

Obsah

PŘEDMLUVA	7
1. MANAGEMENT ZMĚNY	9
1.1 DŮVODY A VÝCHODISKA MANAGEMENTU ZMĚNY	9
1.2 DŮVODY RADIKÁLNÍCH ZMĚŇ	10
1.3 ZMĚNA JAKO PODSTATA VÝVOJOVÉHO PROCESU EKONOMICKÉHO ORGANISMU	12
1.4 INVENCE JAKO ZMĚNA VE STRUKTUŘE VĚDĚNÍ	13
1.1.1 Měření změny	15
1.5 KONKRÉTNÍ PODOBA INVENCÍ	16
1.6 ZDROJE INVENCÍ	18
1.1.1 Výzkum a vývoj	18
1.1.2 Licence	19
1.7 ROZHODOVÁNÍ O ZMĚNĚ	20
1.7.1 Rozhodování o cílech	20
1.7.2 Tvorba námětů rozvojových úkolů a akcí	22
1.7.3 Hodnocení rozvojových úkolů a akcí	23
1.7.4 Výběr rozvojových úkolů a akcí	25
1.8 CHARAKTER ZMĚN A JEJICH APLIKACE PŘI RESTRUKTURALIZACI PODNIKU	25
1.9 LIDSKÝ FAKTOR V MANAGEMENTU ZMĚNY	36
1.9.1 Úloha managementu	36
1.9.2 Organizační architektura	38
1.9.3 Překonání obav z nového	41
2. STRATEGICKÝ MANAGEMENT	43
2.1 ZÁKLADY STRATEGICKÉHO MANAGEMENTU	43
2.1.1 Pojetí a obsah strategického řízení	43
2.1.2 Druhy strategického řízení	43
2.1.3 Strategické řízení a strategie	44
2.1.4 Klasifikace prostředí	45
2.1.5 Typologie strategií	45
2.1.6 Strategie efektivnosti jako dominanta	45
2.1.7 Oblasti a úrovně strategie	47
2.1.8 Rozvojové strategie	48
2.2 STRATEGICKÝ PLÁNOVACÍ CYKLUS	48
2.3 DEFINICE POSLÁNÍ A CÍLŮ	49
2.4 STRATEGICKÁ ANALÝZA PROSTŘEDÍ (EXTERNÍ ANALÝZA)	49
2.4.1 Pochopení povahy prostředí	49
2.4.2 Prověření faktorů ovlivňujících externí okolí podniku	50
2.4.3 Analýza konkurenčního prostředí (Porterův 5F model)	52
2.4.4 Identifikace konkurenční pozice podniku	54
2.4.5 Identifikace klíčových příležitostí a hrozeb	56

2.5	STRATEGICKÁ ANALÝZA PODNIKU (INTERNÍ ANALÝZA)	57
2.5.1	Prověření zdrojů podniku	57
2.5.2	Nalezení a popis klíčových kompetencí podniku	58
2.5.3	Srovnávací analýzy	60
2.5.4	Bilance zdrojů a kompetencí vzhledem k organizaci	60
2.5.5	Identifikace klíčových silných a slabých stránek podniku	61
2.6	DEFINICE ŘEŠENÝCH PROBLÉMŮ	61
2.6.1	SWOT analýza	61
2.6.2	Analýza kritických faktorů úspěchu	61
2.7	NALEZENÍ MOŽNÝCH VARIANT ŘEŠENÍ (FORMULACE A TVORBA STRATEGIÍ)	62
2.7.1	Záměry a aspirace podniku	63
2.7.2	Generické konkurenční strategie	64
2.7.3	Tvorba strategie na úrovni podniku jako celku	68
3.	PODNIKATELSKÁ POLITIKA	71
3.1	PODNIKATELSKÁ STRATEGIE A JEJÍ REALIZACE	71
3.2	FUNKCE PODNIKATELSKÉHO PROJEKTU	71
3.3	OBECNÉ PODMÍNKY ÚSPĚŠNOSTI PODNIKATELSKÉHO PROJEKTU	72
3.3.1	Orientace projektu na trh	72
3.3.2	Prokázání prodejnosti výrobku	72
3.3.3	Věrohodnost a průkaznost předpovědi	72
3.3.4	Práce s rizikem	72
3.4	NÁLEŽITOSTI PODNIKATELSKÉHO PROJEKTU	73
3.5	TVORBA PODNIKATELSKÉHO PROJEKTU	73
3.5.1	Cíle podniku	73
3.5.2	Analýza prostředí	75
3.5.3	Výrobek nebo služba	76
3.5.4	Zákazníci	78
3.5.5	Ostatní účastníci trhu	80
3.5.6	Sestavení plánu	82
3.5.7	Kontrolní činnosti	86
3.6	FAKTORY ÚSPĚŠNÉ REALIZACE PODNIKATELSKÉHO PROJEKTU	87
3.6.1	Jméno firmy	87
3.6.2	Právní forma podnikání	88
3.6.3	Účetnictví	88
3.6.4	Informační systém	88
3.6.5	Další faktory	88
3.7	ZPRACOVÁNÍ A PREZENTACE PODNIKATELSKÉHO PROJEKTU	89
3.7.1	Uspořádání a obsah	89
3.7.2	Zpracování, editace a úprava vzhledu dokumentu	90
3.7.3	Prezentace	90
3.8	FINANCOVÁNÍ PODNIKATELSKÝCH PROJEKTŮ	90
3.8.1	Vlastní zdroje	91
3.8.2	Zahraniční úvěry	91
3.8.3	Tuzemské úvěry	92
3.8.4	Dodavatelské úvěry	93

3.8.5	Obligace	93
3.8.6	Leasing	93
3.8.7	Zvláštní způsoby financování projektů	94
4.	RIZIKO V PODNIKATELSKÉ ČINNOSTI	99
4.1	POJETÍ PODNIKATELSKÉHO RIZIKA	99
4.2	IDENTIFIKACE FAKTORŮ RIZIKA A STANOVENÍ JEJICH VÝZNAMNOSTI	100
4.2.1	Identifikace faktorů rizika	100
4.2.2	Stanovení významnosti faktorů rizika	101
4.3	ZPŮSOBY SNIŽOVÁNÍ PODNIKATELSKÉHO RIZIKA	103
4.3.1	Ofenzivní a defenzivní přístupy	103
4.3.2	Diverzifikace	104
4.3.3	Flexibilita (pružnost)	105
4.3.4	Dělení rizika	107
4.3.5	Transfer rizika	108
4.3.6	Pojištění	109
4.3.7	Etapová příprava a realizace podnikatelských projektů	111
4.3.8	Další přístupy ke snižování podnikatelského rizika	112
4.3.9	Zisk a riziko, sekundární rizika a riziková politika	116
4.4	PŘÍPRAVA PLÁNU KOREKČNÍCH OPATŘENÍ	117
5.	ŘÍZENÍ PROJEKTŮ	119
5.1	PROJEKTY	119
5.1.1	Vymezení pojmů	119
5.1.2	Pojetí a charakteristiky projektu	120
5.2	ŘÍZENÍ PROJEKTŮ	123
5.2.1	Vymezení pojmu	123
5.2.2	Cíle řízení projektů	123
5.2.3	Fáze řízení projektu	124
5.3	ORGANIZAČNÍ STRUKTURY ŘÍZENÍ PROJEKTŮ	128
5.3.1	Liniově štábní organizace projektů	128
5.3.2	Projektová organizace	129
5.3.3	Maticová organizace projektů	132
5.3.4	Kombinované organizační formy	135
5.3.5	Výběr vhodné organizační formy	135
5.4	PROJEKTOVÝ MANAŽER	136
5.4.1	Projektový manažer - definice a požadavky	136
5.4.2	Schopnosti, dovednosti a vlastnosti projektového manažera	140
5.4.3	Styl vedení projektového manažera	141
5.4.4	Partneři projektového manažera	142
5.5	PODPORA ŘÍZENÍ PROJEKTŮ	143
5.5.1	Metodologická podpora	143
5.5.2	Softwarová podpora řízení projektů	145
5.5.3	Informační systém pro řízení projektů	147

Obsah

6.	REENGINEERING	149
6.1	ÚVODEM	149
6.2	ÚROVNĚ REENGINEERINGU	150
6.3	MANAGEMENT PROCESŮ (PROCESS MANAGEMENT - PM)	151
6.4	MANAGEMENT PROCESŮ A POJETÍ PŘIDANÉ HODNOTY	157
6.5	BENCHMARKING	157
6.6	PROCESNÍ PŘÍSTUP A ZMĚNY V ORGANIZAČNÍ ARCHITEKTUŘE	159
6.7	METODIKA REENGINEERINGU	162
6.8	ZÁVĚREM	164
POUŽITÁ LITERATURA		167