

OBSAH

SEZNAM SYMBOLŮ A ZNAČEK	6
I ANALÝZA A ŘÍZENÍ NÁKLADŮ V PODNIKATELSKÉ ČINNOSTI. 8	8
1.1 Základní pojmy a charakteristiky nákladů.....	9
1.2 Základní členění nákladů.....	10
1.2.1 Druhové třídění nákladů.....	10
1.2.2 Účelové třídění nákladů.....	11
1.2.3 Náklady podle způsobů alokace.....	11
1.2.4 Náklady fixní a variabilní.....	11
1.3 Manažerské pojetí nákladů (manažerské účetnictví).....	12
1.3.1 Krátkodobá nákladová funkce.....	12
1.3.2 Dlouhodobá nákladová funkce.....	14
1.4 Management nákladů.....	15
1.4.1 Kalkulace nákladů.....	15
1.4.2 Základní typy nákladových kalkulací.....	16
2 FINANČNÍ ANALÝZA PODNIKU.....	21
2.1 Horizontální a vertikální analýza účetních výkazů.....	21
2.2 Poměrová analýza.....	22
2.2.1 Ukazatele likvidity.....	23
2.2.2 Ukazatele aktivity.....	23
2.2.3 Ukazatele struktury zdrojů (zadluženosti).....	25
2.2.4 Ukazatele výnosnosti (rentability, ziskovosti).....	25
2.2.5 Ukazatele tržní hodnoty a tržního rizika.....	26
2.3 Ukazatele produktivity práce.....	27
2.4 Analýza čistého pracovního kapitálu.....	27
2.5 Trendová analýza.....	28
2.6 Srovnávací analýza.....	28
2.7 Grafická analýza.....	29
2.8 Pyramidová soustava finančních ukazatelů.....	29
2.9 Bonitní a bankrotní modely.....	30
2.9.1 Kralický rychlý test.....	30
2.9.2 Altmanův index.....	31
3 UKAZATELE A ZÁKLADNÍ OPERACE S INDEXY.....	37
3.1 Základní typy ukazatelů a jejich vlastnosti.....	37
3.2 Srovnávání hodnot jednotlivých ukazatelů.....	38
3.3 Indexy a jejich členění.....	39
3.4 Individuální složené indexy a rozdíly.....	40
3.5 Řetězové a bazické indexy a rozdíly.....	40
3.6 Způsoby rozkladu indexů a rozdílů.....	41
3.6.1 Metoda postupných změn.....	42
3.6.2 Metoda rozkladu se zbytkem.....	42

3.6.3	Logaritmická metoda rozkladu	42
3.7	Souhrnné indexy úrovně (cenové)	43
3.8	Cenové indexy v praxi.....	44
3.9	Souhrnné indexy objemu	45
4	MANAŽERSKÉ ROZHODOVÁNÍ	50
4.1	Klasifikace rozhodování a rozhodovacích problémů.....	50
4.2	Rozhodovací proces.....	51
4.3	Identifikace rozhodovacího problému – situační analýza	51
4.4	Analýza a formulace rozhodovacích problémů.....	52
4.4.1	Analýza silových polí	52
4.4.2	Šestero dobrých sluhů	52
4.4.3	Influenční diagramy	52
4.5	Určení příčin, které problém vyvolávají	53
4.5.1	Kauzální analýza.....	53
4.5.2	Kauzální řetězec	54
4.6	Stanovení kritérií hodnocení.....	58
4.6.1	Párové srovnávání.....	59
4.6.2	Fullerova metoda	59
4.6.3	Saatyho metoda.....	59
4.6.4	Metoda postupného rozvrhu vah (strom kritérií)	60
4.7	Tvorba variant	61
4.7.1	Brainstorming	61
4.7.2	Analogie.....	62
4.7.3	Synektika	63
4.8	Hodnocení variant a volba varianty určené k realizaci	63
4.9	Metody vícekritériálního hodnocení	63
4.9.1	Jednoduché metody stanovení hodnoty (užitku) variant.....	64
4.9.2	Kompenzační metoda	65
4.10	Rozhodování za rizika a nejistoty.....	66
4.10.1	Funkce utility za rizika	66
4.10.2	Konstrukce funkce utility.....	66
4.10.3	Rozhodovací matice	67
4.10.4	Pravidla rozhodování za rizika	67
4.10.5	Pravidla rozhodování za nejistoty	68
4.11	Skupinové rozhodování	69
4.11.1	Míra participace.....	69
4.11.2	Volba stylu rozhodování.....	69
4.11.3	Model Vroom-Yetton	69
5	NÁSTROJE MANAGEMENTU KVALITY	76
5.1	Seďm základních nástrojů managementu jakosti	76
5.1.1	Vývojový (postupový) diagram	76
5.1.2	Diagram příčin a následku - Ishikawův diagram.....	77
5.1.3	Formulář pro sběr údajů	78
5.1.4	Paretův diagram.....	79

5.1.5	Histogram.....	80
5.1.6	Bodové diagramy	80
5.1.7	Regulační diagram.....	81
5.2	Sedm „nových“ nástrojů managementu jakosti.....	82
5.2.1	Afinitní diagram (diagram příbuznosti)	82
5.2.2	Diagram vzájemných vztahů (relační diagram).....	83
5.2.3	Systematický (stromový) diagram.....	84
5.2.4	Maticový diagram.....	84
5.2.5	Analýza údajů v matici	84
5.2.6	Diagram PDPC.....	85
5.2.7	Sít'ový graf.....	85
6	KRIZOVÝ MANAGEMENT PODNIKU	90
6.1	Krizové řízení	90
6.2	Příčiny krize	91
6.3	Identifikace a diagnostika podnikové krize	91
6.4	Dynamika podnikatelské krize.....	92
6.5	Charakter krizového vývoje	92
6.6	Metody a nástroje krizového managementu pro náhlé krize	93
6.7	Metody a nástroje krizového managementu.....	95
6.7.1	Systemy včasného varování.....	95
6.7.2	Sanace.....	95
6.7.3	Fúze.....	96
6.7.4	Likvidace podniku	97
6.7.5	Konkurz a vyrovnání.....	98
6.7.6	Nucené vyrovnání.....	99