

# Podnikové řízení



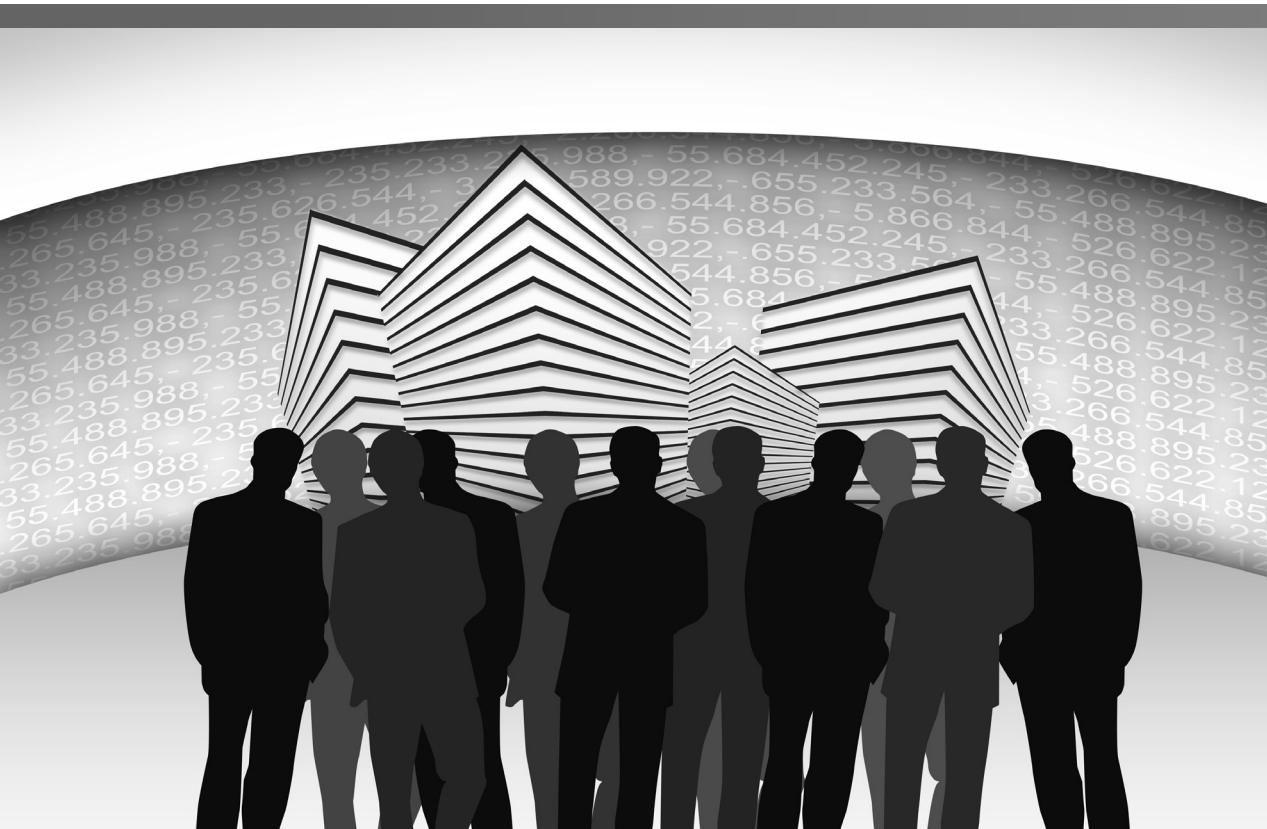
- Podnik jako systém • Manažerské funkce v podnikové praxi
- Strategické řízení podniku • Řízení podnikových procesů
- Performance Tuning® v podnikové praxi
- Finanční řízení podniku



Grada Publishing

Jan Váchal, Marek Vochozka a kolektiv

# Podnikové řízení



### **Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy**

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **tretně stíháno**.

*Edice Finanční řízení*

prof. Ing. Jan Váchal, CSc., Ing. Marek Vochozka, MBA, Ph.D. a kolektiv

## **Podnikové řízení**

Kolektiv autorů:

prof. Ing. Jan Váchal, CSc., vedoucí autorského kolektivu – *kap. 1, 7*

Ing. Hana Doležalová, Ph.D. – *kap. 14*

Ing. Zita Drábková, Ph.D. – *kap. 20*

doc. Ing. Ivana Faltová Leitmanová, CSc. – *kap. 4*

prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr. h. c. – *kap. 1.1.2, 1.3.1*

Mgr. Lenka Hrušková, Ph.D. – *kap. 21*

Petr Kallista – *kap. 8, 9, 10*

Ing. Martina Königová, Ph.D. – *kap. 15*

doc. Ing. Růžena Krninská, CSc. – *kap. 7*

doc. Ing. Tomáš Macák, Ph.D. – *kap. 18*

Ing. Ludmila Opekarová, PhD. – *kap. 16, marketingový a obchodní plán (příloha)*

Ing. Marie Oubrechtová – *kap. 20*

doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D. – *kap. 12*

Ing. Jiří Sedlák – *kap. 19*

Ing. Marie Slabá, Ph.D. – *kap. 3*

Ing. Vojtěch Stehel – *kap. 16, marketingový a obchodní plán (příloha)*

Ing. Jarmila Straková – *kap. 1, 7*

doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová – *kap. 17*

Ing. Petra Pártlová, Ph.D. – *kap. 1, 7*

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D. – *kap. 11*

prof. Ing. Drahoš Vaněček, CSc. – *kap. 13*

Ing. Marek Vochozka, MBA, Ph.D. – *kap. 6*

Ing. Jaroslav Vrchota, Ph.D. – *kap. 12*

Ing. Robert Zeman, Ph.D. – *kap. 2, 5*

---

### **TIRÁŽ TIŠTĚNÉ PUBLIKACE:**

Vydala GRADA Publishing, a.s.

U Průhonu 22, Praha 7 jako svou 5269. publikaci

Realizace obálky Jan Dvořák

Sazba Jan Šístek

Redakční úprava: Martin Samek

Počet stran 688

První vydání, Praha 2013

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.

---

© GRADA Publishing, a.s., 2013

ISBN 978-80-247-4642-5

GRADA Publishing: tel.: 234 264 401, fax 234 264 400, [www.grada.cz](http://www.grada.cz)

---

### **ELEKTRONICKÉ PUBLIKACE:**

ISBN 978-80-247-8682-7 (PDF)

ISBN 978-80-247-8683-4 (EPUB)

# Obsah

---

Úvodní slovo .....	13
Předmluva .....	15

## I. OBECNÁ ČÁST

### ÚVOD DO TEORIE PODNIKOVÉHO ŘÍZENÍ .....

17

<b>1. Úvod do teorie řízení .....</b>	<b>19</b>
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
<b>2. Prostředí podniku .....</b>	<b>85</b>
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
<b>3. Úloha a role manažerů .....</b>	<b>103</b>
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

<b>4.</b>	<b>Hodnota podniku</b>	<b>129</b>
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
<b>5.</b>	<b>Hospodaření podniku</b>	<b>153</b>
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
<b>6.</b>	<b>Finanční řízení podniku</b>	<b>179</b>
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
<b>7.</b>	<b>Řízení lidských zdrojů</b>	<b>283</b>
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
<b>8.</b>	<b>Performance Tuning® – nový obor v oblasti řízení podniku</b>	<b>335</b>
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 autopoiézy, 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

	<b>VYUŽITÍ OBORU PERFORMANCE TUNING® V PRAXI</b>	<b>361</b>
<b>9.</b>	<b>Aplikace oboru Performance Tuning® v praxi</b>	<b>363</b>
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
<b>10.</b>	<b>Manažerské funkce očima oboru Performance Tuning®</b>	<b>379</b>
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

<b>11.</b>	<b>Podniková strategie . . . . .</b>	<b>391</b>
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 funkčních 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
<b>12.</b>	<b>Řízení podnikových procesů – procesní management . . . . .</b>	<b>437</b>
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
<b>13.</b>	<b>Řízení výrobních a pracovních procesů v podniku . . . . .</b>	<b>459</b>
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
<b>14.</b>	<b>Management kvality</b>	<b>497</b>
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 excellence	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 excellence EFQM	514
14.6.5	Model excellence EFQM, koncepce excellence a RADAR	515
14.6.6	Stupně excellence	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
<b>15.</b>	<b>Krizové řízení podniků – Krizový management</b>	<b>529</b>
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
<b>16.</b>	<b>Správa podniku – Facility management</b>	<b>545</b>
16.1	Slovo odborníka	548
16.2	Literatura	548
<b>17.</b>	<b>Řízení služeb</b>	<b>549</b>
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 služeb	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
<b>18.</b>	<b>Řízení inovací v podniku</b>	<b>577</b>
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
<b>19.</b>	<b>Duševní vlastnictví podniku</b>	<b>605</b>
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

<b>20. Podnikový audit</b>	<b>621</b>
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
<b>21. Etika podnikání a etický kodex podniku</b>	<b>637</b>
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
<b>22. Seznam zkratk</b>	<b>653</b>
<b>23. Seznam obrázků</b>	<b>657</b>
<b>24. Seznam tabulek</b>	<b>663</b>
<b>25. Přílohy</b>	<b>667</b>
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
<b>26. Rejstřík</b>	<b>681</b>



# Úvodní slovo

Vážení čtenáři,

vedoucí autorského kolektivu této knihy mě požádal, abych k ní napsal úvodní slovo. Jsem vždy potěšen, když vzniká nová odborná kniha zaměřená na problematiku podnikového řízení. Jedná se o jednu z vysoce potřebných společenskovedních disciplín, kdy v současném diskontinuálním a turbulentním světě je tato problematika považována za vysoce aktuální. Vydání této knihy lze považovat za významný přínos do všeobecné vědecké, ale i laické rozpravy, a to zejména z pohledu jak teoretického, tak z pohledu dalšího vývoje a směřování podnikového řízení. Svým rozsahem, především pak svou strukturou se jedná o značně rozsáhlou publikaci zahrnující stěžejní problematiky z oblasti podnikového řízení. Ocenění si zaslouží i skutečnost, že se podařilo oslovit a zapojit do širokého autorského kolektivu přední odborníky ze tří českých vysokých škol publikující v tomto oboru. Kniha rozvíjí jak již známé problematiky z oblasti řízení podniků, tak přináší nové, dosud nepublikované informace a poznatky, které jistě naleznou své využití v podnikové sféře. Jako autor řady publikací v tomto oboru bych chtěl ocenit snahu autorů o návrat ke kořenům podnikového řízení založeného na principech systémového vymezení podniku, jeho vazeb, vztahů a procesů.

Každý čtenář této publikace, každý řídicí pracovník dostal do vínku touhu po poznání, která ho nutí nepřihlížet změnám schopností nehybného kamene, ale naopak tyto změny a vývoj analyzovat, předvídat, projektovat a realizovat. Do tohoto procesu se vědomě i nevědomě zapojíme prostřednictvím čtení této publikace. Domnívám se, že to byl záměr autorů. Svědčí o tom i celková koncepce knihy, kdy čtenář musí nalézat souvislosti a vztahy mezi jednotlivými kapitolami s aktivním vyhodnocováním uvedených informací a s průběžnou konfrontací s reálným podnikatelským prostředím.

Předložená publikace je velmi cenným přínosem jak k teoretickému, tak i praktickému řešení širokého problému změn, jejichž úspěšná realizace je základním kritériem úspěšnosti vedoucích pracovníků. Cílem autorů bylo vybavit co nejširší okruh manažerů, kteří neprošli speciální manažerskou přípravou či studiem, pomůckou, která by jim posloužila k rozpoznání prostředí podniku, srovnání s úrovní prostředí, přípravě formulace cílů a strategie, jejich dosažení a určení forem jejich realizace.

Uvedená publikace je cenná především:

- svým komplexním pojetím zahrnujícím základní teoretická východiska řízení podnikových procesů, formulaci podnikových cílů, podnikové strategie a rozvoje lidských zdrojů podniku;
- systémovým pojetím, kdy změna je chápána jako odchylka od rovnovážného stavu organizace ve vztahu k prostředí. Tato odchylka může být buď negativní, kterou je nutno eliminovat a řadou změn směřovat k obnovení rovnovážného stavu, nebo naopak pozitivní, kdy je možno prostředí ovlivňovat a usměrňovat;
- představením nového oboru Performance Tuning®, který je teoreticky vymezen, vyspecifikovány jsou jeho hlavní principy a zásady, uvedeny jsou rovněž praktické ukázky jeho využití v podnikové praxi;