

OBSAH

	Strana
1. Controlling - jako nástroj řízení podniku	11
1.1 Co to je controlling?.....	11
1.2 Controlling je kybernetický systém	12
1.3 Jaké jsou úkoly controllera?	16
1.4 Jaké požadavky jsou kladeny na profil controllera?	17
1.5 Jak je controller organizačně začleněn?	19
1.5.1. Pozice štábní	19
1.5.2. Liniová pozice	20
1.5.3. Externí controller	21
1.6 Jak se liší controlling od podnikového účetnictví?	22
1.7 Jakou podporu očekává controller?	24
2. Základní kameny controllingového systému	25
2.1 Podnikové plánování	25
2.1.1 Jaká rozeznáváme plánovací období?	26
2.1.2 Jak probíhá plánovací proces?	29
2.2 Podniková kontrola	32
2.2.1 Jaké srovnávací výpočty se provádějí?	33
2.2.2 Mají se provádět analýzy odchylek?	34
2.3 Řízení podniku.....	36
2.3.1 Kde je těžiště controllingu?	36
2.3.2 Odchyly se musí posuzovat jako podklad pro rozhodování.....	38
2.3.3 Orientace na úzké profily je nezbytná	38
2.3.4 K řízení musí být použity příslušné nástroje	39
3. Předpoklady pro fungující controlling	41
3.1 Volba vhodného stylu řízení.....	41
3.2 Různé koncepce řízení a jejich využití	42
3.3 Vypracování zásad řízení	43
3.4 Vypracování popisů práce	45
3.5 Přestavba organizační struktury	49
3.5.1 Přestavba organizační struktury řídicích činností	49
3.5.2 Přestavba organizační struktury prováděcích činností	52
3.5.3 Zavádění organizace ziskových středisek	52

PORADCE CONTROLLINGU

3.6 Výstavba informačního systému	53
3.7 Rozhodování o systému výpočtu nákladů	56
3.7.1 Výpočet plných nákladů	57
3.7.2 Výpočet příspěvku na úhradu	60
3.8 Zavádění výpočtu nákladů a výkonů (VNV)	65
4. Stupňovitý způsob výpočtu krátkodobého výsledku	67
4.1 Jaké nákladové druhy je třeba zjišťovat?	67
4.1.1 Variabilní náklady	67
4.1.2 Speciální fixní náklady	70
4.1.3 Všeobecné fixní náklady	70
4.2 Jaká nákladová střediska budeme potřebovat?	71
4.2.1 Důvody po tvorbu nákladových středisek	71
4.2.2 Úkol výpočtu nákladů podle nákladových středisek	71
4.2.3 Další členění nákladových středisek	71
4.2.4 Zásady členění nákladových středisek	72
4.2.5 Počet nákladových středisek	72
4.2.6 Druhy nákladových středisek	73
4.2.7 Stanovení rozvrhových základů	73
4.3 Je výpočet nákladů podle nositelů potřebný?	75
4.3.1 Jak se provádí kalkulace?	75
4.3.2 Jakou podobu má mít výpočet krátkodobého hospodářského výsledku?	83
5. Jak můžeme zjišťovat hospodářské výsledky?	91
5.1. Proč potřebujeme analýzu výrobních skupin?	91
5.2. Je také nutná analýza odbytových oblastí?	94
5.3. Co nám říká analýza zákaznických skupin?	96
6. Zavádění moderního řídicího systému	99
6.1. Vyjasněte si ideovou koncepci podniku	100
6.2. Vypracujte externí analýzu	103
6.3. Proved'te interní analýzu	105
6.4. Formulujte své podnikové cíle	107
6.5. Vypracujte si dílčí plány	109
6.6. Sestavte plány nápravných opatření	112

CONTROLLING

7. Výstavba ukazatelového systému	115
7.1. Dejte přednost celostnímu pojetí	115
7.2. Věnujte pozornost hierarchii cílů	116
7.3. Zlepšete rentabilitu tržeb	118
7.4. Zvyšte obratovost kapitálu	119
7.5. Vypracujte grafické znázornění	121
7.6. Jaký význam má pro vás ukazatelový systém?	122
Literatura	124
Rejstřík	125
Seznam obrázků	127