura a interpretace peněžních toků
- Cash Flow forecasting
- Zprostředkování a srovnání reality a plánu
- Řízení finančních prostředků
- Cashpooling

- Matice finančního managementu

**EKONOMICKÉ MINIMUM - PRO ZAČÁTEČNÍKY (2 dny – až 16 hodin)**

- Bilance a základní pohled na aktiva a pasiva
- Peněžní toky a časová hodnota peněz
- Finanční páka
- Kapitálové zhodnocení versus Cash Flow
- Investování a rozložení rizik
- Účetní výkazy – druhy, význam, struktura
- Účetní výkazy – zdroj informací o hospodaření podniku

**EKONOMICKÉ MINIMUM - PRO POKROČILÉ (2 dny – až 16 hodin)**

- Úspěch v podnikání – pohled manažerů vs. pohled účetních
- Zjištění Hospodářského výsledku
- Cash-to-cash cyklus
- Účetnictví – k čemu slouží a jak funguje
- Ukazatele ziskovosti a jejich význam
- Investice
- Střediskový, procesní a projektový pohled na výkonnost
- Rozpočty a kalkulace
- Strategické a operativní plánování

**SIMULAČNÍ WORKSHOP ŘÍZENÍ PODNIKOVÝCH FINANCÍ I (1 den – až 8 hodin)**

- Krátkodobý oběh peněz firmou a jeho optimalizace
- Finanční výkazy a hodnocení výkonnosti firmy
- Dlouhodobý oběh peněz firmou, vliv investiční činnosti na výkonnost firmy
- Řízení firmy v podmínkách stagnujícího trhu a vytváření postoje jednotlivých manažerských týmů k rizikům a příležitostem
- Období 1 – 5

**SIMULAČNÍ WORKSHOP ŘÍZENÍ PODNIKOVÝCH FINANCÍ II (1 den – až 8 hodin)**

- Řízení firmy na rostoucích trzích, cenová konkurence a spodní hranice ceny
- Identifikace a eliminace úzkých míst v procesu tvorby přidané hodnoty
- Plánování cash-flow
- Optimalizace financování z hlediska nákladů
- Období 6 – 10

**KALKULACE NÁKLADŮ (2 dny – až 16 hodin)**

- Sestavení flexibilních rozpočtů nákladových středisek
- Volba kapacitních driverů a stanovení střediskových sazeb v produkční oblasti
- Ocenění spotřebovaného času, možnosti práce s nadbytečnou kapacitou

- Modelování prodeje, specifické nákladové sazby podle zákaznických a produktových skupin
- Využití nákladových matic pro vnitřní zacyklení

**PRÁVNÍ MINIMUM** (2 dny – až 16 hodin)

- Právní aspekty podnikání fyzické osoby a právnické osoby podle platné legislativy
- Problematika komunikace v obchodních vztazích - označení podnikatele ve smluvních a ostatních obchodních vztazích
- Změny obchodních společností a rozšiřování živnosti, změna sídla firmy, problematika provozovny, apod.
- Problémy při uzavírání smluv (kupní, nájemní, apod.)
- Problematika pracovně-právních vztahů podnikatele a jeho zaměstnanců

**VEŘEJNÉ ZAKÁZKY** (1 den – až 8 hodin)

- Zákon o zadávání veřejných zakázek
- Základní pojmy
- Podlimitní a nadlimitní režim
- Zadávací dokumentace
- Podmínky účasti dodavatele, kvalifikace
- Zadávací řízení
- Další povinnosti zadavatele
- Opravné prostředky, přezkumné řízení před ÚOHS

**SMLUVNÍ VZTAHY** (1 den – až 8 hodin)

- Základní struktura smlouvy
- Zajištění a utvrzení práv a povinností smluvních stran
- Rizika před smluvní odpovědnosti (aneb povinnost uzavřít smlouvu ještě před jejím uzavřením)
- Výběr některých smluvních typů (koupě, dílo, nájem, popřípadě dle potřeby účastníků semináře)
- Doporučení některých vhodných smluvních ujednání

**INVESTIČNÍ CONTROLLING** (1 den – až 8 hodin)

- Investice z pohledu strategie
- Investiční proces a jeho fáze
- Plánovací fáze
- Plánování životního cyklu dlouhodobého majetku
- Vyhodnocení ekonomické návratnosti investice
- Výnosnost versus riziko
- Controlling ve fázi realizace a kontrolní fáze
- Vyhodnocování investic po jejich implementaci

- Investiční reporting

#### PLÁNOVÁNÍ A FORECASTING (1 den – až 8 hodin)

- Proč plánujeme a forecastujeme? Co je dobrý plán?
- Role controllera v procesu plánování a forecastování
- Metody forecastingu
- Lean principy v controllingových procesech
- Aplikace procesního řízení a projektového řízení na proces plánování a forecasting
- Metody jak zapojit manažery do procesu plánování
- Jak hledat úspory a jak řídit úsporné programy
- Účetnictví – MIS – Controlling... jak účinně využít data
- Efektivní reporting

#### FINANČNÍ ANALÝZA A ŘÍZENÍ PODNIKOVÝCH FINANČÍ (1 den – až 8 hodin)

- Finanční výkazy a vazby mezi nimi
  - Rozvaha (balance) podniku
  - Výkaz zisků a ztrát (výsledovka)
  - Výkaz cash flow
- Způsoby financování společnosti
  - Dlouhodobé a krátkodobé financování
  - Bilanční pravidla a jejich využití
  - Optimalizace kapitálové struktury
- Pracovní kapitál, význam, využití
  - Hrubý a čistý pracovní kapitál
  - Analýza čistého pracovního kapitálu

#### CONTROLLING V PRAXI (1 den – až 8 hodin)

- Rozdíl mezi manažerským a účetním pojetím hodnoty, nové možnosti a nové zdroje informací
- Nejčastější chyby v hospodářském řízení, možnosti jejich předcházení
- Koncept moderního controllingu
- Role plánování a BI v moderním controllingu
- Vertikální a horizontální struktura controllingového systému

#### CONTROLLING V PRAXI II (1 den – až 8 hodin)

- Co a proč reportovat?
- Jak informace zobrazovat, jaké datové a grafické struktury používat?
- Jak nejlépe reporting organizovat
- Jaká je nejlepší technologie v současnosti?

**NÁKLADOVÝ CONTROLLING I (1 den – až 8 hodin)**

- Informační základ
- Nákladové položky v rámci manažerského účetnictví
- Spotřeba zdrojů a její ocenění
- Controlling nákladů - řízení hospodárnosti - rozpočty a normy

**NÁKLADOVÝ CONTROLLING II (1 den – až 8 hodin)**

- Controlling nákladů - řízení účelnosti - kalkulace
- Kalkulační metody v praxi
- Vnitřní zúčtování nákladů
- Krycí příspěvky jako informace pro řízení
- Klasické a procesní kalkulace

**FINANČNÍ CONTROLLING I (1 den – až 8 hodin)**

- Oběžný majetek, pracovní kapitál a jeho řízení
- Dlouhodobý majetek a controlling investic
- Účetní výkazy a klasické ukazatele finanční analýzy v controllingové praxi
- Hodnotový management, využití ukazatele ROCE, EVA
- Systém firemního plánování od prodejní výkonnosti až k plánovým výkazům účetní závěrky

**FINANČNÍ CONTROLLING II (1 den – až 8 hodin)**

- Strategie a roční plán
- Plánování prodeje
- Plánování výroby
- Plánování nákupu
- Investiční plán
- Plán obslužných činností
- Plánování rozvahy a cash-flow
- Forecasting

**OPERATIVNÍ CONTROLLING I (1 den – až 8 hodin)**

- Oběžný majetek, pracovní kapitál a jeho řízení
- Dlouhodobý majetek a controlling investic
- Účetní výkazy a klasické ukazatele finanční analýzy v controllingové praxi
- Hodnotový management, využití ukazatele ROCE, EVA
- Systém firemního plánování od prodejní výkonnosti až k plánovým výkazům účetní závěrky
- Strategie a roční plán

**OPERATIVNÍ CONTROLLING II (1 den – až 8 hodin)**

- Plánování prodeje
- Plánování výroby

- Plánování nákupu
- Investiční plán
- Plán obslužných činností
- Plánování rozvahy a cash-flow

**STRATEGICKÝ CONTROLLING I (1 den – až 8 hodin)**

- Základy strategického managementu a controllingu
- Stanovení cílů a řídicí veličiny strategického controllingu
- Proces strategického rozvoje
- Analýza konkurence v rámci okolí a odvětví
- Nástroje strategické analýzy podniku - analýza strategické pozice; analýza silných a slabých stránek; analýza potenciálů a hodnotových řad

**STRATEGICKÝ CONTROLLING II (1 den – až 8 hodin)**

- Strategické zákonitosti a koncepty - koncept křivky zkušeností; životní cyklus produktu; portfolia plánování
- Koncepce a rozvoj strategie
- Ocenění strategie pomocí Shareholder Value analýzy
- Management změny
- Nástroje k prosazení strategií

**BUSINESS ANALÝZY - I (1 den – až 8 hodin)**

- Klíčové prvky business analýzy, nástroje a techniky
- Typy úloh a stanovení cílů analýz na příkladech z praxe marketingu, prodeje, výroby, nákupu či logistiky; zobecnění přístupu k analýzám
- Skupinová práce: porozumění zadání, identifikace datových zdrojů, porozumění datům, příprava dat, výběr klíčových informací

**BUSINESS ANALÝZY - II (1 den – až 8 hodin)**

- Volba analytických postupů, využití statistických funkcí
- Interpretace dat, reportování a komentování výsledků analýzy
- Design tabulek, reportů a dashboardů v praktických příkladech
- Využití zásad z modelů BABOK a IBCS pro efektivní business analýzu a reporting



**BUSINESS INSIGHT: ANALÝZY PRO PLÁNOVÁNÍ, ROZHODOVÁNÍ A ŘÍZENÍ - MODELOVÉ PŘÍKLADY I (1 den – až 8 hodin)**

- Modelové analýzy a techniky analýz
- Prezentace výsledků analýzy sortimentu
- Prezentace výsledků analýzy zákazníků

**BUSINESS INSIGHT: ANALÝZY PRO PLÁNOVÁNÍ, ROZHODOVÁNÍ A ŘÍZENÍ - MODELOVÉ PŘÍKLADY II (1 den – až 8 hodin)**

- Prezentace výsledků analýzy dodavatelů
- Práce s klíčovými ukazateli marketingového a obchodního cílení, prodejní výkonnosti a výkonnost prodejní sítě
- Nástroje pro podporu efektivní a cílené prezentace výsledků

**BUSINESS INSIGHT: ANALÝZY V MARKETINGU A PRODEJI I (1 den – až 8 hodin)**

- Podpora základních rozhodovacích úloh na příkladech z praxe
- Marketingový a prodejní reporting
- Segmentace zákazníků – odlišení zákazníků na základě demografických charakteristik, zákaznického chování a vztahu ke společnosti
- Akvizice zákazníků – mnoho anonymních zákazníků (maoloobchod) versus individuální přístup (firemní zákazníci)

**BUSINESS INSIGHT: ANALÝZY V MARKETINGU A PRODEJI II (1 den – až 8 hodin)**

- Analýza odchodů zákazníků včetně analýzy zákazníků náchylných k odchodu od firmy
- Analýza nákupního koše – asociační a sekvenční analýza, základ pro nabídkové balíčky a cílení kampaní
- Cross sell a Up sell kampaně – zvýšení hodnoty zákazníka
- Provádění analýz, zjišťování kořenových příčin, navrhování doporučení

**BUSINESS INSIGHT: ANALÝZY VE VÝROBĚ I (1 den – až 8 hodin)**

- Podpora základních rozhodovacích úloh na příkladech z praxe
- Výrobní reporting
- Analýzy pro plánování výroby, zajištění průchodnosti výroby, technologické kázně, dodržování stanoveného taktu nebo přestávek, hodinové stability
- Analýzy míry spotřeby a efektivity výroby, snižování výrobních nákladů

**BUSINESS INSIGHT: ANALÝZY VE VÝROBĚ II (1 den – až 8 hodin)**

- Analýzy pro plynulé dodávky materiálů a komponent
- Analýzy o odstávkách, opravách zařízení a zpoždění, řízení údržby
- Analýzy kvality výroby a výrobních neshod

- Vizualizace ve výrobě
- Provádění analýz, zjišťování kořenových příčin, navrhování nápravných opatření
- Systémové řešení problémů na základě přesných dat a věrohodné statistiky
- Účast na zpracování pracovních postupů pro výrobní a kontrolní proces
- Spolupráce pro nastavování informačních systémů a senzoriky výroby

**BUSINESS INSIGHT: ANALÝZY V LOGISTICE A DISTRIBUCI I (1 den – až 8 hodin)**

- Podpora základních rozhodovacích úloh na příkladech z praxe
- Reporting v logistice a distribuci
- Analýza distribuční sítě, kalkulace výkonových a ekonomických parametrů
- Analýza dopravních nákladů
- Analýza skladových lokací, výkonu pracovníků, strojů a zařízení

**BUSINESS INSIGHT: ANALÝZY V LOGISTICE A DISTRIBUCI II (1 den – až 8 hodin)**

- Řízení zásob s pravidelnou spotřebou a sporadickou spotřebou
- Analýza intenzity manipulace, kategorizace zásob, propočet pojistných zásob, simulace průběhu zásob v budoucím období
- Provádění analýz, zjišťování kořenových příčin, navrhování nápravných opatření
- Systémové řešení problémů na základě přesných dat a věrohodné statistiky

**CHANGE MANAGEMENT (1 den – až 18 hodin)**

- Techniky řízení a způsoby zavádění změny v organizaci
- Vliv způsobu zavádění změny na vztah lidí k změně
- Křivka prožívání změny
- Práce s jednotlivými typy lidí při zavádění změny
- Jak vyvolat porozumění se zaváděním změny, i když se jedná o nepopulární opatření?
- Zásady komunikace při změně
- Jak překonávat odpor vůči změně?

**FINANČNÍ ŘÍZENÍ PRO ZVYŠOVÁNÍ VÝKONNOSTI (1 den – až 8 hodin)**

- Systém řízení výkonnosti
- Strategie
- Plánování
- Forecasting
- Risk Management
- Management Reporting
- Transformace Financí – Finance Business Partner
- Nejlepší současné technologie