

# Obsah

Úvod	VII
Seznam použitých zkratk	XI
<b>1. Globalizace, východisko pro evropskou integraci</b>	<b>1</b>
1.1 Soudobé tendence ve světové ekonomice	1
1.1.1 Vývoj světové ekonomiky na konci dvacátého století	1
1.1.1.1 Nové pohledy na konkurenční výhodu	2
1.1.1.2 Nové pohledy na objem a strukturu výroby	2
1.1.1.3 Znalosti se staly produktivním faktorem	3
1.1.1.4 Změny v manažerských přístupech	5
1.1.2 Rysy hospodářského vývoje na prahu 21. století	6
1.2 Globalizace	9
1.2.1 Pojetí globalizace	9
1.2.2 Vývoj globalizace	10
1.2.3 Globalizace a světová ekonomika	12
1.2.3.1 Rostoucí úloha multinacionálních společností	12
1.2.3.2 Mezinárodní finanční systém	13
1.2.3.3 Internacionalizace technologií	14
1.2.4 Negativní důsledky globalizace	15
1.3 Vliv globalizace na podnikovou sféru	16
1.3.1 Aktivní zapojení do globalizačních procesů	17
1.3.2 Příležitosti a ohrožení podnikatelských subjektů spojené s globalizací	22
1.3.2.1 Příležitosti vyplývající z globalizace	22
1.3.2.2 Ohrožení vyplývající z globalizace	23
1.4 Globální aktéři (Global Players)	26
1.4.1 Doporučení pro podnikatelské subjekty	27
1.4.2 Důsledky globalizace na vztahy uvnitř a mezi firmami	27
1.4.2.1 Interní vztahy	28
1.4.2.2 Externí vztahy	30
Závěr	31
<b>2. Řízení a správa společností (Corporate Governance)</b>	<b>33</b>
2.1 Řízení a správa společností v České republice a její hlavní problémy	33
2.1.1 Stávající úroveň poznání	34

2.1.2	Nástroje hodnocení úrovně řízení a správy	37
2.1.2.1	Vnější nástroje řízení a správy	37
2.1.2.2	Vnitřní nástroje řízení a správy	38
2.1.3	Podceňované aspekty řízení a správy	51
2.2	Řízení a správa společností ve světě	52
2.3	Principy dobré praxe	52
2.4	Základní kodexy řízení a správy společností	55
2.4.1	Cadburyho kodex nejlepší praxe	55
2.4.2	Zpráva Greenburyho	58
2.4.3	Hampelova komise, Turnbullova zpráva a sjednocený kodex	58
2.4.4	Zásady OECD	59
2.4.5	České zásady	65
2.4.6	Sarbanes-Oxley Act	65
2.5	Očekávané vývojové trendy v teorii i praxi	67
2.5.1	Konceptuální model	67
2.5.2	Sjednocování zákonných norem	70
2.5.3	Rating systému řízení a správy	72
2.5.4	Zainteresanost managementu	73
2.5.5	Vývoj správních orgánů	74
2.5.6	Společenská odpovědnost podniků	76
	Závěr	80
<b>3.</b>	<b>Strategie a výkonnost podniku, základ růstu hodnoty firmy</b>	<b>81</b>
3.1	Strategie českých podniků v kontextu evropských integračních procesů	81
3.2	Světové trendy v podnikových strategiích – globalizace versus lokalizace	86
3.2.1	Perspektiva globální konvergence	87
3.2.2	Perspektiva mezinárodní diverzity	88
3.2.3	Vliv tří světových hospodářských center	89
3.3	Strategické podmínky konkurenceschopnosti českých podniků	90
3.4	Nástin procesu tvorby strategie	93
3.5	Strategie	94
3.5.1	Analýza makrookolí	94
3.5.2	Analýza mikrookolí	95
3.6	Analýza vnitřních zdrojů a schopností	96
3.6.1	Zdrojový přístup	96
3.6.2	Ochrana unikátních zdrojů	97
3.6.3	Schopnosti podniku	97
3.7	Vznik konkurenční výhody	98
3.7.1	Externí zdroje změny	98
3.7.2	Konkurenční výhoda plynoucí z citlivosti na změny	98

3.7.3	Konkurenční výhoda z inovace – strategie nové hry	99
3.8	Trvalá konkurenční výhoda	99
3.8.1	Identifikace – zahalená vyšší výkonnost	100
3.8.2	Motivace k soutěžení	100
3.8.3	Rozpoznání konkurenční výhody	101
3.8.4	Převzetí (získání) zdrojů	101
3.8.5	Druhy konkurenční výhody	102
3.9	Základy (pravidla) při tvorbě konkurenční strategie	106
	Závěr	107
<b>4.</b>	<b>Strategický marketing</b>	
	<b>a jeho role při zvyšování konkurenceschopnosti podniku</b>	109
4.1	Strategický marketing a jeho využití v praxi českých podniků	109
4.1.1	Tržní ekonomika a marketing	109
4.1.2	Česká republika a tržní ekonomika (stručné hodnocení období tržní ekonomiky)	111
4.1.3	Vývoj marketingu v ČR po roce 1989	114
4.1.3.1	Marketing malých a středních podniků	116
4.1.3.2	Marketing podniků cestovního ruchu	119
4.1.3.3	Marketing škol a vzdělávacích institucí	120
4.1.3.4	Marketing nemocnic, ústavů sociální péče, domovů důchodců	121
4.1.3.5	Strategický marketing v české podnikové praxi	121
4.1.4	Marketing – šance k průniku na evropský trh	124
4.2	Marketing ve světě a na světových trzích	127
4.3	Nové trendy v marketingu	129
4.3.1	Vývojové tendence prostředí a trhů	129
4.3.2	Nové směry v marketingovém myšlení a praxi	129
4.3.3	Gerilový marketing	133
4.3.4	Prognóza vývoje marketingu v České republice	135
	Závěr	136
<b>5.</b>	<b>Finanční řízení a jeho proměny</b>	139
5.1	Základní změny ve finančním výkaznictví	143
5.1.1	Direktivy Evropské unie	144
5.1.2	Mezinárodní účetní standardy	145
5.1.3	Zpřesnění IAS odhady budoucí výkonnosti podniku?	147
5.1.4	České účetní standardy versus IAS – vybrané problémy	151
	Závěr	159
5.2	Snižování nákladů – imperativ konkurenceschopnosti podniků	160
5.2.1	Přístupy k řízení výroby a snižování nákladů ve světě	160
5.2.2	Vybrané oblasti snižování nákladů ve výrobním podniku	162
5.2.2.1	Procesní přístup k nákladům	162

5.2.2.2	Přechod od následnosti k souslednosti	163
5.2.2.3	Plánování a kalkulace	
	v dynamickém konkurenčním prostředí	164
5.2.3	Řízení dodavatelsko-odběratelských vztahů (Supply Chain Management)	165
5.2.3.1	Fraktalizace a změny ve tvaru podniku	166
5.2.3.2	Základní změny ve výrobě zaměřené na snižování nákladů	168
Závěr		169
5.3	Reálné opce	169
5.3.1	Současný stav poznání	169
5.3.1.1	Stanovení hodnoty reálné opce	177
5.3.1.2	Využití reálných opcí ve vybraných regionech	177
5.3.2	Možnosti využití reálných opcí	179
5.3.2.1	Podpůrný prostředek pro investiční rozhodování	180
5.3.2.2	Způsob ohodnocení manažerské flexibility	180
5.3.2.3	Stimul pro řízení firem	181
5.3.2.4	Metoda stanovení hodnoty podniku	181
5.3.3	Důsledky a doporučení pro podniky	181
Závěr		182
5.4	Hodnocení veřejně prospěšných investičních projektů	183
5.4.1	Hodnocení investic v souvislosti se vstupem ČR do Evropské unie	183
5.4.2	Podstata metody CBA	184
5.4.3	Determinace Costs a Benefits projektu	185
5.4.4	Stanovení společenské diskontní sazby ve světové ekonomické teorii	187
5.4.4.1	Teoretický základ stanovení SDR na dokonalých trzích	188
5.4.4.2	Alternativní metody stanovení SDR při absenci dokonalých trhů	191
Závěr		194
5.5	Rizikový kapitál	
	– alternativní zdroj financování pro malé a střední podniky	194
5.5.1	Poskytování rizikového kapitálu – faktor ekonomického růstu?	195
5.5.2	Vývoj investic rizikového kapitálu	196
5.5.3	Rizikový kapitál v České republice	198
5.5.3.1	Historie trhu rizikového kapitálu	198
5.5.3.2	Charakteristika trhu rizikového kapitálu	198
5.5.3.3	Problémy trhu rizikového kapitálu	199
5.5.3.4	Příklady investic rizikového kapitálu v ČR	199
5.5.4	Rizikový kapitál v ekonomicky vyspělých zemích	200

5.5.5	Rizikový kapitál ve střední a východní Evropě	203
Závěr		205
5.6	Náklady kapitálu firem ve vztahu k Evropské měnové unii	205
5.6.1	Náklady kapitálu	206
5.6.1.1	Komponenty nákladů dluhu	206
5.6.1.2	Komponenty nákladů na vlastní kapitál	206
5.6.1.3	Bezriziková úroková míra	207
5.6.1.4	Prémie za tržní riziko	210
5.6.2	Důsledky vstupu do EMU pro financování malých a středních podniků	211
5.6.2.1	Vliv EMU na bankovní výpůjčky malým a středním podnikům	212
5.6.2.2	Vliv EMU na rizikový kapitál a další financování vlastního kapitálu	212
5.6.3	Kapitálový trh	213
5.6.3.1	Současný stav v České republice	213
5.6.3.2	Primární emise akcií v podmínkách České republiky	214
Závěr		219
5.7	Řízení kurzového rizika a přijímání eura	220
5.7.1	Proces vstupu ČR do EMU	221
5.7.2	Řízení kurzových rizik v době volatilních trhů	224
5.8	Transformace, restrukturalizace, revitalizace	227
5.8.1	Transformace ekonomiky – přechod k tržnímu hospodářství	227
5.8.2	Privatizace	228
5.8.3	Liberalizace a strukturální změny	230
5.8.4	Restrukturalizace a revitalizace v teorii	231
5.8.4.1	Restrukturalizace podniků	231
5.8.4.2	Restrukturalizace národního hospodářství	233
5.8.5	Průběh restrukturalizace v českém průmyslu	236
5.8.5.1	Plány vlády	236
5.8.5.2	Průběh revitalizace podle vládního scénáře	237
5.8.5.3	Byla kritéria a metody hodnocení podniků správně zvolena?	238
5.8.5.4	Strukturální politika vlády v teorii	239
5.8.6	Co dříve? Restrukturalizace nebo privatizace?	241
5.8.7	Hlavní formy restrukturalizace společností	242
5.8.8	Zvláštnosti finanční restrukturalizace v ČR	243
5.8.9	Restrukturalizace a revitalizace z hlediska českého práva	245
5.8.10	Vstup ČR do EU – проверка výsledků transformace a restrukturalizace	246
Závěr		249

5.9	Fúze, akvizice a Joint Ventures	
	– nástroj růstu a restrukturalizace podniku	250
5.9.1	Vývojové trendy ve společném podnikání se zahraničím	
	– teoretické hledisko	251
5.9.1.1	Vývojové trendy ve světě	251
5.9.1.2	Přístupy k fúzím – teorie vzniku fúzí a alternativní teorie ke strategickým aliancím	254
5.9.1.3	Vývojové trendy v České republice v kontextu EU	256
5.9.2	Vývojové trendy ve společném podnikání se zahraničím	256
5.9.2.1	Vývojové trendy ve světě	256
5.9.2.2	Fúze a akvizice ve střední a východní Evropě	258
5.9.2.3	Vývoj v České republice v kontextu EU	259
5.9.3	Posílení konkurenceschopnosti českých podniků	259
5.9.4	Úloha poradenské instituce	262
	Závěr	265
5.10	Nestátní neziskové organizace v globalizujícím se prostředí	266
5.10.1	Vymezení neziskového sektoru	266
5.10.2	Charakteristika současného stavu nevládního neziskového sektoru	266
5.10.3	Financování nestátních neziskových organizací	269
5.10.3.1	Finanční zdroje z veřejných financí	270
5.10.3.2	Příjmy z vlastních podnikatelských aktivit	270
5.10.3.3	Zahraniční finanční zdroje	270
5.10.3.4	Finanční zdroje z nadací	272
5.10.3.5	Granty	273
5.10.3.6	Daňové úlevy	274
5.10.3.7	Dárcovství	274
5.10.3.8	Příjmy plynoucí neziskovému sektoru z loterií	275
5.10.4	Neziskový sektor v mezinárodním kontextu	275
5.10.5	Příležitosti neziskových organizací v globalizujícím se prostředí	277
5.10.5.1	Možnosti (příležitosti) spojené se vstupem do EU	277
5.10.5.2	Další oblasti rozvoje v globálním prostředí	279
	Závěr	280
5.11	Interní audit	280
5.11.1	Interní audit – nástroj k optimalizaci procesů, součást vnitřního kontrolního systému podniku	281
5.11.2	Interní audit a jeho místo v systému řízení podniku	282
5.11.3	Jak nastavit systém řízení v českém podniku tak, aby vedl k úspěchu	284
	Závěr	284

5.12	Přípravenost českého sportovního prostředí	285
	na vstup do Evropské unie	285
5.12.1	Sportovní prostředí	285
5.12.2	Společenské postavení sportu v ČR a EU	286
5.12.3	Legislativní rámec	288
5.12.4	Ekonomická oblast sportovního prostředí	289
Závěr		292
<b>6.</b>	<b>Podnikání v malých a středních podnicích</b>	<b>293</b>
6.1	Malé a střední podniky a faktory jejich úspěchu	293
6.1.1	Role malých a středních podniků v ekonomice	293
6.1.2	Definice malých a středních podniků	295
6.1.3	Výhody a nevýhody malých a středních podniků	295
6.1.4	Podnikatelství	297
6.1.5	Model podnikatelského úspěchu malých a středních podniků	297
6.1.6	Rámcové podmínky podnikání	298
6.1.7	Fungování podniku	300
6.1.8	Osobnost podnikatele	303
6.1.9	Zdraví	304
6.2	Malé a střední podniky v České republice	306
6.2.1	Rámcové podmínky pro podnikání v ČR	306
6.2.2	Vstup do Evropské unie	310
6.2.3	Postoje vlády a obyvatelstva k podnikání	314
6.2.4	Fungování podniku v podmínkách ČR	315
6.2.5	Osobnost českých podnikatelů	316
6.2.6	Zdravotní stav podnikatelů a zaměstnanců	317
6.3	Malé a střední podniky v EU a USA	318
6.3.1	Role malých a středních podniků v Evropské unii	318
6.3.2	Rezervy a potenciál podnikání v Evropské unii	319
6.3.2.1	Dynamika podnikatelské aktivity	319
6.3.2.2	Komplexní přístup k podpoře podnikání	320
6.3.2.3	Administrativní bariéry	321
6.3.2.4	Dostupnost financování a daňová zátěž	321
6.3.2.5	Postoj státu a společnosti k podnikání	322
6.3.2.6	Rozvoj podnikatelských kompetencí	323
6.3.2.7	Doporučení Evropské komise	325
6.3.3	Role malých a středních podniků v USA	326
6.4	Doporučení pro zlepšení situace malých a středních podniků v ČR	328
6.4.1	Doporučení ke zlepšení rámcových podmínek	328
6.4.2	Doporučení ke zlepšení fungování malých a středních podniků	330

6.4.3	Doporučení pro podnikatele	331
	Závěr	333
<b>7.</b>	<b>Řízení a vedení lidí, rozvoj manažerských kompetencí</b>	<b>335</b>
7.1	Strategický přístup k řízení a vedení lidí	335
7.1.1	Organizace personální práce	336
7.1.1.1	Reorganizace personálních činností	336
7.1.1.2	Personální útvar a role personalisty	338
7.1.1.3	Proces restrukturalizace personálních činností	339
7.1.1.4	Klíčové kompetence v personální práci	341
7.1.2	Systém odměňování a poskytování zaměstnaneckých výhod	342
7.1.2.1	Řízení výkonu	342
7.1.2.2	Systémy odměňování uplatňované v Evropě	344
7.1.2.3	Metody odměňování inspirované praxí USA	345
7.1.2.4	Trendy v odměňování	345
7.1.2.5	Zaměstnanecké výhody	347
7.1.3	Intelektuální kapitál a lidský kapitál	349
7.1.3.1	Lidský kapitál	351
7.1.3.2	Modely intelektuálního kapitálu a jejich aplikace	353
7.1.4	Benchmarking lidských zdrojů	354
7.2	Sociální kompetence manažerů a její rozvoj	355
7.2.1	Operacionalizace sociální kompetence manažera	356
7.2.2	Pojetí sociální kompetence manažerů v podnikové sféře	358
7.2.2.1	Typ a postupy výzkumné studie	358
7.2.2.2	Klíčové dovednosti pro úspěch v jednání s lidmi z pohledu manažerů	359
7.2.2.3	Potřebný obsah profesní přípravy v oblasti sociální kompetence	361
7.2.3	Identifikace rozhodujících nedostatků, cesty rozvoje sociální kompetence	363
7.2.4	Interkulturní stránka sociální kompetence	365
7.2.5	Doporučení pro oblast personálního rozvoje	366
	Závěr	367
<b>8.</b>	<b>Informační technologie v řízení podniku</b>	<b>369</b>
8.1	Počítačové simulace	369
8.2	Expertní systémy	371
8.3	Business Intelligence	373
8.4	Executive Information System	375
8.5	Vliv systému na podporu rozhodování na SWOT podniku	376
	Závěr	378



<b>Klíčová slova</b> .....	379
<b>Výkladový slovník</b> .....	383
<b>Literatura</b> .....	397
<b>Rejstřík</b> .....	415

## 1.1 Soudobé tendence ve světové ekonomice

Vstup do nového tisíciletí znamenal pro mnohé z nás řadu otázek, co se změní, co přinese přechod do nového milénia, jaká nová předsevzetí si dáš apod. Mezi těmito úvahami nechybělo ani zamyšlení, jaké změny lze očekávat v ekonomickém vývoji. Bylo by asi naivní se domnívat, že ze dne na den, s ukončením jednoho roku a s nástupem nového, dojde k závažným změnám v ekonomice, která je typickým příkladem systému, jenž se vyznačuje značnou setrvačností.

Na druhé straně nelze zavírat oči před vývojovými tendencemi, kterými prochází světová ekonomika v posledním čtvrtstoletí a v průběhu 90. let 20. století. Jde o závažné změny, které nelze ignorovat a kterým by neměly být upřisťovány vzorce chování jak na úrovni národního hospodářství, tak na podnikové úrovni.

### 1.1.1 Vývoj světové ekonomiky na konci dvacátého století

Ve společensko-ekonomickém vývoji v posledních dvou desetiletích lze zaznamenat řadu rysů, které se zákonitě musí promítnout do podmínek podnikání, ekonomiky a managementu firem:

- ustupuje úloha zemědělství, ocelářství a těžkého strojírenství ve prospěch oborů s vysokým podílem znalostí, inovací, kvalifikované práce (*high technologies - hi-tech*),
- v ekonomickém vývoji (často determinovaném politickými změnami) dochází k narušení plynulosti, jednoznačnosti a stability vývoje (jednotliví autoři tento stav označují různě, např. turbulentní prostředí, diskontinuita, chaos<sup>1</sup>).

<sup>1</sup> Pojem chaos může mít různé významy, nejčastěji jde o výraz pro zmatek, nepořádek, v řecké mytologii stav vesmíru před „stvořením světa“. Novodobé manažerské interpretace pojem „chaos“ chápou jako stav po destrukci, z níž vzrůstá nový řád.