OBSAH

Autorský kolektiv 7

1 Diagnostika v řízení podniku 19

1.1 Terminologie 19
1.1.1 Základní pojmy 19
1.1.2 Původ a význam základních pojmů 19
1.1.3 Vývoj základních pojmů 20
1.1.4 Co podniková diagnostika není 21
1.1.5 Co podniková diagnostika je 22

1.2 Přístupy k podnikové diagnostice 23

1.3 Lékařská diagnostika 25
1.3.1 Úvod 25
1.3.2 Předmět lékařské diagnostiky 25
1.3.3 Některé analogie 25
1.3.3.1 Systém třídění a klasifikace nemocí 25
1.3.3.2 Odlišnosti veterinární medicíny 26
1.3.3.3 Zdravý organizmus a zdravý podnik 26
1.3.3.4 Včasnost diagnózy 27
1.3.3.5 Globální diagnostika 27
1.3.4 Zpětné ovlivňování podnikovou diagnostikou 30

1.4 Diagnostika v dalších oborech lidské činnosti 32
1.4.1 Technická diagnostika 32
1.4.1.1 Potvrzení využitelných analogií 33
1.4.1.2 Nové inspirace pro manažerskou diagnostiku podniku 35
1.4.2 Psychologická diagnostika 36
1.4.3 Hranice analogií 37

1.5 Historie a současnost podnikové diagnostiky 39
1.5.1 První polovina 20. století 39
1.5.2 Druhá polovina 20. století 40
1.5.3 Současnost 43

2 Podnik jako objekt diagnostiky 45

2.1 Vymezení pojmu podnik pro účely diagnostiky 45

2.2 Třídění a typologie podniků 47
2.2.1 Třídění podniků 47
2.2.2 Typologie organizací 54
2.2.2.1 Deskriptivní typologie 54

2.2.2.2 Klasifikace podle prvotního uživatele (příjemce outputu) 54
2.2.2.3 Analytická typologie 56
2.2.2.4 Typologie podvolení 56

2.3 Diagnostika malých a středních firem 59
2.3.1 Objekt diagnostiky 59
2.3.2 Předmět diagnostiky 61
2.3.3 Shrnutí 64
2.3.4 Vybrané metody a techniky 65

2.4 Diagnostika identity a integrity podniku 67
2.4.1 Existence analogie s charakteristikami osobnosti člověka 67
2.4.2 Směry definující identitu firmy 67
2.4.3 Chápání identity a integrity firmy a metodika její diagnostiky 67
2.4.4 Odlišnosti identity a integrity malé a střední firmy 72
2.4.5 Shrnutí 72
2.4.6 Vybrané metody a techniky 73

3 Diagnostika podniku jako celku - globální diagnostika 75

3.1 Podnik jako systém 75
3.1.1 Diagnostika podniku jako "černé schránky" 75
3.1.1.1 Systémové myšlení 75
3.1.1.2 Cílové chování 76
3.1.1.3 Systém a model 77
3.1.1.4 Podnik jako biokybernetický systém 79
3.1.2 Strukturování podniku pro potřeby diagnostiky 81
3.1.2.1 Funkční členění podniku 81
3.1.2.2 Členění podniku z hlediska materiální transformace 82
3.1.2.3 Účelovostní pojímání podniku 83
3.1.2.4 Shrnutí 83
3.1.3 Diagnostika okolí podniku a podnikatelského prostředí 84
3.1.3.1 Pojetí podnikatelského prostředí podniku 84
3.1.3.2 Přístup k diagnostikování podnikatelského prostředí podniku 86
3.1.3.3 Osvědčené metody 89
3.1.3.4 Shrnutí 90
3.1.3.5 Vybrané metody a techniky 92
3.1.4 Podnikatelské modelování jako podpora diagnostiky podniku 93
3.1.4.1 Co je podnikatelské modelování 93
3.1.4.2 Systém podnikatelských modelů 94
3.1.4.3 Teorie podnikatelských modelů 95
3.1.4.4 Tvorba podnikatelských modelů 98
3.1.4.5 Hlavní části podnikatelských modelů 99
3.1.4.6 Software, hardware, bookware, peopleware a orgware PM 102
3.1.4.7 Využitelné metody 103

3.2 Hodnota (bonita) podniku 105
3.2.1 Finanční analýza jako podklad pro finanční ocenění podniku 105
3.2.1.1 Úvod 105
3.2.1.2 Obsah finanční analýzy 105
3.2.1.3 Zdroje informací pro finanční analýzu 107
3.2.1.4 Interpretace finanční analýzy 109
3.2.2 Hodnota (bonita) podniku a metody jejího určování 111
3.2.2.1 Terminologie a úvod 111
3.2.2.2 Důvody oceňování podniku 111
3.2.2.3 Nefinanční část hodnoty podniku 112
3.2.2.4 Finanční část hodnoty podniku 113
3.2.2.5 Oceňování synergií 118
3.2.2.6 Řízení hodnoty podniku 118
3.2.3 Hodnocení bonity malého a středního podnikatele z pohledu malé banky . 119
3.2.3.1 Úvod 119
3.2.3.2 Přehled metod hodnocení 119
3.2.3.3 Úvěrová způsobilost 119
3.2.3.4 Limitování úvěru 121
3.2.3.5 Úvěrová kontrola dlužníka 121

3.3 Silné a slabé stránky podniku 123
3.3.1 Otázky normality fungování podniku 123
3.3.1.1 Důležitost kritérií normality 123
3.3.1.2 Ukázka volby kritérií normality 124
3.3.2 Profil silných a slabých stránek podniku 126
3.3.2.1 Úvod a terminologie 126
3.3.2.2 Hodnocení silných a slabých stránek podniku 126
3.3.3 Podniková kultura 127
3.3.3.1 Charakteristika a význam podnikové kultury 127
3.3.3.2 Vymezení kultury firmy a jejích prvků 128
3.3.3.3 Faktory ovlivňující kulturu firmy 128
3.3.3.4 Diagnostické postupy a techniky 129
3.3.4 Podnikové klima 133
3.3.4.1 Význam podnikového klimatu 133
3.3.4.2 Definice a popis 134
3.3.4.3 Vnější faktory ovlivňující klima podniku 136
3.3.4.4 Vnitřní faktory ovlivňující klima podniku 136
3.3.4.5 Kritéria (ukazatele) normálního klimatu podniku 136

3.4 Problémy a krizové jevy v podniku 139
3.4.1 Východiska a přístupy 139
3.4.1.1 Terminologie a definice 139
3.4.1.2 Druhy podnikových krizí 140
3.4.1.3 Některé signály (indikátory) krizové situace 140
3.4.1.4 Řetězení příčin vedoucích ke krizi 141

UKF

3.4.1.5 Řešení krizové situace 141
3.4.2 Podnikatelské riziko, bezpečnostní systémy podniku 143
3.4.2.1 Východiska a terminologie 143
3.4.2.2 Risk management 144
3.4.2.3 Bezpečnostní systémy podniku 145
3.4.2.4 Bezpečnostní opatření a jejich třídění 147
3.4.2.5 Priority v hodnocení bezpečnosti 149
3.4.3 Problémová analýza 150
3.4.3.1 Přístupy a východiska 150
3.4.3.2 Nezakrývání problémů 150
3.4.3.3 Identifikace problémů v podniku 151
3.4.3.4 Evidence problémů 152
3.4.3.5 Třídění problémů 153
3.4.3.6 Hodnocení problémů 153
3.4.4 Krizový management podniku 155
3.4.4.1 Krizové řízení 155
3.4.4.2 Nástroje a metody v krizovém řízení 156
3.4.4.3 Možný průběh krize 158
3.4.4.4 Shrnutí 160
3.4.5 Sanace podniku 161
3.4.5.1 Úvod do problematiky 161
3.4.5.2 Terminologie a podstata sanace 161
3.4.5.3 Závěr 163
3.4.6 Ukončení činnosti podniku 164
3.4.6.1 Úvod do problematiky 164
3.4.6.2 Konkurzní řízení 164
3.4.6.3 Zrušení, likvidace a zánik podniku 165
3.4.6.4 Likvidační projekt a plán 166
3.4.6.5 Využitelné metody a techniky diagnostikování 166
3.4.6.6 Závěr 167

3.5 Nevyužité příležitosti a potenciály podniku 169
3.5.1 Terminologie a východiska 169
3.5.1.1 Terminologie 169
3.5.1.2 Východiska 169
3.5.2 Procesní pohled na diagnostikování potenciálů podniku 171
3.5.2.1 Potenciál a jeho vývojové formy 171
3.5.2.2 Nositel potenciálu 172
3.5.2.3 Dimenze potenciálu 173
3.5.2.4 Silová pole potenciálu 173
3.5.2.5 Proces přeměny potenciálu a jeho ztrátové spektrum 175
3.5.2.6 Morfologie složitě strukturovaných potenciálů 177
3.5.2.7 Zákon nejsilnějšího a nejslabšího 178
3.5.2.8 Shrnutí 178

3.5.2.9 Vybrané metody a techniky 178
3.5.3 Odhad potenciálu růstu firmy v prostředí neurčitosti 180
3.5.3.1 Metody a techniky analýzy 180
3.5.3.2 Neurčitost rozhodování na bázi fuzzy množin 185
3.5.3.3 Porovnání odhadu růstu za určitosti a neurčitosti na bázi fuzzy množin 188

4 Diagnostika funkčních oblastí podniku (vybrané okruhy) 191

4.1 Marketingový management 191
4.1.1 Diagnostika podnikového marketingu 191
4.1.2 Diagnostika marketingu jako koncepce řízení 192
4.1.3 Diagnostika marketingu jako funkce 194
4.1.3.1 Práce s informacemi 195
4.1.3.2 Marketingová analýza 196
4.1.3.3 Marketingový plán 197
4.1.4 Diagnostika marketingové strategie 198
4.1.5 Shrnutí 199
4.1.6 Použitelné metody diagnostikování 200

4.2 Finanční management 201
4.2.1 Finanční zdraví firmy a metody jeho diagnostikování 201
4.2.1.1 Úvod a přístupy 201
4.2.1.2 Kategorizace metod posuzování finančního zdraví firmy 202
4.2.1.3 Metody a techniky 203

4.3 Výrobní management 205
4.3.1 Diagnostika podnikové logistiky 205
4.3.1.1 Logistický pohled na fungování podniku 205
4.3.1.2 Logistická způsobilost 205
4.3.1.3 Logistické problémy 206
4.3.1.4 Obsah logistické diagnostiky 206
4.3.1.5 Využitelné metody a techniky diagnostikování 208
4.3.2 Diagnostika jakosti 209
4.3.2.1 Podstata diagnostiky jakosti 209
4.3.2.2 Metodika a organizace diagnostiky v oblasti jakosti 209
4.3.2.3 Využitelné metody a techniky diagnostikování 211

4.4 Personální management 213
4.4.1 Diagnostika podnikatelské osobnosti z pohledu historie 213
4.4.1.1 Úvod 213
4.4.1.2 Vymezení pojmů 213
4.4.1.3 Vybraná kritéria diagnostiky podnikatelských osobností 213
4.4.1.4 Závěr - aktuálnost podnikatelských tradic 218
4.4.2 Diagnostika lidských zdrojů v organizaci 219
4.4.2.1 Úvod 219

4.4.2.2 Personální strategie 219
4.4.2.3 Rozvoj manažerů 224
4.4.2.4 Závěr 225

4.5 Obchodní management 227
4.5.1 Diagnostika obchodu 227
4.5.1.1 Postavení, význam a funkce obchodu 227
4.5.1.2 Diagnostika obchodu 228
4.5.1.3 Diagnostika nákupu 230
4.5.1.4 Diagnostika prodeje 232

5 Společné a průřezové disciplíny pro diagnostiku podniku 235

5.1 Informační systém podniku 235
5.1.1 Východiska pro diagnostiku podnikového informačního systému 235
5.1.1.1 Úvod a terminologie 235
5.1.1.2 Formování strategie informačního systému 237
5.1.1.3 Využitelné metody a techniky diagnostikování podnikového informačního systému 240

5.2 Strategické řízení podniku 243
5.2.1 Diagnostika strategického řízení podniku 243
5.2.1.1 Zásady tvorby strategie podniku 244
5.2.1.2 Přístup k diagnostikování strategie 248
5.2.1.3 Metody a techniky 252

5.3 Inovace a reengineering 255
5.3.1. Diagnostika inovačních procesů podniku 255
5.3.1.1 Diverzifikované proudy inovačních změn? 255
5.3.1.2 Úloha inovací v podniku 257
5.3.1.3 Metody a techniky diagnostiky inovačních procesů v podniku 261

6 Doporučené metodické postupy pro tvorbu podnikových diagnóz 263

6.1 Teoretická východiska k diagnostickým přístupům a postupům 263
6.1.1 Terminologie 263
6.1.2 Diagnostická šetření celková, speciální a opakovaná 264
6.1.3 Využitelné metody a techniky diagnostikování 265

6.2 Fáze a kroky několika ověřených postupů diagnostikování podniku 266
6.2.1 Vlastní ověřené postupy 266
6.2.2 Volba metod a technik 269

6.3 Náčrt třídění chorob podniku 270
6.3.1 Východiska 270
6.3.2 Třídění podnikových nemocí podle příčin vzniku 272
6.3.2.1 Krize v důsledku nedostatku zdrojů 272

6.3.2.2 Krize účelnosti na výstupu ... 272
6.3.2.3 Poruchy činnosti funkčních útvarů podniku ... 272
6.3.3 Třídění podnikových nemocí podle jeho vývojové fáze ... 273
6.3.3.1 Dětské nemoci ... 273
6.3.3.2 Nemoci středního věku ... 273
6.3.3.3 Nemoci stáří ... 273

7 Příklady a případové studie z diagnostikování podniku ... 275

7.1 Modelová a počítačová podpora stanovení a řízení hodnoty firmy na příkladě velkého podniku ... 275
7.1.1 Model pro stanovení hodnoty firmy ... 275
7.1.2 Model pro řízení hodnoty firmy ... 278
7.1.3 Aplikace modelu ... 279

7.2 Klasický výpočet finanční hodnoty podniku před jeho zakoupením ... 285
7.2.1 Výpočet metodou hodnoty budoucích výnosů ... 285
7.2.2 Výpočet metodou hodnoty substance ... 286
7.2.3 Vyhodnocení výpočtů ... 287

7.3 Použití benchmarkingu při strategickém řízení podniku automobilové dopravy ... 289
7.3.1 Definice a teoretická východiska ... 289
7.3.2 Algoritmus postupu benchmarkingu ... 289
7.3.3 Měřící a datové systémy benchmarkingu ... 290
7.3.4 Příklady specifikace benchmarkingových faktorů a ukazatelů ... 292

7.4 Diagnostikování podnikového klimatu dotazníkovou metodou ... 294
7.4.1 Východiska a předpoklady ... 294
7.4.2 Organizační zabezpečení průzkumu ... 295
7.4.3 Vyhodnocení výsledků získaných dotazníkovým šetřením ... 295
7.4.4 Průzkum ve stavebně-montážním podniku ... 296
7.4.4.1 Dotazník ... 296
7.4.4.2 Výsledky průzkumu ... 298
7.4.4.3 Využití výsledků průzkumu ... 299

7.5 Případová studie logistické diagnostiky na příkladu analýzy průběžné doby ... 301

7.6 Případová studie: Využití metody Design of Experiments v řízení jakosti ... 306

7.7 Porovnání progresivity výrobního programu dvou podniků ... 311
7.7.1 Úvod a východiska ... 311
7.7.2 Zadání a řešení ... 311
7.7.3 Vyhodnocení ... 312

7.8 Využití analýzy SWOT při projektu podnikatelské strategie ... 313
Úvod ... 313

Problémy a hlavní cíle regionálních letišť v ČR 313
Privatizace jako systémová transformace regionálního letiště 314
SWOT analýza letiště a jeho zájmového prostoru 316

7.9 Diagnostika podnikového marketingu *318*
7.9.1 Případová studie - Klasik, a. s. 318

7.10 Fuzzy hodnocení finančního zdraví firmy na bázi lineárních T-čísel a aditivní funkce užitku *322*

7.11 Emil Škoda - podnikatel-vlastník *325*

7.12 Arnošt Rolný - průmysl konfekce v Prostějově *329*

LITERATURA **333**