

Obsah

O autorovi	9
Úvod	11
1. Konkurenceschopnost – základní předpoklad tvorby hodnoty firmy	13
1.1 Charakteristika pojmu „konkurenceschopnost“	14
1.1.1 Determinanty konkurenční výhody a výkonnosti firmy	16
1.1.2 Logicko-kauzální vazba komponentů konkurenční výhody v hodnotovém řetězci	18
1.2 Měření konkurenceschopnosti	20
1.2.1 Měření konkurenceschopnosti na makroekonomické úrovni	20
1.2.2 Podniková úroveň	24
2. Výkonnost a konkurenceschopnost firmy	27
2.1 Efektivnost, konkurenceschopnost a výkonnost – přístupy k měření	28
2.2 Hodnotově orientovaný management	32
2.2.1 Tržní přidaná hodnota (MVA)	34
2.2.2 Vnitřní hodnota firmy (IV)	36
2.2.3 Ekonomická přidaná hodnota (EVA)	39
2.2.4 Cash flow přidaná ekonomická hodnota (CEVA)	42
2.2.5 Přidaná hodnota pro akcionáře (SVA)	43
2.2.6 Rentabilita čistých aktiv (RONA)	44
2.2.7 Cash flow rentabilita hrubých aktiv (CROGA)	44
2.2.8 Cash flow návratnost investovaného kapitálu (CFROI)	46
3. Klíčové faktory konkurenční strategie a jejich měření	55
3.1 Tržby	56
3.1.1 Brand Building	56
3.1.2 Customer equity building	58
3.1.3 Analýza hodnoty pro zákazníka (CV)	59
3.1.4 Barometr spokojenosti zákazníka	64
3.1.5 Loajalita zákazníka (Customer Loyalty)	67
3.2 Zisk a finanční výkonnost	68
3.3 Náklady kapitálu a optimální kapitálová struktura	78
3.3.1 Cena úvěru	79
3.3.2 Obligace – emisní náklady	79
3.3.3 Náklady vlastního kapitálu	80

3.3.4	Průměrné náklady kapitálu	80
3.3.5	Optimalizace nákladů	81
4.	Identifikace a analýza tržní pozice firmy	87
4.1	Analýza dynamiky vstupů a výstupů	88
4.2	Paralelní soustavy ukazatelů	89
4.3	Predikce finanční tísně – bankrotní modely	90
4.3.1	Beaverova jednorozměrná diskriminační analýza	90
4.3.2	Beermanova diskriminační funkce	91
4.3.3	Altmanova vícerozměrná diskriminační funkce	92
4.3.4	Tafflerův model	92
4.3.5	Index důvěryhodnosti IN 95	93
4.4	Bonitní modely	94
4.4.1	Model podle M. Tamariho	94
4.4.2	Kralickýv quicktest	95
4.4.3	Skóre bonity	96
4.5	Nefinanční ukazatele	97
4.6	Systémy na bázi propojení finančních a nefinančních ukazatelů	101
4.7	Mezipodnikové srovnávání	104
5.	Vize, strategie, plán	113
5.1	Definování strategie	114
5.1.1	Obsah a struktura firemní strategie	114
5.1.2	Postup a pravidla zpracování strategie	115
5.2	Propojení strategie a plánu	118
5.3	Formulace a přepis strategických cílů do firemního plánu	119
5.3.1	Balanced Scorecard	120
5.3.2	Evropský model EFQM	133
6.	Plán podniku	161
6.1	Finanční plán	163
6.2	Dlouhodobý finanční plán	174
6.2.1	Sestavení výchozí ekonomické analýzy	175
6.2.2	Predikce vývoje tržeb	176
6.2.3	Kapitálové plánování na základě investičního rozhodovacího procesu, zahrnující kapitálové výdaje a peněžní příjmy z investic	177
6.2.4	Promítnutí vývoje tržeb a předpokládaných nákladů do výsledků hospodaření	179
6.2.5	Plán cash flow	180
6.2.6	Zhodnocení dopadu plánu pomocí nástrojů měření výkonnosti a hodnotového managementu	183
6.3	Krátkodobý finanční plán	194
6.3.1	Fáze peněžního cyklu	194
6.3.2	Kalkulace nákladů a zisku	200
6.3.3	Sestavení rozvahy, výkazu zisků a ztrát, výkazu o peněžních tocích	202
6.3.4	Přezkoumání krátkodobého plánu z hlediska zabezpečení základních cílů	203

7. Revitalizace firmy a finanční plán 209

7.1 Riziko a podnikání versus management změny 210

7.2 Korekce plánu a revitalizace firmy 211

7.3 Realizace opatření na zabezpečení revitalizace 216

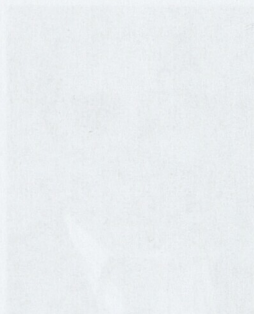
Seznam používaných zkratk 225

Literatura 229

© autorovi

Ing. Pavel Marinič, Ph.D., MBA

Vystudoval Fakultu ekonomiky a řízení na Vysoké škole ekonomické v Bratislavě (1983). Všechna postgraduální studia absolvoval studium hospodářské práva na právnícké fakultě Univerzity Pavla Jozefa Šafárika v Košicích (1989), mezinárodní managementu na Prague International Business School v Praze (2000), MBA na Europäische Wirtschaftshochschule v Berlíně (2001) a v roce 2004 úspěšně absolvoval doktorské studium v Ph.D. na VŠE v Praze. Pracoval jako ekonomický náměstek vedoucí v podniku Praga Praha (1986-1997), obchodní ředitel v podniku Safina Vestec (1989-1997), působil v zahraničních firmách Hanger Stuttgart jako ředitel záměstek v Česku například (1990-1994) a Pragas Dortmund (1998-2000) jako ředitel pro východní Evropu.



V současné době se věnuje přednáškové a konzultační činnosti v oblasti vynálešářského a celoživotního vzdělávání. Je členem katedry financí oceňování podniku Vysoké školy ekonomické v Praze a Institutu účetnictví a finančního řízení podniku na Škole Auto Vysoké školy v Kladě Boleslavě. Krátce také působil na Vysoké škole ekonomické a managementu (VŠEM) v Praze. Od roku 1995 je členem mezinárodní organizace odborníků v oblasti řešení finanční významy SSC Collaborative – New York, USA.