

08 Revitalizace firmy a finanční plán	úvodní výběžek o tomto téma	4.2.2	209																																																																																																
18 7.1. Riziko a podnikání versus management a finanční sociálního O	7.2. Konec plánu a revitalizace firmy	7.3. Revitalizace opětovně na konkurenčním trhu	7.4. Finanční výzvy v důmru výdajů a výdajů	7.5. Revitalizace podniků v zahraničí	7.6. Revitalizace vlastního podniku	7.7. Revitalizace vlastního podniku	7.8. Revitalizace vlastního podniku	7.9. Revitalizace vlastního podniku	7.10. Revitalizace vlastního podniku	7.11. Revitalizace vlastního podniku	7.12. Revitalizace vlastního podniku	7.13. Revitalizace vlastního podniku	7.14. Revitalizace vlastního podniku	7.15. Revitalizace vlastního podniku	7.16. Revitalizace vlastního podniku	7.17. Revitalizace vlastního podniku	7.18. Revitalizace vlastního podniku	7.19. Revitalizace vlastního podniku	7.20. Revitalizace vlastního podniku	7.21. Revitalizace vlastního podniku	7.22. Revitalizace vlastního podniku	7.23. Revitalizace vlastního podniku	7.24. Revitalizace vlastního podniku	7.25. Revitalizace vlastního podniku	7.26. Revitalizace vlastního podniku	7.27. Revitalizace vlastního podniku	7.28. Revitalizace vlastního podniku	7.29. Revitalizace vlastního podniku	7.30. Revitalizace vlastního podniku	7.31. Revitalizace vlastního podniku	7.32. Revitalizace vlastního podniku	7.33. Revitalizace vlastního podniku	7.34. Revitalizace vlastního podniku	7.35. Revitalizace vlastního podniku	7.36. Revitalizace vlastního podniku	7.37. Revitalizace vlastního podniku	7.38. Revitalizace vlastního podniku	7.39. Revitalizace vlastního podniku	7.40. Revitalizace vlastního podniku	7.41. Revitalizace vlastního podniku	7.42. Revitalizace vlastního podniku	7.43. Revitalizace vlastního podniku	7.44. Revitalizace vlastního podniku	7.45. Revitalizace vlastního podniku	7.46. Revitalizace vlastního podniku	7.47. Revitalizace vlastního podniku	7.48. Revitalizace vlastního podniku	7.49. Revitalizace vlastního podniku	7.50. Revitalizace vlastního podniku	7.51. Revitalizace vlastního podniku	7.52. Revitalizace vlastního podniku	7.53. Revitalizace vlastního podniku	7.54. Revitalizace vlastního podniku	7.55. Revitalizace vlastního podniku	7.56. Revitalizace vlastního podniku	7.57. Revitalizace vlastního podniku	7.58. Revitalizace vlastního podniku	7.59. Revitalizace vlastního podniku	7.60. Revitalizace vlastního podniku	7.61. Revitalizace vlastního podniku	7.62. Revitalizace vlastního podniku	7.63. Revitalizace vlastního podniku	7.64. Revitalizace vlastního podniku	7.65. Revitalizace vlastního podniku	7.66. Revitalizace vlastního podniku	7.67. Revitalizace vlastního podniku	7.68. Revitalizace vlastního podniku	7.69. Revitalizace vlastního podniku	7.70. Revitalizace vlastního podniku	7.71. Revitalizace vlastního podniku	7.72. Revitalizace vlastního podniku	7.73. Revitalizace vlastního podniku	7.74. Revitalizace vlastního podniku	7.75. Revitalizace vlastního podniku	7.76. Revitalizace vlastního podniku	7.77. Revitalizace vlastního podniku	7.78. Revitalizace vlastního podniku	7.79. Revitalizace vlastního podniku	7.80. Revitalizace vlastního podniku	7.81. Revitalizace vlastního podniku	7.82. Revitalizace vlastního podniku	7.83. Revitalizace vlastního podniku	7.84. Revitalizace vlastního podniku	7.85. Revitalizace vlastního podniku	7.86. Revitalizace vlastního podniku	7.87. Revitalizace vlastního podniku	7.88. Revitalizace vlastního podniku	7.89. Revitalizace vlastního podniku	7.90. Revitalizace vlastního podniku	7.91. Revitalizace vlastního podniku	7.92. Revitalizace vlastního podniku	7.93. Revitalizace vlastního podniku	7.94. Revitalizace vlastního podniku	7.95. Revitalizace vlastního podniku	7.96. Revitalizace vlastního podniku	7.97. Revitalizace vlastního podniku	7.98. Revitalizace vlastního podniku	7.99. Revitalizace vlastního podniku	7.100. Revitalizace vlastního podniku
09 Literatura	základní literatura	1.1.1	229																																																																																																
10 10.1. Revitalizace firmy a finanční plán	úvodní výběžek o tomto téma	4.2.2	209																																																																																																
11 11.1. Revitalizace firmy a finanční plán	úvodní výběžek o tomto téma	4.2.2	209																																																																																																
12 12.1. Revitalizace firmy a finanční plán	úvodní výběžek o tomto téma	4.2.2	209																																																																																																
13 13.1. Revitalizace firmy a finanční plán	úvodní výběžek o tomto téma	4.2.2	209																																																																																																
14 14.1. Revitalizace firmy a finanční plán	úvodní výběžek o tomto téma	4.2.2	209																																																																																																
15 15.1. Revitalizace firmy a finanční plán	úvodní výběžek o tomto téma	4.2.2	209																																																																																																
16 16.1. Revitalizace firmy a finanční plán	úvodní výběžek o tomto téma	4.2.2	209																																																																																																
17 17.1. Revitalizace firmy a finanční plán	úvodní výběžek o tomto téma	4.2.2	209																																																																																																
18 18.1. Revitalizace firmy a finanční plán	úvodní výběžek o tomto téma	4.2.2	209																																																																																																
19 19.1. Revitalizace firmy a finanční plán	úvodní výběžek o tomto téma	4.2.2	209																																																																																																
20 20.1. Revitalizace firmy a finanční plán	úvodní výběžek o tomto téma	4.2.2	209																																																																																																
21 21.1. Revitalizace firmy a finanční plán	úvodní výběžek o tomto téma	4.2.2	209																																																																																																
22 22.1. Revitalizace firmy a finanční plán	úvodní výběžek o tomto téma	4.2.2	209																																																																																																
23 23.1. Revitalizace firmy a finanční plán	úvodní výběžek o tomto téma	4.2.2	209																																																																																																
24 24.1. Revitalizace firmy a finanční plán	úvodní výběžek o tomto téma	4.2.2	209																																																																																																
25 25.1. Revitalizace firmy a finanční plán	úvodní výběžek o tomto téma	4.2.2	209																																																																																																
26 26.1. Revitalizace firmy a finanční plán	úvodní výběžek o tomto téma	4.2.2	209																																																																																																
27 27.1. Revitalizace firmy a finanční plán	úvodní výběžek o tomto téma	4.2.2	209																																																																																																
28 28.1. Revitalizace firmy a finanční plán	úvodní výběžek o tomto téma	4.2.2	209																																																																																																
29 29.1. Revitalizace firmy a finanční plán	úvodní výběžek o tomto téma	4.2.2	209																																																																																																
30 30.1. Revitalizace firmy a finanční plán	úvodní výběžek o tomto téma	4.2.2	209																																																																																																
31 31.1. Revitalizace firmy a finanční plán	úvodní výběžek o tomto téma	4.2.2	209																																																																																																
32 32.1. Revitalizace firmy a finanční plán	úvodní výběžek o tomto téma	4.2.2	209																																																																																																
33 33.1. Revitalizace firmy a finanční plán	úvodní výběžek o tomto téma	4.2.2	209																																																																																																
34 34.1. Revitalizace firmy a finanční plán	úvodní výběžek o tomto téma	4.2.2	209																																																																																																
35 35.1. Revitalizace firmy a finanční plán	úvodní výběžek o tomto téma	4.2.2	209																																																																																																
36 36.1. Revitalizace firmy a finanční plán	úvodní výběžek o tomto téma	4.2.2	209																																																																																																
37 37.1. Revitalizace firmy a finanční plán	úvodní výběžek o tomto téma	4.2.2	209																																																																																																
38 38.1. Revitalizace firmy a finanční plán	úvodní výběžek o tomto téma	4.2.2	209																																																																																																
39 39.1. Revitalizace firmy a finanční plán	úvodní výběžek o tomto téma	4.2.2	209																																																																																																
40 40.1. Revitalizace firmy a finanční plán	úvodní výběžek o tomto téma	4.2.2	209																																																																																																
41 41.1. Revitalizace firmy a finanční plán	úvodní výběžek o tomto téma	4.2.2	209																																																																																																
42 42.1. Revitalizace firmy a finanční plán	úvodní výběžek o tomto téma	4.2.2	209																																																																																																
43 43.1. Revitalizace firmy a finanční plán	úvodní výběžek o tomto téma	4.2.2	209																																																																																																
44 44.1. Revitalizace firmy a finanční plán	úvodní výběžek o tomto téma	4.2.2	209																																																																																																
45 45.1. Revitalizace firmy a finanční plán	úvodní výběžek o tomto téma	4.2.2	209																																																																																																
46 46.1. Revitalizace firmy a finanční plán	úvodní výběžek o tomto téma	4.2.2	209																																																																																																
47 47.1. Revitalizace firmy a finanční plán	úvodní výběžek o tomto téma	4.2.2	209																																																																																																
48 48.1. Revitalizace firmy a finanční plán	úvodní výběžek o tomto téma	4.2.2	209																																																																																																
49 49.1. Revitalizace firmy a finanční plán	úvodní výběžek o tomto téma	4.2.2	209																																																																																																
50 50.1. Revitalizace firmy a finanční plán	úvodní výběžek o tomto téma	4.2.2	209																																																																																																
51 51.1. Revitalizace firmy a finanční plán	úvodní výběžek o tomto téma	4.2.2	209																																																																																																
52 52.1. Revitalizace firmy a finanční plán	úvodní výběžek o tomto téma	4.2.2	209																																																																																																
53 53.1. Revitalizace firmy a finanční plán	úvodní výběžek o tomto téma	4.2.2	209																																																																																																
54 54.1. Revitalizace firmy a finanční plán	úvodní výběžek o tomto téma	4.2.2	209																																																																																																
55 55.1. Revitalizace firmy a finanční plán	úvodní výběžek o tomto téma	4.2.2	209																																																																																																
56 56.1. Revitalizace firmy a finanční plán	úvodní výběžek o tomto téma	4.2.2	209																																																																																																
57 57.1. Revitalizace firmy a finanční plán	úvodní výběžek o tomto téma	4.2.2	209																																																																																																
58 58.1. Revitalizace firmy a finanční plán	úvodní výběžek o tomto téma	4.2.2	209																																																																																																
59 59.1. Revitalizace firmy a finanční plán	úvodní výběžek o tomto téma	4.2.2	209																																																																																																
60 60.1. Revitalizace firmy a finanční plán	úvodní výběžek o tomto téma	4.2.2	209																																																																																																
61 61.1. Revitalizace firmy a finanční plán	úvodní výběžek o tomto téma	4.2.2	209																																																																																																
62 62.1. Revitalizace firmy a finanční plán	úvodní výběžek o tomto téma	4.2.2	209																																																																																																
63 63.1. Revitalizace firmy a finanční plán	úvodní výběžek o tomto téma	4.2.2	209																																																																																																
64 64.1. Revitalizace firmy a finanční plán	úvodní výběžek o tomto téma	4.2.2	209																																																																																																
65 65.1. Revitalizace firmy a finanční plán	úvodní výběžek o tomto téma	4.2.2	209																																																																																																
66 66.1. Revitalizace firmy a finanční plán	úvodní výběžek o tomto téma	4.2.2	209																																																																																																
67 67.1. Revitalizace firmy a finanční plán	úvodní výběžek o tomto téma	4.2.2	209																																																																																																
68 68.1. Revitalizace firmy a finanční plán	úvodní výběžek o tomto téma	4.2.2	209																																																																																																
69 69.1. Revitalizace firmy a finanční plán	úvodní výběžek o tomto téma	4.2.2	209																																																																																																
70 70.1. Revitalizace firmy a finanční plán	úvodní výběžek o tomto téma	4.2.2	209																																																																																																
71 71.1. Revitalizace firmy a finanční plán	úvodní výběžek o tomto téma	4.2.2	209																																																																																																
72 72.1. Revitalizace firmy a finanční plán	úvodní výběžek o tomto téma	4.2.2	209																																																																																																
73 73.1. Revitalizace firmy a finanční plán	úvodní výběžek o tomto téma	4.2.2	209																																																																																																
74 74.1. Revitalizace firmy a finanční plán	úvodní výběžek o tomto téma	4.2.2	209																																																																																																
75 75.1. Revitalizace firmy a finanční plán	úvodní výběžek o tomto téma	4.2.2	209																																																																																																
76 76.1. Revitalizace firmy a finanční plán	úvodní výběžek o tomto téma	4.2.2	209																																																																																																
77 77.1. Revitalizace firmy a finanční plán	úvodní výběžek o tomto téma	4.2.2	209																																																																																																
78 78.1. Revitalizace firmy a finanční plán	úvodní výběžek o tomto téma	4.2.2	209																																																																																																
79 79.1. Revitalizace firmy a finanční plán	úvodní výběžek o tomto téma	4.2.2	209																																																																																																
80 80.1. Revitalizace firmy a finanční plán	úvodní výběžek o tomto téma	4.2.2	209																																																																																																
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 Lojalita 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 tísň – 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	Kralickův 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 zkratek	225
Literatura	229

Ing. Pavel Marinčík, Ph.D., MSc.

Vystudoval Fakultu ekonomickou a管理学院 (Vysoké školy ekonomické) v Bratislavě (1983), obdržel výročného studenta absolventů studia ekonomických programů na právnické fakultě Univerzity Pavla Jozefa Šafárika v Košicích (1989), nezámerem managementem ruské International Business School v Praze (2000), dnes v Evropské Wirtschaftshochschule v Berlíně (2001), v roce 2004 absolvoval doktorandské studium v Univerzitě STU v Praze, Pracoval jako ekonomický odborník v hospodářství v počátku Praga Praha (1986–1987), obchodem s cennými papíry v podniku Šafárik Vsetín (1989–1990), pracoval v zahraničních firemních Hanger Budget jako finanční odborník v České republike (1990–1991) a Proges Dortmund (1991–1993) jako ředitel pro východní Evropu.

V současné době se věnuje pedagogické a konzultační činnosti v oblasti vysokoškolského a celoživotního vzdělávání. Brzy po svém kvartetu, kterému se věnoval po doktorském výročním semináři na Fakultě Vysokého ekonomického Praha a Institutu sociometrii a psychometrii Fakulty pedagogiky na Slovtské akademii Vysoké školy v Bratislavě, koupal John přesídlil na Vysokou školu ekonomie a managementu (VŠEM) v Praze. Od roku 1998 je členem mezinárodní organizace odborníků v oblasti řízení finanční vzdělávání DFCI Collaborative, New York, USA.