

OBSAH

Úvod	4
1. Podstata a úkoly controllingu	5
1.1 Podstata controllingu	5
1.2 Úkoly controllingu	8
1.3 Minimální požadavky na systém controllingu	10
1.4 Zvláštnosti moderního controllingu	14
1.5 Příklad popisu pracovního místa a požadovaný profil controllera	15
2. Operativní controlling	20
2.1 Plánování	20
2.1.1 Části ročního plánu	21
2.1.2 Organizační rámec	25
2.2 Výkaznictví	32
2.2.1 Požadavky na informační systém	32
2.2.2 Evidence nákladových druhů podle nákladových středisek	34
2.2.3 Evidence nákladů podle kalkulačních jednic	35
2.2.4 Na rozhodování orientovaný informační systém	36
2.3 Analýza a kontrola	37
2.3.1 Analýza odchylek	37
2.3.2 Nejvyšší očekávaná skutečnost běžného roku	42
2.3.3 Pravidla kompetence při odchylkách	44
2.3.4 Zpráva controllera	44
2.4 Řízení k dodržování kurzu	46
2.4.1 Řízení nápravných opatření	46
2.4.2 Opatření k řízení nákladů	48
2.4.2.1 Nebezpečí tradičního rozpočtování nákladů	48
2.4.2.2 Moderní programy snižování nákladů	49
2.4.2.3 Hodnotová analýza	50
2.4.2.4 Rozpočtování od nulového základu	57
2.4.3 Projektový controlling	58
2.4.4 Pojetí ziskových středisek	61
3. Strategický controlling	63
3.1 Pokračování časového horizontu nápravných opatření pomocí strategického controllingu	63
3.1.1 Nutnost strategického controllingu	63
3.1.2 Zvláštnosti strategického controllingu	64
3.1.3 Strategické plánování, strategický controlling, strategické řízení	66
3.2 Plánování	66
3.2.1 Nástroje	66
3.2.1.1 Základní strategická pravidla	66
3.2.1.2 Analýza potenciálů	66
3.2.1.3 Určení cíle	70
3.2.1.4 Pojetí růstu	71
3.2.1.5 Efekt zkušenostní křivky	74
3.2.1.6 Výsledky PIMS-studie	75
3.2.1.7 Výrobová matice	77
3.2.1.8 Portfolio – matice	82
3.2.1.9 Základní strategie	87
3.2.1.10 Strategie funkcí podniku	89
3.2.1.11 Pojetí životního cyklu	90
3.2.1.12 Matice přednosti	91
3.2.1.13 Šifka sortimentu	92
3.2.2 Plánovací proces	92
3.2.2.1 Plánovací tým	92
3.2.2.2 Postupy	93
3.2.2.3 Časový průběh	93
3.2.2.4 Výsledek	94
3.2.2.5 Předpoklady úspěchu	95
3.2.3 Konkretizace strategií	97
3.2.3.1 Podstata konkretizace strategií	97
3.2.3.2 Extrapolace	97
3.2.3.3 Projekty / Opatření	98
3.2.3.4 Úkoly při konkretizaci základních strategií	98
3.2.3.5 Výrobové tržní strategie	99

3.2.3.6	Strategie funkcí podniku	100
3.2.3.7	Konkretizace alternativních strategií	101
3.2.3.8	Interní a externí faktory rizika	101
3.2.3.9	Signály úspěchu a cíle etap	101
3.3	Informace: Zvyšování citlivosti pro strategické jednání	102
3.4	Analýza / Kontrola: Vazba operativa – strategie	104
3.5	Rízení: Operativní řízení zisku a stále řízení potenciálu	106
4.	Finanční controlling	110
4.1	Nástroje finančního controllingu	111
4.2	Vyhodnocení rozvahy a výpočet zisku / ztráty	113
4.3	Analýza rozvahy a finanční plánování	114
4.4	Finanční plánování	114
4.4.1	Střednědobé finanční plánování	115
4.4.1.1	Dlouhodobý majetek	115
4.4.1.2	Oběžný majetek	116
4.4.1.3	Finanční krytí	116
4.4.2	Krátkodobé finanční plánování	120
4.5	Srovnání skutečnosti s plánem	120
5.	Bankovní controlling	122
5.1	Banka jako specifický podnikatelský subjekt	122
5.2	Současné trendy v bankovníctví	122
5.3	Charakteristika bankovního controllingu	124
5.4	Pobočkový controlling	127
5.4.1	Pobočkový controlling a controlling centrály	127
5.4.2	Úkoly pobočkového controllingu	128
5.5	Bankovní náklady a výnosy	129
5.6	Kalkulace v hodnotové oblasti činnosti banky	130
5.6.1	Výpočet celkového úrokového rozpětí	131
5.6.2	Výpočet dílčího úrokového rozpětí	131
5.7	Kalkulace v provozní oblasti činnosti banky	134
5.7.1	Klasický výpočet kusových nákladů	134
5.7.2	Výpočet standardních jednotkových nákladů	136
5.8	Integrovaný systém výpočtu nákladů	138
5.8.1	Komplexní výpočet bankovních nákladů	138
5.8.2	Výpočet celkových nákladů	139
Závěr		142
Literatura		142

ÚVOD

Vážení čtenáři,

tento text distančního vzdělávání je určen studentům předmětu „controlling“ studijního programu „podnikové finance a obchod“ Faculty podnikatelské Vysokého učení technického v Brně.

Předpokladem úspěšného zvládnutí této studijní opory jsou znalosti z předmětů: matematika, účetnictví, podniková ekonomika, management. Pokud máte znalosti z těchto oblastí, můžete se s chutí pustit do učení.

Cílem předmětu je poskytnout základní vědomosti a dovednosti z ekonomického řízení všech činností v podniku, zaměřeným na dosažení podnikatelských záměrů, zejména na dosažení zisku. Seznámíte se s funkcemi controllingu, s jeho základními oblastmi, s nástroji operativního controllingu, se strategickým controllingem a s propojením operativního a strategického controllingu a marketingu, se základy finančního controllingu a bankovního controllingu.

Tato studijní opora obsahuje dva svazky. Na začátku každého svazku je v obsahu celého textu zářmována část, kterou obsahuje daný svazek. Celý studijní text je rozdělen do pěti kapitol. Čas potřebný k prostudování je uveden na začátku kapitol. Při intenzivním soustředění byste měli tuto studijní oporu zvládnout asi za 35 až 40 hodin.

Vytrvalost, trpělivost a zejména chuť do studia Vám přeje

Miloš Konečný