

Obsah

1.	Podstata a úkoly controllingu	5
1.1	Podstata controllingu	5
1.2	Úkoly controllingu	7
1.3	Minimální požadavky na systém controllingu	8
1.4	Zvláštnosti moderního controllingu	12
1.5	Příklad popisu pracovního místa a požadovaný profil controllera	13
2.	Operativní controlling	17
2.1	Plánování	17
2.1.1	Části ročního plánu	18
2.1.2	Organizační rámec	22
2.2	Výkaznictví	27
2.2.1	Požadavky na informační systém	27
2.2.2	Evidence nákladových druhů podle nákladových středisek	28
2.2.3	Evidence nákladů podle kalkulačních jednic	29
2.2.4	Na rozhodování orientovaný informační systém	30
2.3	Analýza a kontrola	31
2.3.1	Analýza odchylek	31
2.3.2	Nejvyšší očekávaná skutečnost běžného roku	34
2.3.3	Pravidla kompetence při odchylkách	35
2.3.4	Zpráva controllera	36
2.4	Řízení k dodržování kurzu	38
2.4.1	Řízení nápravných opatření	39
2.4.2	Opatření k řízení nákladů	39
2.4.2.1	Nebezpečí tradičního rozpočtování nákladů	39
2.4.2.2	Moderní programy snižování nákladů	40
2.4.2.3	Hodnotová analýza	41
2.4.2.4	Rozpočtování od nulového základu	47
2.4.3	Projektový controlling	48
2.4.4	Pojetí ziskových středisek	50
3.	Strategický controlling	52
3.1	Pokračování časového horizontu nápravných opatření pomocí strategického controllingu	52
3.1.1	Nutnost strategického controllingu	52
3.1.2	Zvláštnosti strategického controllingu	52
3.1.3	Strategické plánování, strategický controlling, strategické řízení	54
3.2	Plánování	54
3.2.1	Nástroje	54
3.2.1.1	Základní strategická pravidla	54
3.2.1.2	Analýza potenciálů	55
3.2.1.3	Určení cíle	58
3.2.1.4	Pojetí růstu	59
3.2.1.5	Efekt zkušenostní křivky	61
3.2.1.6	Výsledky PIMS-studie	62
3.2.1.7	Výrobní matice	64
3.2.1.8	Portfolio – matice	68
3.2.1.9	Základní strategie	73
3.2.1.10	Strategie funkcí podniku	75
3.2.1.11	Pojetí životního cyklu	76
3.2.1.12	Matice předností	77
3.2.1.13	Šířka sortimentu	78

3.2.2	Plánovací proces	78
3.2.2.1	Plánovací tým	78
3.2.2.2	Postupy	79
3.2.2.3	Časový průběh	80
3.2.2.4	Výsledek	80
3.2.2.5	Předpoklady úspěchu	81
3.2.3	Konkretizace strategií	83
3.2.3.1	Podstata konkretizace strategií	83
3.2.3.2	Extrapolace	84
3.2.3.3	Projekty / Opatření	84
3.2.3.4	Úkoly při konkretizaci základních strategií	84
3.2.3.5	Výrobní tržní strategie	86
3.2.3.6	Strategie funkcí podniku	86
3.2.3.7	Konkretizace alternativních strategií	87
3.2.3.8	Interní a externí faktory rizika	87
3.2.3.9	Signály úspěchu a cíle etap	87
3.3	Informace: Zvyšování citlivosti pro strategické jednání	88
3.4	Analýza / Kontrola: Vazba operativa – strategie	90
3.5	Řízení: Operativní řízení zisku a stálé řízení potenciálu	92
4.	Finanční controlling	95
4.1	Pojmové vymezení	95
4.2	Řízení zásob	97
4.3	Řízení pohledávek	98
4.4	Řízení krátkodobých finančních zdrojů	101
4.5	Řízení hotovosti	101
4.6	Finanční kontrola	103
5.	Bankovní controlling	105
5.1	Banka jako specifický podnikatelský subjekt	105
5.2	Současné trendy v bankovníctví	105
5.3	Charakteristika bankovního controllingu	106
5.4	Pobočkový controlling	109
5.4.1	Pobočkový controlling a controlling centrály	109
5.4.2	Úkoly pobočkového controllingu	110
5.5	Bankovní náklady a výnosy	111
5.6	Kalkulace v hodnotové oblasti	112
5.6.1	Výpočet celkového úrokového rozpětí	112
5.6.2	Výpočet dílčího úrokového rozpětí	112
5.7	Kalkulace v provozní oblasti	115
5.7.1	Klasický výpočet kusových nákladů	115
5.7.2	Výpočet standardních jednotkových nákladů	116
5.8	Integrovaný systém výpočtu nákladů	118
5.8.1	Komplexní výpočet bankovních nákladů	118
5.8.2	Výpočet celkových nákladů	119

LITERATURA