

Obsah

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

Úvod	XI
------------	----

Oddíl A – Objasnění pojmů

1. Termín „teorie“	3
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
2. Management	8
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 rámec výzkumu 1989–2005

3. Politická dimenze	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
4. Ekonomické změny	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

5. Kulturní vlivy	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

6. Management změn	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
7. Myšlenka shareholder value	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
8.	Zaměření se na klíčový obor činnosti	142
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
9.	Outsourcing a offshoring	165
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	Poškození 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
10.	Business reengineering	189
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
11.	Benchmarking	204
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
12	Celkový systém managementu jakosti	216
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
13	Balanced scorecard	246
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
Závěr	272
Literatura	275
Seznam obrázků	277
Seznam tabulek	279
Rejstřík	283