

Obsah

O autorech.....	9
Předmluva.....	11
1. Úvod do problematiky řízení portfolia projektů	13
1.1 Podstata a náplň řízení portfolia projektů	14
1.1.1 Základní rysy řízení portfolia projektů	14
1.1.2 Cíle řízení portfolia projektů	15
1.1.3 Procesní modely řízení portfolia projektů	16
1.2 Portfolia, programy a projekty	24
1.3 Kategorizace projektů	25
1.4 Nedostatky řízení portfolia projektů v hospodářské praxi	28
1.5 Přínosy řízení portfolia projektů	30
Shrnutí	31
Seznam použité literatury	33
2. Tvorba strategie a strategické plánování	35
2.1 Tvorba strategie a plánovací proces	36
2.2 Zpracování mise	38
2.3 Zpracování vize	39
2.4 Stanovení strategických cílů	41
2.5 Tvorba strategie	44
2.5.1 Analýza prostředí a scénáře vývoje	45
2.5.2 Tvorba variant strategie, jejich hodnocení a výběr nejvhodnější varianty	46
2.5.3 Korekce varianty strategie	49
2.5.4 Strategie a alokace zdrojů	50
2.5.5 Vazba strategie a řízení portfolia projektů	50
2.6 Tvorba strategického plánu	51
2.6.1 Fáze tvorby strategického plánu	51
2.6.2 Členění plánů	52
2.6.3 Klíčové složky strategického plánu	53
2.7 Zásady řízení portfolia projektů ve vazbě na strategické plánování	56
2.7.1 Prověření podkladů tvorby strategie	56
2.7.2 Principy měření výkonnosti strategie	57
2.7.3 Realizace korekčních opatření	61
Shrnutí	64
Seznam použité literatury	65
Dodatek: Obsah a shrnutí strategického plánu skupiny UNIPETROL	66

3. Příprava výchozího souboru projektů pro tvorbu portfolia	71
3.1 Generování námětů na projekty a jejich zpracování	72
3.2 Předběžné prověřování projektových záměrů (prescreening)	75
3.2.1 Matice vazeb záměry–cíle	75
3.2.2 Využití matice vazeb záměry–cíle v rámci prescreeningu	76
3.2.3 Další hlediska pro posuzování přijatelnosti záměrů	78
3.2.4 Doporučení pro prescreening a jeho subjekty	81
3.3 Screening potenciálních projektů	82
3.3.1 Cíle a náplň screeningu	82
3.3.2 Zpracování podnikatelského případu	83
3.3.3 Riziko projektů a jeho měření	85
3.3.4 Rozčlenění souboru potenciálních projektů do kategorií	100
3.3.5 Eliminační kritéria a skórovací modely	102
3.3.6 Doporučení pro screening	111
Shrnutí	112
Seznam použité literatury	114
Dodatek I: Finanční kritéria hodnocení projektů	115
Dodatek II: Možnosti zvýšení důvěryhodnosti a spolehlivosti informační náplně podnikatelských případů	120
Dodatek III: Stanovení pravděpodobnosti technické (výzkumně-vývojové) a komerční úspěšnosti nových produktů	123
Dodatek IV: Analýza rizika projektů simulací Monte Carlo	126
Dodatek V: Obecný skórovací model pro screening projektů zaměřených na nové produkty	132
4. Tvorba portfolia projektů	135
4.1 Charakter tvorby portfolia projektů a její cíle	136
4.1.1 Specifické rysy tvorby portfolia projektů	136
4.1.2 Cíle tvorby portfolia projektů	137
4.2 Vícekriteriální hodnocení projektů	139
4.2.1 Stanovení souboru kritérií	139
4.2.2 Stanovení vah kritérií	142
4.2.3 Vícekriteriální hodnocení projektů	143
4.3 Alokace zdrojů mezi kategorie projektů	152
4.3.1 Specifikace zdrojových omezení	152
4.3.2 Stanovení kategorií projektů	153
4.3.3 Alokace omezených zdrojů	155
4.4 Optimalizace portfolia projektů	164
4.4.1 Typy optimalizačních úloh	164
4.4.2 Optimalizace portfolia při jediném omezeném zdroji	165
4.4.3 Optimalizace portfolia při více omezeních	167
4.4.4 Optimalizace portfolia projektů za rizika	171
4.5 Tvorba finálního portfolia projektů	180
4.5.1 Vybávenost portfolia	181
4.5.2 Riziko portfolia	188
4.5.3 Zdrojová omezení	195
4.5.4 Tvorba finálního portfolia projektů	197
Shrnutí	201

Seznam použité literatury	205
Dodatek I: Stanovení vah kritérií Saatyho metodou	206
Dodatek II: Tvorba výzkumného programu nových léčiv ve společnosti GlaxoSmithKline	208
Dodatek III: Další úlohy optimalizace portfolia projektů	211
5. Řízení realizace portfolia a postimplementační analýzy	219
5.1 Náplň řízení realizace portfolia projektů	220
5.2 Monitorování výkonnosti projektů a výkonnosti portfolia	221
5.2.1 Monitorování výkonnosti projektů	221
5.2.2 Monitorování výkonnosti portfolia projektů	224
5.3 Periodické prověřování portfolia, jeho korekce a proces stupňů a bran ...	225
5.3.1 Periodické prověřování a korekce portfolia	226
5.3.2 Prověřování projektů v procesu stupňů a bran	230
5.4 Počítačová podpora řízení portfolia projektů	234
5.4.1 Databáze projektů	234
5.4.2 Manažerské tabule	235
5.5 Postaudity	237
Shrnutí	241
Seznam použité literatury	243
Dodatek I: Indexy nákladové, plánové a kvalitativní výkonnosti	244
Dodatek II: Příklad návrhu vybraných aspektů poprojektového přezkoumání společnosti Česká rafinérská, a. s.	247
6. Implementace systému řízení portfolia projektů	251
6.1 Cíle zavádění řízení portfolia projektů ve firmě	252
6.2 Chyby a nedostatky řízení portfolia projektů v praxi	252
6.3 Postup zavádění řízení portfolia projektů ve firmě	255
6.3.1 Analýza a hodnocení současného stavu tvorby investičního a výzkumného programu	255
6.3.2 Fáze vlastní implementace systému tvorby a řízení portfolia projektů	257
6.3.3 Proces řízení portfolia projektů, role orgánů pro řízení portfolia projektů a náplň jejich činnosti	259
6.4 Předpoklady úspěšné implementace systému řízení portfolia projektů ...	267
Shrnutí	268
Seznam použité literatury	269
Dodatek I: Příklad úspěšné aplikace systému tvorby a řízení portfolia investičních projektů	270
Dodatek II: Průzkum kvality řízení a realizace portfolia ve 205 podnicích USA .	273
Dodatek III: Dotazník připravenosti firmy k zavedení systému tvorby a řízení portfolia projektů	274
Rejstřík	281