

# Obsah

<b>O autorech.....</b>	<b>11</b>
<b>Předmluva k druhému, rozšířenému a doplněnému vydání.....</b>	<b>14</b>
<b>Předmluva Rut Bízkové.....</b>	<b>19</b>
<b>Metodologie zpracování publikace.....</b>	<b>21</b>
<b>Část I</b>	
<b>Strategické řízení a plánování</b>	
<b>1. Strategický management.....</b>	<b>25</b>
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
<b>2. Strategické plánování v hospodářské praxi .....</b>	<b>109</b>
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
<b>3. Tvorba a řízení investičního programu .....</b>	<b>141</b>
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	Vícekritériální hodnocení projektů	145
3.3.3	Společný scénář	149
3.3.4	Forma vyjádření rizika	149
3.4	Požadavky na vytvářený investiční program	151
3.4.1	Realizovatelnost investičního programu	151
3.4.2	Vyváženost 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
<b>4.</b>	<b>Tvorba strategického finančního plánu</b>	<b>185</b>
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

<b>5. Hodnocení strategie a controlling strategie</b>	<b>221</b>
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

<b>6. Řízení růstu, fúze a akvizice</b>	<b>253</b>
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 akvizicí	262
6.2.2 Typy fúzí a akvizicí	264
6.2.3 Cíle a motivy fúzí a akvizicí	264
6.2.4 Procesní stránka fúzí a akvizicí	266
6.2.5 Právní aspekty fúzí a akvizicí	268
6.2.6 Financování fúzí a akvizicí	269
6.2.7 Úspěšnost fúzí a akvizicí	270
6.2.8 Historie fúzí a akvizicí	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

<b>7. Strategický management rizika a krizové řízení</b> .....	<b>281</b>
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
<b>8. Inovační strategie</b> .....	<b>315</b>
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 vůdčovství 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
<b>9. Přístupy ke strategickému plánování v hospodářské praxi .....</b>	<b>341</b>
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
<b>I. Nástroje finančního controllingu .....</b>	<b>385</b>
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
<b>Shrnutí.....</b>	<b>408</b>
<b>Summary.....</b>	<b>409</b>
<b>Rejstřík .....</b>	<b>410</b>