

---

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

**Část IV Budoucnost controllingu ..... 779**  
*Rolf Eschenbach*

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) nositele nákladů .....	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
<b>8</b>	<b>Operativní podnikové plánování .....</b>	<b>489</b>
8.1	Definování úloh .....	489
8.1.1	Základní úkoly .....	489
8.1.2	Koordinace řídicího a prováděcího systému .....	490
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 obrátů .....	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 ztrát.....	510
8.3	Průběh plánování a jeho nástroje .....	524
8.4	Úlohy a zodpovědnost controllera .....	526
<b>9</b>	<b>Operativní dopředná a zpětná vazba .....</b>	<b>532</b>
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.	Odchylky 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: propoččet očekávání (výpočet očekávaných hodnot) .	552
9.3	Úlohy a zodpovědnost controllera při operativní dopředné a zpětné vazbě .....	553
<b>10</b>	<b>Informace určené pro vedoucí pracovníky .....</b>	<b>556</b>
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

<b>1</b>	<b>Předpoklady uplatnění, kontext tvorby a kritické faktory úspěchu pro tvorbu systému controllingu .....</b>	<b>577</b>
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
<b>2</b>	<b>Zavádění a budování systému controllingu jako projekt.....</b>	<b>599</b>
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
<b>3</b>	<b>Psychologická pravidla pro zavádění a prosazování systémů controllingu .....</b>	<b>633</b>
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
<b>4</b>	<b>Podpora systémů controllingu výpočetní technikou .....</b>	<b>660</b>
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	Hospodárnost podpory controllingu výpočetní technikou .....	681

4.5.4	Faktory neúspěchu controllingu podporovaného výpočetní technikou zpracování dat .....	683
4.6	Budoucí vývoj na softwarovém a hardwarovém trhu a jeho důsledky pro controlling .....	683
<b>5</b>	<b>Závislost systému controllingu na podnikové činnosti a struktuře podniku .....</b>	<b>687</b>
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 bankovním podniku .....	740
5.6.1	Okolí controllingu .....	740
5.6.2	Požadavky z okolí controllingu .....	741
5.6.3	Vybudování systému controllingu .....	742
5.6.3.1	Strategický controlling v bankovním podniku .....	742
5.6.3.2	Operativní controlling v bankovním podniku .....	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
<b>Seznam literatury</b> . . . . .		793
	Zkratky k seznamu literatury . . . . .	808
<b>Doporučená literatura</b> . . . . .		809

---

# Obsah

## Část I Koncepční základy

<b>1</b>	<b>Doplnění systému řízení controllingem</b> .....	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	Pohyblivý 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
<b>2</b>	<b>Controlling v literatuře</b> .....	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
<b>3</b>	<b>Koncepce controllingu . . . . .</b>	<b>93</b>
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
<b>4</b>	<b>Organizace controllingu . . . . .</b>	<b>125</b>
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
<b>5</b>	<b>Realita controllingu .....</b>	<b>157</b>
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

<b>1</b>	<b>Přehled o oblastech úloh .....</b>	<b>211</b>
<b>2</b>	<b>Rozvoj a realizace opodstatňujících podnikových cílů:</b>	
	<b>Předpoklady pro motivující controlling .....</b>	<b>215</b>
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
<b>3</b>	<b>Strategické plánování . . . . .</b>	<b>243</b>
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 oblastí (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
<b>4</b>	<b>Strategická dopředná a zpětná vazba .....</b>	<b>352</b>
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

<b>5 Plánování a řízení investic</b> .....	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 Přístup celkového programu versus přístup jednotlivých plánovaných záměrů .....	375
5.2.2 Podněty k investicím z oblasti strategického podnikového plánování a ze strategického controllingu .....	376
5.2.3 Postupy posuzování investic v přehledu .....	377
5.2.4 Analýza hodnoty užitku .....	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 sazba (míra) .....	379
5.2.6.2 Metoda hodnoty kapitálu (metoda čisté současné hodnoty) .....	380
5.2.6.3 Metoda vnitřního výnosového procenta ...	381
5.2.6.4 Metoda dynamické amortizace .....	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 příjmu 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 Rozpočet investic, plán investic, program investic .....	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	System investičního controllingu .....	401
5.3.2.2	Organizační začlenění.....	403
5.3.3	Funkce controllera ve strategické investiční oblasti	403
5.3.3.1	Vývoj investičních strategií.....	403
5.3.3.2	Zhodnocení 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 projekt doprovázejícím řízením a kontrolou .....	407
5.3.4.3	Kontrolní fáze .....	408
<b>6</b>	<b>Plánování a řízení projektu .....</b>	<b>411</b>
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
<b>7</b>	<b>Řízení a plánování procesu</b> .....	<b>456</b>
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