

Obsah

Předmluva	V
Návod jak pracovat s touto knihou	XII
Seznam zkratk	XIII
1 Moderní řízení podniku	1
1.1 Znaky dnešního okolí podniku	1
1.2 Pojem moderního řízení podniku	9
1.3 Koncepte řízení podniku	15
1.4 Cíle řízení	19
1.5 Úrovně úkolů při řízení	21
1.6 Řízení podniku jako proces	26
1.7 Souhrn	30
1.8 Vyzkoušejte si své znalosti!	31
1.9 Learning by doing (učení se řešením reálných situací)	32
2 Základy profesionálního controllingu	34
2.1 Pojem controllingu	34
2.2 Cíle a zásady controllingu	40
2.2.1 Cíle controllingu	40
2.2.2 Zásady controllingu	41
2.3 Koncepte controllingu v literatuře	46
2.4 Koncepte profesionálního controllingu	50
2.5 Osoba controllera/controllerky	54
2.6 Měření výkonnosti controllingu	58
2.6.1 Zásady	58
2.6.2 Koncepte posouzení, příp. měření	62
2.7 Souhrn	65
2.8 Vyzkoušejte si své znalosti!	66
2.9 Learning by doing	67
3 Oblasti činnosti a pracovní postupy v profesionálním controllingu	68
3.1 Spektrum úkolů v controllingu	68
3.2 Deset stupňů řízení podniku	70
3.3 Oblasti činnosti controllingu	73
3.3.1 Přehled	73
3.3.2 Plánování	74
3.3.3 Kontrola	76
3.3.4 Informace	77
3.3.5 Inovace	79
3.3.6 Sparing	80
3.3.7 Koordinace	80

3.4	Vymezení vůči účetnictví a internímu auditu	81
3.4.1	Controlling versus účetnictví	81
3.4.2	Controlling versus interní revize (audit)	83
3.5	Pracovní postupy a metody v profesionálním controllingu.	86
3.5.1	Přehled	86
3.5.2	ABC-analýza	89
3.5.3	Myšlení v procesech	91
3.5.4	Projektový management a projektový controlling	93
3.5.5	Ukazatele	97
3.5.6	Zero Base Budgeting (ZBB) (Rozpočtování s nulovým základem)	100
3.5.7	Porovnání	102
3.5.8	Hodnotová analýza	106
3.6	Souhrn	108
3.7	Vyzkoušejte si své znalosti!	109
3.8	Learning by doing	110
4	Controlling normativních cílů	113
4.1	Normativní management	113
4.2	Identita podniku	115
4.2.1	Vize	115
4.2.2	Hodnoty	116
4.2.3	Normy	120
4.2.4	Podniková kultura	121
4.2.5	Mise	122
4.3	Vzor	123
4.4	Cíle a úkoly controllingu normativních cílů	128
4.5	Úkoly controllingu a nástroje	130
4.5.1	Přehled	130
4.5.2	Moderační metoda	131
4.5.3	Brainstorming/Brainwritting	132
4.5.4	Kontrola hodnot, norem a vzorů	135
4.6	Souhrn	139
4.7	Vyzkoušejte si své znalosti!	140
4.8	Learning by doing	141
5	Controlling strategických cílů	143
5.1	Plánování strategií a řízení provádění	143
5.2	Proces strategického managementu	148
5.2.1	Analýza prostředí a podniková analýza	148
5.2.2	Tvorba strategie	150
5.2.3	Strategické hodnocení a strategické plánování	152
5.2.4	Provádění strategie	155
5.2.5	Kontrola strategie	161
5.3	Cíle a úkoly controllingu	162
5.4	Nástroje controllingu	166
5.4.1	Přehled	166
5.4.2	Odvětvová analýza	166
5.4.3	Analýza potenciálu	170

5.4.4	Analýza portfolia	176
5.4.5	Technika scénáře	182
5.4.6	Strategický controlling nákladů	184
5.5	Souhrn	187
5.6	Vyzkoušejte si své znalosti!	188
5.7	Learning by doing	189
6	Controlling operativních cílů	201
6.1	Operativní řízení podniku	201
6.2	Operativní plány a rozpočet	203
6.2.1	Vymezení pojmů	203
6.2.2	Funkce rozpočtování	204
6.2.3	Prvky sestavování a kontroly rozpočtu	205
6.2.4	Jednotlivé části rozpočtu podrobněji	206
6.2.4.1	Plánovaný výkaz zisků a ztrát	206
6.2.4.2	Plánovaný výkaz cash flow (plánovaný výkaz hotovostních plateb)	211
6.2.4.3	Plánovaná bilance	212
6.2.5	Kontrola rozpočtu	214
6.2.6	Ukazatele controllingu	215
6.2.7	Nositel rozpočtování	217
6.2.8	Formy průběhu rozpočtování	218
6.2.9	Plánovací/rozpočtové období a plánovací/rozpočtový horizont	218
6.3	Proces controllingu rozpočtu	219
6.4	Nové přístupy k rozpočtování	231
6.5	Cíle a úkoly operativního controllingu	233
6.5.1	Bilanční analýza	234
6.5.2	Operativní controlling nákladů a výkonů	236
6.5.3	Investiční controlling	238
6.5.4	Hodnotové ocenění podniku	241
6.5.5	Controlling likvidity a pracovního kapitálu	244
6.6	Souhrn	247
6.7	Vyzkoušejte si své znalosti!	248
6.8	Learning by doing	249
7	Propojení controllingu normativních, strategických a operativních cílů	264
7.1	Propojení normativních, strategických a operativních řídicích okruhů	264
7.2	Balanced scorecard	265
7.3	Výkaznictví	272
7.3.1	Zásady	272
7.3.2	Obsah zpráv	276
7.3.3	Příjemce zprávy	278
7.3.4	Forma zprávy	281
7.3.5	Termíny zprávy	284
7.4	Souhrn	287
7.5	Vyzkoušejte si své znalosti!	287
7.6	Learning by doing	288

8	Organizace controllingu	290
8.1	Čtyři postupy	290
8.2	Organizace dotted-line	293
8.3	Centrální organizace	295
8.4	Decentralizovaná organizace	296
8.5	Organizace controllingu ve středních podnicích	298
8.6	Vnitřní organizace oddělení controllingu	298
8.7	Popis pracovního místa	299
8.8	Souhrn	302
8.9	Vyzkoušejte si své znalosti!	303
8.10	Learning by doing	303
9	Zavádění controllingu	305
9.1	Co znamená zavádění controllingu?	305
9.2	Čeho má být dosaženo controllinem jako koncepcí nebo systémem?	307
9.3	S jakými účinky je třeba počítat při zavádění controllingu?	309
9.4	Strach z controllingu a protiargumenty	311
9.5	Faktory úspěchu a neúspěchu zavádění controllingu	313
9.6	Souhrn	315
9.7	Vyzkoušejte si své znalosti!	316
9.8	Learning by doing	317
10	Vývojové trendy v controllingu	318
10.1	Neurocontrolling	318
10.2	Controlling s podporou informačních a komunikačních technologií	320
10.3	Controlling v roce 2015 a 2022	324
10.4	Souhrn	326
10.5	Vyzkoušejte si své znalosti!	327
11	Řešení k: Learning by doing	328
	Glosář	347
	Literatura	369
	Rejstřík	378