



2610287579

005

Obsah

824 982	1659667
MORAVSKÁ ZEMSKÁ KNIHOVNA	
sign. ✓	2-773.897

TST

O autorovi	11
Zkratky	12
1. Přizpůsobení turbulentní době	13
Hledání inovací	13
Přezkoumání strategie	13
Krise v podnikových řadách	15
Snižování nákladů může být zrádné	16
Skryté efekty	16
Důraz na osobní náklady	17
Selhání kalkulačních systémů	18
Technologie jako čtvrtý rozměr nákladů	19
Výsledek: narušené strategické rozhodování	20
Behaviorální zájmy	21
Změna zaměření	23
Klíčové body	24
Kontrolní otázky	25
2. Rozpočtový proces podniku	26
Není sestavování rozpočtů zbytečné?	26
Rozpočet jako nástroj pro stanovení nákladů	27
Nesystematické rozhodování znemožňuje efektivní řízení	28
Pružnost rozpočtů	29
Triky a figle při sestavování rozpočtu	30
Fenomén „skrytých nákladů“	30
Fenomén „lídra trhu“	33
Fenomén „expertů“	35
IT: Promyšlení strategických výhod a přínosů	35
Revize firemních rozpočtů a rozpočetnictví:	
nástroj k prosazení změny	36
Výzkum a vývoj: obtíže spojené s jeho měřením a hodnocením	39
Dopady měnících se tržních podmínek na výzkum a vývoj	39

Jak získat hodnotu za peníze: nástroje pro lepší kontrolu výzkumu a vývoje	40
Zkušenosti z Japonska	41
Využívání rozpočtů při řízení nákladů	42
Zahleděnost do minulosti při sestavování rozpočtů	43
Rozpočtování s nulovým základem (ZBB)	44
Krok č. 1: Stanovení vhodných „rozhodovacích jednotek“	44
Krok č. 2: Vyhodnocení „rozhodovacích balíčků“	45
Jak úspěšně používat ZBB	46
Výhody metody ZBB	47
Omezení a rizika ZBB	48
Využití mezioborových týmů	50
Alternativní způsoby provádění činnosti: klíčové otázky	50
Klíčové body	52
Kontrolní otázky	53
3. Outsourcing non-core činností	55
Debata o outsourcingu	55
Služby ve vlastní režii – nákladná kratochvíle?	56
Služby ve vlastní režii – držet krok se špičkou	56
Výhody outsourcingu	59
IT – speciální případ pro opatrný outsourcing	65
Nevýhody outsourcingu	66
Kompromisem může být „štěp“	71
Přebytečné lidské zdroje	72
Závěrečné úvahy	73
Klíčové body	74
Kontrolní otázky	75
4. Účinnost nebo efektivnost? – Úloha řízení výkonnosti	76
Dosažení správné rovnováhy	76
Mění se profil pracovních sil	77
Důsledky pro organizaci	79
Motivace zaměstnanců	80
Nebezpečí spojená s využitím opcí na akcie jako podnětu k výkonnosti	81
Rizika využití ROI jako nástroje výkonnosti propojeného s odměňováním	82
Řízení podle cílů	83
Řízení podle cílů – největší přínos	84
Výhody MBO	85
Nebezpečí špatného pochopení MBO	86

Efektivní využití MBO	87
Zavedení systému MBO	90
Faktory úspěšně implementace	90
Rozpočty a MBO	92
Projektový přístup k řízení nákladů	93
Implementace PPBS	94
Problémy při implementaci PPBS	97
Klíčové body	98
Kontrolní otázky	99
5. Sledování skutečných nákladů aktivit organizace –	
Kalkulace založená na aktivitách	100
Proč tradiční systémy kalkulační selhávají	100
Představení přístupu ABC	101
Faktory vyvolávající aktivity	102
Metoda ABC	103
ABC jako zabiják nákladů	103
Mylné představy o maloobjemových produktech	104
Implementace systému ABC	105
ABC ve výrobních odvětvích	105
ABC: ucelený přístup	106
ABC a lidský faktor	108
Vnitropodniková servisní střediska	108
Funkce nákupu	108
Vyřešení marketingových nákladů	109
Diferencované marketingové strategie: strašák na náklady	109
Exportní aktivity	111
Zabezpečení vysokoobjemových klientů	112
Posouzení klientské základny	113
Stanovení cenové strategie	114
Nalezení vztahových veličin: klíčový element omezování nákladů	114
Další využití ABC	116
Mapování procesů: usměrnění odborných aktivit	116
Zlepšování cash flow	116
Úskalí ABC	117
Klíčové body	119
Kontrolní otázky	121
6. Hodnotová analýza režijních nákladů	122
Měření režijních nákladů a stanovení jejich hodnoty	122
Rozvoj hodnotové analýzy režijních nákladů	123

Vztah mezi poskytovatelem a uživatelem	123
Efekty podnikové kultury	124
Aplikace hodnotové analýzy režijních nákladů (OVA)	124
Přístup OVA	126
Shrnutí metody	130
Lidský rozměr	131
Nevýhody OVA	131
Neústupnost poskytovajícího útvaru	131
Procedurální chyby	132
Neschopnost využít informace o nákladech	132
Přílišná orientace na interního zákazníka	132
Proměna externích zákazníků	133
Interní izolace	133
Rozšíření funkcí obslužných útvarů	134
Podpora cílově orientované týmové spolupráce	134
Využití specializovaných dovedností ke zdokonalení mezinárodních aktivit	135
Nadnárodní struktura	135
Klíčové body	137
Kontrolní otázky	138
7. Zvyšování informovanosti o nákladech	
a odpovědnost za náklady	139
Finanční řízení: neustále citlivá úloha	139
Nesprávně zaměřené cíle	140
Nesoulad cílů	140
Převedení výnosových a nákladových středisek do funkce ziskových středisek	142
Vytváření systému strategického řízení nákladů	145
Obtíže při alokaci nákladů	145
Ovlivnitelnost	147
Hodnocení manažerů ziskových středisek	148
Výhody přerozdělování nákladů	149
Důsledky pro chování	150
Cestovní náklady	151
Přístup úhrady nákladů	155
Přednosti úhrady nákladů	157
Požadavek manažerské flexibility	158
Systém zúčtování nákladů znamená decentralizaci řízení	159
Argumenty proti zúčtování nákladů	160
Problémy tradičních kalkulačních systémů zaměřených na minulost	162

Klíčové body	163
Kontrolní otázky	164
8. Náklady a hodnota informačních technologií	165
Zajistit potenciál v rychle se měnícím prostředí informačních technologií	165
Roztříštěný přístup při zvyšování produktivity	166
Možnosti automatizace procesů	167
Zvyšování produktivity administrativních činností pomocí procesního řízení	168
Od systémů k procesům	169
Nalézt zbytečně vynakládané úsilí	170
Použité informační zdroje a informace	171
Životní cyklus informace	171
Dopady do oblasti IT	172
IT jako prostředek usnadňující interní i externí komunikace	173
Měření investic do IT	174
Aplikace IT v marketingu	175
Data warehousing – úschova dat a datové sklady	177
Využití IT při snižování nákladů na úschovu dokumentů	178
Sdílení znalostí v rámci organizace	178
Lidský faktor	181
Dosahování lepších výsledků pomocí řízení IT aktiv	182
Klíčové body	184
Kontrolní otázky	185
9. Revize strategie – Rozhodující faktor při řízení nákladů	187
Kam mají manažeři zaměřit svoji pozornost?	187
Princip neustálého zlepšování	188
Jak TQM funguje?	189
Jaké jsou klíčové dopady a důsledky?	190
Návrat k základům marketingu	191
Tradiční marketingový koncept	192
Nákladná honba za uspokojením zákazníka	194
Přezkoumání strategické pozice firmy	195
Přeorientování strategie segmentace zákazníků	195
Znovu se spojit se zákazníky, ovšem ne s každou obměnou zákaznického segmentu	197
Znovu se spojit s nejziskovějšími zákazníky	199
Analýza vývoje prodeje jednotlivým zákazníkům	200
Soustředit se na udržení klíčových zákaznických skupin	200
Přehodnotit „měkká“ měřítka marketingu společnosti	201

Přehodnotit 4P marketingového mixu	202
Zaměřit se na „externího zákazníka“, nikoli na „interního zákazníka“	203
Posouzení důležitosti internetové marketingové strategie	204
Zlepšování informací o nákladech a výnosech spojených se zákazníky	205
Nalézt rovnováhu mezi centralizací a decentralizací	205
Přezkoumat strukturu společnosti	205
Rozhodnout se, které funkce centralizovat	208
Klíčem je koordinace a práce v síti (networking)	209
Nechat lokální společnosti ujmout se vedení	210
Objevování manažerských talentů	210
Klíčové body	212
Kontrolní otázky	213
Literatura	214
Články	214
Knihy	216
Rejstřík	217