

Úvodní slovo	13
Předmluva	15
I. OBECNÁ ČÁST	
ÚVOD DO TEORIE PODNIKOVÉHO ŘÍZENÍ	17
1. Úvod do teorie řízení	19
1.1 Proces řízení	19
1.1.1 Charakteristika procesu řízení	19
1.1.2 Předmět teorie řízení	24
1.2 Základní principy řízení	26
1.2.1 Vymezení pojmu management	26
1.2.2 Vývojové směry managementu	28
1.2.3 Obsah řídicího procesu	32
1.2.4 Manažerské funkce	32
1.3 Podnik jako organizovaný systém	34
1.3.1 Úvod do teorie systémů	34
1.3.2 Systém a systémový přístup	42
1.4 Organizační struktury	52
1.4.1 Teorie organizačních struktur	52
1.4.2 Podnikové organizační struktury	57
1.5 Literatura	81
2. Prostředí podniku	85
2.1 Prostředí managementu	85
2.1.1 Vnitřní podmínky organizace	85
2.2 Okolí podniku	85
2.3 Podnikatelské prostředí	86
2.3.1 Podnik a jeho vnější prostředí – statický pohled	86
2.3.2 Podnikatelské myšlení a jednání v turbulentní době	89
2.3.3 Další prohloubení nestability	90
2.3.4 Management jako řízení změn	92
2.4 Podnik – mikrookolí a makrookolí	93
2.4.1 Vnitřní okolí podniku	94
2.4.2 Vnější okolí podniku	95
2.4.3 Typy okolí	96
2.4.4 Všeobecné faktory okolí	97
2.4.5 Analýza makrookolí	100
2.5 Literatura	100
3. Úloha a role manažerů	103
3.1 Typologie manažerů	104
3.2 Základní manažerské dovednosti	106
3.3 Styl manažerské práce	110
3.3.1 Manažerská mřížka	116
3.4 Manažerské role	121
3.5 Změna povahy práce manažera v podnikavé praxi	124
3.6 Literatura	125

4.	Hodnota podniku	129
4.1	Kategorie hodnoty podniku	129
4.2	Zásady a přístupy k oceňování podniku	132
4.3	Postup oceňování podniku	137
4.4	Metody oceňování podniku	141
4.4.1	Výnosové metody	142
4.4.2	Tržní metody	143
4.4.3	Substanční metody	144
4.4.4	Opční metody	145
4.4.5	Další metody a přístupy	145
4.5	Stav a perspektivy oceňování podniku	146
4.6	Literatura	149
5.	Hospodaření podniku	153
5.1	Zásoby	153
5.2	Řízení krátkodobých aktiv a jejich složek	153
5.2.1	Řízení zásob	153
5.2.2	Kontrola skladu a zásob	155
5.2.3	Metoda ABC, Paretova analýza	156
5.2.4	Metoda Just-in-Time	158
5.2.5	Outsourcing ve skladování	159
5.2.6	Konsignační sklady	160
5.2.7	Hodnocení efektivnosti řízení zásob	160
5.3	Řízení výroby, význam, cíle a struktura	161
5.3.1	Výroba	161
5.3.2	Výroba a její efektivnost	162
5.3.3	Řízení výroby a jeho cíle	163
5.3.4	Výroba a výrobní proces	165
5.3.5	Struktura výrobního procesu	168
5.4	Hierarchická struktura výroby	170
5.4.1	Základní funkce řízení výroby	171
5.4.2	Strategické řízení výroby a výrobní strategie	172
5.5	Vznik nových výrobků a odvětví a zánik jiných	174
5.6	Změny v distribuci výrobků	174
5.7	Výrobní a obchodní podnik – specifika obchodního podniku	175
5.7.1	Specifika obchodního podniku	175
5.8	Seznam literatury	177
6.	Finanční řízení podniku	179
6.1	Majetková a finanční struktura podniku	180
6.2	Náklady a výnosy podniku	209
6.3	Finanční analýza a její aplikace	216
6.3.1	Hodnocení absolutních ukazatelů	217
6.3.2	Hodnocení poměrových ukazatelů	218
6.3.3	Metody komplexního hodnocení podniku	229
6.4	Slovo odborníka	239
6.5	Případová studie	240
6.5.1	Zadání příkladu	240
6.5.2	Řešení příkladu	248
6.5.3	Závěrečné shrnutí	279
6.6	Literatura	279
7.	Řízení lidských zdrojů	283
7.1	Význam řízení lidských zdrojů pro podnikovou sféru	283
7.2	Personální řízení, řízení lidských zdrojů	284

7.3	Nové trendy v řízení lidských zdrojů	285
7.4	Personální útvar jako nástroj řízení lidských zdrojů	288
7.4.1	Organizace a řízení personálního útvaru	290
7.4.2	Hlavní skupiny personálních pracovníků podle jejich funkce	293
7.5	Personální politika	294
7.6	Proces řízení lidských zdrojů	295
7.6.1	Plánování, prognóza potřeby lidských zdrojů	295
7.6.2	Vyhledávání pracovníků	298
7.6.3	Výběr a rozmisťování pracovníků	300
7.6.4	Adaptace pracovníků	304
7.6.5	Motivace a stimulace pracovníků	307
7.6.6	Řízení a hodnocení pracovníků a pracovního výkonu	312
7.6.7	Rozvoj a vzdělávání pracovníků	315
7.6.8	Profesní kariéra a osobní rozvoj	319
7.7	Podnikové poradenství	320
7.8	Personální informační systém	324
7.9	Personální controlling	326
7.10	Sociální politika podniku	329
7.11	Psychohygiena a péče o zdraví zaměstnance	330
7.12	Slovo odborníka	331
7.13	Literatura	332
8.	Performance Tuning® – nový obor v oblasti řízení podniku	335
8.1	Představení a základní charakteristika oboru Performance Tuning®	335
8.2	Historické kořeny oboru Performance Tuning®	335
8.2.1	Vědecká a výzkumná historie oboru	335
8.2.2	Aplikační historie	338
8.3	Popis hlavních teorií a principů	339
8.3.1	Teorie autopoíéze, operacionální uzavřenost	339
8.3.2	Teorie disipativních struktur	341
8.3.3	Luhmannova teorie sociálních systémů	343
8.3.4	Koncept členství, problémové systémy	345
8.3.5	Cirkulární kauzalita, princip konstruování řešení	348
8.3.6	Konstruktivistické teorie a poznatky neurobiologie	352
8.3.7	Kybernetika II. řádu	354
8.3.8	Metakontext	356
8.3.9	Sociální konstruktivismus a teorie komunikace	358

II. PRAKTICKÁ ČÁST

VYUŽITÍ OBORU PERFORMANCE TUNING® V PRAXI	361
9. Aplikace oboru Performance Tuning® v praxi	363
9.1 Administration Performance Tuning®	363
9.2 Production Performance Tuning®	370
9.3 Sales Performance Tuning®	372
9.4 Management Performance Tuning®	376
9.5 Současnost a perspektivy oboru Performance Tuning®	377
10. Manažerské funkce očima oboru Performance Tuning®	379
10.1 Plánování	379
10.2 Organizování	382
10.3 Řízení lidských zdrojů	383
10.4 Vedení	384

10.5	Rozhodování	386
10.6	kontrola a zpětná vazba	387

III. ČÁST

STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ PODNIKU V TURBULENTNÍ A DISKONTINUÁLNÍ DOBĚ 389

11.	Podniková strategie	391
11.1	Úvod	391
11.2	Strategické řízení	392
11.2.1	Vznik strategického myšlení a strategického managementu	392
11.3	Podnik a vnější prostředí	398
11.3.1	STEP analýza	399
11.3.2	Scénáře	401
11.3.3	Analýza konkurence v odvětví – Porterův model	403
11.3.4	Strategické mapy	410
11.3.5	Analýza konkurentů	412
11.3.6	Analýza atraktivity odvětví	413
11.4	Vnitřní prostředí podniku	414
11.4.1	Evaluace dosavadní strategie	416
11.4.2	Analýza zdrojů a kompetencí	419
11.4.3	Analýza zdrojů a kompetencí podle funkcionálních oblastí	420
11.4.4	Analýza klíčových procesů	421
11.4.5	Analýza portfolia	422
11.4.6	Klíčové faktory úspěchu	428
11.4.7	Analýza konkurenceschopnosti	430
11.4.8	SWOT analýza	432
11.5	Slovo odborníka	434
11.6	Literatura	435
12.	Řízení podnikových procesů – procesní management	437
12.1	Vymezení procesního řízení	437
12.2	Strategické řízení a procesy (business model, Balanced Scorecard)	438
12.3	Podnikové procesy a jejich typy	443
12.4	Postup při zavádění procesního řízení (nástroje, analytické metody, procesní mapa)	443
12.4.1	Procesní mapa	444
12.4.2	Procesní analýza	446
12.5	Monitorování, měření a zvyšování výkonnosti procesů (procesní cyklus, typy ukazatelů výkonnosti procesů, business proces reengineering)	449
12.6	Přínosy procesního řízení pro podnikovou praxi	455
12.7	Slovo odborníka	456
12.8	Literatura	456
13.	Řízení výrobních a pracovních procesů v podniku	459
13.1	Výroba, výrobní a pracovní proces	459
13.1.1	Základní pojmy	459
13.1.2	Druhy výrob	464
13.1.3	Nové trendy ovlivňující operační management	465
13.2	Štíhlá výroba	466
13.2.1	Stručná historie výroby v japonské továrně Toyota	467
13.2.2	Principy a nástroje štíhlé výroby ve firmě Bosch	468
13.2.3	Stručná charakteristika základních pojmů štíhlé výroby	470

13.2.4	Plytvání a jeho druhy (8 Muda)	472
13.2.5	System Just-in-Time (JIT)	474
13.2.6	System Kanban	475
13.2.7	Vybrané dílčí metody štíhlé výroby	476
13.3	Dodavatelský řetězec	478
13.3.1	Změna struktury dodavatelských řetězců	482
13.4	Reverzní logistika	485
13.5	Výroba a životní prostředí	487
13.5.1	Znečišťování ovzduší, skleníkové plyny a dodavatelský řetězec	487
13.5.2	Změna používaných paliv a dopravních způsobů	490
13.5.3	Změna používaných dopravních způsobů a prostředků	491
13.5.4	Normy ochrany životního prostředí	493
13.6	Literatura	495
14.	Management kvality	497
14.1	Úvod	497
14.2	Koncepce a zásady systému řízení kvality	497
14.3	Koncepce ISO řady 9000	498
14.4	Koncepce oborových (podnikových) standardů	507
14.4.1	Automobilový průmysl	507
14.4.2	Potravinářský průmysl	508
14.5	Koncepce správných výrobních praxí	509
14.6	TQM a Modely excelence	511
14.6.1	Vymezení pojmu TQM	511
14.6.2	Vznik a současnost TQM	511
14.6.3	Zásady TQM	513
14.6.4	Model excelence EFQM	514
14.6.5	Model excelence EFQM, koncepce excelence a RADAR	515
14.6.6	Stupně excelence	517
14.6.7	Význam aplikace Modelu	517
14.7	Kaizen – filosofie „malých změn“	518
14.8	Six Sigma	520
14.9	Specifické systémy řízení a integrovaný management	521
14.9.1	Environmentální management (EMS – Enviromental Management System)	521
14.9.2	Integrovaný management (IMS – Integrated management system)	524
14.10	Shrnutí	525
14.11	Slovo odborníka	526
14.12	Literatura	526
15.	Krizové řízení podniků – Krizový management	529
15.1	Klasifikace podnikových rizik	529
15.1.1	Prostředí podniku	529
15.1.2	Vnější a vnitřní podniková rizika	530
15.2	Principy řízení krizových situací v podniku	532
15.2.1	Identifikace a popis rizik	532
15.2.2	Analýza rizik	532
15.2.3	Hodnocení a návrh opatření	536
15.2.4	Základní pojmy z oblasti krizového řízení	536
15.3	Způsoby a formy krizového řízení v podnikové praxi	540
15.3.1	Vybraná aktuální podniková rizika v praxi	540
15.4	Řízení podniku za rizika a nejistoty	542

15.5	Slovo odborníka	543
15.6	Literatura	543
16.	Správa podniku – Facility management	545
16.1	Slovo odborníka	548
16.2	Literatura	548
17.	Řízení služeb	549
17.1	Význam služeb v ekonomice	550
17.2	Subjekty čerpající služby	558
17.2.1	Řízení vztahů se zákazníky	559
17.3	Principy řízení služeb v podniku	564
17.4	Lokalizace a místo poskytování služby	568
17.4.1	Flexibilita produkce	568
17.4.2	Flexibilita spotřeby	569
17.4.3	Modely umístění	570
17.5	Organizace a podpora poskytování služeb	572
17.6	Literatura	574
18.	Řízení inovací v podniku	577
18.1	Inovace a konkurenční výhoda	577
18.2	Inovace jako součást podnikového procesu – systémová představa	578
18.3	Zdroje inovačních podnětů – úloha lidských zdrojů	582
18.4	Optimalizace zásoby dokončené produkce prostřednictvím řízení inovací ..	588
18.5	Stupně pojetí inovací – kvalitativní adaptace a kvalitativní inovace jako základ systému řízení inovací	589
18.6	Fáze inovačního procesu jako základ systému pro řízení konkurenceschopnosti produktu	591
18.7	Inovativní podnik: Charakter firemní kultury podporující inovace	598
18.8	Bariéry inovací	601
18.9	Slovo odborníka	602
18.10	Literatura	602
19.	Duševní vlastnictví podniku	605
19.1	Obsah pojmů duševní vlastnictví a průmyslové vlastnictví	605
19.2	Ochrana duševního vlastnictví v České republice	605
19.3	Průmyslové vlastnictví – výsledky technické a designerské tvůrčí činnosti ..	606
19.3.1	Patenty	606
19.3.2	Užitné vzory	609
19.3.3	Průmyslové vzory (ochrana designu)	610
19.4	Průmyslové vlastnictví – výsledky jiné než technické a designerské činnosti	612
19.4.1	Ochranné známky	612
19.4.2	Chráněná označení původu a zeměpisná označení	613
19.4.3	Obchodní firmy a jména osob	615
19.4.4	Doménové jméno	615
19.4.5	Know-how	616
19.4.6	Obchodní tajemství	616
19.5	Ochrana proti nekalé soutěži	616
19.6	Autorská práva	617
19.7	Licence k předmětům průmyslového vlastnictví	618
19.8	Oceňování duševního vlastnictví	619
19.9	Literatura	619

20. Podnikový audit	621
20.1 Druhy auditů	621
20.2 Interní podnikový audit	622
20.2.1 Obvyklé aktivity interního auditu	623
20.2.2 Předpoklady pro výkon profese interního auditora	624
20.3 Externí podnikový audit	625
20.3.1 Právní úprava externího auditu, zákon o účetnictví ve vazbě na audit, další předpisy upravující audit	626
20.3.2 Předpoklady pro výkon profese externího auditora	630
20.4 Vztah mezi interním a externím auditem	631
20.5 Slovo odborníka	632
20.6 Literatura	633
21. Etika podnikání a etický kodex podniku	637
21.1 Etické myšlení ve starověku (Sókratés, Platón, Aristotelés, stoikové)	637
21.1.1 „Slunce v říši idejí“ u Platóna	637
21.1.2 První vědecký systém etiky (Aristotelés ze Stageiry)	639
21.2 Etika ve středověku: 5.–15. století (Augustin Aurélius, Tomáš Akvinský)	640
21.3 Novověk: 15. století – současnost	641
21.3.1 Etika britského empirismu (T. Hobbes, J. Locke, D. Hume)	641
21.3.2 Odstraňování afektu v podání Barucha Benedicta Spinozy	642
21.3.3 Etika povinnosti (Immanuel Kant)	643
21.3.4 Etika 19. a 20. století	643
21.4 Možnosti a limity etiky v podnikatelské sféře	645
21.5 Etické kodexy	646
21.5.1 Proces integrace etiky do podnikového prostředí	647
21.6 Literatura	650
22. Seznam zkratk	653
23. Seznam obrázků	657
24. Seznam tabulek	663
25. Přílohy	667
25.1 Marketingový a obchodní plán	667
25.1.1 Popis společnosti	667
25.1.2 Situační analýza	667
25.1.3 Marketingová analýza	673
25.1.4 SWOT analýza	675
25.1.5 Cíle, plány a strategie	676
25.1.6 Controlling	679
26. Rejstřík	681