

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

I. 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 vytváření investičního programu	151
3.4.1 Realizovatelnost investičního programu	151
3.4.2 Vyváženosť 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 akvizic	262
6.2.2 Typy fúzí a akvizic	264
6.2.3 Cíle a motivy fúzí a akvizic	264
6.2.4 Procesní stránka fúzí a akvizic	266
6.2.5 Právní aspekty fúzí a akvizic	268
6.2.6 Financování fúzí a akvizic	269
6.2.7 Úspěšnost fúzí a akvizic	270
6.2.8 Historie fúzí a akvizic	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 vůdcovství 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