

# Obsah

Slovo úvodem .....	10
O autorech .....	11
Předmluva .....	13

## Část I.

### Tvorba strategie a strategické plánování

<b>1. Strategické řízení, jeho základní prvky a význam pro úspěšné řízení organizace .....</b>	<b>19</b>
1.1 Vymezení obsahu strategického řízení .....	19
1.2 Fáze strategického managementu .....	22
1.2.1 Formulace strategického záměru .....	22
1.2.2 Tvorba strategického plánu .....	23
1.2.3 Implementace strategie .....	23
1.2.4 Hodnocení realizace strategie .....	23
1.3 Úrovně, složky a charakteristiky úspěšné strategie .....	24
1.4 Model strategického managementu .....	25
Shrnutí .....	27
Seznam použité literatury .....	27
<b>2. Základní principy správné tvorby strategie .....</b>	<b>29</b>
2.1 Poslání, vize, strategické cíle: vymezení strategických východisek .....	29
2.2 Analýza prostředí ovlivňujícího strategická východiska .....	31
2.3 Uplatnění scénářů na taktické úrovni řízení firmy .....	32
2.4 Revize výchozího strategického záměru .....	34
2.4.1 Korekce strategických východisek .....	35
Shrnutí .....	36
Seznam použité literatury .....	37

## Část II.

### Základní aspekty realizace strategie

<b>3. Implementace strategie a její úspěšnost .....</b>	<b>41</b>
3.1 Charakter implementace a její vztah ke strategii .....	41
3.2 Poznatky z empirických výzkumů implementace strategie .....	43
3.2.1 Úspěšnost implementace strategie .....	43
3.2.2 Rozdíly výkonnosti nejúspěšnějších realizátorů strategie od ostatních společností .....	45
Shrnutí .....	47
Seznam použité literatury .....	48

<b>4. Implementační faktory</b>	<b>51</b>
4.1 Skupiny implementačních faktorů	51
4.2 Kategorizace implementačních faktorů	54
4.3 Významnost implementačních faktorů	56
4.3.1 Významnost implementačních bariér	57
4.3.2 Významnost implementačních aktivit	62
4.3.3 Významnost faktorů úspěšnosti implementace strategie	63
Shrnutí	67
Seznam použité literatury	69
<b>5. Modely a podpůrné nástroje realizace strategie</b>	<b>71</b>
5.1 Rámcové modely implementace strategie	71
5.1.1 Rámcový implementační model podle Syretta	72
5.1.2 Rámcový implementační model podle Allia	73
5.1.3 Rámcový implementační model podle Hrebiniaka	75
5.1.4 Rámcový implementační model podle Okumuse	78
5.1.5 Rámcový implementační model podle Ivančic	79
5.1.6 Rámcový implementační model podle Noblea	80
5.1.7 Rámcový implementační model AMA	81
5.1.8 Implementační model podle Ramashaly	82
5.1.9 Závěrečné poznámky	82
5.2 Strategické mapy	83
5.2.1 Rámec strategické mapy	85
5.2.2 Perspektivy strategických map	87
5.2.3 Interní procesy	89
5.2.4 Interní potenciály: učení se a růst	90
5.2.5 Obecné podoby strategických map pro implementaci základních profilových strategií organizací	90
5.2.6 Aplikace strategických map	95
5.3 Implementace strategie pomocí modelu Balanced Scorecard	96
5.3.1 Zásady praktického zpracování dokumentace pro implementaci strategického plánu pomocí BSC v organizaci	99
5.4 Řízení portfolia projektů	120
5.4.1 Nedostatky řízení portfolia projektů v hospodářské praxi	121
5.4.2 Cíle řízení portfolia projektů	122
5.4.3 Procesní modely řízení portfolia projektů	122
5.4.4 Charakteristika fází procesního modelu	124
5.4.5 Přínosy řízení portfolia projektů v praxi a předpoklady jejich dosažení	135
5.5 Management změny	137
5.5.1 Charakteristika konceptu	137
5.5.2 Charakter, dynamika, příčiny a důsledky působení změn	138
5.5.3 Řízení procesu změny	138
5.5.4 Fenomén změny v silovém poli organizace	141
5.5.5 Chaos jako podnikatelská příležitost	142
5.5.6 Reengineering	143
5.5.7 Kritické faktory úspěchu BPR a jeho přínosy	146

Shrnutí .....	146
Seznam použité literatury .....	149

### Část III.

## Integrovaný model realizace strategie

<b>6. Struktura modelu a jeho základní aktivity .....</b>	<b>155</b>
6.1 Struktura a náplň integrovaného modelu realizace strategie .....	155
6.2 Charakteristika aktivit tvořících jádro integrovaného modelu .....	157
6.2.1 Strategie .....	157
6.2.2 Tvorba podnikatelského plánu .....	162
6.2.3 Struktura podnikatelského plánu .....	162
6.3 Realizační resumé .....	163
6.4 Charakteristika firmy a jejích strategických cílů na sledované období .....	164
6.5 Vymezení produktů a služeb .....	164
6.6 Obchodní plán shrnující výsledky marketingového průzkumu .....	165
6.7 Výrobně-technologický plán .....	165
6.8 Finanční plán a dílčí podpůrné rozpočty .....	166
6.9 Analýza finanční výkonnosti plánu .....	166
6.10 Organizační zabezpečení podnikatelského plánu .....	167
6.11 Rozbor rizikovosti podnikatelského plánu .....	168
6.12 Dodatky a přílohy k podnikatelskému plánu .....	168
6.13 Požadavky na podnikatelský plán .....	169
6.13.1 Implementační plány .....	169
6.13.2 Realizace strategie na podnikové úrovni .....	173
6.14 Východiska realizace firemní strategie .....	173
6.15 Zformování realizačního týmu .....	173
6.16 Upřesnění a redefinice vybraných předpokladů .....	174
6.17 Zajištění souhlasu klíčových stakeholderů .....	174
6.18 Vlastní realizace strategie .....	175
6.19 Komunikace strategie a její realizace .....	177
6.20 Konflikty a jejich řešení .....	177
6.21 Řízení rizik spojených s realizací strategie .....	178
6.21.1 Celkové zhodnocení realizace strategie .....	179
Shrnutí .....	185
Seznam použité literatury .....	188
Dodatek I: Postup tvorby finančního plánu .....	190
Plánová výsledovka .....	190
Rozpočtová rozvaha .....	190
Plán cash flow .....	192
<b>7. Aktivity vytvářející předpoklady úspěšné realizace strategie. ....</b>	<b>195</b>
7.1 Tvorba komplexního systému řízení výkonnosti .....	195
7.1.1 Podstata komplexních přístupů k měření výkonnosti firem .....	196
7.1.2 Souvislosti mezi systémem Balanced Scorecard (BSC) a řízením výkonnosti firem s cílem zvyšování jejich hodnoty .....	199
7.1.3 Souvislosti mezi systémem Balanced Scorecard (BSC) a řízením výkonnosti na úrovni procesů .....	201

7.1.4	Souvislosti mezi systémem Balanced Scorecard (BSC) a promítnutím výkonnosti do atributů kvality .....	202
7.1.5	Souvislosti mezi systémem Balanced Scorecard (BSC) a zajišťováním výkonnosti projektových portfolií .....	203
7.1.6	Praktické poznatky zavedení Balanced Scorecard (BSC) jako komplexního nástroje řízení výkonnosti organizace .....	206
7.2	Tvorba systému řízení lidských zdrojů .....	214
7.3	Organizační struktura a kultura .....	217
7.3.1	Organizační struktura .....	218
7.3.2	Organizační kultura .....	218
	Shrnutí .....	221
	Seznam použité literatury .....	224
<b>8.</b>	<b>Průběžné aktivity realizace strategie .....</b>	<b>225</b>
8.1	Komunikace .....	225
8.1.1	Vertikální a horizontální komunikace .....	225
8.1.2	Komunikace se stakeholdery .....	227
8.2	Koordinace .....	232
8.3	Monitorování externího okolí .....	233
8.4	Kontrola, monitorování a hodnocení průběhu implementace strategie .....	239
8.4.1	Controlling .....	240
8.4.2	Reporting a jeho úloha v controllingu .....	246
8.4.3	Kontrola průběhu implementace podnikatelského plánu v metodice Balanced Scorecard (BSC) .....	247
8.5	Leadership .....	258
	Shrnutí .....	259
	Seznam použité literatury .....	261

## Přílohy

<b>Příloha 1A: Strategický plán společnosti Kaučuk, a.s., se zaměřením na realizaci investiční strategie .....</b>	<b>265</b>
Tvorba strategického plánu organizace Kaučuk, a.s. ....	265
Tvorba a realizace investičního plánu .....	266
Závěr .....	267
<b>Příloha 1B: Případová studie realizace strategie ve sféře státní instituce „Koncepte petrochemie ČR (1994)“ .....</b>	<b>269</b>
Základní strategická východiska .....	269
Organizace realizace strategie a naplnění cílů .....	270
Závěr .....	271
<b>Příloha 1C: Případová studie realizace strategie rozvoje vybraného města a jeho realizační plán .....</b>	<b>273</b>
Tvorba strategického plánu města Kralupy nad Vltavou .....	273
Průběh kontroly projektů a realizace PSER .....	276
Základní poznatky z kontroly projektů a realizace PSER .....	277
Závěr .....	278

<b>Příloha 2: Tvorba scénářů na podporu strategického plánování.</b>	<b>279</b>
2.1 Identifikace rizikových faktorů a stanovení jejich významnosti	279
2.2 Formulace reprezentativních scénářů a testování jejich konzistence	280
2.3 Stanovení pravděpodobností scénářů	281
2.4 Provedení gap analýzy pro posouzení míry naplnění formulovaných strategických cílů	282
2.4.1 Uplatnění scénářů pro podporu strategického plánování v praxi	282
Literatura	291

<b>Příloha 3: Příklad tvorby finančního plánu pro podnikatelský plán v konkrétní firmě.</b>	<b>293</b>
3.1 Plánový výkaz zisků a ztrát	293
3.2 Plánová rozvaha	300
3.2.1 Plán aktiv	300
3.2.2 Plán pasiv	302
3.3 Plán cash flow	306

<b>Příloha 4: Počítačová podpora zlepšení realizace strategie (Organizational Effectiveness Simulator).</b>	<b>309</b>
Závěr	313

<b>Rejstřík</b>	<b>315</b>
-----------------	------------