

Obsah

| | |
|---|----|
| O autorech..... | 11 |
| Předmluva k druhému, rozšířenému a doplněnému vydání..... | 14 |
| Předmluva Rut Bízkové..... | 19 |
| Metodologie zpracování publikace..... | 21 |

Část I Strategické řízení a plánování

| | |
|--|----|
| 1. Strategický management..... | 25 |
| 1.1 Směry rozvoje strategického managementu..... | 26 |
| 1.1.1 Významné osobnosti strategického managementu – stěžejní díla..... | 28 |
| 1.2 Definice strategického managementu..... | 29 |
| 1.3 Fáze strategického managementu..... | 34 |
| 1.3.1 Formulace strategického záměru..... | 34 |
| 1.3.2 Tvorba strategického plánu..... | 35 |
| 1.3.3 Implementace strategie..... | 35 |
| 1.3.4 Hodnocení strategie..... | 36 |
| 1.4 Úrovně řízení podle hlediska času a hierarchie..... | 36 |
| 1.4.1 Úrovně tvorby strategií..... | 37 |
| 1.5 Model strategického managementu..... | 42 |
| 1.6 Strategická východiska..... | 43 |
| 1.6.1 Poslání, vize, strategické cíle – vymezení strategických východisek..... | 43 |
| 1.7 Identifikace faktorů ovlivňujících strategický záměr..... | 48 |
| 1.7.1 Business Intelligence a Competitive Intelligence..... | 48 |
| 1.7.2 Benchmarking..... | 53 |
| 1.7.3 Profil konkurentů..... | 54 |
| 1.7.4 Odvětvové analýzy..... | 54 |
| 1.7.5 Finanční analýzy..... | 54 |
| 1.7.6 „Win/Loss“ analýzy..... | 55 |
| 1.7.7 Scénáře..... | 55 |
| 1.7.8 Marketingové analýzy..... | 55 |
| 1.7.9 Analýza prostředí ovlivňujícího strategická východiska – SWOT analýza..... | 55 |
| 1.8 Scénáře vývoje prostředí..... | 68 |
| 1.8.1 Tvorba scénářů..... | 68 |
| 1.9 Revize výchozího strategického záměru..... | 73 |
| 1.9.1 Tvorba variant strategie..... | 73 |
| 1.9.2 Hodnocení a výběr variant strategie..... | 82 |

| | |
|--|------------|
| Shrnutí | 97 |
| Dodatek I: | |
| Obecná typologie strategií..... | 100 |
| Literatura | 105 |
| 2. Strategické plánování v hospodářské praxi | 109 |
| 2.1 Základní východiska přístupů ke strategickému plánování | 110 |
| 2.2 Trendy strategického plánování | 111 |
| 2.2.1 Podnikatelský model jako nástroj podpory tvorby strategie | 112 |
| 2.2.2 Strategické rozhodování | 113 |
| 2.3 Revize a korekce výchozích předpokladů | 115 |
| 2.4 Postup tvorby strategického plánu | 115 |
| 2.5 Přístupy k tvorbě plánů | 117 |
| 2.5.1 Postupové kroky tvorby strategických plánů | 117 |
| 2.5.2 Formulování strategických operací | 118 |
| 2.5.3 Strategické plány na úrovni podnikatelských jednotek | 119 |
| 2.5.4 Strategické plány na úrovni týmů a procesů | 120 |
| 2.6 Funkční strategie a strategické plány | 121 |
| 2.6.1 Dekompozice firemních cílů na dílčí cíle | 121 |
| 2.6.2 Přiřazení strategických operací dílčím cílům | 121 |
| 2.6.3 Obchodní a marketingový strategický plán | 122 |
| 2.6.4 Strategický výrobní plán | 122 |
| 2.6.5 Strategický plán řízení jakosti | 123 |
| 2.6.6 Strategický plán ochrany životního prostředí a bezpečnosti práce | 124 |
| 2.6.7 Strategický plán logistiky | 125 |
| 2.6.8 Strategický plán výzkumu, vývoje a technického rozvoje | 126 |
| 2.6.9 Strategický plán řízení údržby | 127 |
| 2.6.10 Strategický plán řízení lidských zdrojů | 128 |
| 2.6.11 Strategický plán řízení informačních a komunikačních technologií (ICT) | 128 |
| 2.6.12 Strategický plán budování firemní identity a firemního image ... | 130 |
| 2.6.13 Strategický plán řízení firemních rizik | 130 |
| 2.6.14 Strategický investiční plán | 131 |
| 2.6.15 Strategický finanční plán | 131 |
| 2.6.16 Formulace strategických plánů na procesním základě | 132 |
| 2.6.17 Kritické faktory úspěchu tvorby plánů | 134 |
| 2.7 Implementace strategie ve firmě | 135 |
| Shrnutí | 138 |
| Literatura | 139 |
| 3. Tvorba a řízení investičního programu | 141 |
| 3.1 Charakter úlohy tvorby investičního programu | 142 |
| 3.2 Cíle tvorby a řízení investičního programu | 143 |
| 3.3 Požadavky na projekty ucházející se o zařazení do investičního programu | 145 |
| 3.3.1 Vazba projektů na firemní strategii | 145 |

| | | |
|-----------|---|------------|
| 3.3.2 | Vícekriteriální hodnocení projektů | 145 |
| 3.3.3 | Společný scénář | 149 |
| 3.3.4 | Forma vyjádření rizika | 149 |
| 3.4 | Požadavky na vytvářený investiční program | 151 |
| 3.4.1 | Realizovatelnost investičního programu | 151 |
| 3.4.2 | Vyváženost investičního programu | 152 |
| 3.4.3 | Přijatelné riziko | 152 |
| 3.4.4 | Časový horizont tvorby investičního programu | 154 |
| 3.5 | Proces tvorby investičního programu | 154 |
| 3.5.1 | Alokace omezených zdrojů | 154 |
| 3.5.2 | Zásady sestavení optimálního portfolia | 155 |
| 3.5.3 | Řízení investičního programu pomocí projektových portfolií ... | 157 |
| 3.5.4 | Tvorba investičního programu a jeho hodnocení | 158 |
| 3.6 | Optimalizace investičního programu | 160 |
| 3.6.1 | Charakter optimalizační úlohy | 160 |
| 3.6.2 | Optimalizace při jediném omezení | 161 |
| 3.6.3 | Optimalizace při více omezeních | 163 |
| 3.6.4 | Hodnocení investičního programu a jeho optimalizace | 163 |
| 3.7 | Diverzifikace investičního programu jako nástroj řízení rizika portfolia .. | 166 |
| 3.8 | Aktualizace investičního programu | 168 |
| 3.8.1 | Aktualizace hodnocení projektů | 168 |
| 3.8.2 | Restrukturalizace investičního programu | 169 |
| 3.8.3 | Hodnocení investičního programu | 170 |
| 3.9 | Implementace portfoliového přístupu k tvorbě investičního programu ... | 171 |
| | Shrnutí | 172 |
| | Dodatek I: Analýza rizika investičních projektů simulací Monte Carlo | 174 |
| | Dodatek II: Aplikace modelu tvorby projektového portfolia v malých a středních podnicích | 178 |
| | Literatura | 183 |
| 4. | Tvorba strategického finančního plánu | 185 |
| 4.1 | Náplň strategického finančního plánu | 186 |
| 4.2 | Východiska tvorby strategického finančního plánu | 187 |
| 4.2.1 | Finanční strategie firmy | 187 |
| 4.2.2 | Strategické cíle firmy | 196 |
| 4.2.3 | Výsledky finanční analýzy | 199 |
| 4.2.4 | Soustava strategických funkčních plánů | 200 |
| 4.3 | Tvorba strategického finančního plánu | 200 |
| 4.3.1 | Metody prognózování | 200 |
| 4.3.2 | Plánový výkaz zisků a ztrát | 203 |
| 4.3.3 | Plánová rozvaha | 208 |
| 4.3.4 | Plán peněžních toků | 214 |
| 4.3.5 | Další složky strategického finančního plánu | 217 |
| | Shrnutí | 219 |
| | Literatura | 220 |

| | |
|--|------------|
| 5. Hodnocení strategie a controlling strategie | 221 |
| 5.1 Charakteristiky úspěšného systému hodnocení strategie | 223 |
| 5.2 Proces hodnocení strategie | 224 |
| 5.2.1 Náplň hodnocení strategie | 224 |
| 5.2.2 Efektivnost | 225 |
| 5.2.3 Produktivita (výkonnost) | 226 |
| 5.2.4 Manažerská výkonnost | 226 |
| 5.2.5 Charakteristiky kontrolních procesů | 228 |
| 5.3 Rámec hodnocení strategie | 228 |
| 5.3.1 Prověření podkladů tvorby strategie | 229 |
| 5.3.2 Měření a hodnocení výkonnosti strategie | 230 |
| 5.3.3 Výkonnost firmy | 234 |
| 5.3.4 Realizace korekčních opatření | 237 |
| 5.4 Controlling | 240 |
| 5.4.1 Postavení controllingu v procesech hodnocení strategie | 240 |
| 5.4.2 Hodnocení implementace strategie | 243 |
| 5.4.3 Controlling růstu hodnoty firmy | 246 |
| 5.4.4 Finanční controlling | 247 |
| 5.4.5 Reporting a jeho úloha v controllingu | 247 |
| Shrnutí | 248 |
| Literatura | 250 |

Část II

Vybrané aspekty strategického řízení a plánování

| | |
|---|------------|
| 6. Řízení růstu, fúze a akvizice | 253 |
| 6.1 Řízení růstu | 254 |
| 6.1.1 Trvalý růst | 254 |
| 6.1.2 Vyvážený růst | 257 |
| 6.1.3 Problémy příliš rychlého a příliš pomalého růstu | 260 |
| 6.1.4 Organický a externí růst | 262 |
| 6.2 Fúze a akvizice | 262 |
| 6.2.1 Pojetí fúzí a akvizicí | 262 |
| 6.2.2 Typy fúzí a akvizicí | 264 |
| 6.2.3 Cíle a motivy fúzí a akvizicí | 264 |
| 6.2.4 Procesní stránka fúzí a akvizicí | 266 |
| 6.2.5 Právní aspekty fúzí a akvizicí | 268 |
| 6.2.6 Financování fúzí a akvizicí | 269 |
| 6.2.7 Úspěšnost fúzí a akvizicí | 270 |
| 6.2.8 Historie fúzí a akvizicí | 272 |
| 6.2.9 Fúze a akvizice v Evropské unii a České republice | 274 |
| 6.3 Firemní restrukturalizace a divestice | 275 |
| Shrnutí | 277 |
| Literatura | 279 |

| | |
|---|------------|
| 7. Strategický management rizika a krizové řízení | 281 |
| 7.1 Nástroje managementu rizika | 282 |
| 7.1.1 Proces managementu rizika | 282 |
| 7.1.2 Vymezení kontextu a cílů managementu rizika | 284 |
| 7.1.3 Identifikace a sledování rizik | 285 |
| 7.1.4 Stanovení významnosti rizik | 286 |
| 7.1.5 Stanovení velikosti rizika | 289 |
| 7.1.6 Rozhodování o riziku, strategie snižování rizika | 290 |
| 7.1.7 Opatření na snížení rizika | 292 |
| 7.2 Strategické a operativní řízení rizika | 300 |
| 7.2.1 Strategické řízení rizika | 300 |
| 7.2.2 Operativní řízení rizika | 301 |
| 7.3 Kontingenční plánování | 302 |
| 7.4 Přínosy managementu rizika | 305 |
| 7.5 Krizový management | 306 |
| 7.5.1 Firemní krize, její příčiny a charakteristiky | 306 |
| 7.5.2 Cíle krizového managementu | 307 |
| 7.5.3 Manažerské postupy v krizových situacích | 307 |
| Shrnutí | 310 |
| Literatura | 312 |
| 8. Inovační strategie | 315 |
| 8.1 Podnikatelská strategie versus inovační strategie | 316 |
| 8.2 Inovační strategie a její vymezení | 316 |
| 8.2.1 Co je to inovační strategie? | 317 |
| 8.3 Model inovační strategie | 318 |
| 8.4 Přístupy k inovační strategii | 320 |
| 8.4.1 Racionalistické a gradualistické strategie | 321 |
| 8.4.2 Dimenze inovačních strategií | 322 |
| 8.4.3 Oblasti realizace inovačních strategií | 322 |
| 8.4.4 Typologie inovačních strategií | 323 |
| 8.4.5 Agilní přístupy k inovačním strategiím | 324 |
| 8.4.6 Inovační vůdčovství a následovnictví | 325 |
| 8.5 Systematický přístup k inovacím | 326 |
| 8.5.1 Problém a jeho formulace | 326 |
| 8.5.2 Plánování inovací | 326 |
| 8.5.3 Výzkum a vývoj a jeho plánování | 327 |
| 8.5.4 Technologie výrobku a procesu | 327 |
| 8.5.5 Novost a její relativita | 327 |
| 8.5.6 Do jakých inovací investovat? | 328 |
| 8.6 Inovace podnikatelských modelů | 328 |
| 8.7 Strategie modrých a rudých oceánů | 330 |
| 8.8 Využití kreativních přístupů k formulaci inovační strategie | 331 |
| 8.8.1 Otevřené inovace | 331 |
| 8.8.2 Design Thinking | 334 |
| 8.8.3 TRIZ | 335 |
| 8.8.4 WOIS | 336 |

| | |
|---|------------|
| Shrnutí | 337 |
| Literatura | 338 |
| 9. Přístupy ke strategickému plánování v hospodářské praxi | 341 |
| 9.1 Základní východiska a přístupy ke stanovení strategického záměru a strategie firmy | 343 |
| 9.2 Přístupy k tvorbě strategického plánu v hospodářské praxi | 349 |
| 9.3 Základní východiska a přístupy ke zpětnému hodnocení strategie | 365 |
| 9.4 Základní východiska a přístupy k využívání scénářových přístupů při strategickém plánování | 377 |
| I. Nástroje finančního controllingu | 385 |
| I.1 Ukazatele podporující controlling investic | 386 |
| I.1.1 Kritéria pro hodnocení efektivnosti investovaného kapitálu | 386 |
| I.1.2 Controlling efektivnosti zapojení dlouhodobého majetku | 391 |
| I.2 Ukazatele sledující zajištění pracovního kapitálu | 392 |
| I.3 Ukazatele sledující strukturu kapitálových zdrojů | 398 |
| I.4 Ukazatele produktivity | 402 |
| I.5 Ukazatele sloužící k predikci výkonnosti firmy | 402 |
| I.5.1 Souhrnné ukazatele | 403 |
| I.5.2 Pyramidová soustava poměrových ukazatelů | 405 |
| I.6 Ukazatele tvorby hodnoty ve firmě | 405 |
| Literatura | 407 |
| Shrnutí..... | 408 |
| Summary..... | 409 |
| Rejstřík | 410 |