

## Obsah

<b>1. Cíle a kontext projektu a obsah publikace</b> .....	<b>9</b>
1.1. Cíle projektu a jeho kontext.....	9
1.2. Obsah publikace.....	10
<b>2. Controllingové pojetí podnikového řízení a integrace</b> .....	<b>13</b>
2.1. Cíl a obsah stati.....	13
2.2. Controlling jako přístup k řízení podniku.....	14
2.2.1. Vývoj a vymezení controllingu.....	14
2.2.2. Konvergenční controllingový přístup k řízení podniku.....	17
2.3. Role integrace v řízení podniku.....	23
2.3.1. Prvky podnikového řízení.....	23
2.3.2. Vymezení pojmu integrace a přístup k jejímu zjišťování.....	25
2.4. Integrační popis manažerských nástrojů.....	28
2.5. Shrnutí.....	34
<b>3. Manažerské účetnictví a jeho vztah k řízení podniku na bázi controllingu</b> .....	<b>37</b>
3.1. Úvod.....	37
3.2. Manažerské účetnictví a jeho vztahy k ostatním účetním subsystémům.....	38
3.3. Struktura manažerského účetnictví.....	39
3.3.1. Nákladové účetnictví.....	39
3.3.2. Účetnictví pro rozhodování.....	41
3.4. Controlling.....	44
3.4.1. Vztah manažerského účetnictví a controllingu.....	45
3.5. Duální vztah finančního a manažerského účetnictví.....	46
3.6. Vývojové tendence manažerského účetnictví.....	52
3.7. Shrnutí.....	53
<b>4. Integrace informačních soustav podniku</b> .....	<b>57</b>
4.1. Účel.....	58
4.2. Vstupy a výstupy transformačního procesu.....	59
4.2.1. Podnik a transformační proces.....	59
4.2.2. Funkční zobrazení transformačního procesu.....	62
4.2.3. Vazby mezi informačními soustavami podniku.....	65
4.3. Funkční analýza výrobních faktorů.....	68

4.3.1 Agregace výrobních faktorů.....	68
4.3.2 Optimalizace výrobní situace.....	69
4.3.3 Desagregace výrobních faktorů.....	70
4.4 Útvarové a výkonové řízení nákladů.....	71
4.4.1 Řízení střediskových nákladů a výnosů.....	71
4.4.2 Přechodové matice výrobních nákladů.....	72
4.4.3 Útvarové a výkonové pojetí nákladů z hlediska příspěvku na úhradu.....	75
4.5 Modelování nákladů pomocí strukturních modelů.....	79
4.5.1 Předpoklady modelování nákladů pomocí strukturních modelů.....	79
4.5.2 Zobrazení cílových nákladů.....	80
4.6 Shrnutí.....	83
<b>5. Integrovaná úloha rozpočtu v řízení podniku.....</b>	<b>87</b>
5.1 Úvod.....	87
5.2 Cíle a funkce rozpočtu jako integrovaného nástroje řízení.....	88
5.3 Základní charakteristika tzv. Beyond Budgeting.....	93
5.4 Přínos koncepce Beyond Budgeting pro řízení podniku a rozpočetnictví.....	102
5.5 Shrnutí.....	105
<b>6. Integrace v procesu hodnocení investic.....</b>	<b>109</b>
6.1 Investiční controlling v přípravné fázi.....	109
6.2 Optimální investiční rozpočet.....	110
6.3 Zhodnocení standardních metod finančního hodnocení investic.....	111
6.3.1 Statické metody hodnocení investic.....	112
6.3.2 Dynamické metody hodnocení investic.....	112
6.3.3 Úskalí finanční analýzy investic.....	112
6.4 Strategické hodnocení investic.....	114
6.4.1 Hodnototvorný charakter strategických investic.....	114
6.4.2 Manažerský kontrolní systém pro strategická investiční rozhodnutí.....	115
6.4.3 Hodnocení integrace investic se strategií.....	116
6.5 Integrace finanční analýzy s analýzou reálných opcí.....	119
6.6 Integrace hodnocení investic s finančním plánem.....	120
6.6.1 Základní charakteristika úplného finančního plánování investic.....	120
6.6.2 Základní informační vstupy modelu.....	121
6.6.3 Přednosti modelu.....	122
6.6.4 Základní podmínky modelu.....	122
6.6.5 Příklad.....	123

<b>7. Integrace nástrojů strategického, taktického a operativního řízení</b>	
<b>s využitím metody standardních nákladů</b>	<b>127</b>
7.1 Úvod	127
7.2 Význam a role standardů v řízení	128
7.2.1 Standard a standardní veličiny	128
7.2.2 Základní typy a charakteristiky standardů	129
7.2.3 Zjišťování odchylek	130
7.3 Zjišťování a analýza odchylek dle základních faktorů ovlivňujících zisk podniku (prodejní cena, variabilní a fixní náklady, struktura výkonů)	131
7.3.1 Analýza odchylek při řízení nákladů a zjišťování hospodářského výsledku na principu metody variabilních nákladů	131
7.3.2 Analýza odchylek při řízení nákladů a zjišťování hospodářského výsledku na principu metody plných nákladů	137
7.3.3 Odchylnka ze změny struktury vstupů	138
7.3.4 Odchylnky při nehomogenní produkci	139
7.4 Zjišťování odchylek ve vztahu k integraci strategického, taktického a operativního řízení	141
7.4.1 Nástroje strategického, taktického a operativního řízení	141
7.4.2 Analýza vztahu mezi jednotlivými kritérii	144
7.4.3 Základní typy odchylek a jejich vypovídací schopnost	146
7.5 Shrnutí	148
<b>8. Výrobní proces a controlling</b>	<b>151</b>
8.1 Úvod	151
8.2 Priority řízení podniku	151
8.3 Vybrané problémy v řízení výkonů a aktivit ve výrobních procesech	152
8.3.1 Integrovaný přístup k návrhu a realizaci výrobku	152
8.4 Optimalizace výrobních procesů	157
8.4.1 Optimalizace výběrem optimální varianty	157
8.4.2 Vybraná data vztahující se k optimalizaci výrobních procesů a činností	157
8.5 Analýza faktorů ovlivňující výrobní náklady	158
8.5.1 Výchozí parametry analýzy	159
8.5.2 Nákladové faktory	159
8.5.3 Technické faktory	164
8.5.4 Výsledné pořadí vlivu faktorů na výrobní náklady	167
8.6 Nejdůležitější doporučení plynoucí z analýzy	168
<b>9. Nákladový model 3P</b>	<b>171</b>
9.1 Cíle vytvoření modelu	171
9.2 Metodologická podpora modelu	173

9.3 Stručný popis modelu.....	174
9.3.1 Modul předvýrobní fáze.....	175
9.3.2 Modul produkční (výrobní) fáze.....	181
9.3.3 Modul podvýrobní fáze.....	186
9.3.4 Celková sumarizace nákladů.....	190
9.4 Integrovaní roviny modelu.....	190
9.5 Shrnutí.....	193
<b>10. Plánovací model PP.....</b>	<b>195</b>
10.1 Cíle vytvoření modelu.....	195
10.2 Metodologická podpora modelu.....	198
10.3 Vymezení úkolů modelu.....	198
10.4 Charakteristika modelového podniku.....	199
10.4.1. Produktová struktura.....	199
10.4.2. Organizační uspořádání.....	199
10.4.3. Členění nákladů.....	200
10.4.4. Kalkulační postupy.....	200
10.4.5 Struktura víceúrovňového příspěvku na úhradu.....	201
10.5 Stručný popis modelu.....	204
10.5.1 Struktura a obsah modelu.....	204
10.5.2 Výrobní střediska.....	204
10.5.3 Středisko Vývoj.....	206
10.5.4 Obslužné středisko IT-sloužby.....	207
10.5.5 Obslužné středisko Údržba.....	207
10.5.6 Středisko Správa.....	207
10.5.7 Produktové skupiny.....	210
10.5.8 Celkové náklady podniku.....	210
10.5.9 Hospodářský výsledek podniku.....	210
10.6 Integrovaní roviny modelu.....	212
10.7 Shrnutí.....	215

## 11. Návrh a ověření integračních hledisek modelu Business Navigation

<b>a návrh softwarového řešení BNS</b> .....	<b>217</b>
11.1 Cíle modelu integrace Business Navigation .....	217
11.2 Integrační charakteristika modelu Business Navigation.....	218
11.3 Metodologická podpora modelu Business Navigation.....	220
11.3.1 Datový model.....	220
11.3.2 Procesní model.....	220
11.4 Klíčové moduly Business Navigation.....	222
11.4.1 Balanced Scorecard (BSC).....	222
11.4.2 Business Plan.....	222
11.4.3 Strategické projekty.....	222
11.4.4 Prodejní výkonnost.....	222
11.4.5 Profitability management.....	222
11.4.6 Fixní náklady.....	223
11.4.7 Hospodářský výsledek.....	223
11.4.8 Master plan.....	223
11.4.9 Cash Flow.....	223
11.5 Strategická navigace.....	223
11.6 Taktická navigace.....	224
11.7 Integrace Strategické a Taktické navigace.....	224
11.8 Časová integrace podle plánovacích horizontů.....	226
11.9 Datová integrace BNS s podnikovými datovými zdroji.....	227
11.10 Navrhovaná architektura řešení.....	227
11.11 Funkční integrace taktické navigace (BNS AB).....	228
11.11.1 (PV) – Prodejní výkonnost.....	228
11.11.2 (VN) – Variabilní náklady.....	229
11.11.3 (KP) – Krycí příspěvek.....	230
11.11.4 (FN) – Fixní náklady.....	232
11.11.5 (HV) – Hospodářský výsledek.....	232
11.11.6 (MP) – “Master Plan“.....	232
11.11.7 Integrované analytické panely.....	234
11.12 Funkční integrace strategické navigace (BNS SX).....	234
11.13 Využitá softwarová technologie.....	236
11.13.1 Softwarový server MIS ALEA.....	236
11.14 Shrnutí.....	237
<b>Seznam zkratk</b> .....	<b>239</b>