

# Obsah

Předmluva recenzenta .....	VII
----------------------------	-----

Úvod .....	XI
------------	----

## Oddíl A – Objasnění pojmů

<b>1. Termín „teorie“ .....</b>	<b>3</b>
1.1 Původ pojmu „teorie“ .....	3
1.2 Podstata pojmu „teorie“ .....	3
1.3 Vznik teorie .....	4
1.4 Nejdůležitější druhy teorií .....	5
1.5 Užitek teorie .....	6
1.6 Přezkoušení teorií .....	6
Shrnutí .....	7
<b>2. Management .....</b>	<b>8</b>
2.1 Pojem „management“ .....	9
2.2 Vznik nauky o managementu .....	10
2.3 Management jako instituce, funkce a metoda .....	11
2.3.1 Management jako instituce .....	11
2.3.2 Management jako funkce .....	12
2.3.3 Metody managementu .....	15
2.3.4 Mezinárodní management .....	17
2.4 Výzkumné trendy při vývoji nauk o managementu .....	18
2.4.1 Klasikové managementu .....	18
2.4.2 Vědecká škola jednání .....	18
2.4.3 Matematicky orientovaný směr výzkumu .....	19
2.4.4 Systémově teoretický přístup .....	19
2.4.5 Situační přístup .....	19
Shrnutí .....	21

## Oddíl B – Časový rámeček výzkumu 1989–2005

<b>3. Politická dimenze</b>	25
3.1 Pád komunismu a integrace střední a východní Evropy do demokratického systému Evropy	25
3.2 Opětovné sjednocení Německa	27
3.3 Rozšíření a utváření Evropské unie	30
3.3.1 Rozšíření Evropské unie	32
3.3.2 Smlouva o Ústavě pro Evropu	32
3.4 Politická a ekonomická nadvláda USA	34
3.5 Čína na cestě ke světové velmoci	35
3.6 Boj politických systémů	37
<b>4. Ekonomické změny</b>	45
4.1 Vznik nových tržních ekonomik v Evropě	45
4.1.1 Potenciál snižování nákladů pro podnikatele v zemích střední a východní Evropy	46
4.1.2 Nové odbytové trhy ve střední a východní Evropě	49
4.1.3 Důsledky rozšíření trhu pro staré členské země	49
4.2 Globalizace	51
4.2.1 Pojem „globalizace“	51
4.2.2 Vznik globalizace	53
4.2.3 Výhody globalizace	55
4.2.4 Problémy a nebezpečí spojené s globalizací	57
4.3 Internet	59
4.3.1 Problém exploze znalostí	59
4.3.2 Počítačové technologie a Internet jako řešení informačního procesu	60
4.3.2.1 Pokroky počítačové technologie	60
4.3.2.2 Rozvoj Internetu	61
4.3.3 Pojem „Internet“	62
4.3.4 Využití Internetu	62
4.3.4.1 Předpoklady pro využití Internetu	63
4.3.4.2 Příklady využití Internetu	63
4.3.5 Internetový průmysl jako „nová ekonomika“	71
4.3.6 Praktické příklady ekonomického významu Internetu	74
4.3.6.1 Cisco systém	74
4.3.6.2 Google	75
4.3.7 Přednosti Internetu	75
4.3.8 Nebezpečí Internetu	76

<b>5. Kulturní vlivy</b> .....	79
5.1 Vliv technologických změn na obyvatelstvo .....	79
5.2 Zlepšení komunikace .....	79
5.2.1 Mobilní telefony, kabelové sítě a multimédia .....	80
5.2.2 Letecké spoje .....	81
5.3 Společenská změna průmyslových zemí Evropy .....	82

### Oddíl C – Nová teorie managementu

<b>6. Management změn</b> .....	87
6.1 Základní pojmy .....	87
6.2 Pojem „change management“ .....	90
6.3 Stav a perspektivy podnikatelského prostředí .....	92
6.4 Zaměstnanec .....	94
6.4.1 Potřeby člověka jako zaměstnance .....	94
6.4.2 Aktuální realita pracovního života .....	95
6.4.2.1 Prodloužení pracovní doby .....	95
6.4.2.2 Flexibilita pracovní doby .....	96
6.4.2.3 Snižování mezd a zmenšování rozsahu sociálního zabezpečení .....	96
6.4.2.4 Ztráta pracovního místa .....	96
6.4.2.5 Nárůst požadavků na výkony zaměstnanců .....	97
6.4.2.6 Znalost a akceptování nových forem práce .....	97
6.4.2.7 Nárůst požadavků na kvalifikaci pracovníků .....	98
6.4.2.8 Nárůst mobility .....	98
6.4.2.9 Klesající podíl na podnikatelském úspěchu .....	98
6.5 Role managementu v procesu změn .....	99
6.5.1 Cíle managementu .....	100
6.5.2 Zapojení pracovníků .....	101
6.6 Formování přeměn – zásady postupu .....	102
6.6.1 Change management podle Dopplera/Lauterburga .....	102
6.6.2 Učíci se organizace jako tzv. pátá disciplína .....	103
6.6.3 Mýtus motivace .....	104
6.7 Podniková kultura .....	104
6.8 Zapojení starších zaměstnanců .....	106
6.9 Příklady z praxe .....	108
6.9.1 Commerzbank AG .....	108
6.9.2 Banco Popular Espana .....	108
6.9.3 W. L. GORE & Associates .....	109
<b>7. Myšlenka shareholder value</b> .....	112
7.1 Definice shareholder value .....	112

7.2	Vznik strategie shareholder value .....	115
7.2.1	Mezinárodní porovnávání rentability .....	115
7.2.2	Úloha investičních fondů při usilování o shareholder value .....	121
7.3	Úsilí o dosažení shareholder value .....	126
7.3.1	Cesty k vyšším ziskům .....	126
7.3.1.1	Zvyšování tržeb .....	127
7.3.1.2	Snižování nákladů .....	129
7.3.2	Nové systémy ukazatelů .....	129
7.3.2.1	Discounted Cash Flow .....	130
7.3.2.2	Cash Flow Return on Investment (CFROI) .....	130
7.3.2.3	Return on Capital Employed (ROCE) .....	130
7.3.2.4	Economic Value Added .....	131
7.3.2.5	Market Value Added .....	133
7.3.2.6	Future Growth Value .....	134
7.4	Příklady z praxe – shareholder value management .....	135
7.4.1	mg technologies ag .....	135
7.4.2	Deutsche Telekom AG .....	136
7.4.3	Hamburger Aluminiumwerk GmbH .....	136
7.5	Hodnocení strategie shareholder value .....	137
<b>8.</b>	<b>Zaměření se na klíčový obor činnosti .....</b>	<b>142</b>
8.1	Diverzifikace versus zaměření se na klíčové činnosti .....	143
8.2	Klíčové kompetence .....	146
8.3	Zaměření se na klíčový obor .....	150
8.3.1	Profitová centra a obchodní jednotky .....	150
8.3.2	Vyčlenění, fúze, akvizice .....	151
8.3.3	Lean management (zeštíhlený management) .....	155
8.4	Příklady zaměření se na klíčové obory činnosti .....	158
8.4.1	General Electric .....	158
8.4.2	Siemens AG .....	160
8.4.3	Hidden champions .....	161
8.4.4	Alpha-Klinik Mnichov .....	163
8.4.5	Philips AG .....	164
<b>9.</b>	<b>Outsourcing a offshoring .....</b>	<b>165</b>
9.1	Vysvětlení pojmů .....	165
9.1.1	Podstata outsourcingu .....	165
9.1.1.1	Pojem „outsourcing“ .....	165
9.1.1.2	Vymezení pojmů „outsourcing“ a „make or buy“ .....	166
9.1.1.3	Formy outsourcingu .....	168
9.1.2	Příklady outsourcingu v praxi .....	169
9.1.2.1	Účetnictví a controlling .....	169

## Obsah

9.1.2.2	Administrativní procesy finančních služeb	170
9.1.2.3	IT outsourcing	171
9.1.2.4	Outsourcing odbytu	171
9.1.2.5	Callcentra	171
9.1.2.6	Facility management	172
9.1.2.7	Travel management	173
9.1.2.8	Fleet management	173
9.1.2.9	Energiebroker	174
9.1.3	Offshoring	174
9.2	Výhody outsourcingu a offshoringu	177
9.2.1	Podnikohospodářský užitek	177
9.2.2	Užitek pro národní hospodářství	179
9.3	Nevýhody outsourcingu a offshoringu	180
9.3.1	Podnikohospodářské problémy	180
9.3.2	Poškozování národního hospodářství v jednotlivých zemích	181
9.4	Aktuální vývoj outsourcingu a offshoringu	181
9.4.1	Pokračování trendu outsourcingu a offshoringu	181
9.4.2	Konec outsourcingu a offshoringu	182
9.4.2.1	Komunikační problémy a nedostatečný vztah k práci	183
9.4.2.2	Ztráta kontroly a motivace zaměstnanců	183
9.4.2.3	Problémy s kvalitou a chybějící povědomí o dodržování lhůt zakázek	183
9.4.2.4	Problémy s dopravou	184
9.4.2.5	Problémy s rentabilitou	184
9.4.2.6	Porovnání nákladů a přínosů	185
9.5	Outsourcing a insourcing	186
<b>10. Business reengineering</b>		<b>189</b>
10.1	Definice	189
10.2	Příčiny business process reengineeringu	196
10.3	Postup při business reengineeringu	196
10.4	Výhody business reengineeringu	197
10.5	Problémy v souvislosti s business reengineeringem	198
10.6	Praktické příklady business reengineeringu	200
10.6.1	IBM Credit Corporation	200
10.6.2	Wal-Mart	202
<b>11. Benchmarking</b>		<b>204</b>
11.1	Vymezení pojmu a stanovení cíle	204
11.2	Vznik benchmarkingu	206
11.3	Druhy benchmarkingu	209

11.4	Ukazatele benchmarkingu .....	210
11.5	Benchmarking – fáze procesu .....	211
11.6	Posouzení benchmarkingu .....	211
11.6.1	Výhody benchmarkingu .....	211
11.6.2	Problémy v souvislosti s benchmarkingem .....	212
11.7	Příklady benchmarkingu v praxi .....	213
11.7.1	Letecká společnost Scandinavian Airlines System (SAS) .....	213
11.7.2	Dojmy divize užitkových vozů DaimlerChrysler z cesty do Japonska .....	214
<b>12</b>	<b>Celkový systém managementu jakosti .....</b>	<b>216</b>
12.1	Jakost jako podnikatelský cíl .....	216
12.1.1	Myšlenka managementu jakosti .....	217
12.1.2	Total Quality Management .....	219
12.2	Konkurenční modely stanovující kvalitu organizace .....	221
12.2.1	Deming Award for Quality .....	222
12.2.2	Malcolm Baldrige Award .....	224
12.2.3	ISO certifikace .....	227
12.2.3.1	Obsah DIN EN ISO 9000–9004 .....	227
12.2.3.2	Systém zabezpečování jakosti na základě ISO norem .....	228
12.2.3.3	Posouzení ISO norem .....	228
12.3	Souvislost mezi konkurujícími si modely a určením jakosti organizace .....	230
12.4	EFQM Excellence Model .....	231
12.4.1	European Foundation for Quality Management .....	231
12.4.2	Model EFQM pro business excellence .....	233
12.4.2.1	Základní struktura EFQM Excellence Model .....	234
12.4.2.2	Metodika .....	235
12.4.3	Kritické posouzení kritérií modelu EFQM Business Excellence .....	242
12.4.3.1	Kritické námitky vůči modelu .....	242
12.4.3.2	Kritické hodnocení modelu jakosti v odborné literatuře .....	243
12.4.3.3	Shrnutí kritiky modelu EFQM .....	243
12.5	Vztah mezi konceptem TQM a business reengineering .....	244
<b>13</b>	<b>Balanced scorecard .....</b>	<b>246</b>
13.1	Myšlenka balanced scorecard .....	246
13.2	Podstata balanced scorecard .....	247
13.3	Provádění balanced scorecard .....	249
13.3.1	Finanční perspektiva .....	250

## Obsah

13.3.2	Zákaznická perspektiva .....	253
13.3.3	Interní, resp. procesní perspektiva .....	255
13.3.4	Perspektiva potenciálů, resp. perspektiva obnovy a růstu .....	258
13.3.5	Propojení ukazatelů balanced scorecard s podnikovou strategií .....	259
13.3.6	Implementace balanced scorecard .....	259
13.4	Srovnání balanced scorecard s ostatními novými manažerskými teoriemi .....	262
13.5	Přednosti balanced scorecard .....	264
13.6	Problémy s balanced scorecard .....	266
13.7	Příklady aplikace balanced scorecard .....	267
13.7.1	Implementace balanced scorecard v oblasti prodeje .....	267
13.7.2	Využití balanced scorecard v oblasti poskytování bankovních úvěrů .....	269
13.7.3	Veličiny řízení v balanced scorecard fotbalového klubu VfB Stuttgart .....	269
<b>Závěr</b>	.....	<b>272</b>
<b>Literatura</b>	.....	<b>275</b>
<b>Seznam obrázků</b>	.....	<b>277</b>
<b>Seznam tabulek</b>	.....	<b>279</b>
<b>Rejstřík</b>	.....	<b>283</b>