

Obsah

O autorech	11
Předmluva	15
Část I Strategické řízení a plánování	
1 Strategický management	21
1.1 Směry rozvoje strategického managementu	22
1.1.1 Významné osobnosti strategického managementu – stěžejní díla	24
1.2 Definice strategického managementu	25
1.3 Fáze strategického managementu	27
1.3.1 Formulace strategického záměru	27
1.3.2 Tvorba strategického plánu	28
1.3.3 Implementace strategie	28
1.3.4 Hodnocení strategie	29
1.4 Úrovně řízení podle hlediska času a hierarchie	29
1.5 Model strategického managementu	32
1.6 Strategická východiska	33
1.6.1 Poslání, vize, strategické cíle – vymezení strategických východisek	33
1.6.2 Postup při souhrnném zpracování strategických východisek	37
1.7 Identifikace faktorů ovlivňujících strategický záměr	38
1.7.1 Analýza prostředí ovlivňujícího strategická východiska	38
1.8 Scénáře vývoje prostředí	46
1.8.1 Stanovení základních trendů vývoje makroprostředí a mezoprostředí ..	47
1.8.2 Stanovení interního potenciálu firmy	47
1.8.3 Identifikace zájmů a postojů klíčových stakeholders	49
1.8.4 Identifikace faktorů rizika a stanovení jejich významnosti	49
1.8.5 Formulace základních scénářů a testování jejich konzistence	49
1.8.6 Stanovení pravděpodobnosti scénářů	50
1.9 Revize výchozího strategického záměru	51
1.9.1 Tvorba variant strategie	51
1.9.2 Hodnocení a výběr strategických variant	58
1.9.3 Korekce strategických východisek	62
Shrnutí	63
Dodatek I Obecná typologie strategií	65
Dodatek II Postupy aplikace vybraných metod používaných při tvorbě strategického plánu.	70
Literatura	80

2	Tvorba strategického plánu	83
2.1	Hlavní charakteristiky strategického plánování	84
2.2	Členění plánů	84
2.2.1	Členění dle časového hlediska	84
2.2.2	Členění dle věcné náplně	85
2.2.3	Členění dle úrovně rozhodovacího procesu	86
2.2.4	Členění dle účelu	87
2.3	Strategický plánovací cyklus	88
2.4	Revize a korekce výchozích předpokladů	88
2.5	Stanovení strategických cílů	89
2.6	Postup tvorby strategického plánu	89
2.7	Přístupy k tvorbě plánů	91
2.8	Postupové kroky tvorby strategických plánů	91
2.9	Formulování strategických operací	92
2.10	Strategické plány na úrovni podnikatelských jednotek	93
2.11	Strategické plány na úrovni týmů a procesů	95
2.12	Funkční strategie a strategické plány	95
2.12.1	Dekompozice firemních cílů na dílčí cíle	95
2.12.2	Přiřazení strategických operací dílčím cílům	96
2.12.3	Obchodní a marketingový strategický plán	96
2.12.4	Strategický výrobní plán	97
2.12.5	Strategický plán řízení jakosti	97
2.12.6	Strategický plán ochrany životního prostředí a bezpečnosti práce	99
2.12.7	Strategický plán zásobování a logistiky	100
2.12.8	Strategický plán výzkumu, vývoje a technického rozvoje	101
2.12.9	Strategický plán řízení údržby	102
2.12.10	Strategický plán řízení lidských zdrojů	102
2.12.11	Strategický plán řízení informačních a komunikačních technologií (ICT)	103
2.12.12	Strategický plán budování firemní identity a firemního image	104
2.12.13	Strategický plán řízení firemních rizik	105
2.12.14	Strategický investiční plán	105
2.12.15	Strategický finanční plán	106
2.13	Formulace strategických plánů na procesním základě	107
2.14	Klíčové a kritické faktory úspěchu tvorby plánů	109
2.15	Implementace firemní strategie	110
2.16	Balanced Scorecard	111
2.16.1	Princip metody BSC	111
2.16.2	Zákaznická perspektiva	113
2.16.3	Finanční perspektiva	113
2.16.4	Perspektiva interních procesů	113
2.16.5	Perspektiva potenciálu	114
2.16.6	BSC jako systémový nástroj řízení firemní výkonnosti	114
2.16.7	Postup zavádění metodiky BSC	114
2.16.8	Integrace Balanced Scorecard do strategického plánu	116
2.16.9	Integrace metodiky BSC do systému reportingu organizace	116
2.16.10	Přednosti a přínosy metody Balanced Scorecard	117

08	2.17	Strategické mapy	118
08	2.17.1	Model strategické mapy	119
08	2.17.2	Použití strategické mapy	120
08		Shrnutí	122
08		Literatura	123
3		Tvorba a řízení investičního programu	125
08	3.1	Charakter úlohy tvorby investičního programu	126
08	3.2	Cíle tvorby a řízení investičního programu	127
08	3.3	Požadavky na projekty ucházející se o zařazení do investičního programu ..	129
08	3.3.1	Vazba projektů na firemní strategii	129
08	3.3.2	Vícekritériální hodnocení projektů	129
08	3.3.3	Společný scénář	133
08	3.3.4	Forma vyjádření rizika	133
08	3.4	Požadavky na vytvářený investiční program	135
08	3.4.1	Realizovatelnost investičního programu	135
08	3.4.2	Vyváženost investičního programu	135
08	3.4.3	Přijatelné riziko	136
08	3.4.4	Časový horizont tvorby investičního programu	137
08	3.5	Proces tvorby investičního programu	138
08	3.5.1	Alokace omezených zdrojů	138
08	3.5.2	Tvorba portfolií podle kategorií projektů a vyváženost investičního programu	139
08	3.5.3	Tvorba investičního programu a jeho hodnocení	139
08	3.6	Optimalizace tvorby portfolií dle kategorií projektů	142
08	3.6.1	Charakter optimalizační úlohy	142
08	3.6.2	Optimalizace při jediném omezení	143
08	3.6.3	Optimalizace při více omezeních	145
08	3.6.4	Optimalizace portfolia projektů za rizika	145
08	3.6.5	Diverzifikace investičního programu a jeho riziko	146
08	3.7	Aktualizace investičního programu	147
08	3.7.1	Aktualizace hodnocení projektů	148
08	3.7.2	Restrukturalizace investičního programu	149
08	3.7.3	Hodnocení investičního programu	149
08	3.8	Implementace portfoliového přístupu k tvorbě investičního programu	150
08		Shrnutí	152
08		Dodatek I Analýza rizika investičních projektů simulací Monte Carlo	154
08		Dodatek II Optimalizace portfolia při více omezeních	158
08		Dodatek III Diverzifikace investičního programu a jeho riziko	163
08		Literatura	164
4		Tvorba strategického finančního plánu	165
08	4.1	Náplň strategického finančního plánu	166
08	4.2	Východiska tvorby strategického finančního plánu	167
08	4.2.1	Finanční strategie firmy	167
08	4.2.2	Strategické cíle firmy	176
08	4.2.3	Výsledky finanční analýzy	179
08	4.2.4	Soustava strategických funkčních plánů	179

4.3	Tvorba strategického finančního plánu	180
4.3.1	Metody prognózování	180
4.3.2	Plánový výkaz zisků a ztrát	183
4.3.3	Plánová rozvaha	187
4.3.4	Plán peněžních toků	193
4.3.5	Další složky strategického finančního plánu	195
4.4	Tvorba strategického finančního plánu s počítačovou podporou	197
4.4.1	Systém STRATEX	197
4.4.2	Tvorba strategického finančního plánu firmy ABC	199
	Shrnutí	218
	Literatura	220
5	Hodnocení strategie a strategický controlling	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)	225
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	241
5.4.3	Controlling růstu hodnoty firmy	243
5.4.4	Finanční controlling	244
5.4.5	Reporting a jeho úloha v controllingu	244
	Shrnutí	245
	Literatura	247
Část II Vybrané aspekty strategického řízení a plánování		
6	Řízení růstu, fúze a akvizice	251
6.1	Řízení růstu	252
6.1.1	Trvalý růst	252
6.1.2	Vyvážený růst	255
6.1.3	Problémy příliš rychlého a příliš pomalého růstu	257
6.1.4	Organický a externí růst	259
6.2	Fúze a akvizice	260
6.2.1	Pojetí fúzí a akvizic	260
6.2.2	Typy fúzí a akvizic	261
6.2.3	Cíle a motivy fúzí a akvizic	262
6.2.4	Procesní stránka fúzí a akvizic	264

6.2.5 Úspěšnost fúzí a akvizic	266
6.3 Firemní restrukturalizace a divestice	268
Shrnutí	269
Literatura	270
7 Strategický management rizika a krizové řízení	273
7.1 Management rizika	274
7.1.1 Proces managementu rizika	274
7.1.2 Vymezení kontextu a cílů managementu rizika	276
7.1.3 Identifikace a sledování rizik	277
7.1.4 Stanovení významnosti rizik	278
7.1.5 Stanovení velikosti rizika	279
7.1.6 Hodnocení rizika a rozhodování o riziku	280
7.1.7 Strategie snižování rizika	282
7.2 Kontingenční plánování	287
7.3 Přínosy managementu rizika	289
7.4 Krizové řízení	290
7.4.1 Krizové řízení a jeho specifika	290
7.4.2 Krizové plánování	290
7.4.3 Krizové plány	291
7.4.4 Příklad uplatnění krizového plánu ve společnosti Cayman Pharma, s. r. o.	292
Shrnutí	296
Literatura	298
8 Business Intelligence a Competitive Intelligence jako informační podpora strategického plánování	299
8.1 Pojetí Business Intelligence a Competitive Intelligence	300
8.2 Metody využívané v Business a Competitive Intelligence	302
8.2.1 SWOT Analýza	303
8.2.2 Profil konkurentů	303
8.2.3 Benchmarking	304
8.2.4 Analýza prostředí	305
8.2.5 Odvětvové analýzy	307
8.2.6 Finanční analýzy	307
8.2.7 „Win/Loss“ analýzy	307
8.2.8 Scénáře	308
8.2.9 Marketingové analýzy	308
8.3 Praktické aplikace Business a Competitive Intelligence	308
8.4 Organizace Business a Competitive Intelligence	313
Shrnutí	314
Literatura	315
9 Strategické plánování v hospodářské praxi	317
9.1 Základní východiska přístupů ke strategickému plánování	318
9.2 Trendy strategického plánování	319
9.3 Hodnototvorné aspekty firemní strategie	324

9.4 Praktické přístupy ke strategickému plánování	325
9.4.1 Praktické přístupy ke stanovení strategického záměru a strategie firmy	326
9.4.2 Praktické přístupy k tvorbě strategického plánu	333
9.4.3 Praktické přístupy k hodnocení a controllingu plnění strategického plánu	337
9.5 Organizační zajištění tvorby strategického plánu	339
9.6 Zajištění plánů zdroji	340
Shrnutí	340
Literatura	341
Příloha I	343
I.1 Absolutní ukazatele	344
I.1.1 Rozdílové ukazatele	344
I.2 Poměrové ukazatele	345
I.2.1 Ukazatele rentability	345
I.2.2 Ukazatele likvidity	347
I.2.3 Ukazatele aktivity	348
I.2.4 Ukazatele zadluženosti	350
I.2.5 Ukazatele kapitálového trhu	352
I.3 Pyramidové rozklady	352
I.4 Souhrnné ukazatele	353
I.5 Ukazatele ekonomické efektivity investic	353
I.5.1 Doba úhrady celkových investičních nákladů	353
I.5.2 Kritéria na základě diskontování peněžních toků DCF (Discounted Cash Flow)	354
I.6 Ukazatele tvorby hodnoty ve firmě	355
Literatura	356
Příloha II	359
II.1 Tvorba výzkumného programu nových léčiv ve farmaceutické společnosti GlaxoSmithKline	359
II.2 Strategický plán skupiny Unipetrol	362
II.3 Příklad výchozí strategické analýzy pro zpracování strategického plánu společnosti Cayman Pharma	365
II.3.1 Analýza makrookolí	365
II.3.2 Analýza mikrookolí	367
II.3.3 Interní analýza	373
Shrnutí/Summary	375
Rejstřík	377