

PORADCE CONTROLLINGU

OBSAH

PŘEDMLUVA K ČESKÉMU VYDÁNÍ	3
ÚVOD	7
První část	
STRATEGICKÝ CONTROLLING MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ	9
1. Základy controllingu	9
1.1 Filozofie controllingu	9
1.1.1 Orientace na úzké profily	9
1.1.2 Zaměření na budoucnost	10
1.1.3 Procesy učení a změn myšlení	11
1.2 Obsah a úkoly controllingu	12
1.2.1 Strategický controlling	12
1.2.2 Operativní controlling	17
2. Strategické vnitropodnikové plánování jako základ strategického controllingu	19
2.1 Cíl a účel strategického vnitropodnikového plánování	19
2.2 Analýza výchozí situace	20
2.2.1 Analýza v prognózování okolí	20
2.2.2 Analýza a prognóza podniku	21
2.2.2.1 Předpoklady plánování	21
2.2.2.2 Analýza zdrojů	24
2.2.2.3 Filozofie podniku	24
2.2.2.4 Analýza vnitropodnikových potenciálů	25
2.3 Dělení na strategické obchodní jednotky	26
2.4 Vypracování a vyhodnocení strategií	28
2.4.1 Formulování strategií	28
2.4.2 Vyhodnocení strategií	30
2.4.3 Výběr strategií	33
2.5 Realizace a kontrola strategií	33
2.5.1 Realizace strategií	33
2.5.2 Sledování a revize strategií	35
3. Hlavní nástroje strategického controllingu	36
3.1 Analytické nástroje	36
3.1.1 Analýza silných a slabých stránek	36
3.1.2 Analýza strategických potenciálů a strategických mezer	41
3.1.3 Strategická bilance	47
3.2 Nástroje prognózování	49
3.2.1 Kvantitativní metody	49
3.2.2 Kvalitativní metody	52
3.3 Heuristika	54
3.4 Portfoliové plánování a vývoj	56
3.5 Včasná výstraha	59

STRATEGICKÝ CONTROLLING

4. Strategické vyhodnocování plánu a skutečnosti	61
4.1 Kontrola strategického konceptu	61
4.2 Kontrola opatření a projektů	62
5. Protiopatření v oblasti řízení	64
5.1 Protiopatření v oblasti řízení na strategické úrovni	64
5.2 Protiopatření v řízení na operativní úrovni	65
Druhá část	
FAKTORY TRŽNÍCH STRATEGIÍ OVLIVŇUJÍCÍ PODNIK	67
1. Empirická část	67
1.1 Program PIMS	67
1.1.1 Ukazatele úspěchu	68
1.1.1.1 Návratnost kapitálu	68
1.1.1.2 Cash Flow	69
1.1.2 Zkoumané jednotky	72
1.1.2.1 Strategická obchodní jednotka	72
1.1.2.2 Obsluhovaný trh	73
1.1.3 Aplikační modely	75
1.1.4 Kritické poznámky	76
1.2 Výzkumný projekt KOMPASS	78
1.2.1 Dimenze úspěchu	78
1.2.2 Komponenty úspěchu	78
2. Vývoj vybraných působících faktorů	81
2.1 Faktory z okolí podniku	85
2.1.1 Sociální faktory	85
2.1.2 Komponenty ochrany životního prostředí	86
2.1.3 Politika a právo	88
2.1.3.1 Stranickopolitický vývoj, odbory a zájmová sdružení	88
2.1.3.2 Vývojové tendence v hospodářské politice a sociální legislativě	89
2.1.4 Souhrnné hospodářské vlivy	90
2.1.4.1 Podíl na trhu a Evropská společenství	90
2.1.4.2 Problematika exportu	94
2.1.4.3 Transfer technologií	96
2.2 Vnitropodnikové faktory	99
2.2.1 Produktivita	99
2.2.2 Intenzita investic	101
2.2.3 Inovace	102
2.2.4 Kvalita výroby	105
2.2.5 Faktory zaměřené na zákazníky	108
2.2.5.1 Poradenství	108
2.2.5.2 Služby zákazníkům	109

PORADCE CONTROLLINGU

2.2.5.3	Dodavatelská schopnost _____	110
2.2.6	Faktory zaměřené na spolupracovníky _____	111
2.2.6.1	Stupeň vzdělání _____	112
2.2.6.2	Systém odměňování _____	114
2.2.6.3	Fluktuace _____	115
2.2.7	Výdaje na reklamu _____	117
2.2.8	Vertikální integrace _____	118
3.	Působící faktory jako podpora při rozhodování ve strategickém controllingu _____	120
3.1	Znázornění působících faktorů v rámci strategického controllingu _____	120
3.1.1	Analýza _____	120
3.1.1.1	Podnik jako nositel různých zájmů _____	120
3.1.1.2	Faktory okolí a cíle podniku _____	121
3.1.1.3	Podnikové faktory a potenciály _____	122
3.1.2	Stanovení cílů a kontrola variant _____	125
3.1.2.1	Uplatnění působících faktorů v rámci tvůrčích technik _____	125
3.1.2.2	Použití portfoliového managementu _____	128
3.1.3	Koncepce _____	129
3.1.3.1	Důsledek vlivu faktorů okolí a vnitropodnikových faktorů pro různé strategie _____	129
3.1.3.2	Formulace jednotlivých tržních strategií _____	131
3.1.4	Realizace _____	132
3.1.4.1	Působící faktory jako kontrolní body _____	132
3.1.4.2	Použití včasné strategické výstrahy _____	134
3.2	Působící faktory jako podpůrné argumenty při rozhodování ve strategickém controllingu _____	136
3.2.1	Zásadní závěry pro obsahovou náplň strategického controllingu _____	136
3.2.1.1	Rozdílné cíle a zájmy jako výchozí bod obsahové náplně _____	136
3.2.1.2	Zohlednění působících faktorů při tvorbě obsahu _____	137
3.2.2	Speciální závěry z působících faktorů a jejich vliv na cíle controllingu _____	139
3.2.2.1	Úspěch _____	139
3.2.2.2	Hospodárnost _____	143
3.2.2.3	Likvidita _____	147
3.3	Závěrečné úvahy a výhled _____	150
	SEZNAM POZNÁMEK V POUŽITÉ ODBORNÉ LITERATUŘE _____	152
	LITERATURA _____	168