
Přehled obsahu

Část I Koncepční základy

1	Doplnění systému řízení controllingem	27
	<i>Werner Hoffmann, Rita Niedermayr, Johann Risak</i>	
2	Controlling v literatuře	77
	<i>Rolf Eschenbach, Rita Niedermayr</i>	
3	Koncepce controllingu	93
	<i>Rolf Eschenbach, Rita Niedermayr</i>	
4	Organizace controllingu	125
	<i>Herbert Synek</i>	
5	Realita controllingu	157
	<i>Rita Niedermayr</i>	

Část II Oblasti úloh a jejich nástroje

1	Přehled o oblastech úloh	211
	<i>Werner Hoffmann</i>	
2	Rozvoj a realizace opodstatňujících podnikových cílů: Předpoklady pro motivaci controllingu	215
	<i>Christof Müller, Peter Stahl</i>	
3	Strategické plánování	243
	<i>Werner Hoffmann, Wolfgang Klien, Martin Unger</i>	
4	Strategická dopředná a zpětná vazba	352
	<i>Georg Turnheim</i>	
5	Plánování a řízení investic	372
	<i>Karlheinz Zügner</i>	
6	Plánování a řízení projektu	411
	<i>Günter Rattay</i>	
7	Řízení a plánování procesu	456
	<i>Gerhard Wüest</i>	
8	Operativní podnikové plánování	489
	<i>Günter Eichhübl, Hermann Kunesch</i>	
9	Operativní dopředná a zpětná vazba	532
	<i>Alfred Friedinger, Alexander Weger</i>	
10	Informace určené pro vedoucí pracovníky	556
	<i>Christian Böhm, Jürgen Müller</i>	

Část III Výstavba a tvorba

1	Předpoklady uplatnění, kontext tvorby a kritické faktory úspěchu pro tvorbu systému controllingu	577
	<i>Robert Denk, Hermann Kunesch</i>	
2	Zavádění a budování systému controllingu jako projekt	599
	<i>Christian Horak, Günter Rattay</i>	
3	Psychologická pravidla pro zavádění a prosazování systémů controllingu	633
	<i>Christian Horak, Linda Pelzmann</i>	
4	Podpora systémů controllingu výpočetní technikou	660
	<i>Christoph Müller, Jürgen Müller</i>	
5	Závislost systému controllingu na podnikové činnosti a struktuře podniku	687
5.1	Zvláštnosti controllingu v malých a středních podnicích ...	688
	<i>Hermann Kunesch</i>	
5.2	Koncernový controlling	695
	<i>Wilhelm Großeibl</i>	
5.3	Zvláštnosti controllingu v neziskových organizacích	709
	<i>Christian Horak</i>	
5.4	Controlling ve výrobních podnicích	719
	<i>Christian Kreuzer</i>	
5.5	Controlling v obchodě	733
	<i>Gerhard Unterganschnigg</i>	
5.6	Controlling v bankovním podniku	740
	<i>Franz-Gerhard Kolarik</i>	
5.7	Controlling v pojišťovnách	750
	<i>Walter Steidl, Peter De Martin, Harald Wimmer</i>	
5.8	Zvláštnosti controllingu ve svobodných povoláních	760
	<i>Alexander Weger</i>	
5.9	Controlling v projektově orientovaných podnicích	767
	<i>Christian Böhm</i>	
Část IV	Budoucnost controllingu	779
	<i>Rolf Eschenbach</i>	

8.1.3	Doplňující úlohy, zvláštní a podrobné otázky	495
8.2	Nástroje k plnění úloh	496
8.2.1	Sladění operativních složek plánování	497
8.2.2	Rozpočet výkonů (výsledku za období)	498
8.2.3	Plánování tržeb	499
8.2.4	Plánování nákladů	502
8.2.5	Sestavení rozpočtu výkonů	506
8.2.6	Propočet toku kapitálu (cash-flow-statement, nepřímé finanční plánování)	508
8.2.7	Finanční plán (přímé finanční plánování)	509
8.2.8	Plánová bilance a plánový výkaz zisku a ztráty . . .	510
8.3	Průběh plánování a jeho nástroje	524
8.4	Úlohy a zodpovědnost controllera	526
9	Operativní dopředná a zpětná vazba	532
9.1	Stanovení úloh operativní dopředné a zpětné vazby	532
9.2	Nástroje dopředné a zpětné vazby	538
9.2.1	Operativní analýza odchylek	539
9.2.1.1	Odchytky nákladů	540
9.2.2	Další formy vyjádření porovnávání přepočtený plán – skutečnost	544
9.2.2.1	Porovnání výsledku přepočtený plán – skutečnost	550
9.2.2.2	Porovnání návratnosti investic přepočtený plán – skutečnost	550
9.2.3	Analýza odchylek orientovaná do budoucnosti: propočet očekávání (výpočet očekávaných hodnot) .	552
9.3	Úlohy a zodpovědnost controllera při operativní dopředné a zpětné vazbě	553
10	Informace určené pro vedoucí pracovníky	556
10.1	Definování úloh	556
10.1.1	Základy	556
10.1.2	Rámcové podmínky manažerského informačního systému	560
10.1.3	Požadavky na manažerský informační systém	561
10.2	Nástroje k plnění úloh	565
10.2.1	Tabulky klíčových údajů	565
10.2.2	Manažerský informační systém podporovaný výpočetní technikou	571

10.3 Úlohy a zodpovědnost controllera v manažerském informačním systému	573
--	-----

Část III Výstavba a tvorba

1 Předpoklady uplatnění, kontext tvorby a kritické faktory úspěchu pro tvorbu systému controllingu	577
1.1 Předpoklady uplatnění	577
1.2 Kontext tvorby a styčné body pro identifikaci kritických faktorů úspěchu	580
1.3 Typy kritických faktorů úspěchu	585
1.4 Faktory neúspěchu	597
2 Zavádění a budování systému controllingu jako projekt	599
2.1 Základy zavádění controllingu	599
2.2 Vhodnost projektu pro zavádění controllingu	601
2.2.1 Znaky projektu „Zavádění controllingu“	601
2.2.2 Důsledky zavádění controllingu jako projektu	602
2.2.3 Užitek profesionálního projektového managementu	602
2.2.4 Odkdy je při zavádění controllingu vhodné použít projekt?	603
2.3 Fázový model zavádění controllingu jako projekt	606
2.3.1 Fáze definice projektu	608
2.3.2 Vývoj systému controllingu	613
2.3.2.1 Audit controllingu: analýza skutečnosti a kritika skutečnosti	615
2.3.2.2 Vývoj cílového konceptu	617
2.3.2.3 Příprava zavádění	620
2.3.3 Implementace systému controllingu	622
2.3.4 Fáze ukončení projektu	623
3 Psychologická pravidla pro zavádění a prosazování systémů controllingu	633
3.1 Pracovní vztahy controllera	633
3.2 Motivace	634
3.3 Feedback (zpětná vazba)	634
3.3.1 Pozitivní a negativní očekávání se odrážejí ve výkonech	635
3.3.2 O zacházení s chybami	638
3.3.3 Budovat na silných stránkách	639

3.4	Komunikace	640
3.4.1	Efektivní komunikační rozpětí	640
3.4.2	Psychologický komfort usnadňuje přístup	641
3.4.3	Jak řídím svého šéfa?	644
3.5	Vytváření důvěry	645
3.5.1	Controlling je služba důvěry	645
3.5.2	Důvěra je dobrovolné přenesení kontroly	647
3.6	Prosazování	649
3.6.1	Tlak a výkon	649
3.6.2	Metoda	650
3.6.3	Kontrolní seznam k prosazení (určitého názoru) – pomoc přesnému myšlení	654
3.7	Změna	655
3.7.1	Psychologický odpor	655
3.7.2	Witteův model promotorů a oponentů	655
3.7.3	Moc jako fenomén (jev) v rámci organizační změny	657
4	Podpora systémů controllingu výpočetní technikou	660
4.1	Systémy controllingu a podpora výpočetní technikou	660
4.2	Změna stanovení úloh controllera	661
4.3	Možnosti controllingu podporovaného výpočetní technikou	663
4.4	Koncepce, výběr a implementace	664
4.4.1	Koncepce systému controllingu podporovaného výpočetní technikou	665
4.4.1.1	Shromáždění údajů o skutečném stavu ...	666
4.4.1.2	Kritika skutečnosti	669
4.4.1.3	Vypracování cílového konceptu	670
4.4.2	Výběr softwaru controllingu	671
4.4.2.1	Vypracování katalogu požadavků a seznamu povinností	673
4.4.2.2	Vypracování katalogu kritérií a zhodnocení	675
4.4.3	Implementace nejvhodnějšího softwarového řešení .	677
4.5	Požadavky a předpoklady použití systému controllingu podporovaného výpočetní technikou	680
4.5.1	Informace a zapojení příslušných pracovníků	680
4.5.2	Zajištění vedlejších podmínek	681

4.5.3	Hospodárnosť podpory controllingu výpočetní technikou	681
4.5.4	Faktory neúspechu controllingu podporovaného výpočetní technikou zpracování dat	683
4.6	Budoucí vývoj na softwarovém a hardwarovém trhu a jeho důsledky pro controlling	683
5	Závislost systému controllingu na podnikové činnosti a struktuře podniku	687
5.1	Zvláštnosti controllingu v malých a středních podnicích	688
5.1.1	Okolí controllingu	688
5.1.2	Požadavky z okolí controllingu	690
5.1.3	Vybudování systému controllingu	691
5.1.3.1	Strategický controlling	692
5.1.3.2	Operativní controlling a reporting	693
5.1.4	Hlavní závěry	694
5.2	Koncernový controlling	695
5.2.1	Okolí controllingu	695
5.2.2	Požadavky z okolí controllingu	696
5.2.3	Vybudování systému controllingu	699
5.2.3.1	Úlohy a nástroje	699
5.2.3.2	Centrální řídicí veličiny v koncernu	701
5.2.3.3	Systémy strategického a operativního controllingu	702
5.2.4	Hlavní závěry	706
5.3	Zvláštnosti controllingu v neziskových organizacích	709
5.3.1	Okolí controllingu	709
5.3.2	Požadavky z okolí controllingu	712
5.3.3	Vybudování systému controllingu	714
5.3.3.1	Problematika managementu a cíle controllingu	714
5.3.3.2	Centrální řídicí veličiny	715
5.3.3.3	Systém controllingu	716
5.3.4	Hlavní závěry	718
5.4	Controlling ve výrobních podnicích	719
5.4.1	Okolí controllingu	719
5.4.2	Požadavky z okolí controllingu	721
5.4.2.1	Cíle	721

	5.4.2.2 Řídící veličiny	723
5.4.3	Budování systému controllingu	725
	5.4.3.1 Strategický controlling výroby – úlohy a nástroje	725
	5.4.3.2 Operativní controlling výroby – úlohy a nástroje	728
	5.4.3.3 Nové vývojové tendence	730
5.4.4	Hlavní závěry	732
5.5	Controlling v obchodě	733
	5.5.1 Okolí controllingu	733
	5.5.2 Požadavky z okolí controllingu	733
	5.5.3 Vybudování systému controllingu	734
	5.5.3.1 Problematika managementu a cíle controllingu	734
	5.5.3.2 Řídící veličiny	735
	5.5.3.3 Systém controllingu	737
	5.5.4 Hlavní závěry	739
5.6	Controlling v bankovníctví	740
	5.6.1 Rámcové podmínky controllingu	740
	5.6.2 Požadavky na controlling	741
	5.6.3 Systém controllingu	742
	5.6.3.1 Strategický controlling v bankovníctví ...	742
	5.6.3.2 Operativní controlling v bankovníctví ...	743
	5.6.4 Hlavní závěry	749
5.7	Controlling v pojišťovnách	750
	5.7.1 Okolí controllingu	750
	5.7.2 Požadavky na okolí controllingu	752
	5.7.3 Vybudování systému controllingu	752
	5.7.3.1 Problematika managementu a cíle controllingu	752
	5.7.3.2 Řídící veličiny	753
	5.7.3.3 Systém controllingu	756
	5.7.4 Hlavní závěry	758
5.8	Zvláštnosti controllingu ve svobodných povoláních	760
	5.8.1 Okolí controllingu	760
	5.8.2 Požadavky z okolí controllingu	762
	5.8.3 Vybudování systému controllingu	763

5.8.3.1	Problematika managementu a cíle controllingu	763
5.8.3.2	Ústřední řídicí veličiny	763
5.8.3.3	Systémy controllingu	764
5.8.4	Hlavní závěry	766
5.9	Controlling v projektově orientovaných podnicích	767
5.9.1	Okolí controllingu	767
5.9.2	Požadavky z okolí controllingu	768
5.9.3	Vybudování systému controllingu	768
5.9.3.1	Problematika managementu a cíle controllingu	768
5.9.3.2	Ústřední řídicí veličiny	769
5.9.3.3	Systém controllingu	771
5.9.4	Hlavní závěry	778
 Část IV Budoucnost controllingu		
1	Dynamika	781
2	Orientace na stakeholdery (zájmové skupiny)	787
3	Orientace na proces a projekt	790
4	Koncentrace na to, co je podstatné	792
 Seznam literatury		
	Zkratky k seznamu literatury	808
Doporučená literatura		
		809

Obsah

Část I Koncepční základy

1	Doplnění systému řízení controllingem	27
1.1	Podnikové řízení jako systém	27
1.1.1	Podnik jako systém	28
1.1.2	Systém řízení	30
1.1.2.1	Formy řízení podniku	30
1.1.2.2	Cíle řízení podniku	33
1.1.2.3	Funkce řízení podniku	34
1.1.2.4	Řízení podniku jako proces	37
1.1.2.5	Úrovně řízení	38
1.2	Vnitřní a vnější svět podnikání v proměnách	40
1.2.1	Okolí podniku a jeho převratná změna	41
1.2.2	Požadavky na moderní řízení podniku	45
1.3	Aktuální koncepce managementu ke zvládnutí převratné změny struktury	49
1.3.1	Přehled aktuálních koncepcí managementu	50
1.3.1.1	Time-based management (Řízení zaměřené na faktor času)	51
1.3.1.2	Total quality management (Komplexní řízení jakosti)	53
1.3.1.3	Lean management (Štíhlé řízení)	54
1.3.1.4	Flexibilní management	58
1.3.1.5	Value-based management	60
1.3.2	Vitální podnik	61
1.4	Řízení potřebuje doplnění	69
1.4.1	Řízení a pomoc řízení	69
1.4.2	Controlling jako systém doplňující řízení podniku	73
2	Controlling v literatuře	77
2.1	Pojem controlling	77
2.1.1	Chápání pojmu v angloamerické jazykové oblasti	77
2.1.2	Chápání pojmu v německé jazykové oblasti	78
2.2	Koncepce controllingu v německé jazykové oblasti	79
2.2.1	Znázornění vybrané koncepce controllingu	80
2.2.2	Systematizace koncepcí controllingu	84

3	Koncepce controllingu	93
3.1	Controlling jako podsystém řízení podniku	93
3.1.1	Cíle controllingu	93
3.1.2	Funkce controllingu	97
3.1.2.1	Controlling jako systém doplňující řízení podniku	97
3.1.2.2	Koordinace	100
3.1.2.3	Inovace	109
3.1.2.4	Informace	110
3.2	Controller a controlling	116
3.2.1	Controlling jako interakce	116
3.2.2	Kultura managementu odpovídající požadavkům controllingu – funkce managementu v controllingu	117
3.2.3	Dělba úloh a odpovědnosti	122
3.3	Souhrnné znázornění koncepce controllingu	123
4	Organizace controllingu	125
4.1	Základní institucionální otázky k organizaci controllingu	125
4.1.1	Vlastní útvar controllingu nebo plnění controllingových úloh na „vedlejší úvazek“?	125
4.1.2	Ideální organizace controllingu neexistuje!	127
4.1.3	Zavedení a reorganizace controllingu	129
4.2	Průnik funkce controllera a manažera	130
4.2.1	Controlling: Štábní, nebo liniová funkce?	130
4.2.2	Dělba práce a spolupráce mezi controllerem a manažerem	131
4.3	Začlenění controllingu do organizační struktury a podrozdělení controllingu	134
4.3.1	Umístění controllingu v organizační struktuře	134
4.3.1.1	Hierarchická úroveň	134
4.3.1.2	Decentralizace	135
4.3.1.3	Příklady z praxe	137
4.3.2	Vnitřní struktura controllingového oddělení	142
4.3.3	Koncernový controlling	145
4.4	Organizace průběhu controllingových procesů	147
4.5	Popis pracovní pozice controllera	154
5	Realita controllingu	157
5.1	Empirické výsledky v německé jazykové oblasti	157
5.2	Cíle controllingu v podnikové praxi	165

5.3	Organizace controllingu v podnikové praxi	169
5.4	Funkce controllingu v podnikové praxi	174
5.4.1	Funkční šířka controllingu	176
5.4.2	Hloubka funkce	181
5.5	Stavební kameny a nástroje controllingu v podnikové praxi	182
5.5.1	Stupeň rozvoje (dokonalosti) systému strategického plánování a kontroly	182
5.5.2	Stupeň rozvoje (dokonalosti) systému operativního plánování a kontroly	186
5.5.3	Stupeň rozvoje systému pro zajišťování informací .	188
5.6	Typy charakterizující stav vývoje controllingu	194
5.7	Kontext a účinnost controllingu	197
5.7.1	Kontext controllingu	197
5.7.2	Účinnost controllingu	203
5.8	Shrnutí	206

Část II Oblasti úloh a nástroje

1	Přehled o oblastech úloh	211
2	Rozvoj a realizace opodstatňujících podnikových cílů: Předpoklady pro motivující controlling	215
2.1	Formulace úlohy	215
2.1.1	Zodpovědnost za etické umístění podniku	215
2.1.2	Nezbytná shoda věcně logických a psychologických cílů podniku	218
2.1.3	Vypracování společné hodnotové základny jako vědomá tvorba podnikové kultury	220
2.1.4	Přenesení normativních cílů podniku do praxe jako zakázka vedení kulturního managementu	222
2.2	Nástroje k rozvoji opodstatňujících cílů podniku	225
2.2.1	Vize jako hlavní nástroj rozvoje filozofie podniku .	227
2.2.2	Další nástroje k rozvoji podnikové kultury	236
2.3	Úlohy a zodpovědnost controllerů při vývoji a upevňování podnikové kultury	237
2.3.1	Controller v roli moderátora procesu vytváření kultury	238
2.3.2	Soulad externího a interního moderování pro rozvoj synergie a shody v řízení podniku	240

2.3.3	Zodpovědnost za organizační důsledky – konzistence dovnitř a kontingence navenek	241
3	Strategické plánování	243
3.1	Formulace úloh	243
3.1.1	Úvod	243
3.1.2	Pojem strategický management	244
3.1.3	Struktura a průběh procesu strategického plánování	249
3.1.3.1	Přehled procesu strategického plánování . .	249
3.1.3.2	Analýza konkurenčního okolí	251
3.1.3.3	Strategická analýza podniku	251
3.1.3.4	Strategická koncepce	254
3.1.3.5	Hodnocení strategií	256
3.1.3.6	Implementace strategie a strategická kontrola	259
3.2	Nástroje pro splnění úloh	261
3.2.1	Možnosti a meze strategického formování	261
3.2.2	Analýza konkurenčního okolí	262
3.2.2.1	Analýza globálního konkurenčního okolí a regulativních skupin	262
3.2.2.2	Analýza konkurence a odvětví	264
3.2.3	Strategická analýza podniku	275
3.2.3.1	Analýza základní strategické pozice podniku	276
3.2.3.2	Analýza hodnotového řetězce a struktury nákladů podniku	292
3.2.3.3	Analýza strategických obchodních polí (SGF) podniku	299
3.2.4	Koncepce strategie	326
3.2.4.1	Volba strategické základní pozice	327
3.2.4.2	Formování obchodního portfolia	334
3.2.4.3	Formování hodnotového řetězce	337
3.2.5	Zhodnocení a kvantifikování strategií	341
3.2.5.1	PIMS	342
3.2.5.2	Analýza růstu tržní hodnoty podniku (Shareholder Value–Analyse)	345
3.2.6	Plánování nutných opatření a realizace strategické koncepce	347
3.3	Úlohy a oblasti zodpovědnosti controllerů	349

4	Strategická dopředná a zpětná vazba	352
4.1	Definování úloh	352
4.1.1	Optimalizace odchylek (management by deviation)	353
4.1.2	Porovnání skutečnost – budoucnost	354
4.1.3	Strategické informační systémy	356
4.2	Nástroje ke splnění úloh	358
4.2.1	Strategický radar	358
4.2.1.1	Radar okolí – aktuální situace	359
4.2.1.2	Radar okolí – trendy	359
4.2.1.3	Radar konkurentů	361
4.2.1.4	Vnitřní radar	362
4.2.2	Strategické hry	363
4.2.2.1	Vycítění motivů konkurenční strategie	364
4.2.2.2	Monitorování zákazníků versus hra na zákazníky	365
4.2.2.3	Hra na riziko	366
4.2.3	Strategická komunikace	368
4.2.3.1	Strategická komunikační síť	368
4.2.3.2	Strategické komunikace ad hoc	369
4.3	Úlohy a zodpovědnost controllerů	370
5	Plánování a řízení investic	372
5.1	Definování úloh	372
5.1.1	Úvod	372
5.1.2	Proces plánování investic a rozhodování o investicích	373
5.1.3	Realizace, řízení a kontrola investic	374
5.2	Nástroje ke splnění úloh	375
5.2.1	Komplexní a individuální přístup k plánování	375
5.2.2	Přístupy ze strategického plánování a strategického controllingu pro stanovení investičního záměru	376
5.2.3	Postupy hodnocení investic v přehledu	377
5.2.4	Analýza užité hodnoty	378
5.2.5	Statické metody investičních propočtů	379
5.2.6	Dynamické metody investičních propočtů	379
5.2.6.1	Charakteristiky a kalkulační úroková míra	379
5.2.6.2	Metoda čisté současné hodnoty	380

	5.2.6.3	Metoda vnitřního výnosového procenta ...	381
	5.2.6.4	Diskontovaná doba návratnosti.....	384
	5.2.6.5	Anuitní metoda	385
	5.2.6.6	Metoda sazby nákladových úroků podle TRM	386
	5.2.6.7	Metoda rentability jmění	387
	5.2.6.8	Baldwinova metoda a modifikované vnitřní výnosové procento.....	388
	5.2.7	Zohlednění daně z příjmů v dynamickém investičním výpočtu	390
	5.2.8	Zohlednění investičních zvýhodnění v dynamických investičních propočtech.....	395
	5.2.9	Metodické přístupy ke zohlednění nejistoty a rizika v plánování investic	395
	5.2.10	Investiční rozpočet, investiční plán, investiční program	398
	5.2.11	Investiční výkazy.....	399
5.3		Úlohy a zodpovědnost controllera	400
	5.3.1	Investiční controlling a controller investic.....	400
	5.3.2	Organizace investičního controllingu.....	401
		5.3.2.1 Systém investičního controllingu	401
		5.3.2.2 Organizační začlenění.....	403
	5.3.3	Funkce controllera ve strategické investiční oblasti	403
		5.3.3.1 Tvorba investičních strategií.....	403
		5.3.3.2 Hodnocení investičních strategií	404
		5.3.3.3 Kontrola investičních strategií.....	405
	5.3.4	Funkce controllera v operativní investiční oblasti .	405
		5.3.4.1 Fáze plánování	405
		5.3.4.2 Fáze realizace s projektovým řízením a kontrolou	407
		5.3.4.3 Kontrolní fáze	408
6		Plánování a řízení projektu	411
	6.1	Definování úlohy	411
	6.2	Nástroje ke splnění úloh	413
		6.2.1 Analýza užitné hodnoty, analýza nákladů a užitku k výběru projektu.....	413
		6.2.2 Formulace cíle, definice projektu	414
		6.2.3 Plánování projektu	417

6.2.3.1	Přehled nástrojů projektového plánování..	417
6.2.3.2	Plán struktury projektu a plánování výkonů	417
6.2.3.3	Plán kvality pro stanovení požadavků.....	419
6.2.3.4	Plánování průběhu a termínů ke stanovení lhůt a dob	420
6.2.3.5	Plánování zdrojů, nákladů a finančních prostředků	421
6.2.4	Nástroje k řízení projektu (výkon, kvalita, termíny a náklady)	426
6.2.5	Reporting (zpráva o aktuálním stavu projektu, závěrečná zpráva o projektu)	442
6.2.6	Podpora projektů výpočetní technikou	448
6.3	Organizační začlenění projektového controllingu	449
6.3.1	Organizační modely pro zajištění funkce controllingu	449
6.3.2	Sebechápání a kritéria úspěchu projektového controllera	450
6.3.3	Začlenění projektového controllera do projektového týmu/podnikového controllingu	451
6.4	Úlohy a zodpovědnost controllera	452
6.4.1	Úlohy controllingu ve fázi zahájení projektu.....	452
6.4.2	Úlohy controllingu v prováděcích a koordinačních fázích	453
6.4.3	Úlohy controllingu ve fázi ukončení projektu	454
7	Řízení a plánování procesu	456
7.1	Definování úloh	456
7.1.1	Transparentnost nákladů v nepřímých oblastech výkonů a v oblastech výkonů s vysokým podílem fixních nákladů	456
7.1.2	Řízení procesu místo řízení nákladových středisek	458
7.1.3	Zvládnutí rozmanitosti sortimentu a zákazníků ...	459
7.1.4	Orientace na zákazníky a konkurenty	460
7.2	Nástroje k plnění úloh	460
7.2.1	Metoda procesní kalkulace	460
7.2.1.1	Předmět zkoumání	461
7.2.1.2	Procesní střediska	461
7.2.1.3	Dílčí proces	462

	7.2.1.4	Hlavní proces	464
	7.2.1.5	Měrné veličiny a cost driver	465
	7.2.1.6	Přiřazení nákladů	467
	7.2.1.7	Podstatné rozdíly procesní kalkulace a kalkulace marginálních plánovaných nákladů	468
	7.2.2	Benchmarking procesu	470
7.3		Postup při zavádění controllingu procesních nákladů	471
	7.3.1	Volba oblasti zkoumání	472
	7.3.2	Předběžná analýza hlavního procesu	472
	7.3.3	Analýza dílčího procesu – rozhovory o procesním středisku	472
	7.3.4	Zhuštění do hlavního procesu	473
	7.3.4.1	Zjištění sazeb nákladů jednotlivých procesů	474
	7.3.4.2	Porovnání sazeb nákladů jednotlivých procesů – benchmarks	475
	7.3.5	Procesní kalkulace/kalkulace (výsledku) kalkulační jednice	476
	7.3.6	Procesně orientovaná kalkulace výsledku za jednotlivá období	478
	7.3.7	Optimalizace procesu/reengineering	481
	7.3.7.1	Veličiny řízení struktura procesu/organizace procesu	481
	7.3.7.2	Objem procesu jako řídicí veličina	482
	7.3.7.3	Účinnost procesu jako řídicí veličina	483
	7.3.7.4	Organizace optimalizace procesů	485
7.4		Úlohy a zodpovědnost controllera	485
	7.4.1	Implementace procesního controllingu	486
	7.4.1.1	Vybudování nástrojů, školení	486
	7.4.1.2	Koordinace projektu při zavádění managementu procesních nákladů	486
	7.4.1.3	Sladění cílů procesní optimalizace	487
	7.4.2	Průběžný controlling procesů	487
8		Operativní podnikové plánování	489
8.1		Definování úloh	489
	8.1.1	Základní úkoly	489
	8.1.2	Koordinace řídicího a prováděcího systému	490