

Tématické okruhy ke státní závěrečné zkoušce z oboru Podnikové hospodářství

Obsah

| | |
|--|-----|
| 1. Organizace jako součást národního hospodářství | 3 |
| 2. Výrobní faktory v organizaci | 6 |
| 3. Živnostenské podnikání a malé a střední podniky. | 9 |
| 4. Právní formy organizace..... | 12 |
| 5. Sdružování organizací | 17 |
| 6. Životní cyklus organizace..... | 21 |
| 7. Výroba jako hlavní podniková funkce a plánování výrobního programu a výrobního procesu | 25 |
| 8. Odbyt jako hlavní podniková funkce..... | 28 |
| 9. Vědeckotechnický rozvoj, výrobní a procesní inovace. | 32 |
| 10. Investice a financování (hmotný a finanční proces hospodaření)..... | 36 |
| 11. Investiční plánování a investiční propočty..... | 39 |
| 12. Majetková a kapitálová výstavba podniku..... | 41 |
| 13. Hlavní podnikové funkce a činnosti. | 46 |
| 14. Organizování podniku..... | 46 |
| 15. Plánování v podniku..... | 53 |
| 16. Různé aspekty řízení podniku a jejich souvislosti..... | 57 |
| 17. Manažerské rozhodování..... | 60 |
| 18. Motivace a stimulace pracovního výkonu, vedení pracovníků | 64 |
| 19. Systém a model, systémové modelování, formalizace pojmu systém..... | 73 |
| 20. Systémové zobrazení podniku založené na vztahu produktu a potenciálu. | 78 |
| 21. Moderní informační systémy řízení podniků – systémy se stálými organizačními strukturami. | 82 |
| 22. Informační systémy řízení projektů – systémy s proměnnými organizačními strukturami | 93 |
| 23. Systémové zobrazení podniku založené na vitálních znacích podniku. | 103 |
| 24. Podstata strategického řízení. | 108 |
| 25. Paradigma strategického managementu. | 112 |
| 26. Strategie efektivnosti jako dominanta. | 116 |
| 27. Analýza odvětví a jeho základní charakteristiky..... | 119 |
| 28. Interní analýza podniku. | 122 |
| 29. Význam a poslání řízení lidských zdrojů. | 126 |
| 30. Plánování lidských zdrojů v podniku. | 128 |
| 31. Rozvoj lidských zdrojů v podniku..... | 130 |
| 32. Řízení pracovního výkonu. | 132 |
| 33. Marketingové řízení. | 135 |
| 34. Vývoj poznání komunikačního procesu. | 139 |
| 35. Marketingová komunikace..... | 144 |
| 36. Vyhodnocování účinnosti jednotlivých nástrojů propagace..... | 151 |

| | | |
|-----|--|-----|
| 37. | Tvorba strategického komunikačního plánu | 158 |
| 38. | Mezinárodní management..... | 162 |
| 39. | Společné podnikání bez kapitálové spoluúčasti | 164 |
| 40. | Vztah centrály a pobočky – vymezení a popis fungování..... | 168 |
| 41. | Nadnárodní podnik – MNC..... | 175 |
| 42. | Lidské zdroje v mezinárodním managementu..... | 180 |
| 43. | Problém morální regulace v podnikání..... | 183 |
| 44. | Možnosti a meze podnikatelské etiky..... | 184 |
| 45. | Ontologické předpoklady environmentální etiky..... | 185 |
| 46. | Hlavní koncepce environmentální etiky..... | 187 |
| 47. | Možnosti a meze environmentální etiky..... | 189 |
| 48. | Mezinárodní obchodní politika..... | 190 |
| 49. | Obchodně politická opatření..... | 193 |
| 50. | Role institucí, které upravují pravidla mezinárodního obchodu (GATT; WTO)..... | 196 |
| 51. | Hlavní trendy mezinárodního obchodu..... | 201 |
| 52. | Hlavní trendy mezinárodního obchodu..... | 205 |

Společná část

1. Organizace jako součást národního hospodářství

Hospodářství a hospodářský princip, pojetí organizace, výrobní a spotřební hospodářství, organizace a hospodářský systém, přednosti a slabé stránky tržního a centrálně plánovacího systému, typologie organizace.

Hospodářství a hospodářský systém

Podnikové hospodářství je samostatnou disciplinou hospodářských věd, společným předmětem všech hospodářských disciplin je hospodářství. Lidské potřeby jsou prakticky neomezené, ale statky (=prostředky, jimiž je možno potřeby uspokojovat) jsou omezené. Dosažení optimálního uspokojení potřeb předpokládá **rozhodovací proces** o výrobě statků (produkci) a o jejich spotřebě (konsumpci).

Hospodářství vděčí za svůj vznik kvantitativní relaci:

- Omezenosti statků
- Neomezenosti lidských potřeb

Hospodářství samo o sobě žádnou vlastní hodnotu nemá, je **hodnotově neutrální**. Hodnotu získává teprve na základě cílů, které se mají hospodářskou činností dosáhnout.

Obecný princip racionality – vyžaduje, aby se určitý cíl dosáhl s co nejmenšími prostředky. Princip racionality (ekonomický princip) se může formulovat:

1. Kvantitativně - s danou spotřebou výrobních faktorů je nutno dosáhnout největší výnos statků – **princip maxima**, nebo že daný výnos ve statcích musí být získán s co nejmenším vynaložením výrobních faktorů – **princip minima**.
2. Hodnotově – s danou spotřebou peněz se musí dosáhnout maximálního výnosu nebo se musí daný výnos dosáhnout s minimálním vynaložením peněz.

Ekonomický princip je ryze **formální princip**, který nevypovídá nic o motivech nebo cílech hospodářského jednání (např. dosažení zisku, získání větší hospodářské moci, zlepšení zásobování atd.).

Shrnutí:

Hospodářství je součástí všech plánovitých lidských činností, které se uskutečňují při respektování ekonomického principu (principu racionality), a které mají snížit existující omezenost zdrojů s ohledem na potřeby člověka.

Pojetí podniku, výrobní a spotřební hospodářství

Vrcholový pojem „**samostatně hospodařící jednotky (samostatná hospodářství**“ zahrnuje proces zhotovování statků a poskytování služeb, jejich odbytu a spotřeba probíhající v organizovaných hospodářských jednotkách.

Otázka pojetí (které definované podniky lze zařadit do podnikového hospodářství): Jako podniky se mohou definovat vedle **výrobních hospodářství** také soukromé nebo veřejné domácnosti - **spotřební resp. konzumní hospodářství**. (zahrnutí domácností do pojmu podniku činí potíže – domácnosti sledují jiné cíle než podnikatelé. Podnikatelé maximalizují zisk domácnosti max. užitek)

Shoda v pojetí podniku panuje v tom, že pojem Podnik popisuje plánovitě organizovanou hospodářskou jednotku, v níž se zhotovují a prodávají věcné statky a služby.

Různé chápání podniku:

- jako kombinace výrobních faktorů – pak jsou předmětem podnikové hospodářství všechny rozhodnutí o využívání prostředků, jimiž se mají cíle optimálně realizovat.
- Jako sociální instituce – podnik má sloužit zájmům všech lidí, kteří v něm pracují (a nikoli jen vlastníkům)
- Instituce co nejlépe sloužící veřejným potřebám - obdobné cíle.

Princip identity – princip, s jehož pomocí jsou vybírány problémy určité vědy a který konstituuje jejich logickou souvislost.

Společný rys všech samostatných hospodářství = **maximalizace užitku lidí** (to je ale moc všeobecné, u soukr. výr. podniku je to maximální zisk, u veřej.výr. podniku je to max. užitek všech občanů nebo i zřeknutí se zisku).

Smyslem podniku (– toho klasického) je tedy organizování lidské činnosti v daném okruhu uspokojování cizích potřeb tak, aby i potřeby podnikatele byly uspokojeny. Cílem je hl. zisk, zvětšení bohatství, hodnoty podniku. Základní znaky rozlišující podnik od jiných institucí je ekonomická samostatnost a právní subjektivita (dle toho se podniky rozlišují na buď jako FO nebo PO).

Domácnost ve svém vnitřním uspořádání je obrazem naturálního hospodářství, neboť činnosti uvnitř domácnosti jsou určeny pro uspokojování potřeb jejich členů, jsou obvykle bezplatné.

Podnik a hospodářský systém, přednosti a slabé stránky tržního a centrálně plánovacího systému

Podnik jako kombinace výrobních faktorů je určován:

1. veličinami, které jsou nezávislé na daném hospodářském systému = **systémově indiferentní faktory**
 - tzn. výrobní faktory (kombinace faktorů práce, hmotného inv.majetku a materiálu najdeme v každém průmyslovém podniku bez ohledu na to, zda patří do tržního nebo plánovaného hospodářského systému)
 - plnění principu hospodárnosti (plnění úkolů bez ohledu na hospod.systém)
 - finanční rovnováha podniku
2. skutečnostmi vyplývajícími z empiricky daného hospod. systému = **systémově podmíněnými veličinami.**

Tržní systém

Pro podnik v tržním systému je charakteristické:

- určuje si sám svůj hospodářský plán (na základě tržní situace)- **neexistuje princip autonomie** (= státní řídicí orgány mu nic nepředepisují), podnikatel se řídí cenami VF (výrobních faktorů) a cenami statků, které vyjadřují omezenost VF a vyráběných statků.
- Hnací silou jednání je **výdělečný princip** (snaha dosáhnout max.zisk)
- **Soukromé vlastnictví** výr.prostředků přísluší osobám, které poskytují vlastní kapitál (i když sami podnikatelsky nerozhodují-dělá to za ně např. představenstvo a.s.)

Přednosti tržního systému:

- + vysoká míra osobní svobody daná zárukou soukromého vlastnictví
- + soutěž si vynucuje, aby se technický pokrok využíval neprodleně
- + blahobyt stoupá rychleji než v kterémkoliv jiném hospodářském řádu.

Slabiny tržního systému:

- obsahuje tendence vedoucí k tomu, aby se sám odstranil (soutěž se procesy koncentrace omezuje nebo dokonce zcela odstraňuje – proto přestává být regulativ tohoto hosp. řádu funkční)
- umožňuje velké příjmové rozdíly (hlavně mezi příjmy z práce a plynoucími ze zisku), které vyvolávají velmi rozdílnou tvorbu majetku a tím jeho nerovné rozdělení (zárodky sociálního napětí).
- Rozdíly mezi S a D jsou vyrovnávány konjunkturními výkyvy (ty vedou v období hosp. růstu k růstu cen, znehodnocení měny a přezaměstnanosti, v období recese zase k masové nezaměstnanosti + související sociální problémy).
-

Faktory nezávislé na hospod. systému (jsou viz výše) a závislé na hospodářském systému (tržní ekonomika) jsou následující:

- Princip autonomie - autonomní určování hosp. plánu
- Maximalizace zisku – výdělečný princip
- Princip hospodářského vlastnictví

Tzv. **Sociální tržní ekonomika** si stanovuje za cíl odstranit právě uvedené nedostatky svobodné tržní ekonomiky, neovlivňované státními opatřeními. K tomu jsou zapotřebí zákonné státní zásahy do hospodářského vývoje, které však zajišťují fungování soutěže. (např. zákon proti omezování soutěže, zákonná opatření týkající se rozdělování a záruky příjmů atd.)

Centrálně plánovací systém

Pro podnik v centrálně plánovacím systému je charakteristické:

- Jednotlivé podniky se nemohou rozhodovat podle situace na trhu, jeho výkony (druh, množství, čas...) jsou určovány centrálním národohospodářským plánem.
- Soukromé vlastnictví výrobních činitelů je zrušeno, existuje „**společenské vlastnictví**“
- Plán je sice určen, podnik jej ale musí dosáhnout s vynaložením co nejmenšího množství prostředků. Hospodárnost je podřízena plánu.
- Řízení podniku může jít od tvrdého (určování výrobních úkolů) až po mírné (podniku je ponechán relativně velký rozhodovací prostor.

- VF jsou stejně jako v tržním systému řízeny cenami, ale ty neodpovídají omezenosti statků ale úředně stanoveným cenám.
- V žádném případě se nedosahuje nejvyšší hospodárnosti (plánovaný výkon je vytvářen tak hospodárně, jak je to v daných poměrech právě možné).

Faktory nezávislé na hospod. systému (jsou viz. výše) a závislé na hospodářském systému (centr.plán.) jsou následující:

- Centrální národohospodářský plán
- Princip plnění plánu
- Princip společenského vlastnictví

Typologie podniku

Podnik (jako protiklad domácnosti) se mohou třídit podle různých charakteristik. Nejdůležitější třídící možnosti podniků – podniky se mohou rozdělit podle následujících hledisek:

1. Podle hospodářských odvětví

- průmyslové
- obchodní
- bankovní
- dopravní
- pojišťovací
- ostatní podniky poskytující služby.

Je to hrubé rozdělení, ukazuje jen nejpodstatnější rozdíly v hlavních podnikových funkcích (např. rozdělování VF, financování, zhotovování a zhodnocování výkonů atd.)

2. Podle druhu výkonů

- Podniky produkující hmotné výkony (převážně průmyslové a řemeslné podniky, které se dále mohou dělit na těžební, vyrábějící vr. Prostředky, spotřební statky...) Další dělení v této skupině je možné např. dle technologií, dle převládající suroviny atd.
- Podniky poskytující služby – sem patří obchodní podniky (jejich úkol: sběr a rozdělování hmotných statků), bankovní podniky (úkol: přijímání vkladů a poskytování úvěrů atd.), dopravní podniky, pojišťovací podniky, auditorské společnosti, hotely.....

3. Podle způsobu zhotovování výkonů – rozdělují se dle 2 kritérií:

- Podle výrobních principů (hromadná výroba, vyr.několika druhů výrobků, sériová, výroba v dávkách nebo šaržích, kusová výroba)
- Podle výrobních způsobů (pracovních typů) – jako jsou rukodílná výroba, strojní výroba technologicky specializovaná, proudová výroba s volným a vázaným rytmem. V rámci tohoto rozdělení se mohou podniky (hlavně průmyslové) dělit takto: aa) podniky, v nichž se pořadí prac.operací prakticky neurčuje
bb) podniky s neměnným pořadím pracovních operací bez časového sladění prac.postupů
cc) podniky s neměnným pořadím prac. Operací a časovým sladěním prac.postupů.

4. Podle převládajícího VF

- pracovně intenzivní podniky (mají vysoký podíl mzdových N na celkových N)
- investičně náročné podniky (vysoký stav HIM, který váže velký kapitál, tzn, že hlavními náklad.faktory jsou odpisy a úroky)
- materiálově intenzivní podniky (vysoký podíl surovinových N)

5. Podle velikosti podniku:

- velké
- střední
- malé

6. Další kritéria členění podniků

- Závislost na stanovišti (podniky závislé na surovině, energii, prac. síle, odbytu).
- Pohyblivost (podniky zcela nebo zčásti vázané na stanoviště, cestující podniky).
- Právní forma (podnik FO, osobní společnost, kapitálová společnost, družstvo atd)."

2. Výrobní faktory v organizaci

Systém výrobních faktorů v organizaci, rozdíl mezi členěním výrobních faktorů v národním a podnikovém hospodářství, funkce podnikového řízení, strategické řízení, nositelé řídicích rozhodnutí v organizaci.

Systém podnikových výrobních faktorů

Pracovní výkony, dlouhodobý hmotný majetek (DHM) a materiál – to jsou tři výrobní faktory (VF), které se v podniku kombinují. Tato kombinace je výsledkem řídicí, plánující a organizující činnosti člověka.

Rozlišujeme 4 druhy podnikových VF:

1. **Dispozitivní práci** (podnikové řízení) – jejími funkcemi je vedení, plánování, organizace a kontrola podnikového procesu a výkon těchto činností spočívá v přípravě a přijímání rozhodnutí.
2. **Výkonnou práci** (prováděcí) - práci vztaženou k objektu.
3. **DHM** – např. budovy, pozemky, stroje a nástroje.
4. **Materiály** – např. suroviny, pomocné a provozní látky.

VF v bodech 2. – 4. se označují jako **elementární faktory** (nebo faktory vztahující se k objektu) – protože mají bezprostřední vztah k předmětu výroby. Jejich využívání je řízeno **dispozitivním faktorem**.

Dispozitivní faktor by se dal ještě rozdělit na část **originální (původní)** – tj. vedení podniku, která odvozuje svou rozhodovací pravomoc ze soukromého vlastnictví VF a část **derivativní (odvozenou)** – plánování, organizace a kontrola, jejichž rozhodovací pravomoc je více nebo méně omezována příkazy podnikového řízení.

Mezi originální a derivativní dispozitivní prací nelze udělat přísné dělítko, vše je vztaženo na řídicí hierarchii a vše v podstatné míře závisí na řídicím stylu (např. autoritativním nebo kooperativním) a na řídicích principech.

Rozdíl mezi členěním VF v národním a podnikovém hospodářství

Národohospodářská teorie používá rozčlenění VF na 3 skupiny:

1. práce
2. půda
3. kapitál.

Dispozitivní práci nechápe jako zvláštní faktor. **Půda a práce** jsou **původními (originálními)** výrobními faktory, **kapitál** je **odvozeným** VF. O originálních VF lze přísně vzato hovořit pouze, pokud je půda v „**původním stavu**“ (její kvalita není zlepšena využitím odvozeného VF). Dle tohoto je „originální“ práce nekvalifikovaná práce, protože výchova k odborné práci se musí v národohospodářském smyslu označit jako „výrobní proces“

Půda je tedy základem zcela rozdílných využití podle toho, zda je využita zemědělsky, nebo jako stanoviště pro průmyslové podniky, nebo k získání surovin.

Kapitál v národohospodářském smyslu rozumí kapitálové statky, tj. reálný kapitál (nikoliv peněžní kapitál), jímž je práce vybavována, čímž se stává výkonnější. Ke kapitálu patří stroje, nástroje, pracovní látky (tedy všechny pomocné prostředky, které si člověk vytváří k ulehčení své práce a zvýšení výkonu.

Kapitál se skládá z **vyrobených statků**, které jsou způsobilé k odvádění užítku a v kombinacích s VF práce a půda zvyšovaly výkonnost těchto VF. Tento rozdíl v systému výrobních faktorů je podmíněn rozdílností objektů poznávaných v podnikovém a národním hospodářství. Národohospodářská teorie vysvětluje, jak rozděluje výnos dosažený kombinací VF jako příjem zúčastněných VF **třemi funkcionálními kategoriemi příjmu:**

Mzda

Pozemková renta (půdní renta, nájmy)

Úrok

Tyhle všechny jsou zároveň výrobními náklady. Zbývající zůstatek výnosů = **podnikatelský zisk** (reziduální zisk).

Národní důchod (čistý společenský produkt) = suma mezd + suma pozemkových rent + suma úroků + podnikatelský zisk tohoto období. V národohospodářském zkoumání je to rovno tvorbě **přidané hodnoty podniku** (která se skládá z mezd, nájmného, úroků a zisků).

Za určitý druh dispozitivního faktoru se zde považují také „**technicko-organizační znalosti**“.

Materiál je v podnikovém hospodářství zvláštním výrobním faktorem, zatímco v teorii národního hospodářství je chápán jako „vyrobený statek“ a proto může být přiřazen k VF **kapitál**.

Ceny VF jsou **podnikové náklady**, lze je definovat jako součin množství výrobních faktorů a jejich ceny. V národohospodářské teorii existují 3 hlavní nákladové druhy: mzdy, půdní renta a úrok (jsou současně i důchodové kategorie). V podnikové teorii odpovídá VF množství nákladových druhů (mzdy, platy, sociální dávky, materiálové náklady, odpisy, úroky atd.)

Funkce podnikového řízení

Funkce dispozičního faktoru

Pro dosažení podnikových cílů je důležité vytvořit jednotné podnikové řízení. Tuto činnost označujeme jako řídicí (dispoziční) práci a souhrn všech řídicích orgánů jako dispoziční faktor. Pro řídicí pracovníky se používá pojem „management“.

Hlavním úkolem podnikového řízení je určování konkrétních podnikových cílů, jejichž prostřednictvím má být dosažen konečný cíl. Všechny cíle, případně dílčí cíle, které podnik sleduje, lze shrnout do pojmu „**cílová funkce**“.

1. a nejvyšší úkol dispozičního faktoru je tuto cílovou funkci formulovat **cílovým rozhodnutím**.
2. Všechna ostatní rozhodnutí se vztahují na volbu prostředků, jež má podnik využít pro dosažení cílové funkce. Označují se jako **rozhodnutí o prostředcích**.

Tzv. řídicí rozhodnutí – všechna rozhodnutí, které se vztahují na základní funkce dispozičního faktoru. Tato rozhodnutí musí splňovat následující podmínky:

- 1) má velký význam pro majetkovou a výnosovou situaci, a tím i pro stav podniku.
- 2) Je orientováno na podnik jako celek.
- 3) Nelze je přenést na podřízená místa nebo na ně nesmí být v zájmu podniku převedeno.

Příklady řídicích rozhodnutí:

- určení dlouhodobé podnikové politiky,
- koordinace velkých podnikových dílčích oblastí,
- obchodní opatření, která mají mimořádný význam pro podnik
- obsazování vedoucích míst v podniku.

K realizaci podnikových cílů je třeba především přesné **plánování** ve všech podnikových oblastech (výrobní program, sortimentu zboží, financování, opatrování VF...). Dále je k uskutečnění (realizaci) tohoto plánování důležité rozdělení úkolů, přenesení příkazovací pravomoci – to je úkolem **podnikové organizace**. Nakonec musí dispoziční faktor získat přehled do jaké míry a jakým způsobem jsou stanovené cíle realizovány. K tomu potřebuje **dohled** nad podnikem. Procesy prostřednictvím **kontroly** (osob) a dále pomocí interních nebo externích znalců (audit, revize).

Shrnutí úkolů dispozičního faktoru:

1. stanovení cílů.
2. plánování.
3. rozhodování.
4. realizování
5. kontrolování

Mezi všemi úkoly existují **vzájemné souvislosti** a **zpětné vazby**, předpokladem pro výkon řídicích funkcí dispozičního faktoru je výměna informací, tj. **kommunikace**.

Strategické řízení

Strategické řízení – označuje koncepci, jejímž cílem je řízení a koordinace dlouhodobého vývoje podniku. Rozhodování jsou určována nejen **racionálně ekonomickými** úvahami, ale i **sociologickým** a **sociálním okolím**.

Strategický management se týká nejen jednotlivých úkolů dispozičního faktoru, jako např. **plánování** (plánování je však hlavním těžištěm strat. řízení), ale působí na celkový rozsah úkolů podnikového řízení.

Pod pojmy strategické cíle, plánování, rozhodnutí, realizace strategie a strat. kontrola, se skrývá **dále rozvinutá koncepce**.

Albach označil klasickou koncepci podnikového řízení za statickou a adaptivní, strategické podnikové řízení naproti tomu za dynamické a agresivní. Rozdíl spočívá v zásadně odlišném stanovisku řízení podniku ke změnám v okolí.

Klasické řízení podniku – zvládá změny v okolí vlastním dlouhodobým adaptačním procesem.

Strategické řízení podniku – se snaží vyvinout agresivní strategie na základě včasného dynamického hledání šancí a rizik, které by mohly vyplynout ze změnách podmínek okolí.

Při existenci nové koncepce strategického managementu se však není možné vzdát klasického podnikového řízení, hlavně proto, že:

- 1) Strat. podnik. řízení může být efektivně používán pouze těmi podniky, které jsou vystaveny značným změnám okolí
- 2) Strat. podnik. řízení je orientováno dlouhodobě a udává pouze základní směry, nikoliv detaily. Čím operativnější jsou rozhodnutí, tím více se musí při strat. řízení využívat klasické nástroje podnikového řízení.
- 3) Klasické řízení podniku je základem strategického řízení, které nebylo vyvinuto izolovaně, ale představuje další vývoj klasické koncepce podnikového řízení, jako např. „management by objectives“.

Nositelé řídicích rozhodnutí v podniku

Nositeli podnikových řídicích rozhodnutí jsou v tržní ekonomice:

1. vlastníci podniku
2. orgány vytvořené vlastníky pro řízení podniku (vedoucí, manažeři)

Pokud jsou vlastníci současně vedoucími, označují se tyto podniky jako „**vlastnické podniky**“. Jsou to např. podniky fyzických osob, v. o. s., kdy podnikové řízení přísluší všem společníkům, a mimo to kapitálové společnosti s jediným vlastníkem. Vlastník vykonává v podnicích tohoto typu dvě funkce:

1. nese kapitálové riziko
2. řídí podnik

Což znamená, že je sám odpovědný za sestavení hospodářského plánu, přijímá samostatně všechna rozhodnutí a nese celkovou odpovědnost za hospodářský vývoj podniku. Zisk náleží jenom jemu, sám nese také ztrátu.

Tzv. Manažerské podniky – spoluvlastníci podniku přejímají pouze kapitálové podniku a řídicí rozhodnutí jsou přenášena na vedoucí, kteří nejsou na podniku účastni. Typický příklad je kapitálová společnost, především a. s.

Kombinací vlastnického podniku a podniku řízeného vedoucími jsou podniky, které mají dvě skupiny vlastníků – **komanditní společnosti (komplementáři – řídí společnost, komanditisté vkládají kapitál)**.

Rozdělení obou podnikatelských funkcí mezi vlastníky a manažery je podmíněno především tím, že velké podniky potřebují kapitál, který nemůže zpravidla poskytnout jedna nebo několik osob. Dnes často financuje velké a. s. několik tisíc akcionářů, kteří se převzetím podílů a tím i kapitálového rizika snaží o co nejvyšší zúročení kapitálu, **nejsou však zainteresováni na přijímání řídicích rozhodnutí**.

Zvláštní problematika rozdělení podnikatelských funkcí na skupinu těch, kteří poskytují kapitál, a na skupinu manažerů, spočívá v **protichůdnosti zájmů**, které mohou mezi těmito skupinami existovat.

Vedle těchto dvou skupin existuje ještě „třetí centrum vytváření podnikových rozhodnutí“, které nabývá na významu – **spolurozhodování zaměstnanců**.

3. Živnostenské podnikání a malé a střední podniky.

Živnosti, jejich provozování a členění, malé a střední podnikání, výhody a nevýhody malých a středních podniků, podpora malého a středního podnikání.

Obnova a rozvoj malých a středních podniků je podstatnou součástí transformace českého národního hospodářství. V nejrozvinutějších zemích jsou totiž malé a střední podniky významnou součástí struktury podnikatelských subjektů. V ČR se řídí zakládání a činnost malých a stř. podniků zejména *zákonem č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání*, ve znění pozdějších novel.

A) ŽIVNOSTI, JEJICH PROVOZOVÁNÍ A ČLENĚNÍ

Živnost je soustavná činnost provozovaná podnikatelem samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto (živnostenským) zákonem.

(vymezení živnosti je užší než vymezení podnikání v rámci obchodního zákoníku)

Živnost je určitou ekonomickou, organizační a právní jednotkou, kterou vlastní jeden podnikatel nebo několik společníků. Charakterizuje ji nízký počet zaměstnanců a omezená kapitálová síla.

Živnost-většinou jednotka drobného (malého) či středního podnikání

Pro velké průmyslové podniky stanoví živnostenský zákon zvláštní kategorii: živnosti provozované průmyslovým způsobem.

Dále se zaměřujeme jen na podmínky malých a středních podniků.

Živnosti, jejich provozování a členění

Živnost může provozovat FO nebo PO po splnění podmínek stanovených příslušným zákonem.

Všeobecné podmínky

- dosažení věku 18 let

- způsobilost k právním úkonům

- bezúhonnost

překážkou provozování živnosti je konkurz a s ním související vyrovnání, příp. zákaz činnosti podnikající osoby

Dělení živností podle způsobu získání živnostenského oprávnění

A. Živnost ohlašovací

smějí být provozovány na základě ohlášení živnostenskému úřadu (za předpokladu splnění zákonem stanovených podmínek)

B. Koncesované živnosti

mohou být provozovány na základě státního povolení-koncese (oprávnění vzniká až dnem doručení koncesní listiny)

Dělení živností podle podmínek, které musí uchazeč splňovat při ohlášení živnosti

(podle požadované odborné způsobilosti)

A. Řemeslné živnosti

podmínkou jejich provozování je odborná způsobilost získaná vyučením v oboru

Např. kovářství, zámečnictví, řeznictví a uzenářství, truhlářství, zednictví atd.

B. Vázané živnosti

podmínkou jejich provozování je odborná způsobilost upravená zvláštními předpisy

Např. vývoj, výroba, úpravy a prodej zbraní, vývoj, výroba, úpravy a prodej střeliva, provozování střelnic, výroba zvlášť nebezpečných jedů apod.

Jedná se tedy o obory podnikání, u kterých je riziko ohrožení života, zdraví, majetku a zákonem chráněných veřejných zájmů. Všeobecná podmínka provozování - spolehlivost podnikatele a jeho zaměstnanců ve vztahu k předmětu podnikání i ochranu veřejnosti. Zahájení činnosti je vázáno na vydání koncese a koncese se vydává do 30 dnů

C. Volné živnosti

zde není podmínka odborné způsobilosti stanovena

Jsou definovány jako ty obory podnikání, které spadají pod působnost živnostenského zákona, ale nepatří mezi ostatní druhy živností

Dělení živností z hlediska předmětu podnikání

A. Obchodní živnosti

Např. koupě za účelem dalšího prodeje a prodej (nejrozšířenější), hostinská činnost, ubytování, cestovní kanceláře, pronájem zboží, montáž, servis

B. Živnost výrobní

Opravňuje podnikatele, aby své výrobky i prodával a opravoval, dále nákup za účelem dalšího prodeje a prodej výrobků a příslušenství i jiných výrobců (může je i pronajímat)

C. Živnosti poskytující služby

Např. poskytování oprav a údržby věcí, přeprava osob a zboží a jiné práce k uspokojování dalších potřeb (i prodej a pronájem při zachování povahy této živnosti)

B) MALÉ A STŘEDNÍ PODNIKÁNÍ

Členění podniků podle velikosti Svazem průmyslu a dopravy ČR

| Velikost/Ukazatele | Počet zaměstnanců | Obrat |
|--------------------|-------------------|--------------|
| Malý podnik | do 100 | do 30 mil. |
| Střední podnik | 100-500 | 30-100 mil |
| Velký podnik | nad 500 | nad 100 mil. |

Členění podniků podle velikosti v EU (klasifikace dle prof. Muglera)

| Velikostní kategorie podniků | Počet zaměstnanců |
|------------------------------|-------------------|
| Malé podniky | do 25 |
| Střední podniky | 25-500 |
| Velké podniky | nad 500 |

Ministerstvo průmyslu a obchodu v programech podpory malého a středního podnikání považuje za malý podnik podnikatelskou jednotku s počtem zaměstnanců do 50 a za střední podnik podnikatelský subjekt s počtem zaměstnanců od 50 do 250. Užívá navíc kategorii drobný podnik- sem patří malé podniky (do 50 lidí), tak i část středních podniků (od 50 do 100 lidí)

C) VÝHODY A NEVÝHODY MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ

Charakteristický rys: osobní spjatost vlastníka s podnikem (vlastníci malých a středních podniků tvoří součást středního stavu obyvatelstva, který je považován za pilíř stability tržního hospodářství).

Hlavní výhody:

- **Pružná reakce na změny**

Tyto podniky vzhledem k omezeným kapitálovým zdrojům citlivě vnímají výkyvy trhu, nejsou zatěžovány rozsáhlým investičním majetkem, proto mohou snadněji měnit předmět činnosti

- **Inovativnost**

Malé podniky mají méně omezujících organizačních prvků a více prostoru pro individuální iniciativu, manažeři v malých podnicích jsou výrobovým a technologickým inovacím mnohem blíže než příslušní manažeři ve velkých podnicích

- **Vytváření nových pracovních příležitostí**

Malé podniky mají nižší náklady na zřízení pracovního místa... Velké podniky obvykle přenechávají malým méně ziskové aktivity.... Pracovníci propuštění z velkých podniků pro nadbytečnost zakládají podniky vlastní.

- **Odolnost proti hospodářské recesi**

Schopnost pružného reagování na změny... Za hospodářské recese se velké podniky zbavují hospodářských aktivit ztrátových či s nízkým ziskem, které mohou být pro malé podniky příležitostí

- **Rychlost přijímání podnikatelských rozhodnutí**

- existence nižších instančních cest
- relativně úzký okruh vlastníků

Nevýhody malých podniků:

- **Omezené možnosti zaměstnávání odborníků ve správě a řídicí činnosti**

Správní a produkční povinnosti dané právním řádem, daňovými zákony a právními předpisy ochrany ŽP apod. jsou v podstatě stejné jako u velkých podniků, malé a střední podniky ale disponují menšími prostředky, a proto kladou na řídicí pracovníky zvýšené odborné i časové požadavky

- **Vyšší intenzita práce a méně příznivé pracovní podmínky**

- omezené kapitálové zázemí
- nutnost obstát v tvrdém konkurenčním prostředí
- majitel je zpravidla i vrcholovým manažerem-snaha maximalizovat svůj zisk, požadavek na vysoké pracovní nasazení podřízených

- **Omezené možnosti získávání výhod z rozsahu produkce**

- nízká koncentrace a malé možnosti ve shromažďování výroby
- objednávky materiálu jen v menších množstvích (žádné slevy, rabaty a výhodnější dodací podmínky)

- poměrně nízký počet zaměstnanců (závislost na nalezení vhodných pracovníků z hlediska flexibility, loajality a zodpovědnosti vůči zaměstnavateli)
- **Omezené prostředky na propagaci a reklamu**
 - obtížnější možnost ovlivňování svých potenciálních zákazníků
 - umisťování své produkce především na výklencích trhu
 - ovlivnění velikosti obrátu

D) PODPORA MALÉHO A STŘEDNÍHO PODNIKÁNÍ

Samoregulující a samoudržující tržní systém v sobě nese tendenci ke koncentraci. Tržní soutěž se procesy koncentrace omezuje nebo dokonce odstraňuje. Ve všech vyspělých zemích je proto malé a střední podnikání podporováno státem. Podpora poskytovaná malému a střednímu podnikání orgány státu směřuje do následujících oblastí:

- zakládání a rozvoj malých a středních podniků
- vytváření nových pracovních míst
- rozvoj vědy a techniky
- zavádění pokrokových výrobků a technologií
- ochrana ŽP
- podpora vývozu apod.

Hlavní formy podpory:

- poskytování úvěrů
- záruky za úvěry
- dotace
- příspěvky a finanční výpomoci
- úhrady části nebo celé výše úroků z úvěru

Podpora v ČR

Ministerstvo průmyslu a obchodu u plošných programů, Ministerstvo pro místní rozvoj u regionálních programů. Realizací je pověřena především Českomoravská záruční a rozvojová banka (poskytuje záruky za úvěry, příspěvky na úhradu úroků, zlevněné úvěry apod.).

Podpora v oblasti marketingu – Česká agentura pro podporu obchodu – Czech Trade

Podpora v oblasti malých půjček a poradenství – Agentura pro rozvoj podnikání

Podpora v oblasti designu výrobků – Design centrum ČR

Žádost o podporu musí obsahovat podnikatelský záměr.

Příklady podpory malých a středních podniků státem prostřednictvím Českomoravské záruční a rozvojové banka v roce 2002:

Program

- **START** (usnadnění vstupu do podnikání)
- **ZÁRUKA a KREDIT** (usnadnění získání rozvojového kapitálu)
- **TRH** (zvýšení konkurenceschopnosti příspěvkem na úhradu certifikace)
- **KOOPERACE** (podpora vytváření kooperačních sdružení)

U regionálních programů

- **REGIOZÁRUKA, PROVOZ a REGION** (zvýšení přitažlivosti malého a středního podnikání v oblastech s vysokou nezaměstnaností)
- **VESNICE** (podpora podnikání v malých obcích)
- **REGENERACE** (usnadnění podnikání v památkových rezervacích)

Příklady podpory prostřednictvím České agentury pro podporu obchodu – Czech Trade a Agentury pro rozvoj podnikání:

Program

- **MARKETING** (usnadnění pronikání malých a středních podniků svými produkty na trh)
- **MALÉ PUJČKY** (zvýšení dostupnosti malých úvěrů)
- **PORADENSTVÍ** (úhrada nákladů spojených s využitím specializovaných služeb)

Při systému státní podpory malého a středního podnikání jsou za malé podniky považovány podnikatelské subjekty s počtem zaměstnanců do 50 a za podniky střední velikosti subjekty s počtem zaměstnanců do 250.

4. Právní formy organizace.

Podnikání, organizace a podnik, podnik jednotlivce, osobní společnosti, kapitálové společnosti, družstva, veřejné organizace a podniky.

A) PODNIKÁNÍ A PODNIK

Výběr konkrétní právní formy podniku je ovlivněn podnikohospodářskými, daňovými, výdělečnými, příp. dalšími hledisky. Naše právní normy (obchodní zákoník a živnostenský zákon) definují:

Podnikání=soustavná činnost prováděná podnikatelem samostatně, pod vlastním jménem a na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku

Podnik=soubor hmotných, osobních a nehmotných složek podnikání

Podnik je tedy podnikatelským subjektem, který si sám určuje svůj plán a usiluje o maximalizaci svého zisku. (existují ale i podniky, které tyto požadavky nesplňují, např. veřejné podniky a orgány územních celků – snaha o přiměřený zisk nebo princip úhrady svých nákladů)

V ekonomické teorii je (podle Synka) základním třídícím znakem podniků zpravidla právní forma vlastnictví: podniky jednotlivců, podniky ve vlastnictví společníků, společnosti, družstva a veřejné podniky.

B) PODNIK JEDNOTLIVCE

- = podnikatelský subjekt vlastněný jednou (fyzickou osobou)
- historicky nejstarší a nejjednodušší právní forma podnikání
- může (i nemusí) být zapsán v OR
- regulace ze strany státu je minimální

Výhody

- snadnost a nízké náklady založení (nemusí vytvářet základní kapitál, požadavky na investování fin. prostředků do jeho založení jsou minimální)
- absence společníků také nevyžaduje právně propracovanou smluvní úpravu vztahů mezi nimi
- volné disponování se ziskem (přísluší podnikateli)
- flexibilita (rychlá reakce na podněty vnějšího prostředí)
- daňová výhoda (pouze jedno zdanění osobního příjmu podnikatele, daň z příjmu FO)
- utajení obchodního tajemství (sám vlastník je i výkonným podnikatelem, navíc u podniku jednotlivce není požadována zveřejňovací povinnost.

Nevýhody

- neomezené ručení (vlastník ručí za závazky celým svým majetkem)
- existence podniku je spojena s konkrétním vlastníkem
- limitovaná schopnost získání úvěru (zpravidla malé subjekty, majetek použitelný k ručení je velmi omezený)
- omezené podnikatelské zkušenosti a znalosti (podstatná rozhodnutí musí podnikatel přijímat sám)
- nedostatek příležitostí pro zaměstnance (malý prostor pro kariéerní růst)

Podniky jednotlivců převládají v každém hospodářství s tržní ekonomikou. I když je jejich podíl na hrubém národním produktu nízký a poskytují pracovní příležitosti jen relativně malému počtu pracovních sil, jsou pro národní hospodářství nezastupitelné (přibližují veřejnosti principy tržního systému a napomáhají formování středního stavu). V případě hospodářské deprese jsou schopny pružně reagovat a absorbovat uvolňované pracovníky. Navíc je úspěšný podnik jednotlivce východiskem vzniku velkého podniku. (viz. Baťa, Ford....)

C) OSOBNÍ SPOLEČNOSTI

- odstraňují některé nevýhody a zachovávají některé výhody podniku jednotlivce
- zakládány dvěma nebo více osobami
- osobní účast společníků na podnikání, dosažený zisk si rozdělují mezi sebe a společně nesou i odpovědnost za vzniklé ztráty
- osobní společnost nemusí vytvářet rezervní fond
- jsou zde vhodnější podmínky pro získávání kapitálu i pro překonávání kvalifikační omezení podnikatele

- větší ručitelský kapitál i majetkové zázemí pro získání úvěru
- větší prostor pro zaměstnání specialistů

Nevýhody

- závislost úspěšné existence na vzájemných vztazích mezi společníky

Česká legislativa umožňuje 2 formy osobních společností:

A/ Veřejná obchodní společnost

- právnická osoba, která se zapisuje do OR^o
- nejméně dva společníci
- společníci nemají povinnosti vložit do společnosti vklad (společenská smlouva jim ale může povinnost peněžitého či nepeněžitého vkladu uložit)
- za závazky ručí společníci společně a nerozdílně celým svým majetkem
- každý společník je oprávněn k vedení společnosti a je zároveň statutárním orgánem (pokud není ve smlouvě uvedeno jinak)
- pokud není uvedeno jinak, zisk se rozděluje rovným dílem (zisk je zdaňován až prostřednictvím individuálních podílů na zisku jednotlivých společníků – daň z příjmu FO)

B/ Komanditní společnost

- přechodná forma mezi typickou osobní společností (v.o.s.) a kapitálovou společností
- = společnost, kterou zakládají a provozují dva nebo více společníků, z nichž jeden nebo více ručí za závazky společnosti do výše svého vkladu (tzv. komanditisté) a jeden nebo více ručí celým svým majetkem (tzv. komplementáři).

Komplementáři

- osobní a neomezené ručení
- oprávněnost k obchodnímu vedení společnosti a k jednání jejím jménem (každý z nich je statutárním orgánem společnosti)

Komanditisté

- povinnost vložit do základního kapitálu vklad ve výši stanovené společ. smlouvou (min. 5000,- Kč)
- při rozhodování, které překračuje rámec obchodního vedení, rozhodnutí se přijímá většinou hlasů všech společníků (každý má 1 hlas, pokud není stanoveno jinak)
- jinak mají komanditisté jen kontrolní pravomoc

Rozdělení zisku:

- nejprve na dvě části-pro komanditisty a komplementáře (v poměru, který stanoví společenská smlouva, jinak na poloviny)
- část zisku připadající komanditistům se nejdříve celá zdaní daní z příjmu právnických osob a pak rozdělí mezi komanditisty v poměru stanoveném společenskou smlouvou (pokud není stanoveno, tak podle výše splacených vkladů), individuální podíly komanditistů se pak ještě zdaní daní z příjmu FO (daň z výnosu kapitálových vkladů) = dvojí zdanění
- komplementáři si svou část zisku rozdělují rovným dílem (pokud nebylo ve smlouvě stanoveno jinak), zdaněny jsou pouze jejich individuální podíly na zisku, a to daní z příjmu FO.

D) KAPITÁLOVÉ SPOLEČNOSTI

Charakteristický rys: povinnost společníků podílet se na podnikání společnosti kapitálově, předem určeným vkladem (nikoli jejich osobní účast na podnikání nebo řízení společnosti)

- společníci ručí za závazky společnosti jen do výše svého vkladu

2 formy kapitálových společností:

A/ Společnost s ručením omezeným

- povinnost vytvářet základní kapitál
- může být založena a provozována FO i PO (i jednou osobou)
- min. hranice ZK je 200 000,- Kč (tvoří jej souhrn peněžitých i nepeněžitých vkladů společníků, min. výše individuálního vkladu-20 000,- Kč)
- společnost odpovídá za závazky celým svým majetkem

- společníci mají solidární odpovědnost a za závazky společnosti ručí společně a nerozdílně, ale jen do výše souhrnu nesplacených částí vkladů všech společníků podle stavu zapsaného v OR

Nejvyšší orgán: valná hromada

- rozhodování společníků v závislosti na výši vkladu (1 000,- Kč=1 hlas)

Statutární orgán: jednatel (jednatelé)

Pokud to stanoví společenská smlouva, volí valná hromada i dozorčí radu.

Zisk se zdaňuje daní z příjmu právnických osob a pak rozděluje mezi společníky podle výše kapitálového vkladu.

Individuální podíly společníků pak ještě podléhají dani z příjmů FO (zdanění příjmů z kapitál. vkladů).

Založení i správa je jednodušší než u a.s.

- oblíbenost a rozšířenost s.r.o.

První společnosti s ručením omezeným začaly vznikat již na začátku minulého století (zákon o společnostech s ručením omezeným přijatý v roce 1906 v tehdejší Rakousku-Uhersku)

B/ Akciová společnost

= kapitálová společnost, kde je základní kapitál rozvržen na určitý počet akcií o určité jmenovité hodnotě.

- může být založena jedním zakladatelem (je-li to PO) nebo více zakladateli

- v případě zakládání bez veřejné nabídky akcií, vyžaduje obchodní zákoník základní kapitál nejméně ve výši 2 mil. Kč, v případě zakládání s veřejnou nabídkou akcií musí být vytvořen ZK nejméně 20 mil. Kč

- společnost odpovídá za své závazky celým svým majetkem, akcionář za závazky společnosti neručí

Akciová společnost jako společnost kapitálového typu **je povinna** vytvářet tyto orgány:

- valná hromada
- představenstvo
- dozorčí rada
- další dobrovolně vytvářené orgány.

Valná hromada

Valná hromada je nejvyšším orgánem společnosti, která je oprávněna rozhodovat o všech záležitostech společnosti, které jsou jí vyhrazeny zákonem, nebo které jsou zahrnuty do její působnosti stanovami. Zde se zevnitř rozhodují nejdůležitější otázky života společnosti, zde se koncentrují vrcholné exekutivní i kontrolní pravomoci, zde skládají ostatní orgány účty ze své činnosti a rozhoduje se tu o jejich obsazení.

Představenstvo

Představenstvo akciové společnosti je výkonným orgánem akciové společnosti. Vedle toho má i rozsáhlou rozhodovací funkci. Působnost představenstva je rozdělena do dvou oblastí:

- rozhodování (řízení společnosti)
- jednání jménem společnosti.

Rozhodování znamená vytváření vůle ve společnosti o tom, co má být společností učiněno. Rozhodování je věcí představenstva jako kolektivního orgánu. Proto musí rozhodovat všichni jeho členové. Oblast kompetence rozhodování je v akciové společnosti rozdělena mezi valnou hromadu, představenstvo a dozorčí radu. S těmito orgány se představenstvo o oblast kompetence rozhodování dělí. ObchZ vymezuje působnost představenstva tak, že zatímco valná hromada rozhoduje o těch nejzávažnějších záležitostech uvnitř společnosti, představenstvo rozhoduje o všech záležitostech, o kterých podle obchodního zákoníku nebo stanov společnosti nerozhoduje valná hromada nebo dozorčí rada. Jednání jménem společnosti je prováděním právních úkonů za společnost, tzn. projevování vůle vytvořené uvnitř společnosti. Jednat jménem společnosti mohou i jednotliví členové představenstva samostatně nebo v určitém složení, a to podle příslušného ustanovení stanov.

Dozorčí rada

Dozorčí rada je kontrolním orgánem akciové společnosti. Její zřízení je povinné. Dozorčí rada má minimálně tři členy. Počet členů dozorčí rady musí být vždy dělitelný třemi. Působnost dozorčí rady musí být vymezena ve stanovách. Příslušná ustanovení stanov však nemohou změnit ani vyloučit působnost dozorčí rady, která je zakotvena v kogentních ustanoveních obchodního zákoníku

E) DRUŽSTVA

Obch. zákoník charakterizuje družstvo jako společenství. Tím se dává najevo, že cíle jeho zakladatelů i funkce samotného družstva nejsou vymezeny pouze ziskovým kritériem. Významným posláním a funkcí je funkce sociální. ObchZ vymezuje účely, pro které mohou být družstva zakládána (§ 221 odst. 1 ObchZ).

Mohou vznikat 3 skupiny (typy) družstev:

- družstva, v nichž se členové sdružili především ke společnému podnikání. Společnou činností hospodaří se společným majetkem.
- družstva, v nichž se členové sdružili nikoli pro podnikání, ale aby tato družstva podporovala materiálně, službami, finančně či jinak jejich vlastní podnikání.
- družstva, v nichž se členové sdružili ne proto, aby společně podnikali a zabezpečili si podporu svého vlastního podnikání, ale aby založené družstvo zabezpečilo uspokojení jejich sociálních, kulturních, vzdělávacích a jiných podobných potřeb a zájmů.

V praxi se družstva takto druhově vyhraněná vyskytují spíše jen výjimečně. Nově ObchZ vymezil další typ družstva - družstvo bytové. Dříve se pojem bytové družstvo užíval, ale nebyl ObchZ definován. Jediným platným právem upravený zvláštní typ družstva je prozatím družstvo spořitelní a úvěrní (družstevní záložna) - zák. č. 87/1995 Sb.

Charakteristické znaky družstva:

- družstvo je vždy právnickou osobou. Je považováno za podnikatele, je také obligatorně zapisováno do obchodního rejstříku a pod tímto označením vystupuje ve všech právních úkonech, které činí. Součástí označení (firmy) musí být vždy i označení "družstvo".
- počet členů družstva není uzavřen. Během jeho trvání do něho mohou vstupovat další členové nebo jeho členové z něho odcházet, aniž kvůli tomu musí být měněny stanovy družstva.
- proměnlivost členské základny s sebou nese i možnost proměnlivosti velikosti jmění družstva.
- družstvo nelze založit k podpoře obecně prospěšných aktivit nebo za účelem podpory jiných osob než právě členů družstva. Pokud je družstvo založeno za nepodnikatelským účelem, pak jeho činnost musí směřovat k podpoře hospodaření nebo jiných aktivit jeho členů.
- družstvo jako právnická osoba má i způsobilost být subjektem souboru hodnot, práv a závazků označovaných jako majetek družstva. Tím je dána majetková oddělenost družstva od majetků jeho členů. Družstvo je nositelem podnikatelského rizika spojeného s jeho činností. Družstvo odpovídá celým svým majetkem za své závazky, tj. celým svým majetkem, nikoliv jen základním kapitálem. Členové za závazky družstva neručí. Družstvo však je oprávněno uložit svým členům uhrazovací povinnost (ObchZ omezuje uhrazovací povinnost členů družstva na trojnásobek jejich členských vkladů. Členským vkladem se rozumí základní členský vklad).
- **Základní kapitál** družstva tvoří souhrn členských vkladů, k jejichž splacení se zavázali členové družstva. ObchZ upravuje i další pojem: "Zapisovaný základní kapitál". Rozumí se jím ta část základního kapitálu družstva, která se zapisuje do obchodního rejstříku. Výše zapisovaného základního kapitálu musí činit nejméně 50 000,- Kč, u družstevní záložny nejméně 100 000,- Kč. (Základní kapitál družstva se proměňuje v souvislosti se změnami počtu členů družstva, zapisovaný základní kapitál zůstává neměnnou hodnotou. Zapisovaný základní kapitál družstva neposkytuje informaci o aktuálním stavu majetku družstva).

Účast členů na majetku jejich družstva má podobu:

- základní členský vklad - je předpokladem vzniku členství,
- další členský vklad,
- další majetkové účasti.

ObchZ zmocňuje družstvo, aby jeho výši, podobu a zčásti i dobu složení určilo ve svých stanovách. Družstvo však nemůže ani ve svých stanovách ani v jiném rozhodnutí kteréhokoliv ze svých orgánů prohlásit soukromý majetek člena za jeho vklad, eventuálně další vklad v družstvu.

Družstvo má povahu soukromoprávní korporace. I pro družstvo platí, že může činit vše, co mu zákon nezakazuje.

Zakladatelé jsou z jednání učiněného před vznikem družstva zavázáni společně a nerozdílně. ObchZ spojuje vznik družstva se dnem zápisu do obchodního rejstříku. Základním předpokladem podání návrhu na zápis je splacení alespoň poloviny zapisovaného základního kapitálu družstva. Návrh na zápis podává představenstvo. Podepisují jej všichni jeho členové. Podpisy musí být úředně ověřeny.

Orgány družstva

Představenstvo - Představenstvo je výkonným orgánem družstva s tzv. všeobecnou kompetencí. Řídí a rozhoduje ve všech věcech, které nejsou v kompetenci jiných orgánů družstva. Současně je i statutárním orgánem družstva. To znamená, že jedná jménem družstva ve všech záležitostech navenek. Za představenstvo jedná předseda nebo místopředseda. Každý člen družstva je oprávněn podat žalobu proti členovi představenstva nebo jiného orgánu

družstva, který se podílí na řízení družstva nebo jeho organizační jednotky, na náhradu škody, kterou družstvu způsobil.

Kontrolní komise - Kontrolní komise je kontrolním orgánem družstva s všeobecnou kontrolní působností. Je oprávněna kontrolovat veškerou činnost družstva, všech jeho členů a orgánů družstva. Na ostatních orgánech družstva je při své činnosti zcela nezávislá. Ze své činnosti "skládá účty" pouze členské schůzi nebo orgánu vykonávajícímu její příslušnost.

Orgány malého družstva - Jako malé družstvo označuje ObchZ družstvo s méně než padesáti členy. V takovém družstvu je soustava orgánů zjednodušena. Za obligatorní orgány zákon v takovém družstvu považuje pouze členskou schůzi, která současně přebírá i funkci představenstva a kontrolní komise, a předsedu družstva.

F) VEŘEJNÉ PODNIKY

Veřejná obchodní společnost (VOS)

- Veřejná obchodní společnost je osobní společností (§ 76 a násl. ObchZ). Musí ji založit nejméně 2 osoby (mohou být právnické i fyzické), které podnikají pod společnou firmou. Maximální počet společníků není zákonem omezen. Musí být vždy založena za účelem podnikání.
- Společníci ručí za závazky společnosti za jejího trvání společně a nerozdílně celým svým majetkem (ručení společníků má akcesorickou povahu). Jde o vhodnou právní formu pro podnikatelské činnosti, které nejsou příliš komplikované, nemají velký rozsah a nevyžadují velký kapitál.
- Předpokládá se aktivní spolupráce společníků a jejich vzájemná důvěra. Společnost nemá speciální vnitřní kontrolní mechanismy ani není povinně podrobena kontrole vnější. Předpokládá se, že dohled nad záležitostmi společnosti budou vykonávat sami společníci při práci pro společnost.
- Jde o formu obchodní společnosti, která je vhodná pro malé a střední podnikání.
- Společnost je založena uzavřením společenské smlouvy, tím však dosud nevzniká jako subjekt práv a povinností (právnická osoba). Společenská smlouva musí být uzavřena v písemné formě.
- Zákon nenařizuje, aby společníci převzali určitou vkladovou povinnost, neboť neukládá veřejné obchodní společnosti povinnost mít základní kapitál a rezervní fond. Rozhodnou-li se však společníci ke vložení určitých vkladů do společnosti ujednáním ve společenské smlouvě, vzniká tím společníkům vkladová povinnost. Vklady (peněžité i nepeněžité) se pak splacením (odevzdáním) stávají majetkem společnosti. Těmito vklady se vytváří základní kapitál veřejné obchodní společnosti. Protože zákon nevyžaduje, aby tato forma společnosti měla základní kapitál, nezapisuje se ani do obchodního rejstříku. Nezapisují se tam ani vklady společníků. Existuje-li vkladová povinnost společníků, musí ji společníci také splnit, a to ve lhůtě, kterou stanovila společenská smlouva. Jinak bez zbytečného odkladu po vzniku společnosti. Společenská smlouva nemusí zavazovat ke vkladu všechny společníky. Mohou tedy ve společnosti být společníci se vkladem, jiní bez vkladu. Důsledek se pak projeví při dělení zisku společnosti, určené dohodou společníků k rozdělení. Práva a povinnosti společníků se řídí společenskou smlouvou. K její změně je třeba souhlasu všech společníků, nestanoví-li zákon nebo společenská smlouva jinak. K obchodnímu vedení je oprávněn každý společník v rámci zásad mezi nimi dohodnutých. Pověří-li společníci ve společenské smlouvě obchodním vedením společnosti zčásti nebo zcela jednoho nebo více společníků, ostatní společníci tohoto oprávnění v tomto rozsahu pozbývají. Pověřený společník je povinen se řídit zásadami dohodnutými s ostatními společníky a rozhodnutím společníků učiněným většinou hlasů. Nestanoví-li společenská smlouva něco jiného, má každý společník jeden hlas. Společník pověřený obchodním vedením společnosti je povinen na požádání informovat ostatní společníky o všech záležitostech společnosti. Každý společník je oprávněn nahlížet do všech dokladů společnosti. Pro společníky platí zákaz konkurence. Změnou společenské smlouvy může do společnosti přistoupit nebo z ní vystoupit další společník, zůstanou-li ve společnosti alespoň dva společníci.
- Základním právem společníka je právo na podíl ze zisku. Způsob, jakým bude tento podíl stanoven, závisí výlučně na dohodě společníků ve společenské smlouvě. V případě, že nezvolí jiné řešení, poskytuje obchodní zákoník podpůrnou úpravu. Podle ní zisk určený k rozdělení se dělí mezi společníky rovným dílem. Právo jednat navenek vůči třetím osobám má každý ze společníků (statutárním orgánem je každý společník). Společenská smlouva upravuje jejich jednání (každý samostatně či všichni společně), popř. pověří jednáním jménem společnosti navenek jen určité společníky.

5. Sdružování organizací

Cíle sdružování, druhy sdružování, formy sdružování: konsorcium, kartel, zájmové sdružení, koncern, trust, holding, Joint Venture, franchising, síť organizací, virtuální síť.

A) CÍLE SDRUŽOVÁNÍ

Podnik, který se sdružením s jiným podnikem vzdává nebo omezuje svoji samostatnost, usiluje o *zlepšení svých šancí na dlouhodobou maximalizaci zisku prostřednictvím:*

- zvýšení hospodárnosti a snížení nákladů v rámci větší hospodářské jednotky
- posílení konkurenceschopnosti zlepšením pozice na trhu vůči dodavatelům i odběratelům
- snížení podnikatelského rizika (rozložení na větší počet partnerů)
- zvýšení hospodářsko-mocenské pozice omezením konkurence
- vytváření hospodářských svazů, které mohou prosazovat své zájmy

Cíle sdružování pokrývají všechny důležité funkční oblasti podniku, přičemž důvodem sdružování může být zlepšení pouze jedné funkční oblasti, nebo může být současně sledováno několik cílů. Důvodem spojování podniků v jednotlivých oblastech činnosti může být dosažení výhod ve funkčních oblastech:

- nákupu
- výroby
- odbytu
- výzkumu a vývoje
- financí
- ostatních cílů

Cíle v zásobovací oblasti

- zlepšení pozice vůči silným dodavatelům (výhodnější dodací a nákupní podmínky), společným nákupem většího množství zboží lze dosáhnout lepší nákupní ceny s využitím množstevních rabatů
- sdružení s předcházejícími výrobními stupni snižuje riziko spojené se zajišťováním surovin v požadovaném množství, kvalitě i ceně

Cíle ve výrobní oblasti

Zlepšení výrobních podmínek prostřednictvím:

- normování a standardizace součástí a sjednocování typových řad výrobků
- lepšího využití kapacit a výrobních zkušeností
- dělby práce (specializace na určité výrobky a výrobní díly)
- racionalizace průběhu výroby
- využití snížení jednotkových nákladů v důsledku většího vyrobeného množství

Cíle v odbytové oblasti

Zlepšení odbytových možností a dosahování vyšší hospodárnosti využitím:

- společných prodejních organizací
- rozdělení odbytových trhů
- společné reklamy

Tato opatření mohou být uplatňována ve snaze o zajištění a zlepšení pozice na trhu. Může být ale i sledován záměr získání ovládající pozice na odbytovém trhu a vyřazení konkurence. Dosažení monopolního postavení ve svém důsledku nemusí vést k růstu hospodárnosti ve výrobě. Usiluje totiž o zvýšení rentability na základě hospodářské moci, což může hospodárnost v důsledku nevyužití kapacit dokonce snižovat.

Cíle ve výzkumu a vývoji

- vytvoření dostatečně velkých finančních zdrojů potřebných pro výzkumné projekty
- odstranění duplicit, časové úspory, úspory nákladů

Cíle v oblasti financování

- umožnění financování velkých projektů
- zvýšení úvěrových možností u bank

- proniknutí na kapitálový trh

Ostatní cíle

Prostřednictvím zájmového sdružování usilují podniky o prosazení svých zájmů. Které by byly nad rámec možností jednotlivce, jako například:

- oborové analýzy, výzkumy trhu, profesní příprava specialistů v oboru
- společné informační a zpravodajské služby
- společná práce s veřejností (Public Relations)
- společné lobování

Vedle uvedených zájmových oblastí existuje i řada dalších důvodů pro sdružování podniků, jako například:

- dosažení daňových výhod
- snaha proniknout na dosud neznámý trh, atp.

I když je většinou hlavním důvodem spojování dosažení výhody v jedné oblasti, má obvykle více příčin.

B) DRUHY SDRUŽOVÁNÍ

Sdružování lze rozdělit podle tří základních kritérií:

- 1) výrobní nebo obchodní stupeň
- 2) trvání sdružování
- 3) hospodářská a právní samostatnost

ad 1) Podle ukazatele „výrobní stupeň“ se rozlišují tři druhy sdružování podniku:

- horizontální
- vertikální
- diagonální

Horizontální sdružování

Představuje spojení podniků na *stejném* výrobním nebo obchodním stupni.

- Důvodem je odstranění vzájemné konkurence a ovládnutí trhu pomocí stejného postupu proti ostatním subjektům na trhu nebo proti odběratelům či dodavatelům.
- Tento typ sdružování může mít i konkurenčně neutrální charakter v případě, že cílem je koordinace nebo společný výkon některých funkcí
- Do této kategorie se řadí i odvětvová a oborová spojení zaměřená na ochranu společných zájmů.

Vertikální sdružování

Jedná se o spojení podnikatelských jednotek *následných* výrobních nebo obchodních stupňů. - - Při zpětné integraci, se postupuje od konečného výrobního/obchodního stupně ke stupňům předcházejícím. Cílem je zajištění pravidelných a výhodných dodávek materiálů.

- U dopředné integrace podnik daného stupně k sobě přičleňuje podnik na následném stupni (továrna na obuv k sobě připojí obchod obuví). Důvodem je zajištění odbytu.

Diagonální sdružování

Je označováno také jako „laterální“ nebo „neorganické“ spojování. Jedná se o spojení podniků rozdílných odvětví nebo výrobních a obchodních stupňů. (továrna na boty + strojírna + mlékárna). Důvodem mohou být:

- finančně-politické zájmy
- diversifikace rizika

ad 2) Podle „doby trvání“ se spojování dělí na:

- trvalé
- dočasné

Trvalé sdružování je takové spojení podnikatelských jednotek, které bylo vytvořeno na dobu neurčitou. Tento typ sdružení ovlivňuje hospodářské a právní postavení zúčastněných podniků.

Dočasné sdružení nejčastěji slouží ke společnému provedení určitého časově ohraničeného projektu. Spolupráce nemá žádný větší vliv na hospodářskou a právní strukturu podnikání.

ad 3) Členění dle právní a hospodářské samostatnosti:

- Právně samostatný zůstává podnik i po družení, jestliže si zachová svou právní strukturu.

- Hospodářská samostatnost znamená, že i po spojení může podnik přijímat svá podstatné podnikatelské rozhodnutí bez přinucení zvnějšku.

C) FORMY SDRUŽOVÁNÍ

Jednotlivé formy sdružení se od sebe odlišují intenzitou spojení. Kritérii jsou:

- 1) trvání spojení
- 2) druh spojení
- 3) vliv spojení na hospodářskou a právní samostatnost

| formy/kritéria | trvání | | druh | | | samostatnost | | | |
|------------------|--------|---------|--------------|------------|------------|--------------|-----------|------------|-----------|
| | trvalé | dočasné | horizontální | vertikální | diagonální | hospodářská | | právní | |
| | | | | | | samostatné | nesamost. | samostatné | nesamost. |
| Konsorcium | | X | X | | | X | | X | |
| Kartel | X | | X | X | | X | | X | |
| Zájmové sdružení | X | | X | | | X | | X | |
| Koncern | X | | X | X | X | X | X | X | |
| Trust | X | | X | X | X | | X | | X |
| Joint Venture | X | | X | X | | | X | X | X |

Následně uváděné formy sdružení jsou řazeny od relativně nejvolnějšího k nejpevnějšímu.

a) Konsorcium

- dočasné, horizontální spojení se zachovanou právní i hospodářskou samostatností
- lze jej utvořit na základě smlouvy o sdružení dle Občanského zákoníku
- slouží k uskutečnění přesně vymezeného projektu nebo k realizaci velkých investičních projektů, kdy sdružení více dodavatelů k plnění rozsáhlé objednávky umožňuje rozložit riziko spojené s realizací projektu

b) Kartel

- trvalé horizontální nebo vertikální sdružení se zachovanou právní i hospodářskou samostatností
- vzniká na základě smlouvy
- účelem je omezení tržní soutěže, cílem kartelových dohod (mohou být i uzavřené v utajení), je odstranit vzájemnou konkurenci a maximalizovat zisk

Formy:

- cenový kartel: stanovuje pevné prodejní ceny nebo minimální ceny
- podmínkový kartel: podniky v kartelu poskytují tytéž platební podmínky, rabaty, garance,...
- územní kartel: rozdělení trhu na teritoria
- množství kartel: stanovení produkční kvóty, kterou nesmí překročit ani vyprodukovat méně

Vzhledem k nebezpečí omezování konkurence jsou kartely v ekonomicky vyspělých zemích zakázány. Povoleny jsou pouze při prokázání jejich neškodnosti pro hospodářskou soutěž. V neformální podobě vznikají kartely i nyní. Zabránit jejich vzniku a působení v ČR je úkolem Úřadu pro ochranu hospodářské soutěže.

c) Zájmové sdružení

- trvalá horizontální sdružení se zachovanou právní i hospodářskou samostatností
- vznik na základě Občanského zákoníku
- dobrovolná účast členů
- cílem je prosazování zájmů svých členů

d) Koncern

- trvalé horizontální nebo diagonální sdružení právně samostatných podniků pod společné vedení (hospodářská nesamostatnost)
- připojení ke koncernu je zpravidla na základě kapitálové účasti
- sám koncern nemá právní subjektivitu
- Holdíngová společnost (ovládající/mateřská společnost, Parent company = rodičovská společnost) drží a spravuje velký balík účastí (akcií ovládaných společností). Může vlastnit 100% akcií, často však k ovládnutí společnosti stačí menší podíl (i jen 10%)

- Dceřiná společnost (Subsidiaries, Operating Company) jsou podřízené podniky ovládané holdingovou společností. Jsou samostatnými podnikatelskými jednotkami, kromě diversifikace rizika může tato skutečnost přinášet i povinnost dvojího zdanění.

V praxi lze rozlišit v zásadě dvě formy holdingové společnosti:

- 1) čistá – zaměřuje se na držení a správu většinových účastí v právně samostatných dceřinných společnostech a výkon s tím spojených funkcí
- 2) smíšená – základní podnik převezme akcie ostatních sdružených podniků nebo založí nové dceřiné společnosti a původní provozní činnost si zachová

Přechod mezi zájmovým sdružením a koncernem může být plynulý. I při zájmovém sdružení je možná kapitálová zainteresovanost.

e) Trust

- trvalé horizontální, vertikální nebo diagonální sdružení se ztrátou právní i hospodářské samostatnosti
- vzniká nový podnik

Druhy vzniku trustu:

- 1) Kombinace – sdružené podnikatelské subjekty zanikají a vzniká podnik nový
- 2) Anexe – přebíraný podnik sdružením zaniká a je začleněn do přebírajícího podniku

f) Joint Venture

- trvalé horizontální nebo vertikální sdružení se zachovanou právní a zaniklou hospodářskou samostatností
- společné podnikání sdružených rovnoprávných subjektů s vlastní oblastí zájmu k realizaci určitého projektu
- nebezpečí vzniku krizových situací při řízení, konečné rozhodnutí tedy mají ti partneři, kteří jsou v něm specialisty

g) Franchising

- smluvně upravená kooperace právně i hospodářsky samostatných podniků
- poskytovatel franchisy poskytuje příjemci právo prodávat statky a služby pod stanovenou obchodní značkou. Poskytuje mu dále: metody a techniky provozu, výrobní postupy, receptury, dodávané zboží, koncepci marketingu, školení personálu
- příjemce se naproti tomu zavazuje platit jednorázový nebo opakovaný poplatek a používat předepsané metody obchodního vedení
- poskytovateli dává tento druh spojení možnost expanze při nízké potřebě startovacího kapitálu
- příjemce má výhodu okamžité znalosti know-how a konkurenceschopnost

Všechny výše uvedené formy sdružování jsou příkladem tzv. **podnikatelských sítí**, kdy se samostatné podniky spojují do větších více či méně těsně propojených celků, v rámci kterých operují. Vzniká tak složitý systém svazků, kterými jsou propojeny nejen výrobní podniky, ale i výzkumné ústavy, marketingové agentury, konzultační firmy a střediska pro přípravu pracovníků.

Nejmodernější verzí spojování podniků je **virtuální organizace**. Jejím účelem je rychle a efektivně využít určitou podnikatelskou příležitost. To, co nedokáže jednotlivý podnik, protože má omezené kapacity, nedostatečnou finanční sílu nebo odpovídající know-how, dokáže síť firem, která je propojena moderními informačními technologiemi. Jednotlivé prvky sítě jsou samostatné právní subjekty, nejsou ani vlastnický propojeny. Každý z nich přispívá svou specifickou schopností a získává to, co by izolovaně získat nemohl. Jedná se o vysokou míru dělby práce a kooperace často na značné vzdálenosti. Jedna firma zajišťuje výrobu, jiná projekci, přípravu výroby, atd. Určitá firma, tvořící jádro sítě, se zabývá managementem.

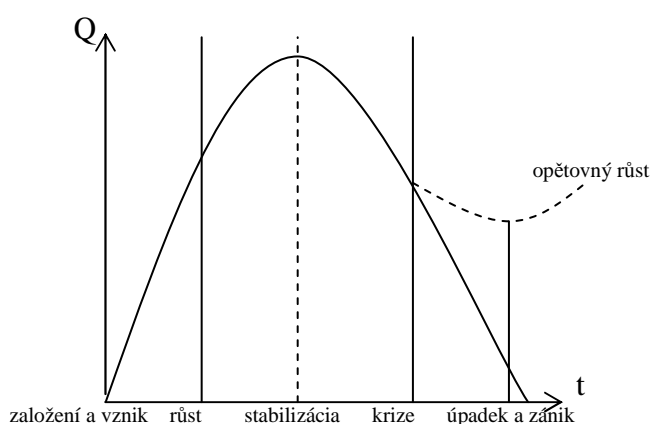
Postavení podniků v síti není zpravidla rovnocenné, časem se mění. Jedna či více firem nabývá charakter centra, které plní řídicí funkce. Tato centra se různě přeskupují. Tím, jak firmy do sítě vstupují, vystupují či mění svou pozici, mění se vzájemné vztahy z konkurenčních na kooperační a naopak. Klasická tržní soutěž v podobě boje podniku proti podniku se mění v konkurenci mezi skupinami.

6. Životní cyklus organizace

Vymezení životního cyklu organizace, fáze životního cyklu organizace (založení, vznik, růst, stabilizace, krize, sanace, zrušení a zánik organizace).

Životní cyklus podniku je období od vzniku podniku až po jeho zánik a odráží se v něm různé aspekty (ekonomické, výrobní, technické....) a obsahuje následující fáze (podnik nemusí projít všemi):

1. založení a vznik podniku,
2. růst podniku,
3. stabilizace podniku,
4. krize podniku
5. úpadek, zrušení a zánik podniku.



Obr.1. Životní cyklus podniku

Na obr. životního cyklu podniku představuje osu „x“ čas, a osu „y“ objemový faktor (Q), který může představovat základné vnímání, výdaje, příjmy anebo výrobu, podle toho který faktor považujeme za nejdůležitější. Přerušovaná čára je zobrazením růstu podniku po překonání krize. Příklady životních cyklů podniků jsou uvedené v přílohách.

1.1. Založení a vznik podniku

Základ při vzniku podniku představuje podnikatelský záměr (business plan), který je zjednodušenou strategií podniku. Je základem pro přípravu a postupnou realizaci rozhodnutí, cílů, předpokladů a vhodných způsobů realizace podnikatelské aktivity. Zdůvodňuje potřebu založení podniku a vyjadřuje základné rozvojové smery, očekávané dôsledky pro podnik a jeho okolie, zachytáva základné rozvojové trendy a dynamiku podnikania. Podnikatelský záměr je taktiež podkladom pre získanie úveru, získanie kapitálovej úcasti, získanie dotácií alebo vytvorenie imidžu u zákazníkov. Podľa toho na aký záměr je určený, závisí aj jeho štruktúra. Mal by byť stručný, presvedčivý a s primeranou formálnou úpravou. Musí obsahovať nasledovné zložky:

1. Význam záměru – účel založení podniku, základná koncepcia činnosti, zváženie pozitívnych aj negatívnych faktorov
2. Stanovenie podnikateľských cieľov – hierarchia cieľov, čas. horizont ich dosahovania
3. Rozbor trhu – trhové segmenty, druhy výrobkov, teritória odbytu
4. Rozbor podmienok pre zabezpečenie výroby výrobku alebo poskytovanie služieb – nároky na materiálne aj nemateriálne zdroje
5. Marketingové rozbor – rozbor získania zákazníkov, spôsoby predaja (výrobky, služby)
6. Organizačné a personálne zabezpečenie – vhodná organizačno-právna forma podnikania, organizačná štruktúra
7. Finančno-ekonomické zabezpečenie - predbežná analýza predpokladaných výnosov a nákladov, vrátane odvodov a daní v jednotlivých etapách
8. Právne zabezpečenie a vlastnícke vzťahy – riešenie právnych formalít

9. Výsledné súhrnné odporúčenia - konečný časový harmonogram, zdrojová rekapitulácia a očakávaný efekt podnikateľskej aktivity.

Finančné zabezpečenie podnikateľského zámeru predstavuje **zakladateľský rozpočet**. Stanovuje potrebný kapitál pre novozakladaný podnik. Skladá sa z dvoch častí:

1. **rozpočet nákladov a výnosov** – mesačný a ročný rozpočet
2. **rozpočet kapitálu pre financovanie neobežného a obežného majetku podniku** – závisí na štruktúre podniku

Taktiež pre zvolenú právnu formu je dôležité vypracovanie a podpísanie jednotlivých druhov zmlúv. Podnik vzniká **po získaní povolenia a vydania živnostenského listu alebo koncesnej listiny, resp. po zápise do obchodného registra.**

1.2. rast podniku

Po fáze založenia podniku dochádza k presadzovaniu sa podniku na trhu. Podnik sa prispôbuje trhu (kvalitatívne a kvantitatívne). Obyčajne dochádza k rastu podniku.

Rast podniku je možné dosiahnuť dvoma základnými spôsobmi, a to:

1. interným rastom
2. externým rastom

Pri **internom raste** podniku ide o efektívnejšie využívanie produkčných faktorov vložených do podniku pri jeho založení – majetok, personál.

Pri **externom raste** podniku sa využívajú externé zdroje financovania – napr. pôžičky, fúzie, čiastočné vloženie aktív...

Obe formy sa prejavujú jednotlivými spôsobmi rastu, ktorými sú:

1. vertikálna integrácia
2. kooperácia a spoločné podniky
3. diverzifikácia konglomerátneho typu
4. rôzne typy fúzií

Vertikálna integrácia najčastejšie predstavuje nadväznosť činnosti podniku – kontrola zásobovania resp. predaja a konečnej spotreby. Konkrétne prejavy takéhoto rastu sú prevažne **kooperácie** v rámci toho istého odvetvia. **Diverzifikácia konglomerátneho typu** sa týka podnikov, ktoré vyrábajú viac tovarov (služieb), ktoré na seba vo výrobe nenadväzujú.

Pri raste podniku je dôležité udržať stabilné optimálne tempo rastu. Pri rýchlom raste sa nemusí podariť získať potrebný kapitál na spontánne rastúce aktíva a pri príliš pomalom raste podnik valcuje konkurencia.

1.3. Stabilizácia podniku

Fáza stabilizácie podniku predstavuje v životnom cykle podniku obdobie určitej vyspelosti, resp. zrelosti podniku. V tomto období podnik prosperuje (zóna prebytku) a už nerieši základné problémy chodu podniku. Ak sa však chce na trhu udržať a dlhodobo prosperovať, musí pripravovať novú podnikateľskú ofenzívu. Bod s najlepšimi výsledkami z hľadiska postavenia na trhu nazývame bod kulminácie. Pri skúmaní strategickej pozície na trhu podnik skúma:

1. **charakteristika vlastného postavenia**, vzhľadom na určité fázy životného cyklu
2. **porovnanie vlastného postavenia podniku s konkurenciou**.

Analyzuje sa tu napr. podiel a stabilita na trhu, stabilita technológie, potenciál budúceho rastu, lojalitu zákazníkov, kvalita a cena výrobkov.... Pre podniky vo fáze stabilizácie sú najdôležitejšími faktormi trhovú podiel a výhody pri znížení nákladov. Pozíciu podniku na trhu môžeme rozdeliť do piatich skupín:

1. **Dominantnú** - postavenie podniku vyplýva z monopolu alebo silne chránenej vedúcej technologickej pozície – nad 40% trhového podielu
2. **Silnú** - pod 40% ale podnik nie je závislý na konkurencii – vyberá si vlastnú stratégiu.
3. **Vhodnú** - rovnomerne rozdelený trh, neexistuje veľký konkurent
4. **Stálu** - výrobky sú na trhu špecifické, resp. majú špecifické vlastnosti
5. **Slabú** – podnik nie je braný ako konkurencia a nastáva kríza

Fáza stability podniku spravidla netrvá dlho a podnik sa z rôznych príčin môže dostať do štádia stagnácie, ktoré predchádza krízu

1.4. Kríza podniku

Je fázou životného cyklu podniku, kedy dochádza sa končí zóna prebytku a podnik sa dostáva na tzv. hladovú trasu. Krízu podniku je možné rozdeliť do dvoch rovín:

1. **krízu ako určitý stav podniku**, ktorý v danom okamihu nie je schopný plniť niektoré

základné funkcie (uhrádzať záväzky, realizovať odbyt výrobkov na trhu a pod.)

2. krízu ako nesprávny alebo neadekvátny vývoj podniku v čase kedy dochádza k úpadku

Signály - symptómy nastupujúcej krízy môžeme evidovať **z vonkajšieho - externého prostredia** (stagnácia odbytu, zvyšovanie konkurencie) **alebo aj z vnútorného prostredia podniku** (prerozdeľovanie výnosov zo ziskových oblastí na stratové, znižovanie školení, ospravedlňovanie chýb a nedostatkov)

K podnikovým ťažkostiam môže dochádzať v dôsledku nasýtenia trhu, nedostatočnému prispôsobeniu výrobkov požiadavkám trhu, nižšou kvalitou výrobkov, nedostatočnou kvalitou a parametrami technológie, priveľkou objednávkou atď.

Väčšina skúseností z oblasti kríz vedie k názoru, že sú spôsobované subjektívnymi faktormi, to znamená, nezvládnutím z hľadiska riadenia. Len menšia časť je daná objektívnymi faktormi, čiže vývojom okolia podniku, na ktorý manažment nemá vplyv. Pomer subjektívnych faktorov a objektívnych faktorov sa odhaduje na 80:20 alebo 70:30, ale vždy viac na strane subjektívnych faktorov. Ako hlavné príčiny vzniku kríz sa uvádzajú tri skupiny faktorov:

1. manažment resp. vlastníci podniku,
2. vnútorná ekonomická štruktúra podniku,
3. vonkajšie ekonomické prostredie.

Väčšina kríz vzniká ako dôsledok neprispôsobenia sa vonkajším podmienkam, manažéri sa viac sústreďujú na optimalizáciu procesov ako na sledovanie potreby nevyhnutných zmien.

1.5. Riešenie krízy podniku

Pri zistení krízového stavu sa dá podnik zachrániť v závislosti od hĺbky krízy nasledovnými spôsobmi:

1. konsolidáciu
2. sanáciu
3. reštrukturalizáciu

Konsolidácia je záchranou podniku na základe vypracovaného konsolidačného programu. Podnik sa zachováva v pôvodnej podobe, mení sa manažment, štýl riadenia, kontrolné procesy. Využívajú sa poradenské služby a odhaľujú sa ohniská strát.

Sanácia je náročnejšou záchranou podniku, ktorý sa väčšinou nachádza v hlbkej kríze. Sanáciu môžeme charakterizovať ako súhrn opatrení, ktoré umožnia detailne spoznať príčiny krízy v podniku a následne odstrániť následky nepriaznivého vývoja v podniku. Zachováva sa iba zdravé jadro podniku, strata sa hradí zo základného imania. Dôležité je obstaráť likvidné aktíva z vlastných zdrojov, odkladom splácania úverov a pod., v snahe odvrátiť zánik podniku.

Reštrukturalizácia – nasleduje ak sa sanáciou nepodarí vyriešiť nepriaznivý vývoj a je nevyhnutné realizovať určité zmeny. Vychádza z dôkladných analýz a vybudovania novej strategickej pozície

1.6. Úpadok, zrušenie a zánik podniku

Prehlbovanie krízy aj napriek sanačným opatreniam má za následok postupný úpadok podniku a jeho následný zánik. Podnik si nevie udržať svoje miesto na trhu a stráca schopnosť splácať dlhší čas záväzky a stáva sa zadlženým voči viacerým veriteľom.

Úpadok (bankrot, krach) je označenie ekonomickej situácie, kedy fyzická alebo právnická osoba (dlžník) má trvalé platobné ťažkosti prejavujúce sa predĺžením (cudzí zdroje prekročili aktuálnu hodnotu majetku) alebo insolventnosťou (nedostatok pohotových financií)

Riešením **úpadku** je jeden z nasledovných procesných inštitútov:

1. transformácia
2. fúzia
3. preventívna likvidácia
4. konkurz
5. vyrovnanie

Transformácia aj **fúzia** predstavujú **formálny, nie však materiálny zánik**. Pri transformácii sa môže meniť právna forma podniku alebo môže sa deliť na viacero podnikov. Vypracováva sa transformačný projekt, robí sa inventarizácia majetku a účtovná uzávierka overená audítorom. Následne je podnik vymazaný z obchodného registra a novovzniknutý podnik (podniky) sa zapíšu do obchodného registra s obchodným menom, majetkom a záväzkami. Pri fúzii sa podnik spája s iným podnikom.

Úplný zánik podniku, materiálny aj formálny predstavujú preventívna likvidácia, konkurz a likvidácia.

Preventívna likvidácia sa uskutočňuje z podnetu vlastníka resp. vlastníkov ako prevencia voči nadmernému zadženiu alebo bankrotu.

7. Výroba jako hlavní podniková funkce a plánování výrobního programu a výrobního procesu

Pojem výroba a jeho obsah, vztah výroby k odbytu, investování a financování, plánování výroby, plánování výrobního programu a výrobního procesu.

A) POJEM VÝROBA a jeho obsah

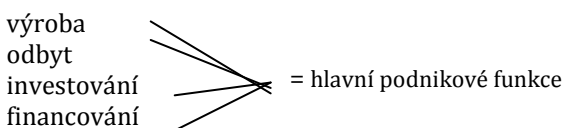
Rozlišujeme trojí různě široké vymezení pojmu:

- v nejširším smyslu rozumíme výrobou *každou kombinaci výrobních faktorů, tzn. že jde o ztotožnění výroby s podnikovými výkony*. V tomto pojetí výroba zahrnuje veškeré podnikové funkce. V tomto pojetí k výrobě patří: pořízení VF, doprava, skladování, zhotovení zboží popř. poskytování služeb, správa, odbyt, skladování a kontrola.
- nejpřijatelnější je užší vymezení výroby a zahrnout do ní pouze *podnikové výkony*. Výkon je:
 - těžba surovin v těžebních podnicích,
 - zhotovení výrobků ve výrobních podnicích,
 - opracování surovin a výrobků ve zpracovatelských podnicích,
 - poskytování služeb prostřednictvím podniků služeb.

Pojem výroba pak zahrnuje tyto základní funkce: nákup, dopravu, skladování a zhotovování popř. poskytování služeb, správu a kontrolu těchto oblastí. Nepatří sem odbyt a financování, protože představují vlastní dílčí podnikové oblasti.

- v nejužším smyslu je pojem výroba totožný s pojmem *zhotovení* (nebo vyrábění). Toto vymezení je příliš úzké a proto se nepoužívá.

B) VZTAH VÝROBY K ODBYTU, INVESTOVÁNÍ A FINANCOVÁNÍ



Vymezení pojmu výroba vede k rozdělení podnikového procesu výkonů na 2 hlavní funkce:

- na výrobu ve smyslu výkony
- a na odbyt ve smyslu zhodnocení výkonů (samotné zhodnocení výkonů pak v sobě obsahuje další podnikové funkce: odbyt, skladování, doprava, průzkum trhu, reklama, správa a kontrola těchto činností)

Některé funkce patří jak do oblasti výroby, tak také do oblasti odbytu. V souvislosti s výkony v průmyslových podnicích se skladování týká uskladnění obstaraných surovin, pomocného a režijního materiálu, popř. meziuskladnění polotovarů, které jsou poté ve výrobním procesu spotřebovány nebo zpracovány.

Výkony a zhodnocení výkonů by nebylo možné realizovat bez odpovídajících peněžních prostředků:

- financování, tzn. *obstarávání peněžních prostředků ve formě vlastního a cizího kapitálu* a
- investování, tzn. *vázání finančních prostředků v aktivech* (stroje, zásoby zboží, finanční vklady) a jejich *opětné uvolnění* (deinvestování) přes odbyt vyrobeného zboží a služeb,

Financování a investování představují třetí dílčí podnikovou oblast, ve které probíhá proces podnikových výkonů a zhodnocení výkonů jako proces oběhu peněz. Žádná z výše jmenovaných podnikových oblastí nemá přednost. Má-li se dosáhnout maximálního zisku, musí být všechny tyto tři oblasti vzájemně koordinovány.

Rozložíme-li rozhodovací proces v podniku na plánování výroby, odbytu investování a financování, vyvstává otázka, který sektor má při plánování prioritu. Protože simultánní plánování není prakticky proveditelné, musí být podniková rozhodnutí učiněna v určitém časovém pořadí. Nelze obecně říci, který plán je nejdůležitější, a který tedy vyžaduje přednostní schválení. *Vyrovňovací zákon plánování* vyžaduje, aby se krátkodobé plánování uskutečnilo nejdříve v úzkoprofilovém sektoru. V systému tržního hospodářství nabídka zboží zpravidla přesahuje poptávku. Proto by plánování mělo vycházet z plánování odbytu. Je-li však podnik ve svých možnostech nákupu nebo technických možnostech výroby omezen, musí se všechny ostatní oblasti plánování podřídit plánování výroby.

C) PLÁNOVÁNÍ VÝROBY

Předmětem plánování výroby je cílené plánování a formování podnikového výrobního procesu. Je třeba plánovat tyto oblasti:

- výrobní program
- výrobní proces
- připravenost VF potřebných pro výrobu (plánování nákupu, dopravy a skladování)

D) PLÁNOVÁNÍ VÝROBNÍHO PROGRAMU A VÝROBNÍHO PROCESU

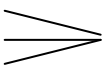
1. Plánování výrobního programu

- určuje se, které druhy a množství zboží se mají v určitém období vyrábět
- cílem tohoto plánování je určit optimální výrobní program
- rozlišuje se mezi dlouhodobým popř. střednědobým a krátkodobým plánováním
- dlouhodobým nebo střednědobým plánováním rozhodujeme o základní struktuře výrobního a odbytového programu včetně vývoje nových výrobků, o výrobních postupech, které je třeba použít, o dlouhodobě nebo střednědobě potřebném stavu pracovních sil
- krátkodobé plánování výrobního programu vychází z dostupného HIM a pracovních sil. Základní struktura sortimentu je již určena dlouhodobým plánováním. Existuje volný prostor pro změnu výrobků, pokud jde o konstrukci a design.
- zabývají se jím především podniky, které nabízejí standardizované výrobky, nikoli podniky vyrábějící na zakázku
- musíme dbát na využití stávajících kapacit HIM a pracovních sil a na dodržování co možná nejnižšího stavu zásob hotových výrobků. Jestliže v průběhu doby odbytu silně kolísá, jsou oba tyto požadavky v rozporu a podnik se musí snažit najít v daných poměrech optimální řešení.

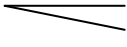
Časová a kvantitativní koordinace odbytu a produkce → rozlišujeme tyto modelové situace:

1. velikost měsíčního odbytu je *konstantní*. Odbyt = produkce. Oba programy jsou kvalitativně stejné. Kromě pojistných zásob není skladování potřebné. Ideální případ (např. pekárny)
2. odbytové množství vykazuje pravidelné *sezónní výkyvy*. Mohou nastat tyto případy sezónních výkyvů (resp. jejich řešení):
 - výrobní množství se přizpůsobuje sezónním výkyvům (synchronizace)
 - i přes sezónní výkyvy odbytu se výroba udržuje konstantní (emancipace). Zapojení skladování, čímž vznikají náklady na skladování.
 - vyrovnání sezónních výkyvů tak, že se přidají do výrobního programu další výrobky, jejichž sezónní výkyvy jsou vůči původním výrobkům fázově posunuta tak, že vyrovnávají celkový odbyt a tím i výrobu
 - vyrovnání sezónních výkyvů výrobou pro jiné podniky
3. nejen při odbytu, ale i při nákupu surovin se vyskytují sezónní výkyvy → nárazová výroba
4. konjunkturální výkyvy v hospodářství → časové přizpůsobení (např. změna počtu směn, přesčasů a pracovních poměrů se zkrácenou pracovní dobou atd.)

2. Plánování výrobního procesu

= jak
kdy
kde  vyrábět

- stanoví, *jakými výrobními postupy, během kterého období a v kterých nákladových střediscích se má vyrábět plánované množství výrobků*
- dlouhodobé plánování – předmětem je výběr určitého technického výrobního postupu ze všech možných, které jsou k dispozici. Zvolený postup má umožnit nejmenší náklady. Pořízení HIM + zajištění nutné pracovní síly.
- krátkodobé plánování – vychází z daného vybavení HIM a pracovními silami. Výběr mezi typy strojů + určení optimální velikosti série + volba nejhodnějšího opracování a nejvýhodnějších podmínek procesu.

Výrobní postupy  podle organizačního hlediska (organizační typy)
podle opakovanosti (výrobní typy)

- výrobní postup = různé možnosti organizačního uspořádání výrobního procesu (např. proudová nebo dílenská výroba)

- pokud je kritériem prostorové uspořádání HIM → organizační typy
- pokud je kritériem to, kolik výrobků stejného druhu se v podniku současně nebo bezprostředně po sobě vyrábí → výrobní typy

Organizační typy výroby

1. Proudová výroba

= uspořádání DHM a pracovišť je podle výrobního procesu jednoho výrobku (předmětný princip), tzn., že tok materiálu probíhá od suroviny, k hotovému výrobku bez přerušení. Pracovní operace probíhají bez přestávek.

- nejvyššího stupně dosahuje proudová výroba použitím běžících pásů (pásová výroba)
- přednosti: zkrácení času průběžných dob obráběných kusů (v ideálním případě nejsou čekací doby), není nutné meziskladování, snadné zjištění potřebné zásoby surovin a materiálu, snadná kontrola výrobního procesu, stejné úkony → zručnost dělníků
- nevýhody: vysoká potřeba kapitálu na zařízení výrobních linek, vysoký podíl odpisů v nákladech, citlivost vůči výkyvům ve vytiženosti, nízká schopnost podniku přizpůsobit se změněné situaci na trhu

2. Dílenská výroba

= uspořádání DHM a pracovních sil probíhá tak, že stroje a pracovní místa se stejnými úkony se sdružují do jedné dílny (např. zámečnická dílna), tzn. prostorové uspořádání se uskutečňuje podle typu úkonů

- má-li být obráběný kus opracován určitým způsobem, musí být dopraven do dílny, ve které se stroj nachází → delší dopravní cesty → relativně vysoké přepravní náklady
- nevýhody: tok obráběných kusů je podstatně pomalejší → v dílnách vznikají často dlouhé čekací doby, tvoří se zásoby polotovarů → je nutné meziskladování
- výhody: větší schopnost přizpůsobit se kolísání poptávky, používají se univerzální nástroje, časté změny produkce → velká všestrannost pracovní síly

3. Skupinová výroba

= výrobní faktory potřebné pro určité výrobní operace se sdruží do skupin a uvnitř každé skupiny se uspořádají podle proudového principu

- kombinace předchozích dvou forem, snaha využít výhod a eliminovat nevýhody předcházejících organizačních typů
- použití v případě, kdy kvůli obsáhlému výrobnímu programu a relativně malým sériím není proudová výroba vhodná pro celý výrobní proces, ale potřebujeme určité součástky pro všechny nebo většinu výrobků výrobního programu

4. Výroba na stanovišti

= vyrábějí se výrobky, které jsou nehybné, tzn. během jejich výroby nebo po ní s nimi nelze pohybovat (mosty, budovy, silnice)

- potřebné VF se musí dopravovat k nehybnému produktu, tj. na stanoviště, které leží mimo podnik (mimopodniková – externí – výroba); problém=doprava na stan.
- vnitropodniková výroba na stanovišti: např. stavba lodí, výroba vagónů apod.

5. Výrobní hnízdo

- ve výrobním hnízdě se prostorově a organizačně slučují všechny výrobní faktory nutné k zpracování podobných výrobních dílů nebo výrobků
- cílem je umožnit vyrábět všechny výrobní díly nebo výrobní z daného výchozího materiálu (do tohoto bodu je základem skupinová výroba)
- hlavním znakem je speciální pracovní-organizační struktura (forma autonomních pracovních skupin). Členům skupiny jsou svěřeny vedle výkonných činností také dispoziční úkoly z oblasti plánování, řízení a kontroly. Úkoly jsou přidělovány celé pracovní skupině ke společné organizaci a realizaci na vlastní odpovědnost.
- výhody: snazší organizace, větší variabilita pro pracovníky (mohou se střídat)

Výrobní typy

1. Kusová výroba

- vyrábí se pouze jedna jednotka určitého druhu výrobku
- vyrábí-li se více výrobků současně, navzájem se liší
- práce většinou na objednávku, tzn., že partner na trhu není libovolný, podnik jej od počátku zná
- např. bytová výstavba, stavba mostů, lodí
- problém: výrobní příprava (výroba každého výrobku se musí zvlášť připravovat)

2. Opakovaná výroba

- podnik vyrábí pravidelně více kusů jednoho nebo více druhů výrobků současně
- jde buď o **hromadnou, druhovou nebo sériovou výrobu**
- hromadná výroba: vyrábí se stále stejný výrobek v neomezeném množství. Výrobní proces se nepřetržitě opakuje, aniž by byl stanoven jeho konec (např. cementárna). K přípravě výrobního zařízení dochází prakticky pouze jednou před začátkem výroby.

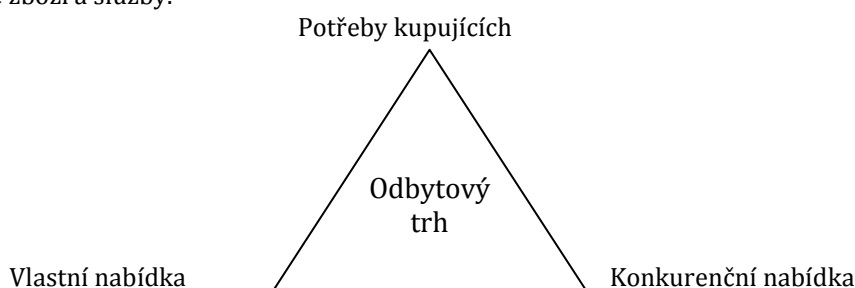
- sériová výroba: pokud se vyrábí v omezeném množství několik druhů výrobků, které se skládají z mnoha součástí a které mají na základě své rozdílné konstrukce rozdílný průběh výroby. Jedná-li se o výrobky, které jsou způsobem své výroby a použitými surovinami úzce spjaty, mluví se o druhové výrobě. Od hromadné výroby se druhová výroba odlišuje tím, že počet vyrobených jednotek jednoho druhu je omezen. V tom se druhová výroba shoduje se sériovou. Rozdíl mezi nimi spočívá v tom, že v druhové výrobě mohou být různé druhy zhotovovány po sobě na stejném výrobním zařízení, zatímco při sériové výrobě existují mezi výrobky technické rozdíly. Zvláštní forma sériové nebo druhové výroby je výroba v šaržích (zejm. v chemickém průmyslu). Velikost určitého množství výrobku (šarže) je určována kapacitou výrobního zařízení.

8. Odbyt jako hlavní podniková funkce.

Výrobová, cenová, komunikační a distribuční politika.

A) ODBYTOVÁ FUNKCE PODNIKU

Každý podnik je obklopen soustavou trhů. Na *průmyslovém trhu* podnik poptává pracovní síly, provozní prostředky a suroviny. Na *peněžním a kapitálovém trhu* podnik uplatňuje svoji poptávku po vlastním a cizím kapitálu. Na straně nabídky na kapitálovém trhu se podnik ocitá tehdy, disponuje-li nadbytečnou likviditou. Na *odbytovém trhu* podnik nabízí své zboží a služby.



Odbytový trh je představován výše uvedeným trojúhelníkem s pojmenovanými vrcholy. Potřeby kupujících jsou na vrcholu trojúhelníku, protože jsou v první řadě orientačním bodem pro vlastní nabídku a teprve ve druhé řadě pro konkurenční nabídku.

Fungování podniku spočívá v neustále se opakujícím procesu tvorby a zhodnocování výkonů.

Tvorba výkonů = pořízení výrobních faktorů (VF) a jejich přepracování do podoby zboží nebo služeb;

Zhodnocování výkonů = vyhledávání odběratelů a fyzická distribuce zboží;

Realizací (prodejem) zboží a služeb podniku plynou nazpět peněžní prostředky, které používá k novému pořízení VF.

Tím se uzavírá hodnotový koloběh: peníze – VF – výrobky – peníze.

V CPE je odbyt (zhodnocování výkonů) představováno distribucí. Centrální národohospodářský plán určuje, kolik, za kolik, v jaké kvalitě a komu bude zboží určeno. Podnik má pouze jeden cíl: splnit plán.

V tržním hospodářství připadají funkční oblasti odbytu vlastní plánovací úkoly, které daleko přesahují rámec distribuce a zhodnocování výkonů v technicko-fyzickém smyslu. Podnik je v TH vedle soukromého vlastnictví výrobních prostředků charakterizován principem autonomie a principu výtěžnosti. Podle principu autonomie může každý podnik rozhodovat o tom, co, v jakém množství, za jakou cenu a komu prodá své zboží či služby. Záruka odbytu ale neexistuje. Zákazník musí být získán.

Chování podniku ale není určováno přáním optimálně uspokojovat poptávku, nýbrž úsilím v souladu s principem výtěžnosti maximalizovat z dlouhodobého hlediska zisk, zabezpečit a rozšířit trhy. Zisku dosahuje pouze ten prodávající, který se umí prosadit na odbytovém trhu.

Prosadit se může ten, kdo:

- přesně analyzuje přání kupujících a
- vyjde těmto přáním vstříc s lepší nabídkou než konkurence

V rámci svého odbytového působení hledá podnik odpovědi na otázky typu: jaké potřeby mají zákazníci a v jakém směru se budou jejich přání vyvíjet?, co nabízí konkurence?, kde se na trhu vyskytuje mezera pro můj podnik?, jak optimalizovat sortimentní a výrobovou skladbu?, jaká odbytová cesta nejefektivněji vede ke konečnému odběrateli?, jaké množství zboží a za jakou cenu lze během plánovacího období realizovat? apod.

V návaznosti na předchozí otázky můžeme konstatovat, že:

- veškerá podnikatelská činnost v oblasti odbytu se orientuje na podnikatelské cíle

- plánování v oblasti odbytu předpokládá znalost podrobných informací o vnitropodnikových skutečnostech a okolí podniku. Nezbytné jsou údaje o odbytovém trhu (zákaznících), o jejich přáních a o konkurentech a jejich nabídkách

- odbytové trhy musí být získávány a obhajovány. Pomocí nástrojů odbytové politiky (výrobní, cenová, komunikační a distribuční politika) se každý podnikatel snaží získat předstih před konkurencí.

B) ODBYT VERSUS MARKETING

Odbytový sektor je středem a stěžejním bodem podnikatelského plánování. Právě sektor odbytu je u mnoha podniků slabým místem.

3 interpretace marketingu:

- 1) marketing jako učení o optimálním uspořádání oblasti odbytu – toto pojetí pohlíží na marketing jako na dílčí oblast nauky o podniku; v této souvislosti se hovoří také o business-marketingu nebo o obchodním odbytovém marketingu
- 2) marketing jako tržně orientovaná nauka o podniku – v tomto pojetí jsou předmětem marketingového bádání kromě odbytového trhu i nákupní trhy (trhu surovin, práce, kapitálu);
- 3) marketing jako samostatná vědní disciplína – v tomto pojetí jde marketing za rámec podnikové oblasti a rozšiřuje se o zkoumání mezilidských vztahů (označováno jako sociální marketing)

Dnešní marketing představuje interdisciplinární využívání dílčích poznatků jak z nauky o podniku a o národním hospodářství, tak zvláště ze sociologie, psychologie a vědy o chování.

3 základní složky marketingu:

- 1) podnikatelské cíle - pro dosažení podnikatelských cílů je nezbytné plánovitě nasadit nástroje odbytové politiky. Výběr těchto nástrojů není závislý pouze na cílech, ale také na údajích o okolí.
- 2) údaje získané z výzkumu trhu – výzkum trhu má za úkol dát k dispozici potřebné údaje o okolí, o odběratelích a konkurenci; podnikatelské cíle a výsledky výzkumu trhu jsou určující při výběru používaných nástrojů odbytové politiky
- 3) nástroje odbytové politiky – prostřednictvím nástrojů odbytové politiky chce prodávající ovlivnit jak chování svých odběratelů, tak i svých konkurentů

Mezi tradiční naukou o odbytu a marketingem neexistuje žádný zásadní rozdíl, ale pouze mírou působení těchto nástrojů (odbytové politiky) odstupňovaný rozdíl.

Plánování odbytu

Prodejce musí vynaložit značné úsilí k překonání odbytových překážek pomocí nástrojů odbytové politiky (nástroje viz výše). Cílem plánování odbytu je stanovení nabízeného sortimentu a prognóza výše prodeje a ceny. Výchozím bodem plánování odbytu jsou informace o okolí.

C) CÍLE ODBYTOVÉ POLITIKY

Podnik se snaží zvětšovat vlastní užitek tím, že se při rozhodování v oblasti odbytu pokouší ovlivňovat odběratele a konkurenty. Pro podnikatelské jednání je příznačná jeho účelnost, spočívající v orientaci vlastního jednání na jeden nebo více podnikatelských cílů. Pod pojmem cíl se všeobecně myslí žádoucí stav, kterého chceme za přispění podnikatelského jednání dosáhnout.

Plánovitě podnikatelské jednání předpokládá:

- rozpracování systému cílů
- prosazení cílů na všech podnikových úrovních.

System cílů podnik formuluje s ohledem na:

- vlastní přání (představy o prospěchu)
- vlastní možnosti (zdroje)
- podmínky okolí

Hlavního cíle podniku (max. zisku apod.) je možné dosáhnout pouze tehdy, když jsou pro podřízené úrovně podnikové hierarchie vydány jednoznačné pokyny pro jejich jednání, čili když jsou pro ně stanoveny dílčí cíle. Dílčí cíle musí být definovány tak, aby se nedostaly do rozporu s žádným z hlavních cílů. Dílčí cíle slouží k dosažení hlavního cíle, jsou vlastně nástrojem k jeho dosažení.

D) INFORMACE V OBLASTI ODBYTU

A. potřeba informací při plánování odbytu

Plánování odbytu zahrnuje fázi:

- *přípravnou:*

1. **situační analýza** – je východiskem plánování odbytu; odráží stávající vztahy na trhu; podnik definuje své postavení na trhu a porovnává ho s dřívější situací ⇒ možnost zjistit vývoj trhu a změny vlastního postavení na

něm, což umožňuje zjistit vznik stávající situace; úkolem situ. analýzy je popsat a prozkoumat současné a minulé poměry na trhu; k provedení kvalitní situační analýzy je zapotřebí mít informace o: a) vlastním podniku (používání nástrojů odbyt. politiky, údaje o obratu a odbytu, podíl na trhu, finan. a techn. zdroje); b) konkurentech (nástroje odbyt, podíl na trhu, obrat, odbyt...); c) obchodu jako zprostředkovateli odbyt (sortiment, podpora prodeje, propojení mezi obchodníky a výrobci); d) konečných spotřebitelích (kdo, kdy, kde, proč a jakých intervalech nakupuje jaké výrobky, jaké potřeby a záměry mají spotřebitelé)

2. vypracování vývojových prognóz – plánování odbyt je orientováno do budoucnosti, pro jsou potřeba informace o budoucích poměrech na trhu ⇒ podnik vypracovává vývojové prognózy; vychází při tom ze současných poměrů na trhu, oceňuje jejich předpokládané změny a tím prognózuje další vývoj trhu v budoucnosti; na základě vývoj. prognóz je podnik schopen poznat a ocenit stávající příležitosti a rizika na trhu

3. stanovení cílů odbyt – vychází ze sladění podnikového systému cílů s informacemi získanými situační analýzou a vývojovými prognózami; pro dosažení cíle odbyt používá podnik nástroje odbytové politiky – výrobek, cenu, komunikaci a distribuci.

- *prováděcí*

4. určení alternativ jednání, které mohou vést k žádoucímu cíli

5. ohodnocení alternativ jednání – pro každou alternativu jednání jsou vypracovány prognózy jeho předpokládaného účinku na odbytový cíl, kterého se snažíme dosáhnout

6. rozhodnutí o použití nástrojů – vybrány jsou ty alternativy jednání, které vykazují nejvyšší míru dosažení cíle, přitom se musí dbát na to, že odbytový cíl je vždy podřízen hlavnímu cíli podniku

7. realizace opatření – podnik činí potřebná organizační opatření a prosazuje zvolenou alternativu jednání

- *kontrolní*

8. kontrola opatření – ověření, zda bylo dosaženo plánovaných cílů; objeví-li se odchylky mezi požadavkem a skutečným stavem, je nutné vyjasnit jejich příčiny

B. výzkum trhu

Úkolem výzkumu trhu je zajištění informací o trhu. Výzkum trhu umožňuje získat informace v požadované kvalitě, ve správném okamžiku a na správném místě, nezbytné ke snížení stávající nejistoty a tím přispívající ke zvýšení kvality plánování odbyt.

4 fáze výzkumu trhu:

- 1) *definice cíle* – zadavatel výzkumu stanoví cíl na základě daného odbytového problému; tímto cílem je determinován druh, rozsah a kvalita požadovaných informací
- 2) *volba výzkumného pojetí* = stanovení základní charakteristik a průběhu výzkumu; existuje mnoho druhů výzkumů; mezi ty výzkumy, které jsou předurčeny odbytovým problémem patří: a) *explorativní výzkum* (používá se tehdy, kdy o zkoumaném problému neexistují buď žádné, nebo jen sporné informace, rozhodující je kvalita zjištěných informací než kvantita); b) *deskriptivní výzkum* (používá se ke kvantitativnímu popisu tržních charakteristik-údaje o odbytu, trž. podílu, atd. a jejich vývoji v čase za pomoci průřezové analýzy¹ a analýzy časových řad²; c) *kauzálně-analytický výzkum* – využívá experimentálních přístupů
- 3) *získávání informací* – východiskem je rozhodnutí, jakou metodou budou informace získávány → 2 metody: *primární výzkum* (informace jsou získávány prostřednictvím zpracování výzkumné studie) a *sekundární výzkum* (zpracovávají se již dříve získané informace, pořizované pro jiné nebo podobné účely); u obou metod mohou údaje pocházet z interních i externích zdrojů; časově i finančně méně nákladný je sekundární výzkum; u primárních výzkumů se většinou používá metoda dotazování (ústní, telefonické, písemné) a pozorování
- 4) *vyhodnocování informací* = cílevědomá analýza získaných údajů při výzkumu trhu; uplatňují se analytické postupy (vyhodnocovací metody) a) *jednovariantní analytické postupy* (pro vyhodnocování používají pouze jednu proměnnou, což omezuje vypovídací schopnost těchto postupů); b) *multivariantní analytické postupy* (vyhodnocují souvislosti mezi dvěma a více proměnnými)

C. kupní chování

Poznatky o chování kupujících a konkurence patří k významným informačním zdrojům při plánování odbyt. Způsob chování těchto skupin spolu s vlastním chováním determinují situaci na trhu a tak rozhodují o úspěchu, popř.

¹ Prováděna v konkrétním časovém okamžiku s cílem podat výpověď o stavu trhu k určitému datu

² časově determinovaná analýza; podává informace o změnách tržních charakteristik v čase; zabývá se tedy časovým obdobím mezi dvěma průřezovými analýzami

neúspěchu podniku. Pouze ten, kdo zná přesně způsob chování, potřeby a nálady (zvláště kupujících) si může zajistit předstih před konkurencí tím, že přijde s odbytovou politikou zaměřenou na uspokojování a vyvolávání potřeb.

Cíle výzkumu chování v oblasti odbytu podniku spočívají v:

- poznání způsobu chování (jak se chovají kupující, popř. konkurenti)
- zjištění příčin, stojících v pozadí určitého chování (proč se kupující, popř. konkurenti chovají určitým způsobem?)
- prognózování předpokládaných změn ve způsobu chování (s jakými změnami v chování kupujících a konkurentů máme do budoucna počítat?)
- cílevědomým ovlivňování a usměrňování chování odběratelů a konkurentů nástroji odbytové politiky v zájmu vlastního podniku

chování spotřebitelů – zabývá se popisem, objasněním a prognózou kupních rozhodovacích procesů. Vychází se při tom z různých typů kupního rozhodování:

- *impulzivní* kupní rozhodování – neplánované emotivní jednání, ústící v koupi výrobku; spontánní koupě je vyvolána silným podnětem
- *zvykové* kupní rozhodování – probíhá kvazi rutinně a automaticky; vyskytuje se především u důvěrně známých výrobků, které se často nakupují (např. zboží každodenní potřeby)
- *extenzivní* kupní rozhodování – lze pozorovat především u koupi dražších výrobků dlouhodobé potřeby; spotřebitel prochází delším a důkladnějším rozhodovacím procesem – nejdříve si uvědomuje potřebu, pak sbírá informace a vyhodnocuje je, utvoří si preference pro urč. výrobek, které vedou k rozhodnutí o koupi a nakonec k samotné koupi
- *limitované* (zjednodušené) kupní rozhodování – spotřebitel prochází pouze omezeným a zkráceným rozhodovacím procesem; rozhodovací proces ukončí ihned poté, co nalezne výrobek, který odpovídá jeho nárokům a představám; nebere v úvahu další výrobkové alternativy

D. segmentace trhu

= rozdělení celkového trhu na jednotlivé skupiny kupujících. Skupiny kupujících (segmenty) by při tom měly být vnitřně co nejvíce homogenní, ale navzájem by měly být maximálně heterogenní.

Hlavním účelem segmentace trhu je vytváření struktur podle skupin zákazníků. Zákazníci jako celek nevytvářejí žádnou uzavřenou jednotku, nýbrž jejich složení vykazuje značné rozdíly vzhledem k pohlaví, stáří, důchodu, povolání, místu bydliště, potřebám, postojům atd. Segmentace trhu tyto rozdíly vyjevuje a vytváří homogenní, do sebe uzavřené skupiny zákazníků. Vedlejší účel segmentace trhu spočívá ve zvýšení transparentnosti trhu. Prodávající získá úplnou představu o struktuře a situaci na trhu, což mu umožňuje lépe poznat tržní poměry, příležitosti a rizika.

Pomocí segmentů může prodávající uskutečňovat odbytovou politiku, speciálně zaměřenou na různorodé potřeby projevující se v poptávce. Každý segment je možné považovat za cílový trh, který je odděleně zpracováván z hlediska cenové tvorby, komunikace, distribuce a utváření výrobku. Podnik tak může dosáhnout vysoké míry identity mezi tím, co nabízí a mezi přáními zákazníků. Takto podnik překonává odbytové bariéry a posiluje svou konkurenceschopnost.

Pro úspěšné uskutečnění segmentace trhu musí být splněny určité předpoklady:

- především musí mezi zákazníky existovat závažné rozdíly z hlediska jejich poptávky, vyvolávající potřebu segmentace
- trž. segmenty musí být zjistitelné existujícími metodami výzkumu
- trž. segmenty musí dosahovat urč. minimální velikosti, kt. by odůvodnila hospodárnost samostatného odbytového programu

Celkový trh se dělí na jednotl. segmenty na základě různých kritérií:

- *geografická* segm. trhu – podle místa bydliště, měst, regionů, států
- *demografická* segm. trhu – stáří, pohlaví, rodinný stav, povolání, důchody, vzdělání
- *psychografická* segm. trhu – často se používá jako doplněk ke geografické a demografické segm. K psychograf. kritériím patří struktura osobnosti (autoritativnost, družnost, hospodárnosti, ctížádostivost) a životní styl kupujícího
- segmentace trhu *na základě chování* – těsně spojena s psychograf. segmentací. Kritérii jsou v tomto případě věrnost značce, postoje a nákupní pohnutky.

E) SEGMENTACE TRHU, VÝBĚR CÍLOVÝCH SKUPN, BUDOVNÍ TRŽNÍ POZICE

9. Vědeckotechnický rozvoj, výrobní a procesní inovace.

Schumpeterova triáda, výrobní a procesní inovace, výrobní inovace a výrobní varianty, diferenciací a diverzifikací výrobků, tržní mezera a tržní výklenek, kroky inovačního procesu.

Zdroj: Wöhe, ŘÍZ 169, str. 328-337, Synek, ŘÍZ 124, kap. 12

A) **SCHUMPETEROVA TRIÁDA (SYNEK)**

Spolu s nástroji marketingového mixu hraje, v podnikatelské strategii, důležitou roli i vědeckotechnický rozvoj – snaha na základě vlastních nebo externích vědeckých a technických poznatků zdokonalovat vyráběné výrobky a poskytované služby (výrobní inovace), a zlevňovat a zproduktivňovat používané výrobní postupy (procesní, technologické inovace).

Schumpeter – první z ekonomů, který se zabýval inovacemi. Triáda – invence-inovace-imitace.

Invence – myšlenka, tvůrčí aktivita vedoucí ke změnám

Inovace - první uvedení na trh (výrobek, surovina, technologický postup), první materializace invence

Imitace – všichni další výrobci už jen imitují

Současní autoři (Valenta, Kotler) z myšlenky Schumpeterovy triády ustupují a za inovace považují všechny případy, kdy je výrobek nový z hlediska jeho výrobce, resp. když je někým z jeho subjektivního hlediska považován za nový.

B) **VÝROBNÍ A PROCESNÍ INOVACE (SYNEK)**

Z věcného hlediska lze inovace dělit na výrobní, procesní a kombinované.

Výrobní inovace

- jsou zaměřeny na zdokonalování parametrů a vlastností již vyráběných výrobků nebo na vytvoření výrobků zcela nových, založených na nových konstrukčních koncepcích a principech a uspokojující zcela nové potřeby
- cílem bývá nejčastěji náhrada zastaralých výrobků, příprava nových variant výrobků, snaha o zachování tržního podílu a zabezpečení vývozu na nové trhy

kvalitativní stránka inovačního procesu

- znak výrobku – jeho příznačná užitečná vlastnost, která ho charakterizuje a je základním předpokladem jeho proměnlivosti a možnosti četných variant řešení (funkčnost, trvanlivost, hygieničnost, bezpečnost užití, estetická působivost, ekologická nezávadnost)
- různé úrovně jakosti výrobků (vyjádřená úrovně jejich parametrů) x jakost (celkový souhrn technických, technologických a uživatelských charakteristik výrobku)
- ofenzivní strategie (aby jeho výrobky představovaly světovou špičku) x defenzivní strategie (dosahování nižší úrovně parametrů v porovnání s konkurencí)
- podklady pro stanovení výrobní strategie
- technická úroveň – porovnání s nejlepším konkurenčním výrobkem v jednotlivých parametrech
- technicko-ekonomická úroveň – porovnání ceny a technické úrovně s konkurenčním výrobkem
- TQM

kvantitativní stránka inovačního procesu

- životní cyklus výrobku
- organizační stránka inovačního procesu
- zplošťování řídicího procesu
- paralelní řešení jednotlivých etap vzniku nových výrobků
- zavádění nových organizačních forem
- zvyšování úlohy MSP

Procesní inovace

jsou nejčastěji zaměřeny na snížení materiálové spotřeby, snížení mzdových nákladů, zlepšení pracovních podmínek, snížení energetické spotřeby, zmenšení zatíženosti životního prostředí a snížení zmetkovosti
cílem je růst zisku daný snížením nákladů a nové varianty marketingové strategie (vytláčení konkurence z trhu díky snížení ceny)

C) **VÝROBNÍ INOVACE A VÝROBNÍ VARIANTY (WÖHE)**

Výrobní inovace – pokud pokrok nebo posun v potřebách vedou k vývoji zcela nových výrobků

Vývoj a zavádění nových výrobků je velmi nákladná záležitost – bez inovací se není možné obejít, ale inovace musí být velmi pečlivě naplánovány. Výchozím bodem výrobní inovace je umístění výrobku (pro jaký tržní segment je výrobek určen) – měl by být umístěn v takovém tržním segmentu, kde je:

poptávka značně velká
konkurenční nabídka velmi malá

Varianty výrobků – pokud dochází k technickému zlepšení již existujících výrobků

U výrobkové varianty se mění minimálně jedna z následujících vlastností:

- 1) fyzikální nebo funkční vlastnost (materiál, konstrukce, jakost, trvanlivost)
- 2) estetické vlastnosti (barva, tvar, balení)
- 3) symbolické vlastnosti (značka)
- 4) doplňkové služby (záruka, servis)

D) DIFERENCIACE A DIVERZIFIKACE VÝROBKŮ (WÖHE)

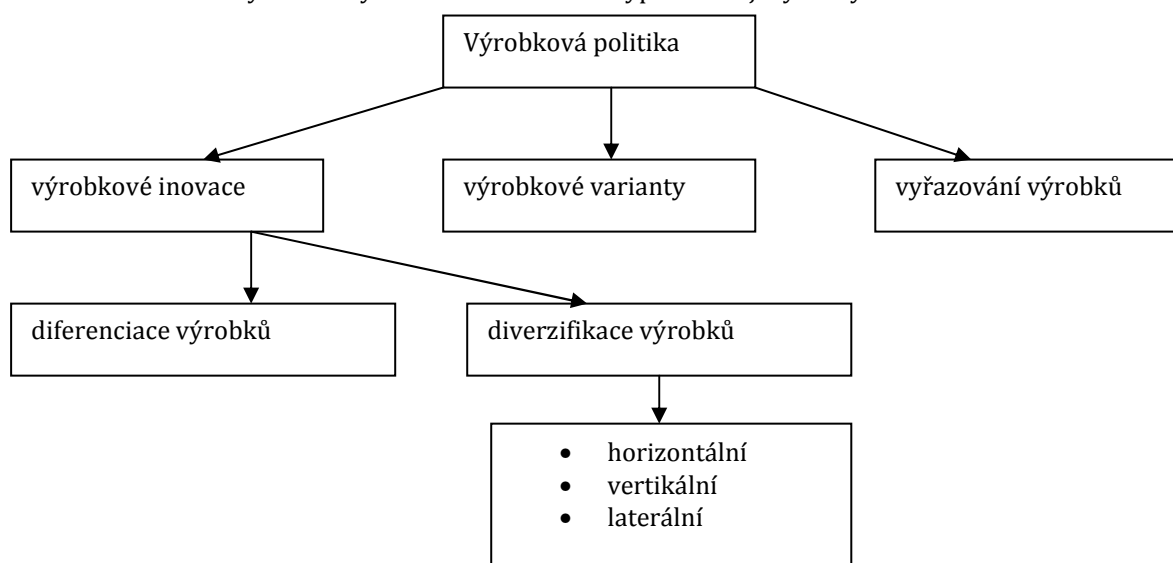
Diferenciace výrobků – pokud dochází k doplnění již existující výrobkové linie o nový výrobek (malý vůz k linii automobil střední třídy)

Diverzifikace výrobků - pokud zavede podnik novou výrobkovou linií (výrobce kol uvede na trh mopedy).

horizontální diverzifikace – pokud je zaváděn druhově příbuzný výrobek

vertikální diverzifikace – výroba příbuzného výrobku, odpovídajícího následné nebo předcházející etapě výroby

laterální diverzifikace – kdy koncerny tzv. diverzifikačního typu nabízejí výrobky zcela rozdílného druhu



E) TRŽNÍ MEZERA A TRŽNÍ VÝKLENEK (WÖHE)

Rozlišujeme následující trhy:

- masové trhy
- trhy budoucnosti
- smršťující se trhy
- výklenky trhu

| Konkurence/ Poptávka | Silná | Slabá |
|----------------------|--|---|
| Silná | masové trhy -velké obraty -malé ziskové marže | smršťující se trhy -nadbytečné kapacity -klesající obraty -ztráty |
| Slabá | trhy budoucnosti -chybějící technická řešení | výklenky trhu -malé obraty -velké ziskové marže |

Určování výklenku na trhu

zjistí se tržní mezera (roztříděním konkurenčních výrobků, dotazování spotřebitelů na image konkurenčních výrobků)

zjistí se ideální představy o výrobku (dotazování spotřebitelů)

na základě porovnání tržní mezery a představ spotřebitelů se určí výklenek trhu (tam kde se překrývají, pokud řešíme graficky)

F) KROKY INOVAČNÍHO PROCESU. (Wohe)

• Podle Synka:

- **Iniciace námětu na nové výrobky** – podněty získané od zákazníků, výzkumných pracovníků, obchodních zástupců, podnikového vedení, sledováním konkurence, spolupráci s reklamními a poradenskými kancelářemi...
- **vyhodnocení námětů na nové výrobky** – cílem je vyřadit nevhodné náměty, např. pomocí brainstormingu, seznamů otázek – check listů (systematický přehled otázek, který má zaručit posouzení všech relevantních momentů při rozhodování), bodovacích tabulek (stanovení vah k různým otázkám – na základě součtu váženého bodového ohodnocení se vybírají vhodné a nevhodné návrhy)
- **rozpracování marketingové strategie** – odhad velikosti, struktury a chování cílových trhů, obratu, podílu na trhu, zisku v prvním roce...Dále pak je nutné znát odpovědi na otázky týkající se předpokládané ceny, odbytové strategie a marketingového rozpočtu. Také je nezbytné kvantifikovat dlouhodobé cíle v oblasti obratu, rentability, použití jednotlivých komponentů marketingového mixu.
- **analýza hospodárnosti a efektivnosti** – očekávaná velikost obratu, zisku, hrubého rozpětí, Cash Flow, vyčíslují se také alternativní náklady, provádí se prognóza opakovaných nákupů... největší význam mají maximální investiční riziko (výši ztráty, kterou by podnik nesl v případě ukončení projektu po 1. roce výroby) a doba návratnosti (za jaké období se podnikateli vrátí, včetně zúročení, všechny prostředky, vynaložené na nový výrobek).
- **návrh nového výrobku** – vlastní technické parametry výrobku, jeho design, testování prototypu, návrh tržního označení výrobku, návrh obalu
- **uskutečnění tržních testů** – určité ohraničené území, kde se dají simulovat podmínky pozdějšího uplatnění výrobku na trhu. Podle Wöheho je nutné dbát především na srovnatelnost této oblasti se skutečným trhem ve struktuře kupujících, počtu a velikosti obchodních jednotek, možnosti propagace a reklamy, existence konkurence.
- **uvedení nového výrobku na skutečný trh** – nutné zvolit vhodný okamžik uvedení výrobku na trh, koordinovaný s časovým průběhem propagační kampaně.

• Podle Wöheho

- **tvorba námětů** – přání a potřeby kupujících, informační zdroj: poprodejní služby, obchod, výzkum trhu, tvorba námětů silami vlastního výzkumného a vývojového oddělení, brainstorming, konkurenční výrobky
- **třídění a hodnocení námětů** – podniková hodnotící kritéria: cílový trh, stav konkurence, cenová třída, vývojové náklady, výnosové rozpětí, kritéria pro testující osoby: jakým vlastnostem výrobků dáváte přednost? Jaká je současná ochota ke koupi? Vývoj alternativních marketingových strategií – charakteristiky rysujícího se trhu, stanovení cenové třídy, způsobu distribuce a nákladů na zavedení, krátkodobá a dlouhodobá prognóza očekávaných obrátů a zisku.
- **obchodní analýza námětů** – ověření marketingové strategie prostřednictvím výzkumu trhu: zajištění externích dat pro prognózu výnosů a nákladů. Propčet efektivnosti na základě údajů z výzkumu trhu: analýza mrtvého bodu nebo investiční propočty (současná hodnota).
- **vývoj výrobku v užším slova smyslu** – vývoj výrobku po technické stránce – prototyp, chuťový vzorek. Vývoj marketingové koncepce: předběžně se stanoví cena, balení, způsob distribuce a rozpočet na reklamu.
- **tržní test** – cíl: je námět na nový výrobek nosný? Jaké máme použít marketingové nástroje? Zjišťování údajů: výsledky výzkumu trhu, zvláště pak testovacích trhů. Zvláštnosti: velká spotřeba času, vysoké náklady, značná spolehlivost prognózy. Rozhodovací kritéria na testovaném trhu: četnost nákupů při testování (počet případů), počet opakovaných prodejů (křivka opakovaných prodejů)
- **zavedení a komercializace** – udevení na trh: regionální nebo národní. Plánování: zahájení sériové výroby, sladění plánů a prodeje, optimalizace dodávkových forem. Kontrola: Fakticky dosahované obraty (zisky) se budou porovnávat s údaji plánovanými ve třetí etapě. Negativní výsledky kontroly: změna marketingové koncepce nebo zastavení výroby.

3 strategie vývoje nových výrobků:

- 1) **napodobovací varianta** – podnik se zřídka vývoje nových výrobků, jakmile se na trhu objeví nový konkurenční výrobek, podnik se zmocní této konkurencí realizované myšlenky a snaží se o její zdokonalení. Přednosti a nedostatky: úspora vývojových nákladů, určité riziko opožděného vstupu na trh, špatná pověst.
- 2) **inovační varianta** – vlastní výzkumné a vývojové oddělení se průběžně snaží o vývoj nových výrobků. Přednosti a nedostatky: předstih při vstupu na trh, dobré image jako podnik, nakloněný inovacím, vysoké vývojové náklady.
- 3) **nákupní varianta** – velké podniky, které se obávají rizika a vzdaly se vlastního výzkumu a vývoje, pak koupí malé podniky, které byly při inovaci výrobků úspěšné. Přednosti a nedostatky: minimální riziko, vysoká kapitálová náročnost.

Závěry

- je nutné ověřit velmi mnoho námětů, než se podaří jedinou výrobkovou inovací dovést až do tržní zralosti
- s pokračujícím procesem vývoje výrobku výrazně rostou náklady s tím spojené v zájmu úspory nákladů je nezbytný pečlivý výběr, umožňující včasné vyřazení méně nadějných námětů.

10. Investice a financování (hmotný a finanční proces hospodaření).

Pojmy investice a financování, podnikový obrat, likvidita a likvidnost, druhy financování, druhy investic.

A) POJMY INVESTICE A FINANCOVÁNÍ

Financování – obstarávání finančních prostředků, tedy opatřování kapitálu.

Investice - použití finančních prostředků k obstarání hmotného majetku, nehmotných aktiv nebo finančního majetku.

Investice jsou tedy financovány, tj kapitál je použit k obstarání majetkových hodnot. Financováním se projevuje v pasivech, investice se pak projevují v aktivech. O financování se jedná také tehdy, když např. akciová společnost chce uskutečnit zvýšení vlastního jmění vydáním nových akcií a akcionáři místo peněz jako protihodnotu dávají k dispozici věcné vklady (pozemky, stroje). Zde se uskutečňují financování a investice jako jediná operace. Financování není tedy jenom opatřování peněz, nýbrž opatřování kapitálu ve všech formách (vlastní nebo cizí kapitál).

Můžeme rozlišit pojem **financování v užším smyslu a financování v širším smyslu**: první pojem omezuje financování na obstarávání kapitálu, druhý pojem zahrnuje vedle obstarávání kapitálu také všechna opatření v kapitálové oblasti, která jsou nezbytná pro uskutečnění podnikové činnosti. V **nejširším smyslu se financováním** chápe získávání finančních prostředků všeho druhu na jedné straně pro realizaci podnikových výkonů a pro jejich zhodnocení, a na straně druhé pro zajištění určitých mimořádných finančně technických opatření, jako je např. založení podniku, zvýšení kapitálu, fúze, přeměna právní formy, sanace a likvidace. Zahrnutím sanace a likvidace je pojem financování rozšířen také na ztrátu a na splacení dříve získaného kapitálu.

Dezinvestice – znovuzískání peněžních částek investovaných ve věcném nebo finančním majetku prostřednictvím trhu do likvidní podoby.

Úbytek kapitálu – opačný pojem k získávání, opatřování kapitálu; jedná se o úbytek kapitálu např. v důsledku splacení kapitálových vkladů vlastníků a splacení úvěrů, atd.

Celková podniková činnost se dá označit jako proces stále se uskutečňujících investic a dezinvestic, tj. jako proces stálého vázání a opětného uvolnění finančních prostředků.

B) PODNIKOVÝ OBRAT

Podnikový obrat – proces průběžných příjmů a výdajů peněz, jako proces průběžných investic a dezinvestic, tj. trvalého vázání a uvolňování peněžních prostředků u věcných hodnot majetku a kromě toho jako proces trvalých operací financování. Bilančním odrazem podnikového obrátového procesu jsou: na jedné straně kapitál (pasiva) na druhé straně investiční a platební oblast (aktiva). Operace financující podnikový obrat lze pojmut jako oběh finančních prostředků, který zahrnuje tyto etapy:

- opatření si kapitálu (financování z vnějšku – zvětšuje se platební oblast aktiv) ⇒ opatření věcných statků (investice – oblast platební se zmenšuje, oblast investiční se zvětšuje) ⇒ odbyt výrobků vede ke zpětnému přílivu peněžních prostředků (z oblasti investiční do platební oblasti); peněžních prostředků může využít k obnovenému financování investic (vnitřní financování změnou skladby majetku) ⇒ v důsledku výsledku z operací (zisk/ztráta) dochází ke změně kapitálu (např. část zisku podnikatel vybírá – dividendy, apod. – proporcionalně se mění i výše peněžních prostředků, resp. platební oblast aktiv).

C) LIKVIDITA A LIKVIDNOST

Likvidnost (likviditu v užším slova smyslu nebo též absolutní likvidita) znamená schopnost jednotlivých aktiv (majetkových složek podniku) přeměnit se rychle a bez větších ztrát na peněžní prostředky. Z hlediska likvidnosti jsou peníze nejlíkvidnějším majetkem, stroje a budovy nejméně likvidním.

Jako **likvidita** (ve smyslu likvidity relativní) se označuje vztah krytí, tj. k určitému okamžiku daný vztah mezi disponibilními platebními prostředky a splatnými závazky. Požaduje se vždy krytí splatných závazků pohotovými prostředky, nebo majetkovými součástmi transformovatelnými, v krátké době v platební prostředky. Likvidita v tomto smyslu je „schopnost dostát všem platebním povinnostem a nevyhnutelným platbám v daném termínu“.

Dlouhodobá likvidita = **solventnost**

Vyjadřuje se formou poměrových ukazatelů zvaných **stupně likvidity**, které v čitateli mají složky likvidních aktiv a ve jmenovateli krátkodobé závazky včetně krátkodobých bankovních úvěrů.

Likvidita prvního stupně / okamžitá = platební prostředky / krátkodobé závazky x 100

Likvidita druhého stupně = OA - zásoby / SR závazky

Likvidita běžná = OS / SR závazky

Likvidita podniku je předpokladem jeho **finanční rovnováhy (stability)**. Je-li podnik trvale nelikvidní (finanční rovnováha je porušena), hovoříme o platební neschopnosti (insolvenci). Insolvence znamená, že splatné dluhy jsou vyšší než realizovatelná hodnota aktiv.

Nevýhodná je i nadbytečná likvidita, tj. vyšší stav likvidních prostředků, než je jejich potřeba. Obecně platí, že vyšší likvidita (vyšší podíl aktiv s vyšším stupněm likvidity, především peněz a pohledávek) snižuje nebezpečí platební neschopnosti, ale současně snižuje výnosnost podniku (peníze v pokladně mají nulovou výnosnost, peníze na účtech velmi nízkou); výnos totiž zvyšují především nové stroje a technologie, nové druhy materiálu apod., tj. málo likvidní aktiva. Management podniku proto musí usilovat o optimální likviditu a optimální strukturu veškerého majetku (aktiv), a současně i o co nejvyšší rentabilitu. Likvidita a rentabilita jsou považovány za kritéria finančního zdraví.

D) DRUHY FINANCOVÁNÍ

Rozumíme-li pod pojmem financování obstarávání kapitálu, jsou v něm zahrnuty všechny druhy opatřování kapitálu. K nim nepatří jenom opatření vlastního a cizího kapitálu zvnějšku, ale právě tak také opatření vlastního kapitálu podnikovým obratem, tedy zevnitř, například zadržetím zisků (financování z vlastních zdrojů). Možné je také opatřování cizího kapitálu zevnitř, pokud podnik vytváří rezervy, které povedou ke skutečným výplatám až po mnoha letech.

K financování patří také operace, které sice představují opatřování kapitálu, nemají však za následek zvýšení stavu majetku, který má podnik k dispozici. Tyto operace se nazývají změna financování (kapitálová restrukturalizace). Při něm můžeme rozlišit následující kapitálové transformace:

(1) Přeměna cizího ve vlastní kapitál. Příklady: banka přemění svoji půjčku v majetkovou účast; konvertibilní obligace se přemění v akcie.

(2) Přeměna vlastního kapitálu v cizí. Příklad: Komanditista vystoupí ze společnosti a svůj vypořádací podíl dává společnosti k dispozici jako půjčku.

(3) Přeměna jednoho druhu cizího kapitálu v jiný druh. Příklad: Krátkodobý úvěr se přemění na dlouhodobý.

(4) Přeměna jednoho druhu vlastního kapitálu v jiný druh. Příklad: Provedené zvýšení základního jmění z dalších zdrojů společnosti (nominální zvýšení) převedením z rezervních fondů.

Pro systemizaci jednotlivých druhů financování můžeme použít následujících kritérií:

Původ kapitálu (vnější financování - vnitřní financování)

Právní postavení původce kapitálu (financování vlastní - financování cizí)

Vliv na majetkovou a na kapitálovou strukturu

Dispoziční lhůta pro daný kapitál (neomezený-dlouhodobý- střednědobý- krátkodobý)

Příčina financování (založení podniku - zvýšení kapitálu - fúze - přeměna právní formy - sanace).

a) Členění podle původu kapitálu

Podle původu kapitálu dělíme **financování na vnitřní a vnější**.

Vnější financování - kapitál do podniku plyne zvenčí a projevuje se přírůstkem majetku. Nepochází z podnikové činnosti, ale z kapitálových vkladů nebo z úvěrů. Vnější financování může mít podobu vkladů nebo účastí nebo podobu úvěrů. Úvěrové financování je buď (dlouhodobé, střednědobé nebo krátkodobé).

Vnitřní financování - finanční prostředky pochází z podnikové činnosti (obratu). Tyto prostředky sice přicházejí také zvenčí, ale pouze ve formě náhrady již jednou investovaných prostředků, popřípadě ve formě provozních zisků.

U vnitřního financování je třeba rozlišovat mezi:

Nově vytvořenými prostředky - majetkový a kapitálový přírůstek = zvýšení bilanční sumy == financování ze zisku, financování z dlouhodobých rezerv;

Prostředky pocházejícími z náhrady již dřív investovaných částek = přeměna majetkové struktury = změna v aktivech == financování reinvestičních tržeb, financování nettoinvestic z tržeb

b) Členění podle právního postavení vkladatele kapitálu

Vlastní financování – přísun vlastního jmění, které ručí za závazky (kap. Vklady a podíly, zisk);

Cizí financování – věřitelský kapitál (úvěry, dlouhodobé rezervy).

Obě formy mohou být vnitřním nebo vnějším financováním, ale jmenovitě financování ze změn struktury majetku financováním z odpisu a zrychlením obratu kapitálu se nedají jednoznačně přiřadit vlastnímu nebo cizímu financování.

c) Členění podle vlivu na majetkovou a kapitálovou strukturu

Zvýšení bilanční sumy

Vnější financování (vklady a podíly, úvěry)

Vnitřní financování (samofinancování, financování z rezerv)

Snížení bilanční sumy

Splácení vlastního i cizího kapitálu získaného z vnějšku;

Výplaty dividend

Ztráty

Změna v aktivech rozvahy při zachování celkového majetku a kapitálu

Vnitřní financování z tržeb k obnově dosavadních investic (reinvestice, atd.)

Vnitřní financování z tržeb pro netto investice financováním z částek odpisů nebo jiné zrychlení obratu kapitálu.

Změna v pasívech rozvahy

Záměna jednoho druhu vlastního k. za jiný

Záměna jednoho cizího k. za jiný

Záměna vlastního za cizí k

záměna cizího za vlastní k

E) DRUHY INVESTIC

Podle druhu majetkových složek, pro jejichž získání byly užity peněžní prostředky, lze rozlišit:

Věcné investice – pozemky,
budovy, stavby stroje
zásoby
nakupované služby

Finanční investice – podíly

pohledávky

Nehmotné investice – věda, výzkum a vývoj

Reklama

Vzdělání

Sociální služby.

Podle hodnoty investic v jednom období lze členit investice na:

Brutto investice – celkové investice podniku v jednom hospodářském období. Sestávají se ze dvou částí:

Obnovovací investice (reinvestice), což je část brutto investic, která připadá na obnovu hospodářsky opotřebovaných statků,

Rozšiřovací (netto) investice, vedoucí ke zvýšení podnikových kapacit.

Modernizační investice – opotřebované zařízení je nahrazeno novým, technicky vylepšené, které vede ke zvýšení kapacity podniku.

Racionalizační investice – opotřebované zařízení nahrazeno novým, které beze změny kapacity produkuje s nižšími náklady.

11. Investiční plánování a investiční propočty.

Hodnocení efektivnosti investic, metody hodnocení investic: pomocné praktické, finančně matematické, simultánní modely plánovacích propočtů.

Plánování investic vychází ze strategického podnikového plánu, který zachycuje hlavní cíle podniku. Strategický plán je produktem vrcholového vedení podniku.

Při sestavování investičního plánu jsou rozhodující investiční propočty, jejichž pomocí se posuzuje výhodnost investičního projektu nebo více variant. Investiční propočty připravují podklady pro investiční rozhodování. Cílem propočtu by mělo být zjištění rentability každé plánované investice.

A) HODNOCENÍ EFEKTIVNOSTI INVESTIC

Kdo investuje, obětuje svůj současný důchod za příslib budoucího důchodu s cílem dosáhnout zisku. Přihlíží při tom k riziku a k době, za kterou budoucí výnosy získá.

Rozhodujícím kritérii pro posouzení investice jsou:

Výnosnost, tj. vztah mezi výnosy, které investice za dobu své existence přinese, a náklady, které její pořízení a provoz stojí;

Rizikovost, tj. stupeň nebezpečí, že nebude dosaženo očekávaných výnosů;

Doba splácení (tzn. stupeň likvidity investice), tj. doba (rychlost) přeměny investice zpět do peněžní formy. Ideální investice je taková, která má vysokou výnosnost, je bez rizika a co nejdříve se zaplatí.

Postup hodnocení efektivnosti investic sestává z několika kroků:

Určení kapitálových výdajů na investici,

Odhadnutí budoucích čistých peněžních příjmů, které investice přinese (CF), a rizika, se kterým jsou tyto příjmy spojeny.

Výpočet současné hodnoty očekávaných výnosů (očekávaných CF).

Nejobtížnější a nejdůležitější jsou první dva kroky, protože na reálnosti odhadu kapitálových výdajů a budoucích peněžních příjmů závisí úspěšnost celého investičního plánování.

Určení kapitálových výdajů

- spadá sem určení relevantních výdajů, tj. takových, které bezprostředně souvisí s investičním projektem. Utopené náklady se nezahrnují, naproti tomu oportunitní náklady ano.

Kapitálové výdaje tvoří:

Pořizovací cena investice (nákupní ceny plus veškeré pořizovací aj. náklady)

Zvýšení čistého pracovního kapitálu (zvýšení OA minus zvýšení Kzávazků)

Výdaje spojené s prodejem a likvidací nahrazovaného investičního majetku (o příjmy se investiční náklady snižují), Daňové vlivy aj.

Kapitálové výdaje by se měly aktualizovat, přepočítat na stejnou časovou základnu, rovněž by měla být respektována inflace.

B) METODY HODNOCENÍ EFEKTIVNOSTI INVESTIC

1. **Metody statické (pomocné praktické postupy)**
2. **Metody dynamické (finančně matematické postupy)**
3. **Simultánní modely kapitálového rozpočtu**

Metody statické/pomocné praktické postupy

= vycházejí z nákladů, zisku a porovnávání rentability. Neberou v úvahu faktor času.

1. **Výpočet rentability** – ve své nejjednodušší podobě vztahuje očekávaný roční zisk variantních investičních projektů k investovanému kapitálu – porovnání rentability projektů (buď ROA, ROE, ROI)
2. **Metoda doby splácení / doby návratnosti** – metodou se určuje za jak dlouho investice přinese hodnotu, jež zaplatí náklady na investici; $DS = \text{náklady na investici} / \text{roční CF}$; obecně platí, že čím je doba kratší, tím je investice přijatelnější a výhodnější.

Nedostatek: metoda nebere v úvahu výnosy pod době splacení a časové rozložení výnosů v obě splácení. Metoda doby splacení nemůže proto být všeobecnou mírou pro posuzování investic. Poskytuje však důležité informace o riziku investice a o likviditě investice.

3. **Výpočet porovnávací náklady** – výběr z možných variant se děje na základě **porovnání nákladů dvou nebo více investičních projektů během období**. Kritériem je rozdíl v nákladech mezi starým a novým zařízením u obnovovacích investic, popř. mezi několika novými zařízeními u rozšiřovacích investic. Pokud neodpovídají kapacity srovnávaných investičních objektů, musí být srovnávány místo nákladů jednoho období **náklady na jednotku kapacity**. Výpočet srovnávací jednotkové náklady vede k volbě varianty s maximálním ziskem jen za podmínky, že ze dvou projektu vykazuje za prvé vyšší využívání projekt s nižšími náklady na jednotku a za druhé že výnosy na jednotku jsou u obou alternativ konstantní. Existuje tedy bod, v němž jsou jednotkové náklady stejné při použití starého a nového zařízení (popř. dvou nových zařízení s různou technikou). Před tímto bodem, tedy při nižší výrobě, je např. výhodnější zařízení 1, za ním, tedy při vyšší výrobě, zařízení 2. Objem výroby, od něž je výhodnější použít jiného zařízení, se označuje jako „**kritické množství**“.

Nedostatky výpočtů na základě porovnání nákladů jsou v tom, že uvažují velmi krátký horizont, z něhož nelze odvodit jisté závěry o vývoji budoucích nákladů a výnosů, a neberou v úvahu možné změny peněžních příjmů z rozšíření kapacit a za zůstatkové ceny starých zařízení (v případě jejich náhrady). Kromě toho tyto postupy neříkají nic o zúročení vloženého kapitálu, tj. o rentabilitě. Ze skutečnosti, že určitá investiční varianta má mezi ostatními nejnižší náklady, nevyplývá ještě to, že by umožnila zúročení vloženého kapitálu, které považuje investor za dostačující.

4. **Výpočet porovnávací zisk**

Nedostatky výpočtu porovnávací náklady se snaží odstranit výpočet porovnávací zisk. Tento postup zahrnuje do výpočtu tržby a porovnává očekávaný roční zisk při různých investičních variantách.

Nedostatky: v podstatě stejné jako výpočet porovnávací náklady - nezohledňuje časové rozhraničení budoucích nákladů a výnosů v rámci doby trvání investiční varianty. Nadto je zpravidla nemožné přiřazení výnosů jednotlivým zařízením.

Metody dynamické / finančně matematické metody

Finančně matematickým metodám investičních propočtů je společné to, že oproti dosud uvedeným statickým postupům nehodnotí výhodnost investiční varianty jen v jednom období nebo v krátkém časovém horizontu, ale zkoumají tuto výhodnost za celou ekonomickou životnost nebo v určitém daném plánovacím horizontu.

- 1) **metoda čisté současné hodnoty** – čistá současná hodnota představuje rozdíl mezi současnou hodnotou očekávaných příjmů a náklady na investici.

$$NPV = PVCF - \text{náklady na investici} = \sum (CF_t / (1 + \text{disk. Míra})^t) - IN$$

Je-li ČSH kladná, investici můžeme přijmout, je-li záporná, musíme odmítnout.

- 2) **metoda vnitřního výnosového procenta** – podstatou je hledání takové diskontní míry, při které bude současná hodnota očekávaných výnosů z investice rovna hodnotě nákladů na investici.

$$PVCF = IN; PVCF - IN = 0$$

Výhodnost jednotlivé investice lze však posoudit jen tehdy, známe-li minimální zúročení požadované podnikem ke krytí nákladů kapitálu (podnikovou kalkulační míru). Investice je považována za výhodnou, pokud její vnitřní výnosové procento není menší než kalkulační úroková míra.

Metoda vnitřního výnosového procenta sama o sobě neposkytuje kritérium výhodnosti investice, protože vždy musí být dána jakožto srovnávací měřítko. Srovnávání více investičních projektů se uskuteční porovnáním všech vyčíslených vnitřních výnosových procent. Investiční projekt s nejvyšším vnitřním výnosovým procentem je posuzován jako nejvýhodnější.

Kritika finančně matematických postupů

Přes dále uvedené kritické momenty je však můžeme teoreticky a prakticky posuzovat příznivěji než statické postupy. Ve srovnání se zmíněnými simultánními modely jsou přinejmenším prakticky použitelné, pokud od nich očekáváme ne exaktní řešení, ale řešení přibližná na základě výpočtů s odhadnutými veličinami. Kritickými momenty jsou následující slabiny těchto metod:

Předpokládá se, že budoucí hodnoty toků plateb a příjmů jsou známy, že tedy existuje dokonalá předběžná informace.

Kalkulační úroková míra nelze být zjištěna přesně, lze ji pouze odhadovat.

Obtížnost přiřazení peněžních příjmů a plateb jednotlivé investici.

Simultánní přístupy matematických plánovacích propočtů

Od počátku šedesátých let se objevují snahy překonávat výše zmíněné slabiny finančně matematických metod investičních propočtů, zejména zohledněním vzájemných vazeb mezi více nebo mezi všemi oblastmi podniku (speciálně k financování, k výrobě a k odbytu) použitím simultánního plánování celkového investičního programu. Tyto snahy

dosud nevedly ke konečnému řešení, byla však vyvinuta řada pokusů o řešení, využívajících moderních metod matematických plánových propočtů (lineární programování), určených k simultánnímu zjištění optima více proměnných veličin.

12. Majetková a kapitálová výstavba podniku.

Majetková struktura podniku, pravidla financování a kapitálová struktura, zjištění kapitálové struktury a jejího krytí, analýza cash flow.

Konkrétní složení prostředků se označuje jako **majetek** (majetek podniku, firmy), jeho jednotlivé položky jako **aktiva**. Aby podnik (živnostník, společnost) získal potřebná aktiva, musí mít finanční zdroje, tj. **kapitál**. Majetek tedy vyjadřuje „co podnik vlastní“ a kapitál „komu to patří“. Písemný přehled zachycující konkrétní složení majetku podniku, tj. všechna jeho aktiva, a na pravé (kreditní) straně všechny kapitálové zdroje, tj. pasíva, se nazývá rozvaha (bilance) podniku.

A) MAJETKOVÁ STRUKTURA PODNIKU

Co rozumíme majetkovou strukturou podniku

Majetkem podniku (v našem Obchodním zákoníku se používá výraz „obchodní majetek“) se rozumí souhrn všech věcí, peněz, pohledávek a jiných majetkových hodnot, které patří podnikateli a slouží k jeho podnikání.

Tvoří jej dvě základní skupiny prostředků, které se liší dobou, po kterou slouží v provozu podniku, než se vrátí do peněžní formy:

- **neoběžný (dlouhodobý) hmotný majetek - DHM**; v rozvaze je označen jako stálá (fixní) aktiva
- **oběžný majetek**, v rozvaze je označen jako oběžná aktiva.
- další skupinou aktiv jsou přechodná aktiva, což jsou položky přechodného charakteru mezi majetkem a náklady nebo výnosy. Jsou předmětem zájmu účetnictví.

Neoběžný (dlouhodobý) hmotný majetek (stálý, zařizovací, fixní, dlouhodobý, v rozvaze označený jako stálá aktiva, dříve základní prostředky)

- je takový majetek, který slouží podniku dlouhou dobu (obvykle déle než 1 rok) a tvoří podstatu jeho majetkové struktury. Dlouhodobý majetek není získáván za účelem dalšího prodeje. Člení se do tří základních skupin:

1. nehmotná aktiva (nehmotný investiční majetek),
2. hmotná aktiva (hmotný investiční majetek),
3. finanční aktiva (finanční investice).

Dlouhodobý hmotný majetek - DHM

je takový majetek, který v podniku slouží dlouhou dobu a postupně se opotřebovává (znehodnocuje). Patří sem: budovy, stavby, stroje, výrobní zařízení, přístroje, inventář, dopravní prostředky aj., nebo se používá dlouhou dobu, aniž by se znehodnotil (např. pozemky, umělecká díla, zlato aj.).

V praxi se člení na **movitý majetek** (movitosti), který lze přemísťovat a **nemovitý majetek** (nemovitosti), který přemísťovat nelze. Dlouhodobý majetek se nespotebovává najednou, nýbrž postupně se opotřebovává a znehodnocuje (kromě pozemků, uměleckých děl atd.) a úměrně tomuto postupnému opotřebovávání přenáší svou hodnotu ve formě **odpisů** do nákladů podniku (jejich výše závisí na zatřídění předmětu a zvoleném způsobu odpisování).

Dlouhodobý nehmotný majetek - DNH (za úplaty získaná různá oprávnění jako jsou patenty, licence, autorská a vydavatelská práva, dále software, obchodní značka firmy, popř. goodwill (dobré jméno firmy - to se finančně vyjadřuje při změně vlastníků firmy).

Dlouhodobý finanční majetek - DFM tvoří finanční účasti podniku (podíly) v jiných podnicích, cenné papíry (akcie, dluhopisy), které podnik nakoupil jako dlouhodobou investici, hypotekární pohledávky aj.

Co to je oběžný majetek (krátkodobý, provozovací, provozní, v rozvaze označený jako oběžná dříve oběžné prostředky)

- je v podniku přítomen v různých formách:

- **ve věcné podobě** - zásoby materiálu (zahrnujeme sem: *suroviny, pomocné látky* – tvoří nepodstatnou součást výrobku – lepidla, barvy... a *provozní látky* – slouží výrobě, ale nevcházejí do výrobku – suroviny, palivo, mazadla, atd. a *hotové součásti*), rozpracované výroby a hotových výrobků,
- **v peněžní podobě** jako peníze v pokladně a na účtech v bance, pohledávky, krátkodobý finanční majetek (krátkodobé cenné papíry),

B) PRAVIDLA FINANCOVÁNÍ

Oběžný majetek je neustále v pohybu - odtud jeho název – jedna forma majetku přechází v jinou (peníze–suroviny–výrobky–pohledávky–peníze-). Na rozdíl od dlouhodobého (stálého) majetku, jehož obrat je velmi pomalý, oběžný majetek se obrací velmi rychle. Čím rychleji se obrací, tím za stejných podmínek přinese větší zisk:

Důležitými ukazateli využití oběžného majetku jsou **ukazatele rychlosti jeho obratu**.

Na čem závisí majetková struktura podniku:

Majetková struktura podniku (podíl jednotlivých majetkových součástí) je dána jednak:

- odvětvím a typem podniku (v obchodním podniku převládají zásoby zboží, ve výrobním investiční majetek),
- finanční politikou podniku (např. v našich podnicích je dosud podceňován oběžný majetek ve formě cenných papírů a likvidní majetek vůbec).

Převažuje-li v podniku investiční majetek, hovoříme o podnicích investičně intenzívních (někdy též o investičně náročných výrobcích). Převažuje-li oběžný majetek, hovoříme o provozně intenzívních. – kapitálově lehká x kapitálově těžká firma. Důležitý úkol řízení podniku představuje **stanovení výše oběžného majetku**. Za jeho optimální výši se považuje taková výše, která zabezpečuje normální chod podniku s co nejnižšími náklady (s ohledem na technické činitele výroby, odběratele, atd.)

C) KAPITÁLOVÁ STRUKTURA

Kapitálovou (finanční) strukturou podniku rozumíme strukturu zdrojů (původ, pramen), z nichž majetek podniku vznikl.

Podle toho, kdo do podniku vložil kapitál, dělíme:

- **VK - vlastní** - kapitál vložil do podniku sám podnikatel (zakladatel),
- **CK - cizí** (úvěrový, dluhový) - vložil věřitel – např. banka.

Zvláštní skupinu pasiv tvoří položky přechodného charakteru -přechodná pasiva

Celková velikost podnikového kapitálu závisí na:

1. velikosti podniku
2. stupni mechanizace – čím víc techniky potřebuji, tím víc kapitálu,
3. rychlosti obratu kapitálu
4. organizaci odbytu - má podnik vlastní prodejní síť,...aj.

Podle velikosti kapitálu lze usuzovat na:

Překapitalizování podniku – podnik má kapitálu více a jeho využití je nehospodárné; výsledkem u a. s. je, že společnost není s to vytvořit takový zisk, aby akcionáři dostali požadovanou míru dividend.

Obvyklým ukazatelem překapitalizování podniku je poměr vlastního kapitálu dlouhodobého majetku (stálých aktiv). Je-li tento poměr (podíl) větší než 1, hovoříme o překapitalizování.

Podkapitalizování podniku – podnik má kapitálu tak málo, že to způsobuje poruchy v chodu podniku; K tomu často dochází v období expanze podniku, kdy podnik prudce rozšiřuje výrobu a prodej, čímž spontánně roste jeho aktiva (zásoby, pohledávky i hmotný majetek), která nejsou kryta potřebnými finančními zdroji - krátkodobým cizím kapitálem je kryt i dlouhodobý majetek.

Ukazatelem podkapitalizování může být poměr dlouhodobého majetku (stálých aktiv) k dlouhodobým zdrojům: je-li jeho hodnota větší než 1, jsou stálá aktiva kryta i krátkodobými závazky a podnik je podkapitalizován.

Vlastní kapitál - VK

- je kapitál, který patří majiteli (majitelům); je hlavním nositelem podnikatelského rizika (u obchodních společností výhradním nositelem, u podniku jednotlivce spolu s jeho osobním majetkem). Jeho podíl na celkovém kapitálu je proto **ukazatelem finanční jistoty** (nezávislosti) podniku.

Vlastní kapitál není stálou veličinou, ale mění se podle výsledků hospodaření v příslušném období.

Vlastní kapitál v podniku jednotlivce tvoří jeho peněžité i nepeněžité vklady. Výše jeho vlastního kapitálu se mění podle výsledků hospodaření: dosahuje-li podnik zisk (a vlastník jej celý nespotřebuje), vlastní kapitál roste, je-li podnik ztrátový, vlastní kapitál klesá.

Vlastní kapitál obchodní společnosti je rozdělen do několika položek:

1. **základní kapitál - ZK,**
2. **kapitálové fondy,**
3. **fondy ze zisku (rezervní fondy),**
5. **nerozdělený zisk.**

ad 1) **Základní (kmenový) kapitál.** Tvoří jej peněžní i nepeněžní vklady společníků do společnosti. Ve společnosti s ručením omezeným a v akciové společnosti se vytváří povinně a jeho výše se zapisuje do obchodního rejstříku.

V akciové společnosti základní jmění vzniká vydáním (emisi) akcií o určité jmenovité nominální hodnotě.

Akcie je cenný papír, s nímž jsou spojena práva akcionáře (podílet se na řízení akciové společnosti, jejím zisku, likvidačním zůstatku při jejím zániku). Obsah a náležitosti akcie, vydání akcií jsou závazně stanoveny zákonem (především Obchodním zákoníkem v § 155). Akcie může znít na jméno nebo na majitele. Akciový kapitál může být tvořen různými druhy akcií - nejobvyklejší jsou v ČR tři druhy:

- **základní** (společné, kmenové) akcie - základní akcie jsou největší skupinou, jejich majitelé mají právo na podíl ze zisku (po uspokojení prioritních akcií), je-li zisk vytvořen. Nesou největší riziko podnikání a proto, je-li zisk vysoký, obdrží mnohem větší výnos než držitelé ostatních druhů akcií.
- **prioritní** (přednostní, preferenční) - prioritní akcie obvykle zaručují pevnou dividendu, jsou proto méně rizikové než základní akcie. Ve světě existuje několik druhů prioritních akcií (konvertibilní preferenční akcie, kumulativní preferenční akcie, aččastnické preferenční akcie).
- **zaměstnanecké.**

ad 2) **Kapitálové fondy**, z nichž hlavní je tzv. emisní ážio (příplatek), tj. rozdíl mezi skutečně dosaženou prodejní cenou akcií a jejich cenou nominální při emisi akcií.

ad 3) **Fondy ze zisku** se vytvářejí přímo ze zákona (ve spol. s.r.o. a také a.s. zákonný rezervní fond, v družstvech nedělitelný fond), nebo je jejich tvorba předepsána stanovami společnosti (statutární a ostatní fondy). Jsou pojistkou proti nepředvídaným rizikům v podnikání; slouží ke krytí ztrát a k překonání nepříznivého průběhu hospodaření společnosti.

ad 4) **Nerozdělený zisk** je část zisku po odvodu daní, která se nerozděluje mezi majitele (akcionáře), ale slouží dalšímu podnikání; nerozdělený zisk se přiděluje různým rezervním fondům.

Vlastní kapitál podniku na druhé straně snižuje ztráta běžného účetního období i neuhrazená ztráta z minulých let. Rovněž je nutné si uvědomit, že skutečnou výší vlastního kapitálu není pouhý součet položek rozvahy jej tvořící, ale teprve rozdíl mezi skutečnou hodnotou aktiv podniku a skutečnou hodnotou jeho dluhů.

Cizí kapitál - CK

- je dluhem, který podnik musí v určené době splatit. Podle této doby jej rozdělujeme na **krátkodobý cizí kapitál** a **dlouhodobý cizí kapitál**.

Krátkodobý cizí kapitál zahrnuje závazky podniku, které jsou splatné během jednoho roku. Patří mezi ně krátkodobé bankovní úvěry (eskontní, lombardní, kontokorentní), dodavatelské úvěry, zálohy přijaté od odběratelů - odběratelský úvěr, půjčky, částky dosud nevyplacených mezd a platů, nezaplacené daně, výdaje příštích období, dlužné dividendy aj.

Dlouhodobý cizí kapitál tvoří dlouhodobé bankovní úvěry (např. hypotekární úvěry), termínované půjčky (obvykle k financování určitého dlouhodobého majetku), vydané (emitované) podnikové obligace a dlužní úpisy, leasingové dluhy a jiné dlouhodobé závazky.

Kapitalizace pohledávky - věřitel (např. banka) svou pohledávku vůči společnosti (obvykle akciové) vloží jako vklad do této společnosti a získá za ni akcie; o jmenovitou hodnotu pohledávky se zvyšuje základní jmění a pohledávka věřitele a dluhy společnosti zanikají.

Další formy financování z cizích zdrojů:

1. dlouhodobé financování (průmyslové obligace, konvertibilní dlužní úpisy, opční dlužní úpisy, ziskové dlužní úpisy, půjčky na zástavní listy, požitkové a participační listy),
2. leasing (operační, finanční),
3. krátkodobé financování (dodavatelský úvěr, kontokorentní úvěr, směnečný úvěr, lombardní úvěr, záruční úvěr, faktoring, rembousní úvěr, negociační úvěr, forfaiting),

Zdrojem financování jsou i tzv. **rezervy**. Jsou určeny k financování nepředvídaných výdajů v budoucnosti a kryje se jimi riziko podnikání; jsou vytvářeny na vrub nákladů, čímž se liší od rezervních fondů, které jsou vytvářeny ze zisku. Kromě těchto rezerv, které jsou vykazovány v rozvaze, vytváří některé podniky tzv. **tiché** (skryté, latentní) **rezervy**. Ty vznikají nižším oceněním aktiv a vyšším oceněním dluhů, než je jejich skutečná cena. Tichou rezervu vytváří i zrychlené odepisování.

Použití cizího kapitálu má několik příčin:

- podnikatel nedisponuje dostatečně velkým vlastním kapitálem nezbytným k založení podniku
- podnikatel přechodně nedisponuje potřebným kapitálem v době, kdy jej potřebuje (např. při nákupu strojů, surovin).
- použitím cizího kapitálu nevznikají jeho poskytovateli žádná práva v přímém řízení podniku, zatímco přibírání nových společníků rozředí vlastní kapitál a tím i řídicí pravomoci;
- cizí kapitál je většinou levnější než kapitál vlastní a jeho použití tudíž zvyšuje rentabilitu podniku

Rentabilita vlastního kapitálu se zvýší tehdy, když výnosnost aktiv bude vyšší než náklady na cizí kapitál. Hovoříme o tzv. **finanční páce** (angl. financial leverage). Kdyby naopak úroková míra byla vyšší než výnosnost aktiv, potom rozdíl by šel na vrub akcionářů. Kromě toho působí tzv. **daňový efekt**: úroky z cizího kapitálu jako součást nákladů snižují zisk, ze kterého se platí daň, a tím snižují daňové zatížení podniku.

Schopnost podniku platit úvěry se měří **ukazatelem „krytí úroků“**.

Optimální kapitálová struktura

Optimalizace kapitálové struktury podniku spočívá ve vzájemném vyrovnávání faktorů - výnosnosti a rizika. Optimalizace bude vedena snahou o zajištění optimálního poměru jednak mezi vlastním a cizím kapitálem, jednak poměru mezi krátkodobým a dlouhodobým kapitálem.

Teoreticky jako: minimum celkových nákladů na podnikový kapitál (angl. Weighted Average Cost of Capital - WACC). Celkové náklady na kapitál se vypočtou takto:

$$WACC = k_i \cdot (1-t) \cdot C_iK/CK + k_e \cdot VK/CK$$

k_p - náklady na celkový kapitál v %,

k_i - náklady na cizí kapitál (na dluh) před zdaněním zisku v %,

t - daňová sazba

k_e - náklady na vlastní kapitál po zdanění zisku v % V

Přebytek oběžného majetku (oběžných aktiv) nad krátkodobým cizím kapitálem (krátkodobými pasívami) nazýváme **čistý pracovní kapitál** (net working capital). Představuje částku volných prostředků, která zůstane podniku k dispozici po úhradě všech běžných závazků. Žádoucí je, aby byla přímo ve formě peněz. Uspokojivá výše pracovního kapitálu je jedním ze znaků dobré finanční situace podniku.

Určit **optimální stupeň zadluženosti** i optimální strukturu dluhů je v praxi obtížné. Při optimalizaci kapitálové struktury lze vycházet z pravidel financování.

(1) pravidlo **vertikální kapitálové struktury** - se týká pouze skladby kapitálu a nemá žádný vztah k majetku. Pravidlo říká, že vztah vlastního a cizího kapitálu by měl být 1 : 1. Toto pravidlo financování je obvykle odůvodňováno tím, že vlastníci podniku musí přispívat přinejmenším stejným dílem k financování jako věřitelé.

(2) pravidlo **horizontální majetkově-kapitálové struktury**, které existuje ve dvou variantách:

(a) jako „**zlaté pravidlo financování**“ - kapitál nemá mít kratší lhůtu splatnosti, než jsou zapotřebí příslušné složky majetku. Respektováním tohoto pravidla má být zajištěna platební pohotovost podniku v každém okamžiku při respektování závazků ke splacení. Pravidlo dost dobře neumožňuje reinvestice, neboť při přesném souladu lhůt u investic a jejich financování postačují tržby jednoho investičního objektu až do konce ekonomické životnosti. Reinvestice a tím pokračování provozu je možné jen tehdy, je-li získán nový kapitál - získáním nových úvěrů nebo zvýšením vlastního kapitálu.

(b) jako „**zlaté bilanční pravidlo**“ - které svazuje požadavek souladu lhůt mezi majetkem a kapitálem s požadavkem na užití určitých druhů financování - investiční majetek je nutno financovat vlastním kapitálem; v širším pojetí, že investiční majetek má být financován dlouhodobým kapitálem, tedy vlastním a dlouhodobým cizím kapitálem. Toto hrubé pravidlo je možno rozšířit ještě dál, že všechny dlouhodobě vázaný kapitál (i dlouhodobě vázané zásoby) má být také dlouhodobě profinancován.

D) ZJIŠTĚNÍ KAPITÁLOVÉ STRUKTURY A JEJÍHO KRYTÍ

V oblasti **dlouhodobého majetku** se kapitálová potřeba dá zjistit na základě plánu investic, kde jsou uvedeny potřebná zařízení pro plánovanou produkci. Velikost kapitálu pak bude rovna: jejich pořizovacím nákladům.

Zjištění kapitálové potřeby pro **oběžný majetek** je podstatně obtížnější. Můžeme nejprve propočítat jak velká je **jednodenní potřeba výrobních činitelů** (předměty, pracovní výkony, služby atd.) oběžného majetku – jednodenní náklady. Pokud může být denní produkce ihned prodána za hotové, je kapitálová potřeba rovna hodnotě účetních nákladů produkce jednoho dne. Poněvadž však produkce statků, doba skladování, příjem tržeb spotřebují více času, zůstává kapitál vázán po více dní nebo týdnů, než přejde opět do likvidní podoby. Čím delší je časový úsek, tím vyšší je kapitálová potřeba. Proto pro určení kapitálové potřeby je nutné zjistit **dobu mezi platbou za nakoupený materiál a přijetím inkasa z prodeje výrobků**. Tato doba (**obratový cyklus peněz - OCP**) se skládá z:

DOZ – doba obratu zásob – průměrná doba od nákupu materiálu do prodeje výrobků

DI – doba obratu pohledávek – doba od fakturace do dne inkasa

DOP – doba mezi nákupem materiálu a práce a platbou za ně – dluhy dodavatelům/(tržby/360)

OCP = DOZ+DI-DOP

Kapitálová potřeba = obratový cyklus peněz x jednodenní náklady.

Rozvaha - obraz o majetkové a kapitálové struktuře podniku

Písemný přehled o majetku podniku a jeho zdrojích k určitému datu nazýváme rozvaha podniku. Konstrukce rozvahy by měla být taková, aby přehledně ukazovala, co podnik vlastní, tj. strukturu majetku podniku, z jakých zdrojů svůj majetek pořídil, tj. strukturu kapitálu, jaká je jeho finanční situace, stupeň jeho zadlužení a likvidity, aj.

Při založení podniku se sestavuje **počáteční rozvaha**. Další rozvahy se potom sestavují pravidelně na konci účetního období. To jsou tzv. **řádne rozvahy**. Rozvaha sestavená ke konci účetního období se označuje jako **konečná (výroční) rozvaha**. Ta spolu s výkazem zisků a ztrát (výsledkovkou) a přílohou, která vysvětluje a doplňuje oba výkazy, tvoří tzv. roční závěrku. **Mimořádné rozvahy** se sestavují při zvláštních příležitostech (např. při fúzi, rozdělení podniku, likvidaci); sem patří i počáteční rozvaha. Podniky s majetkovou účastí (více jak 20%) sestavují tzv. **konsolidované rozvahy**, resp. závěrky.

E) ANALÝZA CASH FLOW.

- ukazatel charakterizující příliv prostředků z podnikových operací, který umožňuje získat přehled o likviditní situaci a finančním vývoji podniku. Jedná se o ukazatel orientovaný na tokové veličiny, nevycházející ze situace určitého podniku v daném momentu, ale zabývající se strukturami a peněžně měřenými změnami v pohotových finančních prostředcích, popř. stavech majetku během období. Cash flow může jednak sloužit jako kontrolní veličina, analyzující zpětně finanční situaci podniku v minulosti, jednak může také být použit jako plánovací veličina, podklad pro budoucí finanční transakce.

Nepřímá metoda sestavení CF - prostřednictvím peněžních příjmů a peněžních výdajů. Vypočte se ze zisku za období (čistého zisku), zvětšeného o účetní náklady, které nejsou zároveň peněžním výdajem a zmenšeného o výnosy, které nejsou zároveň peněžními příjmy.

Přímá metoda sestavení CF - rozdíl všech účetních nákladů, které zároveň jsou peněžními výdaji a všech výnosů, které znamenají zároveň peněžní příjem. Obě cesty vedou ke shodnému výsledku.

Ukazatel cash flow může být použit jako prognóza orientovaná do budoucna, dovolující výpovědi o tom, do jaké míry je nutno se v budoucnu finančně a hospodářsky přizpůsobit. Jako výsledný přebytek má CF umožnit výpověď o výnosnosti podniku. Takto se příslušného ukazatele používá při analýze cenových papírů a přezkoušení bonity (důvěryhodnosti) zákazníka v bankách.

Ve srovnání s bilančním ziskem je cash flow méně manipulovatelný bilančněpolitickými opatřeními, která nejsou pro externího uživatele bilančních údajů často rozeznatelná. Cash flow ovšem nebere zřetel na všechny složky hospodářského výsledku, závislé na oceňování, takže jeho vypovídací schopnost jako měřítko výsledku je třeba posuzovat obezřetně.

13. Hlavní podnikové funkce a činnosti.

Výroba a odbyt, investice, financování a jejich vzájemný vztah.

14. Organizování podniku.

Podstata a význam organizování. Procesní a útvarová struktura. Princip předmětné a funkční specializace. Rozpětí řízení. Typové organizační struktury.

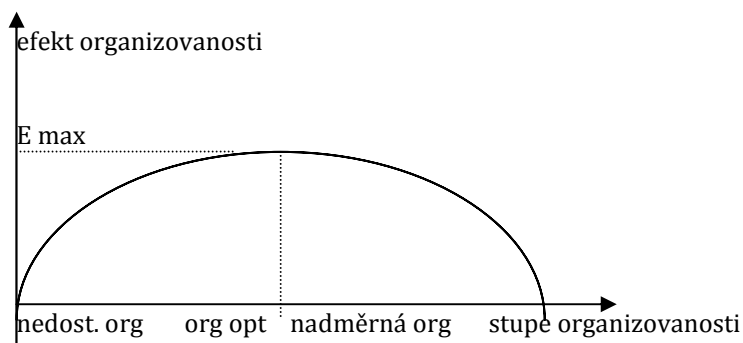
A) **PODSTATA A VÝZNAM ORGANIZOVÁNÍ**

V terminologii teorie systémů je **organizování chápáno jako vytváření struktury systému**, tedy jako definování prvků systému a zejména vztahů mezi těmito prvky. Struktura systému předurčuje chování systému, které představuje určitý pohyb v rámci ní.

Podstata procesu organizování v podniku spočívá v definování:

- činností a sekvenčních, informačních a hmotně-energetických vztahů mezi nimi. Vede to k definování **procesní struktury**.
- funkčních či pracovních míst a mocenských, informačních a hmotně-energetických vztahů mezi nimi, což vede k definování **útvarové struktury**.

Stupeň organizovanosti je označován vztah mezi strukturou a funkcí. Tedy proporce mezi tím, co je dopředu relativně stabilně upraveno a tím, co je ponecháno bezprostřední řídicí činnosti vedoucího.



Nízký stupeň organizovanosti vede k: vedoucí se musí zabývat příliš operativou, nezbývá mu čas a energie na koncepční práci, řízení se mu může vymknout z rukou

Vysoký stupeň organizovanosti vede k: propracování podrobné struktury je časově náročné a nákladné, rigidní uspořádání bude činnost vedoucího spíše znesnadňovat, nepřehledný soubor pravidel je spíše překážkou, řídicí činnost může zdegenerovat na kličkování mezi předpisy. Těžkopádnost a strnulost systému, neschopnost reagovat na měnící se podmínky.

Organizovat by se mělo to, co je podstatné a konkrétně vyjádřitelné. Koncipovaná struktura by měla pomáhat automatizovat realizaci mnoha činností, na druhou stranu by neměla bránit ve vývoji.

B) **PROCESNÍ STRUKTURA**

Každý podnik realizuje určité funkce, jimž je naplňováno jeho poslání a dán smysl jeho existence. Realizace uvedených funkcí je podmíněna prováděním činností, směřujících k společnému cíli. *Procesní strukturu představuje množina činností, sekvenčních, informačních a hmotně energetických vztahů mezi nimi.*

Procesní struktura je primární, útvarová je sekundární. Určující jsou činnosti a vztahy mezi nimi, následně je jejich přiřazení k funkčním či pracovním místům. Při reorganizaci se nestačí zabývat pouze útvarovou strukturou (jak to je většinou v praxi), ale je třeba analyzovat také procesy a procesní strukturu.

Procesní struktura je více abstraktní, jednotlivé činnosti se obtížně ohraničují a definují. Činnost je to, co lidé, stroje a zařízení jimi ovládané, dělají. Míra podrobnosti vymezení procesní struktury odpovídá míře možné standardizace jednotlivých činností a vztahů mezi nimi. Mnohé z procesů, které v podniku probíhají je možno standardizovat ve značné míře, jedná se o procesy rutinního charakteru, jejichž algoritmus je dán. Pro mnohé však existuje algoritmus pouze rámcový.

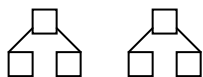
C) ÚTVAROVÁ STRUKTURA

=množina útvarů daných seskupení funkčních či pracovních míst a mocenských resp. informačních a hmotně-energetických vztahů mezi nimi. Pro utváření útvarové struktury je určujícím faktorem struktura procesů. Jedním z faktorů, který dává útvarovým strukturám jejich typický hierarchický tvar, je uplatňování principu jednoho vedoucího.

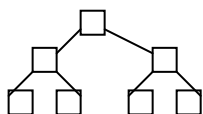
Dělbá práce: jednotlivé činnosti jsou přiřazovány jednotlivým pracovníkům



Kooperace: V důsledku rozdělení činnosti mezi pracovní místa dochází k jejich kooperaci.



Koordinovanost: Aby tato kooperace probíhala efektivně, musí být koordinována.



Hierarchická útvarová struktura je označována jako organizační struktura, její grafické znázornění jako organizační schéma. S využitím organizačního schématu lze definovat:

Prvky: prvky výkonné – pracovní místa a prvky řídicí – funkční místa

Vztahy-v organizačním schématu jsou zachyceny pouze vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Stejnými vazbami je realizována i část informačních vztahů, ostatní informační vztahy se většinou nezakreslují.

Stupeň řízení – dán hierarchickou úrovní číslují se zesponu nahoru. Nejnižší se nazývá nultý, je tvořen pouze pracovními místy – výkonnými zaměstnanci, Na dalších úrovních jsou již funkční místa (řídicí pracovníci)

Útvar – seskupení prvků organizační struktury.

Rozpětí řízení – udává, kolik pracovníků je podřízeno jednomu vedoucímu.

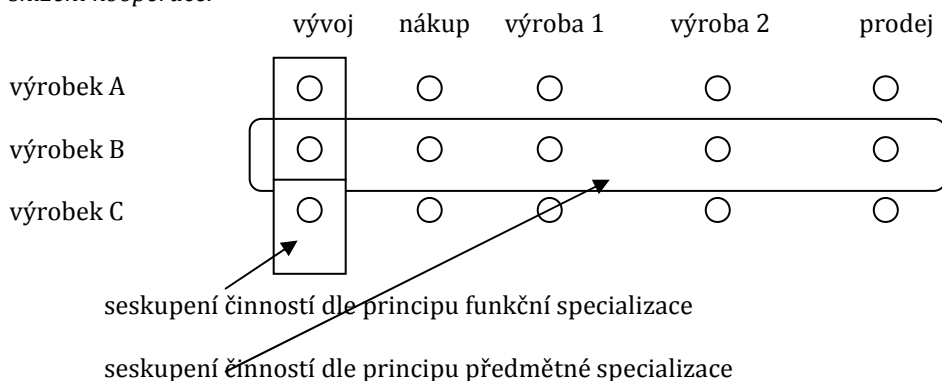
D) ORGANIZAČNÍ NORMY

E) PRINCIP PŘEDMĚTNÉ A FUNKČNÍ SPECIALIZACE

Proces dělby práce se děje na základě dvou principů – principu funkční a předmětné specializace.

Podle **principu funkční specializace** se vytváří organizační struktura tak, že se do jejích jednotlivých útvarů seskupují činnosti dle míry podobnosti té které činnosti bez ohledu na charakter či určení výsledku činnosti: *Hlavním cílem je shromáždění prováděných činností za účelem zvýšení produktivity práce.*

Podle **principu předmětné specializace** se vytváří co nejmenší relativně samostatné subsystemy sloužící k produkci výrobků nebo poskytování služeb určitého charakteru nebo určení. *Hlavním cílem je zjednodušení řízení v důsledku snížení kooperace.*



seskupení činností dle principu funkční specializace

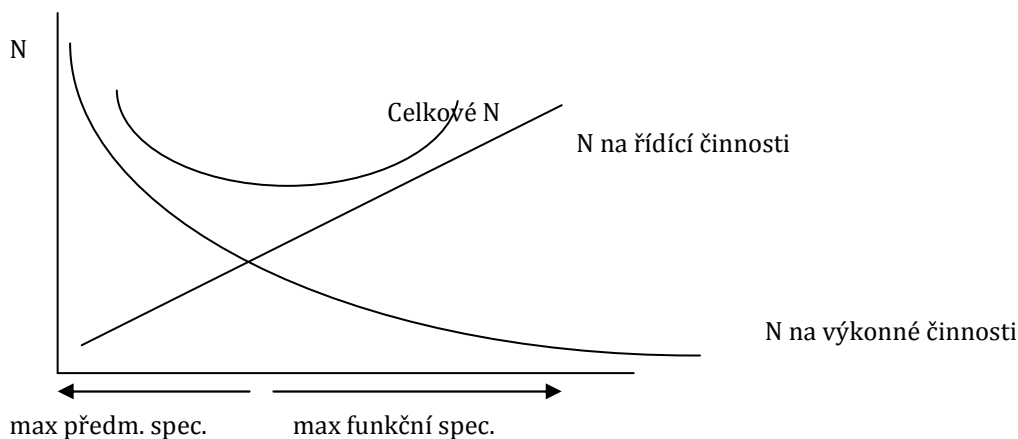
všechny jednotlivé specializované činnosti se provádí v daných útvarech společně. Vede to k zhromadňování výkonu, větší produktivitě práce, úsporám z rozsahu, snížení nákladů na výkonné činnosti

Negativem je nutnost vysoké kooperace mezi útvary. Klade to mimořádné nároky na řízení podniku jako celku a ke zvýšení nákladů na řídicí činnosti.

seskupení činností dle principu předmětné specializace

základem struktury jsou útvary, z nichž každý je specializovaný na výrobu jednoho druhu výrobku, včetně veškerého potřebného zabezpečení. Útvary jsou autonomní, kooperace potřebná pro realizace výrobků nepřekračuje jejich hranice. Pozitivem je tedy zpružnění řízení a snížení nákladů na řídicí činnosti.

Negativem je nedostatečné zhromadňování výkonných činností, malé úspory z rozsahu.



Souhrnně rozeznáváme 4 základní modely organizační členění:

- funkcionální na základě funkční specializace
 - výrobní
 - územní
 - odběratelský
- } na základě předmětné specializace

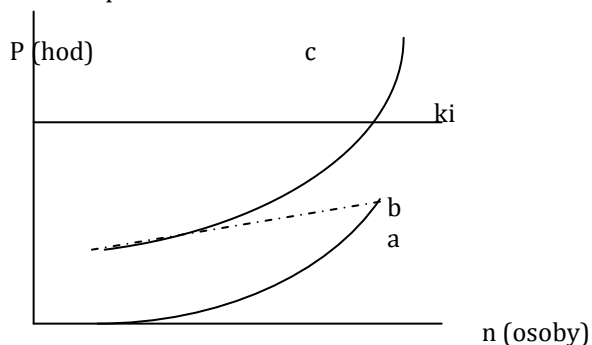
Většinou se to kombinuje: Velký podnik může být rozdělen divize dle předmětné specializace, aby se zjednodušilo řízení celého podniku decentralizací, divize se pak vnitřně člení dle principu funkční specializace.

F) ROZPĚTÍ ŘÍZENÍ

- rozpětí ovlivňuje tvar organizační struktury a poměry v ní panující. Při velkém rozpětí je útvarová struktura nízká, při malém rozpětí vysoká (plochá). Vysoké útvarové struktury jsou méně vhodné (vyžadují více řídicích pracovníků, řízení se odehrává na více stupních)
- Velký počet řídicích pracovníků ovlivňuje náklady na řízení a navíc velký počet stupňů řízení zvětšuje vzdálenost mezi místem, kde se činnosti realizují a kde se o nich rozhoduje, vyvolává to komplikovanou komunikaci a informační šumy.

Nízké organizační struktury jsou tedy vhodnější, ale jejich rozpětí řízení je limitováno. Maximální rozpětí řízení, tedy maximální počet pracovníků, kteří mohou být podřízeni jednomu vedoucímu, aniž by byla narušena kvalita řízení, závisí zejména na těchto faktorech:

- výkonnost vedoucího pracovníka
- podíl času vynakládaného vedoucím na jiné činnosti než řízení podřízených
- výkonnost, kvalifikace a motivace podřízených
- míra samostatnosti podřízených
- různorodost, opakovatelnost a složitost práce podřízených
- stupeň organizovanosti
- intenzita a kvalita horizontálních vztahů
- stupeň podpory ze strany štabních útvarů
- stupeň automatizace řízení
- prostorové rozmístění



a.. závislost pracovníků řízení na počtu podřízených
 b.. fixní objem pracovníků (administrativa, porady vedoucích...)
 c.. celková pracovní kapacita řízení
 ki.. kapacita vedoucího pracovníka

⇒ pracovní kapacita řízení s rozpětím roste

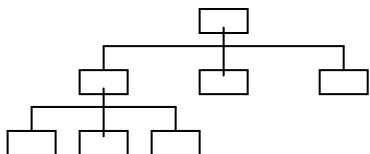
empirické průzkumy: u mistrů v dílnách (1. stupeň řízení) se rozpětí řízení pohybuje mezi 25-35; u vedoucích podniku většinou mezi 6-12

⇒ lepší jsou struktury nízké s velkým rozpětím, klade to ale vyšší nároky na vedoucí a kvalitu vztahů

Tradiční organizační struktury

A) LINIOVÁ STRUKTURA

Nejstarší typ útvarové struktury. Založena na důsledném uplatňování principu jediného vedoucího. (každý zaměstnanec má pouze 1 nadřízeného vykonávajícího veškeré řídicí činnosti svěřeného útvaru). Je to „čistá hierarchická struktura, nepředpokládá jiné vertikální vztahy.



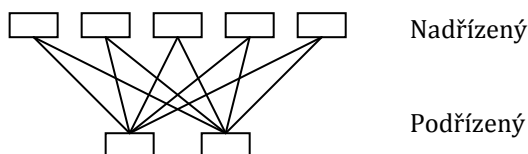
Liniová struktura je již historicky překonaná. V praxi se vyskytuje pouze u malých podniků s jednoduchou činností. Zvýšené nároky a složitost výkonných činností, větší velikost podniků se pak na liniové struktuře projevují v její těžkopádnosti

Přednosti: jednota řízení, jasné, přehledné příkazové poměry

Nedostatky: Dlouhé a těžkopádné příkazové cesty (dá se odstranit vhodnou komunikací a dodržováním služ. cesty pouze pro příkazy a doporučení)

B) FUNKČNÍ STRUKTURA

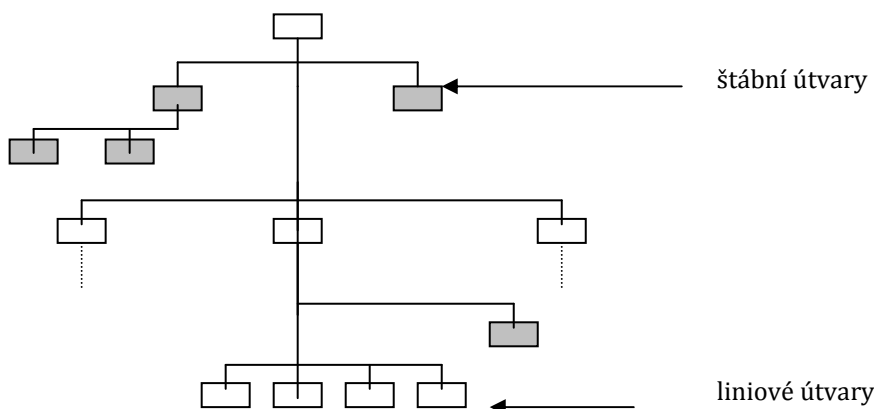
Funkční organizační struktura je spojována s F. Taylorem. Též označován jako víceliniový. Odmítá princip jediného odp. vedoucího. Prosazuje princip dělby práce a specializace v řízení. Pracovník je podřízen více „specializovaným“ vedoucím pracovníkům pouze v určité funkční oblasti – ve vymezeném okruhu činnosti (zadávání práce, kontrola, dodržování kázně apod.) Předpokládá spolupráci vedoucích.



Funkční struktura vyvolává problém přesného vymezení kompetencí. Má obtížně řešitelné nedostatky jako: nekoordinovanost, protichůdnost příkazů, realizace definování odpovědnosti vůči více vedoucím. Tato organizační struktura je v praxi těžko realizovatelná. Přínos Taylora spočívá v myšlence dělby práce v řídicí činnosti.

C) LINIOVĚ-ŠTÁBNÍ ORG. STRUKTURA

V současné době nejrozšířenější. Je to kombinovaná str. liniové a funkční. Základem je liniová struktura, respektuje se princip jediného vedoucího. Aby liniový vedoucí mohl řízení realizovat s dostatečnou kvalifikací a efektivností, pomáhá mu v tom odborný aparát – štáb.



Štáb se specializuje na různé oblasti řízení. Posláním je provádět administrativní činnosti a činnosti podporující řídicí činnost liniového vedoucího, včetně zpracovávání analýz, návrhů atd. Liniový vedoucí je koordinátor návrhů štábních útvarů. štábní útvary nemají příkazovací pravomoc, mají poradní funkci. Jsou odpovědní liniovému vedoucímu za včasnost a kvalitu zpracovávaných podkladů.

osobní štáb: sekretariát, administrativa, posláním je operativa (sekretářky aj.)
generální štáb: funkcí je být nápomocen při řešení složitých úloh komplexního charakteru, mohou vedoucího zastupovat na jednáních apod. (asistenti, poradci aj.)
specializovaný štáb: řeší úlohy v různých oblastech řízení, pracuje relativně samostatně, podle dlouhodobého programu ve vymezené oblasti (jakost, vývoj, marketing aj.)

varianta „omezeného funkcionalismu“ princip jediného vedoucího narušuje. Vedle liniových vztahů jsou pak v org. struktuře i vztahy funkční. Některé štábní útvary mohou mít metodicko-kontrolní i rozhodovací a příkazovací pravomoc v určité vymezené oblasti.

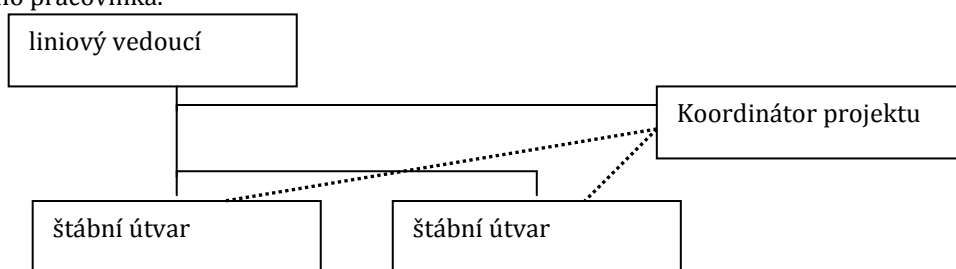
Cílově-programové organizační struktury

Tradiční struktury jsou účinné většinou pouze ve stabilním prostředí. Cílově-programové skupiny jsou reakcí na dynamické podnikatelské prostředí současnosti, které klade požadavky na velkou inovativnost, pružnost a rychlou reakci na měnící se podmínky.

D) PROJEKTOVÁ KOORDINACE

Projektová koordinace znamená dílčí úpravu liniově-štábní struktury, a to cestou vytvoření funkčního místa koordinátora projektu. Řešení je vhodné tam, kde je realizace projektů výjimkou než pravidlem a projekt je menšího rozsahu

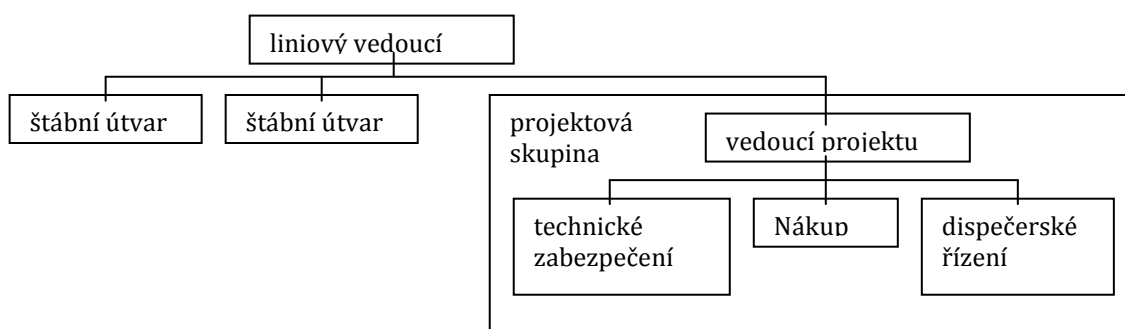
Posláním koordinátora je zabezpečovat přípravu a realizace projektu. Koordinovat kooperační vztahy s útvary, externími pracovníky aj. Koordinátor má pouze omezenou pravomoc. Svě záměry musí prosazovat prostřednictvím nadřízeného liniového pracovníka.



E) PROJEKTOVÁ STRUKTURA

Projektová organizační struktura se vytváří v rámci stávající org. struktury, zpravidla liniově-štábní. Pro přípravu a realizaci projektů se využívají speciálně k tomuto účelu vytvořené útvary. Tento způsob je vhodný tam, kde se projekty často opakují, a jedná se o projekty velkého rozsahu s dlouhou průběžnou dobou.

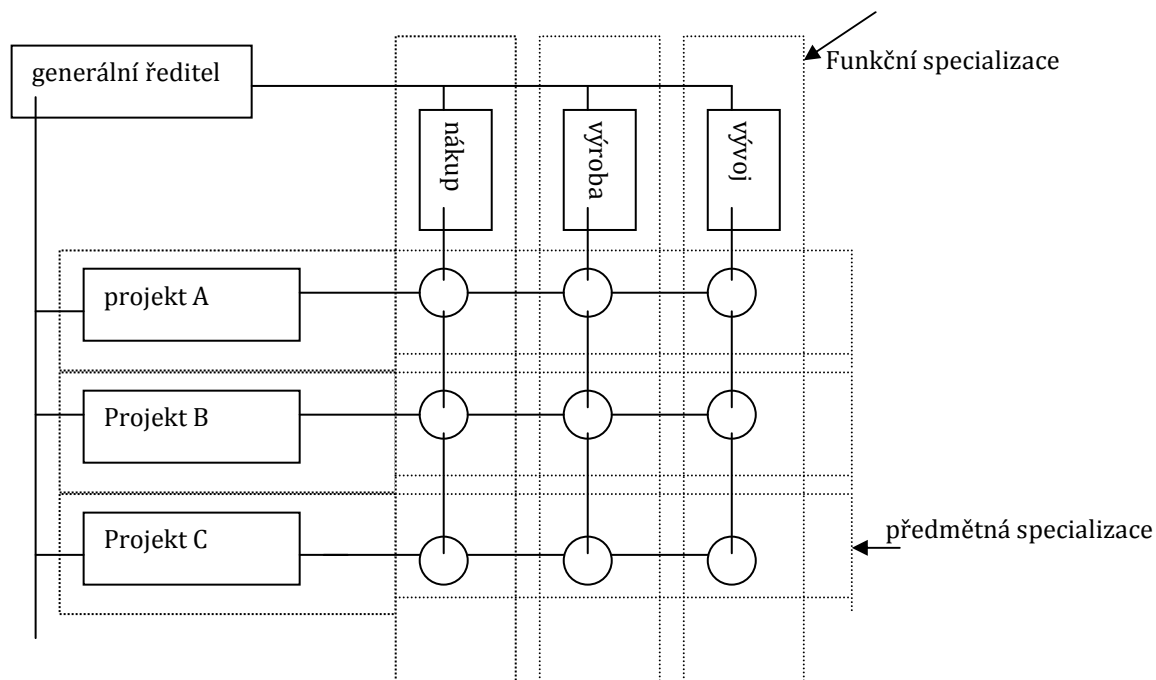
Jmenované útvary mají podobu projektových skupin vytvářených pro řešení jednotlivých projektů. Každá projektová skupina přebírá komplexní zodpovědnosti za daný projekt. Ve skupině jsou pracovníci všech profesí potřebných pro přípravu a realizaci daného projektu, mohou tam být i odborníci mimo podnik.



Vzniká interdisciplinární, profesně heterogenní tým. Projektová skupina má také vyčleněné potřebné materiální a finanční prostředky. Pracovníci skupiny jsou podřízeni pouze vedoucímu projektu. Ostatní štábní útvary se do projektu nezapojují. Po ukončení úkolu se skupina ruší.

F) MATICOVÁ STRUKTURA

Speciální organizační řešení v rámci širší, zpravidla liniově-štabní struktury. Kombinace tradiční liniově-štabní struktury a projektové struktury. Snaží se využívat kladných stránek obou struktur. Maticová struktura má tvar mřížky, proto se jí říká také „mřížková struktura“



Ve směru funkční specializace jsou organizovány štabní útvary, ve směru předmětné specializace projektové skupiny (například dle druhu výrobku).

V mat. str. je typická dvojitá podřízenost. – vedoucímu projektu (zpravidla dočasný vztah) a vedoucímu štabního útvaru (relativně stálý vztah).

I v této struktuře mohou vzniknout kompetenční nejasnosti, kolize a konflikty. Navíc jeden pracovník může být i ve více skupinách (ve více projektech), takže má pak více než dva nadřízené. Problém se dá odstranit přesnou dělbou pravomoci a odpovědnosti mezi horizontální a vertikální linií řízení.

větší kompetence na straně vertikální řízení: vedoucí projektů si „objednává“ práci u štabních útvarů

větší kompetence na straně horizontální řízení: vedoucí projektů si „najímá“ pracovníky štabních útvarů. Má právo spolurozhodovat, koho z pracovníků do týmu chce a koho ne.

Maticových struktur je vhodné využívat tam, kde realizace projektů je obvyklou záležitostí. Jde o organizace vysoce inovativního charakteru (výzkum, vývoj, zavádění nových výrobků atd). Maticová struktura hodně napomáhá realizaci změn.

15. Plánování v podniku.

Úkoly a struktura plánování, dílčí komplexy plánovacího systému, strategické plánování, nástroje pro určování strategických oblastí a výběr strategií, takticko - operativní plánování. Metody plánování.

A) ÚKOLY A STRUKTURA PLÁNOVÁNÍ

Plánování je myšlenkové **předjímání budoucí činnosti** na základě zvažování různých alternativ a volba nejvýhodnější cesty. Plánování znamená **tedy přijímání rozhodnutí, která jsou orientována do budoucnosti** a která určují průběh podnikového procesu jako celku i ve všech jeho částech. Plánování je takové rozhodování, které **nespočívá na improvizaci**.

Prognózování – vypovídá o tom, že určité události pravděpodobně nastanou

Plánování – určuje, jaká rozhodnutí se musí přijmout, aby nastaly budoucí události

Plánovací proces probíhá ve více stupních:

1. stupeň je **sběr informací**. Získání všech údajů, které mají určitý vztah k objektu plánování (např. odbytový a zásobovací trh, konkurence, finanční možnosti, technické postupy, všeobecná hospodářská situace). Jelikož je plánování orientováno do budoucnosti, musí být vzata v úvahu i **očekávání**. Neúplnost informací zvyšuje rizika, která se v očekávání skrývají.
2. stupeň plánování představuje **vypracování alternativních plánů**, z nichž každý představuje možnost jak dosáhnout cíle.
3. stupeň znamená učinit **rozhodnutí**, které prohlásí jeden z plánů za závazný. Tímto rozhodnutím se určuje úkol, jehož dosažení se v průběhu času kontroluje srovnáváním plánu se skutečností. Ke každému plánu patří kontrolní plán.

B) DÍLČÍ KOMPLEXY PLÁNOVACÍHO SYSTÉMU

Podle cílů strategického řízení podniku lze diferencovat plánovací systém jeho rozdělením do **čtyř dílčích komplexů**:

1. Plánování vize podniku

Předmětem plánování vize podniku je formulace základních podnikových principů, to je kvantitativních a především kvalitativních výpovědí vrcholového řízení o rozhodnutích podnikové politiky, týkajících se cílů, a zásadních rozhodnutí (např. poměr podniku k regionu, trhu, zdrojům, technickému pokroku apod.) Vize musí být precizována tak, aby mohla být vzata v úvahu konkrétní podnikatelskou politikou a být do ní transformována.

2. Strategické plánování

Jde o dlouhodobé plánování strategií pro určitou kombinaci výrobků a trhu (strategické oblasti), čímž je spojeno i s plány, které se zabývají vytvářením a udržováním výnosových potenciálů, a které nakonec určují dlouhodobé plánování výrobního programu. V důsledku toho je předmětem strategického plánování také analýza výnosových potenciálů (silné a slabé stránky podniku), na čemž se pak stanoví prognózy o atraktivitě určitých dílčích trhů. Je třeba věnovat pozornost substitučním a synergickým efektům, které vznikají z úkolu vytvořit určité kombinace produktů a trhů, nebo je podporovat

3. Operativní plánování

Úkolem operativního plánu je vyvinout na základě výsledků zásadně dlouhodobého strategického plánování plány krátkodobých a střednědobých výrobních programů, a z toho vypracovat katalog opatření v jednotlivých funkčních oblastech pro transformaci plánů. Je třeba dbát na sladění dílčích plánů různých funkčních oblastí.

4. Plánování výsledků a likvidity

Všechny výše uvedené dílčí komplexy musí být ve shodě s plánováním výsledků a likvidity. K typickým nástrojům patří propočty plánovaných výsledků za podnik jako celek, plánování bilance a finanční plány.

C) STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ

Strategické oblasti (strategické jednotky)

Ačkoli je strategické plánování jednoznačně orientováno na podnik jako celek, nemůže se pro zachování komplexnosti vzdát rozdělení podniku do menšího komplexních dílčích oblastí. Tyto segmenty odpovídající požadavkům strategického plánování se nazývají **strategickými oblastmi** nebo **strategickými jednotkami**. Spočívají na jedné nebo více kombinacích výrobek – trh. Definice strategických oblastí předpokládá, že následuje exaktní vymezení potenciálních dílčích trhů, pro něž může výzkum trhu zajistit odpovídající údaje. Teprve na tomto základě se může uskutečnit výstavba strategické oblasti takovým způsobem, že se těmto dílčím trhům přiřadí jeden nebo větší počet výrobků. V této souvislosti je třeba vzít v úvahu následující aspekty:

- 1) Strategická oblast musí být zaměřena na samostatný tržní úkol, tj. na řešení specifického problému zákazníků. Tyto strategické oblasti se nesmí překrývat a být na sobě závislé.
- 2) Produkt nebo skupina produktů, které jsou přiřazeny určité strategické oblasti, musí být do značné míry nezávislé na působení ostatních produktů, pokud jde o ceny, substituci a vybavení (kvalita, design, atd.)
- 3) Produkt nebo skupina produktů, které jsou přiřazeny určité strategické oblasti, musí být přiřazen jednotný okruh konkurentů.

Pouze po splnění těchto kritérií je možno zjistit výnosový potenciál strategické oblasti a jaké na to navazující strategie se musí formulovat.

D) NÁSTROJE PRO URČOVÁNÍ STRATEGICKÝCH OBLASTÍ A VÝBĚR STRATEGIÍ

Analýza zkušenostních křivek

Zkušenostní křivkou (záběhovou nákladovou křivkou) se nazývá **funkční souvislost mezi kumulovaným výrobním množstvím a jednotkovými náklady**. Byla odvozena v roce 1966 Boston-Consulting-Group na základě empirického zkoumání. Vyplývá z ní, že zdvojnásobení vyrobeného množství je spojeno s poklesem nákladů o 20 – 30 %. Tento efekt je vyvolán větším počtem vzájemně neoddělitelných faktorů. Jde o **proces učení** (snižování výrobních časů a zmetkovosti), **nákladovou degeneraci**, dlouhodobě pak **technický pokrok** a **racionalizační opatření**.

Nákladová zkušenostní křivka je doplňována **cenovou zkušenostní křivkou**, která leží v období zavádění výrobku zpravidla pod jednotkovými náklady, protože náklady na zavedení výrobku a jeho vývoj nemohou často být zahrnuty do realizovatelné tržní ceny.

Nevýhody: Kritika s ohledem na monokauzální souvislost – cenový vývoj může být vysvětlen jinými hypotézami (počet konkurentů). Reálné ceny lze zjistit s velkými obtížemi.

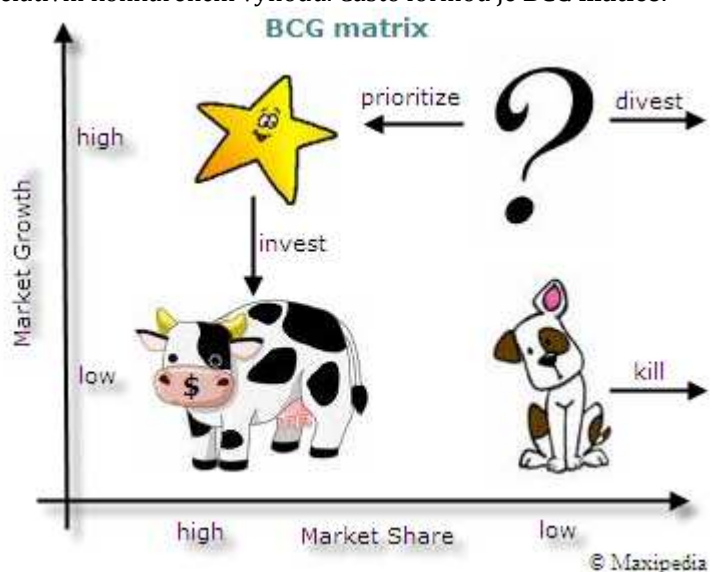
Životní cyklus výrobku

Ideálně se člení životní cyklus výrobku na fázi **zavedení, růstu, zrání a nasycení**. Z každé fáze vyplývají různé důsledky pro možnou výši prodejů. Pokud se u daného výrobku podaří fixovat jeho pozici v životním cyklu, mohou být odhadnuty jeho prodejní možnosti. Poté může následovat odpovídající zaměření dlouhodobého plánování výrobního programu. Cílem strategického plánování musí být rovnoměrné rozdělení výrobků na všechny fáze.

Nevýhody: empiricky zjištěné životní cykly výrobků často značně odchyľují od ideálního průběhu a nedaří se rozlišit (u výrobku s dlouhým životním cyklem) krátkodobé výkyvy a dlouhodobé trendy.

Analýza portfolia

Jejím cílem je usměrňovat zdroje do takových strategických oblastí, kde jsou příznivá očekávání a kde lze využít relativní konkurenční výhodu. Často formou je **BCG matice**.



Relativní tržní podíl se určuje poměrem vlastního tržního podílu k tržnímu podílu největšího konkurenta. Tržní růst se může odvodit ze statistických analýz. Pomocí kruhu lze fixovat pozici strategické oblasti (průměr kruhů vyjadřuje podíl obratu). Analýza portfolia staví na hypotézách obou výše uvedených nástrojů, protože relativní tržní podíl představuje indikátor potenciálního snižování nákladů odvozený od zkušenostní křivky a růst trhu se může chápat jako míra růstu životního cyklu výrobku.

Podle umístění v matici mohou být strategické oblasti rozděleny do čtyř kategorií. Z rozdělení na různé kategorie je možno bezprostředně odvodit tzv. normované strategie.

Dojné krávy

Významně se podílejí na tvorbě cash flow – finanční podpora ostatních str. oblastí. Nepotřebují vysoké investice – „dojí se“. Konsolidační nebo desinvestiční strategie – podle finančních prostředků vynakládaných na udržení vysokého podílu (konsolidační str.) Jsou-li příliš vysoké pak desinvestiční strategie.

Hvězdy

Umožňují růst podniku. Po opadnutí jejich růstu jsou z nich „krávy“. V budoucnu mají být přínosem pro vytváření cash flow. Vyžadují finanční investice pro udržení tržního podílu. Investiční a růstové strategie

Otazníky

Další vývoj je otevřený. Velký potenciál, ale malý tržní podíl. Přínos k tvorbě cash flow vzhledem k relativně vysokým nákladům je malý. Ofenzivní nebo defenzivní strategie – podle daných konkurenčních podmínek.

Psi

Problémové výrobky. Jejich trh roste pomalu nebo vůbec, malý tržní podíl, slabá konkurenceschopnost. Střednědobá desinvestiční strategie vzhledem k častému vysokému podílu na obratu. Typický je vysoký podíl na obratu.

Nevýhody: Problematické určování hranice mezi „nízkým“ a „vysokým“. Časté umístění oblastí do středu, tj. na hranici. Plus nevýhody související se zkušenostní křivkou a životním cyklem.

Matice o devíti polích

Odstraňuje nedostatky BCG, kritéria jsou „tržní atraktivita“ a „síla strategické oblasti“ kvantifikují se pomocí váženého bodového hodnocení. Různé druhy strategií:

Odčerpávající strategie – nejvyšší cash flow z nákladných aktivit,

Desinvestiční str. – likvidace,

Ofenzivní, defenzivní strategie-selektivní strategie

Investiční a růstová strategie – vybudování tržní pozice. (obrázek)

Program PIMS (Profit Impact of Market Strategies)

port

Vyvinut GE, jádrem je banka dat z 250 podniků a 3000 strategických oblastí. Hledají se faktory působící na ROI a cash flow. K praktickému využití poznatků dává čtyři programy:

Par-Report – udává optimální výši ROI pro danou strategickou oblast s ohledem na její strategický profil. Odchylka znamená nedostatečné operativní plánování.

Strategy Analysis Report – simuluje alternativní strategie pro strategické oblasti

Optimum Strategy Report – simuluje působení souboru strategií na podnik jako celek

Report on „Look-Alises“ Slouží k nalezení operativních opatření pro efektivnější dosažení cílů

E) TAKTICKO OPERATIVNÍ PLÁNOVÁNÍ

Plánování výstavby podniku dlouhodobě určováno str.– silně ovlivněno strategickým plánováním

Programové plánování – fixuje pro určité období výrobní program a výrobní množství. Dlouhodobě určováno strategickým plánováním, středně a krátkodobě operativním plánováním.

Plánování podnikových procesů – staví na programovém plánování. Cílem je sladit a využít výrobní faktory.

Krátkodobé a dlouhodobé plány – podle plánovacího horizontu

Dílčí a souhrnné – podle rozsahu plánování

Strategické plánování – rámcový charakter, s délkou horizontu roste riziko. Ovlivňuje operativní plánování. Shrnutí do hrubého finančního plánu

Operativní plánování – orientace na určitý minimální sektor (úzké místo), krátkodobější horizont, vstupuje do rozpočtového plánování

F) METODY PLÁNOVÁNÍ

retrográdní plánování (top-down) plány se odvozují shora dolů. Plán vyšší organizační jednotky slouží jako nadřazený plán, dílčí cíle odpovídají cílům podniku, riziko nesplnitelnosti – nutný bezchybný tok informací

progresivní plánování (bottom-up) začínají na nejnižší plánovací úrovni, výš je shrnou a pošlou dál. Plánování vychází od těch, kterých se týká. Dílčí plány si mohou protičelit

protisměrné plánování (top-down/bottom-up) nejprve podnikovým vedením stanoven rámec od kterého odvozeny dílčí plány, v protisměru kontrola jejich realizovatelnosti. časově náročná

16. Různé aspekty řízení podniku a jejich souvislosti

Ekologické, sociální a mravní aspekty řízení podniku. Souvislost těchto aspektů s ekonomickými principy řízení podniku. Shareholderské versus stakeholderské pojetí.

Zdroj: Blažek: vývojové tendence podniků (předmět management II)

A) EKOLOGICKÉ, SOCIÁLNÍ A MRAVNÍ ASPEKTY ŘÍZENÍ PODNIKU.

Vývojové trendy směřují, jak již bylo uvedeno v kapitole 6., ke stakeholderskému pojetí podniku a podnikání. Pro tento koncept je typické, že vlastní úloha podnikání není spatřována pouze v zisku pro "shareholders" - akcionáře, nýbrž v odpovědnosti za všechny "stakeholders" - subjekty, jichž se podnikání dotýká.

S jasnou artikulací širšího pojetí podnikání a s tím související širší odpovědnosti při řízení podniku se setkáváme například již v roce 1971 na prvním výročním zasedání ekonomických činitelů v Davosu a návazně pak na zasedáních následujících. Jak uvádí H. Küng ".... na třetím davoském fóru roku 1973 byl předložen Kodex správného etického chování podnikového vedení, který jeho úlohu spatřuje v tom, že bude sloužit zákazníkům, zaměstnancům, finančníkům a společnosti a bude vyrovnávat jejich protikladné zájmy. Kodex vrcholí závěrečným ustanovením, že podnikatelský zisk je sice nutným prostředkem, nikoliv však konečným cílem každého podnikového vedení."

Dané pojetí přerůstá do podoby doktríny společenské odpovědnosti podniku. Luknič upozorňuje, že tato doktrína je však v rozporu s názory liberálních ekonomů a připomíná v této souvislosti stanoviska M. Friedmana a J.K. Galbraitha. Ti vychází z premisy, že podnikatelé se řídí pouze ekonomickými zájmy, přičemž usměrňování jejich chování je dáno "neviditelnou rukou trhu" (neseriózní a nezodpovědný podnikatel nemůže být na trhu dlouhodobě úspěšný) a "viditelnou rukou státu", která je schopna neetické a neodpovědné chování podnikatelů omezit rámcem právních předpisů. Očekávat od podnikatelů vlastní iniciativu ve smyslu realizace společenské odpovědnosti na úkor vlastního zisku a jdoucí nad rámec zmíněných dvou regulátorů, tj. trhu a státu, je ve většině případů iluzí, a pokud by se tak v některých případech skutečně stalo, působilo by to v tržním hospodářství destabilizačně a ve svých důsledcích kontraproduktivně.

Navzdory těmto názorům nabývala doktrína společenské odpovědnosti podnikání na váze, i když v období reganomiky se někteří ekonomové domnívali, že morálka ztratila v podnikatelské sféře svou "řídící sílu". Nicméně závěr dvacátého století je poznamenán jejím návratem. Za signály nového významu étosu v podnikání, a to v globálním pojetí, napříč kulturami, považuje H. Küng formulaci Etického kodexu mezinárodního podnikání pro křesťany, muslimy a židy z roku 1993 a prohlášení Principů podnikání v rámci tzv. kulatého stolu v Caux v roce 1994.

Prohlášení z Caux konstatuje, že ".... zákony a tržní síly jsou nutné, ale nedostatečné směrovníky pro podnikatelské chování. Základními předpoklady jsou odpovědnost za obchodní politiku a obchodní aktivity a respekt před důstojností a zájmy jejich aktérů. Společné hodnoty, včetně závazku ke společnému blahu, jsou stejně důležité pro globální pospolitost jako pro společenství menších rozměrů. Proto se v prohlášení zdůrazňuje nutnost morálních hodnot v procesu hospodářského rozhodování. Bez ní jsou stabilní obchodní vztahy a životná světová společnost nemožné."

Stále většího významu nabývá odpovědnost podnikatelských subjektů za životní prostředí. Jestliže podnikatelská činnost představuje prakticky nepřetržitě a všestranně využívání nejrůznějších přírodních zdrojů, mají podnikatelé větší zodpovědnost za stav životního prostředí než jednotlivci, nacházející se mimo podnikání. Při koncipování vlastní politiky péče o životní (přírodní) prostředí by podniky a podnikatelé měli hodnotit nepříznivé environmentální účinky a náklady v poměru ke společenské užitečnosti podniku a konkrétnímu druhu podnikání.

Zdá se, že návrat morálky do podnikání a rozvoj širší odpovědnosti podniků je realitou a je tomu tak dobře. Nicméně by bylo naivní se domnívat, že podnikání se začne ve velkém měřítku měnit v čirý altruismus.

B) SOUVISLOST TĚCHTO ASPEKTŮ S EKONOMICKÝMI PRINCIPY ŘÍZENÍ PODNIKU

Praktický význam veřejné artikulace významu dodržování etických principů podnikání tkví spíše než v přímém ovlivňování podnikatelů a managementu podniků v pozitivním rozvoji tržního prostředí. Mění se mínění nejen

zákazníků, ale i všech ostatních účastníků trhu. Tím se významně mění kritéria úspěšnosti tržního chování. Podniky, které se chovají v souladu s etickými principy a s odpovědností jak vůči zájmům stakeholderů, tak vůči společnosti a přírodnímu prostředí, získávají tímto stále výraznější konkurenční výhodu.

Možnosti tržních principů stran žádoucího usměrňování podnikatelského chování jsou značné, větší než si zastánci přímého ovlivňování podnikatelů prostřednictvím nejrůznějších kodexů a slavnostních prohlášení dokáží představit, či připustit.

Nicméně je třeba uznat, že pokud se navíc začne podnikatel pod vlivem zmíněných doktrín chovat opravdu altruisticky, tedy ne pouze proto, že to pozitivně ovlivní jeho image a tím se vylepší jeho postavení v konkurenčním prostředí, ale kvůli svému svědomí, bude to nepochybně ku prospěchu věci. Nelze však předpokládat, že by toto se mohlo stát hlavním motivem podnikatelského chování. Pokud by k tomu došlo, podniky by se nám změnily v charitativní organizace.

Vývojové tendence závěrečných dekád dvacátého století jasně směřují, jak jsme se již v předcházejících kapitolách zmínili, ke zvětšování podnikatelských subjektů, nabývajících podobu nadnárodních společností s rozsáhlou strukturou, často provázanou do složitých sítí, napojujících na sebe velké množství dalších menších podnikatelských subjektů, operujících nezřídka v globálních rozměrech. Tyto subjekty disponují obrovským ekonomickým potenciálem a obrovskou mocí.

Působení výše zmíněných dvou regulátorů - trhu a státu se vůči jejich moci stává problematickým. Trh, na kterém tyto subjekty působí, je na hony vzdálen klasickému trhu v modelech liberálních ekonomů, charakteristickému velkým počtem aktérů na straně nabídky i na straně poptávky, z nichž žádný jednotlivě nemůže situaci trhu jako celku zvrátit. Zmíněné gigantické podnikatelské subjekty zaujímají v nejednom případě takové dominantní postavení, že objektivní působení trhu může být značně oslabeno. Podobně je to i se státem. Jak známo, státy, zvláště s méně rozvinutou ekonomikou a s nižším potenciálem svého hospodářství, se dostávají do závislosti na nadnárodním kapitálu. Ten operuje v globálním měřítku a volí si místo pro své podnikatelské aktivity podle kritérií vlastní výhodnosti, zatímco moc státu a z něho odvozené možnosti vlivu jsou omezeny pouze na jeho území.

Rostoucí moc nadnárodních společností může vést k převaze jejich moci nad trhem a státem a z toho vyplývající nerovnováze. Vznikají obavy, že tyto subjekty využijí své mocenské převahy k ničím neomezené maximalizaci vlastního užitku, což povede k devastaci ekonomického, sociálního, politického i přírodního prostředí. Zdá se však, že chování velkých nadnárodních společností se začíná ubírat v nezanedbatelném počtu případů jiným směrem: K autoregulaci vlastního chování a k záměrnému omezování vlastních zájmů i tam, kde by je mohly vůči slabému trhu a státu bez problémů prosadit. Jsme svědky trendu k sebeomezení v maximalizaci zisku, k nezneužívání svého dominantního postavení na trhu, ke spolupráci se státem při zajišťování jeho některých funkcí. Krátce řečeno, k přebírání stále širší odpovědnosti, a to i za oblasti, které tradičně náležejí trhu a státu. Hlavním motivem těchto podnikatelských subjektů je obava, že pokud by své moci zneužily, následná devastace by v konečné fázi tvrdě postihla i je.

Dokladem tohoto rodícího se trendu může být výše zmíněná doktrína společenské odpovědnosti podnikání a na ní se vážící hnutí, jejichž iniciátory jsou nezřídka významní podnikatelé a manažeři.

Analýza očekávání rozhodujících stakeholders z hlediska formulace podnikové strategie

Pod pojmem „stakeholders“ chápeme činitele, kteří mají na podnik vliv a jejichž zájmy musí podnik akceptovat. Očekávání, zájmy, síla a cíle jednotlivých stakeholders musíme zohledňovat při vytváření a realizaci strategie podniku, protože jinak by strategie nemusela vést k úspěchu. Stakeholders podniku tvoří především vlastníci, management, zaměstnanci a odbory, zákazníci, konkurenti, obchodní partneři, orgány samosprávy, kapitálové trhy, média, politické strany, vláda a jiné.

Je důležité rozhodující stakeholders přesvědčit, že strategie podniku není v rozporu s jejich zájmy. Pokud se to podaří, podnik má lepší podmínky při její realizaci. Analýza stakeholders je tedy nutná.

Následující tabulka je příkladem shrnutí rozhodujících stakeholders podniku. Informuje o jejich zájmech (očekáváních), cílech a příčinách síly. Síla je obodována ve stupnici 1 až 10 (1 – malá síla, 10 – velká síla).

Tabulka 1: Analýza stakeholders

| Stakeholders | Očekávání | Cíle | Síla a příčiny síly | Body |
|-------------------|--|--|--|------|
| Vlastníci | Rozvoj podniku | Zvyšování zisku Finanční stabilita podniku | Znalost podniku Vložený finanční kapitál | 10 |
| Management | Větší tržní podíl Prosazení výrobků na nových trzích | Snížení nákladovosti Nové výrobní prostory Zkrácení dodacích lhůt Zvyšování kvality procesů | Technické know-how Znalost podniku Znalost trhu | 9 |
| Zaměstnanci | Zvyšování mezd Stabilní pracovní místa | Dosažení vyšších mezd Udržení dosavadních pracovních míst | Málo kvalitních řemeslných pracovníků v okolí Vytvořená odborová organizace | 6 |
| Zákazníci | Zkrácení dodacích lhůt Lepší cenové podmínky | Co nejnižší ceny Zvýšení kvality Kratší doba dodání od doby objednávky | Výběr z více dodavatelů | 9 |
| Dceřinné podniky | Vyšší nezávislost rozhodování | Vyšší vliv na mateřský podnik Vyšší samostatnost | Znalost místních trhů Znalost mateřského podniku | 6 |
| Obchodní partneři | Větší objem dodávek Zlepšení obchodních vztahů | Udržení cen Prosazení nového výrobního sortimentu Komunikace s podnikem | Znalost a vliv na podnik Znalost trhu | 4 |
| Konkurenti | Snížení konkurenceschopnosti | Přebrat zákazníky Stejná úroveň kvality a ceny Kopírování technického řešení výrobků | Vybudovaná značka Malé náklady na kopírování výrobků | 4 |
| Orgány samosprávy | Vytváření pracovních míst Rozvoj regionu Výnosy z daní | Podpora projektů rozvoje regionu místními podniky Ekologické chování podniků Zvýšení životní úrovně obyvatelstva | Regulace Legislativa | 2 |

17. Manažerské rozhodování.

Organizační stránka rozhodování. Metody rozhodovací analýzy. Rozhodování za podmínek jistoty, rizika a nejistoty. Vztah rozhodovatele k riziku, možnosti snižování rizika.

Rozhodování je volba mezi více variantami chování. Správné rozhodnutí je nutnou podmínkou (nikoliv dostačující) pro dosažení cíle. Manažerské rozhodování je specifické v tom, že vedoucí pracovník rozhoduje z titulu své funkce o jiných, tj. o chování jemu podřízených pracovníků, resp. celých systémů. Při rozhodování v podniku se k otázce *jak* rozhodovat, připojují i otázky *kdo* a *o čem* má rozhodovat.

A. ORGANIZAČNÍ STRÁNKA ROZHODOVÁNÍ

- určuje kdo a o čem má rozhodovat. Správné určení těchto faktorů je pro úspěšné řízení podniku nanejvýš důležité.

U daného funkčního místa, rozhodovacího subjektu, je třeba posuzovat jeho:

- informační zabezpečení
- kvalifikační předpoklady
- zájmovou orientaci

Na funkčním místě, které daný pracovník zastává, by tedy měl rozhodovat o tom:

- o čem má lepší informace
- v čem má lepší kvalifikaci
- vůči čemu má vhodnější zájmovou orientaci

Pokud je v dané záležitosti možné rozhodnout na více stupních řízení, volíme nejnižší možný stupeň a to z důvodů:

- obrana proti centralizačním tendencím
- snižování vzdálenosti mezi místem rozhodování a místem realizace

Individuální rozhodování

je takový, kdy je na daném funkčním místě uplatněn *princip jediného odpovědného vedoucího*. Ten má *právo a povinnost* rozhodovat o daných záležitostech, *moc* dosáhnout realizace jeho rozhodnutí a *odpovědnost* za své rozhodnutí. Na rozhodnutí se však může podílet více lidí. Smyslem tohoto postupu je:

- získání kvalifikovaných informací a aplikaci postupů vedoucích k optimalizaci cestou zapojení příslušných odborníků
- motivace k přijetí důsledků rozhodnutí cestou spolupráce při přípravě rozhodnutí s těmi, jichž se tyto důsledky budou týkat

Kolektivní rozhodování

se uplatňuje tam, kde není uplatněn princip jediného odpovědného vedoucího. Tento typ rozhodování se uplatňuje zpravidla v řízení demokratických států, v podnikové sféře například v akciových společnostech. Výhodiskem je rozhodnutí podle většiny zúčastněných, může však být různě modifikováno (podle kvalifikované většiny, rozdílnost vah jednotlivých hlasů, nutnost shody, právo veta.)

Odpovědnost za rozhodnutí nese pak celý kolektiv, při tajném hlasování jsou zúčastnění jednotlivci tímto způsobem chráněni před možnými sankcemi podle toho, jak hlasovali, na druhé straně je snížena míra osobní zodpovědnosti

B) PROCESNÍ STRÁNKA ROZHODOVÁNÍ – METODY ROZHODOVACÍ ANALÝZY

Rozhodování je do značné míry otázkou zkušeností a intuice. Uplatňuje se však řada algoritmizovaných přístupů k rozhodování založených na aplikaci statistických a matematických metod. Tyto specializované postupy jsou označovány jako *rozhodovací analýza*. Mezi tyto rozhodovací metody patří například:

- lineární programování
- síťová analýza
- řízení zásob
- modely hromadné obsluhy
- vícekriteriální rozhodování
- simulační modely
- modely založené na teorii her

Podstata rozhodovací analýzy

Nelze jednoznačně říct, že složitější a pracnější aplikace dává lepší výsledky, než aplikace složitá. Optimalizace rozhodování neznamená dosažení prokazatelně nejlepšího rozhodnutí v každém případě, nýbrž statistické snížení rizika špatného rozhodnutí.

S rozhodováním úzce souvisí čtyři pojmy:

- cíle
- varianty chování
- kritéria
- stavy okolí

Cíle jsou budoucí stavy, které mají být dosaženy. Cíle mohou být:

- a) komplementární – naplňování jednoho cíle přispívá k naplnění cílů ostatních
- b) konkurující – naplňování jednoho cíle působí proti naplňování ostatních cílů
- c) neutrální – naplňování jednoho cíle neovlivňuje dosahování cílů ostatních

Varianty chování jsou cesty k dosažení cíle. Mohou být buď předem dány a příprava rozhodnutí se zabývá jejich realizací nebo dány nejsou a úkolem přípravy rozhodnutí musí být i jejich formulace.

Kritéria slouží k posouzení, jak daná varianta chování splňuje daný cíl. Například kritériem maximalizace zisku je zisk.

C) ROZHODOVÁNÍ ZA PODMÍNEK JISTOTY, RIZIKA A NEJISTOTY

Stav okolí je množina faktorů, které ovlivňují předmět rozhodování, avšak rozhodovatel je nemůže ovlivnit, pouze s jistou pravděpodobností předvídat. Rozlišují se tři situace:

- a) rozhodování v podmínkách jistoty – stav okolí ve sledované oblasti je pouze jeden, pravděpodobnost výskytu je 100%
- b) rozhodování v podmínkách rizika – stavů okolí je více, známe všechny jejich možné varianty. Pravděpodobnost výskytu jednotlivých stavů je známa.
- c) rozhodování v podmínkách nejistoty – stavů okolí je více, známe všechny jejich možné varianty. Pravděpodobnost výskytu jednotlivých stavů však známa není. V praxi se však setkáváme obvykle i se situací, kdy není známa ani jejich úplná varieta.

Složitost rozhodování je nejsnazší u situace a), nesložitější u situace c) při neznámé varietě.

ad a) Pokud řešíme situaci, kde se rozhoduje pouze na základě jednoho kritéria a jednoho cíle jedná se o jednoduchou jednokriteriální úlohu. Jde-li o vícekritériální rozhodování při konkurujících si cílech lze využít například tato pravidla:

- **potlačení cílů:** pro volbu varianty rozhodovatel považuje za významné pouze jedno kritérium. Ostatní kritéria ignoruje
- **určení úrovně nároků:** pro každé kritérium rozhodovatel stanoví hranici naplnění cíle, které musí být dosaženo
- **analýza užitku:** Tento postup spočívá v pěti krocích:
 1. ohodnocení variant podle jednotlivých kritérií s využitím bodovací škály
 2. stanovení vah jednotlivých kritérií
 3. výpočet váženého ohodnocení variant dle kritérií
 4. výpočet užitku jednotlivých variant
 5. výběr optimální varianty

Při řadě, zvláště složitějších úloh, lze používat kombinaci všech tří pravidel:

- Nepřiměřeně velkou množinu cílů lze snížit potlačením cílů
- Nepřiměřeně velkou množinu variant lze snížit určením úrovně nároků, a to stanovením minimální úrovně, jež musí varianta dosahovat při naplňování daného cíle
- Teprve takto redukována množina cílů a variant je podrobena aplikaci analýzy užitku.

ad b + c) Pro úlohy v podmínkách rizika a nejistoty je velmi užitečná **analýza citlivosti**. Rozhodovatel při této analýze zjišťuje, jak případná odchylka té které varianty působí na změnu cílové hodnoty, neslouží však pro výběr variant.

K tomu jsou určeny rozhodovací matice, které berou v úvahu jednotlivé stavy okolí.

ad b) Známe-li stavy okolí včetně jejich rozložení pravděpodobnosti, jedná se o rozhodování v podmínkách rizika. Pro řešení takovéto úlohy lze využít **Bayesova pravidla**. Toto pravidlo, nazývané též pravidlo očekávané hodnoty, vychází z vážených hodnot efektů jednotlivých variant při různých stavech, přičemž ve funkci vah vystupují pravděpodobnosti jednotlivých stavů okolí. Součty vážených efektů pro jednotlivé varianty porovnáme a vybereme tu variantu, jejíž součet je nevyšší.

ad c) Pro rozhodování v podmínkách nejistoty lze využít některé z těchto pravidel:

1. **pravidlo maxi-min**
2. **pravidlo maxi-max**
3. **Hurwiczovo pravidlo**
4. **Laplaceovo pravidlo**

Volba některého z těchto pravidel souvisí se vztahem rozhodovatele k riziku (viz. níže).

ad 1) Jedná se o defenzivní strategii, kdy se rozhodovatel snaží udržet na co nejnižší úrovni rizika. Snaží se vybrat tu variantu, která v nejnepríznivějším případě nabízí při porovnání s nejnepríznivějšími případy ostatních variant nejlepší výsledek.

ad 2) Tato strategie je naopak ofenzivní. Rozhodovatel volí tu variantu, která v nejpříznivějším případě přináší v porovnání s nejpříznivějšími případy ostatních variant nejlepší výsledek.

ad 3) Nazývá se také pravidlo optimismu-pesimismu. Pracuje s parametrem β , který udává, do jaké míry se rozhodovatel přiklání k optimistickým nebo pesimistickým očekáváním. Hodnota $\beta=1$ odpovídá extrémně optimistickým, hodnota $\beta=0$ extrémně pesimistickým očekáváním. Hodnotou β se pak vynásobí nejlepší případ všech variant, hodnotou $(1-\beta)$ nejhorší případy a dosažené výsledky jednotlivých variant se sečtou. Vybírá se ta varianta, která dosahuje největšího součtu.

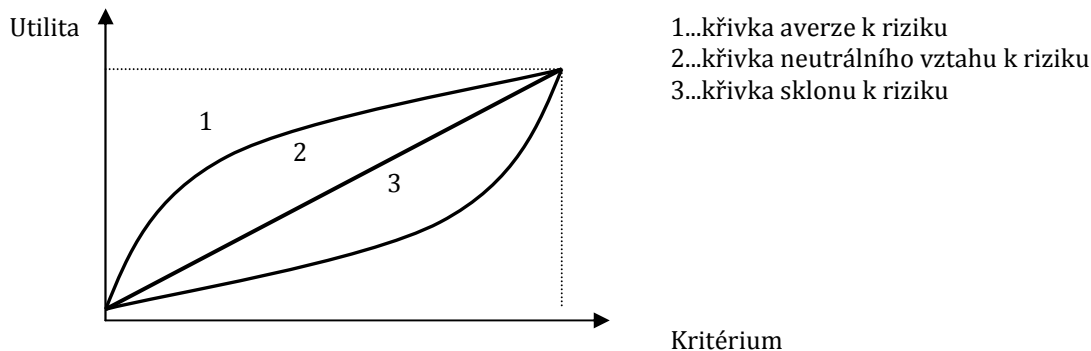
ad 4) Tzv. pravidlo nedostatečného důvodu. Je založeno na předpokladu, že neexistuje důvod, aby jednotlivé stavy okolí nastávaly s rozdílnou pravděpodobností. Všem stavům se tedy přiřadí stejná pravděpodobnost a to tak, aby vynásobení hodnoty pravděpodobnosti počtem variant dalo 100%. Každý možný případ všech variant se vynásobí touto pravděpodobností, pro jednotlivé varianty se takto získané hodnoty sečtou. Vybere se ta varianta, která dosahuje nejvyššího součtu.

Víceetapové rozhodovací procesy

Na rozdíl od dosud uvedených modelů je často potřeba rozhodovat ve více na sebe navazujících úrovních. Pro tento účel slouží aplikace metody **rozhodovacího stromu**. Jedná se o nástroj pro zobrazení víceetapových rozhodovacích procesů a stanovení jejich optimální strategie. Základem je posloupnost uzlů a hran orientovaného grafu. Uzly grafu mají charakter buď uzlů rozhodovacích (označených kosočtverci), nebo uzlů situačních (značeny kroužky). Rozhodovací uzly představují volbu určité varianty z daného souboru variant. Tyto varianty jsou představovány hranami, které z rozhodovacích uzlů vycházejí. Situační uzly představují rizikové aktivity. Možné výsledky rizikových aktivit jsou zobrazeny situačními hranami vycházejícími ze situačních uzlů.

D) VZTAH ROZHODOVATELE K RIZIKU

Někteří jedinci mají sklon riskovat (hazardéři), jiní jsou opatrní a sázejí spíše na jistotu. Významný vliv může mít zkušenost s některým z těchto přístupů. Empirické průzkumy ukazují, že převládá spíše averze k riziku. Toto může být modifikováno situací, níž rozhodování probíhá. Pokud je možnost vysokého zisku s malou pravděpodobností a riziko malého zisku s vysokou pravděpodobností, mnozí lidé raději riskují. Hrozí-li však velká ztráta, averze k riziku se zvyšuje. Naproti tomu tam, kde pouze vysoký zisk může dostat rozhodovatele z problémů, se dostavuje silný sklon k riziku.



Konstrukce křivky utility je založena na tzv. jistotním ekvivalentu. Na základě jistotního ekvivalentu dané rizikové varianty lze vymezit vztah rozhodovatele k riziku. Jistotní varianta je taková varianta, která přináší určitý zisk při

nulovém riziku a rozhodovatel si jí cení stejně jako jinou variantu, kdy je dosaženo sice zisku většího, ovšem také za většího rizika. Pokud je např. jistotní varianta možnosti dosažení 10 mil. Kč zisku při 50ti% riziku (očekávaný zisk je tedy 5 mil. Kč) možnost dosažení bezrizikového zisku 3 mil. Kč, jde o rozhodovatele s averzí k riziku. Pokud bude jistotním ekvivalentem bezrizikový zisk 7 mil. Kč, jde o rozhodovatele se sklonem k riziku. Rozhodovatel s neutrálním postojem k riziku bude za jistotní ekvivalent dané varianty považovat bezrizikový zisk 5 mil. Kč.

E) MOŽNOSTI SNIŽOVÁNÍ RIZIKA

1. Diversifikace

výrobní diversifikace: vertikální (výrobní program se rozšiřuje o předcházející, resp. navazující výrobní stupně)
horizontální (znamená rozšiřování výrobního programu o další výrobky různé povahy)

- *geografická diverzifikace*: Jestliže firma vlastní a provozuje závody v různých zemích, je menší nebezpečí, že dojde k současnému zhoršení podmínek tak, aby se staly všechny závody ztrátové.

- *diverzifikace z hlediska zákazníků, odbytových cest a diverzifikace dodavatelská*.

2. Zvýšení flexibility (pružnosti)

Spočívá ve volbě výrobního zařízení či technologie, které mají univerzální charakter.

3. Dělení rizika mezi více účastníků. Jedná se např. o tvorbu společných podniků.

4. Transfer rizika na jiné subjekty (dodavatele, odběratele aj.) Např. uzavírání dlouhodobých kupních smluv, uzavírání kontraktů na prodej výrobků za předem stanovených podmínek, pronájem výrobního zařízení, resp. jiných prostředků (leasing), oddálení termínů uzavření kontraktů na určité projekty, zpravidla technické povahy (např. vývoj nových výrobků či technologií) až do okamžiku znalosti skutečně vynaložených nákladů

5. Pojištění-patří mezi určité speciální druhy přenosu rizika. Patří mezi ně i pojištění mnoha podnikatelských rizik, která se dříve považovala za nepojistitelná. Pojištění je zaměřeno na ochranu před komerčními a teritoriálními (politickými) riziky.

6. Termínové zajišťování – souvisí s významným rizikem úrokových sazeb a devizových kurzů. Např. dohoda o budoucí úrokové sazbě, úrokové swapy, termínové nákupy

7. Etapová příprava a realizace podnikatelských projektů spočívá v rozdělení projektu do několika etap (fází). Každá následující etapa je koncipována variantně, takže je připraveno několik variant pokračování podnikatelského projektu, přičemž volba pokračování bude záviset na výsledcích předchozí etapy.

8. Snižování tržních rizik, např. těsnost styku se zákazníky, franchising

9. Snižování exportních rizik, např. faktoring, forfaiting

10. Další přístupy k snižování podnikatelského rizika

- využívání síly, dominantního postavení či konkurenčních předností firmy k oslabení či eliminaci určitých faktorů rizika.

- získávání dodatečných informací
- zvýšení kvality a kvantity zdrojového zabezpečení
- výběrové řízení a jeho kvalita
- kvalita smluvního zajištění
- vytváření rezerv
- vyhýbání se riziku
- příprava plánu korekčních opatření

Postupy snižování podnikatelského rizika (ať již postupy zaměřené převážně na odstraňování či oslabování příčin rizika či snižování nežádoucích účinků jeho výskytu) mají několik společných znaků:

- Jsou zpravidla spojeny s *vynaložením určitých nákladů*, a tím vedou k snížení potenciálně dosažitelného zisku.
- Čím vyšší je *riziko podnikatelské činnosti*, tím vyšší je zpravidla i její *potenciální zisk*, a naopak. Vzhledem k tomu nelze tedy v převážné většině případů mluvit o minimalizaci podnikatelského rizika, ale o jeho *snížení na určitou ekonomicky účelnou míru*.
- Vyvolávají v některých případech tzv. *sekundární rizika* (např. s vytvářením rezerv surovin je spojeno nebezpečí jejich znehodnocení dlouhodobějším skladováním)
- Jednotlivé postupy snižování podnikatelského rizika vystupují zpravidla ve vzájemné provázanosti, kdy se současně uplatňuje více těchto způsobů a opatření, tvořících určitou *rizikovou politiku* firmy (risk policy). Promyšlená riziková politika je pak jedním ze základních předpokladů dlouhodobé podnikatelské úspěšnosti a prosperity firmy.

18. Motivace a stimulace pracovního výkonu, vedení pracovníků.

Motivační teorie zaměřené na poznání motivačních příčin, teorie zaměřené na průběh motivačního procesu. Plat (mzda), práce a pracovní podmínky jako nástroje motivace. Teorie X a Y. Styl vedení. Delegování. Týmová práce. Koučování. Model P. Herseye a K. Blancharda.

Motivace

Motivovat spolupracovníky znamená vytvořit u nich vnitřní zájem, ochotu a chuť se angažovat při plnění jim svěřených úkolů. Motivaci můžeme vyjádřit jako řetězec návazných reakcí: pocit **potřeby** vede ke vzniku **přání** dosáhnout určitých **cílů**. Formulace, resp. vědomí těchto cílů vyvolává **napětí**, které vyvolává **aktivitu**, směřující k dosažení cílů. Důsledkem je **uspokojení**.

Zmíněný řetězec je však třeba chápat jako určité zjednodušení, skutečné vztahy často bývají složitější. Za prvé: Potřeby závisí na prostředí, ve kterém se nositel dané potřeby nachází. Nejméně se tento vliv projevuje u základních - fyziologických potřeb, jejichž podněty se odvíjejí od fyziologické podstaty člověka. Nicméně i zde může být působení prostředí významné (vůně jídla vyvolává hlad). Zcela běžný je vliv prostředí na aktualizaci vyšších potřeb. Povýšení spolupracovníka může vyvolat touhu jeho kolegy po vyšším postavení. Náročný problém může vyvolat touhu po jeho vyřešení. Sociální skupina může vyvolat touhu po přátelství. Pokud někdo žije izolovaně, může to u něho vyvolat touhu být mezi lidmi.

Za druhé: Daný řetězec se může uzavírat v cyklus, neboť potřeby mohou být sice příčinou určitého chování, ale také jeho důsledkem. Uspokojení určité potřeby má zpravidla za následek aktualizaci dalších potřeb. Osobní touha po dosažení úspěchu může být vystupňována v důsledku uspokojení z dosažení určitého cíle, nicméně může být též oslabena v případě selhání.

Různé teorie motivace lze rozdělit do dvou základních skupin, a to na :

- teorie zaměřené na poznání motivačních příčin, kam patří zejména
 - teorie hierarchie potřeb
 - teorie dvou faktorů
 - teorie tří kategorií potřeb
 - teorie potřeby dosáhnout úspěchu
- teorie zaměřené na průběh motivačního procesu, ke kterým se obvykle počítají
 - teorie očekávání
 - rozšířený model teorie očekávání
 - teorie spravedlivé odměny
 - teorie zesílených vjemů

A) TEORIE ZAMĚŘENÉ NA POZNÁNÍ MOTIVAČNÍCH PŘÍČIN

a) Teorie hierarchie potřeb

- autorem je Abraham Maslow. Je publikována v jeho hlavní práci „Motivace a osobnost“.

- lidské potřeby jsou rozděleny do pěti hierarchicky uspořádaných skupin, a to na potřeby:

- **fyziologické** – souvisí se zajištěním fyzické existence a reprodukce lidského rodu, např. potřeba přiměřeného výtěžku pro zajištění obživy, obydlí a dalších nezbytných podmínek pro život. Představují i potřebu přiměřených klimatických, světelných, akustických, hygienických podmínek pro vykonávání práce.
- **jistoty a bezpečí** - potřeba ochrany před fyzickým ohrožením a potřebu fyzického, duševního a emocionálního bezpečí, potřeba v podobě jistoty práce (garantované pracovní smlouvy), zabezpečení v případě pracovní neschopnosti (zdravotní pojištění), vytvoření podmínek pro ochranu před úrazem na pracovišti aj.
- **přátelství a přijetí** - souvisí s formálními a zejména neformálními mezilidskými vztahy v organizaci. Jedná se o možnost stát se rovnoprávným členem kolektivu a mít v něm dobré mezilidské vztahy, o možnost participace na řízení tohoto kolektivu, sdílení společných hodnot a zájmů apod.
- **požívání vážnosti** - souvisí se sebeúctou a úctou v očích druhých, společenské uznání, uznání osobních kvalit pracovníka, prestiž zastávané fce
- **seberealizace** - ztotožňování smyslu vykonávané práce se smyslem života daného jedince. Člověk hledá takovou práci, která pro něj není pouhým zaměstnáním, nýbrž se stává povoláním či přímo posláním.

Všechny tyto potřeby u člověka existují souběžně, ale k naplnění potřeb vyšších dochází až při určité míře naplnění potřeb nižších. Na druhé straně však nelze předpokládat, že přechodem k vyšším potřebám se pocitování potřeb nižších zcela vytrácí. Naopak: Pokud míra jejich uspokojení klesne, mohou se znovu významně projevit.

b) Teorie dvou faktorů

- autorem je Frederick Herzberg, její vysvětlení lze najít v knize „Motivace k práci“ a v publikaci „Práce a přirozenost člověka“.
- Herzberg přehodnotil Maslowovu teorii hierarchických potřeb
- formuluje 2 skupiny vzájemně odlišných faktorů: z nichž jedny ovlivňují pracovní spokojenost, druhé pak pracovní nespokojenost:
 - o *motivátory* - jejich pozitivní účinek se projevuje jako spokojenost, negativní účinek jako nespokojenost. Úzce souvisí s vykonávanou prací a jejím bezprostředním oceněním a mají vůči vykonávané činnosti významný motivační účinek. Patří k nim zajímavost práce, odpovědnost související s danou prací, dosažení úspěšného výsledku, sdělené uznání či ocenění, možnost kariérního vzestupu, možnost seberealizace.
 - o *frustrátory* - resp. hygienické vlivy. Jejich negativní účinek přináší nespokojenost, pozitivní účinek nepřináší pocit spokojenosti, nýbrž pouze absenci nespokojenosti. Souvisí s širšími podmínkami, ve kterých lidé pracují. Při jejich přiměřeném pozitivním účinku si je pracovníci příliš neuvědomují a na bezprostřední motivaci nemají významnější vliv. Při snížení pod prahovou úroveň dochází náhle k výraznému pocitu nespokojenosti. K těmto faktorům se řadí základní plat, pracovní místo včetně jeho statusu, personální politika dané organizace, jistota zaměstnání, mezilidské vztahy, vybavení pracovišť, hygienické podmínky práce.

c) Teorie tří kategorií potřeb

- navazuje na práce Maslowovy, vypracoval ji Clayton P. Alderfer a publikoval v knize „Lidské potřeby v organizačních seskupeních“.
- lidské potřeby se dělí do tří hierarchických skupin, a to na potřeby zajištění
 - *existence,*
 - *sociálních vztahů k pracovnímu okolí,*
 - *dalšího osobního, resp. profesního a kvalifikačního rozvoje.*
- v souladu s koncepcí Maslowovou se vychází z toho, že aktualizace potřeb vyšších se dostavuje až poté, co jsou uspokojeny potřeby nižší. Alderferova teorie však netrvá na striktní hierarchii mezi potřebami zajištění sociálních vztahů a potřebami osobního, profesního a kvalifikačního rozvoje. Když jedna z těchto skupin není dostatečně uspokojována, může to zvyšovat naléhavost druhé (například nedostatečné uspokojování potřeby služebního postupu může být nahrazováno zvýšeným uspokojováním sociálních kontaktů).

d) Teorie potřeby dosáhnout úspěchu

- autorem je David McClelland, kniha „Úspěšná společnost“
- nejlépe se uplatnila při aplikacích u vedoucích pracovníků.
- je založena, na třech skupinách potřeb:
 1. **potřeba sounáležitosti** – snaha mít přátelské vztahy se spolupracovníky, důležité u profesí, jejichž úspěch závisí na jednání s partnery.
 2. **moci** – snaha prosadit se a zaujímat vlivnou pozici, typická vlastnost manažerské profese
 3. **úspěchu** - u pracovníků, kteří řeší úkoly vyžadující tvůrčí práci. Potřeba úspěchu je vede k tomu, že si sami staví úkoly náročné, nikoli však nepřiměřeně náročné až nereálné, kde by bylo riziko případného neúspěchu příliš vysoké.

B) TEORIE ZAMĚŘENÉ NA PRŮBĚH MOTIVAČNÍHO PROCESU

a) Teorie očekávání

- autor Victor H. Vroom, kniha „Práce a motivace“
- rozhodující roli mají 2 zákl. faktory:
 1. *hodnota* – tj. subjektivní hodnocení cíle
 2. *očekávání* – tj. subjektivní posouzení pravděpodobnosti, že tohoto cíle bude dosaženo
- lze vyjádřit vztahem: $M = E \times O$,
M je motivační síla k určitému jednání,

E je ocenění efektu, kterým se rozumí individuální hodnota, kterou člověk přisuzuje dosažení cíle, ke kterému je motivován, je ocenění očekávání, kterým se rozumí odhad subjektivního ocenění pravděpodobnosti, že jím vynaložené úsilí povede k dosažení daného cíle.

V případě, kdy hodnota, o kterou člověk usiluje, nespočívá v dosažení cíle, nýbrž v odměně, která má být za dosažení cíle udělena, vstupuje do hry navíc očekávání, že tato odměna bude opravdu udělena. Pravděpodobnost dosažení cíle ovlivňuje hodnotu, kterou člověk dosažení cíle přisuzuje. Vysoká pravděpodobnost až jistota dosažení cíle sice výrazně zvyšuje motivační sílu, ovšem zároveň snižuje jeho hodnotu (snadno dosažitelný cíl se stává neatraktivním), což naopak (viz výše uvedený vztah) motivační sílu snižuje. Snadná a rutinní práce s jistým výsledkem může vést ke snižování motivace.

b) Rozšířený model teorie očekávání

- autory jsou Lyman W. Porter a Edward E. Lawler, práce „Manažerské sklony a výsledky činnosti“.
- Jde o tvůrčí syntézu Vroomovy teorie očekávání s některými názory Maslowa, Herzberga a McClellanda a snahu o systémové pojetí teorie motivace.
- intenzita motivace závisí na hodnotě odměny, množství energie lidské víry a míry pravděpodobnosti získání odměny. Vnímané úsilí a pravděpodobnost reálného získání odměny jsou upravovány na základě skutečné výkonnosti. Pokud má pracovník s obdobnou prací zkušenosti, může lépe posoudit požadované úsilí a lépe stanovit pravděpodobnost získání odměny.
- Skutečné výsledky jsou dány vynaloženým úsilím a individuálními schopnostmi pracovníka, včetně toho, jak dokáže vnímat, co je od něho požadováno. Dosažený výsledek má za následek odměnu. Odměna, kterou pracovník považuje za spravedlivou, přináší uspokojení.

c) Teorie spravedlivé odměny (teorie rovnováhy vydání a zisku)

- autor J.S. Adamse, stať „Nespravedlnost v sociální směně“
- myšlenkou je sklon lidí k sociálnímu srovnávání, spojený s tendencí k rovnováze. Člověk srovnává s jinými lidmi to, co do práce vkládá (čas, námahu, schopnosti aj.) a co za to získává (plat, uznání apod.). Daný vztah můžeme formulovat takto:

$$\frac{P}{Z} = \frac{P_i}{Z_i},$$

P a Z je vklad a zisk daného jedince,

P_i a Z_i je vklad a zisk srovnávaných osob.

Do vkladů i zisků je potřeba zahrnout i zkušenost, věk, sociální status apod. Problém je v tom, že lidé zpravidla nevnímají komplexnost těchto veličin a navíc mají tendenci subjektivně nadhodnocovat své vklady a podhodnocovat své zisky a naproti tomu u srovnávaných osob jejich vklady podhodnocovat a zisky nadhodnocovat.

Pokud je mezi oběma zlomky rovnost, je daný vztah vnímán jako spravedlivý. Jestliže se však objeví nerovnost v neprospěch daného jedince, je daný vztah vnímán jako nespravedlivý a u daného jedince vzniká motiv k jejímu odstranění. V případě, že dojde k nerovnosti ve prospěch daného jedince, může to u něj vyvolat motivaci k lepšímu výkonu.

d) Teorie zesílených vjemů

- autor Frederic Skinner, práce „Nejisté případy zesílených vjemů“
- vychází z teze, že lidské chování jsou naučené, tj. situačně podmíněné zvyky.
- chování jedince, které je z hlediska organizace žádoucí, je systematicky zpevněováno, ostatní jsou ponechávány nezpevněné, nebo jsou trestány.
- pozitivní motivace - podněcuje k opakování takového chování, za které byl pracovník dříve odměněn.
- negativní motivace - varuje před takovým chováním, které v minulosti vyústilo v postih.
- další možností je utlumení nežádoucí aktivity pracovníka cestou lhostejnosti či ignorování ze strany vedoucího.
- další možností, která by však měla být uplatňována pouze v případech zcela nezbytných, je bezprostřední trestání s cílem zabránit škodlivému jednání pracovníka.

Je potvrzována správnost názoru, že lidské chování je formováno odměnami a tresty. Kritici však připomínají, že nejde pouze o formování z vnějšku, ale též o vnitřní odměny a tresty, vystupující jako etické city (hrdost, stud) související s mravní stránkou daného jedince.

C) SPECIFICKÉ MOTIVY

Motivaci spolupracovníků realizuje vedoucí pracovník prostřednictvím vytváření, vyvolávání a uplatňování pohnutek k žádoucímu chování, které nazýváme motivy resp. stimuly:

- a. **plat** – je jedním ze zákl. motivů práce
- umožňuje člověku prostřednictvím směny pořídit výrobky či služby, o které má zájem.
 - pokud se jedná o prostředky k životu nezbytné, slouží plat jako nástroj k uspokojování základních fyziologických potřeb.
 - za peníze však lze cestou směny přispět k vytváření podmínek pro uspokojování i hierarchicky vyšších potřeb. Peníze mohou rovněž vést k uspokojení určitých potřeb přímo, bez směny. Např. uspokojení potřeby společenského uznání, resp. prestiže, vyplývající z výše přiznaného platu.
 - zvýšení platu působí (v pojetí Herzbergovy teorie) krátkodobě jako motivátor, po určité době si pracovník na zvýšený plat zvykne a z motivátoru se stává frustrátor.
 - v praxi někde převládá názor, že plat je obecně nejsilnějším motivem pracovního výkonu (v souladu s pojetím školy „vědeckého řízení“), čím je plat vyšší, tím je pracovník spokojenější a proto v očekávání vysoké mzdy vyvine i velké pracovního úsilí. Toto pojetí je již překonáno. Význam platu jako motivátoru relativně klesá.
- b. **práce** – význam práce jako motivátoru vzrůstá
- Za jistých okolností se práce stává významným prostředkem pro uspokojování nejvyšších potřeb. Takový motivační vliv má práce, která požívá vysoké společenské prestiže a zároveň pracovníkovi umožňuje, aby sám sobě i svému sociálnímu okolí demonstroval vysokou úroveň osobní kompetence.
 - platí, že zajímavá, samostatná, tvůrčí a odpovědná práce, umožňující uplatnění schopností daného jedince a umožňující mu podílet se na rozhodování, přispívá k vědomí vysoké sociální hodnoty sebe sama a umožňuje mu i reflexi obdivu a úcty jeho sociálního okolí.
 - mezi významné nástroje k posilování motivačního účinku práce patří motivační programy ke zlepšení pracovního života. Jedná se především o reakci na nepřiměřeně vysokou specializaci práce na výrobních linkách a s ní spojené negativní důsledky spočívající v monotónnosti, únavě a nezájmu o tuto práci.
 - **Job enlargement** – rozšiřování práce, s cílem dosáhnout větší pestrosti vykonávaných činností. Tak například pracovníkovi na výrobní lince, který doposud vykonával jednu jednoduchou operaci, jsou svěřovány další obdobné operace. Dochází též k záměrné rotaci pracovníků po více pracovištích (**job rotation**).
 - **Job enrichment** – obohacování původní jednoduché manuální činnosti o jistý podíl duševní práce, snaha dosáhnout, aby práce představovala pro pracovníka větší výzvu a její vykonání přinášelo pocit úspěchu. Jde rovněž o zvyšování pravomoci a zároveň i odpovědnosti pracovníků (např. pracovníkovi je dána větší volnost při určování postupu práce, stanovení pracovního tempa apod.). Pracovníci mají k dispozici informace zpětné vazby, které jim umožní vyhodnotit svůj výkon dříve, než to udělá jejich vedoucí. Pracovníci jsou zapojováni do analýz a změn svého pracovního prostředí. Zvyšuje se jejich podíl na rozhodování, podíl na výsledcích podnikání apod. Obecně se soudí, že složitější práce s vyšší mírou pravomoci a zodpovědnosti vůči jejímu vykonávání je pro pracovníky atraktivnější a má vyšší motivační účinek. Nicméně je třeba mít na paměti, že mohou existovat případy, kdy lidé bez schopností či ambicí konat tvůrčí činnost a nést za ni odpovědnost, budou toužit po pravém opaku. Obdobné sklony mohou mít i tvůrčí pracovníci unavení z náročné, komplikované práce, dlouhodobě zatížení značným rizikem.

Definice:

Vedení lidí = stěžejní úloha manažera. Spočívá v *ovlivňování* lidí ve směru kvalitního a efektivního plnění stanovených úkolů/cílů a v *podněcování* aktivity a iniciativy lidí – zvláště jejich tvůrčího a podnikatelského ducha

Tým = malá skupina lidí s komplementárními dovednostmi, kt. jsou společně zaujati pro určitý úkol, přístup k práci a všichni se za to cítí společně odpovědni

Koordinace = součást řídicích aktivit spočívající ve sladění různých faktorů řízené reality s cílem dosáhnout plynulosti (synchronizace, proporcionality) v jejím vývoji.

Zmocňování = směr vedení lidí, který spočívá v poskytnutí určité míry volnosti, samostatnosti v jednání a při výkonu práce.

Teorie X a Y

Ve 2. polovině 20. století byly publikovány názory McGregora (Star Wars), které vycházely z pozorování v amerických průmyslových podnicích. Navrhl manažerskou strategii (**teorie X**), která má následující předpoklady:

- člověk má vrozenou nechuť k práci a proto se jí pokud možno vyhýbá. Pracuje pouze proto, aby si zajistil obživu.
- nechuť k práci je tak silná, že ji nedokáže prolomit ani příslib mzdy. Plat člověk sice přijímá, ale stále vyžaduje přidání. Peníze samy nemohou člověka přimět k tomu, aby se snažil. Je navíc zapotřebí hrozba trestu.
- s pracovištěm ani s podnikem ho nespojují žádné pozitivní emocionální vztahy sociálního či jiného charakteru.
- člověk chce být veden, nechce přebírat zodpovědnost, má málo ctižádosti a nechce podstupovat riziko. Nemá žádné ambice stran svého pracovního uplatnění.

Takto se však nechovají všichni lidé. Někteří mají rozdílné chování, které má následující charakteristiku (**teorie Y**):

- člověk má k práci přirozený sklon a za příznivých podmínek ho práce těší. Vynaložení tělesného a duševního úsilí potřebného k dosažení výsledků je přirozené.
- v práci nalézá prostředek pro uplatnění svých znalostí, schopností a dovedností, pracovní činnost se stává místem jeho seberealizace. Nejvýznamnější z odměn je uspokojení potřeby rozvoje osobnosti.
- má dobrý vztah ke svému zaměstnání i k firmě, která mu ho poskytuje. Ztotožňuje se s posláním a cíli podniku, je k nim loajální a angažuje se ve prospěch jejich plnění. V rámci této angažovanosti je ochoten se podřídit sebekázi a sebekontrolě.
- člověk je ochoten odpovědnost nejen přijímat, ale přímo ji vyhledávat. Má přirozenou ctižádnost a ambice uplatnit se v práci. Rád se účastní podnikatelské či jiné tvůrčí aktivity, je ochoten nést riziko s ní spojené.

V prvním případě půjde o autoritativní styl, založený na hrozbě trestu, neumožňující žádnou rozhodovací autonomii vedených pracovníků (tzv. vedení na krátkém vodítku). Naproti tomu vedení ve smyslu teorie Y představuje liberální styl, kde hlavním motivátorem je tvůrčí práce, s uplatněním široké rozhodovací autonomie vedených pracovníků (tzv. vedení na dlouhém vodítku).

Teorie X a Y prezentuje dva účelově formulované extrémy. Reálné situace se nalézají mezi nimi. Obecně platí, že pod vlivem rozvoje pracovních podmínek, růstu nároků na kreativitu práce a v důsledku růstu materiální životní úrovně dochází k jednoznačnému posunu od teorie X k teorii Y.

Praktický přínos těchto koncepcí je v zjištění, že fyzické a duševní úsilí související s prací je přirozené. Podle konkrétních podmínek může být práce zdrojem pocitu uspokojení a je vykonávána dobrovolně. Nebo naopak může být zdrojem stresu a člověk je jí vyhýbá. Pracovníka je možné bez pohrůžky trestu přimět k tomu, aby plnil úkoly a nesl za ně odpovědnost na základě sebekontroly, sebeřízení.

Styl vedení

Počátek novodobé historie managementu preferoval ve vztahu k podřízeným jasné vymezení úkolů, přesné popisy pracovních činností. Dbal na disciplinovanost plnění úkolů a pravidelnou kontrolu dosažených výsledků. Od podřízených se nečekala přílišná aktivita.

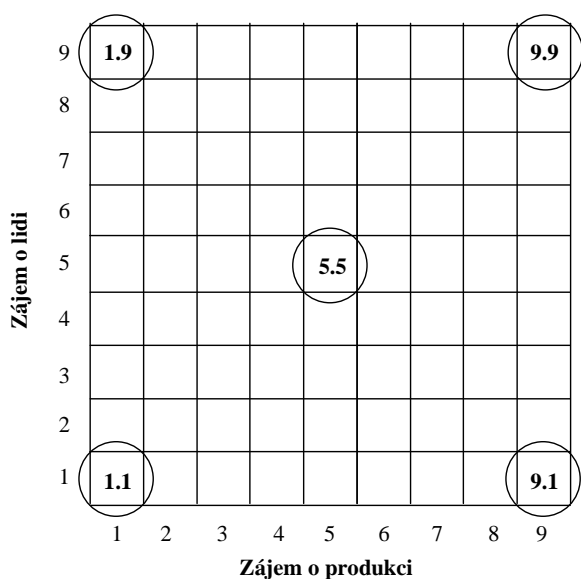
Náplň funkce vedení je v současné době obsáhlejší. Značný důraz je kladen na bezvadnost výsledků práce, dodržení stanovených termínů, respektování požadavků hospodárnosti a bezpečnost práce, ochrany pracovního a životního prostředí. Za jednostrannou je považována orientace na využívání klasických prvků motivace, založených na výkonových normách a úkolové mzdě. V současnosti je smyslem vedení lidí podněcovat aktivity a iniciovat tvořivého a podnikatelského ducha – tedy vyvolat u pracovníků činnost, která směřuje dál, než je disciplinované plnění stanovených úkolů. Manažeři usilují o rozvoj zaměstnanců, udržování a zvyšování kvalifikace a dobrých mezilidských vztahů na pracovišti.

V přístupech vedení se v současnosti objevuje řada nových metod i módních termínů. Společným rysem je posílení prvků demokratizace, úsilí o větší samostatnost a angažovanost pracovníků, o posun rozhodovacích pravomocí blíže k výkonným složkám apod. Od vedoucího pracovníka se požaduje, aby byl nejen dobrým manažerem, ale stal se vůdcem-lídr. Lídrům je připisováno charisma ve smyslu mimořádných schopností ovlivnit své spolupracovníky tak, aby se ochotně a s nadšením angažovali za splnění cílů, které lídr vytýčí. Ve vedení se prosazuje nejen vedení prostřednictvím příkazů a kontroly, ale posiluje se vedení prostřednictvím sdílené vize. Na významu nabývají i další pojmy a přístupy, jako je koučování, zmocňování, týmová práce, přesun rozhodování na nižší a často až na výkonné stupně.

Pokud má být styl vedení účinný, musí zohledňovat konkrétní situaci, tj. pracovníky, kteří jsou vedeni, cíle, kterých má být dosaženo, resp. další důležité okolnosti. V odborné literatuře se obvykle setkáváme se třemi základními typy stylu vedení:

- **autokratický:** vedoucí rozhoduje sám a svá rozhodnutí sděluje formou příkazů. Komunikace je jednoduchá a jednoznačná: Shora dolů příkazy, zesponu nahoru hlášení o jejich plnění. Existuje tvrdá disciplína, podřízení mají minimální a zcela přesně vymezenou autonomii pro vlastní rozhodování. Motivace je založena na autoritě. Vedle očekávání odměn za splnění příkazů figuruje výrazně i hrozba trestů za jejich nesplnění. Uplatnění tohoto stylu řízení má své oprávnění tam, jak už bylo zmíněno, kde se chování pracovníků blíží modelu teorie X. Jedná se často o podmínky jednoduché práce vykonávané málo kvalifikovanými pracovníky, kde existuje na straně vedoucího výrazná kvalifikační převaha, výrazná převaha znalostí co, proč a jak má být vykonáváno. Daný styl je rovněž nezbytným v krizových situacích, kde záchrana lidských životů, či velkých materiálních hodnot závisí na rychlém a plně koordinovaném zásahu.
- **participativní:** je založen na tom, že vedoucí zpravidla formuluje úkoly a postupy jejich řešení za účasti svých spolupracovníků. Tato kooperace obvykle spočívá v tom, že vedoucí předloží problém, shromáždí návrhy na jeho řešení a následně sám rozhodne. Komunikace je oproti předchozímu stylu složitější. Autonomii pro vlastní rozhodování spolupracovníků vedoucí vymezuje relativně širěji. Motivace je založena především na očekávání odměn a na aktivní spoluúčasti na přípravě rozhodnutí. Participativní styl vedení dosahuje v současnosti značné míry uplatnění. Jeho aplikace odpovídá podmínkám, které na škále dvou extrémů - teorie X a Y se více blíží teorii Y. Jedná se o podmínky složitější tvůrčí práce, vykonávané kvalifikovanými pracovníky. Na straně vedoucího existuje převaha kvalifikace a s ní souvisejících znalostí týkajících se věcí celkových, ve věcech dílčích, které souvisí s činnostmi jednotlivých pracovníků, tato převaha už zpravidla neexistuje.
- **liberální:** jde o relativně velkou autonomii spolupracovníků. Vedoucí rozhoduje pouze o základních cílech a o těch záležitostech, které se týkají koordinace řízení kolektivu jako celku. Nicméně i tato rozhodnutí obvykle se svými spolupracovníky ve fázi přípravy projednává. Vše ostatní je svěřováno těm, kteří dané úkoly vykonávají. Hlavní role vedoucího spočívá v podpoře práce spolupracovníků cestou předávání či zprostředkovávání důležitých informací, pomoci při překonávání překážek, které přesahují jejich možnosti a zprostředkovávání vazeb mezi partnery. Liberální styl řízení je úspěšně aplikovatelný v podmínkách, které se výrazně blíží charakteristice teorie Y. Jde zpravidla o vedení kolektivů vysoce kvalifikovaných pracovníků vykonávajících vysoce tvůrčí práci. Převaha kvalifikace a s ní souvisejících znalostí jak tuto práci realizovat, je jednoznačně na straně výkonných pracovníků. Vzhledem k tomu, že práce tohoto charakteru se začíná významně rozšiřovat, neboť se stává klíčovým faktorem efektivnosti podniků, lze očekávat i významné rozšiřování liberálního stylu vedení.

Blažek uvádí, že z hlediska stylu vedení je důležitá proporce mezi zájmem vedoucího pracovníka o produkci a o spolupracovníky. Na tomto konceptu vznikla **teorie klasifikační sítě**, jejímiž autory je Robert Blake a Jane Moutonová. Zájem o produkci a zájem o lidi tvoří horizontální a vertikální dimenzi matice, viz. následující obrázek:



Horizontální dimenze zachycuje 9 stupňů intenzity a způsobu jak se vedoucí pracovníci zajímají o věcnou stránku prováděné práce, tj. o včasnost plnění úkolů, kvalitu práce, její hospodárnost apod. Vertikální dimenze zachycuje 9 stupňů intenzity a způsobu jak se vedoucí pracovníci zajímají o své spolupracovníky, tj. o jejich motivaci, interpersonální vztahy apod. S využitím dané matice můžeme ilustrovat následující charakteristické styly vedení:

- pole 1.1 představuje styl vedoucích pracovníků s minimálním zájmem jak o produkci, tak o lidi; jedná se o nedostatečnou řídicí práci vyústující do bezvládí,
 - pole 9.1 představuje technokratický styl, který s mírnou nadsázkou lze charakterizovat tak, že úkoly jsou plněny a produkce je vedoucím zajišťována navzdory podřízeným,
 - pole 1.9 je stylem vedoucího, který se stará o své spolupracovníky a přátelské vztahy mezi nimi, s cílem být u lidí oblíben, přičemž však zanedbává využití takto vytvářeného potenciálu k zajišťování potřebné produkce,
 - pole 5.5 je stylem průměrného vedoucího pracovníka, který je možno charakterizovat jako rovnováhu průměrného zájmu o produkci a průměrného zájmu o lidi,
- pole 9.9 lze označit za ideální styl; vedoucí dosahuje výsledků synergií danou spojením mimořádného zájmu o produkci a mimořádného zájmu o spolupracovníky; je typický pro lídry, dosahující vynikajícího plnění cílů prostřednictvím vynikajících schopností motivovat spolupracovníky.

Koučování

Je styl vedení lidí převzatý z oblasti sportu. V praxi se můžeme setkat s dvojím pojetím koučování:

- koučování jako *forma poradenství*: kouč je k dispozici manažerům (1. linie), kteří se na něho mohou obrátit s řešením svých problémů, konfliktů apod. Poskytuje radu, pomoc či stanovisko při řešení určitých úkolů či problémů s cílem zvýšit výkonnost celého týmu. Liniový vedoucí tak může převzít větší míru samostatnosti. Pokud se dostane do svízelné situace, měl by být připraven řešit sporné otázky, popř. se obrátit na kouče.
- koučování jako *styl řízení*: vedoucí pracovník omezuje přímé příkazy, projevy formální moci a posilování kázně. Nahrazuje je posilováním takových přístupů, které se opírají o prezentování cílů útvaru, o projevování důvěry v pracovní tým, o příslib pomoci, spolupráce či rádcovství při řešení problémů.

Kouč připravuje a vede svůj tým k dosažení špičkové výkonnosti s využitím všech individuálních předpokladů členů týmu, zná jejich názory, zájmy a problémy a podněcuje je k co nejlepším výkonům.

Úkolem kouče je být rádcem, který pomáhá s řešením problémů, zabezpečením nezbytných podmínek pro dosažení požadovaných výsledků. Aby tuto úlohu manažer splnil, musí být odbornou autoritou s bohatými znalostmi a četnými zkušenostmi.

V koučování lze spatřovat novou roli manažerů. Od manažera se stále více očekává zapojení do koncepčních činností, hledání cest, jak zlepšit provozní činnosti, iniciování a prosazování všech dobrých nápadů apod. Při zavádění tohoto stylu by měl manažer opouštět úlohu zadavatele úkolů a měl by se stát spíše instruktorem a následně až poradcem či rovnocenným partnerem.

Týmová práce

Stále více se prosazuje v moderních přístupech k vedení lidí. Existují dva základní pohledy na tým a týmovou práci:

- chápání týmu jako *uskupení lidí*, kteří jsou sdruženi za účelem plnění určitých a často i pravidelných pracovních úkolů. Charakteristickým rysem týmové práce je zdůrazňování vzájemné závislosti mezi výsledky a prací dané pracovní skupiny jako celku.
- chápání týmu jako *ad hoc pracovní skupiny*, sestavené k tvůrčímu řešení, realizaci specifického úkolu. Obvykle nad rámec běžných pracovních úkolů.

V prvním případě je smyslem prosazování týmové práce snaha přesvědčit pracovníky, že každý svým dílem přispívá ke konečným výsledkům skupiny a že nikoli uzavřenost, ale vzájemná spolupráce a pomoc jsou tou správnou cestou k dosažení cílů. Jedinec tak nabývá řady příznivých dojmů: na jeho práci záleží, může zažádat o pomoc. Sociální klima by se mělo projevat přátelskou, neformální atmosférou a dobrými mezilidskými vztahy.

Typy pracovních skupin:

- **pracovní koalice**: představuje nejjednodušší podobu aplikace týmové práce. Vedoucí využívá demokratického stylu řízení, popř. prvků koučování a do jisté míry zmocňování pracovníků. Je využívána práce s vizí, usiluje se o

vytvoření vzájemné důvěry. Pracovníkům je poskytnuta dostatečná pravomoc pro samostatné plnění vytyčených záměrů. Pokud jim chybí informace, sami se musí pít po informacích či jejich zdrojích. Je preferováno posilování znalostí a zkušeností.

- **autonomní pracovní skupiny** (15-25 lidí): Zkratka SMT. Představují moderní formu organizace práce. Mají nezanedbatelné přínosy jak pro organizaci (růst produktivity práce, snížení nároků na management, odpadá úloha mistra, kontrolora, provozního údržbáře apod., snižuje se fluktuace), tak i členy skupiny. Členy spojuje konečný výsledek jejich činnosti. Mezi skupinou a vedením je uzavřena dohoda, která vymezuje základní pravidla fungování a odměňování skupiny. Mezi charakteristické rysy práce této skupiny patří: plná odpovědnost za vykonanou práci, rozhodování o převzetí případných dalších úkolů, práci je sama vnitřně dělena mezi své členy, přebírá záruky za kvalitu vykonané práce, sama zabezpečuje kontrolní činnosti, přebírá péči o seřízení strojů a jejich údržbu, volí ze svého středu zástupce, který ji prezentuje navenek, zabezpečuje vnitřní koordinaci práci, skupina sama rozděluje mzdové prostředky, které obdrží pro celou skupinu.
- **tvůrčí týmy** (5-11 členů): jsou ustanovovány pro řešení různých tvůrčích úkolů (vědecko-technických, projektových, konstrukčních apod.). Typické rysy: obvykle má multidisciplinární zastoupení s cílem dosáhnout optimálního složení členů pro řešení komplexního úkolu, skupina není vnitřně strukturovaná (ovšem jsou rozděleny role: *vedoucí* – moderuje diskusi, sumarizuje, *zapisovatel* – zachycuje rozhodující závěry, *parlamentář* – zklidňuje diskusi, *strážce času* – hlídá efektivnost vynakládání času, *mluvčí* – prezentuje výsledky), neformální jednání a tolerantní diskuse, minimum administrativy. Tým je hodnocen podle svých konečných výsledků, fungování týmu je dočasné (do vyřešení problému).

Delegování

Úzce souvisí se zmocňováním, ve smyslu pověření výkonem nebo přenesení vymezeného rozsahu pravomocí a odpovědností na jinou (zpravidla podřízenou) osobu. Některé z činností mohou být delegovány formálně – písemným pověřením, organizačním či podpisovým řádem, jiné určeny ad hoc příkazem apod. Umění vhodně delegovat patří k důležitým schopnostem manažera:

- manažer nemůže předávat podřízenému kompetence, které byly jednoznačně delegovány jemu samotnému a za které zodpovídá. Stejně tak není vhodné, aby si ponechal pouze jednoduché úkoly a delegoval rizikové a nepopulární úkoly,
- manažer by neměl zasahovat do řešení delegovaných úkolů a neměl by je ani přebírat zpět do své kompetence. Tato zásada neplatí v mimořádných situacích,
- manažer odpovídá za chyby svých spolupracovníků, pokud: jasně nevytyčí cíle pro dosažení, nesdělí všechny potřebné informace, nekontroluje průběh procesů, které vedou ke splnění cíle.

Neschopnost správně delegovat souvisí s celou řadou zábran. Manažeri se často obávají, že: na odpovědnost zaměstnanců se nelze spolehnout, delegováním ztratí kontrolu nad úkolem a jeho výsledkem, delegování by snížilo jeho manažerskou pravomoc a autoritu. Manažer se domnívá, že je jediný, kdo má všechny informace, zaměstnanci nemají přehled o celkové situaci, sám vykoná práci rychleji nebo že zaměstnancům přinese dobrá práce uznání a jemu nikoliv. Delegování předpokládá, že na významnějších firemních pozicích se nacházejí samostatně uvažující osoby, jednající v rámci svých pravomocí s plnou vlastní odpovědností. Pokud by manažer prováděl všechna rozhodnutí sám, bránil by svým zaměstnancům naučit se přebírat iniciativu a odpovědnost za úspěšné dokončení úkolů. Dlouhodobým úkolem manažera je zapojit na základě delegování do procesu rozhodování co největší počet osob.

Postup při delegování: **kommunikace úkolu** (přesně popsat, čeho má být dosaženo), **vysvětlení kontextu úkolu** (proč se má úkol udělat, jaký je jeho význam v celkovém kontextu firemních cílů, možné komplikace), **stanovení standardů** (jaká kritéria budou použita pro hodnocení úspěšnosti splnění úkolu), **poskytnutí pravomocí** (nutné poskytnout pravomoci, aby nedocházelo ke konfliktům s ostatními zaměstnanci), **poskytnutí podpory** (manažer určí zdroje k vykonání úkolu a taky je poskytne), **vytvoření motivace** (potvrzení důvěry ze strany manažera, že úkol bude zaměstnancem úspěšně dokončen).

Model Herseye a Blancharda

Paul Hersey a Keneth Blanchard zavádějí novou proměnnou - **zralost**. Mírou zralosti je připravenost splnit úkol. Vedoucí by pak měl zvolit přiměřený styl vedení v závislosti na zralosti podřízených. Zralost má dvě složky:

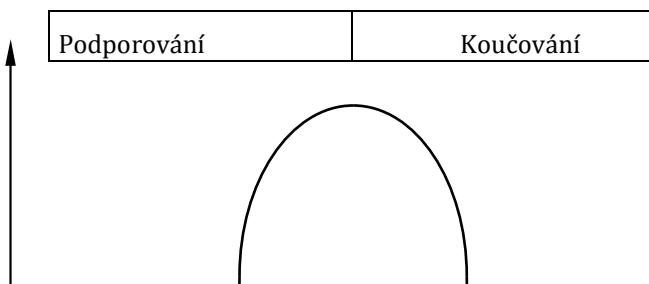
- **zralost pracovní:** je dána dovednostmi a odbornými znalostmi, potřebnými ke splnění úkolu,
- **zralost psychologická:** spočívá v připravenosti podřízených přijmout odpovědnost za splnění úkolu.

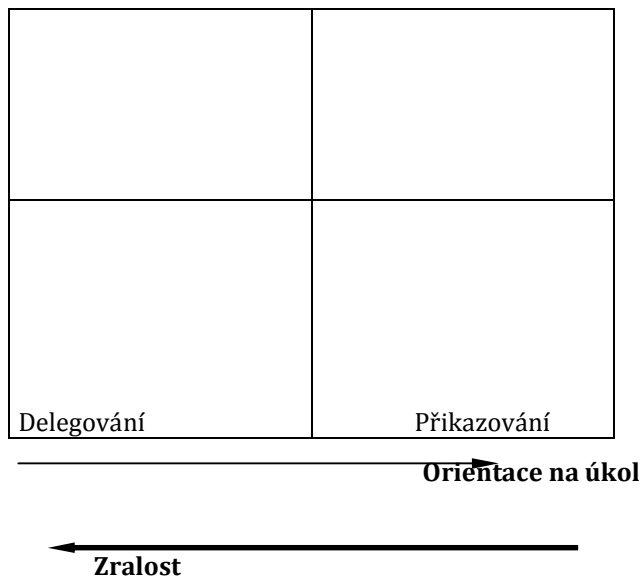
Chování vedoucího při vedení lze popsat ve dvou dimenzích:

- **podpurné chování** (což je totéž jako úcta nebo orientace na lidi)
- **direktivní chování** (které odpovídá struktuře nebo orientaci na úkol).

Následující diagram, vymezuje čtyři styly vedení (dirigování, koučování, podporování a delegování):

Orientace na vztahy





Vedoucí bude volit správný styl řízení v závislosti na zralosti pracovní skupiny:

Přikazování

Týmu, který si neví rady, zpracovává se do úkolu, je třeba přikazovat - vést krok za krokem, přesně určovat co a jak se bude dělat.

Koučování

S tím, jak si členové týmu osvojují potřebné dovednosti, mění se i styl vedoucího. Protože po stránce pracovní již dosáhli podřízení určité úrovně dovedností a začínají se mezi nimi objevovat kompetenční i jiné spory. Dochází k poklesu pracovní morálky, protože původní elán naráží na množství potíží. Nyní je třeba věnovat více pozornosti vztahům mezi lidmi. Vedoucí koučuje. To znamená, že se daleko více věnuje lidem a řešení interpersonálních problémů.

Podporování

S dalším rozvojem týmu přechází k podporování, postupně omezuje pozornost věnovanou lidem, protože ti se učí zvládat své konflikty sami. V poslední fázi deleguje - kolektiv, vyspělý pracovní i psychologicky, zvládá jak pracovní úkoly, tak interpersonální dynamiku i bez vedoucího. Vedoucí spíše pomáhá při zvládnutí mimořádných událostí a věnuje se strategickým záležitostem.

Delegování

Hlavním posláním práce vedoucího je rozvoj zralosti členů týmu. Tým v závěrečné fázi je schopen samostatně dosahovat cílů organizace.

19. Systém a model, systémové modelování, formalizace pojmu systém.

Kybernetika, informace, množství informace, regulace a řízení, entropie.

Systémovým přístupem chápeme takový způsob myšlení a teoretického či praktického řešení nějakého problému, který se vyznačuje účelovým nazíráním člověka na objekt jeho zájmu. Člověka, jehož záměrem je poznat, vytvořit nebo změnit konkrétní objekt, vyřešit daný problém, nazveme *konceptorem*. Konceptor si na jedné straně všímá vlastností relevantních řešenému problému, na druhé straně nespouští ze zřetele komplexní („celistvé“) vnímání vnitřních i vnějších souvislostí zkoumaného objektu s ostatní realitou. Konceptor stojí vždy mimo objekt svého zájmu, „vně“ objektu.

Systémový přístup je obecně platná „optika“, nástroj v rukou konceptora, použitelný při řešení konkrétních problémů, před které je konceptor postaven. Představuje proces postupného zkoumání reality¹⁾, jehož základními rysy jsou:

- **účelné (myšlené) zjednodušení** pozorovaných vlastností a souvislostí zkoumaného konkrétního objektu nebo jevu
- **zobrazení** záměrně zjednodušeně pozorovaných vlastností a souvislostí konkrétního objektu **do nově tvořeného abstraktního objektu - systému**
- **zachování komplexnosti (celostnosti) obrazu** procesů, vlastností a souvislostí, pozorovaných v konkrétním objektu, tedy celostnosti systému. Předlohou, podle níž je vytvářen celostní systém je přirozená celistvost²⁾ původního zobrazovaného objektu
- předmětem výzkumného zájmu jsou pouze **funkční vztahy**, souvztažné s cíli pozorování, obecněji **logické operace na systémech**
- v rozpoznávání vztahů mezi analyzovanými abstraktními objekty a jejich částmi je důsledně uplatněn **princip kauzality**.

Systémem rozumíme abstraktní objekt, účelově definovaný konceptorem, který jako celek vykazuje určité funkční vlastnosti. Základní funkční vlastností je **chování systému**. Chování systému je obecně možno vymezit jako závislost výstupů ze systému na vstupech do systému. Vstupem systému míníme obraz podnětu, který působí na původní objekt konceptorova zájmu a vyvolává v objektu nějakou činnost. Výstupem systému rozumíme obraz reakce původního objektu na určitý podnět. V nestrukturovaném pohledu pozorujeme pouze chování systému jako celku. Strukturovaný systém je tvořen množinou prvků (nestrukturovaných systémů) a vazeb mezi nimi.

„Systém je komplex prvků nacházejících se ve vzájemné interakci“

Přitom **prvkem** je míněna dále nestrukturovaná část systému a **interakcí** podmínka vztažená na vzájemná spojení prvků a to tak, že vstupy kteréhokoliv z prvků systému musejí vstupovat do některého jiného prvku systému nebo do okolí systému. **V systémové vědě ale důsledně odlišujeme původní objekty (originály) od systémů, které jsou jejich účelovými obrazy.**

Okolím systému rozumíme účelově definovanou množinu prvků, které nepatří do systému, ale podstatným způsobem ovlivňují jeho chování. Podle vztahu systému k okolí rozdělujeme systémy na tři základní typy:

- **Uzavřený systém** - vztah k okolí není definován, systém nemá hraniční prvky.
- **Relativně uzavřený systém** - jsou přesně definovány jak vztahy, kterými je systém z okolí ovlivňován, tak vztahy, kterými systém okolí ovlivňuje.
- **Otevřený systém** - jsou uvažovány všechny možné účinky okolí na systém a naopak.

19. 1 MODEL JAKO VZTAH MEZI ORIGINÁLEM A JEHO SYSTÉMOVÝM OBRAZEM

Výsledkem definice systému na konkrétním objektu je model objektu.

Model objektu lze definovat jako systém, který vždy chápeme v souvislosti s objektem, na němž je definován a vzhledem a k němuž je zobrazovaný objekt považován za originál. Modelová zobrazení objektu a jeho okolí jsou zpravidla viděny, vnímány a vyjádřeny konceptorem - tedy tím, kdo se rozhodl objekt zkoumat, případně změnit. Proces, kterým konceptor účelově zjednodušuje objekt a jeho okolí, záměrně vybírá a popisuje vztahy a faktory, které hodlá zkoumat, nazýváme definováním systému modelu na objektu. Model tedy považujeme za systém se všemi vlastnostmi, které klademe na systémové zobrazení. Rovněž tak model okolí objektu je zjednodušeným pohledem

konceptora na objekty, které se mu jeví vzhledem ke zkoumanému objektu jako vnější a jejichž vztahy se zkoumaným objektem považuje z hlediska cíle svého pozorování za důležité nebo významné. Jsou rovněž definovány jako systém, obvykle nazývaný podstatné okolí zkoumaného objektu.

Při definování systému na originále si musíme stále uvědomovat, že model objektu je účelově zjednodušeným pohledem konceptora na zkoumaný objekt, a že toto zjednodušení má dva hlavní důvody- umožňuje konceptorovi systematicky pozorovat zkoumaný objekt z hledisek, které považuje za účelné a významné, a proto od řady faktorů a vztahů abstrahuje, vědomě je dočasně nebere v úvahu. Je poplatné schopnostem a znalostem konceptora rozeznat a popsat vlastnosti a vztahy, s nimiž se v originále setkává.

19. 2. SYSTÉMOVÉ MODELOVÁNÍ

Podstata modelování spočívá v tom, že zkoumaný objekt-originál a jeho okolí nahradíme systémy (účelovými zjednodušenými zobrazeními objektů), které nazveme modely. Pro jeden zkoumaný objekt a jeho okolí tedy můžeme vytvořit teoreticky nekonečně mnoho modelů.

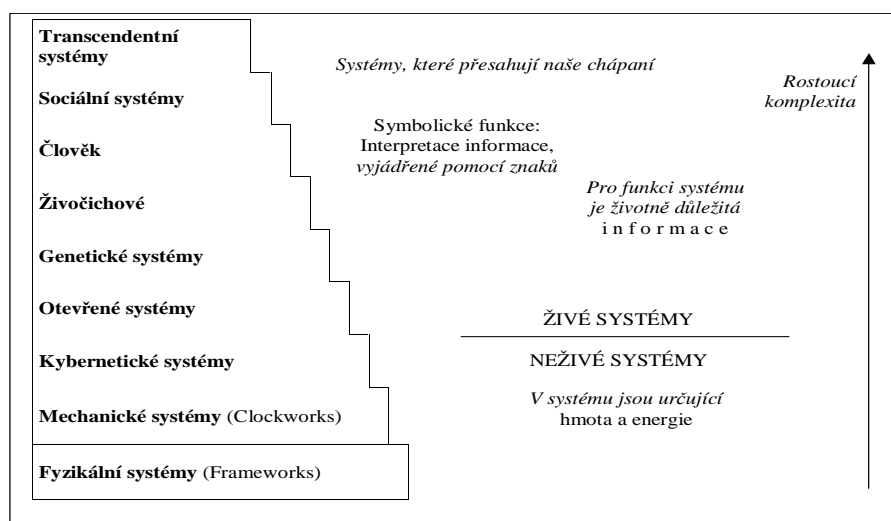
Na modelu zkoumaného objektu a modelu jeho okolí provádíme experimenty, zaměřené na hlubší **poznání vnitřních a vnějších funkčních vlastností modelu** a jeho vztahů vzhledem k modelu okolí. Zároveň poznáváme faktory, které tyto vlastnosti a vztahy ovlivňují.

S pojmem modelování bývá často ztotožňován pojem „**simulace**“ - je výzkumná metoda, jejíž podstata spočívá v tom, že zkoumaný dynamický systém nahradíme jeho simulátorem a s ním provádíme pokusy s cílem získat informaci o původním zkoumaném systému.

Dvě nejčastěji zmiňované klasifikace systémů, které jsou v informačním managementu považovány za významné. **První klasifikace** (podle Petera Checklanda (Checkland 1981) člení systémy do čtyř skupin, a to:

- **Přirozené systémy** jsou základem okolního světa. Příkladem mohou být systémy, pozorované na fyzikálních a biologických objektech (včetně člověka). Vytvářejí dvě velké podskupiny: systémy živé (účelné systémy) a systémy neživé.
- **Navrhované systémy (záměrné systémy)** - uměle vytvářeny člověkem, a to s předem daným záměrem. Může se jednat o systémy, definované na fyzikálních uměle vytvářených objektech (automobil, vodovodní síť) nebo na abstraktních objektech (soustava rovnic, projekt).
- **Systémy lidských aktivit** mají primární význam právě pro oblast managementu (stát, nemocnice, hospodářská organizace). Jsou to systémy, v nichž jsou rozhodujícími prvky lidé (pozorování jako přirozené systémy), kteří však tvoří sociálně-kulturní systém.
- **Transcendentální systémy** jsou systémy, které sice přesahují hranice přesného popisu (definice systému), avšak lze je pozorovat jako kvalitu vztahů mezi prvky přirozených systémů, systémů lidských aktivit a vztahů mezi těmito systémy (kvalitu vztahů v systémech tvořených sítí uvedených systémů).

Bouldingova klasifikace systémů



S rostoucí úrovní zařazení systému v hierarchii roste i jeho složitost. Mění se také význam informací jak uvnitř systému, tak ve vztahu systému k jeho okolí. Systémy vyšší úrovně rostoucí měrou závisejí na informacích a mají také rozdílnou schopnost informace vyhodnocovat a obecně vzato interpretovat. Zároveň s rostoucím zařazením v hierarchii se mění závislost výstupů systémů na informačních zdrojích.

- **Fyzikální systémy** tvoří základní prvky („frameworks“) pro všechny vyšší typy systémů. Jejich struktura je dána vztahy, poznanými v mikrokosmu (povahou objektů - elementárních částic hmoty a jejich energetickými stavy). Na úrovni molekul a vyšších částic je struktura těchto systémů opět úměrná stupni poznání hmotně-energetických přeměn.
- **Mechanické systémy** mají obvykle strukturu, charakteristickou determinovanými vztahy mezi prvky. Jsou to zobrazení technických objektů, stroje a zařízení, a proto jsou systémy na této úrovni někdy označovány jako systémy typu „hodinového stroje“ (clockworks).
- **Kybernetické systémy** přinášejí do následující úrovně hierarchie systémů novou kvalitu působením zpětné vazby. Zpětná vazba, jak již bylo řečeno, zajišťuje udržování rovnovážného stavu systému v předem stanovených mezích. Pro zpětnou vazbu je významné, že má deterministický charakter a je nastavena z vnějšku systému. Kybernetické systémy zpracovávají informace z okolí, mají schopnost se v jistém rozmezí svých vlastností přizpůsobovat změnám okolí, mohou uchovávat informaci a využívat tuto informaci ke změnám své struktury. Vždy se však jedná o chování předem naprogramované, do systému vložené. Neschopnost vlastní reprodukce. Jsou tedy omezeny pasivitou vnitřních i vnějších reakcí na vstupy z okolí-bez přívodu energie z okolí postupně snižují uspořádanost vlastní struktury a směřují k postupnému zániku.
- **Otevřené systémy** jsou spojovány s existencí života. Za nejjednodušší otevřený objekt je považována buňka. Otevřený systém také z okolí přijímá energii, kterou však sám získává a využívá k formování vlastní strategie vztahu k okolí, zejména k zachování vlastní existence. Můžeme říci, že u těchto systémů dochází k interakci s okolím, pro něž je charakteristická výměna energie s okolím.
- **Genetické systémy** jsou složitě strukturované systémy s genetickou informací, umožňující jejich reprodukci. Významnou vlastností těchto systémů je schopnost evoluce. Tento proces je podmínován „učením se“ systému. Informace uchovávaná v procesu učení zvyšuje adaptabilitu systému vůči okolí. Výsledkem učení je změna struktury a chování systému, při čemž systém stále efektivněji využívá energii, vynakládanou na tyto změny.
- **Živočichové (animální systémy)** vykazují vyšší úroveň genetické informace. Jsou to systémy, které mají schopnost se okolí nejen přizpůsobovat, ale v jistých mezích je také aktivně ovlivňovat.
- **Člověk** – jako jediný představitel systémů s psychickými vlastnostmi – zejména vědomím vlastní existence, schopností symbolického myšlení a záměrného jednání.
- Symbolické myšlení je výsledkem činnosti vyšší nervové soustavy. Člověk je schopen abstraktního myšlení, ve kterém je chopen vytvářet obrazy okolí (světa) abstraktně, pomocí symbolů. Pomocí symbolů je člověk schopen „konstruovat možné světy“, tj. dosud neexistující systémy a následně je realizovat jako záměrně vytvářené systémy.
- **Sociální systémy** představují v reálné praxi nejvyšší a nejsložitější dosud poznanou úroveň systémů. Jejich typickou vlastností je, že jejich vznik a existence je dána potřebami a zájmy lidí, kteří jsou pod vlivem obou těchto faktorů ochotni vstupovat do vzájemných interakcí. Systém vzájemných vztahů umožňuje lidem efektivněji dosahovat naplnění svých individuálních potřeb plynoucích z jejich hodnot. Lidé, kteří s tímto úmyslem vstupují do vzájemných interakcí, však mění charakter svých vztahů a činností uvnitř systému, který se rozhodli utvořit i vně systému k okolí.

19. 3. KYBERNETIKA

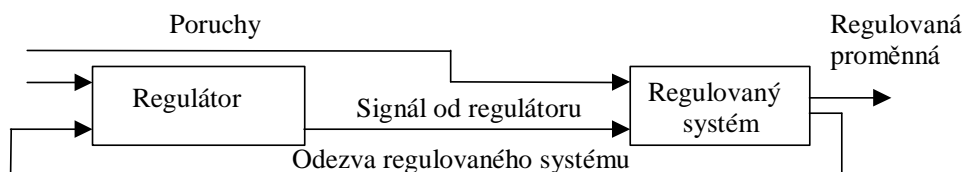
Definice kybernetiky: (N.Wiener): Předmětem kybernetiky je zkoumání procesů řízení a zpracování informací v technických systémech i živých organismech a kolektivech skládajících se z živých organismů a technických systémů.

V polovině 20. století položil Norbert Wiener základy kybernetiky – zkoumání procesů řízení a zpracování informací v technických systémech i živých organismech a kolektivech skládajících se z živých organismů a technických systémů. Při zkoumání pomocí kybernetiky vytváříme abstraktní systémový model. Při použití metody abstrakce musíme rozpoznat co je podstatné pro zkoumání a od čeho je možné abstrahovat. Kybernetika se zabývá stavem systému (rozpořádání systému v pozorovaném okamžiku), jeho změnou (transformací), varietou, stabilitou, regulací systému i jeho řízením.

Kybernetika se zabývá studiem podmínek, za kterých systém může dosahovat a udržet si předem stanovený stav, nebo předem stanovené cílové chování. Výsledkem je poznání, zda existuje taková trajektorie vstupů, která vede k horní hranici oblasti aktivity systému, a která umožní systému, aby trvale setrval v tomto stavu. Rovnovážný stav může být

stabilní nebo nestabilní. Proti udržení systému v horní hranici aktivity totiž v reálných podmínkách působí rušivé vlivy. Ty mohou být rovněž vnímány jako určitý druh vstupů působících na systém. Jsou to však vstupy nežádoucí z hlediska udržení systému v oblasti rovnovážného stavu. Kybernetika svými metodami usiluje o nalezení takových uměle zavedených vstupů do systému, které by zajistily systému setrvávat v rovnovážném stavu i za působení rušivých vstupů.

Regulaci systému je míněno takové účelné působení na systém, jehož smyslem je eliminovat působení rušivých vlivů (vstupů) na systém a trvale udržovat systém v předem stanoveném rovnovážném stavu (většinou vůči okolí systému) nebo udržovat kritické proměnné systému v předem stanovených mezích. K účinné regulaci systému bývá obvykle v rámci systému vytvořen **specializovaný regulační subsystém**, který monitoruje působení rušivých vlivů na systém a podle předem stanovených programů ovlivňuje specializovanými vazbami (většinou zpětnými vazbami) stav systému tak, aby nedošlo k porušení základní struktury systému a regulované proměnné byly udrženy ve stanovených mezích.

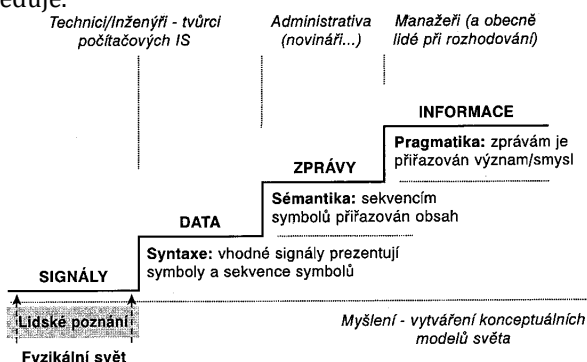


Řízení systému je účelné a cílově zaměřené působení řídicího subsystému na řízený subsystém, zaměřené na vyvolání cílového chování (řetězce výstupů nebo řetězce stavů) řízeného subsystému požadovaného konceptorem. Pro udržení dynamické stability systému jsou v systému zakomponovány zpětné vazby, které přenášejí informace uvnitř systému.

19. 4. INFORMACE A INFORMATIKA

Informatikou v dalším rozumíme obor lidské činnosti, který se zabývá vytvářením obrazů o reálném světě. Soustřed'uje především pozornost na to, jak obrazy světa vznikají zpracováním, jak jsou zpracovávány, jaké nástroje a metody se k tomu využívají, jak mohou být výsledky získaného poznání využity. **Informatikou v dalším rozumíme obor lidské činnosti, který se zabývá vytvářením obrazů o reálném světě.** Soustřed'uje především pozornost na to, jak obrazy světa vznikají zpracováním, jak jsou zpracovávány, jaké nástroje a metody se k tomu využívají, jak mohou být výsledky získaného poznání využity. **Informatika jako aplikovaná disciplína** se zaměřuje na účelnou a účinnou komunikaci a využití dat. Pozornost se věnuje dílčím operacím, jako jsou sběr, přenos, uchovávání, zpracování a v určité míře i vyhodnocování a aplikační zhodnocování dat. Jde především o operace, které představují „technologické aspekty“ práce s informacemi.

Údaj (data) je obraz vlastností objektu, vhodně formalizovaný pro přesnost, interpretaci, nebo zpracování prostřednictvím lidí nebo automatů,...**Informace** je význam, který člověk přisuzuje údajům (datům). *Formalizované pojetí informace* je vztaženo k organizovanosti hmoty (energie) a je tedy objektivní, na člověku nezávislé (obdobně všechny odvozené pojmy v rámci teorie informace, jako je množství informace, entropie apod.), *významové pojetí informace* je vztaženo k účelu, který člověk tvorbou obrazu o světě sleduje, a tudíž všechny pojmy v rámci významového pojetí informace jsou podřízeny úrovni lidského poznání a zájmům, které člověk nazíráním a vysvětlováním světa sleduje.



Při „zdolávání jednotlivých stupňů“ na cestě k informaci, využívané v managementu, je nutné v procesu interpretace přiřadit syntaktické, sémantické a pragmatické aspekty.

- rovina volby symbolů (znaků),

- rovina syntaxe - sestavování znaků do řetězců (sekvencí znaků) – tvorba dat,
- rovina sémantiky - přiřazování obsahu jednotlivým sekvencím – tvorba zprávy,
- rovina pragmatiky - přiřazování významu (smyslu) jednotlivým zprávám – tvorba informace.

Pro oblast managementu a podnikání je typické a zároveň nesmírně důležité, že lidé převážnou část informací vyjadřují pomocí jazyka, další část pomocí jiných znakových soustav, např. neverbální komunikace. Teprve v procesu interpretace získávají data význam a informace hodnotu. Pokud není příjemce dat schopen informaci interpretovat, pak pro něj žádnou hodnotu nepředstavuje. Protože interpretace informace je závislá na hodnotách, vyznávaných příjemcem, může být táž informace interpretovaná různě a individuálně jí může být přisouzena velmi rozdílná hodnota. Odtud pramení i vysvětlení mnohdy nízké účinnosti komunikace mezi manažery a zaměstnanci podniku. Správná interpretace informace je totiž podmíněna stupněm (mírou) vyznávání těchž **podnikových** (skupinových) **hodnot** mezi komunikujícími subjekty.

Interpretace je také závislá na **kontextu**, v němž je informace chápána a vyhodnocována. K tomu, aby byla informace správně příjemcem pochopena, je nezbytné, aby panovala mezi odesilatelem a příjemcem shoda v posuzování závažnosti a významu, který oba přiřazují podmínkám jevů a dějů, které informace zobrazuje, o nichž vypovídá. Data sama jsou pouze nositeli potenciální hodnoty informace. Data tedy sama o sobě hodnotu nemají. Dostávají ji až vzhledem k potřebám a zájmům příjemce, až jsou považována za informace. Proto se může teprve informace stát zbožím a být předmětem obchodu. Jsou-li obchodována data, potom jsou příjemcem (klientem) považována za zdroj poznání a tedy za velmi pravděpodobné informace.

20. Systémové zobrazení podniku založené na vztahu produktu a potenciálu.

Potenciál podniku a jeho složky. Technický a sociální subsystémy podniku a posouzení stupně vyzrálosti managementu v obou subsystémech podniku. Objektivní tendence urychlování změn v podniku.

20. 1. Produkt a potenciál – dvě složky bohatství

(produkt a potenciál – vztah mezi kinetickou a potenciální energií)

Pro podnikové složky bohatství můžeme použít označení „krátkodobý zisk a dlouhodobá konkurenceschopnost“ nebo „peníze a excelence“, což jsou synonyma k pojmům „produkt a potenciál“. *Produkt je výsledkem transformace potenciálu.* Je důležitý pro dlouhodobou prosperitu, produkt je naléhavý pro okamžité jištění existence.

Produkt chápeme jako *výsledek využití (exploatace) potenciálu*, za který obdržíme vše, co potřebujeme pro jištění krátkodobé existence, i rozvoj potenciálu pro dlouhodobou prosperitu. *Má podobu výrobku, služby, vyléčeného pacienta atd.* Nejfrekventovanější finalitou produktu jsou peníze, které obdržíme v objektivně stanoveném množství za uspokojení objektivně stanovené potřeby. *Produkt je objektivní složkou bohatství*, neboť za peníze je možno pořídit objektivně všechny potřeby, které jistí, zabezpečují existenci jednotlivce, organizace či podniku. Bez jejich přísunu hrozí zcela objektivní ohrožení jejich existence. Použití peněz jako výsledku exploatace potenciálu je možno rozdělit do tří kategorií:

- P1 – peníze netvoří produkt ani potenciál, přesto jsou pro ně nezbytností, protože zabezpečují jejich ochranu – bez nové přidané hodnoty – např. zabezpečení proti kriminalitě, pojištění, ekologická ochrana atd. Dále peníze na odstraňování veškerého zastaralého a nefunkčního, co by svou existencí zmenšovalo potenciál, a tím i produkt.
- P2 – peníze sloužící k transformaci potenciálu do produktu neboli oběžné prostředky pro produktový hodnototvorný proces.
- P3 – peníze investované do revitalizace potenciálu, které slouží k růstu potenciálu budoucích období.

Efektivnost využití peněz je podmíněna úrovní potenciálu. Peníze samy o sobě nemají žádnou schopnost transformace v sobě skryté energie na ochranu, reprodukci či rozvoj člověka, organizace či podniku. Pouze ve spojení s potenciálem svého držitele jsou schopny tyto procesy energeticky zabezpečovat, a to pouze v úrovni svého držitele.

Potenciál vyjadřuje zralost jednotlivce, organizace či podniku k soutěži s jinými subjekty podle toho, jak proběhne jeho transformace do produktu. Můžeme jej vyjádřit jako pravděpodobnost jeho efektivní transformace do produktu nebo naopak jako míru neuspořádanosti = entropii k potřebám zákazníků či úrovni nejlepších konkurentů. Potenciál vyjadřuje vnitřní subjektivní úsilí jednotlivce, organizace či podniku, potřebné k dosažení konkurenceschopnosti vůči jiným účastníkům soutěže o růst bohatství. Proto jej můžeme označit jako **subjektivní složku bohatství**. Celkové bohatství podniku lze potom vyjádřit pomocí dvou čísel vyjadřujících objektivní (ekonomické ohodnocení podniku) i subjektivní složku bohatství.

Management jako umění a věda růstu je tak vlastně disciplínou řízení změn, protože jeho prvotním úkolem je pomocí proudu změn vytvořit potenciál a následně jej proudem přetransformovat do produktu. Revitalizace podniku – tvorba potenciálu – tvoří proud změn, jehož prostřednictvím do podniku kvalifikovaným způsobem investujeme energii peněz i životní energii lidí s cílem snížit celkovou entropii.

Následně tento potenciál exploatujeme do podnikového produktu, v jehož procesu získáváme energii peněz od zákazníků při růstu entropie, neboť konkurence v tomto období revitalizuje své potenciály a náročnost zákazníka narůstá. Zpomalit nárůst entropie, tedy rostoucí nedostatečnost, je možno pouze jediným způsobem – v průběhu exploatace provádět částečnou revitalizaci cestou kontinuálního zlepšování všech činností v podniku. Přes seberozsáhlejší průběžné vylepšování procesu exploatace potenciálu dojde k jeho vyčerpání a cyklus řízení změn se musí opakovat zásadní revitalizací potenciálu.

Ilja Prigogine - živé-otevřené systémy ze svého okolí pro svou existenci získávají stále více energie, což způsobuje, že musí do prostředí rozptylovat stále větší množství entropie – růst entropie v prostředí je nutí ke zvyšování jejich stupně komplexnosti – princip trvalého růstu komplexnosti otevřených systémů je základní zákonitostí řízení proudu změn. Úspěšnost managementu stojí a padá s úspěšností řízení změn jak v procesu tvorby – revitalizace- stupně

komplexnosti (vypuzování entropie), tak v procesu jeho exploatace do podnikového produktu, jež umožňuje přisun energie do podniku.

Podnik, který umí dosáhnout vysokého potenciálu, nebude mít potíže transformovat jej i do produktu. Pro podnik, který umí vytvářet proud produktů, ovšem neplatí, že bude automaticky způsobilý revitalizovat potenciál. Efektivní budování podnikového potenciálu je proto ústřední úlohou jak vlastníků podniku a jeho managementu, tak všech jeho zaměstnanců. Jeho vytváření musí být procesně zvládnuté – každý pracovník má vědět, co, kdy, jak a proč má dělat, aby se vytvářel nejen proud produkce, ale i proud změn, směřující k růstu podnikového potenciálu.

Dimenze stupně komplexnosti neboli podnikového potenciálu:

- znalosti podnikových procesů,
- energetizace lidí.

20. 2. Technický subsystém podniku

Suma znalostí podnikových procesů; sestává ze všech zhmotnělých i nezhmotněných znalostí procesů, revitalizace potenciálu i jeho exploatace do produktu.

Základními podnikovými procesy či makroprocesy jsou:

- marketing/prodej
- výzkum/vývoj
- ekonomika/finance
- nákup/skladování
- výroba/údržba
- logistika/informatika
- administrativa/personalistika

Znalostní zvládnutí znamená jejich *hmotné vybavení, znalosti i dovednosti*. Každý proces funguje komplexně a zároveň umožňuje fungování zbývajících procesů. Management podniku ohodnocuje úroveň jednotlivých podnikových procesů v rozmezí: úplná nedostatečnost (1) až úplná dokonalost nejlepšího konkurenta (0). Průměrný český podnik – 0,55; nejhorší 0,65, nejlepší 0,3. Nejméně rozvinutými procesy jsou v současnosti výzkum/vývoj a logistika/informatika.

Vyzrálост technického subsystému podniku je možno hodnotit i jako způsobilost získávat energii peněz z podnikatelského prostředí při jeho rostoucí turbulenci. Růst turbulence, chaotičnost či diskontinuitu způsobuje nárůst kritérií, kterými je nutno optimalizovat řízení podnikových procesů. Rostoucí turbulence prostředí proto znamená růst počtu optimalizačních kritérií za podmínky, že zvyšování počtu kritérií je doprovázeno zvýšením a nikoliv snížením optima s nižším počtem optimalizačních kritérií. Tato podmínka je splnitelná jen při růstu stupně komplexnosti, což umožňuje hodnotit růst stupně komplexnosti podniku růstem počtu synergicky propojených kritérií optimality.

Dle jednotlivých kritérií rozlišujeme management podniku jedno až pětikriteriální. Pro snadné zapamatování značíme*:

- * množství produkce a sortiment
- ** + náklady a množství
- *** + kvalita (např. mana podniku umí řídit efektivně podnik dle kritéria maximalizace množství, při minimalizaci nákladů a maximalizaci kvality.)
- **** + průběžnost a souběžnost času
- ***** + optimální okamžik

Průměrný český podnik lze považovat za dvouačtvrtěhvězdičkový – top management ***, lidé na dílně stěží**. Nejhorší podniky jsou **, nejlepší***.

Technický subsystém je uzavřený systém, protože jednou vybudovaný potenciál v čase vlivem změn v podnikatelském prostředí i vlivem fyzického opotřebení stárne. Každý výrobek, technologie, know-how v čase exploatace stárne. Stárnutí provázené kontinuálním zlepšováním zpomaluje svůj průběh, a tím zvyšuje ekonomickou efektivnost vytěžení potenciálu neboli účinnost přeměny energie na práci.

3 hlavní věty termodynamiky:

1. **Věta o konstantním stavu energie** – pro vybudování potenciálu budou bez kontinuálního zlepšování všechny vstupní formy energie konstantní. Neměnnost nákladů je pro ekonomickou efektivnost využití potenciálu nepřijemnou skutečností. Závěr pro praxi – Zaveďte do podniku program kontinuálního zlepšování včetně metodiky nástrojů TQM – totální kvality řízení pro snížení všech vstupních nákladů.
2. **Věta o růstu entropie** – sebevětší potenciál technického subsystému bude v čase exploatace zastarávat fyzickým opotřebením i morálním zaostáváním za rozvíjející se konkurencí. Závěr pro praxi – Zaveďte kontinuální zlepšování s TQM pro zpomalení procesu stárnutí. Využívejte zákonitosti efektivní exploatace dosaženého potenciálu. Citlivě nastavte bifurkační bod (bod rozdělení, v němž je nutno rozhodnout, kterým směrem se bude pokračovat – realizovat či nerealizovat změnu) pro diskontinuální změny revitalizace potenciálu – ne jako únik od zániku, ale jako touhu neztratit kontakt s nejlepšími.
3. **Věta o limitě uzavřených systémů** – beze změn každý uzavřený systém zanikne. Závěr – Řízení proudu změn musí být pro podnikový management ústředním tématem jejich řídicí praxe, a to jak pain management – zraňování se vlastní nedostatečností, tak remedy management – hledání a implementace změnových idejí. Zaveďte do podniku systém hlídající vše, co dosáhlo vysokého stavu entropie – entropická centra a proměnilo se tak v producenty nebo nositele entropie a důsledně je ořezávejte. Toto ořezávání či vytěšňování se může týkat lidí, kteří se svými zastaralými názory brání změnám, ale i výrobního programu, technologie, procesů, činností, úkonů atd. Tato hygienicko-pořádková činnost odlehčuje podniku od entropické zátěže, která, pokud by v podniku zůstávala, vážala by na sebe příliš mnoho energie, jíž by se pak nedostávalo na produktovou exploataci nebo na potenciálovou revitalizaci.

20. 3. Sociální subsystém podniku

Přináší do procesu košatění obou složek bohatství životní energii lidí. Velikost sociálního subsystému není přímo úměrná počtu pracovníků v podniku, ale množství integrované životní energie určené pro růst obou složek bohatství. Pro rozvoj a řízení lidských zdrojů je nutné pracovat s jednotkami energie získané pro košatění bohatství, a nikoliv s personalistickým pojetím množství pracovníků. (Alexander Makedonský uměl svá vojska natolik energetizovat, že pro úspěšné vedení války s Peršany mu stačilo třikrát méně vojáků než Peršanům. Dva cíle, do nichž lidé vkládají životní energii:

- jistění existence – přežít;
- rozvoj kvality života – prožít

Životní energie člověka – **energie egoevalvační** (EEE). Pokud cíle jednotlivce jsou v přímém rozporu s cíli podniku, EEE bude mít egocentrickou orientaci – „Kdo nekrade, okrádá rodinu©“. Naopak sladění cílů – EEE bude mít orientaci etnocentrickou a bude vytvářet obě složky bohatství etnika. Podniková kultura je umělý produkt lidské pospolitosti s nesmírně důležitým posláním – kultivovat orientaci EEE jednotlivců pospolitosti ve prospěch růstu obou složek bohatství pospolitosti. Mít neustále pod kontrolou egocentrickou orientaci a posilovat etnocentrickou orientaci EEE jednotlivců. Podniková kultura plní svá kultivační posláním v rámci daného podniku s cílem energetizovat lidi pro růst obou složek podnikového bohatství. Revitalizaci potenciálu obstarává jedna její složka – podniková ideologie. Podniková politika funguje jako přinucovací energetizace – stimulace pro exploataci potenciálu do produktu. Podniková ideologie energetizuje lidi na rozvoj potenciálu a je veskrze tahovou energetizací z vnitřního přesvědčení – vnitřního chtění. Idea dokonalosti individuální a její splnutí s ideou dokonalosti podnikové tvoří jádro podnikové ideologie.

Kultivace podniku od stavu vysoké nestability do pásma spontánní stability lze rozdělit do pěti etap:

- * krizový
- ** revitalizační
- *** kultivační
- ****sebekultivační
- ***** spontánní

V krizovém managementu je pro podnik nezbytně důležité zbavit se producentů entropie, kteří jej strhávají k zániku. České podniky se cítí být v průměru **, kde je prioritou vyřešení stimulačně- zasluhovacího se zasluhovostí orientovanou na růst produktu u zaměstnanců a zasluhovostí orientovanou na růst potenciálu u manažerů.

20. 4. Objektivní tendence urychlování změn v podniku

Otevřené systémy – všechny živé organismy mohou existovat pouze tehdy, jestliže se rozvíjejí. Péče o růst podnikového potenciálu je prvořadou povinností jeho managementu. Množství energie – peněz, které podnik získá ze svého prostředí, je úměrné jeho stupni komplexnosti. Podniky, lidé, organizace či státy nesoutěží svými produkty, ale svými potenciály. Potenciál je schopen vyprodukovat cokoli, aby se prosadil, kdežto produkt v čase stárne. Při rozvoji podniku je dominantní rozvoj lidského potenciálu před produktem, neboť produkt je výsledkem potenciálu.

Řízení změn orientovaných na růst potenciálu má dvě formy:

- Kontinuální zlepšování při exploataci pomocí metod a nástrojů TQM,
- Diskontinuální zlepšování při revitalizaci pomocí metod Re-designing, Re-engineering, Re-defining

V žádném případě nelze vylučovat jednu formu na úkor druhé anebo upřednostňovat jednu vůči druhé. Probíhají nejen v jiných časových fázích, ale i v jiných složkách cyklu košatění bohatství. Podnik může realizovat svůj cyklus košatění bohatství v prvoligovém nebo druholigovém režimu. Orientace prvoligového managementu (prioritou jeho procesu řízení změn je dosahovat vysoké úrovně potenciálu, sleduje čáru excelence, touha po dokonalosti) směřuje k přiblížení podnikového potenciálu ke světové excelenci, kdežto druholigový management (dominantní jsou pro něj peníze, péči o potenciál považuje za druhořadou) usiluje o strategii přežití s dominantní orientací na produkt.

Vize podniku:

- Získat co nejvíce nadšených a věrných zákazníků – maximalizace energie,
- Být lepší než nejlepší konkurent – minimalizace entropie,
- Dlouhodobá prosperita podniku – možnost ovládat čas.

Formulace vize – musí vyvolat co nejsilnější motivační orientaci lidské energie směrem k růstu podnikového bohatství.

Pro úspěch podniku, ale i pro jednotlivce je důležité mít co nejvyšší stupeň komplexnosti, tzn. potenciál. Ten se skládá z technického subsystému, což je suma všech znalostí a dovedností, podmiňující tvorbu produktu i potenciálu, a energetizace sociálního subsystému, který tyto dvě složky bohatství umožňuje realizovat. Znalosti v čase exploatace stárnou, zatímco energetizace vytváří znalosti nové. Znalosti podléhají růstu entropie, kdežto energetizace vyvolává růst stupně komplexnosti. Energetizace je hnací silou změn, znalosti jsou je prostředkem jejich realizace.

Řízení v podnikatelském prostoru – viz obrázek

- **Řízení změn** = košatění podnikového bohatství
- **Podnikatelský prostor** – vlastní podnik, zákazníci, konkurenti
- **Spojnice mezi podnikem a zákazníky** – kooperační
- **Spojnice mezi zákazníkem a konkurentem** – soutěžní
- **Spojnice mezi podnikem a konkurentem** – konkurenční
- **Potenciálová strategie** – je orientována na konkurenci, protože soutěžíme s potenciály, ale obsluhujeme produkty
- **Produktová strategie** – orientována na zákazníka
- **Taktika přímého střetu** – při velkém potenciálu x taktika obchvatu – při malém potenciálu, snaha zneviditelnit se jako terč agrese silnějšího a přemýšlet o taktice „využít sílu nepřítele pro svůj prospěch“
- Manažer jako Boží oko v trojúhelníku podnikatelského prostoru



| SLOŽKY BOHATSTVÍ | | |
|---|--|-------------------|
| subjektivní | objektivní | |
| podnikové bohatství | | |
| POTENCIÁL excelence, stupeň komplexnosti minimalizace entropie celkové e_c | PRODUKT výrobek, služba maximalizace peněz | cílovost |
| sociální subsystém | | |
| energetizace pro růst potenciálu podniková ideologie (ES ₁) motivace | energetizace pro růst produktu podniková politika (ES ₁ , ES ₂) stimulace | zdroj |
| technický subsystém | | |
| znalost řízení proudu změn revitalizace minimalizace e_c změnová energie | znalost řízení podnikových procesů exploatace maximalizace peněz přírůstek e_p | prostředek |
| podnikatelský prostor | | |
| KONKURENT maximalizace (e_c konkurenta - e_c podniku) | ZÁKAZNÍK minimalizace e_c zákazníka peníze zákazníka | prostředí |

ČINITELÉ BOHATSTVÍ

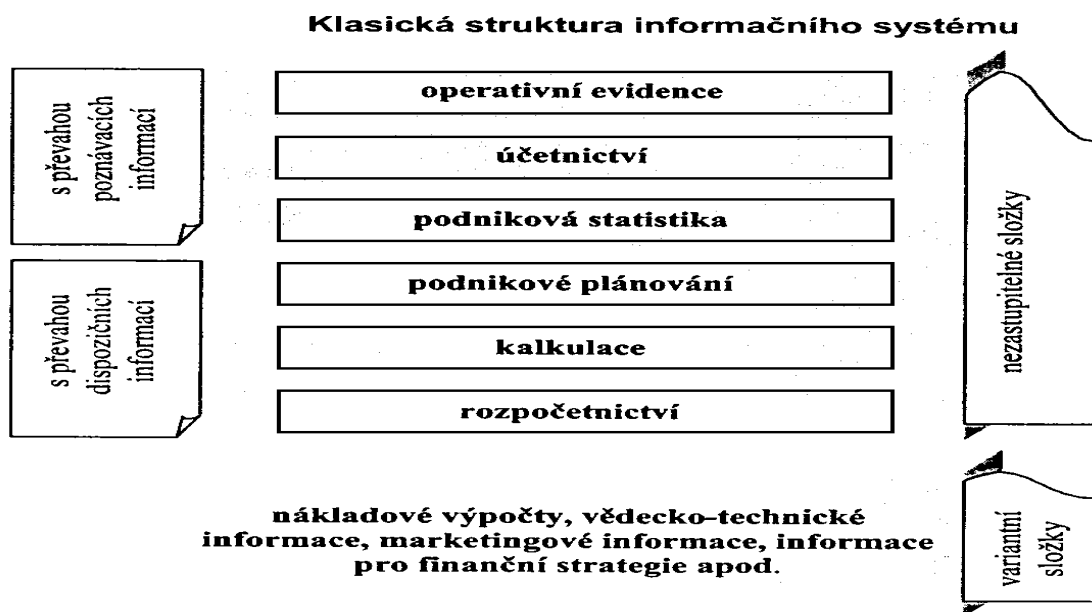
21. Moderní informační systémy řízení podniků – systémy se stálými organizačními strukturami.

Požadavky na informační systémy řízení. Funkční vymezení informačních systémů, aplikační architektura informačních systémů. Příklady analytických instrumentů, využívaných v informačních systémech řízení.

21. 1. Informační systém (IS)

Soubor lidí, metod a technických prostředků zajišťujících sběr, přenos, uchování, zpracování a prezentaci dat, jehož cílem je tvorba a poskytování informací podle potřeb jejich příjemců, činných v systémech řízení.

- Technické prostředky (hardware)
- Programové prostředky (software)
- Organizační prostředky (orgware) - nařízení a pravidla definující provozování a řízení IS
- Lidská složka (peopleware) - adaptace a účinné fungování člověka v prostředí IS
- Reálný svět jako kontext IS - informační zdroje, legislativa, normy, ...



21. 2. Stádia aplikace IT

Zpřesnění administrativy - (60. léta) zavádění (drahých, rozměrných a poruchových) sálových počítačů v oblasti účetní evidence jako i další administrativy. Automatizace zde jednak zpřesnila tyto činnosti (omezením chyb) a současně snížila režijní náklady podniku.

Zvýšení rentability investic (70. léta). V dalším kroku se nasazení výpočetní techniky přesunulo do výrobních procesů a obslužných operací. Automatizace znamenala zrychlení ve výrobě a zvýšení jakosti produkce, čehož důsledkem byl růst rentability.

Zkvalitňování nabídky zboží a služeb (konec 70. let). IT začaly být uplatňovány v oblasti vývoje nových produktů. Zrychlení inovačních cyklů a rozšiřování sortimentu vyústilo do bohatší nabídky zboží a služeb. Na plynulost výroby měla jednoznačně pozitivní dopad aplikace IT do procesů nákupu (spolehlivost dodávek) a distribuce.

Zvyšování kvality manažerských rozhodovacích procesů (polovina 80. let). Tím, že počítačové technologie pronikly do všech hlavních funkčních oblastí podniku (vývoj, nákup, výroba, distribuce, personalistika), získali manažeři rychlejší a přesnější informace o situaci celého podniku. Pomyslný můstek mezi informacemi z funkční oblasti a informačními potřebami managementu vytvořily programy označované za MIS (manažerské informační systémy). V souvislosti s nimi můžeme mluvit o zkvalitnění rozhodování a růstu flexibility firmy na okolí.

Kontakt se zákazníky a dodavateli (90. léta). Rozvoj počítačových sítí (mezi podniky, globální sítě) byly základní podmínkou zefektivnění kontaktu s okolím. Elektronická výměna dat (EDI) mezi podniky urychluje např. objednávky, neboť ty mohou být generovány automaticky podle údajů z výroby. Jejich přenos k dodavateli je otázkou chvilky a také pravděpodobnost chyby zde zásadně klesá. Oslovování velkého množství zákazníků s individuální nabídkou, či zohlednění přání každého jednotlivého spotřebitele v rámci hromadné výroby (tzv. mass customization) jsou současně požadavky tvrdého konkurenčního prostředí, při jejichž řešení hrají informační systémy opírající se o nejmodernější hardware i software klíčovou roli. Rozsáhlé databáze o výrobě, o obchodních případech (tj. např. historie nákupů jednotlivých zákazníků) lze pak pomocí speciálních analytických programů využít k získání informací pro strategické rozhodování top managementu.

Dopad, který mají současné IT ve vybraných podnikových oblastech a prostřednictvím čeho vlastně vrcholové cíle podniku naplňují:

- **Produkce** – Vyšší jakost, kratší inovační cykly, širší sortiment, modifikace produktů podle přání zákazníků i v případě hromadné výroby.
- **Výroba** – Stroje s prvky sebeřízení a umělé inteligence schopné komunikovat s okolím (např. systém Jidoka – poruchu, či rozladění stroj sám signalizuje odpovědnému pracovníku). Dochází ke zvýšení produkce při poklesu objemu základních prostředků a počtu pracovníků. Profesionální skladba zaměstnanců – Tendence od úzké specializace k univerzalitě (viz např. bankovní úředníci na přepážkách) při výrazném podílu dovedností pro práci s prostředky IT.
- **Organizační struktura** – IT dovolují přistoupit k decentralizaci rozhodovacích procesů, neboť poskytují nadřazených místům kontrolu nad jejich průběhem. Rozhodování probíhá blíže procesům, o kterých se rozhoduje. Dalším projevem je zplošťování (snižování počtu stupňů) hierarchie managementu, nebo tvorba tzv. virtuálních pracovních týmů pro časově omezené podnikové procesy.
- **Rozhodování** – Vedle uvedené decentralizace je charakteristickým rysem zahrnování více kritérií při rozhodování. Modelují se dopady různých alternativ na podnik (simulace situací „co se stane když...“).
- **Strategie působení managementu** – Tendence se dá popsat jako: participativní vedení relativně samostatných pracovních týmů ve volných strukturách organizačního uspořádání.

Vyspělé výrobní podniky věnují na provoz a rozvoj svých IS 3-5% z obrátu. Přínosy: 1-5% fixních nákladů a 5-35% variabilních (zakázkových) nákladů (ILC)

21. 3. Podniková informatika v 90. letech a současné trendy

Hlavními uživateli podnikového počítačového systému se stali – vedle středního managementu a pracovníků zajišťující výkonně činnosti - vrcholoví manažeři. To vypovídá o tom, jaké problémy informační systémy začaly řešit, na jaké otázky mají nalézat odpovědi. Jejich úlohou je získat z celého podniku takové (agregované) informace, které jsou důležité nejen pro operativní rozhodování (např. plánování kapacit, výpočet mezd), ale i strategické (informace o potřebách zákazníků, efektivnosti hospodaření podniku jako celku i jeho dílčích částech, podle nabízených produktů). V nabízeném software jde o rozšiřování funkcí o oblast marketingu a o společné plánování v celých dodavatelských řetězcích s hlavním cílem přiblížit se potřebám koncového zákazníka.

Z toho plyne potřeba provázat informační systém nejen mezi jednotlivými odděleními podniku (funkčními oblastmi), ale i s dodavateli (popř. i dodavateli našich dodavatelů), a zákazníky. **Metodický a "algoritmický" potenciál zabudovaný do podnikových řídicích programů** (jako SAP R/3, BAAN IV, a další,...) představuje nejen běžnou podporu ekonomického a obchodního řízení, ale rovněž **zdroj nového poznání a rozvoje řídicí, obchodní a ekonomické kvalifikace jejich uživatelů. Obrovský kapitálový, technologický i lidský potenciál špičkových softwarových firem formuje další cesty rozvoje nejen vlastního software, ale i manažerského poznání.** Jinou otázkou je, zda jsme schopni efektivně toto poznání, získané často na základě nemalých investic, aplikovat a zužítkovat.

Tabulka: Změny v chápání a postavení podnikové informatiky

| Atributy | Počátek 90. let | Závěr 90. let |
|---|--|--|
| v základní terminologii se hovoří o | – výpočetní technice a počítačích | – informačních systémech a technologiích (IS/IT), včetně technologií komunikačních |
| využívané technické prostředky | – sálové počítače a terminály – osobní počítače | – aplikace klient/server – internet a intranet |
| dominující způsob přístupu k realizaci softwaru | – vlastní vývoj a tvorba | – nákup a implementace standardního parametry nastavitelného softwarového balíku |
| orientace organizačního zázemí informatiky v podniku | – vlastní výpočetní střediska | – dodávky od vnějších firem (outsourcing) |
| základní integrační úsilí v podnicích | – integrace dat do společné databáze | – integrace znalostí v rámci jejich správy (knowledge management) |
| přínos informatiky je orientován na podporu rozhodování | – koncových uživatelů a středního managementu | – vrcholového managementu a vlastníků firem |
| charakteristika vnějších vazeb podniku | – kooperace | – globalizace |

Tabulka: Hlavní změny ve vývoji softwaru

| Atributy | Počátek 90. let | Závěr 90. let |
|--|--|---|
| směr integrace v podnicích podporovaný softwarovými nástroji | – integrace uvnitř podniku mezi jednotlivci a odděleními | – integrace vně podniku v rámci sítě zákazníků a dodavatelů (partnerů) |
| směr funkční orientace softwarových nástrojů | – řízení výroby v podniku | – řízení dodávek produktů a služeb v rámci komplexního logistického řetězce |

Business Intelligence

Představuje určitý stav v podniku – určité vyspělé stádium, kdy má podnik zaveden takové softwarové aplikace a organizační mechanismy, které podporují analytické a rozhodovací aktivity vedoucích pracovníků podniku ve většině oblastí podnikového řízení, tj. prodeje, nákupu, marketingu, finančního řízení, controllingu, majetku, lidských zdrojů, výroby. K businessu intelligence vedou následující kroky:

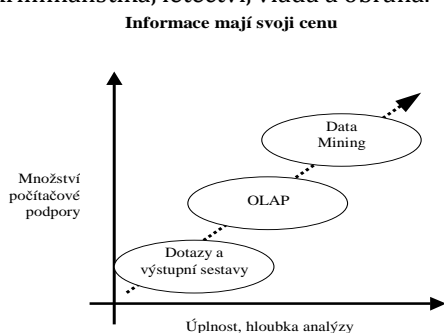
- **Management dat:** (fakta, obrázky, zvuky (+ interpretace + význam =)) Daty označujeme všechny údaje, bez ohledu na to, jaký je jejich informační obsah (např. časy příchodu zaměstnanců do práce, náklady na elektrickou energii v jednotlivých dílnách, evidence zboží na skladě). Vznikají v celém podniku, při každé činnosti. Management dat se zaměřuje na sběr, ukládání a výběr dat, na rychlost těchto procesů a účinnost zpracování. Tento úkol je plněn provozně-transakčními systémy (např. vystavování faktur, většina úloh finančního i nákladového účetnictví) podporujícími zpracování dat typicky v ekonomické oblasti, obchodní činnosti a ve výrobě.
- **Management informací:** Vychází se z toho, že systém dat a informací organizace je využitelný nejen pro automatizaci úloh, ale rovněž pro podporu rozhodování a řízení, tedy pro poskytování manažerských

informací. Poukazuje se na nezbytnost přeměny dat v informace použitím analýz (výběr dat, jejich spojování, analýza pomocí softwarových prostředků). Aplikace, které k tomu napomáhají, se nazývají analytické systémy a mají řadu jmen jako DSS, EIS, MIS anebo BIS (Business Intelligence System). Některé z nich lze přiřadit již do „managementu znalostí“, tj. o patro výše (viz dále). **Tyto analytické programové systémy tedy podporují strategické rozhodovací procesy** na rozdíl od operativních systémů, které generují a udržují primární data, vytvořená provozně-transakčními systémy. Uvedené potřeby daly vzniknout tzv. data warehouse, tedy datovým velkoskladům – rozsáhlým databázím, do kterých jsou „pumpovány“ utříděné, sumarizované a vyčištěné data z provozně-transakčních systémů a externích zdrojů. Technologie datových skladů představuje v současné době jeden z nejvýznamnějších trendů v budování podnikových informačních systémů. Nicméně, postavení data warehouse je jen prvním krokem pro vytvoření skutečného řešení podpory rozhodování a řízení. Hmatatelný přínos není dosažen, dokud nejsou data přetvořena aplikacemi do podnikatelsky hodnotných informací.

- **Management znalostí:** Znalost je informace, která prošla uspořádáním a analýzou, aby se stala srozumitelnou a použitelnou k řešení problémů nebo k rozhodování. Informace odstraňuje míru neurčitosti u příjemce, říká mu něco, co neznal. Je lehce přenositelná pomocí technologie na jiného příjemce. Znalost, která vzniká zasazením množství informací do kontextu, je mnohem obtížněji přenositelná na jiného příjemce.

Jak bylo řečeno Management informací, získává z dat relevantní informace pomocí netriviálních metod. Lze vyčlenit tři typy analytických systémů (technik):

- **Nástroje pro dotazy** a pro tvorbu výstupních sestav byly vytvořeny pro jednodušší přístup k databázím. Nástroje pro dotazy zpracovávají data, ovšem přidávají pouze minimální dodatečnou informační hodnotu. Jejich hlavní smysl je v tom, že umožňují snadný přístup k existujícím jednotlivým datům.
- **OLAP (Online Analytical Processing)** systémy jsou také součástí nástrojů na podporu rozhodování. Využívá se na zodpovězení otázek, proč jsou určité věci pravdivé. Uživatel formuluje hypotézu o vztahu a snaží se pro ni najít podpůrné argumenty pomocí několika dotazů. Řečeno jinými slovy: analytik generuje hypotetické vzorce a vztahy a používá dotazy na jejich potvrzení nebo zamítnutí. Analýza pomocí OLAP technologie je vlastně deduktivní procesem. Výpočty (analýzy) prováděné koncovými uživateli pomocí online systémů (v reálném čase) - generování dotazů, požadování ad hoc reportů, provádění statistických analýz, odpovědi na otázky (Kdy, kde, kdo, co...). OLAP nepracuje s primárními daty, získanými přímo z každodenních činností podniku, ale s jejich transformovanou podobou z datového skladu - data jsou oproštěna od zbytečných detailů, obsahují různé agregace (součty), ale co je nejdůležitější, zachycují faktor času, tedy historii dat. Pracují s (primárními) daty uloženými v relačních databázích, zobrazují momentální stav podniku (informace z účetnictví, řízení výroby – ze systémů označovaných jako Online Transaction Processing). Výstupem jsou informace agregované, bez zbytečných detailů, zaokrouhlené, zachycují faktor času – časové řady, data ukládána do multidimenzionální databáze „n-dimenzionální kostka“, to umožňuje třídít a zpracovávat data podle řady hledisek. Až o 40% více paměti počítače než odpovídající relační databáze. Vyšší cena až o 50%.
- **Data mining** nevyužívá data pouze na ověřování hypotéz, ale přímo na nalezení vzorců, což je induktivní proces. Data mining využívá širokou škálu nástrojů analýzy údajů pro objevení vzorců a vztahů z velkého objemu dat, které se dají využít pro přesnější předpovídání. Data mining systémy zkoumají data a identifikují z nich informace bez výchozích otázek a hypotéz. Metodicky se vychází z nových poznatků z oblasti umělé inteligence a statistiky. Zpracovává již upravené data z datového skladu. Aplikační oblasti: marketing, bankovníctví, prodej, výroba, obchodování na burze, pojišťovnictví, počítačový hardware a software, kriminalistika, letectví, vláda a obrana.

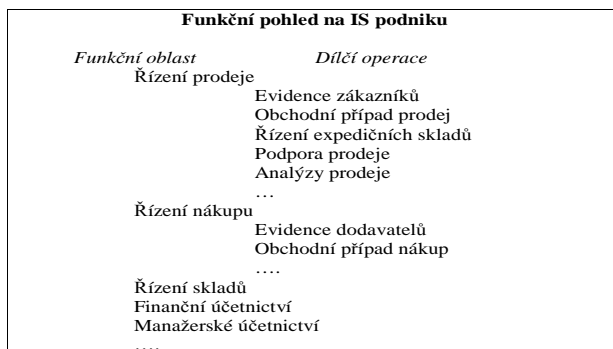


21. 4. Požadavky na IS řízení

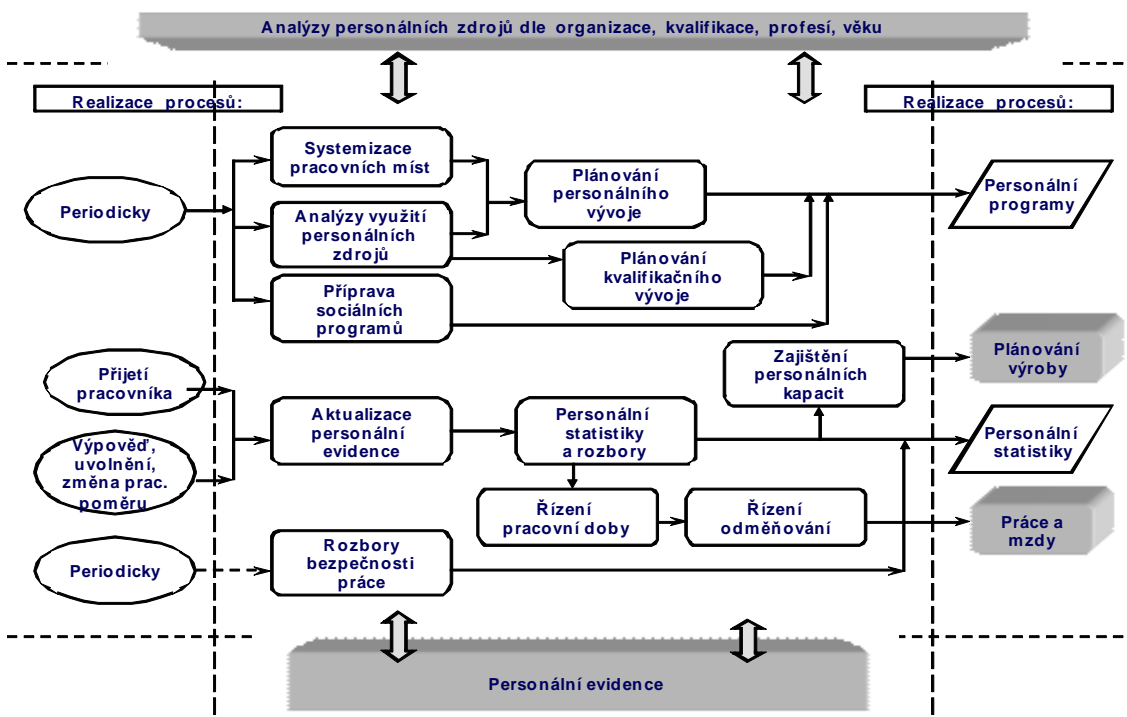
- **Pružnost** – měnící se prostředí nutí podniky k soustavnému přizpůsobování se (organizační uspořádání, inovace v obchodních nebo výrobních procesech). Je tudíž nezbytné, aby byl informační systém schopen se rozvíjet s růstem firmy a inovacemi jejích obchodních a výrobních procesů (modulovost, parametrizace) podniku rychle a levně.
- **Mobilnost** – přístup k IS i mimo pracoviště (PDA, mobilní telefony)
- **Bezpečnost** – proti neoprávněnému vniknutí a zcizení dat.
- **Efektivnost** – IS musí vést k jednodušší a rychlejší administraci.

21. 5. Dílčí architektury IS

- **Funkční:** hierarchický rozklad funkcí IS. Operace seskupíme do nadřazených kategorií (funkčních oblastí) jako je nákup, řízení prodeje, finanční účetnictví, personalistika atd. Rozhodující je určit pro každou funkční oblast (datové) vstupy a výstupy a s nimi spojené operace, vazby k ostatním funkcím, přístupové práva pro uživatele. Požadavek na hierarchické uspořádání operací vede k jasnější strukturaci systému a jeho lepšímu pochopení. Můžeme hovořit ne o funkčních oblastech, ale o modulech, ze kterých se informační systém skládá. Úlohy, které musí každý modul řešit, jsou velmi rozmanité, slouží jinému spektru uživatelů, kteří mají různé potřeby a priority. Většina z nich je schopná zabezpečit úlohy, které mají **evidenční charakter** (např. evidence zákazníků) a **operativní** (např. zaúčtovat jednotlivý doklad). Odlišnosti jsou v tom, zda umožňují **analýzy** (např. nákladů, prodeje), **plánování** (výrobní plány, rozvrh výrobních zakázek) a **kontrolu** (porovnání stavu se stanoveným limitem – viz např. hlášení výjimek).



- **Procesní:** návrh budoucích stavů procesů v organizaci.



Co by mělo nasazení moderního IS v této oblasti přinést?

- racionalizovat plánování personálních zdrojů, na základě analýz vývoje podnikových potřeb,
 - podporovat zvyšování úrovně spokojenosti zaměstnanců, motivace, úrovně informovanosti, sdílení společných hodnot,
 - posilovat prestiž firmy kvalitou zaměstnanců
 - snižovat rizika při náboru, získávání a přijímání pracovníků
 - podporovat plánování a zajišťování rekvalifikačních programů
- **Datová:** návrh datové základny IS, který vychází z analýzy potřebných datových objektů a jejich vazeb
 - **Softwarová:** určuje, z jakých SW komponent bude IS postaven a jaké mezi nimi budou vazby. SW systém je definován množinou modulů a vazbami mezi nimi
 - **Hardwarová:** určuje typy, počty a vzájemné vazby HW komponent
 - **Technologická:** rozhoduje o technologickém řešení aplikace

21. 6. Aplikační architektura IS

Každá skupina pokrývá vždy několik funkčních oblastí. Výhodou takto zavedené typologie je skutečnost, že jednotlivé aplikace mají vždy jiný hlavní okruh uživatelů. Můžeme tak lépe rozlišit úlohy pro:

- **Vrcholový management** – využívá IS pro podporu strategických rozhodnutí
- **Střední management** – pracovníci, kteří zabezpečují efektivní chod podniku a naplňování přání zákazníků
Pracovníci zpracovávající znalosti a data – příprava nových výrobků v návaznosti na informace z marketingu, tvorba nabídek. Jinými slovy ti, kteří provádějí analýzy dat v IS.
- **Pracovníci pořizující data a realizující výkonné činnosti pro zajištění zakázek** (základna pyramidy) - (realizace výroby, manipulace s materiálem, příjem a výdej faktur). Zavedení moderních informačních systémů může pro tyto zaměstnance znamenat nárůst práce - tj. zadávání dat do PC-, které jim samotným práci neulehčí. Je však nezbytné pro tvorbu analýz pro management.

21. 7. Příklady analytických instrumentů využívaných v IS řízení

Informační systém si lze představit jako pyramidu, v jejíchž jednotlivých patrech se nacházejí (shora dolů):

- **manažerské informační systémy** (Executive Information Systems - EIS, či Management Information Systems - MIS),
- **integrované systémy řízení podniku** (Enterprise Resource Planning – ERP),
- **systémy pokročilého plánování APS/SCM** (Advanced Planning System/Supply Chain Management) a **CRM** (Customer Relationship Marketing),
- **systémy pro řízení výrobních procesů** (Manufacturing Execution System – MES). Jsou spojovacím článkem mezi ERP, jakožto obchodně-ekonomickým systémem, a řídicími systémy strojů. Snaží se dát technologickým (výrobním) datům administrativní a ekonomický rozměr. „Systém MES zajišťuje zejména převzetí požadavků na výrobu z nadřazeného plánovacího (obchodního) systému, sestavuje krátkodobé plány výroby, poskytuje přehled o rozpracované výrobě pro řízení a správu výrobních procesů v reálném čase, sleduje kvalitu výroby, ukládá údaje o kvalitě a dalších parametrech výrobků, sbírá data pro záznam úplné historie výroby jednotlivého výrobku (výrobní dávky, šarže) a pro analýzy sloužící k průběžné optimalizaci výroby a k vyhodnocování výrobních nákladů“.
- **vlastní řídicí systémy strojů a dopravních prostředků** a dalších automatizovaných nebo automatických zařízení řídí výrobu na její fyzické úrovni v reálném čase. Sledují a řídí jednotlivé výrobní jednotky a zajišťují bezpečnou a setrvale kvalitní výrobu při konkurenceschopných nákladech.

Základní bloky IS:

| | | |
|-----|-------------------------------|--|
| EIS | Executive IS | Podpora vrcholového řízení, strategické řízení |
| DWH | Data Warehouse | Datový sklad |
| MIS | Management IS | Podpora taktické úrovně řízení |
| TPS | Transaction Processing System | Podpora operativní úrovně řízení |
| OIS | Office IS | Podpora rutinních kancelářských prací (zpracování a správa dokumentů, e-mail, ...) |
| EDI | Electronic Data Interchange | Podpora elektronické výměny dat mezi obchodními partnery, bankami apod. |

EIS - (Executive Information Systems),

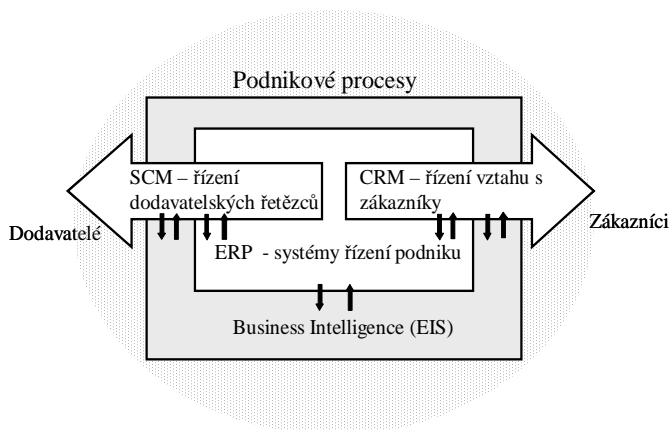
Někdy i jako **MIS** (manažerské informační systémy). EIS získávají data z ostatních aplikací podnikového informačního systému (z účetnictví, personalistiky, marketingu, prodeje atd. – z ERP), z případného podnikového skladu dat a z externích informačních zdrojů (bankovní informace, burzovní informace, informace o průzkumech trhu, informace o nových patentech, informace tiskových agentur atd.). S pomocí EIS lze provádět různé typy analýz (analýzy trendů, analýzy závislosti výrobních a obchodních veličin atd.) Management pak může zkoumat např. vývoj zisku podle jednotlivých závodů podniku, podle jednotlivých výrobků, podle teritoria prodeje, podle typů zákazníků, popř. podle kombinace těchto hledisek. Prvotním cílem EIS byla podpora vrcholového managementu a jeho strategického rozhodování. Současné trendy však směřují k tomu, že se využívání těchto systémů stále více orientuje na střední úroveň řízení a dále na různé specialisty.

Enterprise Resources Planning

ERP systémy tvoří jádro celého informačního systému. **ERP je typem aplikace v informačním systému, která umožňuje řízení a koordinaci všech disponibilních podnikových zdrojů a aktivit.** Mezi hlavní vlastnosti ERP patří schopnost automatizovat a integrovat klíčové podnikové procesy a data, zpracovávat je v rámci celé firmy a zpřístupňovat pracovníkům podniku detailní i komplexní informace. **ERP aplikace jsou primárně, nikoli výlučně, určeny pracovníkům střední a nižší (operativní) úrovně řízení.** Transakčním způsobem **zpracovávají průchod zakázky podnikem od poptávky a nabídky, přes zákaznickou objednávku, technickou přípravu výroby, plánování výroby, nákup, sklady a výrobu až po expedici.** Transakcí se rozumí posloupnost operací s daty, která má konzistentní charakter, tj. musí proběhnout od začátku, resp. spuštění až do korektního uzavření. Důležitou složkou je zde ekonomické sledování a řízení jednotlivých činností od kalkulací až po ekonomické výsledky jednotlivých zakázek.

Pokrývá všechny základní oblasti podnikového řízení:

- prodej
- nákup
- sklady
- marketing
- finanční účetnictví
- controlling
- majetek
- lidské zdroje
- práce a mzdy
- technická příprava výroby
- plánování výroby
- operativní řízení a plánování výroby
- dílenské řízení výroby.



Systémy pokročilého plánování - APS

Na počátku výrobního plánování stály systémy MRP (Material Requirements Planning- systémy pro plánování materiálových potřeb). Byly určeny pro práci s kusovníkem, zásobami a výrobním plánem. Jejich úkolem bylo stanovení požadavků na materiál a vydání výrobních příkazů v závislosti na plánu produkce. Klasické MRP systémy využívají jednoduchý model výroby, kde vztah mezi vstupem do výroby a výstupem určitého výrobku je dán obvykle konstantním průběžným časem výroby, a pro optimalizaci používají metody lineárního programování.

Tento přístup má řadu nevýhod, které se modernější plánovací metody a nástroje postupně snaží eliminovat. Výrobní systémy totiž není možné charakterizovat pouze průběžným časem a statickými kapacitními propočty. Je vhodné

vycházet ze zcela jiných, modernějších algoritmů – ty nabízejí **širokou škálu funkcí, od plánování výroby při omezených zdrojích, přes plánování na základě tzv. úzkých míst (Constraint-based Planning), až po aplikace pro řízení a plánování celého logistického řetězce –SCM/APS** - slouží k plánování celého dodavatelského řetězce v oblasti spolupráce více podnikatelských subjektů. Kompletní řešení umožňující využití funkčnosti v oblasti konsolidace poptávky, prognózování prodeje, řízení distribuce, detailní plánování výroby. Výhody- výroba není izolovaná od svého okolí, obsahuje funkce APS, použitelné i pro řízení a plánování rozsáhlých dodavatelských řetězců. Nevýhody- velmi drahé. Součástí SCM - plánování a optimalizace výroby, plánování odbytu a optimalizace skladových zásob, efektivity nákupu, řízení dopravy, elektronické komunikace se zákazníky a partnery.

90. léta – **APS- Jejich cílem je příprava optimalizovaných a realistických výrobních plánů s uvažováním reálných omezení a situací**, jako jsou pozdní dodávky surovin a komponent, poruchy zařízení, změny v poptávce a podobně. Dodejme, že APS bývají součástí ERP systémů.

Supply Chain Management - SCM

Propojování informačních systémů mezi jednotlivými řídicími stupni podniku vede k vertikální integraci. Schopnost flexibilně reagovat na požadavky zákazníků si ale vynucují propojování systémů i mezi dodavateli a zákazníky – tedy horizontální integraci. Zatímco před několika lety byla takováto integrace podmíněna výstavbou vlastní mezipodnikové datové sítě, všudypřítomný internet dnes výrazně snižuje investiční náklady pro elektronickou výměnu dat (EDI) a zpřístupňuje horizontální integraci i pro střední a menší podniky.

Propojení informačních systémů mezi dodavateli (SCM) vede:

- K urychlení a automatizaci obchodních procesů (objednávky, zakázky) přes hranice podniků.
- K optimalizaci procesů v jednotlivých podnicích na základě globální informace. Sdílení dalších informací (výrobní plány, plány odbytu) umožňujících partnerovi zlepšit plánování.
- K celkové optimalizaci dodavatelského řetězce, tedy nejen v rámci podniku.

Customer relationship management

Proces zaměřený na získávání, shromažďování a rozvíjení informací a znalostí o klientech. Umožňuje podniku posilovat kontakty se „ziskovými“ zákazníky a udržet je ze středně a dlouhodobého hlediska. CRM je tvořen informačními technologiemi a marketingovými nástroji. Z technického hlediska je jádrem opět databáze (o zákaznících, jejich zakázkách, o výhradách a přáních, které vyslovili atd.), ze které se snažíme „vydolovat“ nové poznatky.“

V 80. letech se objevuje direct marketing, přesto zpětná vazba od zákazníků není dostačující. CRM se za pomoci počítačů snaží tento vztah ještě více „zintimnit“. Ideální použití nachází právě při one-to-one marketingu. Nejzřetelnějším projevem rozvoje CRM ve velkých společnostech je budování telefonních center (Call centrum). Zde se prolíná kontakt s klientem, sběr informací o něm a současně je mu nabídnut produkt, který by jej mohl oslovit. Systém CRM, aby z něj bylo možno vytěžit maximum, musí být propojený s celým informačním systémem podniku (s ERP a SCM). Slíbí-li pracovník kontaktního střediska určité datum dodání zboží bez znalosti faktu, že výroba produktu v tomto okamžiku nestačí uspokojovat poptávku, protože vážně dodávka materiálu pro výrobu, dodávka bude zpožděna a zákazník zůstane nespokojený.

Jedním z přínosů zavedení CRM do organizace může být nezanedbatelná úspora výdajů na nejrůznější marketingové aktivity – tzv. insourcing marketingových aktivit. Díky silným analytickým možnostem je organizace sama schopna efektivně provádět marketingové průzkumy, odhady trendů a další výzkumy a to s vlastními daty a přesně podle aktuálních požadavků. Bez těchto technologií by si organizace mnohé z těchto služeb musela zajistit externě dodavatelským způsobem. Investice do CRM v případě menších firem obnáší výdaje v rozsahu 10 – 500 tis. Kč a 100 tis. až 10 mil u velkých společností. Společnost Meta Group uvádí, že více 55-70% podniků je po zavedení CRM nespokojena, nedosahuje původních cílů, což je zapříčiněno nedostatečnou podporou managementu.

Product Data Managementu (PDM)

Někdy označované i jako TPV (technická příprava výroby). PDM je informační systém, který shromažďuje informace o produktu v celém životním cyklu výrobku - od přání zákazníků, vývoje, výroby až po zákaznický servis a likvidaci dle požadavků na ochranu životního prostředí. I u těchto systémů je dnes snaha o jejich integraci s ostatními systémy, především pak s ERP.

Hlavní funkce PDM jsou:

- správa kusovníku (rozpisky)
- řešení změnového řízení návrhu výrobku (na mnoha místech životního cyklu výrobku)
- řízení toku dokumentů (výrobní dokumentace) a jejich správa
- ochrana datového trezoru (archivu)
- knowledge database – využívání znalostí získaných při předchozím řešení vývoje výrobku tak, aby byly snadno dostupné z libovolného místa
- Life cycle management – práce s informacemi o výrobku z hlediska celého životního cyklu výrobku.

Metoda BSP

Cílem metody je pomoci při vytvoření takové informační architektury, která podporuje všechny procesy probíhající v organizaci a vytvořit informační plán, který by uspokojil všechny krátkodobé i dlouhodobé informační potřeby. BSP může být použita pro transformaci globální podnikové strategie do informační strategie. Metoda zabraňuje, aby byly informační systémy navrhovány a zaváděny do podniku jako samostatné celky. Základní myšlenkou BSP je konstatování, že **data jsou společným zdrojem** celého podniku. Proto by měla být navrhována a řízena z pohledu celé organizace, celého podniku. Tím se zvýší naděje, že data budou sloužit cílům organizace a komplexně podporovat rozhodování. Aby data mohla plnit tuto úlohu, používá BSP **strukturu dat** jako základ plánování informačních systémů. BSP vychází z předpokladu, že informační systém celého podniku má být plánován shora dolů a implementován po částech. Plánování shora dolů znamená, že skupina vrcholových vedoucích pracovníků organizace, složená z ředitelů, profesionálů z oblasti informatiky, vytvoří studii, v níž jsou vyjádřeny globální strategické cíle a další důležité informace.

K dílčím cílům BSP patří:

- řízení zdrojů (tedy i informačních zdrojů – dat) tak, aby odpovídaly cílům podniku
- plánování informačních subsystémů s dlouhou životností – založených na trvalých procesech a ne na organizačním uspořádání podniku
- vymezení informačních potřeb podle objektivních požadavků a priorit procesů, oprostěných od lokálních zájmů hierarchických stupňů řízení a jednotlivých vedoucích
- zlepšení vzájemných vztahů mezi uživatelskými odděleními (zodpovědnými za procesy) a odděleními informačních systémů (zodpovědným za informační zdroje k těmto procesům).

Postup uplatnění metody BSP:

Přípravná fáze studie

1. Zadáání úkolu (smlouvy) vrcholovým vedením
2. Příprava a zahájení studie

Fáze analýzy dosavadního způsobu zpracování dat v podniku

3. Definování vnějších cílů podniku a jejich zaměření na sledované strategie
4. Definování procesů, které se bezprostředně podílejí na dosahování vnějších cílů
5. Definování organizačních jednotek, odpovědných za procesy
6. Definování odpovědnosti organizačních jednotek za informace
7. Odpovědnost oddělení správy dat za relevantní data
8. Ověřování konzistence IS analýzou vnitřních řetězců zpracování dat
9. Závěry analýzy konzistence informačního systému a doporučení managementu

Fáze syntézy nového zpracování dat v podniku - změna informačního systému

- 10 Syntéza řetězců zpracování dat.

22. Informační systémy řízení projektů – systémy s proměnnými organizačními strukturami.

Projekt, organizační struktura projektu, postup a obsah projektování. Životní cyklus projektu. Plánování a řízení projektu – metoda CPM a její užití.

22.1 Projektový management

Je souhrn aktivit spočívajících v plánování, organizování, řízení a kontrole zdrojů společnosti s relativně krátkodobým cílem, který byl stanoven pro realizaci specifických cílů a záměrů. Projekt je určité krátkodobě vynaložené úsilí doprovázené aplikací znalostí a metod, jehož účelem je přeměna materiálních a nemateriálních zdrojů na soubor předmětů, služeb nebo jejich kombinace tak, aby bylo dosaženo vytyčených cílů. Je soubor postupů, nástrojů a metod, použitých pro vytvoření konkrétního jedinečného výsledku při respektování *věcných souvislostí* – technologických vazeb mezi jednotlivými činnostmi – projektová dokumentace, *organizačních souvislostí* – volby podzhotovitelů podle jejich schopností, dovedností a vybavenosti, a *časových souvislostí* – začátku projektu, délek trvání činností, a konce projektu, *finančních souvislostí* – nákladů na zdroje, činnosti a jejich změny. Řízení projektů je jedinečný sled aktivit a úkolů, který má vlastnosti tzv. **trojimperativu** - **specifický cíl/předmět** (projektovou dokumentací); **časová omezení na zhotovení**; **rámec pro čerpání zdrojů na zhotovení**, míra neurčitosti a rizika a kvalita realizovaných vstupů.

Projektový management se liší od běžné formy operativního řízení v liniově řízené společnosti zejména svou dočasností organizační struktury, podřízením metod specifičností cíle a v přidělení zdrojů pro jeho realizaci podle potřeb projektu.

Výhody projektového managementu:

- Ke všem aktivitám je přiřazena důsledná zodpovědnost za jednotlivé fáze projektu, bez ohledu na případné změny realizačního personálu.
- Zdroje jsou přidělovány a uvolňovány podle potřeby – flexibilita.
- Jasně identifikovaný časový a nákladový rámec realizace.
- Realizační zdroje projektu jsou přiděleny na dobu trvání projektu a poté jsou uvolněny pro jiné projekty nebo spotřebovány, což umožňuje větší flexibilitu a efektivitu ve využívání těchto zdrojů.
- Vytvořeny podmínky pro sledování skutečného průběhu oproti plánu, v průběhu realizace je možno definovat odchylky oproti plánu a efektivně směřovat korektivní akce.
- Systém rozdělení odpovědností za řízení projektu a pravidla eskalace problémů umožňují plynulé řízení bez nutnosti nadměrného dohledu ze strany zákazníka/sponzora projektu.
- Umožňuje dosáhnout požadované kvality výstupu s minimálními náklady, v nejkratším čase s týmovou organizační strukturou v proměnlivém prostředí.
- Má ucelený charakter – umožňuje řídit tvorbu hodnoty od začátku až do konce.
- Je to vysoce účinný nástroj řízení tvorby hodnoty – konkrétního výsledku v době rychlých změn – za rizika a nejistoty.

Překážky splnění *trojimperativu* (cíl, čas, zdroje):

- Problémy s provedením (kvalitou)
 - příliš ambiciózní výchozí předpoklady,
 - špatná komunikace mezi investorem a zhotovitelem; neúplná smlouva,
 - chyby zhotovitele při plánování či realizaci.
- Problémy s časem
 - nedostatek zdrojů;
 - nadměrný důraz na kvalitu provedení.
- Problémy s náklady
 - důsledek řešení časových skluzů;
 - příliš optimistické počáteční odhady;
 - chyby při kalkulaci.
- Další
 - organizační změny ve společnosti,
 - rizika projektu a obtížně předvídatelné vnější vlivy,

- změny v technologii, plánování a oceňování v předstihu před vlastní realizací.

Rizika řízení projektů:

- Nutnost plánovat a oceňovat jednotlivé činnosti v předstihu před jejich realizací;
- V průběhu realizace se objevují nepředvídatelné překážky;
- Často až v průběhu realizace se objevují specifické požadavky zákazníků;
- Řešení nepředvídaných překážek vede k nutnosti organizačních změn v průběhu realizace projektu.



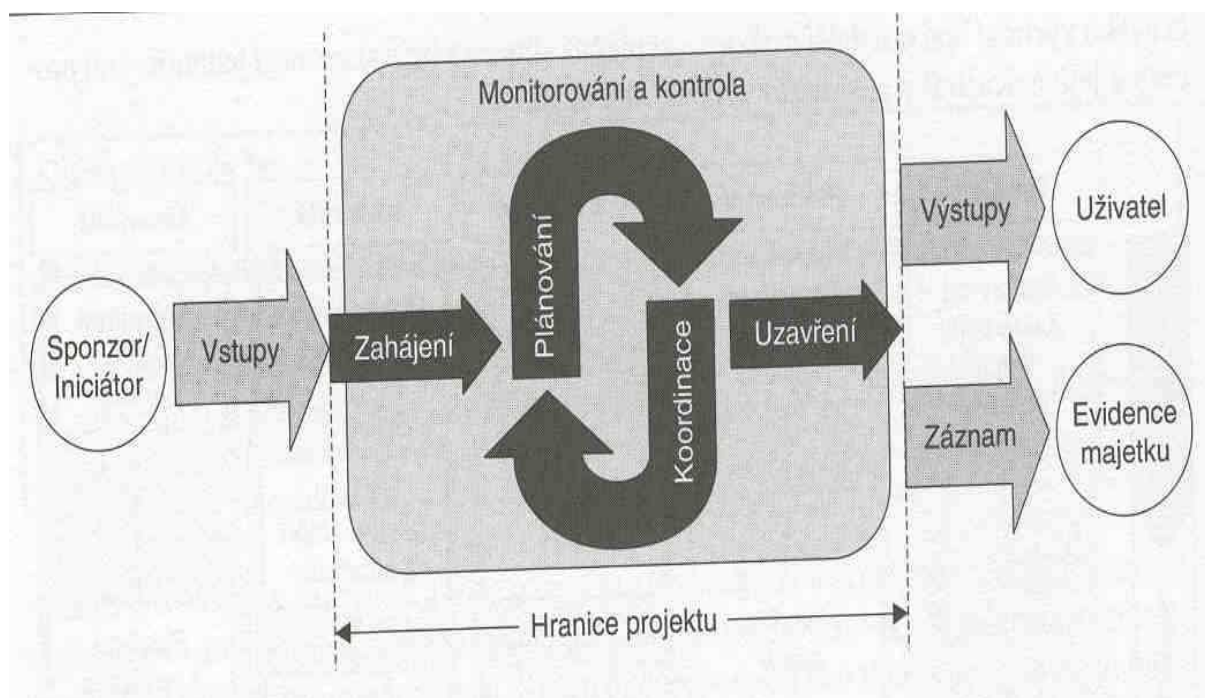
22.2 Projekt

Projekt je řízeným procesem, který má svůj začátek a konec a přesná pravidla řízení a regulace, jinak se jedná o sled úkolů, jejichž výsledek se nemusí v závěru setkat s očekáváním, stejně jako původní předpoklad objemu vstupů nemusí odpovídat objemu výstupů. Projekt je jakýkoliv jedinečný sled aktivit a úkolů, který má:

- dán specifický cíl, který má být jeho realizací splněn,
- definováno datum začátku a konce uskutečnění,
- stanoven rámec pro čerpání zdrojů potřebných pro jeho realizaci.

Druhy projektu:

- Podle výsledku projektu
 - Stavby
 - Technická zařízení, výrobní provozy
 - Komplexy infrastruktury, energetická síť,
 - Akce – sportovní utkání, výstavy
 - Výzkumné a vývojové úkoly
- Podle oblasti využití
 - Vnější – neopakované vytvoření produktu pro zákazníka - investora
 - Vnitřní – pro zlepšení vlastností produktu nebo výrobní technologie ve vlastní firmě.



Obrázek: Projekt jako proces

22.3 Organizační struktura projektu

Představuje síť definovaných vztahů, po níž probíhá komunikace mezi jednotlivými body, a formální rozložení rozhodovací autority projektu. Organizační struktura tvoří prostředí, ve kterém probíhá neustálé vyjednávání mezi subjekty a zájmovými stranami (zákazník projektu, sponzor projektu – má autoritu k rozhodování o předmětu projektu, rozpočtu a časovém rámci, dodavatel/realizátor projektu – poskytuje realizační zdroje a know-how).

Nedílné principy řídicích vlivů v projektovém řízení – *autorita, zodpovědnost, odpovědnost*. Komunikace v této struktuře je velmi dynamická, je proto důležité správné nastavení vztahů. Musí splňovat – potřeby a principy řízení, rozdělení autorit a odpovědností stanovených při iniciaci projektu, profesionální a související komunikační potřeby projektu podle plánu projektu. Organizační struktura je formalizována Zakládací listinou projektu, plánem projektu, sadou pověření k realizaci projektových prací opatřenou podpisem ověřujícím přijetí závazku takto formulované zadání splnit. Základní subjekty projektového managementu jsou **manažer projektu**, **asistent manažera** projektu, pokud to rozsah projektu vyžaduje, **projektová kancelář**, pokud to rozsah projektu vyžaduje a **projektový tým**.

Manažer projektu je klíčovou osobou projektového managementu, pod jehož přímým vlivem je veškeré projektové dění od tvorby projektového plánu, přes obsazení jednotlivých odborných pozic projektu, koordinaci úkolů, finalizaci a předání výstupů projektu zákazníkovi, až po administrativní uzavření projektu. Je to osoba odpovědná za splnění cílů projektu při dodržení všech stanovených charakteristik projektu, je současně vedoucím, plánovačem, organizátorem, koordinátorem, kontrolorem a vyjednavčem. S těmito charakteristikami je spojena široká zodpovědnost – musí to být člověk, který ovládá všechny manažerské činnosti – plánování, organizování, vedení lidí, kontrolování.

| Funkce HMP | HMP odpovídá za: |
|--------------------|--|
| Plánovač | Tvorbu a implementaci realizačních plánů (časové plány, plány zdrojů a nákladů). |
| Organizátor | Rozdělení práce v týmu, instruktáž pracovníků, rozdělení zodpovědnosti a pravomocí, předvídání vzniku problémů a návrhy na jejich řešení. |
| Vedoucí | Výběr členů týmu (interních i externích), vyřizování pracovních nároků a problémů členů týmu, poskytování informací o průběhu realizace projektu. |
| Koordinátor | Vytváření vhodných pracovních kontaktů na všech úrovních řízení. |
| Vyjednavč | Formulování a předkládání požadavků, které jsou nad rámec jeho pravomocí. |
| Kontrolor | Zjišťování odchylek od plánu, včetně návrhů nápravných opatření a jejich realizace, sledování vynaložených nákladů na projekt a jejich vyhodnocování vzhledem k danému rozpočtu. |

Asistent manažera projektu vykonává dílčí úkoly manažera projektu, a to pod jeho přímým vedením, nebo s definovanou omezenou samostatností. Zejména asistuje v plánování dílčích aktivit s ohledem na harmonogram a obsazení projektu, koordinaci úkolů mezi členy týmu, analyzování stavu dílčích aktivit a podávání hlášení manažeru projektu.

Projektový tým se skládá z osob pověřením realizovat určitou jednotku práce s přesně definovaným zadáním, požadovaným výsledkem, v definovaném časovém období a s určeným předpokladem pracnosti. Pro obsazení jednotlivých pracovních rolí v týmu je nezbytná odbornost vzhledem k požadovanému výkonu, dostupnost v čase vzhledem k harmonogramu, náklady na výkon činnosti podle popisu vzhledem k rozpočtu.

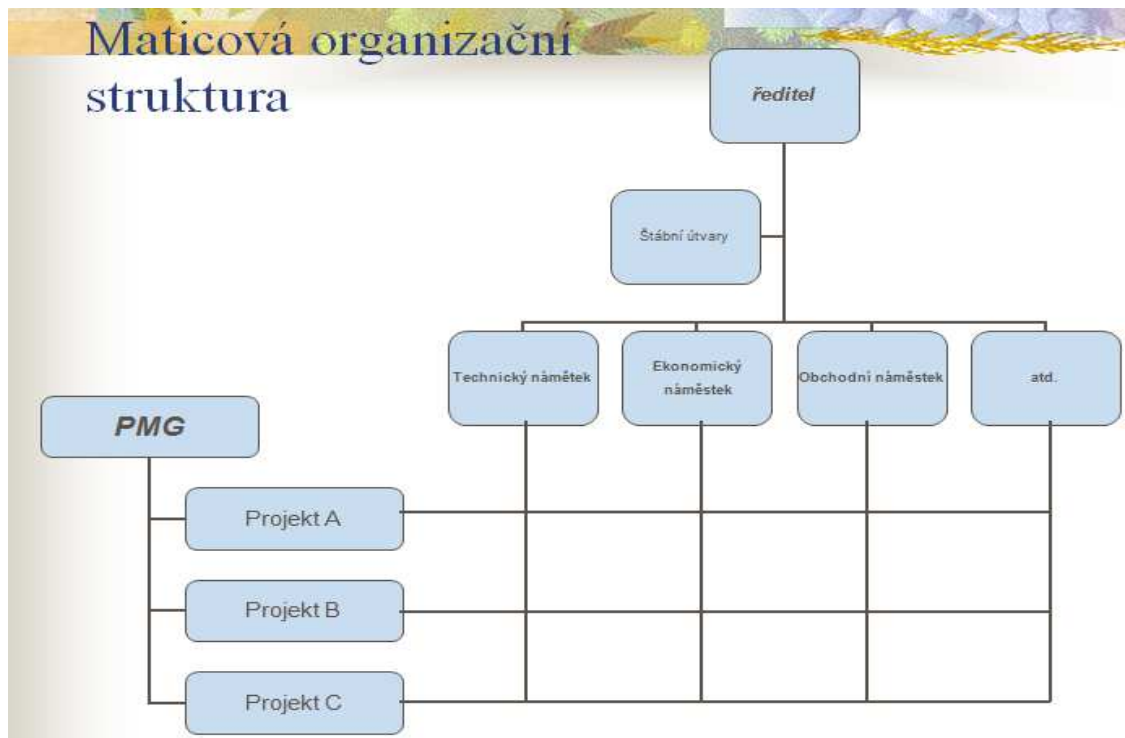
22.4 Modely organizačních struktur projektového managementu

Útvarový projektový management:

- Nevytváří požadavky na změny ve stávající organizační struktuře
- Vhodný pro řízení a koordinaci menších projektů, které jsou realizovány v rámci oddělení organizace

Maticová organizační struktura:

- Stávající organizační struktura je doplněna o další projektovou strukturu, kterou tvoří manažeři projektů a členové projektových týmů
- Vhodné pro současný běh několika rozsáhlejších projektů
- Výhody
 - Využívání vysoce kvalifikovaných specialistů, nástrojů a zařízení
 - Lepší využití disponibilních zdrojů
 - Průběžná konfrontace projektových cílů s celkovými cíli organizace
- Nevýhody
 - Náročné vymezování pravomocí
 - Dvojitá podřízenost pracovníků
 - Obtížné rozhodování o přidělování finančních zdrojů
 - Časová náročnost řešení konfliktních situací

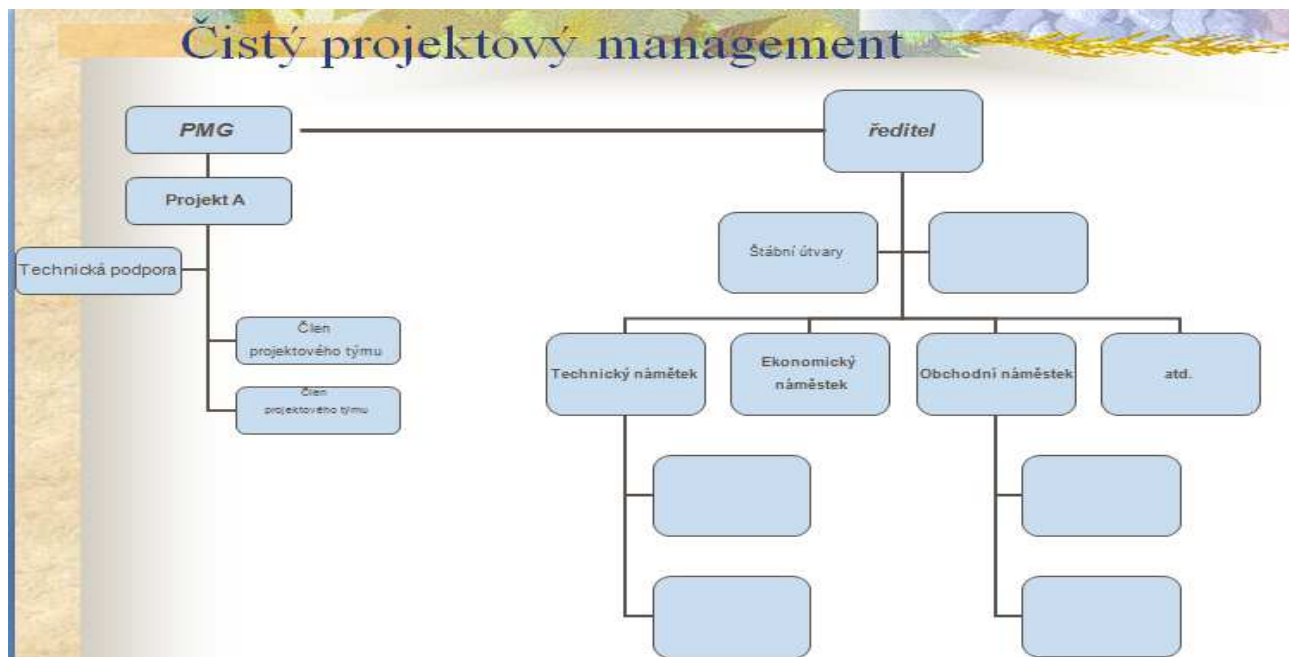


Síťová struktura složená z AMEB :

- Vhodný pro velký počet sériových nebo paralelních projektů
- Dynamická organizační struktura
- Vysoký stupeň flexibility pro řešení problémů

Čistý projektový management:

- Organizační struktura výhradně vytvořená pro projektové účely (tzn. členové projektových týmů jsou uvolněni ze svého stálého zařazení)
- Vhodné pro rozsáhlé projekty v organizaci – předpokládá dostatečný počet odborníků
- Výhody: jasné vztahy nadřízenosti a podřízenosti, jednoznačné rozhodovací procesy
- Nevýhody: nejistota členů projektových týmů z důvodu rizika ztráty původních pozic



22.5 Životní cyklus projektu

Mezi začátkem a koncem prochází projekt různými fázemi nazývanými fáze životního cyklu projektu:

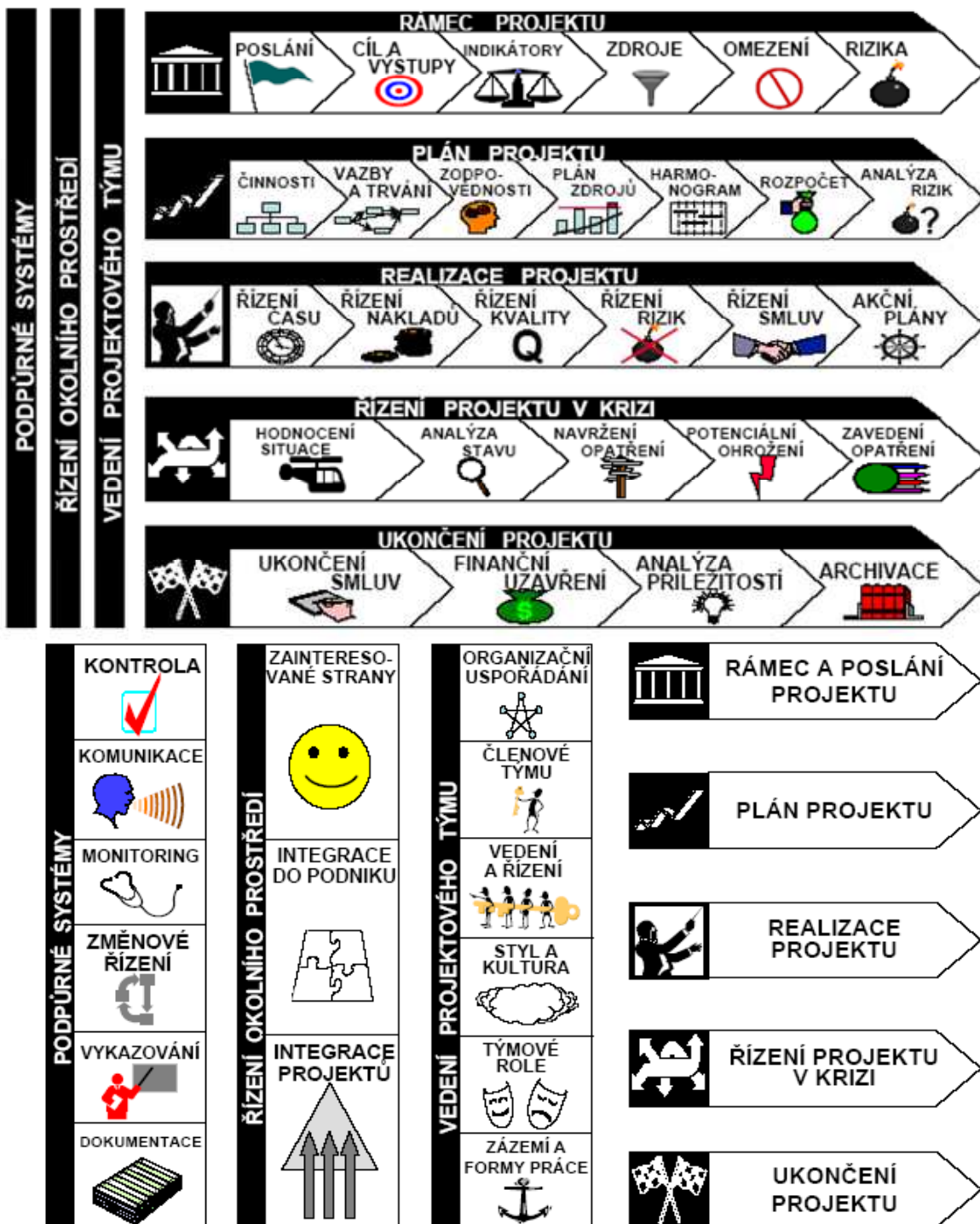
- **Koncepční** - iniciační – vede ke vzniku a zahájení projektu (tvorba projektové dokumentace; výběrové řízení; výběr zhotovitele;) – investor - zhotovitel
 - cíl projektu = nová hodnota, která je výsledkem realizace projektu – určuje investor
 - kritéria k dosažení úspěchu, která investor uplatňuje, mají být - S.M.A.R.T. (specifická pro daný projekt, měřitelná, zdůvodněná, realistická, a provedená v nejlepším možném čase)
 - zakládací listina projektu - formalizuje existenci projektu, stanoví pravomoci zhotovitele pro použití zdrojů, definuje odpovědnost zhotovitele za naplnění požadavků projektu
 - stanovení ceny projektu (strategie přístupu ke stanovení předběžného rozpočtu projektu) - cena z pohledu investora = rozhodování o návratnosti investice, cena z pohledu dodavatele = optimalizace zisku s ohledem na nejvyšší naději na získání práva realizovat projekt (příslib mimořádné kvality, bonusů pro investora apod.) =>nejdůležitější podklad pro uzavření kontraktu mezi investorem (zákazníkem) a dodavatelem (hlavním zhotovitelem)
- **Plánovací** – v ní se definují cíle a výběr nejlepší varianty dosažení cíle projektu – zhotovitel
 - **CO JE TŘEBA PLÁNOVAT?** -Technologii a metody řízení projektu (v souladu s projektovou dokumentací). Organizaci prací a jejich nositele. Náklady (v limitech smluvní ceny projektu). Čas (v limitech smluvní ceny projektu)
 - vychází z definice předmětu projektu, rozepisuje zhotovování produktu do logické návaznosti činností

- je důležitým východiskem pro řízení všech tří složek trojimperativu- rozpis úseků práce (kdo co dělá?), časový rozvrh projektu (kdy?), plán čerpání nákladů (rozpočet)
- **Detailní postup je vyjádřen:** sledem jednotlivých činností a jejich vzájemných vazeb, stanovením časů realizace jednotlivých činností (konkrétně jejich začátkem a koncem)- toho se dosahuje vyjádřením projektu vhodným modelem - Ganttovým diagramem nebo uplatněním síťové analýzy, stanovením požadavků na zdroje (Zvážení variantního použití vlastních kapacit a kapacit podzhotovitelů), návrhem rozpočtu a peněžních toků, výběrem vhodných dodavatelů – podzhotovitelů, přípravou a uzavíráním smluv s dodavateli
- **Sled jednotlivých činností** - definuje v jakých termínech a časových sledech budou práce na projektu probíhat. Nástroje:
 - **úsečkové grafy** (Ganttův diagram)
 - + přehlednost
 - + jednoduchost konstrukce
 - neukazují závislosti mezi úkoly (činnostmi)
 - změna v délce jedné činnosti se (automaticky) nepromítne do zbývajících částí hramonogramu
 - **síťové grafy**
 - P.E.R. T. – dobu trvání stanovují na základě optimistických realistických a pesimistických variant odhadů trvání činností.
 - C.P.M. – založena na analýze tzv. kritické cesty = nejdelšího sledu úkolů, který neobsahuje žádné časové rezervy.
 - + souhrnně prezentují souvislosti
 - + umožňují hledat alternativy
 - + mají definovanou kritickou cestu
 - složitost
 - nepřehlednost
- **Realizační** – v jejím průběhu se koordinují lidské a další zdroje pro uskutečnění plánu a současně se monitoruje postup a odchylky od plánu aby mohly být učiněny kroky k nápravě – zhotovitel. Realizační fáze projektu zpravidla vyžaduje největší úsilí a největší náklady. Spočívá v řízení a kontrole projektovaných prací. Řízení probíhá v reálném čase podle plánu, kontrolují se odchylky od plánu způsobené nepředvídatelnými rušivými vlivy, ale také chybami v koncepční fázi projektu, na základě odchylek v čase, nákladech či kvalitě se přijímají korekční opatření.

Problémem řízení realizační fáze je skutečnost, že odchylky jsou na sobě vzájemně závislé a korekce času, nákladů a kvality představují optimalizační úlohu. Zájmové subjekty:

 - Zákazník – uživatel výstupu
 - Investor – poskytuje finanční zdroje na projekt a vstupní projektovou dokumentaci
 - Zhotovitel – odpovědný za vytvoření díla/projektu
 - Projektový manažer – zodpovědný za realizaci projektu na úrovni hlavního zhotovitele
 - Členové projektového týmu – pracovníci hlavního zhotovitele
 - Vládní instituce, místní správa
 - Nevládní organizace,
 - Jednotliví občané
- **Kontrola** je součástí řízení projektu, probíhá ve všech třech dimenzích trojimperativu- kontrola provedení (kvality), kontrola časového postupu prací, kontrola čerpání nákladů
- **Předávací** – závěrečná, ve které se formuje postup a způsob předání výsledku projektu zadavateli – zhotovitel – investorovi.
 - **Hodnocení průběhu projektu** - naplnění cílů, hodnocení kvality výstupu i procesů, kvantifikace rizik, která nastala (odhad možného opakování)
 - **Akceptace** = schválení výstupů projektu

22.6 Plánování a řízení projektu

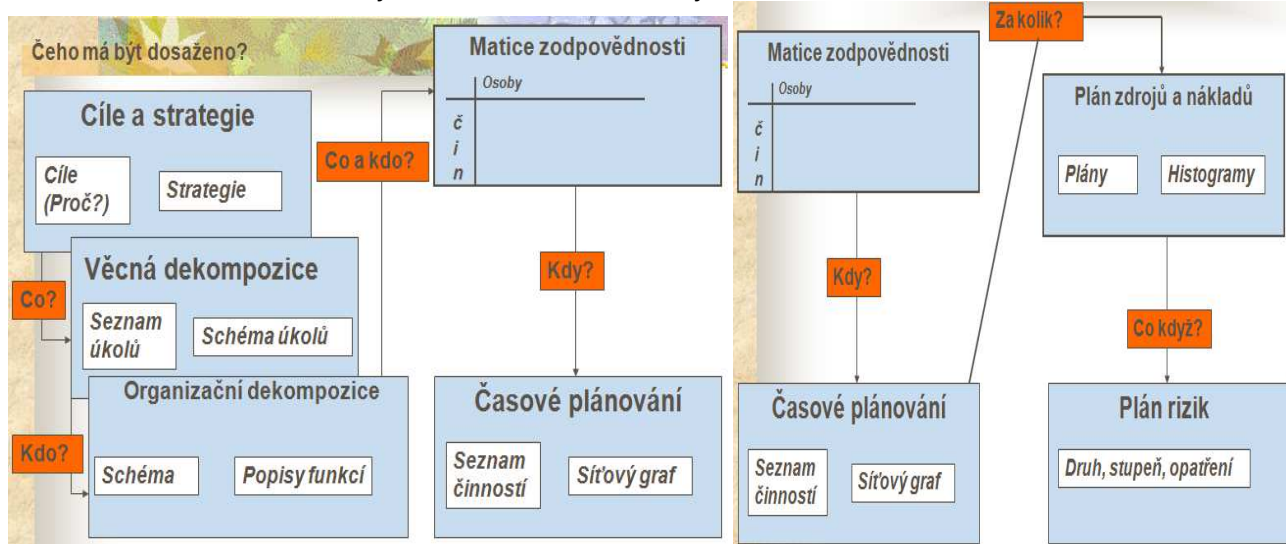


Projektové plánování:

- Cíl projektu (Co?)
- Nástin řešení (Jak?)
- Časový plán (Kdy?)
- Matice zodpovědnosti (Kdo a s kým?)
- Plán zdrojů a nákladů (počítat s rezervou) Za kolik?
- Plán kontrolních procedur
- Plán rizik najít maximum možných rizik při zahájení projektu, najít proti opatření)

Postup procesu plánování:

- Vytváření, korekce a aktualizace časových plánů
- Vytváření organizační struktury
- Vytváření, korekce a aktualizace plánů nákladů a zdrojů
- Předvídání a analýza možného vzniku rizikových faktorů



Časové plánování:

- Sestavení seznamu činností s požadavky:
 - Logickou návaznost
 - Dobou jejich trvání
- Seznam činností sestává z:
 - Označení činností – např. čísla, abecedou
 - Popis činností - slovní popis např.
 - Plán 1. Etapy
 - Zajištění geologického průzkumu
 - Provedení geologického průzkumu
 - Příprava výběrového řízení
 - Návaznost na předchozí činnost
 - Doba trvání
- Při tvorbě seznamu činností je nutné rozmyslet, které:
 - Činnosti musí být ukončeny dříve, než může daná činnost začít
 - Činnosti nemohou začít dříve, než daná činnost skončí
 - Činnosti mohou probíhat paralelně s danou činností

22.7 Metoda CPM

Metoda CPM patří mezi základní deterministické metody síťové analýzy. Jejím cílem je stanovení doby trvání projektu na základě délky tzv. **kritické cesty**, což je sled vzájemně závislých činností s nejmenší časovou rezervou. Metoda CPM umožňuje usnadnit efektivní časovou koordinaci dílčích, vzájemně na sebe navazujících činností v rámci projektu.

Kritická cesta je definována jako (časově) nejdelší možná cesta z počátečního bodu grafu do koncového bodu grafu. Každý projekt má minimálně jednu kritickou cestu. Každá kritická cesta se skládá ze seznamu činností, na které by se měl manažer projektu nejdříve zaměřit, pokud chce zabezpečit včasné dokončení projektu. Datum dokončení posledního úkolu na kritické cestě je zároveň datem dokončení projektu. Pro kritické úkoly platí, že jejich celková časová rezerva a tedy i volná časová rezerva je rovna nule, tzn., že zdržení počátku tohoto úkolu nebo prodloužení jeho doby trvání bude mít vliv na konečné datum projektu. Kritická cesta se promítá do časového plánování a řízení projektu prakticky ve všech fázích životního cyklu projektu.

Praktické využití metody kritické cesty: Tato metoda může sloužit jako nástroj zejména pro odhad **doby trvání projektu**. Používá se u přímočarých projektů, kde lze doby trvání odhadnout s vysokým stupněm přesnosti, např.

stavební průmysl. Doby trvání pro činnosti projektu jsou známy obvykle podle minulých zkušeností a znalostí z údajů o minulých projektech. Doby trvání nejsou statisticky určeny. Metodu je možné použít i v oblasti logistiky a dopravy, řízení projektů a v Ganttově diagramu.

Zákony kritické cesty:

- Zpoždění úkolu na kritické cestě se stoprocentně promítá do zpoždění projektu jako celku
- Zrychlení prací na úkolu ležícím na kritické cestě zkracuje trvání projektu jako celku.

Rozložení složité činnosti do řady dílčích činností a vymezení uzlových bodů mezi jednotlivými činnostmi

- Hranově definovaný síťový graf
- Činnosti – dílčí aktivity, které je třeba provést
 - Probíhají sériově
 - Paralelně - zde mohou existovat fiktivní činnosti (čas trvání je 0)
- Uzly – okamžik zahájení či ukončení činnosti
 - Výchozí uzel je 0 a ostatní 1,2,3....
- Na základě uvedených časových hodnot se stanoví
 - Kritická cesta a rezervy u těch činností, které neleží na kritické cestě
 - Kritická cesta je sled činností, které je nutno dodržet a které nemají žádnou časovou rezervu
- Provedení analýzy kritické cesty
 - Možnosti zkrácení

22.8 Metoda PERT

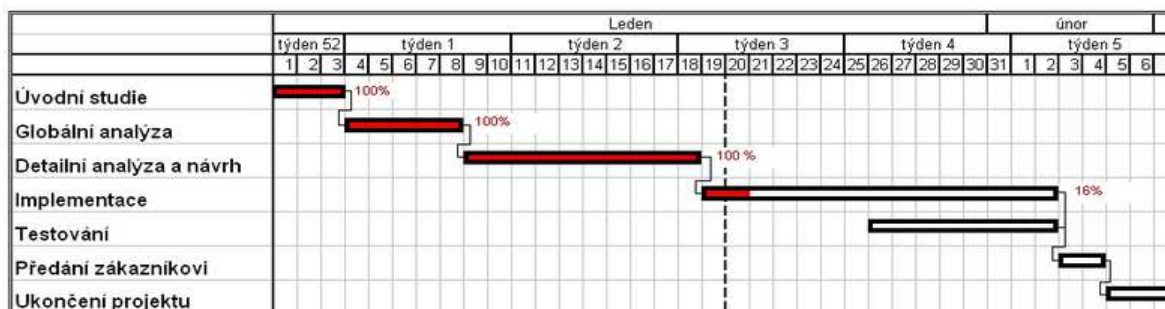
Metoda PERT (Program Evaluation and Review Technique), nepřekládá se, používá se pojem metoda PERT. Je jednou ze standardních metod síťové analýzy. Metoda PERT je zobecněním metody kritické cesty CPM. Tato metoda se používá k řízení složitých akcí majících stochastickou povahu. Zde se doba trvání každé dílčí činnosti chápe jako náhodná proměnná mající určité rozložení pravděpodobnosti. Empiricky bylo zjištěno, že v praxi toto nejlépe vystihuje tzv. beta rozdělení, které lépe vystihuje proměnlivost provozních podmínek (například důlní provoz).

Cílem modelů PERT je takové uspořádání činností, které by zajistilo dodržení termínu dokončení projektu s dostatečně vysokou pravděpodobností. Základní odlišností od metody CPM je, že doba trvání činnosti není přesně známa, nýbrž je dána pouze s určitou pravděpodobností. Tato doba trvání není konstantou, ale náhodnou veličinou s určitým rozdělením pravděpodobnosti. Vzhledem k charakteru problémů řešených v rámci projektového řízení, bylo pro klasické postupy zvoleno rozdělení pravděpodobnosti beta. Toto rozdělení je velmi blízké rozdělení normálnímu, je spojité, jednovrcholové, mírně asymetrické, ale na rozdíl od normálního je oboustranně ohraničené.

Praktické využití metody PERT: Tato metoda může sloužit, stejně jako ostatní metody síťové analýzy, pro odhad doby trvání projektu. Je používána alternativně k metodě CPM.

22.9 Ganttův diagram

Ganttův diagram lze vhodně využít k zobrazení časové náročnosti a posloupnosti jednotlivých částí projektu. Pro řízení a kontrolu projektu je potřeba přiměřeně detailní a zároveň realistické plánování. Kromě návaznosti jednotlivých dílčích částí projektu sledujeme i míru plnění těchto úkolů a celkovou časovou náročnost. Ganttův diagram zde slouží jako vizuální přehled o průběhu sledovaného procesu.



Na horizontální ose Ganttova diagramu je časové období trvání projektu, rozdělené do stejně dlouhých časových jednotek (dny, týdny,...) Na vertikální ose jsou pak jednotlivé činnosti na které se projekt rozpadá, vždy jeden řádek pro

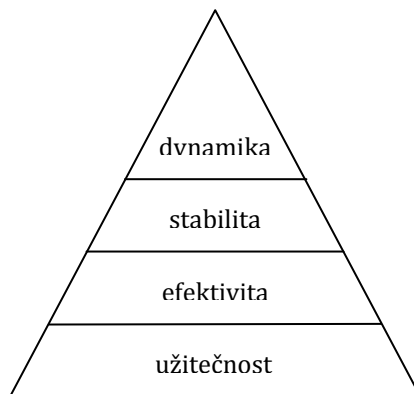
jednu činnost. Na ploše diagramu jsou jednotlivé činnosti označeny obdélníky (pruhy) jejichž levá strana označuje plánovaný začátek činnosti a pravá strana plánované ukončení. Délka pruhu tak označuje předpokládanou délku trvání činnosti. V rozšířenější podobě pak mohou diagramy ukazovat také návaznosti činností, pomocí lomených šipek nebo čar vedoucích od začátku nebo konce jedné činnosti k začátku nebo konci jiné činnosti (vztahy start-to-start, start-to-finish, finish-to-start nebo finish-to-finish) viz obrázek. Během realizace projektu je často využíváno také svislé linky označující aktuální datum a zobrazování míry dokončení jednotlivých činností pomocí postupného vyplňování obdélníků v diagramu (zleva do prava) Manipulaci s Ganttovými diagramy velmi usnadňuje využití specializovaného softwaru, který navíc často umožňuje, přidává do diagramu další informace (alokované lidské zdroje, náklady, atd).

23. Systémové zobrazení podniku založené na vitálních znacích podniku.

Systém pracovní skupiny a postup při poznávání a zařazování lidí do pracovní skupiny. Orientace, motivace a habilitace pracovníků. Přeměna pracovní skupiny v pracovní tým.

23.1 Vitální systémové znaky podniku – užitečnost, efektivita, stabilita, dynamika

Strategii firmy na cestě za úspěchem vnímejme jako posloupnost na sebe navazujících úloh (= vitálních znaků). Tyto čtyři znaky tvoří tzv. pyramidu vitality. Nyní projdeme jednotlivá „patra“ pyramidy vitality, jež tvoří úseky cesty za úspěchem.



• **Užitečnost**

Podnik musí mít především **smysl**, musí někomu poskytovat určitý **užitek** (ať už svému okolí či sám sobě), někdo ho musí potřebovat. Tomu, co poskytují podniky svému okolí či sobě, jsme si zvykli říkat **produkty**. Tyto produkty musí být užitečné těm, kterým jsou určeny, jejich adresáti o ně musí mít zájem. Podniky jsou užitečné tehdy, jestliže dokáží dobře pochopit své okolí, jeho potřeby, ale také své útroby, potřeby svých částí a lidí, které tyto části tvoří, neboť podnik má i své vnitřní produkty, které spotřebovává sám, aby mohl produkovat ty „hlavní“, určené ven.

K odpovědi na otázku, jaké produkty by měl náš podnik nabízet, se dostaneme postupným odpovídáním na tři na sebe navazující otázky:

1. Kdo nás může potřebovat? – mezi nejčastější **subjekty** patří majitelé podniku, zákazníci, zaměstnanci a dodavatelé.
2. Co od nás může chtít? – tedy jaké **potřeby** mají subjekty našeho zájmu (zde můžeme vycházet z Maslowovy teorie lidských potřeb)
3. Jak mu to poskytnout? – **produkty**, které naplní potřeby různých subjektů.

• **Efektivita**

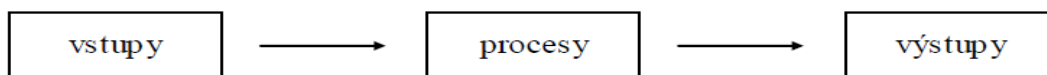
Druhým vitálním znakem je proto **schopnost účelně využívat zdroje** – být efektivní. Zde budeme opět postupně hledat odpovědi na otázky:

1. Jakými **procesy** nejlépe zajistíme potřebné produkty?
2. Co budeme potřebovat k zajištění procesů (**zdroje**) a odkud je vezmeme? -
3. Jak zorganizujeme péči o naše procesy a zdroje? – vytváříme účelnou **organizační strukturu podniku**.

Z dobrého popisu procesu lze většinou odvodit, jaké vstupy jednotlivé aktivity vyžadují, kdy, v jaké kvalitě a množství mají do procesu vstoupit. Při určení požadavků na lidské zdroje (lidské zdroje nejsou lidé, ale jejich schopnosti, vlastnosti a postoje) je to obtížnější, neboť chování lidí lze předpovědět jen zčásti. Potřebu lidských zdrojů budeme definovat postupně:

1. **činnost** – co přesně se bude dít v rámci daného procesu,
2. **nároky** - jaké disciplíny by měl zvládat člověk, který bude vykonávat tuto činnost,
3. **požadavky** – do jaké míry je třeba zvládnout nároky,
4. **člověk** - nositel lidských zdrojů, tj. konkrétních schopností, postojů a rysů osobností, které odpovídají nárokům a požadavkům. Vhodného člověka najdeme buď v podniku, nebo mimo něj, přičemž nehledáme vhodnou roli pro člověka, ale vhodného člověka pro roli.

Zajištěním prvních dvou znaků vitality se podnik dostane do rovnováhy. V rovnovážném stavu probíhají firemní procesy bezproblémově, podnik je řízen podle **lineárního modelu řízení** – ze vstupů (zdrojů) se efektivně stávají výstupy (Když jsou zajištěny zdroje, stačí sledovat funkčnost procesů a na konci odebrat produkty.)



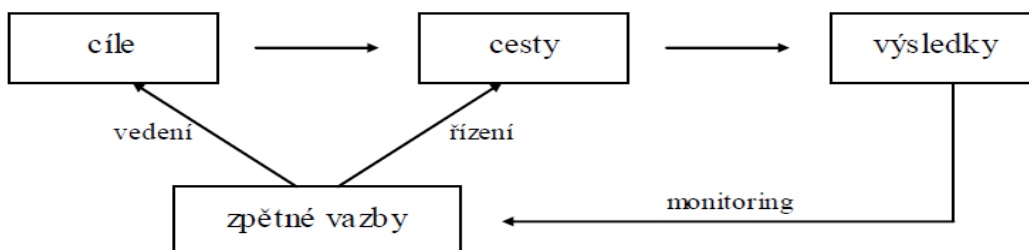
Obr. 18 Základní schéma fungování podniku – lineární model řízení

- **Stabilita**

Podnik pod vlivem změn hledá nové rovnovážné vztahy. Schopnost hledat rovnováhu můžeme označit jako **stabilitu** a považovat její získání za další stupeň na cestě k úspěchu. Pro dosažení stability platí dvě nezbytné podmínky:

- cyklické řízení
- podpora lidí.

Být stabilní znamená být schopný adaptace na změny; je třeba učit se z vlastních výsledků. Toho můžeme nejlépe dosáhnout zavedením tzv. zpětné vazby. Tím se ovšem mění způsob řízení podniku – lineární model se mění v **cyklický**. V rámci tohoto modelu stanovujeme cíle a cesty (způsoby, jak cílů dosáhnout), monitorujeme výsledky a vytváříme zpětnou vazbu. Pomocí zpětné vazby ve stanoveném čase hodnotíme, zda zatím dosažené výsledky odpovídají cílům. Pokud ne, můžeme změnit cesty, případně i samotné cíle.



Obr. 19 Systém, který zajišťuje stabilitu podniku

Cíle úzce souvisí s vedením firmy, tedy stanovováním smyslu aktivit. Cesty jsou více spjaty s řízením firmy, tedy stanovováním povahy aktivit. Monitorovací systém porovnává skutečné a očekávané výsledky, vyhodnocuje odchylky a poskytuje informace o zjištěných odchylkách korekčnímu systému. Korekční systém vyvozuje důsledky z výsledků aktivit.

Lidé (manažeři, lídři podniku) hrají nezastupitelnou roli při vyvozování důsledků z dosavadních výsledků aktivit – lidé „vidí“ dovnitř zpětnovazebního mechanismu. V ideálním případě je systém zpětných vazeb srozumitelný a přijatelný pro většinu lidí v podniku. Plamínek (2002) na základě příslušnosti podniku k některé z výše uvedených tříd došel ke konceptu dvou funkčních typů firemní kultury:

- **firma vedená lidmi** – šéf je nositelem odpovědnosti, ví, co je správné, když si jeho podřízení neví rady nebo mají řešit ne zcela rutinní problém. Výhodou je, že „šéfové mají věci pod kontrolou“. Na druhou stranu bývají zavaleni operativními záležitostmi.
- **firma vedená myšlenkami** – lidé svou loajalitu vztahují k firemním myšlenkám. Řeší-li nerutinní problém, hledají řešení, která vedou k naplnění podnikových cílů. Jen u závažných problémů se obrací na nadřízené. Výhodou je, že manažeři mají méně rutinní práce a můžou se soustředit na strategická rozhodnutí.

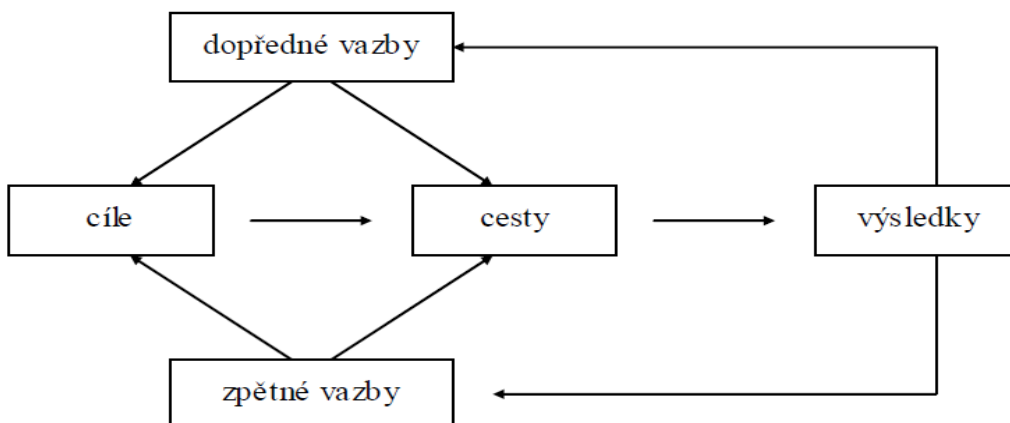
Reálná funkční podniková kultura je nejčastěji směsí obojího.

- **Dynamika**

System zpětných vazem musí být doplněn systémem vazeb dopředných, které umožní podniku předvídat a ovlivňovat vývoj podmínek a změny uvnitř i vně podniku přímo aktivně vyvolávat. V ideálním případě podnik mění své chování ještě předtím, než dojde k významné odchylce v očekávaných výsledcích nebo k viditelné změně vnějšího prostředí.

Stejně jako v případě stability, i u dynamiky je třeba splnit dvě podmínky:

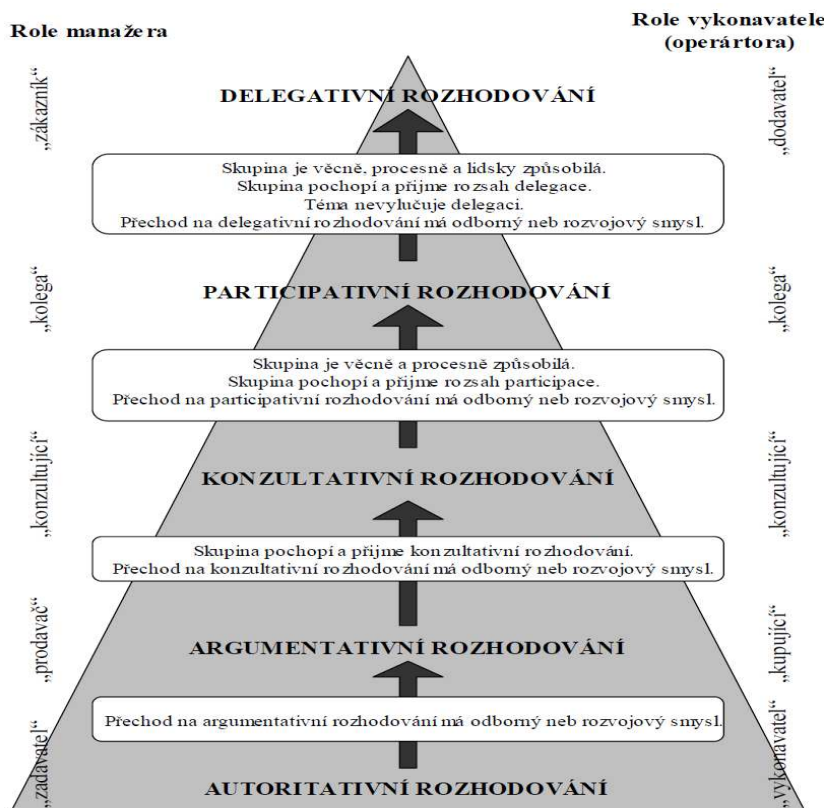
- cyklické řízení – založené na zpětných vazbách, ale doplněné o vazby dopředné a o rozvojové vazby, založené na schopnosti systému měnit sama sebe (proaktivní cyklické řízení)
- aktivita lidí – nestačí pouhé pochopení a akceptace firemních myšlenek, podniková dynamika vyžaduje spontánní aktivitu lidí, kteří v podniku pracují.



Dynamika umožňuje podniku vývoj prostřednictvím učení. Učit se mohou především lidé. Lidské postoje a schopnosti jsou proto nejvýznamnějším zdrojem dynamické firmy. Dynamické řízení je podmíněno tvůrčí prací a dobrými nápady. Pokud o práci nepřemýšlejí jen lídři, ale i manažeři a ostatní zaměstnanci, vzniká šance, že systém bude mít nejen dost nápadů, ale že je získá i dostatečně včas a na správném místě.

23.2 Postup při poznávání a zařazování lidí do pracovní skupiny

V procesu změny z autoritativního stylu rozhodování k delegativnímu se mění jak funkce manažera, tak funkce zaměstnance (vykonavatele). Postupně klesá míra kontroly ze strany manažera, a naopak roste míra odpovědnosti všech členů podniku. To je umožněno rozvojem zaměstnanců podniku. Od vztahu „zadavatel“-„vykonavatel“, kdy manažer zadává úkoly, kontroluje jejich plnění a zaměstnanec pouze plní příkazy, se přes rozhodování argumentativní, konzultativní, participativní dostaneme až k fázi rozhodování delegativního, tedy vztahu „zákazník“-„dodavatel“, kdy je mezi vedením podniku a zaměstnanci podniku podnikatelský vztah a zaměstnanci nesou spoluzodpovědnost za podnik.



Obr. 21 Pvramida rozhodování

Chceme-li získat podporu lidí, čeká nás šest výzev (zpracováno dle Plamínka 2000)

1. **define** – potřebujeme zformulovat firemní myšlenky, které nám pomůžou při vedení podniku i jednotlivých lidí a stanoví role jednotlivcům při jejich uskutečňování
2. **orientace** – tyto myšlenky budeme šířit mezi zaměstnanci firmy a budeme vysvětlovat roli jednotlivcům, vysvětlíme jim souvislost firemních myšlenek s jejich prací
3. **motivace** – nestačí nám, aby lidé myšlenky pochopili, ale potřebujeme, aby se pro ně nadchli, aby došlo k harmonizaci potřeb podniku a lidí
4. **habilitace** – harmonizujeme skutečné a požadované individuální schopnosti lidí
5. **synergetizace** – ovšem ani vynikající individuální schopnosti lidí nezaručují úspěch celého podniku. Je třeba se postarat také o vztahové dovednosti jednotlivců a dobré mezilidské vztahy.
6. **integrace** – když už by teoreticky všechno mělo klapat, mohou se někteří lidé začít projevovat konfliktně. Je třeba tyto konfliktní lidi zvládnout.

23.3 Přeměna pracovní skupiny v pracovní tým

Jediný způsob vzniku spolupráce je vytváření vhodných podmínek pro to, aby se lidem vyplatilo spolupracovat. Pro podporu spolupráce se potřebujeme naučit zvládat napětí mezi potřebami jednotlivce a zájmem celku a vyrovnat se z rozdílů mezi jednotlivci (vnitřní diverzivitou skupiny). Velmi užitečným vedlejším produktem úspěšného zvládnutí těchto základních úkolů bývá zvláštní přeměna vztahů mezi lidmi uvnitř skupiny, která způsobuje, že specifické vlastnosti každého jednotlivce jsou plně využity teprve v kontextu specifických vlastností ostatních členů skupiny. Každý tým může charakterizovat následujícími šesti znaky:

- **sdílené cíle** – čím více jsou sdílené hodnoty, myšlenky a cíle lidí ve skupině, tím lépe. Společné se ovšem může stát sdíleným jen tehdy, když lidé spolu komunikují.
- **kvalitní komunikace** – čím je efektivnější komunikace, tím lepší jsou podmínky pro synergi
- **sdílené cesty** – metody práce nemusí a ani nemohou být stejné ve všech částech týmu, jsou však založeny na sdílené (a tedy i komunikované) soustavě hodnot a pravidel
- **rozdělení rolí** – jednotlivci si postupně hledají své specifické a do určité míry autonomní role

- **kvalitní vztahy** – rozdělení rolí umožňuje respekt, soutěživost je přeorientována na snahu o dosažení společných cílů
- **možnosti rozvoje** – kvalitní tým je dynamický – rozvíjí se, učí se ze svých výsledků a umožňuje svým členům osobní rozvoj

| | FÁZE | | |
|-----------------------------|----------------------------------|-------------------------------------|---|
| | ZAJIŠTĚNÍ DŮVĚRY A POŘÁDKU | ZIKÁVÁNÍ AKTIVITY | ROZVOJ SYNERGIE |
| řízení skupiny | člověkem (manažerem) | lidmi (svými členy včetně manažera) | myšlenkami |
| ohnisko zájmu | operativní úkol a osoba manažera | procesy a pravidla | vztahy a cíle |
| styl řízení | direktivní řízení | otevřené řízení | synergické řízení |
| styl rozhodování | autoritativní rozhodování | konzultativní rozhodování | delegativní nebo participativní rozhodování |
| kommunikace | monolog | dialog | facilitace |
| převládající podněty | stimulace manažerem | motivace manažerem | sebmotivace |
| vztahy ve skupině | ústup pasivity, nástup soutěžení | rozvoj soutěžení, nástup spolupráce | rozvoj týmové spolupráce |

Přes počáteční fázi zajištění důvěry a pořádku se dostaneme až z rozvoje synergie. S tím, jak dochází k přeměně skupiny v tým, zvyšuje se také její výkon. Při rozvoji týmu je třeba věnovat pozornost rozvoji diverzity a sdílení. Svou **vnitřní diverzitu** může tým využít k vlastnímu vývoji a osobnímu rozvoji členů. Teprve týmy, které se dokážou učít z vlastních výsledků (chyb i úspěchů) a které umí využít originální schopnosti a zkušenosti svých členů, mohou být stabilní a dynamické. Sebeřízení týmu se věcné a procesní oblasti je velmi podobné vedení a řízení podniku. Také tým by měl **sdílet** určitou vizi, mít vlastní cíle a cesty, funkční zpětné vazby a další prvky podnikového managementu.

24. Podstata strategického řízení.

Druhy strategického řízení a operací, význam informací pro řešení strategického vztahu, principy strategického myšlení, systémový přístup ve strategickém managementu, ekonomický organismus jako strategický subjekt

„Strategické řízení je realizováno vrcholovými manažery a zahrnuje činnosti zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním organizace, jejími strategickými cíli a disponibilními zdroji a rovněž mezi organizací a vnějším prostředím, v němž organizace působí.“³ Strategické řízení je uskutečňováno prostřednictvím tvorby a realizace jednotlivých strategií, které mohou představovat jednotlivé záměry, co vyrábět, v jakém množství a kvalitě, kdy a pro koho. Oproti běžnému řízení se vyznačuje specifickými rysy; opírá se o rozhodování se značným stupněm rizika.

Cílem tohoto procesu je snížit riziko možné chyby a dovést organizaci do situace, ve které může předvídat změny, reagovat na ně a využívat je ve svůj prospěch. Včasným reagováním a aktivním působením na vnější trendy a síly, jako jsou konkurence, změny trhu, využívání vnitřních zdrojů a schopností organizace je možné získat silnější konkurenční pozici. V současném turbulentním světě nemůže podnik přežít, pokud nemá kvalifikovaně formulovanou strategii a dobře fungující systém strategického řízení.

Pravé strategické řízení a pravé strategické operace jsou založeny na **neindiferentním vztahu** a **záporné podobě vazby** mezi minimálně **2 subjekty**.⁴ Jejich cílem je likvidace, pohlcení konkurenčního strategického subjektu. **Pravé strategické řízení** je tedy založeno na dravé konkurenci, na **úsilí získat efekt na úkor** jiného strategického subjektu, který je likvidován nebo pohlcen. Podmínkou je **přímý střet mezi subjekty**, ve kterém vítězí silnější. To vedlo Seneku k vyslovení teze, která je podstatou právní regulace: Právo vzniklo proto, aby silnější nemohl dělat, co chce.

24.1. Druhy strategického řízení a operací

Podle toho, v jakém vzájemném vztahu a vazbě jsou strategické subjekty, klasifikujeme druhy strategického řízení a strategických operací, kterými je strategické prosazováno.

1. **Pravé strategické řízení** je tedy založeno na dravé konkurenci, na **úsilí získat efekt na úkor** jiného strategického subjektu, který je likvidován nebo pohlcen. Podmínkou je **přímý střet mezi subjekty**, ve kterém vítězí silnější. To vedlo Seneku k vyslovení teze, která je podstatou právní regulace: Právo vzniklo proto, aby silnější nemohl dělat, co chce. Zatímco v pravých strategických operacích silnější, dravější, bezohlednější strategický subjekt pohlcuje, likviduje strategický subjekt, který prohrál a který je současně objektem ve strategickém vztahu (šelma jako subjekt v potravinovém řetězci likviduje býložravce, který je druhým subjektem ve strategickém vztahu a protože prohrává, stává se objektem, který je pozřen a tím je umožněno silnějšímu – šelmě přežít.) V dobovačných válkách silnější, lstivější, obecně lépe strategicky uspořádaný subjekt vítězí nad subjektem slabším, hůře strategicky uspořádaným. Jeho majetek je zabírán a tím se zvyšuje síla vítěze, jeho strategická uspořádanost. Stává se současně strategickým objektem, který zvyšuje strategickou uspořádanost vítěze ve strategickém vztahu na úkor druhého.
2. Ošidnost ekonomického vývoje, který je založen na typu chování strategických subjektů v podobě pravých strategických operací, byla v tržních ekonomikách rozpoznána a demokratickou cestou byla přijímána opatření v podobě regulace - zákonných norem, které znemožňovaly tuto podobu jednání. Z pohledu strategického řízení kultivované tržní ekonomiky současnosti přešly na podobu **nepravého strategického řízení**, jehož podstatou je takové chování ekonomických subjektů, kdy efekt je získáván díky tomu, že jeden ekonomický subjekt funguje lépe než jiný. Díky tomu může nabízet konkurenční efekt, který by měl výhodný i jako komparativní efekt. Komparativní efekt vzniká porovnáním konkurenčních efektů jednotlivých strategických subjektů navzájem. V nepravých strategických operacích se konkurence postupně změnila na ekonomickou soutěž, ve které vedle sebe operují velcí a malí výrobci, zákonem je zapovězeno nekalé soupeření a praktiky monopolní ekonomiky. V nepravém strategickém

³ GRASSEOVÁ, M., 2010, s. 16

⁴ *Indiferentní vztah* znamená, že chování jiného strategického subjektu z hlediska záměrů daného subjektu není podstatné a významné (např. výrobce textilu z hlediska výrobního programu si nekonkuruje s výrobcem lodí apod.). *Neindiferentní vztah* představuje aktivní interakci mezi nejméně dvěma subjekty.

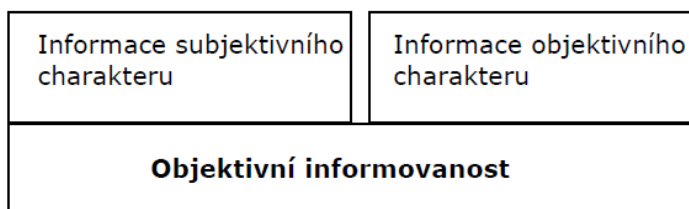
řízení hraje a je s určitými omezeními povolen vliv vědeckotechnického monopolu a monopolu dělby práce (která však nevede k monopolní struktuře). Vztah mezi ekonomickými subjekty se mění na neantagonistický. V nepravých strategických operacích, kterých jsou stále více regulovány zásahy umělého výběru není výše uvedené chování přípustné a získání výhody musí proběhnout v jiné podobě. Ve vztahu nejméně dvou subjektů vítězí ten, který nabízí větší konkurenční výhodu v porovnání se strategickými subjekty dalšími. Tato konkurenční výhoda v porovnání s konkurenčními výhodami jiných strategických subjektů se stává výhodou komparativní, a současně komparativním efektem.

3. Třetím typem strategických operací jsou **operace falešné**, jejichž podstatou je skutečnost, že formálně – de iure je mezi subjekty vazba neantagonistická, neformálně – de facto – antagonistická.

24. 2. Význam informací pro řešení strategického vztahu

Podmínkou úspěchu, případně neúspěchu je poznání svých silných a slabých stránek a rovněž jejich poznání u dalšího, případně dalších subjektů. Jakmile máme představu o jejich podobě a rozsahu, můžeme je použít jako základ pro srovnání s klíčovými konkurenty. „*Poznejte ostatní a poznejte sebe sama: pak budete triumfovat bez pocitu ohrožení. Poznejte skutečnost a poznejte situaci: pak budete triumfovat úplně.*“ „*Jestliže budete znát vašeho nepřítele i sebe, nemusíte mít strach z výsledku stovky bitev. Pokud budete znát sebe, ale ne nepřítele, budete prohrávat i vítězit. Jestliže nebudete znát ani nepřítele, ani sebe, podlehnete v každé bitvě.*“ A v tom je **význam informací** především získaných prováděním strategické analýzy pro řešení strategického vztahu, strategické řízení a management, a tvorbu a realizaci strategií.

- objektivní gnoseologická entropie -



Neurčitost **0 %**

100 % Určitost

Objektivní informovanost představuje v daném čase existující sumu informací (poznatků), která o stavu objektivní reality (prostoru) je známa. Vzhledem k charakteru informací, které tvoří obsah objektivní informovanosti lze rozdělit objektivní informovanost na **subsystém informací subjektivního charakteru** (suma informací, které daný stav světa interpretují nepravdivě) a **subsystém informací objektivního charakteru** (relativně objektivního charakteru), které v daném čase pravdivě popisují stav světa (prostoru). Stav informovanosti subjektu se nachází mezi dvěma krajními polohami, stavem nulové informovanosti a stavem plné informovanosti. Je-li subjekt plně informován, pak tento stav vymezujeme jako jistotu. Subjekt neinformovaný je ve stavu nejistoty. **Jistota a nejistota jsou stavy informovanosti subjektu**, zatím co **určitost a neurčitost jsou stavy informovanosti objektivní**, a jsou spojeny s úrovní rizika, které má podobu **rizika objektivního** ve vazbě na určitost a neurčitost a **subjektivního** ve vazbě na jistotu a nejistotu. Snižování rizika, jeho řízení, souvisí s generováním nebo získáváním informací.

24. 3. Principy strategického myšlení

Informace, potřebné pro strategické řízení a management v podobě znalostí jsou výsledkem poznávací činnosti nejrůznějších lidských subjektů a její vyšší formy v podobě myšlení. Úspěšný manažer by měl být schopen **myslet v čase**; znamená dívat se na budoucnost budoucíma očima, nikoli dnešními. Je to schopnost předvídat, která bude tím lepší, čím lépe manažer umí poznávat síly a vlivy, které působí na vývojový proces. Je podmínkou úspěšného managementu změny. **Schopnost myslet v prostoru**, což je podmínkou strategického myšlení, spočívá v tom, že je nutno brát v úvahu všechny síly a vlivy, které existují ve vnějším prostředí, tj. dimenze prostředí, ostatní strategické subjekty, a procesy, které ve vnějším prostředí probíhají a mají vztah k manažerovi. **Schopnost myslet ve víceúrovňovém uspořádání** předpokládá, že manažer je schopen strukturovat objekt, který je předmětem jeho poznání a myšlení. Zvládnutí principů strategického myšlení je základním předpokladem úspěšného strategického řízení a zpracování strategie. Každý, kdo chce strategicky řídit, musí pochopit principy strategického myšlení a plně si je osvojit. Strategickým myšlením rozumíme takový způsob myšlení, který odpovídá podstatě a specifickým rysům strategických procesů. Mezi nejdůležitější principy strategického myšlení patří:

- **Princip variantnosti strategií podniku**

- strategie podniku musí být vypracována ve více variantách
- varianty musí být kompatibilní
- podnik tím čelí vzniku tzv. strategického překvapení

Princip variantnosti je založen na skutečnosti, že nedokážeme přesně určit vývoj faktorů, které ovlivňují strategii podniku. Strategii musíme vytvořit v několika variantách, které vycházejí ze znalosti všech možných vývojových tendencí, které mohou s určitou pravděpodobností nastat. Varianty musí být koncipovány tak, aby podnik mohl v případě potřeby přejít od jedné varianty k druhé. Zajistíme tak pružnost strategie a odvrátíme hrozbu strategického překvapení.

- **Princip permanentnosti prací na tvorbě strategie**

- práce na strategii nikdy nekončí

Princip permanentnosti práce je založen na skutečnosti, že práce na strategii nikdy nekončí. Musíme neustále sledovat skutečný vývoj faktorů ovlivňujících strategii podniku. Zajímá nás, zda tento vývoj probíhá v souladu s předpoklady, na kterých je zvolená strategie založena. Sledujeme také to, zda strategické operace podniku probíhají dle vytyčených harmonogramů a plánu. Pokud zjistíme jakékoliv odchylky, musíme neprodleně rozhodnout o dalším postupu. Můžeme buď přejít na jinou variantu strategie, nebo upravit současnou strategii.

- **Princip celosvětového systémového přístupu**

- vzájemná propojenost současného světa vede k nutnosti znalosti mnoha oblastí

Princip celosvětového systémového přístupu je nutný z toho důvodu, že se celý svět stále více propojuje a strategie podniku musí vycházet ze znalostí politického, ekonomického, vědeckotechnického, ekologického, demografického, právního a sociálního vývoje celého světa.

- **Princip tvůrčího přístupu**

- prosazení podniků, které přicházejí s novými myšlenkami a nápady

Princip tvůrčího přístupu vznikl, protože se v současné době na trhu prosadí pouze podniky, které přináší něco nového. Nezáleží na tom, zda se jedná o nové výrobky, technologie či nové cesty snižování nákladů. Důležitý je zde právě aktivní a tvůrčí přístup ke změnám, který by měl být podporován u všech pracovníků.

- **Princip interdisciplinarity**

- využívání poznatků a metod všech vědních oborů při vytváření strategie

Princip interdisciplinarity je založen na tom, že při tvorbě strategie využíváme poznatků a metod řady vědních oborů. K tvorbě strategie totiž musíme přistupovat ze širšího pohledu.

- **Princip vědomí práce s rizikem a časem**

- každé strategické rozhodnutí je spojeno s určitým rizikem
- riziko se snižuje vypracováním více variant a systematickým studiem informací
- „čas je více než peníze“

Princip vědomí práce s časem a rizikem - vycházíme ze skutečnosti, že žádné strategické rozhodnutí nemá zajištěnou stoprocentní úspěšnost, a že doba výzkumu, vývoje, výroby i oběhu je neustále kratší. Riziko můžeme snížit vypracováním více variant, které zohlední možné změny, a můžeme kontinuálně přejít od jedné varianty ke druhé.

- **Princip koncentrace zdrojů**

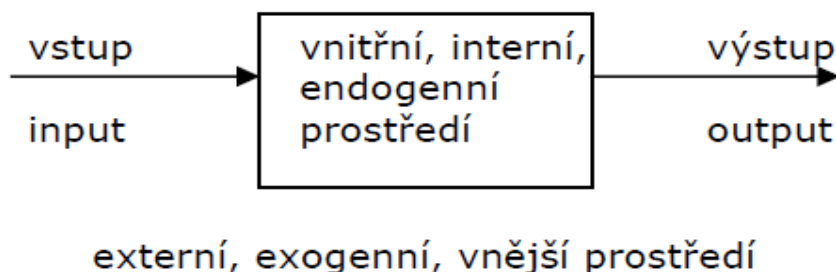
- každé strategické rozhodnutí vyžaduje určité zdroje

Princip koncentrace zdrojů vychází z poznatku, že je lepší koncentrovat zdroje na menší množství strategických cílů než zdroje rozptýlit. Tento princip nezahrnuje jen zdroje finanční nebo hmotné povahy, ale především zdroje lidské.

24. 4. Systémový přístup ve strategickém managementu

Systémový přístup ve strategickém managementu, strategii a strategické analýze se jeví jako nejvhodnější z toho důvodu, že navedením systému na strategický subjekt je umožněno přesně identifikovat a definovat vnitřní strukturu objektu, jeho složky, tj. substanci, uspořádanost a procesy a následně jejich oceněním vymezení šance, jaký bude výsledek v konfrontaci s jiným subjektem ve strategickém vztahu. Stejně tak systémový přístup umožňuje definovat a identifikovat vnější prostředí systému, prvky a vztahy v něm existující, jejich substanci, uspořádanost a procesy, které ve vnějším prostředí probíhají. *Přesné vymezení objektu, který je předmětem strategického vztahu, je prvním krokem pro provádění strategické analýzy a formulování strategie.*

Vymezení strategického obecně je založeno na subjekt-objektovém vztahu. Jakýkoli z objektu, pokud naplňuje podmínky uvedené dále, se může stát strategickým subjektem. Strategickým subjektem se může stát ten objekt, který splňuje podmínky vymezení strategického vztahu. Podmínkou vzniku strategického vztahu je existence minimálně dvou subjektů, mezi kterými je vztah neindiferentní. Těmito subjekty se mohou stát některé z výše uvedených objektů, a to pouze objekty živé. Otevřené systémy jsou spojeny s vnějším prostředím prostřednictvím vstupu a výstupu. Vymezení vnitřního a vnějšího prostředí systému je podmínkou pro úspěšné provádění strategické analýzy.



24. 5. Ekonomický organismus jako strategický subjekt

Definování ekonomického organismu pomocí systémového přístupu je ve strategickém managementu užitečné z toho důvodu, že strategickým subjektem nemusí být pouze podnik, ale stejně tak stát, integrační celek, fyzická osoba apod. Systémovým přístupem lze sjednotit rysy a vlastnosti takto odlišných subjektů vyjádřením v podobě ekonomického organismu. Ekonomický organismus je potom definován jako systém, spojený s vnějším prostředím prostřednictvím vstupu a výstupu s tím, že četnost a intenzita vazeb mezi prvky tohoto systému je větší ve vnitřní struktuře než při jeho propojení s okolím. Prvky a vazby ekonomického organismu tvoří v souhrnu jeho činitele. Jsou to:

| | | |
|-------|---|---|
| prvky | { | Kv – pracovníci o určité kvalitě, kvantitě a struktuře S – suroviny, materiály P – stroje, zařízení, budovy, |
| vazby | { | E – energie, resp. energetická vazba T – technologie, resp. technologická vazba O – organizace, uspořádanost prvků a vazeb K – konstrukce výrobků nebo služeb. |

Podmínkou vzniku organismu jako „kvazi“živého - živoucího a životaschopného uspořádání prvků a vazeb mezi nimi je splnění podmínky, že četnost a intenzita vazeb mezi prvky je větší ve vnitřní struktuře daného organismu, objektu, systému, než při jeho propojení s vnějším prostředím. Substance, uspořádanost a procesy, které v ekonomickém organismu probíhají, aby byl naplněn účel jeho existence, jsou nositelem efektu. Souhrnně z pohledu strategického přístupu uspořádanost ekonomického organismu předurčuje jeho strategickou pozici v komparaci s jinými strategickými subjekty – ekonomickými organismy, se kterými je tento ekonomický organismus ve strategickém vztahu a vazbě.

25. Paradigma strategického managementu.

Pojetí a obsah strategického řízení, strategické řízení jako proces, strategické cíle podniku, strategické řízení a strategický management, oblasti a úrovně strategie v podniku, rozvojové strategie, strategie a taktika.

25. 1. Pojetí a obsah strategického řízení

Proces strategického řízení je jinými slovy způsob, jakým vrcholoví manažeři formulují a uskutečňují závažná rozhodnutí, jejichž smyslem je řešení vzájemného postavení ve vztahu s jiným subjektem. Závažná rozhodnutí trvale ovlivňují výkon organizace a patří mezi ně například rozhodnutí o výrobě konkrétních výrobků či námi poskytovaných službách, o umístění firemního sídla a poboček nebo obsluze určité části trhu. Strategické řízení se zabývá aktivitami zaměřenými na budoucí rozvoj podniku. Ke strategickému rozhodnutí můžeme dojít cestou podloženou důkladnými podnikovými plány, analýzami a prognózami, ale i cestou rozhodování ad hoc, které je charakteristické tím, že reagujeme na vzniklé události. Výše uvedené cesty jsou dva extrémní případy, mezi kterými existuje mnoho stylů strategického rozhodování. Určitý styl strategického rozhodování nemůžeme označit jako jediný správný, protože každá

organizace vyžaduje jiný přístup. Stejně tak jako se organizace liší svou velikostí, delegováním pravomocí, odvětvím, ve kterém se pohybují, liší se i styly strategického rozhodování. **Strategické řízení** v tomto pojetí je tedy **proces tvorby a realizace rozvojových záměrů dlouhodobější povahy, které mají zásadní význam ve vývoji řízeného objektu a jejichž uskutečněním vytváří subjekt konkurenční efekt.**

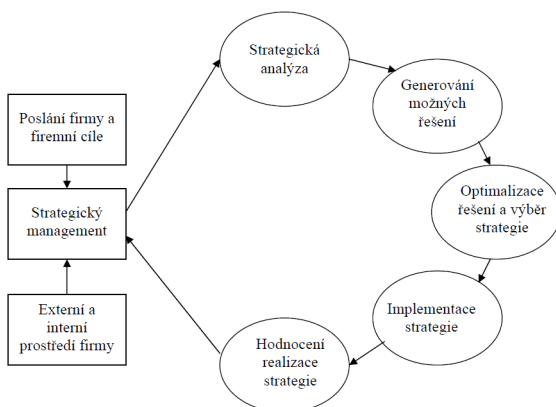
25. 2. Strategické řízení jako proces

Strategické řízení je uskutečňováno jako proces v logickém sledu navazujících činností. Jednotlivé činnosti by měly být v interaktivních vztazích, což znamená, že mohou probíhat současně a navzájem se ovlivňovat. V teoretické rovině jsou pro snadnější pochopení jednotlivé činnosti oddělovány, v realitě je strategické řízení kontinuálním procesem současně probíhajících činností. První fází strategického řízení je vymezení poslání firmy. To je prvním krokem v t.zv. nabídkové variantě koncepcí strategického řízení.

Na základě provedení interní strategické analýzy jsou identifikovány silné a slabé stránky a ty v podobě t.zv. specifické přednosti tvoří východisko pro formulaci poslání – mise. Tato specifická přednost je nabízena – odtud název této varianty - a nalezneme-li odezvu ve vnějším prostředí firmy, stává se základem poslání, mise organizace. Za specifickou přednost může být zvolena jak silná, tak slabá stránka podniku, jde o to, aby korespondovala s možnostmi uplatnění ve vnějším prostředí podniku. Tato skutečnost souvisí s definováním tzv. normality.

U tzv. poptávkové varianty tvorby poslání je na základě externí strategické analýzy zjištění, jaké existují příležitosti ve vnějším prostředí, např. v podobě nenasycené poptávky po určitých produktech, výrobcích nebo službách a v případě, že existuje interakce s vnitřním uspořádáním organizace, disponibilními zdroji, bude na zajištění příležitosti vymezeno poslání organizace. Mezi další fáze patří stanovení strategické vize, strategických cílů, a formulace možných variant řešení neboli taktik k dosažení stanovených cílů, výběr a implementace optimálních strategií a konečnou fází je kontrola a korekce průběhu realizace.

Obrázek č. 1: Proces strategického řízení jako nepřetržitý proces



Zdroj: Keřkovský, Vykypěl: Strategické řízení, str. 7

25. 2. 1 Poslání

Poslání vymezuje smysl existence podniku, účel a funkce, které by měl plnit. Vymezuje rovněž základní strategický záměr vlastníků a top managementu firmy. Poslání koresponduje se základními představami zakladatelů firmy týkající se výrobků, které bude vyrábět, služeb, jež bude poskytovat, trhů, na nichž bude působit, zákazníků a způsobu uspokojování jejich potřeb. Veřejně deklarovaná mise má výrazný informační význam. Vlastníci a top management firmy v poslání dávají veřejnosti jasné signály o existenci firmy, o její pozici a dlouhodobých strategických záměrech. Pro zaměstnance firmy je jasné definované poslání normou chování. Při formulaci poslání vycházíme z následujících otázek:

1. *Jaké výrobky resp. služby chceme vyrábět resp. poskytovat?*
2. *Proč by měli spotřebitelé upřednostňovat náš výrobek či službu před těmi konkurenčními?*
3. *Kdo budou naši zákazníci?*
4. *Co chceme udělat nebo změnit abychom tyto zákazníky získali?*
5. *Co je pro nás důležité? Jaké hodnoty uznáváme?*

Při vypracovávání poslání je vhodné se držet několika základních principů:

- Poslání musí pomoci určit budoucí směr společnosti, a proto by nemělo smysl, pokud by poslání pouze vyjádřilo, co už bylo uděláno.
- Společnost musí zvolit kritéria, na základě kterých definuje své místo na trhu a strategii. Společnost se tedy může rozhodovat například podle produktu, který vyrábí, vlastnictví jedinečného zdroje nebo konkurenční výhody, vybraných finančních ukazatelů či potřeb, které mají být uspokojeny.
- Společnost musí najít rovnováhu mezi úzkým a širokým vymezením poslání. Musí zajistit prostor pro reálné směry strategického plánování, ale také prostor pro vnímání změn prostředí.
- Vyvarovat se nic neříkajícím frázím.
- Společnost by se měla ujistit, že se management s daným posláním ztotožňuje.
- Zajistit, aby bylo vyhlášené poslání opravdu posláním dané společnosti a ne jen posláním toho, kdo jej vyjádřil.

25. 2. 2 Vize

Vize vyjadřuje představu o budoucí strategické pozici podniku. Jednou větou vyjadřuje orientaci společnosti, směr, jímž chceme, aby se ubíraly aktivity pracovníků společnosti.

25. 3. Strategické cíle podniku

Strategické cíle jsou očekávané budoucí výsledky představující žádoucí stav, kterého podnik chce dosáhnout. Cíle jsou nejčastěji reprezentovány stanovením ekonomických charakteristik, růstu podniku, prvků konkurenčního boje, ale v poslední době jsou zaměřeny též do sociální, ekologické, etické a dalších oblastí. Samotné rozhodnutí o strategických cílech ovlivňují různé faktory. Je to především vliv prostředí, ve kterém daná společnost působí, zájmy zainteresovaných „stakeholders“, objem dostupných výrobních faktorů, interní vztahy, vlastnosti a schopnosti stratégů a v neposlední řadě formulaci cílu ovlivňuje také vývoj podniku v minulosti. Cíle se odvíjí od vize. Jsou to pomyslné body, jimiž musíme projít cestou k naplnění vize. Strategické cíle zároveň tvoří podstatu strategií, neboť jsou hlavní součástí jejich obsahu. Cíle jsou nejdůležitějším kritériem pro hodnocení činnosti podniku. Je velmi důležité, aby tvůrci cílů nadefinovali podmínky, za kterých má být cíl dosažen. Cílově programový přístup spojuje cíle s vhodnými prostředky jejich naplnění. Cíle by měly být vymezeny tak, aby měly následující vlastnosti:

S „stimulating“ – musí stimulovat k co nejlepším výsledkům za jasně definovaných podmínek.

M „measurable“ – měřitelnost cílů je motivačním činitelem. Dosažení resp. nedosažení cíle by mělo být měřitelné.

A „acceptable“ – cíle by měly být akceptovatelné neboli přijatelné i pro ty, kteří je budou plnit. Tým pracovníků musí cíle přijmout za své.

R „realistic“ – reálné, dosažitelné. Reálnost cílů často stěžejně definujeme.

T „timed“ – vymezené v čase. Není zde důležitý pouze konečný termín, ale též termíny průběžných kontrol, jejichž výsledky nám ukáží, která ze zvolených cest je tou pravou a po které raději nejít.

Při formulaci cílů nesmíme zapomenout na to, že je vhodné je definovat ve třech postupových krocích. Nejprve definujeme obecné cíle v podobě otevřených cílů, pak specifické neboli dílčí cíle v podobě uzavřených cílů a v

posledním kroku určíme priority mezi jednotlivými cíli. Cíl považujeme za primitivní pojem, což je pojem, jehož obsah intenzivně chápeme, ale dále nedefinujeme. Ve strategickém přístupu (řízení, managementu) je účelné rozlišovat cíl objektu (cíle objektu) a cíl systému, který na objekt navádíme. Cílem systému je zpravidla přispět k dosažení některého z cílů objektu.

25. 4. Strategické řízení a strategický management

Posláním manažera z reaktivního hlediska je zadržovat nebo napravovat rostoucí entropii řízeného objektu. Posláním strategického managementu je připravovat a prosazovat takové změny uspořádanosti řízeného objektu, které představují konkurenční a komparativní výhody.

Shrnutí

- Paradigma strategického managementu obsahují dva základní principy.
- Prvním principem paradigmatu strategického řízení je princip, že uspořádanost objektu je nositelem efektu.
- Druhým principem paradigmatu je, že vedle časové dimenze ekonomických procesů prostorová dimenze je jedním z hlavních definičních znaků strategického řízení.
- Je nutno rozlišovat mezi regulací, řízením a managementem obecně i zvláště v oblasti strategického.
- Strategický management je proces řízení, připravovaný a prosazovaný prostřednictvím řízených lidí.

25. 5. Strategické řízení a strategie

Strategické řízení se uskutečňuje prostřednictvím tvorby a realizace jednotlivých strategií. Ústřední pojem strategického řízení – strategie – úzce souvisí s cíli, které firma sleduje. Tradiční pojetí chápe strategii podniku jako dokument, ve kterém jsou určeny dlouhodobé cíle podniku, stanoven průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů. Moderní pojetí chápe strategii jako připravenost podniku na budoucnost. Ve strategii jsou stanoveny dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění podnikových zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů tak, aby tato strategie vycházela z potřeb podniku, přihlížela ke změnám jeho zdrojů a schopností a současně odpovídajícím způsobem reagovala na změny v okolí podniku. Strategie svojí povahou mohou představovat jednotlivé záměry, kterými je ovlivňován vývoj ekonomického organismu. Jedná se např. o záměry co vyrábět, v jakém množství a kvalitě, kdy a pro koho vyrábět apod. Tyto strategie se týkají vývoje ekonomického organismu a jeho věcné stránky. Druhá podoba strategií je zaměřena na tvorbu metod, nástrojů a opatření, jejichž pomocí a prostřednictvím jsou prosazovány věcné strategie. Těmito strategiemi je jednak tvořeno vnější prostředí v hierarchicky strukturovaných systémech z pohledu řídicích úrovní nižšího řádu, jednak je jimi tvořeno prostředí ve vnitřní struktuře daného organismu. Tyto strategie patří do strategií řízení, a sice do exogenního nebo endogenního řízení. Jejich posláním je vytváření stimulativního prostředí. Mezi věcnými strategiemi a strategiemi řízení je vzájemná vazba. Určité věcné rozvojové záměry jsou prosaditelné zcela adekvátními strategiemi řízení a naopak, uplatňování konkrétních strategií řízení vyvolává určitou podobu ekonomického vývoje z jeho naturálně věcné stránky.

25. 6. Oblasti a úrovně strategie

Podniky mohou zpracovávat strategie na jednotlivých řídicích úrovních a v jednotlivých oblastech. Podmínkou pro zpracování strategií na jednotlivých úrovních je dostatečná velikost podniku a jeho vnitřní organizační hierarchické uspořádání. Je-li splněna tato podmínka, může být strategie zpracována na vrcholové úrovni (top management) pro podnik jako celek a dále na jednotlivých nižších úrovních (divize apod.). V hierarchicky strukturovaných systémech platí, že to, co je vymezeno z pohledu nižší úrovně v hierarchii jako strategie, je z pohledu vyšší úrovně již pouze taktikou. V jednotlivých funkčních oblastech jsou zpracovávány strategie funkční (marketingová, finanční, investiční, výzkumu a vývoje apod.). Komplexní strategie rozvoje podniku je syntézou strategií nižších úrovní a strategií funkčních. Měla by přinášet podniku synergický efekt.

25. 7. Rozvojové strategie

Prosperitu podniku nelze očekávat v případě konzervativního přístupu k jakýmkoliv změnám. Zvláště ve vztahu k výrobovým inovacím se v současnosti můžeme setkat se dvěma strategiemi:

- reaktivní strategií, vycházející ze znalostí požadavků zákazníků a jejich pružného převedení do změn výrobků. Jsou-li prováděny dostatečně flexibilně, mohou vést ke konkurenčním výhodám, i když je třeba přiznat, že tyto

výhody mívají krátkodobý charakter; Příkladem tohoto přístupu jsou výrobci aut, kdy důsledkem aplikace této strategie je vysoká podobnost současných automobilů, zvláště tvarová;

- kreativní strategií, která je založena na rozvoji intuice, invence, tvořivého myšlení. Tyto přístupy mohou vést k netradičním, průkopnickým či dokonce průlomovým řešením, které mohou potřebu zákazníků vyvolat.

25. 8. Strategie a taktika

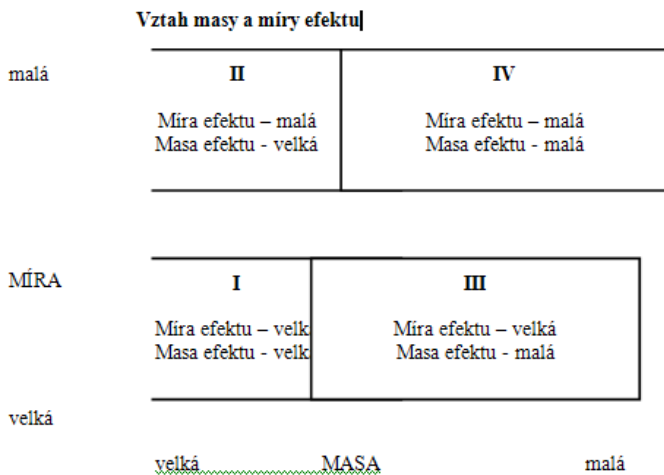
Zatímco strategie vytyčuje cíle budoucího vývoje organizace, taktika stanoví možné cesty, prostředky jak dosáhnout vytyčených cílů podniku. Základním úkolem strategie je připravit podnik na situace, které s určitou pravděpodobností mohou v budoucnu nastat. Vychází se z odhadu budoucích trendů a jevů. Tento odhad je ale výrazně ovlivněn nejistotou provázející budoucí vývoj. Správný stratég by měl mít schopnost předvídat. Při své práci se totiž setkává jak s nejistotou vývoje, tak s nestandardními úkoly, které vyžadují tvůrčí přístup. Ne každý dokáže nést zátěž při rozhodování o závažných otázkách, které ovlivňují prosperitu organizace na dlouhou dobu dopředu. Proces tvorby strategie vyžaduje systematický přístup zahrnující vytipování a analýzu externích faktorů, které na podnik působí, v konfrontaci se zdroji a schopnostmi podniku v podmínkách neurčitého prostředí a nejistého vývoje. Vlastnímu stanovení strategie předchází důkladná analýza, pomocí které identifikujeme nejen vnitřní schopnosti podniku, ale zkoumáme také prostředí, ve kterém se podnik nachází. Při analýze faktorů podnikového okolí se analyzují zejména potřeby zákazníků, chování konkurenčních firem a dodavatelů a vývoj makroekonomických podmínek. Při analýze nepopisujeme jen současnost, ale zabýváme se též vývojem daného prostředí. Pečlivá analýza vývoje může dopomoci k odhalení strategické mezery na trhu a tím k získání konkurenční výhody. Identifikace, vybudování a udržení si konkurenční výhody je pilířem pro zajištění prosperity, zejména s ohledem na působení konkurenčních tlaků. Pokud chce podnik dlouhodobě prosperovat, musí neustále monitorovat potřeby spotřebitelů a přizpůsobovat se těmto požadavkům. Strategie usiluje o to, aby se podnik od svých konkurentů nějakým způsobem odlišil. Konkurenční výhodu můžeme získat tím, že přijdeme na trh s převratnou novinkou, ale také tím, že produkuje stejné zboží, ale jiným způsobem než konkurenti. Obě možnosti mohou vést k úspěchu, ale budoucnost je ve druhém způsobu. Neustálé vymýšlení nových produktů podniky vyčerpává, a proto již v osmdesátých letech minulého století podniky od výrobní inovace jako jediného zdroje konkurenční výhody ustoupily. Podnik získává konkurenční výhodu především v případě, že dělá nebo vlastní něco, co je pro konkurenty těžko dosažitelné či dokonce nedosažitelné. Metody jak vyrábět stejné věci jiným způsobem nastínil Michael Porter ve svém modelu hodnototvorného řetězce. V modelu jsou uspořádány vnitřní aktivity v podniku a model zároveň využívá vazeb mezi těmito aktivitami. Právě ve způsobu provádění aktivit a jejich vazbách vidí Porter udržitelnost vytvořené konkurenční výhody. Jediněná vnitřní organizace práce v podniku je pro ostatní konkurenty neviditelná a je velmi obtížně napodobitelná.

26. Strategie efektivnosti jako dominanta.

Strategie masy a míry efektu, strategie zvláštního a mimořádného efektu, strategie účelnosti a účinnosti, struktura strategického plánovacího cyklu, definice poslání a cílů, strategická analýza makrookolí (externí analýza), metoda PESTE, metoda 4C.

Strategie masy a míry efektu

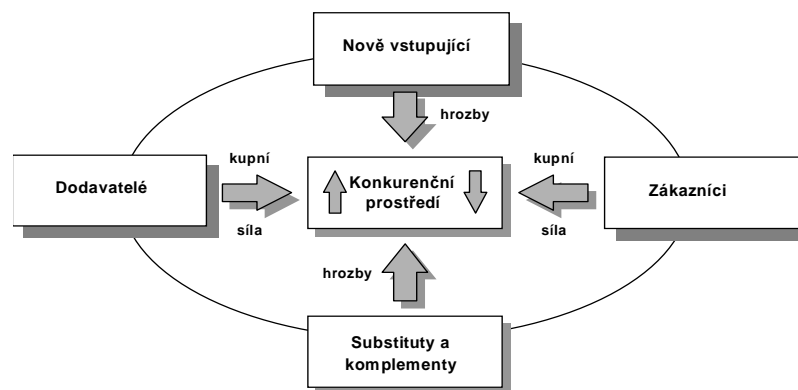
Strategie masy efektu rozumíme celkový objem daného efektu. Mírou efektu rozumíme poměrový vztah, který vyjadřuje jak, resp. za kolik byl efekt dosažen. Výraznější roli hraje masa efektu. Z jejich vzájemného vztahu plynou 4 základní varianty možného kombinování.



Strategie účelnosti a účinnosti a operační prostor

Účelnost-dělat správné věci, alokovat zdroje do správných oper.prostorů a jeho volba je motivována komparativním efektem-CÍL

Účinnost-dělat věci správně, ke zvolenému cíli musím zvolit optim.prostředky k dosažení PROSTŘEDKY-ZDROJE-CENA

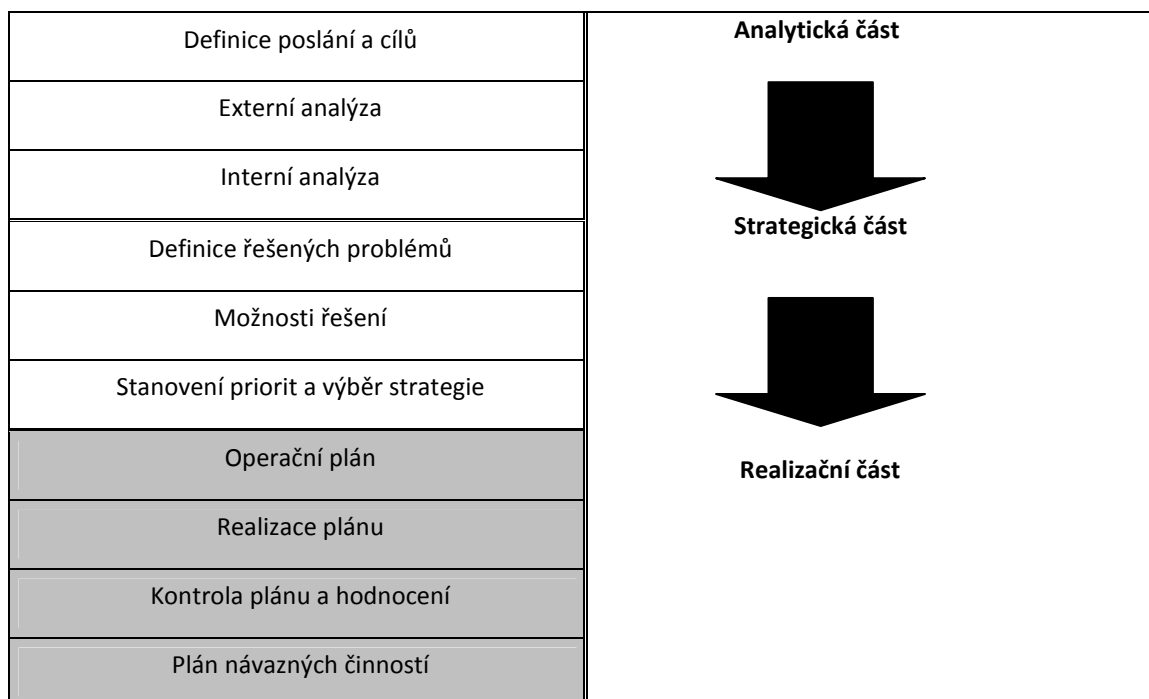


Struktura strategického plánovacího cyklu

Proto, aby firma zvolila a realizovala nejvhodnější strategii zpracovanou ve formě strategického plánu, měla by projít něčím, co nazýváme strategickým plánovacím cyklem. **Strategický plánovací cyklus ji poskytuje základní orientační rámec při analýze okolního prostředí i vlastní firmy, definování strategií, výběru nejvhodnější strategie a při její realizaci tak, aby nedošlo k opomenutí některé základní části celého procesu.**

Strategický plánovací cyklus je rozdělen na tři, relativně samostatné oblasti a to na část analytickou, část strategickou a část realizační. Jmenované oblasti představují opět určitý „tematický“ okruh nebo oblast, jejíž obsah je třeba naplnit již

konkrétními analýzami, postupy a řešeními. Jak je ze schématu patrné, výsledky jednotlivých částí strategického plánovacího cyklu na sebe bezprostředně navazují a samostatně tvoří základ pro tvorbu části následující.



Definice poslání a cílů

Poslání = identifikuje základní funkci podniku, jasnou představu o zaměření a významu podnikatelských činností podniku – vyjadřuje, čím podnik chce být

Poslání podniku také vymezuje základní strategický záměr a přímo souvisí s tvorbou podnikové strategie.

Cíle podniku = požadované budoucí výsledky a jako takové se odvíjejí od poslání podniku, které je samo o sobě souborem specifických a dosažitelných cílů.

Doporučuje se, aby byly cíle vymezeny tak, že jsou **SMART**, což znamená:

- **Stimulating** ⇒ stimulovat cíle tak, aby byly dosaženy ty nejlepší výsledky
- **Measurable** ⇒ dosažení či nedosažení cílů by mělo být měřitelné
- **Acceptable** ⇒ musí být akceptovatelné i ze strany těch, kdo je budou plnit
- **Realistic** ⇒ cíle by měly být reálné a dosažitelné
- **Timed** ⇒ určení v čase

Odbornými autory doporučovaný počet dlouhodobých cílů je maximálně do šesti strategických cílů pro následující období 3 až 5 let. Je vhodné držet se zásady menšího počtu přesně definovaných cílů a následné koncentrace zdrojů na jejich dosažení, než příliš mnoho cílů a následné rozdrobení disponibilních zdrojů podniku.

Strategická analýza makrookolí (externí analýza, metoda PESTE, metoda 4C)

Na začátku analýzy vnějšího prostředí je třeba definovat prostor, v němž je daná organizace činná. Operační prostor je vymezen *územně* a *věcně* [6]. Územní vymezení odpovídá orientaci a strategickým záměrům podniku na konkrétní úroveň prostředí a nabývá podoby prostředí lokálního, regionálního, národního, mezinárodního a globálního. Věcné vymezení operačního prostoru odkazuje na věcnou podobu aktivit, které podnik vykonává. Věcné vymezení souvisí s odvětvím, v kterém podnik provádí, nebo chce provádět svou činnost.

Metoda PEST

Analýza PEST pomáhá strukturovat komplexní a složitou situaci, která působí na podnik v jeho vnějším prostředí. Název PEST vychází z počátečních písmen jednotlivých klíčových faktorů externího prostředí použitých v této analýze. Konkrétně se jedná o následující faktory, Politicko-právní, Ekonomické, Sociálně-kulturní a Technologické.

Jak uvádí Kovář: „PEST analýza vychází z popisu skutečností důležitých pro vývoj externího prostředí podniku v minulosti a zvažujeme, jakým způsobem se tyto faktory mění v čase“ a dále zdůrazňuje její dynamičnost a zaměření se na nejvýznamnější vývojové trendy v budoucnosti. Přehled nejdůležitějších oblastí jednotlivých faktorů je dle Kováře následující:

Politicko-právní: antimonopolní opatření, zákony na ochranu životního prostředí, politika zdanění, regulace zahraničního obchodu, sociální politika, stabilita vlády a další.

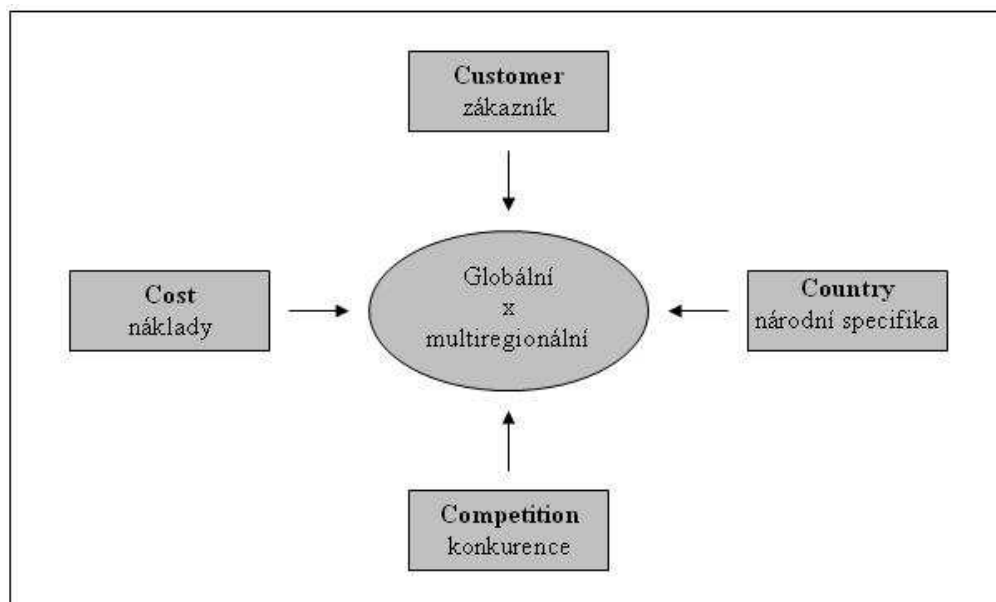
Ekonomické: trendy vývoje HDP, ekonomické cykly, úrokové sazby, vývoj peněžní zásoby, míra inflace, míra nezaměstnanosti, disponibilita a ceny energií a další.

Sociálně-kulturní: demografický vývoj, rozdělování důchodů, mobilita obyvatelstva, vývoj životní úrovně a životního stylu, míra vzdělanosti obyvatelstva, přístup k práci a další.

Technologické: vládní přístup a výdaje na výzkum a vývoj, trendy v oblasti vývoje a výzkumu, rychlost technologických změn, míra zastarávání technologie a další.

Metoda 4C

Analýza 4C dává odpověď na otázku, zda je možné rozvíjet podnikové aktivity v rámci jednotného přístupu pro trhy národní, kontinentální případně globální, či zda je nutné každý trh zpracovávat rozdílným způsobem z důvodu existence specifík jednotlivých trhů. Jejím smyslem je, dle Kováře: „...vznášet otázky a podněcovat k uvažování v širších souvislostech“ Schematicky je metoda 4C znázorněna na následujícím obrázku.



Jak je ze schématu patrné, název této metody je odvozen od počátečních písmen jednotlivých skupin. Kovář doporučuje se zabývat především následujícími otázkami zaměřenými na jednotlivé skupiny:

Customers: Jsou požadavky zákazníků homogenní anebo se mezi regiony významně liší? Je možné uspokojit homogenním produktem potřeby spotřebitelů ve všech regionech? Je možné použít jednotnou marketingovou strategii? Jsou si potřeby ve všech regionech podobné?

Country: Existují významné kulturní tradice anebo společenské normy, které mohou negativně ovlivnit, popřípadě znemožnit jednotný marketingový přístup? Existují technické, legislativní, obchodní nebo jiné překážky pro vstup na daný trh?

Competition: Jak silná, početná a vyspělá je na jednotlivých trzích konkurence? Jak intenzivní je provázanost činností?

Cost: Jak vysoké jsou náklady na vývoj? Jak významné jsou úspory z rozsahu? Jak velké jsou náklady na dopravu?

Na základě odpovědí lze dojít ke třem možným závěrům:

- Globální strategie není potřebná ani efektivní z důvodu významných rozdílů mezi regiony, existenci překážek a lokální úrovní konkurence.
- Multi-regionální strategie je možná v případě jisté míry heterogenity mezi regiony a na druhé straně nutnosti rozšíření činnosti na nové trhy.
- Globální homogenní strategie je realizovatelná v případě možnosti jednotného marketingového přístupu a stejnorodosti regionů, neexistence zásadních překážek vstupu na trhy a globální konkurence.

27. Analýza odvětví a jeho základní charakteristiky.

Mapa strategických konkurenčních skupin, hybné změnotvorné síly odvětví, klíčové faktory úspěchu podniku, analýza konkurenčního prostředí (Porterův 5F model), identifikace konkurenční pozice podniku, identifikace klíčových příležitostí a hrozeb.

Analýza mikrookolí většinou začíná analýzou odvětví, v rámci něhož podnik soutěží s ostatními konkurenty. Při analýze odvětví je cílem managementu uvědomit si atraktivitu odvětví, změnotvorné hybné síly, působící konkurenční síly a klíčové faktory úspěchu.

Prvním krokem analýzy je vymezení odvětví a definice jeho základních charakteristik, mezi které patří například velikost trhu, geografický rozsah konkurence, růst trhu, fáze v životním cyklu, počet konkurentů a jejich relativní velikost, počet a velikost zákazníků, stupeň vertikální integrace, vstupní a výstupní bariéry, tempo změn technologie, výrobové inovace, nároky na kapitál, diferenciací výrobku a míra hospodárnosti. Na základě uvedených charakteristik je možné rozhodnout o struktuře a fázi životního cyklu odvětví. Struktura odvětví může být atomizovaná, která z hlediska podniku vytváří spíše hrozby než příležitosti, oligopolní nebo konsolidovaná. V modelu životního cyklu odvětví, jímž prochází každé odvětví podobně jako například výrobek, rozlišujeme fázi vzniku, růstu, ustálení, dozrání a úpadku.

Pro formulaci správné strategie je velmi podstatné analyzovat hybné změnotvorné síly, což zahrnuje nejen jejich identifikaci, ale i odhad jejich dopadu na odvětví.

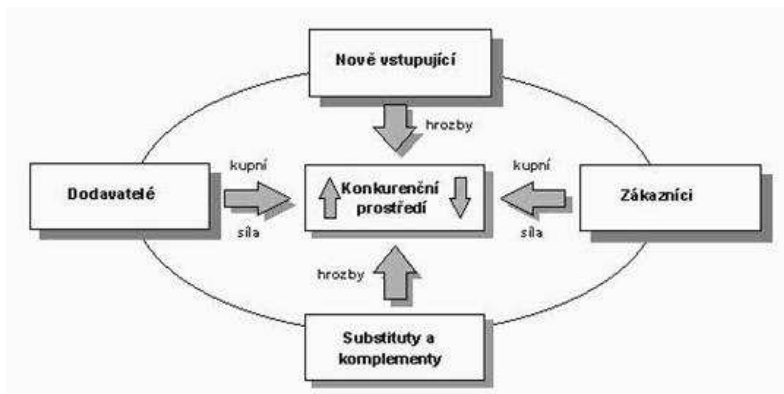
Za nejvýznamnější hybnou sílu můžeme považovat poptávku, jejíž analýze by měla být věnována velká pozornost, neboť především ona určuje míru růstu odvětví. Management by měl analyzovat faktory ovlivňující poptávku a rozdělit je podle toho, zda je může podnik ovlivnit či nikoli. Dále by měl odhadnout i velikost celkové cílené poptávky pro každou skupinu produktů. Odhad mohou manažeři provést v několika variantách (optimistická, realistická, pesimistická).

Další významnou hybnou silou jsou zákazníci a jejich způsoby užívání produktu. Management by měl začít rozdělením zákazníků do cílových skupin právě podle jejich stejnorodých potřeb a způsobu používání produktu. Každá skupina by měla být charakterizována základními vlastnostmi, mezi které patří například charakteristiky demografické, sociálně-ekonomické apod. Výhodné je rozčlenit skupiny zákazníků nejen horizontálně, ale i vertikálně, což managementu pomůže lépe si uvědomit jejich potřeby. Zákaznické skupiny by měl management rozčlenit především podle jejich důležitosti. Důležitější jsou ti zákazníci, se kterými obchoduje podnik přímo. U každé zákaznické skupiny určí management její potřeby a shrne je podle důležitosti do přehledné tabulky. Následně provede jejich analýzu s ohledem na význam potřeb podle mínění zákazníků a míry jejich uspokojení ze strany podniku. Výsledkem další analýzy, která úzce navazuje na analýzu zákazníků, by mělo být určení regionů, ve kterých budou produkty podniku nabízeny.

Ostatní hybné změnotvorné síly, mezi které patří například vědecko-technický rozvoj, rostoucí globalizace, nové formy marketingu a podobně, by měly být managementem rovněž shrnuty do přehledné tabulky s určením jejich důležitosti a dopadu na odvětví. U každé hybné síly je rovněž vhodné určit, zdali pro firmu představuje hrozbu či příležitost.

Další analýza by měla být věnována konkurenčním silám působícím v odvětví. Aby management získal poměrně věrný obraz konkurenčního prostředí, doporučuje se využít model pěti sil Michaela E. Portera. V tomto modelu je konkurence funkcí pěti sil zahrnující konkurenční síly vyplývající z:

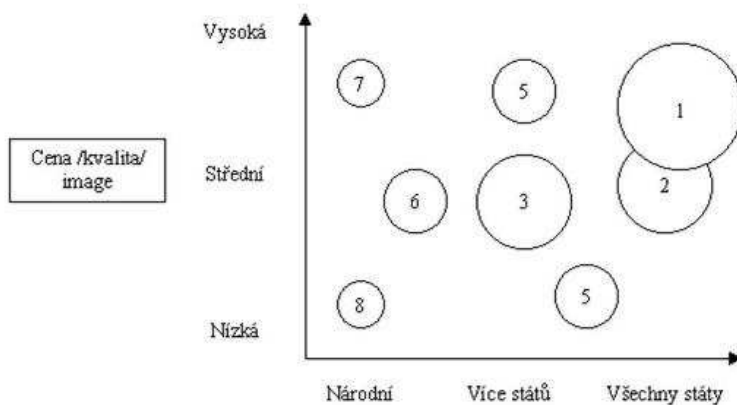
- rivalita mezi konkurenčními podniky,
- hrozby substitučních výrobků podniků v jiných odvětvích,
- hrozby vstupu nových konkurentů do odvětví,
- vyjednávací pozice dodavatelů klíčových vstupů,
- vyjednávací pozice kupujících.



Porterův model pěti sil (převzato z knihy Františka Kováře Strategický management)

Model má pomoci managementu uvědomit si, jaké všechny konkurenční síly v odvětví působí a jaký je jejich vliv na odvětví a podnik. Při tvorbě strategie s uvedenými faktory musí management počítat a může se pokusit je i ovlivnit ve svůj prospěch.

Konkurenčním firmám by se měl management podniku věnovat podrobněji. V první řadě je třeba vymezit konkurenty a definovat jejich charakteristiky. Následně je vhodné konkurenty rozdělit do skupin podle podobnosti jejich strategie či záměru. Mapa konkurenčních skupin vznikne zanesením pozic konkurentů do dvojdimenzionální osové soustavy dle uvedených charakteristik. Strategické skupiny jsou vytvořeny z firem umístěných v těsné blízkosti. Mapa strategických konkurenčních skupin přehledně zobrazuje strukturu odvětví podle vybraných charakteristik a pomáhá managementu určit nejbližší konkurenty.



Mapa konkurenčních skupin (zpracováno dle knihy Heleny Sedláčkové Strategická analýza)

Na základě vyhodnocení výše uvedených analýz může management podniku definovat klíčové faktory úspěchu, které určují schopnost podniku přežít a prosperovat. Klíčových faktorů úspěchu má odvětví jen zcela výjimečně více než tři nebo čtyři. Častěji se jedná o jeden či dva faktory, které svojí důležitostí předstihují ostatní. Management již má představu o tom, co požadují zákazníci i na co se připravit z hlediska konkurence, proto by měl na základě znalosti klíčových faktorů úspěchu definovat určité specifické přednosti podniku, které mu umožní v konkurenčním boji zvítězit. Do definovaných klíčových aktivit by měl podnik koncentrovat své omezené zdroje a schopnosti.

Provedené analýzy rovněž pomohou managementu rozhodnout o atraktivitě či neatraktivitě odvětví pro daný podnik a následně i o orientaci strategie. V případě atraktivního odvětví se dá předpokládat agresivní strategie firmy, v opačném případě strategie obrany stávajících pozic či strategie odchodu z odvětví. Jakmile si management ujasní, že má zájem v odvětví podnikat, měl by se podrobněji zaměřit na analýzu konkurence.

V první řadě management identifikuje současné a potencionální konkurenty a zpracuje jejich konkurenční profil, v rámci něhož určí i jejich konkurenční výhody a pravděpodobné reakce. Důležité informace může management získat, sestaví-li nákladový řetězec konkurenta a určí-li jeho nákladové výhody či nevýhody. Ze získaných údajů lze odvodit i profil konkurentovy reakce na případně změny v odvětví.

Dále by měl být každý konkurent samostatně vyhodnocen podle různých, z hlediska konkurenční schopnosti důležitých, hledisek. Hlediska by měla být určena s ohledem na konkurentem poskytovaný produkt a patří mezi ně například kvalita produktu, reklamy, prodeje či poskytovaných služeb, ceny, technologie, image značky, kvalita a motivace pracovníků, úroveň řízení a další ukazatele.

Aby podnik získal ucelené informace o stavu okolí, měl by se jeho management zaměřit i na faktory ovlivňující nabídku, mezi něž patří bariéry vstupu, výše nákladů, minimální objemy produkce či dostupnost pracovních sil. Z tohoto pohledu by měl být vyhodnocen i region, ve kterém hodlá podnik působit. Management by měl specifikovat své požadavky na potřebné zdroje, především lidské a energetické, a analyzovat, jak jsou pokryty nabídkou regionu. Příležitosti a hrozby vyplývající z analýzy prostředí je vhodné uspořádat do tabulky a určit jejich závažnost. Tyto údaje potom management použije pro vytvoření matice ohrožení a matice příležitostí, v rámci kterých jsou hrozby a příležitosti přehledně uspořádány podle jejich závažnosti.

Z výše uvedeného přehledu jednotlivých analytických metod je zřejmé, že metody se částečně překrývají a při jejich zpracování je možné využít výsledků některé z metod předešlých.

28. Interní analýza podniku.

Srovnávací analýzy, finanční analýza podniku, pochopení potřeb zákazníka, pochopení konkurentů, typologie strategií, generické strategie, tvorba strategie na úrovni podniku jako celku.

Srovnávací analýzy, finanční analýza podniku, pochopení potřeb zákazníka, pochopení konkurentů, typologie strategií, generické strategie, tvorba strategie na úrovni podniku jako celku.

Po analýze okolního prostředí se management musí zaměřit na analýzu zdrojů a schopností vlastního podniku, aby dokázal určit nejen silné a slabé stránky firmy, ale i klíčové kompetence a specifické přednosti podniku. V jistém smyslu je interní analýza důležitější než analýza externího prostředí, avšak management musí řádně zpracovat obě analýzy, aby na jejich základě dokázal skloubit příležitosti, které okolí nabízí, s vlastními zdroji a schopnostmi podniku.

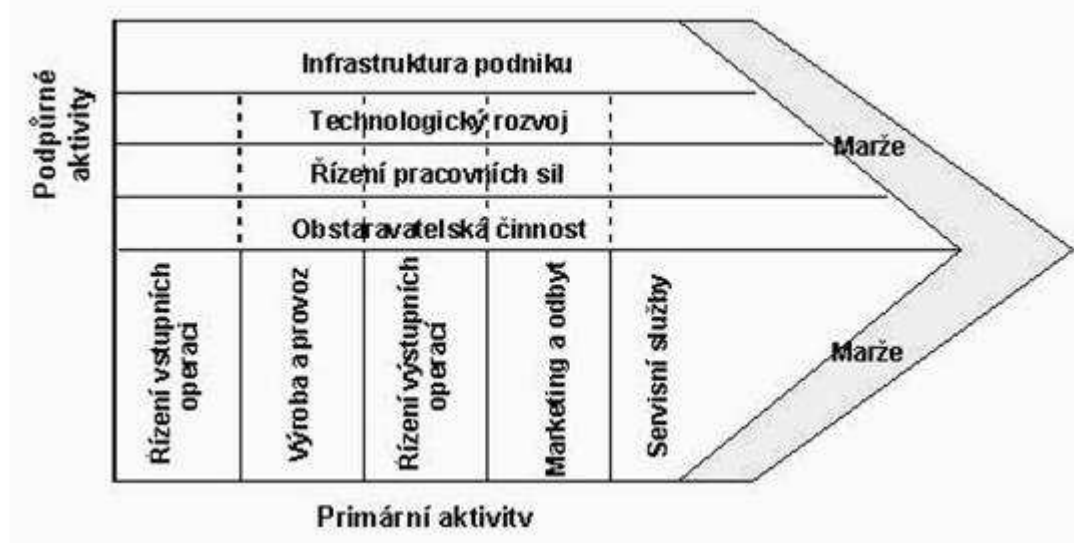
V prvé řadě je nutné identifikovat významné zdroje, které má podnik k dispozici a následně provést jejich analýzu. Zdroje můžeme rozdělit do čtyř skupin:

- Fyzické (hmotné) zdroje, mezi které patří například budovy, stroje atd. Zvýšenou pozornost je třeba věnovat využití kapacity fyzických zdrojů.
- Lidské zdroje, jež v současné době patří k nejméně významným zdrojům, protože především lidé mohou vytvořit těžko napodobitelnou konkurenční výhodu podniku. Analýza musí například popsat strukturu lidských zdrojů, kvalifikaci a motivaci zaměstnanců. Důležité je se soustředit i na jejich potřeby, význam potřeb pro spolupracovníky a míru jejich uspokojení ze strany podniku. Výsledky rozboru může management využít pro motivaci pracovníků a tím eliminovat riziko vyplývající z odchodu klíčových zaměstnanců firmy.
- Finanční zdroje zahrnující informace o vlastním a cizím kapitálu a o možnostech jeho získání.
- Nehmotné zdroje jako jsou například licence, patenty, ale i technologie. Stejně jako v ostatních případech se musí management soustředit na to, zdali nemohou být tyto zdroje předpokladem pro konkurenční výhodu podniku.

Všechny zdroje zařazené v uvedených skupinách je nutné analyzovat především s ohledem na jejich jedinečnost a obtížnou dosažitelnost pro konkurenty. Management by rovněž neměl opomenout vazby mezi zdroji, které mohou být mnohdy velmi důležité. Vždyť jednotlivé zdroje tvoří ucelený systém, v rámci něhož působí synergický efekt.

Následně musí být identifikovány a analyzovány schopnosti podniku, aby management zjistil, zdali je podnik schopen omezené zdroje maximálně využít. V rámci této analýzy je zkoumána především míra využití zdrojů. K jejímu popsání slouží například finanční analýza, zjištění provozní páky či zkušenostního efektu, analýza nákladové efektivity a srovnávací analýzy zaměřené především na časový vývoj nákladů.

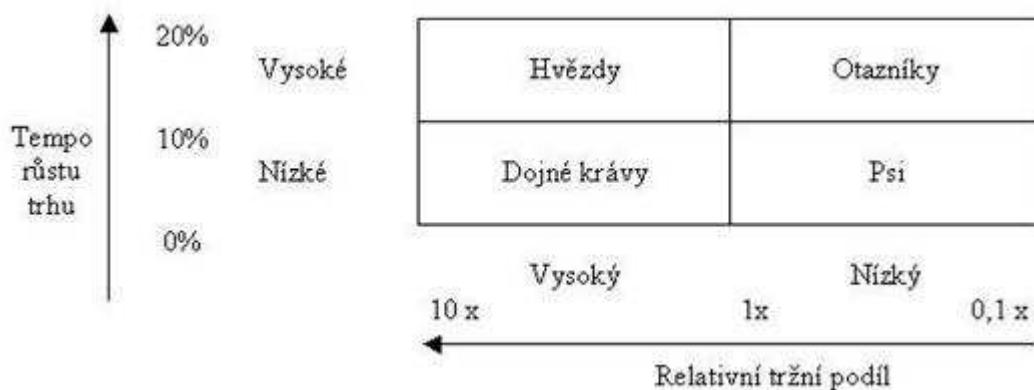
V neposlední řadě může management využít i rozbor hodnototvorného řetězce, který vytvořil Michael E. Porter. Autor v něm rozděluje činnosti podniku na tzv. primární a podpůrné. U každé z činností je nutné určit přidanou hodnotu, aby management zjistil, jak jednotlivé činnosti přispívají ke konkurenčnímu postavení firmy. Patříčná pozornost musí být věnována analýze odbytu, prostřednictvím které získá management potřebné informace o možnostech zvýšení prodeje.



Hodnototvorný řetězec (převzato z knihy Františka Kováře Strategický management)

Na základě uvedených analýz a především analýzy hodnototvorného řetězce identifikuje management klíčové kompetence podniku, které jsou nezbytné pro přežití podniku a jeho úspěch v konkurenčním boji.

Portfolio analýzy slouží firmě k získání potřebných informací pro vyvážení portfolia strategických jednotek či produktů (SBU - strategic business unit) a tím pro správné usměrnění omezených zdrojů. Nejznámější je **BCG matice** rozdělující SBU do čtyř kvadrantů pojmenovaných hvězdy, dojné krávy, otazníky a psi podle tempa růstu trhu a relativního tržního podílu. **Matice McKinseyho** nazývaná rovněž matice atraktivity rozděluje SBU v závislosti na atraktivitě odvětví a konkurenčního postavení podniku. Uvedené matice mají víceméně statický charakter. Tento nedostatek se snaží odstranit **Hofferova matice**, která popisuje pozici SBU v podniku v závislosti na stadiu vývoje trhu.



BCG matice (zpracováno dle knihy Heleny Sedláčkové Strategická analýza)

Zajímavé informace managementu poskytne rovněž teritoriální struktura tržeb jednotlivých produktů, resp. skupin produktů a rozdělení produktů podle jejich věkové struktury v závislosti na stádiu životního cyklu produktu. Informace doplní časový přehled vývoje prodejních cen jednotlivých produktů.

Na základě provedených analýz může management firmy určit činitele, kteří se podílejí na úspěchu firmy, a specifické přednosti podniku. Následně management odvodí silné a slabé stránky podniku. Pro lepší přehlednost je možné uspořádat silné a slabé stránky podobně jako příležitosti a hrozby podle jejich závažnosti do matice síla - závažnost, resp., matice výkonnost/závažnost.

Syntéza

Množství údajů získaných prostřednictvím externí a interní analýzy je vhodné ve zjednodušené a přehledné formě shrnout tak, aby měl management všechny podstatné informace k dispozici.

Nejjednodušším, i když velmi významným, nástrojem je SWOT analýza, která ve formě diagramu slouží pro posouzení vzájemných vztahů mezi silnými stránkami, slabými stránkami, ohroženími a příležitostmi. Odtud také její název Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats. Je zřejmé, že různá kombinace faktorů znamená i rozdílné strategické reakce podniku tak, jak je uvádí následující obrázek.



Diagram analýzy SWOT (zpracováno dle knihy Heleny Sedláčkové Strategická analýza)

Agresivní růstově orientovanou strategii někdy označovanou jako „max-max“ či „SO“ (Strengths a Opportunities) může podnik realizovat, pokud jeho silné stránky odpovídají příležitostem, jež nabízí okolí.

Diverzifikační strategii („min-max“ či „ST“) podnik použije, pokud jeho silné stránky ohrožuje nepřízeň okolí.

Východiskem je minimalizace ohrožení a maximalizace silných stránek.

Turnaround strategie („max-min“ či „OW“) je vhodná tehdy, pokud okolí poskytuje dostatek příležitostí, avšak podnik má množství slabých stránek. Podnik musí slabé stránky minimalizovat, aby mohl příležitosti využít.

Obranná strategie („min-min“ či „WT“) se doporučuje tehdy, pokud u podniku převažují slabé stránky a navíc okolní prostředí podnik ohrožuje. Podnik musí minimalizovat hrozby i své slabé stránky. V krajním případě musí své pozice opustit.

SWOT analýzu je vhodné zpracovat i pro každého z konkurentů firmy, protože na základě SWOT analýz může management podniku lépe odhadovat reakce konkurence.

Analýza zranitelnosti nutí management zamyslet se na tím, které rizikové faktory, pokud by se objevily, mohou podnik ohrozit, či zničit. Management rovněž definuje následky, které může faktor způsobit, pravděpodobnost naplnění hrozby a případná řešení či reakce podniku. Na základě těchto údajů je možné sestavit diagram zranitelnosti, který rozděluje ohrožení do čtyř kvadrantů podle schopnosti podniku na ohrožení reagovat. Jedná se o ohrožení, vůči nimž je podnik bezbranný, riziková ohrožení, ohrožení, kdy je podnik zranitelný nebo připravený.

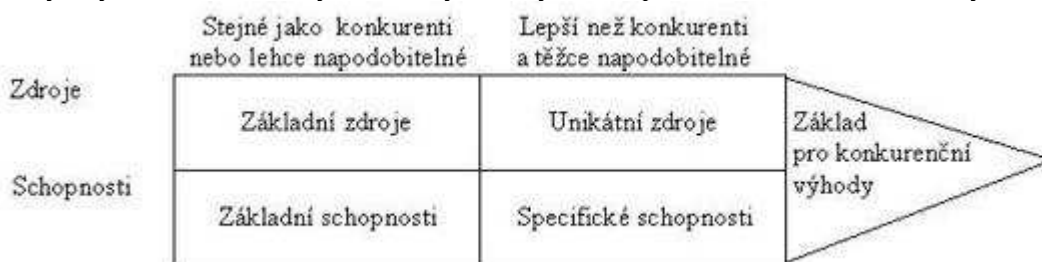
Dále by se měl management zaměřit na to, zda je podnik silnější či slabší než jeho konkurence především v klíčových faktorech úspěchu, jež byly definovány výše, tj. odhadnout relativní konkurenční sílu. Nejprve musí management zpracovat přehled všech identifikátorů konkurenční síly, dále určí váhy jednotlivých identifikátorů a v posledním kroku srovná postavení podniku v jednotlivých identifikátorech s konkurencí. Využít může například matici KSF, resp. CSF sloužící pro analýzu kritických či klíčových faktorů úspěchu, která vychází ze znalosti potřeb zákazníka.

| Skupina produktů X | Faktory úspěšnosti | Současný význam | | | Porovnání s konkurencí | | | Trend ve významnosti | | | Priorita z pohledu zákazníka | | | Strategická prioritizace | | |
|--------------------|---------------------------|-----------------|---------|--------|------------------------|--------|-------|----------------------|---------|--------|------------------------------|---------|--------|--------------------------|---------|--------|
| | | nizký | střední | vysoký | horší | stejný | lepší | nizký | střední | vysoký | nizká | střední | vysoká | nizká | střední | vysoká |
| Kvalita | • Zpracování | | ● | | | ● | ○ | | ○ | | | ● | | | | |
| | • Konstantní kvalita | | ● | | | ○ | ○ | | ○ | | | ● | | | | |
| Cena | • Náhrupní cena | | ● | | | ● | | | ○ | | | ● | | | | |
| | • Udržovací náklady | | ● | | | ○ | ○ | | ○ | | | ● | | | | |
| Čas | • Dodací lhůta | | ● | | | ○ | ○ | | ○ | | | ● | | | | |
| | • Modelové cykly | | ● | | | ○ | ○ | | ○ | | | ● | | | | |
| Technika | • Výkonosti | | ● | | | ○ | ○ | | ○ | | | ● | | | | |
| | • Opatřebení | | ● | | | ○ | ○ | | ○ | | | ● | | | | |
| Servis | • Zásobování náhrad. díly | | ● | | | ○ | ○ | | ○ | | | ● | | | | |
| | • Péče o zákazníky | | ● | | | ○ | ○ | | ○ | | | ● | | | | |
| Ostatní faktory | • Design | | ● | | | ○ | ○ | | ○ | | | ● | | | | |
| | • Bezpečnost | | ● | | | ○ | ○ | | ○ | | | ● | | | | |

● skutečnost ○ zákazníkem požadovaný stav

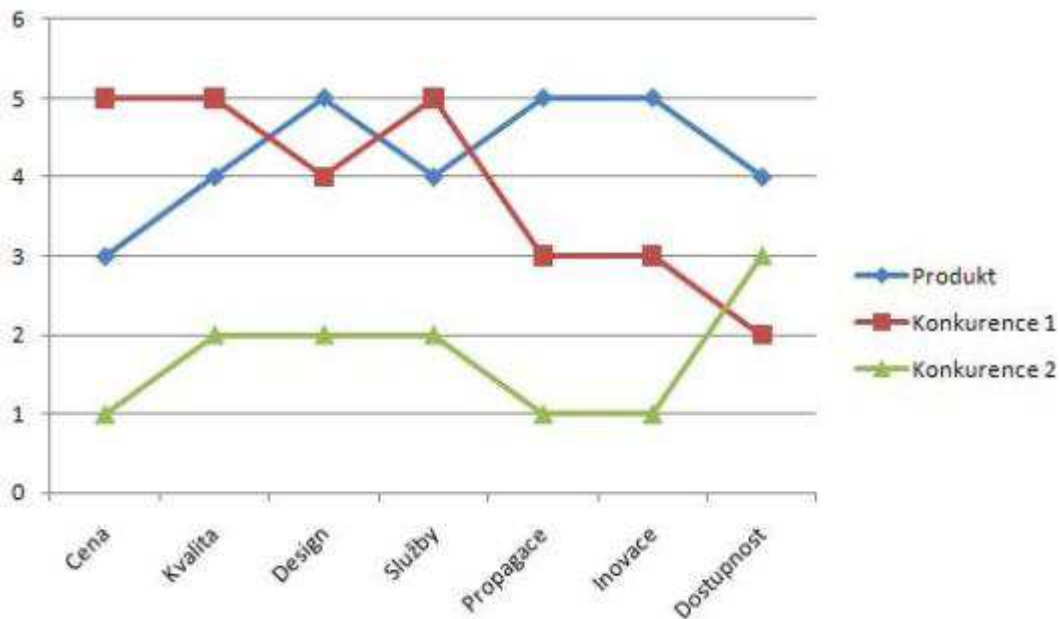
Příklad konstrukce matice KSF, resp. CSF (převzato z knihy Františka Kováře Strategický management)

Zdrojem konkurenční výhody podniku jsou jeho specifické přednosti, které vycházejí z jeho zdrojů či schopností. Měly by to být přednosti, kterými se podnik od konkurence liší a které nejsou pro konkurenci snadno dosažitelné či napodobitelné. Při jejich určení by se měl management podniku zaměřit v první řadě na silné stránky firmy, které definoval v předchozí analýze. Pokud se ukáže, že podnik žádné výrazné přednosti zatím nemá, je na managementu firmy, aby určil na základě výše uvedených analýz, které přednosti bude cílevědomě vytvářet a rozvíjet.



Identifikace základů konkurenční výhody firmy (zpracováno dle knihy Heleny Sedláčkové Strategická analýza)

Autoři strategie modrého oceánu (BOS - Blue Ocean Strategy) doporučují firmám vytvořit si svůj vlastní, svrchovaný, nedotčený tržní prostor nazývaný modrý oceán a nevrhat se do krvavých konkurenčních střetů v rudých oceánech tradičních odvětví, kde musí s konkurencí bojovat o zmenšující se zisky. Firmy vytváří modré oceány prostřednictvím hodnotové inovace tak, že usilují zároveň o odlišení i o nízké náklady. Důležitým nástrojem pro analýzu a následně rozhodování je hodnotová křivka, což je grafické zobrazení situace firmy (produktu) a konkurence prostřednictvím významnosti faktorů, které jsou v daném odvětví určující.



Příklad hodnotové křivky

Na základě informací zobrazených v hodnotové křivce aplikují manažeři firmy systémový rámec čtyř aktivních opatření a souřadnicovou síť tak, aby definovali novou hodnotovou křivku zobrazující faktory, na které se musí soustředit, aby si vytvořili svůj nedotčený a svrchovaný tržní prostor. Jednoduše si položí následující čtyři otázky a aplikují své odpovědi na hodnotovou křivku.

- Které z faktorů, jež jsou v odvětví považovány za samozřejmě dané, by měly být odvrženy?
- Které z faktorů by měly být omezeny na výrazně nižší úroveň, než je standard odvětví?
- Které z faktorů by měly být pozvednuty na výrazně vyšší úroveň, než je standard odvětví?
- Které z faktorů, jež odvětví jako celek nikdy neposkytovalo, by měly být nově vytvořeny?

Po vytvoření modrého oceánu musí manažeři definovat jeho rozlohu a určit, kdo všechno je či bude zákazníkem firmy.

29. Význam a poslání řízení lidských zdrojů.

Význam a poslání lidských zdrojů pro fungování podniku. Vymezení pojmů personalistika a ŘLZ, zařazení ŘLZ do systému ekonomiky podniku. Úloha personálního útvaru. Personální strategie a politika. Strategické řízení lidských zdrojů. Organizační kultura – vymezení, struktura a její vztah k výkonnosti organizace.

A) Poslání

Michael Armstrong, autor nejucelenější učebnice o řízení lidských zdrojů, definuje tento obor jako „strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejích cílů“.

B) Řízení lidských zdrojů (význam) je přístup charakterizován následujícími body:

- Propojuje podnikatelskou strategii se strategií lidských zdrojů.
- Přináší ucelený a logicky promyšlený přístup k zajištění vzájemně se podporující koncepce a praxe zaměstnávání lidí v organizaci.
- Je orientované na loajalitu a angažovanost zaměstnanců – zdůrazňuje význam dosažení loajality pracovníků k organizaci, jejímu poslání a hodnotám.
- Zaměstnanci jsou chápáni jako aktivum, jako bohatství organizace nebo jako lidský kapitál, do něhož je třeba investovat tím, že se jim budou poskytovat příležitosti ke vzdělávání a k rozvoji a že se organizace stane skutečnou „učící se organizací“.
- Lidské zdroje jsou chápány jako zdroje pro vytváření konkurenční výhody.
- K zaměstnancům se přistupuje s důvěrou a spíše se věří, že pracovníci mají shodné zájmy jako zaměstnavatelé.
- Výkonná složka řízení lidských zdrojů je záležitostí liniových manažerů a nikoliv personálního oddělení.
- Řízení lidských zdrojů usiluje o větší flexibilitu ve srovnání s byrokratickými přístupy klasické personalistiky.

Úkoly personálního managementu můžeme také definovat jako plánování, nábor a výběr zaměstnanců, organizování, instruktáž, rozvoj, motivace a kontrola zaměstnanců.

C) Personální činnosti v podnicích (funkce personálního útvaru) lze strukturovat přibližně takto:

1. **Zajišťování pracovních sil z trhu práce a zaměstnanosti** - získávání a výběr zaměstnanců, rozmisťování, plánování potřeby pracovních sil, vytváření pracovních a kvalifikačních profilů, stabilizace a systém adaptace, práce s personálními rezervami apod.
2. **Vytváření personální politiky** - zpracování personální strategie, podíl na tvorbě firemní kultury, řízení personálních nákladů, personální benchmarking, vyčleňování personálních činností, personální auditování apod.
3. **Personální evidence a statistika** - osobní evidence a dokumentace, analýzy vývoje a prognózování pracovních sil, vytváření informační sítě o zaměstnancích, aplikace informačních technologií apod.
4. **Stimulování a motivování pracovní výkonnosti** - vytváření systému pracovní disciplíny, normativy a předpisy pro organizační a pracovní chování a jednání, systém hodnocení výkonu zaměstnanců, řešení pracovních sporů, vytváření systémů stimulů pracovních chování a jednání, systémů odměňování, mzdové diferenciaci, nepeněžního odměňování apod.
5. **Zvyšování kvalifikační způsobilosti zaměstnanců** - plány a realizace systémů získávání, rozšiřování a prohlubování kvalifikace, polyfunkční kvalifikace, rekvalifikace, rozvoj profesní a osobní způsobilosti, kariérový rozvoj zaměstnanců apod.
6. **Sociální politika** - systém sociální podnikové péče o zaměstnance - zdravotní, bydlení, stravování, rekreace - obligatorní zaměstnanecké výhody, pomoc pracovníkům při náročných životních a pracovních situacích, poskytování netradičních forem sociálního zvýhodnění - připojištění apod.
7. **Péče o pracovní podmínky** - vytváření a sledování dodržování bezpečnosti a hygieny práce, řízení pracovních režimů, sledování a řízení objemu přesčasové práce, prostojů a ztrát pracovní doby, zkrácené a dočasné pracovní úvazky a poměry spolupráce na vytváření optimální personální struktury, vedení lidí, kontrole úkolů a koučování zaměstnanců).
8. **Komunikace a vnější vztahy** - podpora inovačních námětů - kroužků jakosti, námětových iniciativ, péče o podniková komunikační média, podpora řízení změn, vytváření týmové práce, kontakty zaměstnanců, managementu a

správních orgánů firmy - akcionářů - podpora neformální komunikace, kolektivní vyjednávání s odbory, organizování shromáždění zaměstnanců, jednání s Úřady práce, regionálními a jinými institucemi apod.

D) Strategické řízení lidských zdrojů je konkrétní aktivita, úsilí směřující k dosažení cílů personální strategie.

Strategický význam problematiky, důvody ke strategickému přístupu:

- poskytuje více možností k řešení organizačních problémů,
- zajišťuje, že při stanovování cílů nebo zjišťování schopnosti organizace se rovným dílem přihlíží k jejím lidským, finančním a technologickým zdrojům,
- vynucuje si explicitní zvážení schopnosti pracovníků, kteří tvoří a budou realizovat strategii,

Strategické aspekty řízení LZ se zpravidla zaměřují na čtyři klíčové prvky:

- využití plánování,
- vytvoření jednotného přístupu k tvorbě a řízení personálních systémů založených na politice zaměstnanosti, strategii LZ a jasné podnikové "filozofii",
- sladění činností řízení LZ s některými explicitními strategiemi,
- pojetí lidí v organizaci jako strategického zdroje, který vytváří "konkurenční výhodu"

E, Organizační kultura

Kultura je něco nehmotného, „nemůžeme ji vidět, ani se jí dotknout, ale můžeme popsat její projevy a účinky na vás, člena organizace“. Může být vyvozena ze symbolů, rituálů, výtvorů a modelů chování, které jsou v organizacích zjevné.

Principy organizační kultury:

- je odrazem lidských dispozic, myšlenek a chování
- působí na lidské vědomí a podvědomí a v obojím se také projevuje
- je kvalitativní veličinou, kterou nelze exaktně vyjádřit nebo kvantifikovat
- je produktem minulých činností a současně omezujícím faktorem činností budoucích
- je sdílená, ne dohadovaná, je poznatelná a extrémně setrvačná
- je strukturovatelná, přitom je sama součástí kultur vyšších řádů
- po léta vžitá má tendenci být považována za samozřejmostí

30. Plánování lidských zdrojů v podniku.

Personální plánování. Proces získávání pracovníků. Metody výběru pracovníků. Přijímání a orientace pracovníků. Rozmístování pracovníků – staffing. Vytváření efektivních týmů. Způsoby uvolňování a propouštění pracovníků.

A, *Proces plánování*

je možno shrnout do čtyř otázek

- **Kde jsme nyní** - hodnocení vnějších a vnitřních podmínek organizace a podmínek zaměstnanců
- **Kam se chceme dostat**- stanovení cílů v personální oblasti, snaha o efektivnost
- **Jak se dostaneme odsud tam** - výběr příslušných činností a vynaložení příslušných zdrojů
- **Jak se nám to podařilo, kde jsme nyní** - hodnocení výsledků posouzením nových podmínek

B) *Proces získávání pracovníků*

- 1) definování požadavků
- 2) přilákání uchazečů – inzerce, personální agentury, poradci apod.
- 3) vybírání uchazečů – sběr žádostí, pohovory, testování, hodnocení, reference apod.

C) *Výběrové řízení*

- může být definováno jako vyhledávání jedné nebo více osob pro obsazení určitého pracovního místa. Z toho důvodu je nezbytné také popsat pracovní místo tak přesně, jak je to jen možné, abychom získali přesné informace o požadavcích, které budou ovlivňovat výběr kandidátů.

Nábor a příprava náboru

Je proces vedoucí k zaplnění většího množství pracovních míst v organizaci zpravidla z důvodu rozšiřování nebo reorganizace.

S nábořem jsou spojeny tyto aktivity:

- Informační náborová kampaň
- Výběr uchazečů
- Zaškolování a zacvičování přijatých uchazečů a jejich adaptace na pracovišti.

Můžeme rozlišovat tři složky požadavků na uchazeče:

- Nezbytné pracovní předpoklady, které musí mít kandidát: jaké jsou jeho konkrétní kapacity (fyzické, psychologické, intelektuální) pro úspěšnou práci na daném místě.
- Potřebné pracovní schopnosti, definované jako vědomosti a znalosti, které je třeba používat v pracovních situacích, pro které je člověk firmou zaměstnán.
- Žádoucí vlastnosti osobnosti, nutné profesionální kompetence jsou samozřejmě základem. Při výběru, je ale nezbytné je doplnit dalšími žádoucími vlastnostmi osobnosti, které si pracovní místo vyžaduje.

D) *Metody výběru kandidátů*

Je mnoho metod, kterými disponuje zaměstnavatel při výběru svého zaměstnance.

Neprokázalo se, že by některá z nich byla jediná zaručeně správná. Ve většině vyspělých zemí (které respektují práva jedince), jsou tyto metody kontrolovatelné v rámci pravidel, která nedovolí zaměstnavateli překročit určité hranice diskretnosti při vyhledávání a shromažďování informací o kandidátech.

Nejčastěji používané metody při výběru uchazečů dnes bývají:

- **Curriculum vitae** (především strukturovaný životopis)
- **Podrobnější údaje kandidátů** jsou požadovány především u velkých firem. Najdeme zde rubriky a otázky vztahující se k diplomům, profesionálním zkušenostem a zahrnující i psychologické aspekty (jaká je kandidátova motivace vstupu do firmy, požadavky, plány, atd.).
- **Posudky a doporučení** (hodnocení od předcházejících zaměstnavatelů). Jejich účinnost je omezena a nejsou vždy vyžadovány.

- **Pohovor** je nejčastěji užívaný prvek při výběru a následuje po prvním výběru na bázi životopisů a písemných dokumentů.
- **Testy** jsou přesně definované zkoušky, vyžadující splnění určitého úkolu, stejného pro všechny kandidáty. Může jít například o testy prověřující odborné znalosti, logické a inteligenční testy, různé psychologické testy, hodnotové testy a podobně.
- **Studie písma** (grafologie)
- **Assesment Centres** jsou další formou testování...

E) Staffing

- formování počtu, struktury a pracovních schopností pracovní síly (personálu) organizace a řízení kvantitativních a kvalitativních stránek její mobility.
- Kvantitativní – vnější a vnitřní mobilita
- Kvalitativní – profesně kvalifikační struktury pracovníků do organizace přicházející a odcházející

Vnitřní mobilita

- a) povyšování
- b) převádění pracovníků na jinou práci
- c) přeřazování pracovníků na nižší pozici

Vnější mobilita

- Aktivní – procesy získávání, výběru, přijímání a orientace pracovníků – obsazování volného pracovního místa
- Pasivní – způsoby ukončování pracovního poměru

F) Tým

- rozumíme nejmenší organizační jednotku firmy, ve které členy týmu spojuje úsilí k dosažení společného cíle, vzájemná úzká součinnost, spolupráce, sebranost a připravenost k vzájemnému zastupování.

Charakteristiky týmu lze popsat jako charakteristiky skupiny, která:

- Má společný účel
- Pracuje spíše společně než individuálně, aby dosáhla konečného výsledku
- Má společné standardy
- Vyznačuje se soudržností a spoluprací
- Vyznačuje se disciplínou
- Vyznačuje se otevřeností a čestným jednáním

Pro úspěšné týmy byly shrnuty následující principy:

- Vedoucí skupiny by měl mít dobrý profil týmové role koordinátora.
- Klíčovým indikátorem je tvořivost.
- V týmu by mělo být určité spektrum duševních schopností. (Například různé profese a různá úroveň vzdělání, lidé různého věku a podobně.)
- Široké pokrytí týmových rolí.
- Lidem by měla být v rámci týmu přidělována odpovědnost a povinnosti, pro které se nejlépe hodí.
- Úspěšné týmy mají schopnost přizpůsobit se a učinit pozitivní kroky k zachování
- rovnováhy týmových rolí za měnících se okolností.

Fáze vývoje skupiny v efektivní tým

PROCES PŘEMĚNY SKUPINY NA TÝM:

1. FORMOVÁNÍ - fáze orientační,
2. KVAŠENÍ - fáze konfrontační a konfliktní,
3. NORMOVÁNÍ - fáze konsensu, kooperace a kompromisu,
4. PODÁVÁNÍ VÝKONU fáze integrace a růstu.

G) Způsoby ukončování pracovního poměru

Propouštění – iniciované ze strany organizace (úspora pracovníků, omezování výroby, změna výrobního programu apod.)

Penzionování – politika pevného důchodového věku a pružného, pevný je výhodný v tom, že může bez měření výkonu měnit strukturu zaměstnanců, nevýhoda je, že může tím organizace ztratit schopné a zkušené pracovníky

31. Rozvoj lidských zdrojů v podniku.

Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců. Kompetenční přístup ve vzdělávání a rozvoji zaměstnanců, kompetenční modely. Management znalostí v podniku. Řízení kariéry a talentů. Organizační rozvoj, změna a transformace podniku.

A. Vzdělávání zaměstnanců je proces a soubor aktivit, které jsou zaměřeny na pomoc jedinci vyvinout a získat znalosti, dovednosti a hodnoty, které umožňují, aby byla definována, analyzována a řešena velká škála problémů. Metody vzdělávání lze rozdělit na metody vzdělávání na pracovišti (rotace, koučování apod.) a metody vzdělávání mimo pracoviště (workshopy, přednášky, školení apod.).

Jelikož je vzdělávání zaměstnanců velmi nákladné, je nutné, aby bylo toto vzdělávání monitorováno a hodnocen jeho přínos. Mezi tyto přínosy můžeme řadit:

- lepší využití potenciálu zaměstnanců,
- lepší využití zařízení a systému,
- zvýšení výkonu,
- snížení fluktuace,
- zvýšení spokojenosti zaměstnanců a zákazníků apod.

Dalším možným dělením metod vzdělávání je dělení na vzdělávání „hard“ znalostí a „soft“ znalostí. V oblasti „hard“ znalostí zůstává i nadále hlavní formou vzdělávání přednáška, což znamená hlavně pasivní přijímání nových znalostí (např. kurzy v oblasti práva, účetnictví, daní apod.). V oblasti „soft“ znalostí (komunikační dovednosti apod.) jsou v současnosti nejvíce žádané praktické nácviky a tréninky. Velký důraz je kladen na interaktivnost.

B. Kompetenční přístup a modely

C. Management znalostí – je záměrná činnost, jejímž smyslem je zabezpečit, aby praví lidé v organizaci měli v pravou chvíli správné znalosti. Představuje soubor metod a postupů umožňujících manažerům řídit znalosti, které jsou v jejich organizaci k dispozici nebo které může organizace získat.

Znalost – je informace plus něco navíc:

| |
|---|
| $\text{Znalost} = \text{Informace} + x$ |
|---|

Kde **x** je to, s čím se informace dostane v lidském mozku do vzájemné interakce. Jde o znalosti a dovednosti, které již příjemce informace má. Spadají sem i zkušenosti, mentální modely, vztahy, hodnoty a principy, podle kterých člověk žije a čemu věří. Znalost můžeme definovat i jako měnící se systém zahrnující interakce mezi zkušeností, dovednostmi, fakty, vztahy, hodnotami myšlenkovými procesy a významem.

Management znalostí v organizaci se zabývá následujícími okruhy:

- Vytyčování priorit při získávání znalostí vzhledem k podnikatelským a jiným cílům organizace.
- Cíleným vytvářením znalostí uvnitř organizace
- Získáváním znalostí pro organizaci z vnějšího prostředí.
- Řízením znalostních pracovníků.
- Organizací informačních kanálů a sítí pro přenos znalostí uvnitř organizace.
- Ochranou organizačních znalostí.

Přínosy managementu znalostí pro organizaci:

- **Roste inovativní schopnost firmy** – firma lépe využívá své pracovníky i znalosti, získává efektivněji nové dovednosti, lépe se vytvářejí nové výrobky a služby a zvyšuje se kvalita toho, co firma produkuje.
- **Zlepšuje se schopnost firmy reagovat na nové podněty** – to se projevuje růstem flexibility, rychlostí a správností rozhodování, snížením zeměpisných překážek a omezení, větším sdílením skrytých znalostí a zlepšením schopnosti učení se v organizaci.

- **Zlepšuje se orientace firmy na zákazníky** – firma si snadněji zákazníky získává a dokáže si je udržet. Je schopna lépe a rychleji reagovat na změny požadavků na produkty.
- **Zlepšují se dodavatelské sítě** – zvyšuje se efektivita dodavatelských řetězců, zdokonaluje se logistický systém, dodavatelsko odběratelské vztahy se zlepšují a trhy jsou lépe udržitelné.
- **Roste takzvaná vnitřní kvalita** – roste provozní efektivita, procesy jsou flexibilnější při zavádění inovací, zlepšuje se pracovní morálka a loajalita zaměstnanců k organizaci.

Znalostní pracovník – je člověk, který má specifické znalosti, které jsou pro organizaci důležité a nemůže si je zajistit jiným způsobem – to znamená jinak než pomocí tohoto nebo jiného znalostního pracovníka. Znalostní pracovník může být vysoce ceněným a kvalifikovaným odborníkem, ale také může být pouze zkušeným dělníkem, seřizovačem, referentem, obchodníkem a podobně.

Charakteristické rysy znalostního pracovníka jsou tyto:

Má **znalost**, která je pro organizaci důležitá, často je jediným v organizaci, kdo tuto znalost má. Dokáže tuto znalost **prakticky využít**.

D. Plánování a řízení kariéry

V podnicích dochází více a více ke zplošťování struktur, které ovšem kladou velký nárok na zaměstnance a posilují jejich samostatnost a odpovědnost. V tomto procesu proto hraje velkou roli vzdělávání a také řízení kariéry.

Zaměstnancům je budován plán osobního rozvoje, který má následující strukturu:

- **cíl**, který definuje důvody osobního rozvoje a hlavně čeho je potřeba dosáhnout,
- **současná situace**, která popisuje dosažené cíle, úkoly a výzvy,
- **možnosti rozvoje**, které dávají příležitosti cíle nejlépe dosáhnout,
- **volby a prostředky**, jež stanovují konkrétní způsoby, jak cíle dosáhnout,
- **důkazy o seberozvoji**, protože je potřeba také tento rozvoj kontrolovat a hodnotit hlavně jeho přínos pro plnění cílů.

32. Řízení pracovního výkonu.

Hodnocení a odměňování pracovníků. Metody hodnocení pracovníků. Hodnotící pohovor, motivační důsledky hodnocení. Peněžní a nepeněžní formy odměňování.

A. Typy hodnocení zaměstnanců a manažerů

Existují různé typy hodnocení zaměstnanců, závislé na tom, co je objektem hodnocení. Historicky se často hodnocení měnilo a přecházelo z jednoho typu do druhého:

- **hodnocení celkové se slabým strukturováním práce zaměstnance:** Tato forma hodnocení je používána zejména pro státní zaměstnance. Obvykle se provádí pomocí různých hodnotících škál a stupnic.
- **hodnocení psychologických rysů a chování zaměstnanců:** "Jsou motivováni? Jsou spolehliví? Jsou seriózní? Jsou dochvilní? Jsou loajální firmě? atd."
- **hodnocení výsledků práce,** kterých zaměstnanec dosáhl. Často se provádí jako srovnávání s cíli, které mu byly zadány.
- **hodnocení možností vývoje zaměstnanců:** "Na jaký typ pracovního místa by mohli být v budoucnosti zařazeni?"

Dimenze, které patří do procesu hodnocení

Znalosti zaměstnance, používané schopnosti, projevy charakteru (osobnost), schopnost týmové spolupráce, používané know-how, dosažené výsledky a projevy motivace.

B. Metody hodnocení

1. Výkonnostní normy (standardy) – historicky nejstarší, používají se tam, kde je pracovník hodnocen na základě měřitelného výkonu, stále méně zaměstnání je měřitelné čistě výkonovými standardy, výkon jednoho zaměstnance často závisí na výkonu jiného.

Výhody: časová nenáročnost, jednoduché vyhodnocení, Nevýhody: omezené použití (dělnické profese)

2. Hodnotící škály – stará, ale stále hojně používané m. Zaměstnanci se srovnávají na základě rozpoznatelných standardů (schopnost kooperace, loajalita, spolehlivost), přičemž každé ze zvolených kritérií je hodnoceno na tzv. bodové škále (např. vynikající, velmi dobrý, dobrý, akceptovatelný, nevyhovující), zatrhujeme nejbližší možné ohodnocení. Interval opakování hod. – 3-6 měsíců.

Výhody: časově nenáročné, jednoduché pro zaměstnance i supervizora

3. Komentované hodnotící škály – obecně důvěryhodnější, namísto čísel používají přesnější rozlišení v popisu jednotlivých výkonů, umožňují supervizorovi vlastní komentář u jednotlivých pracovníků. Ne příliš často používané, časově náročné, méně sofistikované než komplexnější metody hodnocení.

Metody založené na komparaci:

4. Vzájemné porovnávání jednotlivých zaměstnanců – hodnocení zde není založeno na obecně stanoveném standardu, ale pouze na vzájemném porovnávání jednotl.prac. Mělo by být založeno na co nejkompaktnějším hodnocení a mělo by patřit k metodám již zaběhnutého průběžného hodnocení zam-ců (nezačínat s touto metodou jako s první). Skrytá nebezpečí: demotivace části zam-ců, nekooperativní atmosféra, chybí feedback, nesmíme srovnávat výkon mezi jednotlivými odděleními. (př: *m. prosté komparace* – zam-ce A,B,C,D seřadíme do stupnice B,A,C,D)

5. Standardizované „omezené“ hodnocení (komparace omezená) – supervizor obdrží dotazník, ve kterém má možnost doplnit např.: 2 pracovníky k hodnotě „nejlepší výkon“

Výhody: omezuje osobní a emocionální preference, umožňuje „jakkoli nepřesně“ srovnání na úrovni oddělení.

6. Párové (kombinační) hodnocení – supervizor přiřadí každého zam-ce ke všem ostatním zam-cům, poté srovnává výkon všech dvojic. Ten, kdo ve všech vzájemných srovnáních „vyhrává“, získává 100% bodů, kdo nikde – 0% bodů.

Nevýhody: velká časová náročnost, náročnost vzájemného srovnávání

7. Hodnocení na základě „kritických událostí“ – supervizor vypisuje výjimečně úspěšné a neúspěšné události v daném časovém období a následně připisuje jména pracovníků, kteří se na práci podíleli.

8. Průběžné hodnocení „kritických událostí“ – hodnocení „kritických událostí“ spojené s komentářem.

9. Metoda písemného hodnocení – většinou formou eseje, velmi náročná na přípravu supervizorů i vlastní zpracování, v př. Dobrého vyhodnocení velmi cenná.

10. „MBO“ (Management by objectives) – je spojen s osobním plánováním a vyhodnocením, používá se pro vyšší management, spočívá z velké části na samostatné aktivitě daného pracovníka, supervizor může být i podřízený. Jedná se o třířákový proces: a) stanovení cílů (měřitelných), b) plánování (dosahování cílů), c) kontrola – vlastní i supervizorova (zda bylo cílů dosaženo).

Výhody: dvojí hodnocení, aktivita hodnoceného, motivační
Nevýhody: časová náročnost, použitelnost jen na určit pozice
Interval opakování hodnocení – 6 - 12 měsíců.

Všechny zmíněné metody můžeme kombinovat. Jak často hodnotit? Záleží na typu organizace i pracovního místa. Doporučuje se jednou za čtyři měsíce až jeden rok, v případě jednoduchých metod je možno i častěji, v případě MBO 6 - 12 měsíců (častěji je nesmyslné).

C. Hodnotící pohovor

D. Odměňování zaměstnanců tvoří klíčový nástroj motivačního systému podniku, protože může velmi účinně a přímo stimulovat motivaci zaměstnanců k práci.

Systém odměňování zahrnuje:

→ **hmotné odměny a výhody**

▪ peněžní odměny

přímé - základní mzdy, prémie za práci přesčas, za práci na směny, za věrnost, podíly, osobní ohodnocení apod.
nepřímé - příspěvky na pojištění a zdravotní péči, příspěvky na dovolenou, stravování, cestovné apod.

▪ nepeněžní odměny a výhody

vybavení pracoviště, pomocný personál, služební auto, mobilní telefon apod.

→ **nehmotné odměny a výhody**

- růst kvalifikace a stabilizace, rozhodovací pravomoc, odborný růst, volná pracovní doba, vzdělání, odpovědnost, možnost podílet se na tvorbě cílů společnosti, pochvala apod.

Do nehmotných odměn lze také zahrnout pracovní prostředí, kam patří styl a kvalita vedení lidí, uznání, úspěch, řízení talentů, odpovědnost, smysluplná práce, prostor pro využívání a rozvíjení dovedností apod.

Podle mého názoru můžeme dělit způsoby odměňování také na peněžní a nepeněžní a ty nepeněžní můžeme dělit na nehmotné a hmotné. Jednotlivé formy zůstávají (viz Systém odměňování).

V České republice podléhá systém odměňování zákonné úpravě. Tato právní úprava je definována v zákonech o mzdě, platu a odměně (Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce). Obecné zásady pro vytváření podnikových systému odměn stanovuje stát ve formě pracovních kodexů, které obsahují:

- minimální věk pro zaměstnání,
- minimální mzdu,
- zákonnou pracovní dobu,
- nárok na dovolenou,
- pravidla pro valorizaci mezd a jiné.

Dalším dělením odměn může být dělení na fixní a variabilní způsob. Kdy fixní odměna je stanovována pevným způsobem a vzniká na ni nárok pravidelně. Většinou je stanovována na hodinu nebo měsíc. Její slabinou může být to, že je dáována za vykonávanou práci bez zohledňování kvantity a kvality odvedené práce.

Naopak variabilní způsob odměňování je proměnlivý, závisí na kvalitě a kvantitě odvedené práce. A může mít větší motivační účinek než fixní, pokud je ovšem správně nastavena.

Oba tyto způsoby musí být ustanoveny v pracovně právním vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem.

Způsoby motivování zaměstnanců a motivační systém organizace

Pojem motivace

Motivace lidské činnosti je chápána jako jedna z charakteristik osobnosti a to jak motivace všech aktivit člověka, tak konkrétních forem jeho pracovního jednání. „Pojem motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice existují pohnutky (vědomé i nevědomé), které působí jako vnitřní hybné síly.“ Tyto síly jsou živeny touhou po uspokojování nenaplněných potřeb, které se snaží každý člověk dosáhnout.

Pracovní motivace

Teorií a pohledů na pracovní motivaci je několik. Primárně se ale dá říci, že motivací (hybnou silou) člověka pracovat není pouze touha uspokojovat základní lidské potřeby, tedy pouhý zdroj obživy. Lidé mohou být motivováni pracovat také z důvodů uspokojení z průběhu samotné práce, z dosažených výsledků, z prestiže nositele profese, z ocenění týmových kolegů apod.

Př. Herzbergova teorie pracovní motivace

Podle této teorie lze faktory, které působí na pracovní spokojenost a nespokojenost, rozdělit na dvě skupiny.

První skupinou jsou tzv. faktory „hygienické“ neboli vnější. Pokud jsou tyto faktory v nepříznivém stavu, způsobují nespokojenost a působí na pracovní motivaci negativně. Jsou-li v příznivém stavu, způsobují spokojenost, ale nemají pozitivní vliv na motivaci.

Dále máme faktory vnitřní neboli „motivátory“. Ty pokud jsou v nepříznivém stavu, způsobují, že pracovník není spokojen a není ani motivován, ovšem naopak působí na pracovní spokojenost a pozitivní pracovní motivaci.

Mezi „motivátory“ patří práce sama a její obsah, osobní rozvoj a růst zaměstnance, výkon a úspěch, odpovědnost, postup a uznání za prokázanou práci, seberealizace.

Mezi hygienické faktory patří vztahy na pracovišti, odborná kompetence nadřízeného, personální a podniková politika, jistota práce, mzda nebo pracovní podmínky.

Význam této teorie spočívá v tom, že spatřuje úzký vztah mezi motivací a pracovní spokojeností.

Motivační systém podniku

Komplexní model, který v sobě zahrnuje hodnocení zaměstnanců, jejich odměňování, osobní rozvoj, vztahy na pracovišti a atmosféru, vzdělávání apod.

Každý zaměstnanec je jeho součástí od nábory až po odchod z organizace.

Správně nastavený (nutno diferencovat pro různé pozice) může mít vliv na spokojenost zaměstnanců, na jejich výkon a produktivitu (zde dosti omezeně), dále na fluktuaci a absentérství...

Blok A

33. Marketingové řízení

Jednotlivé koncepte marketingového řízení a z nich vyplývající přístupy k pojetí marketingu a marketingové komunikace, význam integrovaného marketingu a integrované marketingové komunikace, význam cíleného marketingu, nízkonákladové formy marketingu a marketingové komunikace.

A, Koncepte řízení

- Výrobní koncepte - je založena na očekávání, že samotná kvalita výrobků zajistí jejich odbyt. V rámci této koncepte se podniky zaměřují na produkci špičkových výrobků. To může vést k marketingové krátkozrakosti (marketing myopie), kdy se podnik příliš soustřeďuje na výrobek a požadavkům spotřebitelů věnuje jen malou pozornost, čímž se na trh dostávají na trh i výrobky, které spotřebitele neuspokojují nebo mají zbytečné a málo využitelné charakteristiky a vlastnosti.
- Výrobní koncepte - vychází z předpokladu, že spotřebitelé budou preferovat především výrobky, které budou snadno dostupné a levné. Podniky se koncentrují na dosažení vysoké efektivity hromadné výroby a široké pokrytí trhu. Snaží se o vysoké objemy výroby, které umožňují dosáhnout nižších nákladů na jednotku produkce a tím vyšší zisk. Opět se nepřihlíží ke skutečným potřebám spotřebitelů. Výrobní koncepte je akceptována v případě, kdy je poptávka převyšuje nabídku.
- Prodejní koncepte - vychází z předpokladu, že spotřebitelé nejsou o výrobcích dostatečně informováni. Základem této koncepte je tedy zákazníky dostatečně informovat, přesvědčit je k nákupu nabízených produktů. Podnik věnuje velkou pozornost komunikaci a vynakládá značné úsilí v oblasti reklamy a propagace vlastních výrobků. Cílem je prodat to, co již bylo vyrobeno, místo aby se vyrábělo to, co zákazníci potřebují. Tato koncepte nemusí být pro podnik přínosná, i když se podaří spotřebitele přimět ke koupi, protože pokud nebude spokojen, může o podniku a jeho výrobcích šířit negativní informace. Prodejní koncepte se dnes využívá u povinnosti poskytnout jistotu zboží, tj. těch produktů, o jejichž nákupu spotřebitelé normálně neuvažují (životní pojištění).
- Marketingová koncepte - vychází na principu trvalé orientace dodavatelského podniku na aktivním a efektivním uspokojování potřeb spotřebitelů, kterému podnik přizpůsobuje zaměření procesu vývoje, výroby a prodeje zboží. V marketingové koncepci se promítají 4 aspekty: zaměření na cílové trhy, orientace na zákazníka, koordinace všech marketingových funkcí (propagace, cenové tvorby, distribuce, prodeje) a koordinace činnosti marketingu s ostatními činnostmi v podniku, snaha o realizaci stanovených cílů podniku na trhu (zejména o dosažení optimálních ekonomických výsledků).
- Sociální koncepte - vychází z požadavku, aby činnost prodejců a výrobců nejen vedla k dokonalému uspokojování potřeb zákazníků, ale aby také neměla nepříznivý vliv na kvalitu životního prostředí a fungování lidské společnosti. Sociální koncepte marketingu se snaží uvést do souladu zájmy jednotlivců s prospěchem celé společnosti a předpokládá kompromisní řešení vztahů mezi zisky podniků, uspokojováním lidských potřeb a zájmy veřejnosti.

B, Integrovaný marketingový mix:

Marketingový mix zahrnuje 4 P produkt, cenu, distribuci a propagaci. Všechny tyto marketingové nástroje by se měly kombinovat tak, aby byly konzistentní, tedy aby působily stejným směrem a navzájem se podporovaly a zvyšovaly svůj efekt.

Produkt – zaujímá dominantní pozici v marketingovém mixu

Klasifikace:

- Spotřební zboží (zboží denní potřeby, dlouhodobé spotřeby, speciality, nepožadována zboží - např. místo na hřbitově)
- Průmyslové zboží (materiál a polotovary, kapitálové položky, pomocné materiály a služby)

Úrovně produktu:

Základní produkt –

Vnímatelný produkt - styl, značka, obal

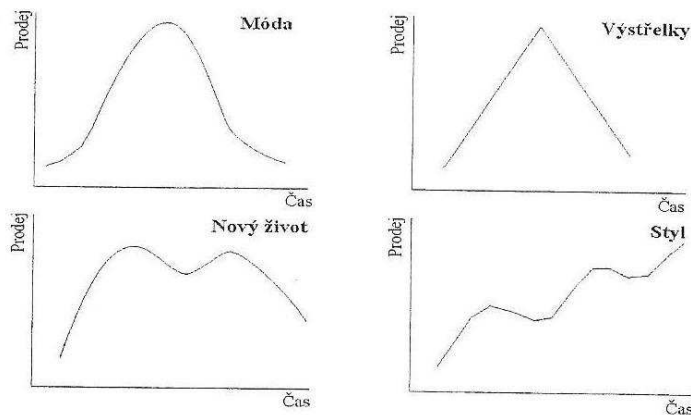
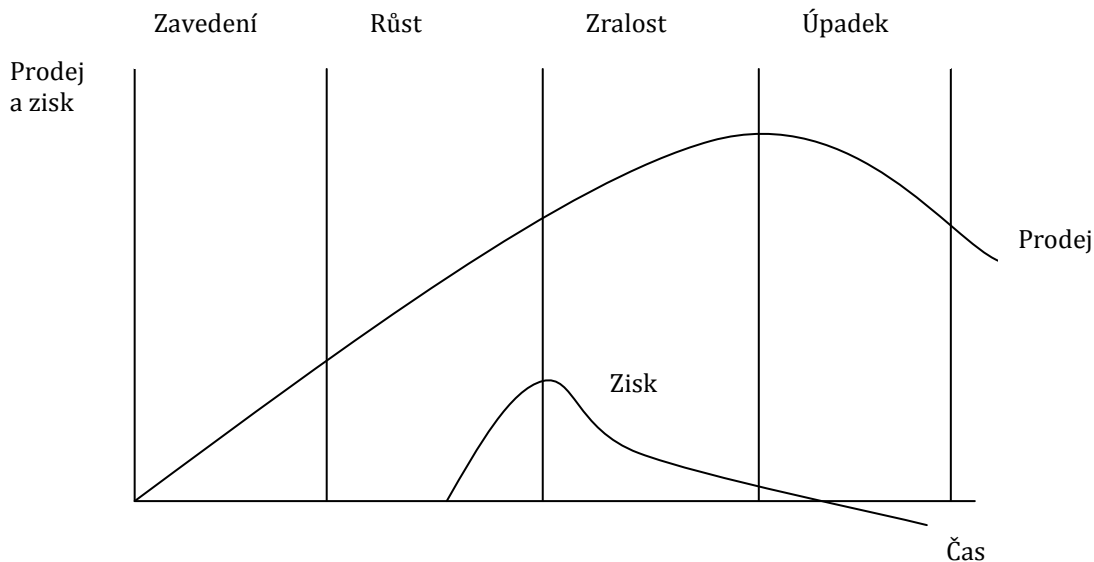
Rozšířený produkt – vnímatelný produkt rozšířen o další služby a bonusy. Právě do této roviny se dnes přesouvá konkurenční boj o zákazníka.

Potenciální produkt – všechny možné budoucí přírůstky a rozšířené služby

Možnosti odlišení produktu od konkurence:

- ✓ **Značka** – zaručuje určitý soubor vlastností, funkcí a služeb. Značku lze registrovat do rejstříku ochranných známek.
- ✓ **Design** - jeho prostřednictvím lze přilákat pozornost veřejnosti a zákazníků, zlepšit výkonnost, snížit výrobní náklady, dosáhnout velké konkurenční výhody na trhu. Design produktu zlepšuje užité vlastnosti produktu a zvyšuje jeho hodnotu.
- ✓ **Kvalita** – hlavní nástroj budování pozice na trhu, váže se k pojmu značka. Zahrnuje životnost, spolehlivost, přesnost, funkčnost, ovladatelnost a jiné.
- ✓ **Balení** – tichý prodáváč, ochrana obsahu, pohodlnost při manipulaci, musí zaujmout pozornost zákazníka, podávat informace o složení. Důležitý je zejména tvar a barva (různé působení na psychiku).

Průběh životního cyklu výrobku:



Obr.: Odchytky životního cyklu.

Cena – je jediným prvkem marketingového mixu, který představuje pro firmu zdroj příjmů. Cenová strategie vyplývá z celkové firemní strategie. Používají se 4 druhy cenových strategií:

- Orientace na nízké náklady – snižování nákladů při současném zvyšování objemu výroby. Obvykle souvisí s nízkými cenami vyráběného zboží.
- Orientace na výrobu zboží s unikátními vlastnostmi
- Kombinovaná strategie – cena se může odvíjet od tržní situace díky nízkým nákladům
- Strategie přizpůsobování – přizpůsobení ceny konkurenci

Výšku ceny ovlivňují:

- Vnitřní faktory: cíle firmy, organizace cenové politiky, marketingový mix, diferenciací výrobků, náklady
- Vnější faktory: poptávka, konkurence, distribuční síť, ekonomické podmínky, vládní opatření (cenová regulace)

Metody stanovení ceny:

- Metoda založená na nákladech
- Stanovení ceny na základě poptávky
- Stanovení ceny na základě cen konkurence
- Stanovení ceny na základě marketingových cílů podniku (přežití, maximalizace zisku, maximalizace obratu, maximalizace využití trhu – sbírání smetany, maximalizace běžných příjmů)
- Stanovení ceny na základě vnímané hodnoty

Distribuce

Se zabývá tím, jak dostat výrobek či službu k zákazníkovi. Výrobce může produkt prodávat zákazníkům sám (přímá cesta) nebo prostřednictvím mezičlánků (nepřímá cesta). Mezičlánkem jsou buď prostředníci (zboží kupují a znovu prodávají) nebo zprostředkovatelé (zboží se nestává jejich vlastnictvím). V oblasti distribučních cest existují vertikálně a horizontálně marketingové systémy. Vertikální marketingové systémy představují spojení všech subjektů, působících na různých úrovních jedné distribuční cesty a fungují tak jako celek. Horizontální marketingové systémy jsou dočasné nebo trvalé spojení dvou nebo více podniků, které nejsou ve vzájemném vztahu, jejichž cílem je využít nějakou marketingovou příležitost.

Propagace – zahrnuje všechny komunikační nástroje, kterými můžeme odevzdat nějaké sdělení.

Propagační nebo komunikační mix

- Reklama
- Podpora prodeje
- Public relations
- Osobní prodej
- Přímý marketing

Nadlinkové aktivity (ATL) – nákup a využití médií s masovým zásahem (TV, noviny, časopisy, rádio, vnější reklama, internet a kino) = mediální komunikace

Podlinkové aktivity (BTL) – direct mail, výstavné panely, letáky, brožury, spotřebitelské soutěže, přehlídky, prospekty, plakáty. Většinou vedou k maximalizaci okamžitých prodejeů.

Faktory, které ovlivňují sestavování komunikačního mixu:

- Typ trhu produktu
- Využití strategie tlaku (push – snaha přetlačit výrobek skrze distribuční cesty do prodejních regálů obchodů nebo tahu (pull – snaha vzbudit u zákazníka povědomí o výrobku, touhu která by vedla k nákupu)
- Stádia připravenosti zákazníka ke koupi
- Etapa životního cyklu

C. Význam procesu STP – cílený marketing

Cíleným marketingem podnik dosahuje lepších výsledků, omezuje se plýtvání finančních prostředků tím, že se zaměřuje jen na ty zákazníky, o kterých se domnívá, že je dokáže uspokojit. Cílený marketing zahrnuje tržní segmentaci, tržní zacílení a tržné umístění.

- **Segmentace** – dochází při ní k identifikaci potřeb a přání. Podniky se snaží rozdělit trh na menší rovnorodé části, kterým říkají segmenty. Segment musí být měřitelný, vydatný, dostupný, diferencovaný a akceschopný.
 - Stanovení segmentačních kritérií
 - Popis jednotlivých segmentů
- **Targeting** – volí se nejpřitažlivější segmenty.
 - Kritéria pro měření atraktivity segmentů
 - Výběr cílových segmentů

Podnik se může soustředit na:

- jeden segment:
 - jednostranná specializace (1 produkt 1 segmentu)
 - tržní specializace (více produktů 1 segmentu)
- více segmentů:
 - výběrová specializace (více výrobků, více segmentů)
 - výrobová specializace (1 produkt, více segmentů)
 - pokrytí celého trhu (všichni zákazníci, více produktů)

Z hlediska obsluhy trhů může jít o:

- nediferencovaný marketing (trh jako celek),
- hromadný zakázkový marketing (obsluha jednotlivce hromadným způsobem tak, že jsou respektované jeho specifické požadavky)

- diferencovaný marketing (obsluhuje několik segmentů současně, v každém uplatňuje jiný marketingový program),
 - koncentrovaný marketing (používá se, když jsou omezené finanční zdroje, obsluhují se subsegmenty – niky).
- **Positioning** – Proces, kdy nabídka (ale i image) firmy získává odlišné místo v povědomí cílových zákazníků. Musí se určit klíčové vlastnosti produktu, a jak budou sdělené zákazníkům.
 - Stanovení positioningu pro cílový segment
 - Stanovení marketingového mixu pro jednotlivé segmenty

KOMUNIKAČNÍ MIX

- představuje **různé typy komunikace se subjekty, kterým obec představuje svůj produkt**; obec se tak snaží **ovlivnit znalosti, postoje a chování zákazníků** ve vztahu k produktům, které nabízí; často se v tomto smyslu používá též slovo **propagace**.
- **Nástroje komunikačního mixu:**
- **reklama a propagace,**
- **osobní prodej,**
- **podpora prodeje,**
- **Public Relations.**

Na **úrovni obcí jsou nejvýznamnějším nástrojem Public Relations** – možnost působení obecního úřadu na obyvatele, podnikatele, zaměstnance, návštěvníky; jsou i nástrojem získávání zpětné vazby.

- **Propagační činnosti, reklamy** - na úrovni obcí uplatnění především **při zaměření na externí zákazníky obce** – investoři, návštěvníci, potenciální noví obyvatelé,
- Z klasických nástrojů **podpory prodeje** - v obci uplatnění především podpora **přilákání zákazníků pomocí různých cenových slev**, př. nižší nájemné v nebytových i bytových prostorách patřících obci, ale i vlastní investice obce do přípravy pozemků nabízených na trhu potenciálních investorů,
- **Osobní prodej** - **velmi omezené využití**, dal by se převést na důraz na zodpovědný a profesionální přístup všech pracovníků úřadu.

34. Vývoj poznání komunikačního procesu.

Přenosové modely komunikace, cirkulární modely komunikace, modely masové komunikace.

Komunikační modely

(vypracované podľa prednášok z marketingu II.)

Aristotelův model komunikace



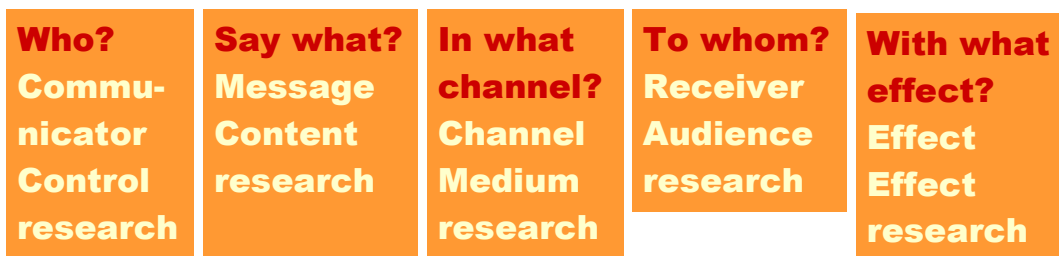
Škola Palo Alto

Paul Watzlawick

Axiomy:

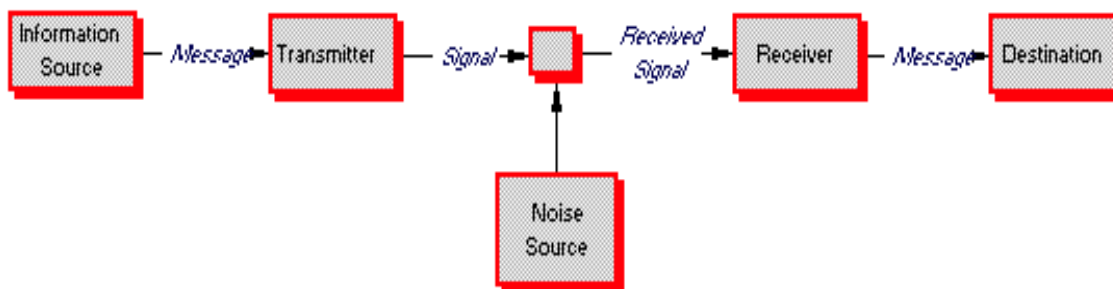
1. nemůžeme nekomunikovat
2. lidské bytosti komunikují digitálně a analogicky
3. komunikace = obsah + souvislost
4. povaha vztahu závisí na tom, jak obě strany přerušují komunikační sled
5. komunikace je buď souměrná n. doplňková

Lasswellův model komunikace



Braddock: Why who says what to whom under what circumstances through what medium and with what effect

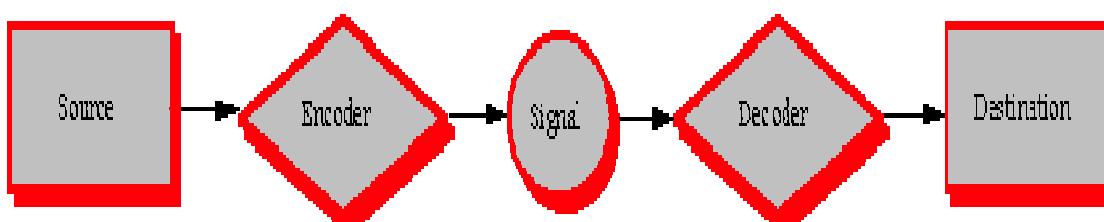
Shannon-Weaver model



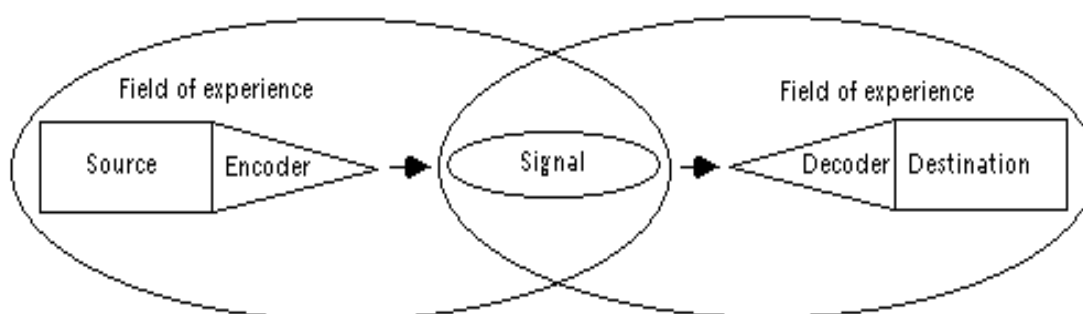
Claude Elwood Shannon - Matematik, „otec“ teorie informace

Norbert Wiener - přidal zpětnou vazbu do Shannon-Weaverova modelu

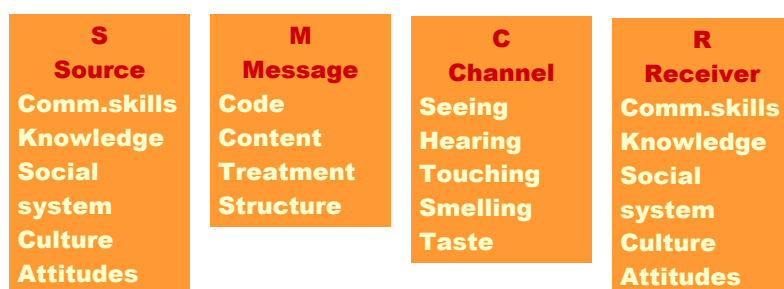
Schrammova úprava Shannon-Weaverova modelu



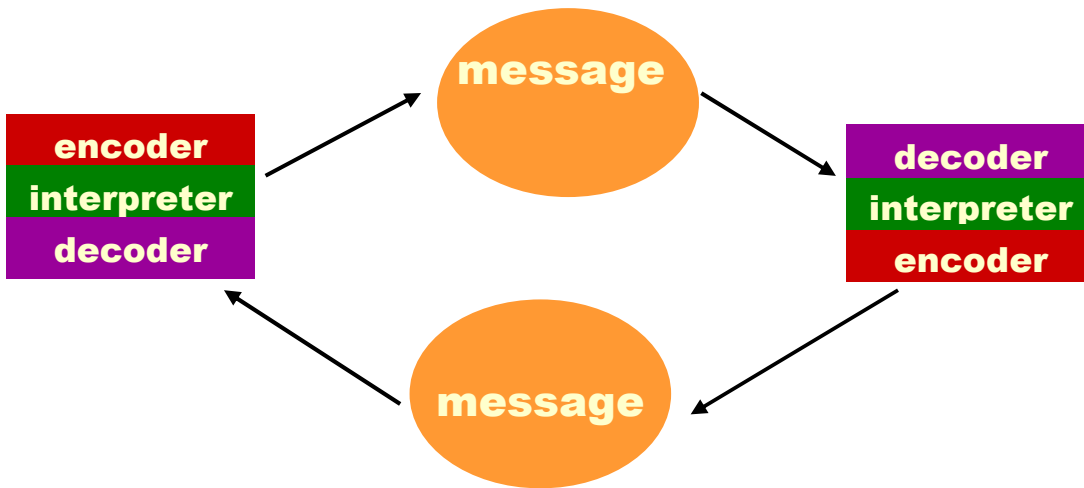
Dopad pole zkušenosti



Berloův model S-M-C-R

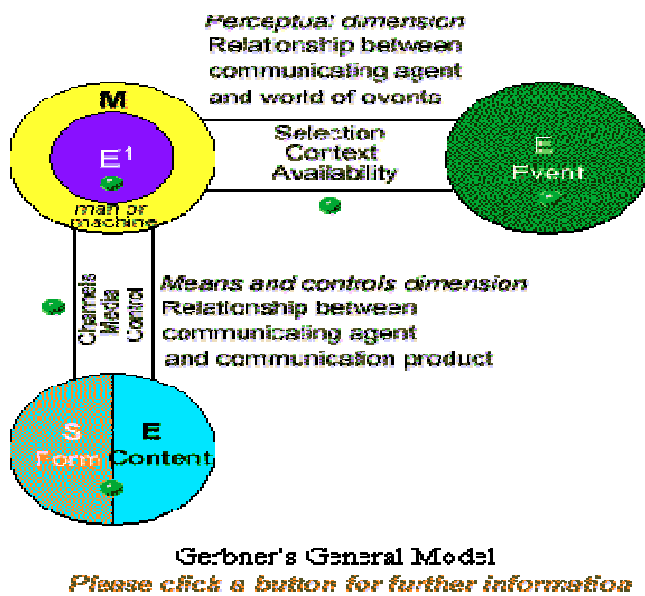


Osgood-Schrammův kruhovitý model



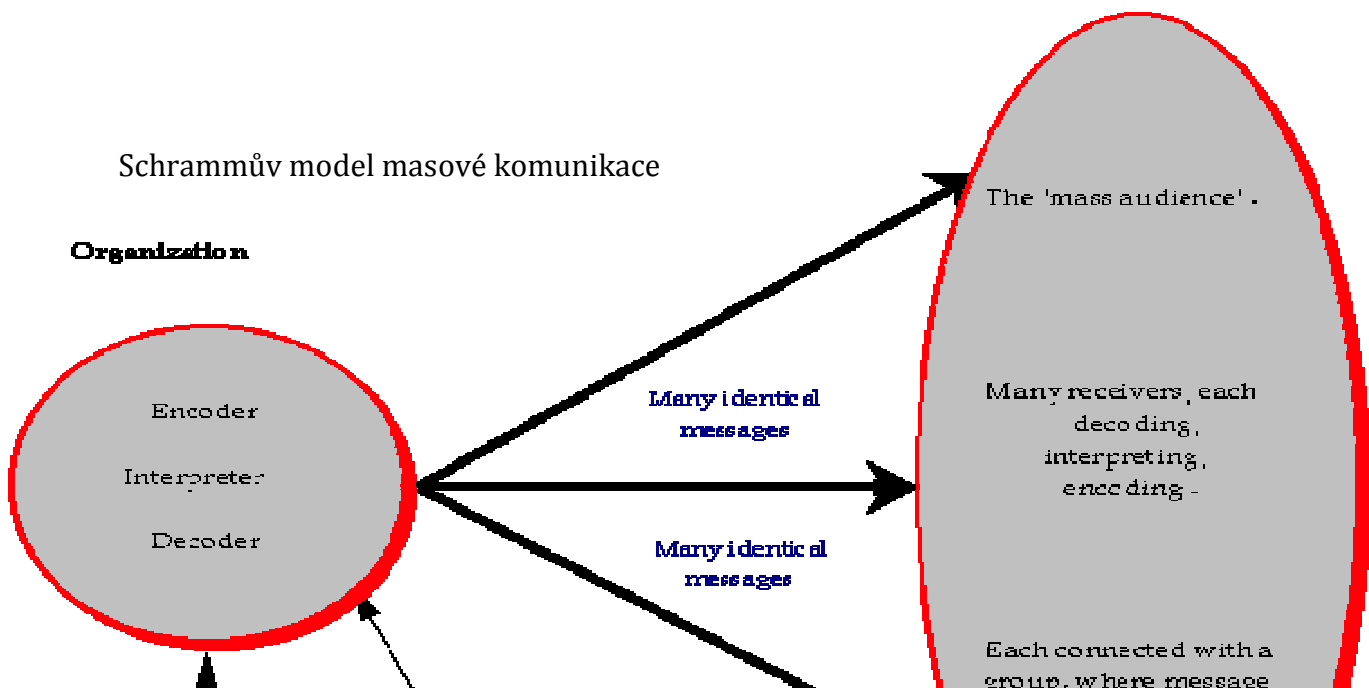
Modely masovej komunikácie

Gerbnerův komunikační model

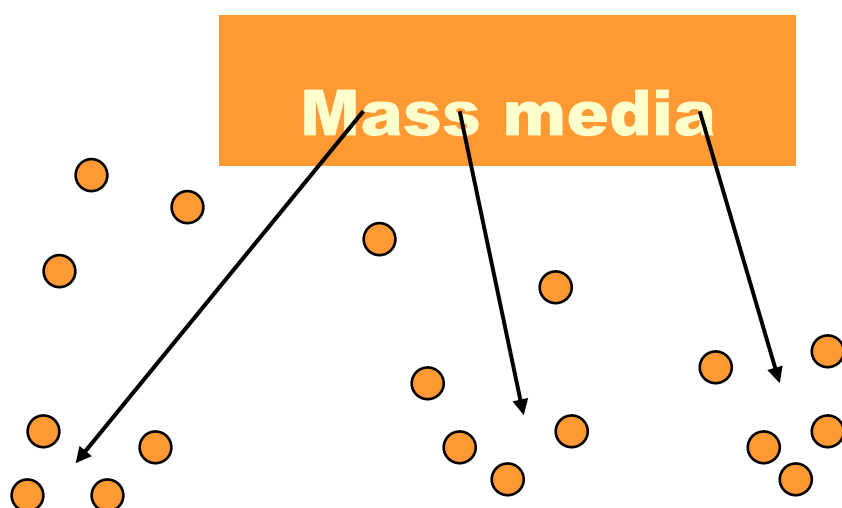


Schrammův model masové komunikace

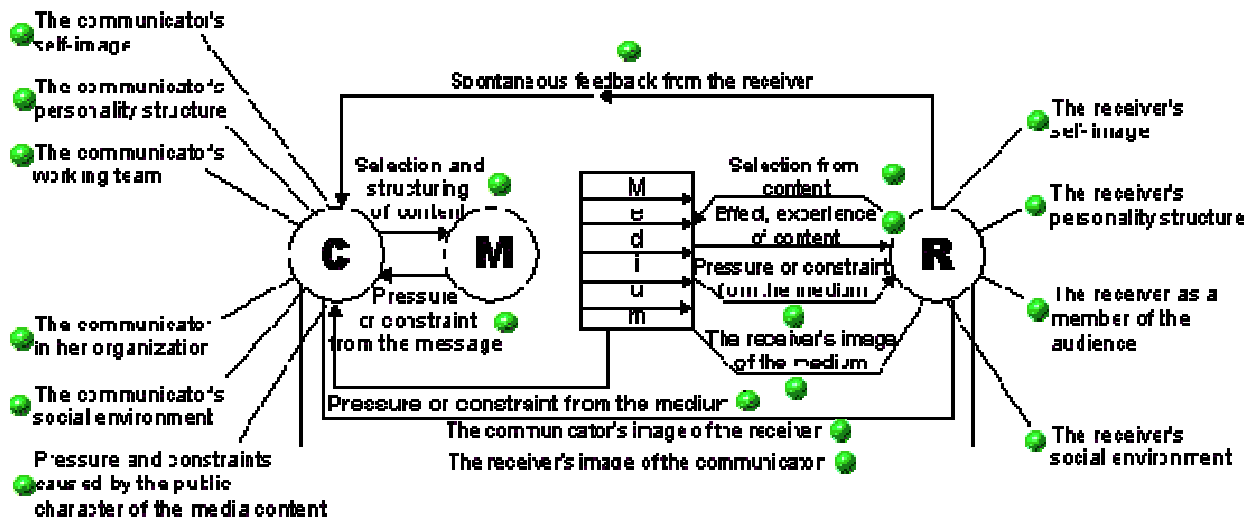
Organization



Teorie kouzelné střeľy, Hypodermic Needle Theory



Maletzkeův model masmédií



Please click a button for further information

35. Marketingová komunikace.

ATL a BTL aktivity, jednotlivé nástroje propagace, právní omezení, brand building, CRM a jeho návaznost na direct marketing a relationships marketing, společenská odpovědnost podniků.

Komunikačný kanál a médium ovplyvňujú prijatie a osvojenie si správy. Aby bola správa čo najpresnejšie a najefektívnejšie odoslaná príjemcovi, je potrebné vybrať vhodné nadlinkové (Above The Line) a podlinkové (Below The Line) aktivity. Medzi zložky ATL komunikácie napríklad patrí televízna reklama, televízny sponzoring relácií alebo zvučiek, inzercia v tlači, spoty v rádiu, internetová reklama, outdoorová reklama. V rámci BTL komunikácie rozoznávame podporu predaja, osobný predaj, eventy a sponzoring, **POS(point of sale) a POP(point of purchase) materiály**, čiastočne aj public relations a e-promotion. Pokiaľ podnik chce zasiahnúť veľké množstvo potencionálnych zákazníkov a zároveň u nich vybudovať určité povedomie a skúsenosť s jeho produktami alebo službami musí kombinovať nadlinkové aj podlinkové aktivity.

Reklama

je neosobná platená forma jednosmernej komunikácie podniku so zákazníkom prostredníctvom rôznych médií. Reklamu môžeme posudzovať podľa:

- a) Jej úlohy v životnom cykle
 - ✓ zavádzacia (informatívna)
 - ✓ pripomínacia (v štádiu zrelosti)
 - ✓ presvedčovací (v štádiu rýchleho rastu) – využíva sa porovnávací reklama
- b) Objektu reklamy
 - ✓ výrobová
 - ✓ inštitucionálna (podniková)

Osobní prodej

Stát zákazníkovi tváří v tvář vyžaduje především dobře proškolené a komunikativní jedince s dostatečným množstvím argumentů. Výhodou této metody je možné zodpovězení všech dotazů a přímá reakce na možné námítky. Na druhou stranu je nutné volit takovou formu přímého prodeje, aby ji daná cílová skupina nevnímala jako obtěžování (typicky zastavování lidí spěchajících na MHD). Přímý prodej je pro některé společnosti zároveň distribuční filosofií. Typicky mezi ně patří prodejci kosmetiky (AVON), ale i čisticích prostředků (AMWAY) nebo vysavačů (Rainbow). Přímý prodej často využívá psychologických metod (vytvoření nátlaku na okamžité kupní rozhodnutí, poskytnutí nečekané slevy...) jak přimět spotřebitele k reakci. Na druhou stranu poskytuje férový způsob, jak si daný výrobek předem v klidu vyzkoušet a seznámit se se všemi jeho vlastnosti. Přímý prodej by se měl řídit určitými etickými pravidly. Prodejce nesmí své zákazníky obelhávat a nutit je ke koupi, jeho prezentace by měla být profesionální a vystupování nevtíravé. Nicméně právě chování některých podomních prodejců dovedlo od

akceptování této metody odradit spoustu potenciálních zákazníků. Jedná se o ty prodejce, kteří prodávají předražené zboží, jež se dá na internetu pořídit za zlomek nabízené ceny.

Eventy a sponzoring

Ukázat společenskou odpovědnost a předvést společnost v dobrém světle si klade za cíl sponzoring. Jedná se o prostředek, kterým se buduje vztah ke značce, ale i o téma pro media relations . . Eventy zahrnujeme do stejné kategorie jako sponzoring z několika důvodů. Jednak je právě sponzoring často neoddělitelnou součástí velkých akcí. Zejména letní festivaly, které v Česku navštíví každoročně statisíce mladých lidí, by se bez peněz od sponzorů neobešly. Navíc i eventy jsou prostředkem budování vztahu ke značce, pokud je jejich provedení dostatečně kvalitní. Pokud firma vstoupí do cizího eventu jako generální partner, je na jejím marketingovém manažerovi, aby se postaral o dostatečnou viditelnost vlastního brandu v rámci akce. Standardem je umístění na nejviditelnější místo plakátů a tiskových i jiných propagačních materiálů v rámci akce. Jakýmsi bonusem, který některé eventy nabízejí, je i vstup do jména akce. To má za následek následnou publikace v médiích celým jménem, tudíž jde o cestu, jak do sdělovacích prostředků dostat název komerčního subjektu bez nutnosti utrácet za inzerci. Eventy samozřejmě nemusejí mít jen kulturní charakter. Může jít o ochutnávky, předvedení výrobku a podobně. Ovšem spojení se zábavnou složkou je velmi žádoucí. Samozřejmě je vhodné při výběru vystoupení nebo programu přemýšlet nad tím, co zajímá cílovou skupinu.

POS a POP materiály

Reklama v televizi má jednu podstatnou nevýhodu. I kdyby se vám produkt líbil, většinou neumožňuje spotřebiteli okamžitě reagovat (výjimkou jsou spoty, které inzerují i bezplatnou prodejní linku). Protikladem od takovéto odtažené reklamy jsou POP a POS materiály, které vyvolávají u spotřebitelů okamžitou reakci. Tou by měl být ideálně nákup inzerovaného produktu. Souhrnně bychom POP a POS mohli zařadit do kategorie prostředků na podporu prodeje (v místě prodeje). Může jít například o stojany, paletové dekorace, modely produktů, nástěnné poutače, poutače na podlaze, držáky vzorků, info lišty, vymezovače, oddělovače, LCD displaye... Všechny tyto prostředky mají jen jediný účel - komunikovat se spotřebitelem ve chvíli, kdy zvažuje nákup podobné kategorie výrobku. Neobtěžují ho tedy reklamou ve chvíli, kdy ji nepotřebuje. POP a POS materiály mohou být jak uvnitř prodejen (indoor), tak vně (outdoor).

Public relations

Obtížná je otázka, kam vlastně zařadit public relations, zůstane nezodpovězena i v tomto přehledu. Záleží na konkrétním využití. Může jít jak o podlinkovou (komunikace se zaměstnanci, vydávání PR článků, poskytování produktů do redakčních testů), tak o nadlinkovou komunikaci (placené editorially, placené články atd

Priamy marketing

predstavuje interaktívny komunikačný systém; ponuka prichádza za zákazníkom, do jeho domu, na pracovisko.

E-promotion

- internetová reklama – obdoba TV reklám (vložená reklama, vyskakovacie okná), bannery, textové odkazy, sponzorstvo.
- PR – ako klasický PR (napr. podpora diskusných skupín)
- podpora predaja – ako klasická podpora predaja
- virálny marketing – užívateľ podporuje spoločnosť, ktorá poskytuje službu
- direct marketing

- partnerské programy na internete – poskytovateľ www stránky propaguje tovar alebo službu na inej stránke výmenou za províziu z predaja vďaka tejto propagácii.

Právne obmedzenia

Zakazuje sa:

- a) reklama zboží, služieb alebo iných výkonov či hodnôt, ktorých predaj, poskytovanie alebo šírenie je v rozpore s právnymi predpismi,
- b) reklama založená na podprahovom vnímaní (reklama, ktorá má vplyv na podvedomie fyzickej osoby, bez toho, aby ju táto osoba vedome vnímala,
- c) reklama, ktorá je nekalou obchodní praktikou,
- d) reklama skrytá (reklama, u ktorej je obtiažne rozlíšiť, že sa jedná o reklamu, hlavne preto, že nie je ako reklama označená,
- e) šírenie nevyžiadanej reklamy, pokiaľ vedie k výdajom adresáta alebo pokiaľ adresáta obťažuje (za reklamu, ktorá obťažuje, sa považuje reklama smerujúca ku konkrétnemu adresátovi za podmienky, že adresát dal vopred jasne a zrozumiteľne najavo, že si nepraje, aby voči nemu bola nevyžiadaná reklama šírená,
- f) reklama šírená na verejne prístupných miestach mimo provozovnu iným spôsobom než prostredníctvom reklamného alebo propagačného zariadenia

(2) Porovnávacia reklama je prípustná len za určitých podmienok

(3) Reklama nesmie byť v rozpore s dobrými mravmi, nesmie obsahovať akúkoľvek diskrimináciu z dôvodu rasy, pohlavia alebo národnosti alebo napádať náboženské alebo národnostné ctení, ohrozovať všeobecne neprijateľným spôsobom mravnosť, znižovať ľudskú dôstojnosť, obsahovať prvky pornografie, násilia alebo prvky využívajúce motív strachu. Reklama nesmie napádať politické presvedčenie.

(4) Reklama nesmie podporovať chovanie poškodzujúce zdravie alebo ohrozujúce bezpečnosť osôb alebo majetku, ako aj jednanie poškodzujúce záujmy na ochranu životného prostredia.

(5) Reklama šírená spoločne s iným zdelením musí byť zreteľne rozlíšiteľná a vhodným spôsobom oddelená od ostatného zdelenia.

Brand building

Ide o budovanie značky. Značka je jeden z hlavných atribútov, podľa ktorého sa zákazník rozhoduje, či si daný výrobok kúpi. Silná značka nepotrebuje akcie, zľavy a výhodné nabídky. Silná značka predstavuje pre zákazníka záruku kvality. Budovanie značky je dlhodobý proces, ktorý má viesť k zmene vnímania a očakávaní potenciálnych zákazníkov a v konečnom dôsledku i k zmene ich nákupného chovania.

Identita podľa Aakera: unikátni sada asociácií, ktoré reprezentujú to, čo značka predstavuje a naznačujú určitý sľub vŕči zákazníkum

CRM a jeho nadväznosť na DM a relationships marketing

Predstavuje cestu ke zvýšení obratu a ziskovosti podniku prostrednictvím koordinace, konsolidace a propojení všech kontaktů podniku s jeho zákazníky, dodavateli, obchodními partnery a zaměstnanci, což v důsledku integruje veškeré marketingové, obchodní a servisní aktivity

Je podnikatelská strategie založená na porozumění zákazníkům a z něho vycházející předvídání potřeb současných a budoucích zákazníků podniku

Jeho prvky jsou:

- technologie
- lidé (kvalifikace)
- obchodní procesy
- data

Rozlišujeme CRM ve smyslu:

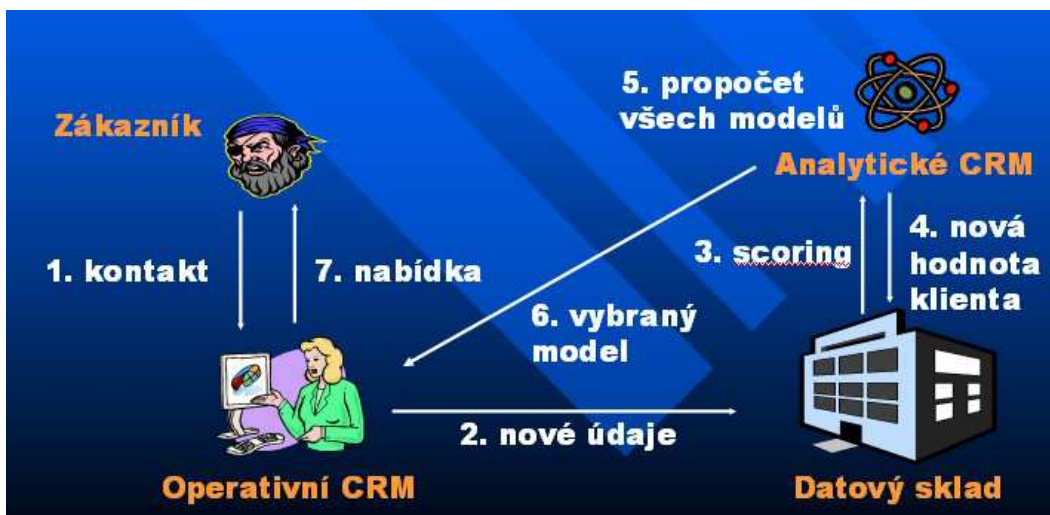
- funkcionálním - znamená management vztahů se zákazníky

Jednotlivé fáze vztahu:

vnímání hodnot → **navázání kontaktu** → **rozvoj vztahu** →

konsolidace → **úpadek vztahu** → **ukončení**

- institucionálním - představuje organizační jednotku podniku, ve které dochází k plánování, řízení a kontrole celého sledu interakcí



Prínos:

- bezproblémový průběh obchod. procesů
- více individuálních kontaktů se zákazníky
- více času na zákazníka
- odlišení se od konkurence
- vylepšení image
- přístup k informacím v reálném čase
- spolehlivé a rychlé předpovědi
- komunikace mezi marketingem, odbytem a službami
- nárůst efektivity teamové spolupráce
- růst motivace pracovníků

CRM (customer relationship management = řízení vztahů se zákazníky) Řízení vztahů se zákazníky je proces neustálého zhromažďování údajů ze všech míst kontaktu se zákazníkem a jejich následnou transformaci do podoby strategických znalostí pro vybudování dlouhodobého ziskového vztahu s klíčovými zákazníky.

CRM maximálne využíva informácie o zákazníkoch s cieľom zvýšiť lojalitu zákazníkov, udržať si dlhodobé ziskové vzťahy so zákazníkmi a predvídať ich správanie. Primárnymi cieľmi CRM je teda:

- vybudovať si dlhodobý ziskový vzťah s kľúčovými zákazníkmi pochopením a predvídaním ich správania,
- priblížiť sa zákazníkovi v každom kontaktnom mieste,
- maximalizovať podiel spoločnosti na zákazníkoch.

Analýzy ziskovosti ukázali, že zatiaľ čo v priemere 20 percent zákazníkov banky vytvára jej zisky, zvyšných 80 percent zisk spotrebováva. Pochopenie ziskovosti zákazníkov na tej najnižšej individuálnej úrovni je preto kľúčové pre spoločnosť a budovanie individuálnych vzťahov so zákazníkmi. Dotýka sa všetkých aktivít spojených so zákazníkom:

- programov na udržanie zákazníkov - *relationships marketing*
- programov na získanie zákazníkov - *direct marketing*
- marketingových kampaní a návrhu nových produktov/služieb,
- rozvoja existujúceho potenciálu tzv. navyšovacieho predaja.

Je všeobecne známe, že získanie nových zákazníkov je v priemere 5 – 10-násobne drahšie ako udržanie existujúcich. Experti na CRM odporúčajú spoločnostiam zamerať sa na zvýšenie podielu na zákazníkoch. Myslí sa tým úsilie predat' jednotlivým zákazníkovi počas ich vzťahu so spoločnosťou tak veľa doplnkových produktov ako sa len dá. Stratégiou CRM je udržať existujúcich zákazníkov a predat' im nové produkty - krížový predaj - alebo ziskovejšie produkty - navyšovací predaj.

Problematika vyhodnocovania

V priamom marketingu sa využívajú najčastejšie modely založené na porovnávaní dát o nákupnom chovaní zákazníkov v minulosti a po ukončení aktivít priameho marketingu. Známym je RFM model, kde sa sleduje zlepšenie v troch oblastiach:

- doba od posledného nákupu
- počet zaslaných objednávok
- peňažná čiastka vynaložená na jeden nákup

Spoločenská zodpovednosť podniku(CSR)

„CSR je dobrovoľné integrovanie sociálnych a ekologických záujmov do každodenných firemných činností a interakcií s firemnými stakeholdermi“

Podľa koncepcie "trojitej zodpovednosti" môžeme aktivity, ktoré SZF zastrešuje rozdeliť na tri oblasti.

Ekonomická oblasť

- kódex podnikateľského správania sa firmy,
- etický kódex a transparentnosť,
- princípy dobrej správy firmy (corporate governance),
- boj proti korupcii a podplácaniu, vzťahy s akcionármi,
- správanie sa voči zákazníkom, dodávateľom a investorom, ochrana duševného vlastníctva,
- inovatívnosť a udržateľnosť rastu a pod.

Environmentálna oblasť

- environmentálna politika firmy,
- minimalizácia environmentálnych vplyvov,
- znižovanie materiálovej a energetickej náročnosti procesov,
- odpadové hospodárstvo,
- environmentálne manažérske systémy riadenia procesov,
- ochrana zdrojov,
- pracovné prostredie a pod.

Sociálna oblasť

- zdravie a bezpečnosť zamestnancov,
- komunikácia,
- firemná filantropia,
- riadenie a rozvoj ľudských zdrojov,
- ochrana špeciálnych skupín zamestnancov,
- vyváženosť pracovného a osobného života zamestnancov (work-life balance),
- rovnosť príležitostí a zákaz diskriminácie,
- ľudské práva,
- pomoc prepusteným zamestnancom a pod.[5]

Do SZF nepatrí sponzoring.

36. Vyhodnocování účinnosti jednotlivých nástrojů propagace.

Metody vyhodnocování účinnosti jednotlivých nástrojů propagace, modely hierarchie účinků.

Reklama

Existujú rôzne druhy výskumov a metód, ktoré sa snažia zistiť ako úspešná bola komunikačná kampaň pri vytváraní povedomia, budovaní porozumenia a dosahovaní pozitívnych postojov u cieľovej skupiny. Výsledky takýchto meraní sú dosť presné, ale majú len malú nadväznosť na objemy predaja a tržieb alebo na zisk. Avšak kombináciou týchto metód je aspoň možné zhodnotiť komunikačnú kampaň a zistiť čo sa ňou dosiahlo. Pelsmacker uvádza kombinované meranie, ktoré je založené na prepojení troch ukazovateľov: ukazovateľ miery povedomia (**AR**), ukazovateľ miery vyskúšania (**TR**), ukazovateľ miery prijatia (**ADR**). Tie sa vypočítajú takto:

$$AR = AW / TG$$

$$TR = T / AW$$

$$ADR = A / T$$

AW.....počet osôb v cieľovej skupine, ktorí majú povedomie o značke

TG.....veľkosť cieľovej skupiny

T.....počet osôb cieľovej skupiny, ktorí si kúpili značku aspoň raz počas danej doby

A.....počet ľudí, ktorí kúpili značku aspoň x-krát behom daného obdobia

Súčinom všetkých troch ukazovateľov ($AR \times TR \times ADR$) zistíme, aké percento z cieľovej skupiny sa stalo lojálnym zákazníkom ku značke. Ako sme uviedli v prvej kapitole, len lojálny zákazník má skutočnú hodnotu pre podnik, lebo ten si produkt danej značky s najväčšou pravdepodobnosťou kúpi. To znamená, že v prípade, ak cieľom komunikačnej kampane bolo zvýšenie počtu lojálnych zákazníkov je tento súčin vhodným ukazovateľom pre určenie naplnenia takéhoto cieľa.⁵

O úspechu či neúspechu komunikačnej kampane však len na základe tejto kombinácií metód nemôžeme rozhodnúť. K tomu je potrebné vyhodnotiť jej efektívnosť a účinnosť. Doyle uvádza, že v rámci merania účinnosti komunikačnej kampane je potrebné rozlišovať komunikačný a predajný efekt. Predajný a komunikačný efekt sú rovnako dôležité pri zisťovaní toho, či komunikačná kampaň bola alebo nebola účinná. To zistíme tak, že výsledky merania komunikačného a predajného efektu porovnáваме s komunikačnými cieľmi. Predajný efekt súvisí s ekonomickými ukazovateľmi, zatiaľ čo komunikačný súvisí s mimoekonomickými.

Pri predajnom efekt skúmame ako komunikačná kampaň ovplyvnila predaj. Toto skúmanie sa najčastejšie viaže na veličiny ako trhoví podiel alebo obrat. Sleduje sa ich zmena medzi obdobiami pred, počas a po kampani. Samozrejme pri zisťovaní predajného efektu je potrebné brať na zreteľ aj iné faktory, ktoré by mohli výsledný efekt ovplyvniť. Pri komunikačnom efekte zisťujeme akým spôsobom ovplyvnila kampaň postoje ku značke, povedomie o značke, vnímanie imidžu značky alebo prijatie značky. Aj tu platí, že musíme brať do úvahy aj iné premenné ako komunikáciu. Napriek tomu komunikačný efekt dokážeme určiť. Na to nám slúžia metódy, ktoré Pelsmacker uvádza vo svojej knihe⁶:

- Test rozpoznania - táto metóda spočíva vo vystavovaní zákazníka rôznym propagačným materiálom a následnom skúmaní toho, či ich zákazník správne alebo nesprávne spoznal a určil.
- Test zapamätania - tento test má za úlohu zistiť, ako si vybraní ľudia, ktorí sa na teste zúčastnili, dobre pamätajú jednotlivé propagačné materiály, s ktorými sa už stretli.
- Meranie spätnej väzby⁷ - spočíva v zisťovaní reakcií na marketingovú komunikáciu a zisťovanie toho, ako pôsobila na povedomie o značke, lojalitu a nákupné chovanie zákazníkov.

PR

Predpokladom meranie účinnosti PR je stanovenie merateľných cieľov. Výsledky PR je možné posúdiť na základe 3 ukazovateľov výkonu:

- ukazovateľ vstupov - meria aktivity PR (počet nových tlačových správ, počet obchodných porád, atď.); ide teda o meranie úsilia, nie výkonu; nie je vhodné pre meranie efektívnosti PR
- Ukazovateľ výstupov - meria sa na základe mediálneho pokrytia a publicity (meranie priestoru v tlači, času v televízii, dĺžka vytlačeného textu, atď.); neinformeruje nás však o tom, ako dobre boli stanovené ciele dosiahnuté

⁵ Pelsmacker str. 288

⁶ Pelsmacker str. 282

⁷ Pelsmacker str. 346

- Ukazovateľ úspechu – meria rozsah dosiahnutých cieľov vo vzťahu ku skupinám, ktoré sú predmetom záujmu. Tento postup je podobný ako pri meraní efektívnosti reklamy. Príklady merania: podiel dosiahnutého cieľového publika, zmeny v znalostiach a povedomia, vývoj image a dobrého mena, rozsah zmien v chovaní.

Sponzorstvo

Rozlišujeme 4 typy efektívnosti sponzorstva:

- výsledky komunikácie – rovnako ako pri reklame, testovanie povedomia o značke, dopady na image sponzora a image sponzorovanej značky. Efektívnosť sponzorstva je vyjavená rovnicou presvedčivého dopadu
Presvedčivý dopad = sila spojenia x trvanie spojenia x (vd'aka v dôsledku spojenia + pociťovaná zmena v dôsledku spojenia)
- Vystavenie – dva typy vystavenia : 1.) počet účastníkov, ktorí sa zúčastnili danej udalosti; 2.) vystavenie, ktoré je výsledkom pokrytia udalosti médiami – odhaduje sa dosah a frekvencia vystavenie a finančné hodnotenie vystavenie
- tržný podiel a podiel na obrate
- spätná väzba pre zúčastnené skupiny

Podpora predaja

Keďže podpora predaja ma za úlohu vyvolať okamžitú predajnú reakciu, preto sa bude merať zmena chovania zákazníkov, vývoj obratu alebo merať a porovnávať rôzne typy podpôr z hľadiska ich schopnosti generovať dodatočný obrat.

Pri **novom produkte**, ktorého zavedenie sprevádzali podpory predaja môžeme účinnosť vypočítať prostredníctvom dosiahnutého tržného podielu:

Tržný podiel = (prítlačivosť x presvedčivosť x dominancia x intenzita) / absorpcia šoku

Efektívnosť podpôr a tiež hodnotí počas doby, kedy bolo využitých niekoľko podpôr. Vývoj predaja a jeho proovnanie s úrovňou pred kampanou pomôže spočítať veľkosť dodatočného obratu. Tento typ analýzy odhaľuje potencionálne slabé miesta, tzv. Boľavé miesto, kedy nastáva pokles oproti obdobiu bez podpôr (zákazníci majú nakúpené výrobky dopredu v dôsledku nákupu veľkého objemu produktov počas podpory predaja)

Direct marketing

Vzhľadom na to, že sa direct marketing zameriava na chovanie, budú sa pri určovaní efektívnosti testovať reakcie a zmeny chovania. Medzi takéto testy patri :

- počet osôb reagujúcich na bezplatné telefónne čísla z televízneho spotu
- počet osôb, ktoré zaslali späť kupóny pripojené k tlačným inzerátom

počet osôb zasielajúcich objednávky ako vsledok priameho marketingu

Príklad sledovania reakcie zákazníkov:

| | | Soukromé (%) | Podnikové (%) |
|-----------------|-------------------------|--------------|---------------|
| Zapamatování | Spontánní | 29 | 16 |
| | S pomocí | 44 | 44 |
| | Žádné | 27 | 40 |
| Porozumění | Jednoznačné | 12 | 9 |
| | Zmatené | 29 | 28 |
| | Ne zcela | 24 | 16 |
| | Žádné | 8 | 7 |
| Přístup | Velmi zajímavé | 13 | 11 |
| | Trochu zajímavé | 11 | 10 |
| | Nezajímavé | 15 | 14 |
| | Nevím | 2 | 2 |
| Odpověď, reakce | Plánovaná reakce | 8 | 6 |
| | Plánovaná žádná odpověď | 10 | 9 |
| | Nevím | 6 | 6 |
| | | | |

Je zřejmé, že všechny testy efektivity komunikace směřují k jejímu následnému zlepšení. V přímém marketingu založeném na databázích je optimalizace přímé mailingové kampaně.

Konkrétnym modelom pri zisťovaní efektivity a následnej optimalizácii (využíva sa najmä pri priamom marketingu vychádzajúceho z databáz) je tzv. RFM model (**R**eferencie, **F**rekvencia, peňažná hodnota – **M**oney). Má tri zložky:

- doba od posledného nákupu (**R**)
- počet zaslaných objednávok (**F**)
- priemerná finančná čiastka vynaložená na jeden nákup (**M**)

Príklad modelu RFM:

■ Doba od posledního nákupu.
 ■ Četnost zaslaných objednávek (frekvence).
 ■ Peněžní hodnota, tj. průměrná finanční částka vynaložená na jeden nákup.

Čím je interval od posledního nákupu kratší, tím častěji bude zákazník nakupovat, tím více peněz vynaloží a tím pozitivnější reakci lze očekávat při příští kampani.³⁴ Pro každou z těchto tří proměnných můžeme definovat několik kategorií a ke každé kategorii lze přiřadit hodnotu nebo skóre, které reprezentuje jejich důležitost pro budoucí odpovědi (viz tabulka 13.3).

Tab. 13.3 Model RFM (reference, frekvence, peněžní hodnota)

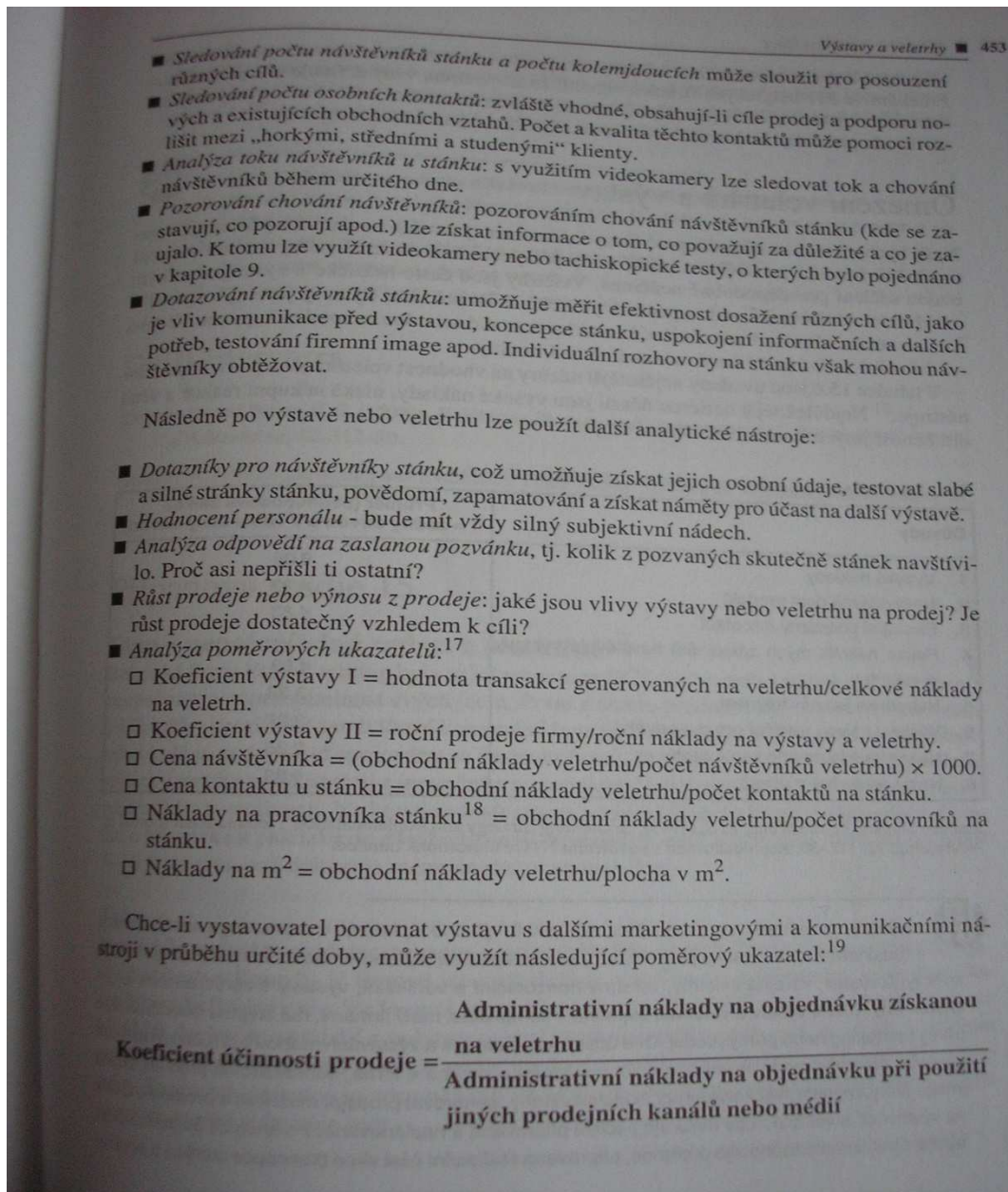
| Novost | Skóre | Frekvence | Skóre | Peněžní hodnota | Skóre |
|---------------------|-------|-------------------|-------|--------------------|-------|
| Posledních 6 měsíců | 100 | Jednou ročně | 0 | Méně než 100 liber | 0 |
| 7-12 měsíců | 80 | Mezi 2-4x ročně | 30 | Více než 100 liber | 20 |
| 13-24 měsíců | 60 | Více než 4x ročně | 70 | | |
| 25-36 měsíců | 30 | | | | |
| 37 měsíců a více | 0 | | | | |

Výstavy a veletrhy

K hodnotení efektivity účasti na veľrchoch existuje množstvo metód:

- Sledovanie množstva rozdaneho informačného materiálu; spôsob pre posúdenie záujmu o firmu a jej produkty a

tiež postup k hodnoteniu cieľov v oblasti budovanie image.



- Pokračovanie na druhej strane(to su všetky spôsoby hodnotenia efektívnosti nemalo zmysel to prepisovať)

Osobný predaj

Výkonnosť môžeme merať kvantitatívne aj kvalitatívne. Zdrojom informácií je zoznam denných aktivít, ktoré vedie predajca, a spätná väzba od klientov.

Kvalitatívne metódy:

- subjektívne hodnotenie prístupu predajcu (spokojnosť a vernosť)
- subjektívne hodnotenie znalosti produktu a klientov

- subjektívne hodnotenie komunikačných a prezentačných schopností
- subjektívne hodnotenie vzhľadu

Kvantitatívne metódy

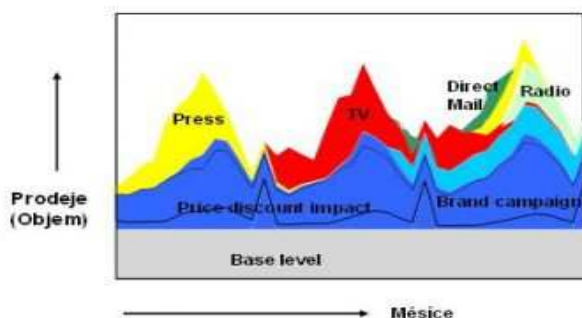
- Metódy orientované na chovanie – merajú vstupy (koľko návštev vykonal predajca)
- Metódy orientované na výsledky – merajú výstupy (koľko predaja obchodník generoval)

Ekonometrické modelovanie – rozdelenie jednotlivých zložiek kampane a ich efektívnosť

Ekonometria je vedná disciplína, ktorá aplikuje modely matematickej štatistiky na ekonomické dáta.⁸ Ekonometrické modelovanie má jednu zásadnú výhodu oproti tradičným meraniam účinkov komunikačnej kampane. Dokáže oddeliť vplyv ostatných zložiek marketingového mixu od komunikácie, pričom aj v komunikácii štatisticky určí, ktoré zložky komunikačného mixu mali účinok na stanovené komunikačné ciele. Ekonometrický model matematicky porovnáva veľkosť investícií do marketingového mixu s predajmi a hľadá medzi nimi závislosti. Je to komplexný mechanizmus, ktorý interpretuje minulosť a na základe získaných informácií štatisticky odhaduje budúcnosť. Aká je jeho použiteľnosť?

Príklad ekonometrického modelu analyzujúceho vplyv 4P na predaje

Ilustrácia – vliv marketingového mixu na predaje (výsledok modelování)



Zdroj: Mediaguru – ekonometrické modelovanie

Dokáže optimalizovať výšku investícií v jednotlivých typoch médií, simulovať budúce scenáre, identifikovať abnormality, ale aj identifikovať fungujúce techniky z minulosti. Dokáže posúdiť účinok komunikačných kanálov na predaje, zvýšenia komunikačného rozpočtu na predaje, dokáže kvalifikovať decay effect, umbrella effect, halo effect, wear-out či media channel cross effects. Ekonometrické modely sú nápomocné pri stanovovaní komunikačného rozpočtu, media splitu, timingu kampane. Po zosumarizovaní je možné povedať, že ekonometrické modelovanie slúži na strategické plánovanie podniku. Je potrebné mať na mysli, že tieto modely nedokážu predpovedať účinok médií či krokov, ktoré ste v minulosti nepoužili či neuskutočnili. V takom prípade však tiež existuje riešenie, ktoré sa hľadá cez analógie s danou situáciou. Napriek tomu, že dobré modely sú vždy dynamické a pracujú s meniacim sa prostredím, predpokladajú, že sa trh bude správať podľa minulých zistení. Nepočítajú teda s prevratnými udalosťami, ktoré zásadne ovplyvnia vývoj trhu (napr. ekonomická kríza, vojna, atď.). Ekonomické modelovanie môže ušetriť firmám obrovské finančné prostriedky, preto aj investícia do týchto modelov začína od niekoľko stotisícov Kč.

Model hierarchie účinkov

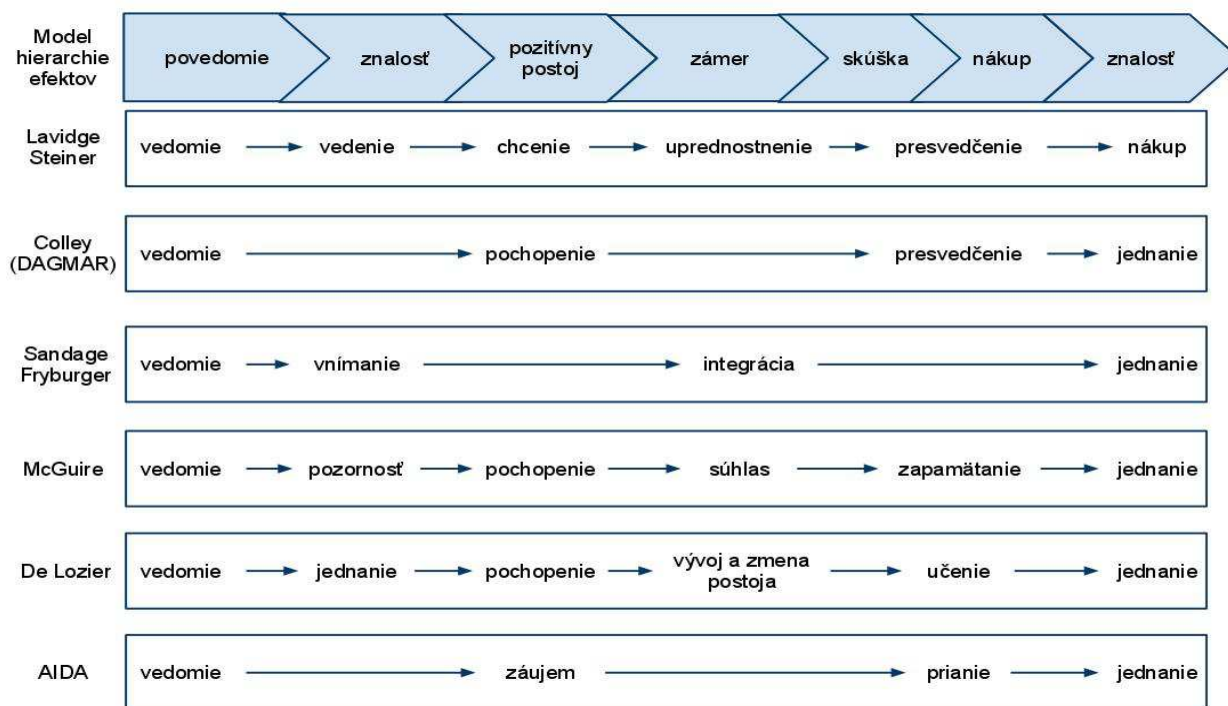
je potrebné, aby sa podnik sústredil na to, čo chce a očakáva zákazník a ako bude reagovať na komunikačnú kampaň. To ako vníma komunikáciu zákazník nám objasňuje model hierarchie efektov. Model hierarchie efektov popisuje jednotlivé reakcie zákazníka medzi kontaktom s komunikačným nástrojom a medzi aktom nákupu. Vychádza z toho, že príjemca

⁸ Internetové stránky: mediaguru – Ekonometrické modelovanie a planovanie

behom komunikačnej kampane musí prejsť týmito fázami a v tomto poradí, aby reagoval tak, ako si odosielateľ správy želá⁹:

- a) kognitívna fáza – reakcia predstavujúca pozornosť, uvedomenie si pochopenie, učenie
- b) emotívna fáza – reakcia predstavujúca záujem, cit, hodnotenie, súhlas
- c) konatívna fáza- reakcia skladajúca sa z úmyslu, jednania a spôsobu chovania

Na základe toho vznikol všeobecný hierarchický model efektov, ktorý poukazuje na to, že každý stupeň má istú pravdepodobnosť úspechu a každý stupeň sa dá dosiahnuť len vtedy, keď sa úspešne uskutočnili všetky predchádzajúce. Postupne vznikali rôzne hierarchické modely účinkov komunikačného nástroja, ktoré vychádzajú zo zásad všeobecného hierarchického modelu efektov¹⁰. Vybrané modely sú na obr. 3.



⁹ TOMEK, Gustav; VÁVROVÁ, Věra. *Marketing od myšlenky k realizaci*. 2. vyd. Praha : Professional Publishing, 2008. 308 s. ISBN 9788086946801, str. 225

¹⁰ TOMEK, Gustav; VÁVROVÁ, Věra. *Marketing od myšlenky k realizaci*. 2. vyd. Praha : Professional Publishing, 2008. 308 s. ISBN 9788086946801, str. 226

37. Tvorba strategického komunikačného plánu.

Výhody sestavení písenného plánu, štruktúra strategického komunikačného plánu, obsah klientského a kreatívneho briefu.

Marketingový plán vytvára silný strategický podklad pre komunikačný plán. Rozdiel medzi nimi je predovšetkým v tom, že zatiaľčo marketingový plán zahŕňa všetky štyri nástroje marketingového mixu a operuje s vonkajšími faktormi ako sú napríklad balenie produktu, stratégie predaja produktu či konkurenčné stratégie, komunikačný plán rozoberá iba jeden nástroj marketingového mixu.¹¹ Cieľom marketingového plánu je vytvoriť USP (USP – Unique Selling Proposition) a marketingový mix pre daný produkt alebo službu v podniku tak, aby bol unikátne zapísaný v mysliach potenciálnych spotrebiteľov. Cieľom komunikačného plánu je využiť komunikačné nástroje na prezentovanie správy zákazníčkovi z cieľovej skupiny o produkte, spoločnosti a značke. Z uvedeného jasne vyplýva, že je potrebné vypracovať marketingový plán skôr, ako začneme pracovať na komunikačnom pláne. Ten prichádza na rad až vtedy, keď potrebujeme osloviť potenciálnych zákazníčkov správou o produkte, službe či samotnej značke. Komunikačný plán tak na marketingový plán nadväzuje rozpracovaním jedného z nástrojov marketingového mixu. Čerpá z marketingového plánu informácie získané SWOT analýzou, čerpá z marketingových cieľov pre stanovenie komunikačných cieľov. Vychádza z marketingovej stratégie k následnému určeniu komunikačnej stratégie a z marketingového mixu rozpracováva jeden nástroj – komunikáciu. Z programu činnosti v marketingovom pláne čerpá komunikačný plán harmonogram, z výšky stanoveného marketingového rozpočtu odvodzuje výšku rozpočtu pre komunikačnú kampaň.¹² Je tiež logické, že úspech komunikačnej kampane závisí od komunikačného plánu, a ten závisí od úspechu marketingového plánu.

✓ **KOMUNIKAČNÝ PLÁN**

Komunikačný plán sa koncentruje špeciálne na rozvíjanie stratégie šírenia konkrétnej správy o danom podniku, produkte, službe či značke. Súčasťou komunikačného plánu sú všetky komunikačné nástroje a kanály, avšak nielen tie. Komunikačný plán je jedným z podkladov pre plánovanie komunikačnej kampane, preto ho rozoberieme detailnejšie.

Mal by obsahovať:¹³

- audit
- komunikačné ciele
- cieľové skupiny
- komunikačnú stratégiu
- kreatívnu stratégiu
- komunikačné nástroje
- rozpočet
- harmonogram
- monitorovanie a hodnotenie

i. AUDIT

Komunikačný plán by sa mal začínať auditom. Ide o systematické skúmanie minulých komunikačných cieľov, minulej komunikačnej stratégie a súčasného prostredia, kde chceme odkomunikovať určitú správu. Podnik by mal vedieť, z čoho vychádza. Mal by vedieť, ako sa mení jeho komunikačná stratégia, a jeho komunikačné ciele. Mohlo by sa zdať, že každá nová komunikačná kampaň je predsa novým celkom, a netreba s ňou spájať informácie z kampaní minulých. Z minulých kapitol podoprených teoretickými poznatkami vieme, že integrácia komunikačných aktivít je podstatným prvkom v úspešnosti komunikácie. Preto by som vzhľadom na brand building a budovanie korporátnej identity usúdil, že je práve naopak nevyhnutné integrovať informácie, ciele a stratégie z kampaní minulých. Tak by mohol byť vytvorený ucelený obraz komunikačných aktivítach.

¹¹ Internetové stránky: e-marketing – Marketingový plán

¹² Internetové stránky: e-marketing – Marketingový plán

¹³ Internetové stránky: mediaguru – Komunikačný plán

Je žiadúce uviesť jeden veľmi podstatný fakt: predtým, ako sa určí, ČO chceme odkomunikovať a KOMU (správa cieľovej skupine), mali by sme vedieť, PREČO komunikujeme, a prečo by našu komunikáciu mali zákazníci počúvať a venovať jej pozornosť.¹⁴ Toto všetko by malo byť súčasťou auditu.

ii. KOMUNIKAČNÉ CIELE

Prostredníctvom komunikačných cieľov si podnik odpovedá na otázku: „Čo chceme komunikáciou dosiahnuť?“ Správne formulované a nastavené ciele sú základným predpokladom efektivity komunikačnej kampane. Medzi typické komunikačné ciele patrí¹⁵:

- zvýšenie predaja – často uvádzaný komunikačný cieľ, ktorý je ale v reálnom živote nepraktický, keďže predaj ovplyvňuje množstvo faktorov, ktoré marketingová komunikácia nedokáže usmerniť.
- zvýšenie povedomia o značke – ak sa zvýši povedomie o značke, tak je vyššia pravdepodobnosť, že sa produkty danej značky budú predávať. Existujú dva typy povedomia o značke:
 - Vybavenie značky (brand recall) - znamená, že si cieľová skupina na značku spomenie, ak uvažuje o príslušnej produktovej kategórii.
 - Rozpoznanie značky (brand recognition) – znamená, že cieľová skupina značku identifikuje v mieste predaja a zároveň si ju spojí s príslušnou produktovou kategóriou.
- Ovplyvňovanie postojov ku značke – postoj sa skladá z kognitívnej, emotívnej a konatívnej zložky. Komunikačná kampaň dokáže ovplyvniť hociktorú z týchto zložiek. Ide teda o ovplyvňovanie asociácií, ktorú daná značka vyvoláva. Kampane majú meniť povest' a image značky a zvyšovať preferencie oproti konkurencii.
- Zvyšovanie lojality ku značke – vychádza z predpokladu, že udržať si súčasného zákazníka je ľahšie ako získať nového, preto kampaň sledujúca tento cieľ sa zameriava na súčasných zákazníkov a jej úlohou je posilniť vzťah medzi zákazníkom a značkou. Keď je tento vzťah pevný, zákazník ma menšiu vôľu prejsť ku konkurencii.
- Stimulácia správania smerujúceho k predaju – takýto komunikačný cieľ je vhodný u významnejších nákupných rozhodnutiach. Proces nákupu v takýchto prípadoch je zložitejší a vedie cez viacero levelov (návšteva webovej stránky, zavolanie na infolinku a nakoniec kontaktovanie predajcu).
- Budovanie trhu – predmetom komunikačnej kampane nie je značka ale samotný produkt. Využíva sa v prípade, ak podnik príde na trh so zásadnou inováciou alebo rozširuje produktovú kategóriu. Tento cieľ majú aj osvetové kampane, kedy cieľová skupina je presvedčovaná, aby napr. prestala fajčiť alebo aby nebrala drogy, apod.

iii. CIEĽOVÉ SKUPINY

Cieľovú skupinu tvoria súčasní a potenciálni zákazníci, ktorí budú ovplyvňovať komunikátora danej spoločnosti v tom, čo, ako, kedy, kde a kým bude komunikované.¹⁶ Pri určení cieľovej skupiny sa predpokladá, že podnik má vykonanú

¹⁴ Internetové stránky: univerzita Berkeley – Plánovanie komunikácie

¹⁵ KARLÍČEK, M.; KRÁL, P. *Marketingová komunikace : jak komunikovat na našem trhu*. 1. vyd. Praha : Grada, 2011.

segmentáciu trhu, t.j. „rozdelenie zákazníkov do homogénnych skupín s rovnakými potrebami.“¹⁷ Cieľovú skupinu si podnik volí podľa jej atraktívnosti. Väčšie podniky sa častokrát zameriavajú na veľa segmentov naraz a pokrývajú tak celý trh, pričom cieľových skupín majú viac – a každej z nich ponúkajú iný produkt. Menšie podniky obvykle bývajú zamerané na jeden špecifický segment a majú tak vyhranenú jedinou cieľovú skupinu, ktorú dokážu uspokojiť najlepšie.¹⁸ Podnik by mal premýšľať aj z opačného pohľadu – pohľadu zákazníka.¹⁹ Prečo by si táto cieľová skupina mala vybrať práve moje produkty? Aké špeciálne výhody by jej plynuli z faktu, že si vyberú práve náš podnik? Ak budú našou komunikáciou vyzvaní k aktivite, ako ťažké bude pre nich vykonať ju?

Po zvolení cieľovej skupiny a jej zaradení do komunikačného plánu nasleduje proces jej štúdie. Zisťuje sa, ako vybraná cieľová skupina rada prijíma informácie, podľa čoho sa obvykle rozhoduje o kúpe, čo preferuje, a pod.

iv. KOMUNIKAČNÁ STRATÉGIA

Komunikačná stratégia je návod, ako sa dostať k splneniu vytýčených komunikačných cieľov. Je to výber komunikačného správania sa podniku voči potenciálnym zákazníkom, aby títo svoje kúpne správanie zmenili v prospech dosiahnutia komunikačných cieľov podniku.²⁰ V komunikačnom pláne má dôležitú funkciu, lebo určuje spôsob, akým podnik uvedie komunikačný plán do praxe. Podľa cieľových skupín sa podnik rozhoduje, či bude komunikačná stratégia intenzívna, selektívna alebo exkluzívna. Rovnako by mal podnik urobiť rozhodnutie o voľbe stratégie identity podniku ako čiastkovej komunikačnej stratégie.²¹

v. KREATÍVNA STRATÉGIA

Prvým krokom v tvorbe kreatívnej stratégie je kreatívny nápad. Kreatívny nápad je „pôvodná a predstavivosťou vyvolaná myšlienka pre tvorbu cieľovo zameranej a problém riešiacej reklamy.“²² Musí priťahovať pozornosť a vyjadrovať značku tak, aby ju okamžite zákazník pochopil. Musí byť originálny, jedinečný a pútavý. Kreatívna stratégia sa opiera o kreatívny nápad. Je to návod, ako vykonať zložitú vec jednoduchým spôsobom. Preto je podstatné premýšľať o tom, do akej miery by mal byť nápad kreatívnym. Na pamäti je nutné mať cieľovú skupinu zákazníkov a fakt, že nie tá najkreatívnejšia kampaň je vždy tá najúčinnejšia. Niekedy môže prílišná kreativita škodiť a pôsobiť na úkor dosiahnutia komunikačných cieľov kampane.²³

vi. KOMUNIKAČNÉ KANÁLY

Každý z komunikačných nástrojov (reklama, PR, podpora predaja, event marketing, direct marketing, osobný predaj) využíva určité kanály na pretlmočenie komunikácie. Komunikačný kanál je mechanizmus, ktorý pretlmočí komunikáciu podniku jeho cieľovej skupine.²⁴ Výber komunikačného kanálu závisí od mnohých faktorov: či chce podnik vyvolať diskusiu alebo len poskytnúť informácie, či má správa byť krátka a jednoduchá alebo dlhá a komplexná, atď. Podľa toho sa zvolí podnik vhodný komunikačný mix.

vii. ROZPOČET

Po zložení toho správneho komunikačného mixu nasleduje sčítanie nákladov na jednotlivé kanály komunikačného mixu v ich odhadovanom množstve použitia a čase použitia. Takto získaná suma stanoví náklady komunikačného plánu. Následne je vymedzený rozpočet na komunikáciu podľa jednej z metód stanovenia komunikačného rozpočtu. Dostaneme tak dve čísla – náklady na komunikáciu podľa plánu a rozpočet, ktorý môžeme reálne použiť. Náklady na plán bývajú spravidla vyššie ako stanovený rozpočet, a tak nastávajú dve možnosti ako tieto sumy zladiť. Prvá možnosť je investovať do komunikácie vyššiu sumu ako sme stanovili v rozpočte a priblížiť sa nákladom odhadovaným v pláne. Druhá možnosť je striktno sa držať stanoveného rozpočtu a okresať komunikačné aktivity v pláne – ich frekvenciu či rozsah.

¹⁶ KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G. *Moderní Marketing*. 10 th ed. New York: Prentice Hall, 2004. Translate: Grada 2007, s. 109

¹⁷ PELSMACKER, P.D., GEUENS, M., BERGH, J.V. *Marketingová komunikace*. Translate: Grada 2007, str.128

¹⁸ PELSMACKER, P.D., GEUENS, M., BERGH, J.V. *Marketingová komunikace*. Translate: Grada 2007, str.139

¹⁹ PELSMACKER, P.D., GEUENS, M., BERGH, J.V. *Marketingová komunikace*. Translate: Grada 2007, str.139

²⁰ Internetové stránky: euroekonóm – Komunikačná stratégia

²¹ Internetové stránky: euroekonóm – Rozhodovanie o komunikačnej stratégii

²² PELSMACKER, P.D., GEUENS, M., BERGH, J.V. *Marketingová komunikace*. Translate: Grada 2007, str.213

²³ PELSMACKER, P.D., GEUENS, M., BERGH, J.V. *Marketingová komunikace*. Translate: Grada 2007, str.214

²⁴ KOTLER, P., KELLER, K.L. *Marketing Management*. 12 th ed. New York: Prentice Hall, 2006. Translate: Grada 2007, str. 94

viii. HARMONOGRAM

Aby bol komunikačný plán úspešný, musia sa okrem finančnej výšky rozpočtu stanoviť časové horizonty, podľa ktorých sa budú plniť plánované aktivity. Toto taktické implementovanie do rozvrhu aktivít je veľmi dôležité, lebo každá z aktivít sa má realizovať vtedy, keď je jej možný komunikačný dopad najvyšší a najefektívnejší.²⁵ Nesmie sa zabúdať na to, že okrem stanovenia časových horizontov je nevyhnutné stanoviť, kto je za ktorú časť aktivít zodpovedný.

ix. MONITOROVANIE A HODNOTENIE

Monitorovanie a hodnotenie je poslednou a veľmi dôležitou časťou komunikačného plánu. Podnik v tejto fáze priebežne zisťuje, či sa komunikácia dostala k adresátom – cieľovej skupine zákazníkov, či bola pre nich jasná a zrozumiteľná, a na záver – či bola efektívna a dosiahla stanovené ciele. Hodnotenie by malo popisovať hodnotiace kritériá, hodnotiace ukazovatele ktoré dané kritérium vyjadrujú, a metódu hodnotenia, ktorou sa výsledky získavajú

Klientsky brief

Klientsky brief je najdôležitejšia informácia, ktorou klient poskytuje agentúre. Je to dokument, ktorý určuje vzťah medzi klientom a agentúrou od zadání práce až po zhodnocení jejího výsledku. Dobře napsaný brief vede agenturu k přesnější a efektivnější práci, kterou je snazší spravedlivě hodnotit a ocenit. Dobře napsaný brief šetří čas a prostředky klientovi i agentúře, protože omezuje riziko vydat se špatným směrem. Dobře napsaný brief umožňuje spravedlivější odměňování, zejména když je odměna agentury tak či onak spojena s výsledkem kampaně. Bližšie k tomu na stránke http://www.aka.cz/pdf/klientsky_brief.pdf, ale toto k tomu úplne stačí.

Positioning Statement – kreatívny brief

Kreatívny brief je dokument, ktorý obvykle nemá viac ako 1-2 stránky. Mal by obsahovať nasledujúce informácie: komunikačné ciele, cieľovú skupinu, kľúčovú správu, kľúčové výhody značky, podpora príslubu značky a komunikačné nástroje. Všetci členovia tímu sa musia na kreatívnom briefe zhodnúť, a to bez ohľadu na to, či kampaň vypracovávajú interne v rámci podniku, alebo túto službu outsourcujú od inej spoločnosti.²⁶ Kreatívny brief sa tak stáva podkladom a akýmsi náčrtom či schémou plánovanej komunikácie.

²⁵ ALSBURY, A., ROS. J. *Marketing: to nejlepší z praxe*. 1. vydanie Praha : Computer Press, 2002, str. 223-227

²⁶ KOTLER, P., KELLER K.L. *Marketing Management*. 12 th ed. New York: Prentice Hall, 2006. Translate: Grada 2007, str. 608

38. Mezinárodní management.

Vymezení, důvody pro mezinárodní formu managementu (ofenzivní versus defenzivní přístup), Internacionalizace podniku - rizika "

Mezinárodní management

Mezinárodní management je proces plánování, organizování, vedení a kontroly lidí pracujících v organizaci s činnosti a operacemi na světové bázi s cílem dosáhnout organizačních cílů.

Vymezení:

- rozdíl od obecného managementu lze spatřit v důrazu na mezinárodní prostředí manažerských aktivit a to jak v podnikatelském, tak i nepodnikatelském sektoru
- důraz je kladen na vnější prostředí ve smyslu právních, politických, technologických, ekonomických a sociálních hledisek.
- průnik oblastí **organizačního rozvoje, kultury a strategie** v mezinárodním prostředí

Z tohoto důvodu lze mezinárodní management pojmut jako určitý proces:

- koordinace aktivit v **nadnárodním** měřítku
- s využitím **multikulturních lidských zdrojů** za účelem plnění cílů
- pro zajištění **prosperity z globálního** pohledu

Pojem mezinárodního managementu je spojen s globalizací. **Globalitou** rozumíme propojenost (a jejich růst) jednotlivých společenských procesů a subjektů za účelem dosahování maximálních společenských přínosů.

Index globalizace daný čtyřmi dimenzemi(A.T Kernay):

- **Ekonomická integrace** – zde je zkoumán mezinárodní obchod a toky přímých zahraničních investic
- **Osobní kontakt** – globalizace je měřena podle mezinárodní turistiky, mezinárodního komunikačního provozu, mezinárodních převodů peněz či plateb zaměstnancům do zahraničí
- **Technologická propojenost** – zkoumanými indikátory jsou například počet uživatelů internetu, internetových hostitelských serverů či zabezpečených serverů umožňující kódované transakce
- **Politická angažovanost** – jde o členství země v mezinárodních organizacích, osobní a finanční příspěvky OSN, účast státu na mírových vojenských a humanitárních akcích, počet ratifikovaných multilaterálních smluv či množství vládních transferových plateb

Vývojové etapy globalizace:

| Etapy | První etapa 1490 | Druhá etapa 1890 | Třetí etapa 1990 |
|----------------------------|-------------------------------|--|---|
| Impulz | Rozvoj mořeplavby | Industrializace a její potřeby | Nadnárodní společnosti (70. léta), komunikační reforma (80. léta), vymizení konkurence pro Západ (90. léta). |
| Průběh | Zisk a potom vojenská okupace | Evangelizátoři, potom objevitelé a nakonec okupace | Kulturně-ideologický účinek, proto spontánní účinek na celou zemi |
| Prostředek | Dostat křesťanství k pohanům | Břemeno bílého muže, humanní mise, rasistické teorie | Nejvyšší stupeň civilizace, vláda mezinárodní komunity, "neviditelná ruka" trhu, globalizace = zainteresování všech |
| Politická struktura | <i>Impéria a kolonizace</i> | <i>Národní státy</i> | <i>Regionální a ekonomická integrace</i> |
| Výsledek | <i>Kolonialismus</i> | <i>Imperialismus</i> | <i>Globalizace</i> |

Důvody pro mezinárodní formu managementu (expanze zvyšující konkurenceschopnost):

Defenzivní důvody:

- Mezinárodní konkurence – hrozba konkurenčních tlaků
- Obchodní bariéry, regulace, restrikce
- Požadavky a poptávka zákazníků
- Sekundární FDI – investice (například s výrobcem automobilů přicházejí do země i jeho dodavatelé, tj. zákazníci motivují své dodavatele k expanzi do zahraničí)

U defenzivního přístupu se snažíme **řešit situaci vyvolanou** vnějšími činiteli ne rozhodováním třetích subjektů z pohledu ex post.

Ofenzivní důvody ke globální expanzi:

- Úspory z rozsahu
- Přístup na nové mezinárodní trhy
- Prezentace a kapitalizace nehmotných aktiv (transfer technologií, značek, know-how)
- Přístup k omezeným zdrojům
- Úspory v nákladech
- Investiční pobídky

Ofenzivní přístup lze charakterizovat **vysokým stupněm pro-aktivního** rozhodování a souladem se strategií uplatňovanou z pohledu vývoje ex ante.

Internacionalizace podniku:

Internacionalizace podniku popřípadě podnikových činností je spojena se zabezpečením dlouhodobých podnikových cílů – **koncepte + strategie**.

Důvod: podnik využívá mezinárodní prostředí, ve kterém **realizuje konkurenční výhodu**, případně ji dále prohlubuje. Strategie vstupu podniku do mezinárodního prostředí by měla vycházet z cíle či konkurenční výhody, kterou podnik díky internacionalizaci může získat. Pro internacionalizaci se v některých případech stává i **jedinečná příležitost**.

Rizika v mezinárodním podnikání(dle Dvořáčka):

Jedná se o systematická rizika, která se mohou v mezinárodním prostředí dotýkat všech podnikatelů.

Ekonomická:

- Ceny zdrojů a jejich vývoj (ropa)
- Hodnota aktiv
- Vývoj obchodní bilance největších ekonomik světa (USA, Německo)
- Hrozba finančních krizí
- Růst ekonomiky významných zemí „odběratelů“ (Čína)

Geopolitická:

- Terorismus
- Organizovaný zločin
- Míra korupce
- Země se zbraněmi hromadného ničení
- Ohniska napětí a válečných konfliktů (Izrael a Palestina, Indie a Pákistán, Irák, Írán, Čečensko, Saudská Arábie, Korejský poloostrov)

Sociální:

- Náboženské nepokoje a s tím spojený radikalismus (islám)
- Dopad globalizace a liberalizace
- Regulace ekonomiky
- Demografický vývoj (stárnutí a ubývání populace, přebytek mužů)
- Migrace obyvatelstva
- Epidemiologická a zdravotní hlediska, pandemie (ptačí chřipka, HIV,...)
- Neznámé reakce na technický rozvoj (biotechnologie, nanotechnologie,...)

Environmentální:

- Ekosystémy (různost druhů a jejich ohrožení a ochrana)
- Klima a jeho změny
- Přírodní zdroje a jejich vzácnost (nedostatek vody)
- Katastrofy (přírodní)
- Znečištění a jeho dopady

39. Společné podnikání bez kapitálové spoluúčasti.

Vývoz a licence v mezinárodním managementu. Stupně internacionalizace dle Barletta a Ghoshala.

Pro rozhodování ohledně podnikové internacionalizace platí (podle toho o co podnik usiluje):

1. Výhoda hromadné výroby = vývoz
2. Amortizace nákladů na V&V = licence
3. Cílový trh je větší = společný podnik



Vývoz:

Podnik vstupuje na zahraniční trhy prodejem svých produktů. Nejdůležitější jsou informace, které lze získat z nejrůznějších zdrojů, a to tzv. od stolu (desk research – dostupné info v nejrůznějších dokumentech) nebo průzkumem v terénu (field research).

Předpoklad:

- **Teritoriální průzkum trhu** – zabývá se tříděním získaných informací o teritoriích, státech nebo regionech, o které má exportér potenciální zájem vzhledem k uplatnění svého produktu na místních trzích. Informace o **místním trhu a jeho obsazení** na základě analýzy informací prostřednictvím SLEPT analýzy (ekonomie, ekonomika, politika a práva a technické vyspělosti daného teritoria např. legislativy, cel, technických předpisů, norem apod.).
- **Komoditní výzkum trhu** – zaměřen na **produkt na daném trhu** – oborová analýza. Jedná se o informace týkající se produktů, jejich kvality, technické vyspělosti, spotřebitelů, vývoje cen, konkurence, legislativy a místních zvyků a tradic.

Důvody pro volbu vývozu:

- Vyhnutí se domácí konkurenci
- Nárůst obrátu (prodejů a zisků) a získání podílu na globálním trhu
- Nižší závislost na trzích, kde společnost působí
- Transfer know-how a technologie
- Rozšíření prodejního potenciálu současných výrobků
- Odstranění sezónních tržních výkyvů
- Potenciál podnikové expanze s umístěním přebytečné kapacity
- Informace o zahraniční konkurenci

Dopady vývozních operací:

- Podpora prodeje – nový koncept
- Podřízení krátkodobého zisku dlouhodobému
- Nárůst dodatečných administrativních nákladů
- Volba vhodných lidských zdrojů (k cestování)
- Ekonomika vývozu (doba splatnosti, balení, dodatečné financování)
- Získání exportních povolení

Úspěšná cesta k exportu ze strany podniku vyžaduje:

- Odhodlání k exportu, který je nutno chápat jako dlouhodobou záležitost
- Konkurenceschopný produkt
- Marketing
- Management (pro řízení exportu jsou potřebné zvláštní znalosti)
- Výrobu, která umožní včasné a správné plnění
- Finance (pro dopravu, přizpůsobení produktu, pro podporu prodeje, pro výcvik zástupců)
- Kapacitu pro výzkum trhu
- Zpracování podnikatelského plánu pro export

Mezi základní nástroje a s tím spojené požadavky patří:

- Platební styk
- Kupní smlouva
- Financování exportní operace
- Bankovní záruky
- Cla a ostatní finanční plnění (DPH)
- Podpora vývozu stát + ostatní

Formy vývozu:

- **Nepřímý export** – organizace se zapojuje do mezinárodního podnikání prostřednictvím jiných nezávislých obchodních firem v tuzemsku, které přebírají roli prostředníka mezi ní a zahraničním zákazníkem. Prostředníky jsou specializované exportéry, exportně provozní zástupci, exportní makléři, exportní společenství nebo zahraniční nákupní organizace.

Výhody: jednoduchý vstup na zahraniční trhy, nevyžaduje se velký kapitál, specializovaní pracovníci, nízké riziko investice, nemusí se navazovat kontakty se zahraničím, zodpovědnost za prodej je přenesena na prostředníky,...

Nevýhody: absence kontaktu se zákazníkem, nedostatečná informovanost o situaci v zahraničí, anonymita výrobce, nízká kontrola nad prodejem výrobků,...

- **Přímý export** – přímý kontakt se zemí vývozu. Organizace využívá distribuční kanály, jako například domácí exportní oddělení, zahraniční pobočka, zahraniční zastoupení, zahraniční distributor, obchodní zástupce v zahraničí.

Výhody: větší potenciál návratnosti investice, přímý kontakt se zahraničním trhem, lepší kontrola nad výrobky, distribucí, cenami, možnost realizace vlastní marketingové strategie a loajalita zákazníků,...

Nevýhody: Větší riziko a vyšší investice (než u nepřímého exportu), potřebu specializovaných pracovníků, potřeba znalosti místních podmínek, jazykové bariéry, časové rozdíly, celní a daňová opatření, možné distribuční potíže,...

Společné podnikání bez kapitálové spoluúčasti:

Jedná se o volnou formu společného podnikání:

- Obchodní zástupce
- Reprezentant
- Prodej licence
- Výměnné obchody
- Kooperace

Obchodní zástupce

Obchodní zástupce (dealer) může nabízet současně na trh produkty jedné nebo několika firem. Zastupuje-li několik firem, výrobky se většinou doplňují. Jeho úloha se omezuje na prodej a poradenské služby. Obchodní zástupce je samostatný a pracuje na základě provizí od firem, které zastupuje.

Reprezentant

Nabízí výrobky pouze jediné firmy. Tyto výrobky představují úplný sortiment zboží zastupované společností. Výběr určen podmínkami v místě působnosti. Spolupracovníci reprezentanta jsou zaměstnanci firmy.

Prodej (předání) licence

Prodejem licence předává majitel zpravidla know-how formou technické dokumentace, technické asistence, zaškolením odborného personálu. Za předání licence se platí licenční poplatek.

Výměnné obchody

Jsou formy pro vybrané obchodní aktivity:

- *Barter* – bilaterální obchod (jen 2 osoby), zboží za zboží bez účasti peněz
- *Kompenzační obchod* – dodavatel akceptuje zcela nebo částečně zboží jako platbu za jím dodané zboží. Tuto platbu pak převádí na třetí osobu.
- *Obchod se zpětným nákupem* (offset vlastní produkce) – nejrozšířenější forma výměnného obchodu. Vývozce dodá (obvykle průmyslový podnik) dovozci zařízení, vybavení nebo technologii a odebere zcela nebo částečně jako platbu zboží, které dovozce bude danou technologií vyrábět.
- *Paralelní obchod* (offset cizí produkce) – vývozce prodá dovozci zboží, technologii nebo služby a zavazuje se, že v dohodnuté době a výši odebere zboží ze seznamu, který neobsahuje zboží vyrobené danou technologií.

Kooperace

Spolupráce mezi dvěma nebo více hospodářsky samostatnými podniky prostřednictvím smluv. Podniky zůstávají právně a hospodářsky samostatné. Kooperace je dobrovolná. (práce ve mzdě, práce na objednávku, výrobní kooperace, kooperace v administrativní oblasti, projekční kooperace)

Licence:

Licence neboli **licenční smlouva** je svolení o použití nehmotného statku (know-how). Je to ujednání, kterým poskytovatel opravňuje nabyvatele ve sjednaném rozsahu k využití práv z průmyslového vlastnictví na sjednaném území a nabyvatel se zavazuje k poskytnutí určité odměny (licenční poplatek, autorský honorář) za určité období. Tato dohoda zahrnuje právo na využití patentů, obchodních značek nebo výrobních technologií.

Výhody této formy vstupu jsou:

- Rychlost vstupu na zahraniční trh
- Absence potřeby investičních prostředků
- Nemusí být budována vlastní základna (možnost překonat protekcionistická opatření lokálního trhu).

Nevýhody:

- Menší možnost kontroly nabyvatele licence
- „Vylepšování si“ konkurence
- Riziko ztráty dobré image

Franchising neboli **franchisingová licence** je smluvní ujednání, ve kterém poskytovatel franšízy umožňuje nabyvateli (franšizantovi) používat značku organizace a poskytuje mu právo na využívání předmětu podnikání organizace. Nabyvatel získá know-how včetně systému řízení a zabezpečování služeb a za to poskytovateli zaplatí smluvně stanovenou odměnu (vstupní poplatek a poplatky z provozování) a zaváže se dodržovat obchodní politiku organizace. Podstatou je předání kompletního konceptu podnikání (business-modelu).

Výhody:

- Nízké riziko investice
- Malá spotřeba kapitálu
- Rychlý vstup na zahraniční trh
- Vyšší pružnost a příjem jako procento ze zisků

Nevýhody:

- Omezená kontrola managementu
- Možnost ohrožení kvality poskytovaných služeb a výrobků

Stupně internacionalizace:

Je spojena s aktivitami v globálním prostředí.

V členění na:

- Internacionální
- Multinacionální
- Globální

Znalosti podle stupňů integrace

| Organizační charakteristika | Internacionální | Multinacionální | Globální |
|-----------------------------|--|---|--|
| Spojení aktiv a schopností | Zdroje core aktivit centralizovány, ostatní decentralizovány | Decentralizovány a národně soběstačné | Centralizovány a globálně distribuovány |
| Role zahraničních operací | Přebírání a zpětné ovlivňování mateřské společnosti | Mapování a využívání lokálních příležitostí | Implementace strategií mateřské firmy |
| Rozvoj a přenos znalostí | Znalosti rozvíjeny v centrále a transferovány do zahraničí | Znalosti rozvíjeny a uchovávány v každé jednotce zvlášť | Znalosti rozvíjeny a uchovávány v centrále |

Zdroj: Bartlett & Ghoshal (1989)

40. Vztah centrály a pobočky – vymezení a popis fungování.

Formy společného podnikání dle intenzity vazbového propojení.

Vztah centrála-pobočka:

Nadnárodní firma se angažuje v přímých zahraničních investicích a vlastní nebo kontroluje aktivity tvořící přidanou hodnotu ve více než jedné zemi. Často je spojena se zemí původu, kterému je přisuzován specifický význam (řídící mechanismy, preference trhů atd.) Nadnárodní firmy jsou definované komplexní vazbou mezi centrálou a pobočkou.

Centrála tedy řídí a vykonává správu svých zdrojů, umístěných v zahraničí.

Pobočka (zahraniční pobočka) je částí centrály (mateřské společnosti) s omezenou rozhodovací pravomocí. Nese obvykle název centrály a rozvaha je součástí celkové rozvahy firmy.

Mezi centrálou (globálním či regionálním ředitelstvím) a jednotlivými pobočkami probíhá celá řada strukturních interakcí, týkajících se toku zboží, kapitálových toků a toků znalostí. **Zbožové toky** jsou představovány nákupem a prodejem hotových výrobků, komponent či vzájemným úplatným poskytováním služeb v rámci sítě organizačních složek nadnárodní firmy.

Kapitálové toky se vztahují na poskytování a cirkulaci kapitálových prostředků mezi organizačními jednotkami, především ve formě účasti na základním kapitálu, křížovém vlastnictví, výplatě dividend nebo vzájemného poskytování půjček.

Znalostní toky spočívají v užívání duševního vlastnictví (obvykle zpoplatněného) a ve výměně pracovníků v rámci organizační jednotky.

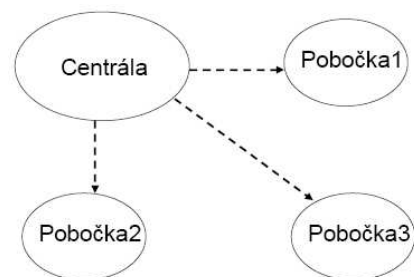
Pobočka v dané hostitelské zemi bude na centrále tím méně závislá, čím menší budou vzájemné toky zboží, kapitálu i znalostí.

Tyto vazby mají těsnou či volnou povahu k centrále a determinují přístup nadnárodní firmy k:

- Centralizaci
- Nezávislosti
- Kontrole
- Investičním rozhodnutím
- Případně k různým dalším funkcím jako je marketing apod.

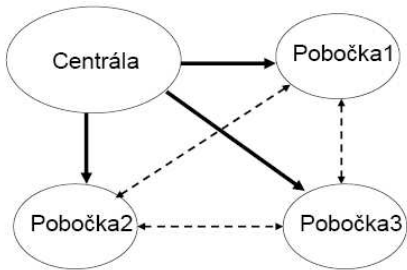
Internacionální (typická pro evropské MNCs):

Centrála není obvykle zastoupena ve všech hlavních regionech. Zahraniční pobočky jsou většinou jen přívěsky domácí firmy. Vztah má charakter hlavně finančních toků s jednoduchou kontrolou (ze strany ředitelství). Jedná se o silně decentralizovanou vazbu mezi centrálou a pobočkou. V organizační struktuře se často vyčleňují například exportní oddělení, které se stará o několik málo pobočných podniků. Toky zboží a znalostí mají jednostranný charakter – z centrály směrem do poboček.



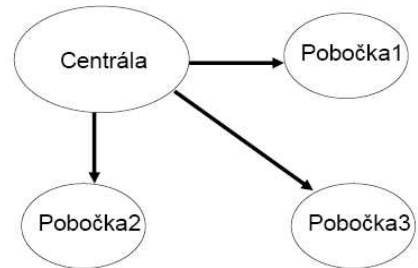
Multidomestic (typická pro evropské MNCs):

Vytváří relativně více nezávislých poboček ve více zemích sledující svou vlastní strategii v odděleních. Finanční výkonnost je základním parametrem úspěšnosti poboček (zajišťuje nezávislost). Pobočky mohou rozvíjet své vlastní značky. Vazby jsou těsně provázány na centrálu z každé pobočky, pokud jde o zboží a výměny informací dvěma směry. Jednotlivé pobočky jsou propojeny volným vztahem a nanejvýš mezi nimi dochází k jednostrannému nezpětnovazebnému toku znalostí. Kapitálové toky jsou představovány především vkladem do základního kapitálu a dividendami.



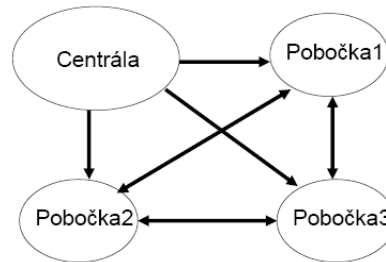
Globální (typická pro americké MNCs):

Představuje spleť integrovaných poboček pevně vazbově propojených s centrálou. Převažuje centralizace v oblasti korporátních aktivit. Je prováděn silný dohled a kontrola poboček. Pobočky nerozhodují o produktovém a značkovém portfoliu. Vazby mezi pobočkami téměř neexistují, jedná se o pouze vzájemné a komplexní toky zboží. Cílem je zprostředkování standardizovaného globálního produktu zákazníkům po celém světě. Kapitálové toky jsou zajišťovány kromě vkladu do základního kapitálu a dividend také vzájemnými půjčkami a někdy křížovým vlastnictvím, kdy nejen centrála vlastní pobočky, ale i pobočka vlastní část mateřské společnosti. Zbožové toky se obvykle odehrávají i mezi pobočkami navzájem, zatímco znalostní a kapitálové toky bývají realizovány často jen ve vztahu centrála – pobočka.



Transnacionální (typická pro japonské MNCs):

Je typický pro diverzifikovanou síť poboček s přiřazením strategické úlohy – zvláštností bývají pobočky zajišťující servisní služby celé síti. Pevná vazba je charakteristická pro vznik a udržování vztahů mezi pobočkami navzájem. Dochází jak ke zbožovým, tak i znalostním a kapitálovým tokům v rámci celé sítě. Efektivnost a flexibilita jsou důležité. Pobočka může být zdrojem znalostí s dopadem na vývojové úsilí a inovace.



Společné formy podnikání:

Z pohledu určitých stupňů volnosti zainteresovaných partnerů na spolupráci lze společné formy podnikání rozdělit na: **Volné** – které je uzavíráno dohodou v oblasti vybraných ekonomických aktivit (cenová politika, informační politika, přenos know-how atd.)

Strategické aliance jako určité pojetí společného podnikání se zaměřením na spolupráci v oblasti podnikových funkcí, přenosu znalostí nebo vytvořením „štítu“ proti konkurentům.

Těsné spojení z pohledu společného podnikání ve formě fúzí a splynutí (akvizice).

Tab. 3 - 1 Různé formy společného podnikání

| Forma společných podniků | Intenzita vazbového propojení | Popis | Příklady |
|--------------------------|-------------------------------|--|--|
| Volná forma | Slabá | Tiché dohody o cenách, výměně informací a znalostí, postupech k omezení či vyloučení vzájemné konkurence | <ul style="list-style-type: none"> • Příležitostná spolupráce • Tiché neformální domluvy |
| Strategické aliance | Střední | Strategické aliance v užším pojetí | |
| Joint venture | Silná | Strategická aliance v širším pojetí | |
| Těsné formy | Velmi silná | Pevné propojení původně samostatných partnerů | <ul style="list-style-type: none"> • Fúze • Akvizice |

Strategické aliance

Strategickou aliancí se rozumí organizační forma, která pomáhá zajišťovat společnou kooperativní podnikatelskou činnost. Tvoří ji dvě či více vzájemně samostatných organizačních jednotek (strategičtí partneři).

Příklad: SkyTeam Společně vám poskytneme ještě více. Díky spolupráci s našimi partnery v alianci SkyTeam vám můžeme přinášet lepší a výhodnější služby na více místech naší planety.

Sítě strategických aliancí

Pozice klíčové organizace v síti strategických aliancí je dána především:

- schopností vypracovat a prosadit přesvědčivou vizi pro sebe i partnery
- Disponování jedinečnými zdroji a kompetencemi (v oblasti inovací, rizik, politiky)
- Umění jednat a mít potřebnou IMAGE.

Sít má pro účastníky hodnotu, pokud jim dává podstatné výhody navíc např. v podobě sdílení zdrojů, flexibility jednání, snížení rizik, přístup k žádoucímu prostředí.

Pojetí strategických aliancí

Pro partnery účastníci se strategických aliancí mohou existovat různé důvody pro využití této formy organizovaných aktivit. Členění pojetí strategických aliancí můžeme na základě vývojových poslání a aplikace členit na:

- strategické aliance zaměřené na sdílení činností a zdrojů partnerů
- strategické aliance zaměřené na redukci konkurenčních střetů
- strategické aliance zaměřené na vznik, přenos a využití znalostí

Strategické aliance zaměřené na sdílení činností a zdrojů partnerů

Představují klasické, tradičně uváděné poslání. Mezi dvěma či více partnery dochází k systematickému řízení procesu účelného a účinného přiřazování potřebných činností a zdrojů. Potřebné činnosti či úkoly jsou stanovené výslednými požadavky, kladené na řízené procesy nebo jejich dílčí fáze. Potřebné zdroje představují hmotné a časové předpoklady pro plnění procesů či dílčích fází procesu. Vhodnou volbou procesů racionální alokace činností a zdrojů mezi partnery může docházet k pozitivním integračním popřípadě synergickým efektům spolupráce. Smyslem synergie u strategických aliancí je dosažení lepšího efektu výsledné činnosti strategické aliance, než by odpovídalo možnostem jednotlivých partnerů, pracujících izolovaně bez vzájemných vazeb spolupráce.

Možným příkladem vzájemné spolupráce při působení vzájemných vazeb a dosahování vyššího efektu v rámci strategické aliance mohou být:

- zajištění vývoje a realizace složitých produktů
- Získání finančních zdrojů pro náročnou investiční politiku
- Vytváření pozitivních kooperací prostřednictvím komplementarity silných a slabých stránek

- Redukce či sdílení negativních rizik a nejistoty
- Využití ovlivňovacích konexí či kanálů partnera
- Zlepšení ekonomie rozsahu produkce díky společné specializaci

Strategické aliance zaměřené na redukci konkurenčních střetů

Jedná se koncepci umění nahradit negativní kooperaci jejím protipólem – pozitivní kooperací. Koncepce vychází ze schopnosti naučit se s konkurenty komunikovat, pochopit jejich zájmy a možnosti „stravitelných kompromisů“. V současnosti je obtížné jednoznačně rozlišovat, kdo je kdy partnerem a kdy konkurentem. Úspěšnost je podmíněna zaujetím dobré strategické pozice vůči relevantním konkurentům. Strategické aliance jsou velmi účinné v tvorbě a samotném posílení konkurenční pozice na organizaci vymezených podnikatelských polích.

Pro úspěšnou spolupráci s konkurencí jsou nezbytné:

- tvůrčí a nepředpojaté myšlení a jednání managementu
- nalézt a projednat kompromisy u strategických a navazujících cílů partnerů
- Flexibilita organizační struktura partnerů s neformálními vztahy mezi zástupci partnerů
- Vyšší míra pozitivní komunikace mezi partnery
- Vnitřní komunikační systém s pružně reagující koordinací
- rychlé a nekonfliktní řešení problémů a změny cílů

Při vytvoření sítě strategické aliance je nezbytné udržet se potřebnou loajalitu partnerů. Základním pravidlem je, aby pro partnery bylo výhodné být součástí sítě. V opačném případě dochází k odstředivým tendencím a ztrátě působících výhod.

Strategické aliance zaměřené na vznik, přenos a využití znalostí

Poslání strategických aliancí se výrazně promítá do schopností získávat, sdílet, osvojovat si a zhodnocovat data, informace, a znalosti pro poskytování aktivit organizace. Konkrétní cestou se stává účelný a účinný transfer znalostí, jehož součástí je i transfer technologií.

Transferem znalostí je myšlen přenos:

- Explicitních znalostí
- Skrytých a nejednoznačných znalostí

Při transferu znalostí, včetně technologií má výrazný vliv interkulturní problematika.

Společný podnik – Joint venture

Společný podnik je strategickou aliancí, dvou nebo více osob nebo společností, které přispívají formou zboží, služeb a / nebo kapitálu do společného obchodního podnikání. Hlavní rozdíl mezi společným podnikem a partnerstvím je, že členové společného podniku spojují pro konkrétní účel či projekt, zatímco členové partnerství se spojují pro kontinuální předmět spolupráce ve společném podniku.

Přístupy pro IJV (International Joint Venture)

Tři teoretické přístupy (Kogut) vysvětlující motivaci a volbu společných podniků.

1. Teorie transakčních nákladů.

Teorie předpokládá, že podniky spolupracují podle režimu, který minimalizuje součet výrobních a transakčních nákladů. Transakční náklady představují náklady specifické zejména hospodářskou výměnou, nezávislé na výrobově tržní strategii.

2. Strategické chování

Strategické motivace formálních a kvalitativních modelů popisující konkurenční chování. Strategické chování předpokládá, že podniky spolupracují v režimu, který maximalizuje zisk tím, že **zlepšuje konkurenční pozici firmy**. Volba tohoto přístupu představuje výběr partnerů, který se provádí v rámci konkurenční pozice zaměřené na ostatní konkurenty nebo spotřebitele. Strategické chování řeší, jak konkurenceschopné postavení ovlivňuje hodnotu aktiv firmy.

3. Organizačních teorie

Na rozdíl od transakčních nákladů a strategické chování vysvětlující motivaci založenou na ekonomických důvodech vzniku společných podniků. Přístup organizační teorie nabízí jiné vysvětlení mimo ekonomické racionality. Jedná se o **přenos znalostí transfer technologií**, který není přímo spojen s ekonomickými důvody. Jedná se převážně o přenos **tacitních znalostí a učení** (svázána s osobností svého nositele a činností, kterou provádí, že ji při pokusu o externalizaci obvykle zničíme) v rámci společného podniku. Příkladem může být rozhodnutí pro založení IJV s cílem

zachovat schopnost ('remember-by-doing'), organizování konkrétní aktivity a zároveň využívat vyšší výrobní techniky partnera.

Podmínkou založení IJV je

- jedna nebo obě firmy chtějí získat od druhé organizační know-how,
- nebo jedna firma má zájem na zachování organizační schopnosti skrze partnera, který chce využít současných poznatků nebo má nákladovou výhodu.

Základní formy společných podniků

SMLUVNÍ, kdy se jedná o partnerský vztah, jehož posláním je splnění konkrétních cílů, pro které smluvní vztah vzniká. Vztah má podobu „sdružení zájmových osob“. Po ukončení doby trvání smluvní vztah zaniká, nebo se smlouva o spolupráci obnovuje. Nikdy nevzniká *zcela nový subjekt* za účelem podnikání.

MAJETKOVÝ, který je oproti původní formě založen na neomezenou délku trvání spolupráce. Většinou vzniká samostatná právnická osoba, na které se jednotlivé zájmové osoby podílejí.

HYBRIDNÍ, je kompromisem mezi oběma typy s charakterem nově vzniklého subjektu s časovým ohraničením své působnosti.

Předpokladem úspěšné spolupráce a společného podnikání je:

- vzájemné propojení aktiv vstupujících firem – komplementarita aktiv
- důraz na implementaci do hodnotového řetězce společného podniku
- maximalizace vzájemné synergie v koordinaci zainteresovaných stran.

Vzájemné **synergie** v koordinaci zainteresovaných stran je spojena s kulturní integrací. Ta je představována **kulturními rozdíly** – především vnímáním a sdílením společných hodnot jednotlivých partnerů. „Problémy v mnohokulturním prostředí vznikají nejčastěji v důsledku odlišných očekávání, která si jednotliví partneři nemusejí plně uvědomovat. Tak například manažeři z vyspělých zemí se zpravidla domnívají, že zaměstnanci by se měli podílet na rozhodování či sami si získávat potřebné informace.“

Výhody strategických aliancí (v porovnání s fúzem a akvizicemi):

- poskytují firmám větší flexibilitu v reakcích na změněné tržní podmínky a neočekávanou potřebu nových konkurenceschopných produktů
- nemusí dojít k žádné změně ve vlastnické struktuře
- jsou flexibilní v oblasti spolupráce
- dovolují firmám spolupracovat jen v oblastech, které jsou považovány za výnosné
- vytvářejí situaci „výhra – výhra“

Nevýhody:

- může být obtížné zohlednit určitá rizika při zavádění
- zavádění aliancí je všeobecně nad možnosti kontroly jedné strany
- rozhodovací a kontrolní procesy mohou být výrazně těžkopádnějšími
- velcí partneři mají tendenci v aliancích dominovat nad malými

Hlavní charakteristikou aliancí zůstává potenciálně konfliktní charakter spojení. Partnerské společnosti, které zůstávají nezávislými subjekty pokračující ve sledování vlastních cílů. Jeden z partnerů se totiž může pokusit o strategii „trojského koně“, aby se naučil potřebné dovednosti a získal veškeré schopnosti pro sebe.

Fúze a akvizice

Spojování velkých firem patří k významným událostem v hospodářském světě. Jedná se o základní strategické aktivity managementu při řízení společností za účelem zvyšování hodnoty podniku.

Historie fúzí a akvizic

První akviziční vlna (1897 – 1904) započala v USA vrchol v letech 1898 – 1902.

- Hlavními faktory první vlny byl vznik celostátního trhu a rozvoj masové produkce.
- Z hlediska akviziční typologie převažovaly horizontální akvizice.
- Negativním důsledkem spojování se stalo potlačení konkurence.

- Konec první vlny byl způsoben krachem akciového trhu v roce 1904 a částečným kolapsem bankovního systému v roce 1907.

Druhá akviziční vlna (1916 – 1929) v době prosperity amerického hospodářství způsobeného prostřednictvím

- Bohatství získaného dodávkami zbraní spojencům za první světové války.
- Legislativní tlak proti monopolům
- Důraz kladen na vertikální akvizice.
- Tuto vlnu ukončila krize v roce 1929.

Třetí akviziční vlna (1965 – 1969) charakterizovaná stabilitou americké ekonomiky.

- Charakteristickým znakem konglomerátní formy.
- Zvětšení se velikosti cílových firem
- Transakce v hodnotě nad 100 milionu amerických dolarů.
- Financování fúzí a akvizic přechází od formy bankovního úvěru na akciový trh.

Čtvrtá akviziční vlna (1981 – 1990) charakterizovaná formou nepřátelských převzetí a zvýšené

- Používání dluhu při financování akvizic (leveraged transactions).
- Ve čtvrté vlně dochází k rozbití konglomerátu, které vznikly ve vlně předešlé.
- Problematika tvorby adekvátní hodnoty pro akcionáře.
- Hrozba nepřátelského převzetí = stimul ke zlepšení práce manažerů firem.

M&A v 80. a 90. letech

- Charakteristickým znakem LBO (leveraged buy-outs) - stažení akcií přebírané firmy z veřejných akciových trhů financované vysoce úročenými obligacemi spekulativní povahy s vysokou mírou rizika.
- Fenomén LBO spočíval v inovaci v organizaci společností, vedoucí ke zvýšenému výkonu.
- LBO transakce:
 - z manažerů spoludávatele firmy
 - podíl dluhu vyžadoval od managementu disciplínu v řízení s maximálním nasazením.
 - akcioví spolumajitelé důkladně monitorovali hospodaření

Akvizice

Akvizice - dochází k tomu, že se jednotlivé firmy spojují do formy jednoho podniku. Nakupující firma zůstává a přebírá veškerá aktiva a pasiva převzaté cílové firmy, která přestává existovat. Někdy se stává cílová firma dodatečnou nebo částí dodatečné mateřské společnosti (GM při akvizici EDS).

Jiným druhem akvizice je pojem konsolidace, kde se jedná o spojení dvou nebo více firem do formy úplně nové společnosti. Nepřímá forma akvizice je charakterizována odkupem daného podniku vlastním managementem. Někdy je používán pojem „převzetí firmy (Takeover)“.

Tento pojem je velmi mlhavý a týká se především nepřátelských převzetí podniku (Hostile Takeover).

Akviziční firma (Akvizitor) je nakupující firma, která získává převzatou cílovou firmu, nebo-li akvizičního kandidáta.

Cílová firma (Target firm) je cílová firma (akviziční kandidát), který vplyne do nakupující akviziční firmy a přestává existovat.

Nepřátelská převzetí

Investor převezme firmu proti vůli jejího managementu (správní rady) Na rozdíl od přátelských převzetí, která jsou motivována vidinou synergických efektů realizovatelných spojením dvou firem, nepřátelská převzetí jsou vyvolána neefektivním řízením potenciálního akvizičního cíle ze strany jeho manažerů. „Market for corporate control“ je součástí trhu práce s manažery, kde manažerské týmy soupeří o právo řídit nakládání se zdroji (Jensen).

Trh převzetí sloužící jako instituce poslední záchrany tak hraje podstatnou úlohu při:

- organizační změně
- motivaci efektivního využívání svěřených zdrojů;
- ochraně investorů v případě selhání vnitřní kontroly na úrovni stávajících orgánů firmy.

Management přebíraných společností se nepřátelským převzetím brání:

- opatřením na úrovni stanov firmy,
- finanční techniky obrany a strukturální změny firmy
- umožnění současným akcionářům získat dodatečné akcie za výhodných podmínek tzv. otrávené pilulky (poison pills)

Účelem obranných opatření je odradit nájezdníka hrozbou vysokých nákladů akvizice

Výhody akvizicí lze spatřovat ve vytváření daňových štítů, obsazení trhů, získání levné pracovní síly a v neposlední řadě akviziční firma očekává určitá zvláštní aktiva. Mezi tato aktiva patří dobrá vzdělanost, vysoká odbornost dělníků, podnikatelská kultura a vstřícné zacházení ze strany vlády a úřadů. Všechny uvedené výhody akvizicí lze koncentrovat do poslání akvizice, kterou je zvýšení hodnoty mateřské společnosti.

Důvody koncentračních snah podniků v jednotlivých odvětvích v ČR:

- vykupování konkurentů
- dosažení kritické velikosti
- vytváření daňových štítů
- obsazení trhů
- získání levné pracovní síly
- a v neposlední řadě akviziční firma očekává určitá zvláštní aktiva. Mezi tato aktiva patří dobrá vzdělanost, vysoká odbornost dělníků, podnikatelská kultura a vstřícné zacházení ze strany vlády a úřadů.

Horizontální akvizice se týká firem, které podnikají ve stejném oboru podnikání a navzájem si mohou konkurovat. Principem takového spojení je dosažení úspor z rozsahu ve výrobě a distribuci produktů a možnost zvýšení tržní síly ve velmi koncentrovaném průmyslu.

Vertikální akvizice se týká spojení firem v průmyslu se silnými dodavatelsko-odběratelskými vztahy. Akviziční firma je často dodavatel nebo zákazník cílové firmy. Vertikální akvizice je obvyklým způsobem převzetí firmy, v případech, kdy je trh pro středně pokročilé výrobky nedokonalý, protože má nedostatek zdrojů vůči kritickým nákupním dodávkám nebo pokud ztrácí kontrolu nad výrobou specifických výrobků.

Koncentrické akvizice (soustředěné akvizice) je takové spojení akviziční a cílové firmy, které jsou příbuzné základní technologií, výrobními procesy nebo trhy. Akviziční firma získáním cílové firmy dosáhne rozšíření podnikatelských aktivit, tržních účastí nebo technologií

Konglomerátní akvizice se týká spojení firem, které nemají k sobě žádný bezprostřední vztah (zdrojový, technologický, nebo tržní)

V ČR lze sledovat prognózu akvizicí v posledních letech, nicméně pro nejbližší roky lze prognózovat růst počtu akvizicí ze strany především zahraničních firem jako akvizičních kandidátů a jednak lze očekávat i nárůst ceny jednotlivých akvizicí. To je dáno:

- Schválenou podporou přílivu zahraničního kapitálu ze strany vlády ČR (investiční pobídky)
- Vstupem ČR do EU

Management Akvizice

Management firmy určuje, zda-li vytyčených cílů dosáhnout vlastní aktivitou nebo koupí jiného podniku. Akvizice umožňují rychle dosažení stanoveného cíle (oblast produkce, trhu apod.). Převzetí lze definovat jako významnou změnu vlastnické struktury firmy zasahující do jejího dalšího řízení a směřování vyvolanou zásahem jiné společnosti.

Akvizici lze rozvést do pojetí

- **Fúze** – kupující firma si uchovává své jméno a právní subjektivitu a nabývá aktiva a pasíva kupované společnosti.
- **Konsolidace** - vzniká nový právní subjekt, kdy kupující i akviziční cíl, končí jako právní subjekty a transformují se ve zcela novou společnost.
- **Nákup akcií** (nákup akcií s hlasovacím právem)
- **Nákup majetku**

Synergie v oblasti fúzí a akvizic

Synergie M&A - nárůst ekonomické hodnoty vytvořený fúzí dvou nebo více firem. Synergie - „hnací motor“ akvizic. Zdroje synergie akvizice směřují do oblasti zvýšení výnosu sloučené firmy a snížení jejích nákladů.

Synergie = VAB – (VA + VB) , kde VAB = hodnota spojené firmy
VA, VB = hodnoty samostatných firem před spojením

41. Nadnárodní podnik – MNC.

Vymezení v kontextu mezinárodního managementu.. Popis používaných organizačních struktur. Prostředí nadnárodních společností – teorie a praxe. Proces vstupu na zahraniční trh - Dunningova teorie

Nadnárodní společnosti

(**Multinational Corporations – MNCs**) jsou:

Společnosti nebo jednotky, jejichž vlastnictví je soukromé, státní nebo smíšené, které jsou založené v různých zemích a vzájemně propojené tak, že jedna nebo více z nich může vyvíjet významný vliv na činnost druhých, zvláště s ohledem na společné využívání znalostí a zdrojů.

Nadnárodní společnosti na konkrétním příkladě znamenají, že se jedná o společnost, která poskytuje svůj produkt přes zahraniční pobočky v různých zemích. Tyto pobočky kontroluje (ovládá) a koordinuje aktivity z globální perspektivy. „**Jednat lokálně, myslet globálně**“ Za určité kvantitativní měřítko se považuje dosažení konsolidovaného obrátu v zahraničí alespoň na úrovni 25 – 30%.

Aktivní řízení podstatných přímých zahraničních investic ze strany firem, které mají dlouhodobý závazek s mezinárodní působností (Gooderham 2009)

Nadnárodní či mnohonárodní společnosti jsou podniky, které vyrábějí a prodávají své produkty ve více než jedné zemi a vytvářejí přidanou hodnotu. Obvykle se skládají z mateřské společnosti umístěné v zemi původu podniku (v domovské zemi) a z nejméně pěti poboček nacházejících se v tzv. hostitelské zemi, tj. zahraničních filiálek. (Shapiro 2005)

Mateřskou zemí rozumíme stát, kde sídlí centrála společnosti, případně kde je společnost založena. V souvislosti s mezinárodními společnostmi (**MNE – multinational enterprise**) zahrnující jak MNCs se hovoří v tomto smyslu i organizacích pracujících v neziskovém sektoru jako jsou Greenpeace, Červený kříž, církve atd.

MNC je společnost se sídlem v jedné zemi a vyvíjející stálou činnost pod svou kontrolou nejméně ve dvou dalších zemích, v nichž realizuje alespoň 10% svého obrátu. (Ghertman 1996)

Ukazatelem mezinárodnosti je u nadnárodních firem tzv. **index transnacionality (TNI)**, který je průměrem ze tří podílů:

- zahraniční aktiva ku celkovým aktivům
- zahraniční prodeje ku celkovým prodejům
- počet zahraničních zaměstnanců ku celkovému počtu zaměstnanců

Dalším možným ukazatelem je **index internacionalizace (II)**, který je podílem počtu zahraničních dceřiných podniků ku celkovému počtu dceřiných podniků.

Prostředí nadnárodních společností – proces integrace trhů

- Teoretický model
 - Konkurenční výhoda
 - Komparativní výhoda

Oddělené trhy:

Oddělené trhy charakteristika:

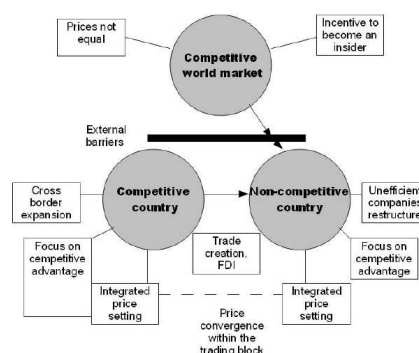
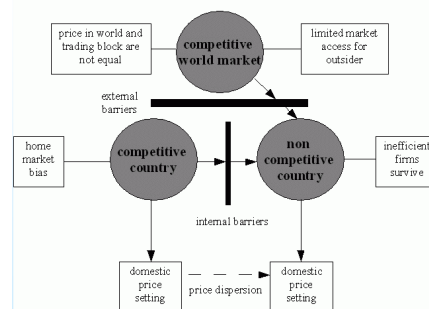
- Cenový rozptyl
- Zaměření na domácí trhy
- Omezený přístup na trhy států EU

Regionální obchodní bloky:

Regionální obchodní bloky charakteristika

- Konvergence cen v rámci obchodního bloku
- Efektivně fungující podniky–expanze

Figure 1: The segmented market case

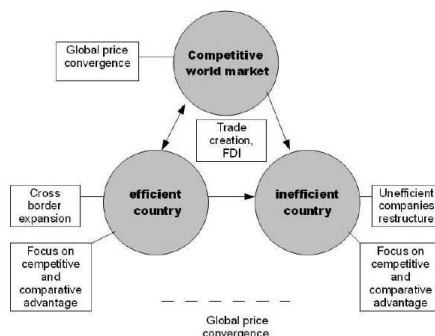


- Zaměření na konkurenční výhodu
- Atraktivita obchodního bloku/státu

Globální integrace:

Globální integrace charakteristika

- Globální cenová konvergence
- Zaměření na domácí trhy – zcela zmizí
- Efektivně fungující podniky převáží
- Konkurenční výhoda
- Komparativní výhoda



Prostředí nadnárodních společností – teorie a praxe

- Konvergence cen
- Zaměření na domácí trhy
- Specializace díky integraci
- Core competence

Nadnárodní podniky – proces vstupu na zahraniční trh

- Rozšířená Dunningova teorie
- Nemá prediktivní charakter, spíše popisná
- Seznam důležitých bodů
- Zaměřuje se na tři hlavní otázky:

1. Proč chce podnik expandovat do zahraničí? (konkurenční výhoda)

- monopolní výhody
- vlastnictví přírodních zdrojů, patentových práv
- technologie, znalosti
- úspory z rozsahu, značka
- organizační struktura

2. Kam chce podnik expandovat? (výhoda místa)

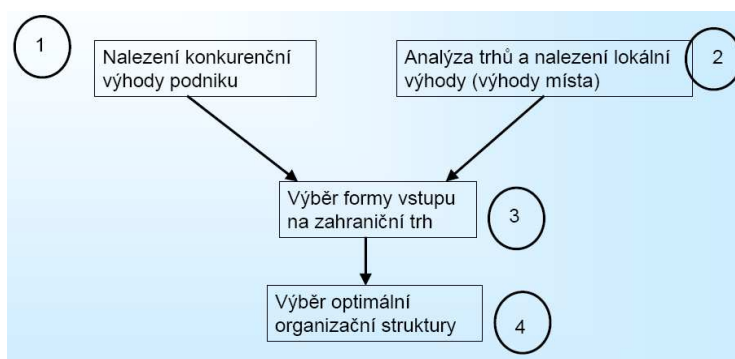
- regionální komparativní výhody
- bariéry mezi zeměmi (realizace 4 svobod (EU),...)
- vztahy mezi obchodními bloky
- politické faktory
- sociální
- kulturní aspekty
- ...

3. Jak chce podnik expandovat? (forma vstupu, strategie)

Formy vstupu:

- Minimalizace nákladů
- Výhody místa
- Výhody internalizace

Dunningova teorie



| Bezkapitálové způsoby | Kapitálové způsoby |
|---|---|
| <u>Export</u> <ul style="list-style-type: none"> • Přímý export • Nepřímý export <u>Smlouvy</u> <ul style="list-style-type: none"> • Licence • R a D smlouvy • Aliance • Franchising • Ostatní | <ul style="list-style-type: none"> • Joint ventures <u>Plně vlastněné podniky</u> <ul style="list-style-type: none"> • Brownfield • Greenfield • Akvizice • Fúze |

Významným přínosem se stala Dunningova teorie lokalizace. Podle ní se firma rozhodne investičně vstoupit do cizí země, pokud převáží výnosy z přesunu (či budování nových) kapacit do cizí země, nad náklady na tento přesun, nebo pokud fixní náklady na provoz centrály jsou vysoké a náklady na zřízení provozů, ať již doma nebo v cizině, jsou nízké. Takového stavu firma dosáhne, když bude mít tři základní výhody oproti místní konkurenci. Tyto nutné výhody pro lokalizaci produkčních kapacit firmy v zahraničí jsou někdy v literatuře nazývány jako Dunningovo eklektické paradigma – OLI paradigma (Dunning, 1980, 2000):

- **Výhoda vlastnictví (*ownership*)** – nadnárodní firma musí vlastnit určitá unikátní aktiva. Firemně specifická aktiva zahrnují patenty, značky, obchodní tajemství, management, lidský kapitál, distribuční a marketingové sítě či reputaci. Tedy výhody neovládané konkurenčními firmami.
- **Výhoda internalizace (*internalization*)** – pokud má firma výhodu unikátních aktiv, musí být schopna toho využít sama lépe, nežli je jen prodat na trhu. Musí mít zájem o kontrolování geografického rozšiřování těchto aktiv.
- **Lokalizační výhoda (*location*)** – musí být výhodné tato aktiva přesunout do hostitelské země a v rámci této země vybrat co nejvýhodnější lokalitu, což se odvíjí od charakteristik hostitelské země.

Strategie vstupu:

Typologie strategií vstupu na trh:

- Zaměřené na domácí trh
- Hledající příležitosti
- Zaměřené na hodnotový řetězec

Organizační struktura:

Společnost musí při tvorbě struktury zohlednit řadu faktorů, jako jsou firemní strategie, velikost společnosti, používané technologie, prostředí země, ve kterém hodlá společnost působit atd. Tyto faktory musí vedení společnosti zohlednit a promítnout do nové organizační struktury, aby tato struktura zohledňovala působení společnosti na mezinárodních trzích.

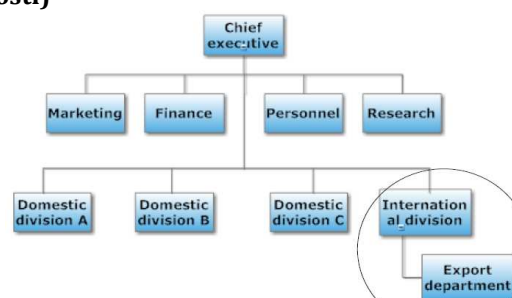
Vliv strategie na organizační strukturu dle Stopforda a Wellse

Společnosti s větší diverzifikací produkce směřují ke globálním strukturám. Společnosti s nízkým poměrem zahraničních tržeb i nízkou diverzitou produkce využívají ve své struktuře častěji pouze exportního oddělení, příp. pouze mezinárodní divize. S rostoucí hodnotou diverzifikace produkce společnosti častěji využívají struktur zaměřených na produkt. S rostoucím poměrem zahraničních tržeb společnosti využívají častěji struktur zaměřených na oblasti. Pokud rostou obě hodnoty, mají společnosti tendenci využívat kombinovaných struktur (maticové organizační struktury).

Domácí struktura společnosti s oddělením exportu (mezinárodní společnosti)

Nejjednodušší formou změny struktury je vytvoření oddělení exportu, které je připojeno k dosavadní struktuře společnosti. Tuto formu využívají především menší společnosti, které začínají své působení na mezinárodním trhu.

- Z počátku divize či oddělení, později pobočky v zahraničí
- Centralizace „core competence“
- Nevhodné při velkém množství produktů nebo velkém objemu tržeb v zahraničí

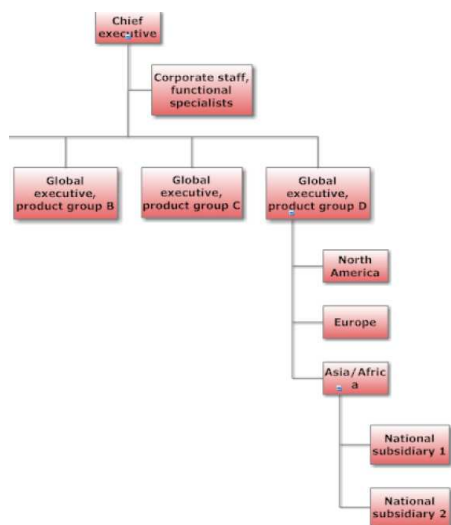


Domácí struktura společnosti s dceřinou společností (globální podniky)

K usnadnění svého přístupu na rozvíjející se zahraniční trhy přidá společnost ke své domácí organizační struktuře dceřinou společnost v jedné nebo několika zemích. Aby dceřiná společnost fungovala efektivně, měli by její vedoucí pracovníci mít širokou autonomii k tomu, aby mohli pružně a rychle reagovat na měnící se situaci na tamním trhu. Tato struktura funguje při relativně malém počtu dceřiných společností, které jsou lokalizovány poměrně blízko své mateřské společnosti.

Při další expanzi společnosti se vedení může rozhodnout pro vytvoření globální struktury, která je zaměřena buď na **produkt**, **oblast** nebo **funkci**. Při volbě této struktury jsou dceřiné společnosti organizovány pod divizemi, které mají svého vedoucího pracovníka, jenž podává zprávy přímo generálnímu řediteli společnosti.

- pobočky v zahraničí koordinované z centrály
- centrální nákup, integrace vývoje, ...



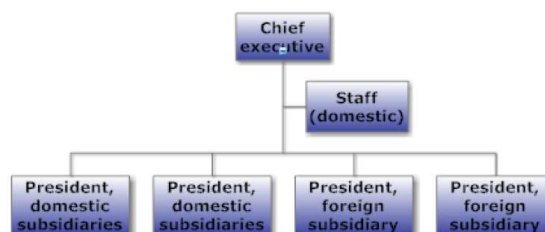
Struktura zaměřená na globální produkt

Jedná se o organizační strukturu, při které je divizím v jednotlivých státech ponechána volnost a odpovědnost za jejich produkt. Vedoucí jednotlivých divizí odpovídají za určitý produkt na všech trzích, na kterých je uveden. Do jejich působnosti tak spadá jeho výroba, marketing, distribuce atd. Takto je společnost rozdělena na jednotlivé divize, kdy každá divize má svůj produkt, o který se stará. (viz obrázek) Této struktury se využívá v případech, kdy jednotlivé produkty společnosti vyžadují maximální adaptaci na podmínky na různých trzích. Avšak jednou z největších nevýhod je silná míra duplicity v pozicích u každého z produktů.

Struktura zaměřená na oblast (multinacionální podniky)

Činnosti společnosti jsou rozděleny podle geografických hledisek. Manažer oblastní divize je zodpovědný za celou produktovou linii, která je uváděna na tamějších trzích a vedení společnosti provádí pouze strategická rozhodnutí a kontroluje, zda se oblastní divize nacházejí v harmonii. Při uplatnění této struktury se produktové linie jednotlivých divizí mohou velice výrazně lišit. Zohledňují totiž specifika jednotlivých trhů (lokálních zákazníků). Tato struktura umožňuje manažerům divizí pružně reagovat na změny preferencí zákazníků. Jednou z nevýhod, které by mělo vedení společnosti zabránit, je možná nekoordinovanost jednání divizí v případě, že je prodáván jeden produkt na více trzích najednou a více divizí se tak podílí na jeho prodeji ve světě. To může vést k určité duplicitě nákladů, ke kterým by v případě globálního zaměření na produkt nemuselo dojít. Např. Nestlé, Philips, Shell, Danone.

- relativně více nezávislých poboček ve více zemích
- slabá globální integrace
- silná lokální odpovědnost



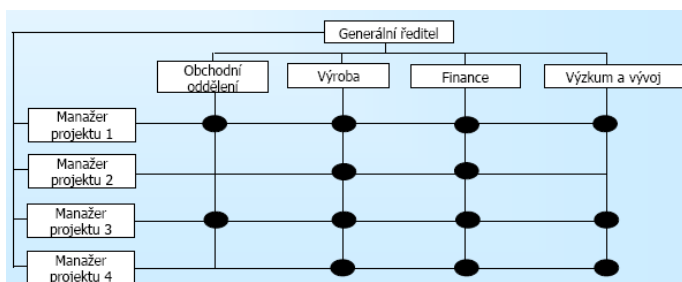
Struktura zaměřená na funkci

Struktura zaměřená na funkci je primárně zaměřena na funkční řízení a až následně na produkt. Není ve světě hojně využívána. Významněji ji využívají pouze těžební společnosti. Výhodami jsou úzké řízení, centralizovaná kontrola a poměrně malý okruh vedoucích pracovníků. Za nevýhody jsou považovány těžká koordinace výroby a marketingu, jelikož spadají pod jiné úseky, a poměrně značná oddělenost jednotlivých úseků od vzájemných informací.

Kombinovaná struktura (transnacionální podniky)

Kombinovaná struktura je využívána společnostmi, kterým nevyhovuje ani jedna z výše uvedených struktur, a proto si zvolí určitou vlastní specifickou strukturu, která splňuje maximálně její požadavky, a vybere si optimální vlastnosti z každé z výše uvedených struktur. Výsledkem proto většinou bývá maticová struktura, kdy každý z vedoucích pracovníků má několik nadřízených. Společnost si tak utvoří vlastní unikátní strukturu. Nevýhody jsou zde podobné

jako u výše zmíněné maticové struktury, a to určitá roztržitost vedoucích pravomocí a překrývání kompetencí nadřízených pracovníků.



- diverzifikovaná síť poboček s různou strategickou úlohou
- toky zboží i znalostní a kapitálové toky v rámci celé sítě
- síťová struktura
- vysoká vzájemná závislost všech subjektů
- vysoký stupeň modifikace výrobků
- vysoký stupeň adaptace marketingu
- hledá rovnováhu mezi dříve zmíněnými typy organizačních struktur
- kde je to možné – globální produkt
- kde je třeba – lokální přizpůsobení, lokální služby

42. Lidské zdroje v mezinárodním managementu.

Klasifikace národních kultur, Hofstedeho dimenze, problematika expatriantů v mezinárodním managementu.

Kultura je souhrnem znalostí, hodnot, víry, umění, zvyků, jazyka a dalších atributů osvojených člověkem, členem společnosti.

Interkulturní management:

Je procesem koordinovaných aktivit pracovníků, který vede k efektivnímu dosahování cílů organizace a který respektuje různé kultury jejích členů.

Klasifikace národních kultur:

Mimo Hofstedeho dimenze jsou kulturní rozdíly zjišťovány i podle jiných kritérií a klasifikací. Příkladem může být Schwartzova klasifikace, výsledky projektu GLOBE, Hallovo rozlišení kultur podle kontextu nebo pojetí rozdílů podle dvojice autorů Hampden-Turner a Trompenaars.

- **Schwartzova klasifikace**

je založena na datech z 80.tých a 90.tých let 20.století. Výsledkem bylo vymezení tří bipolárních kulturních proměnných:

Ukotvenost vs. Autonomie – ukotvenost označuje důraz na vzájemné vazby a tradice jedinců pocházejících z jednoho společenství. Naopak autonomie je preference důvěry v sebe sama. Jedinci se nebojí vyjádřit své názory.

Hierarchie vs. Rovnostářství – Hierarchie značí příklon dané kultury k uznávání legitimity nerovnoměrného postavení v rámci společenství a rozdělení bohatství. Naproti tomu pól rovnostářství je typický pro kultury v nichž je bohatství společnosti postaveno nad zájem jedince a kde se očekává vzájemné sdílení společných užiteků.

Mistrovství vs. Harmonie – Mistrovství je Schwartzovým výrazem pro důraz kladený na úspěch jednotlivce a jeho ambice. Harmonie je pak pravým opakem, snaha o soulad s přírodou a společností, kde jsou organizace viděny jako součást širšího společenského systému.

- **Projekt GLOBE**

Uskutečnil se v letech 1994 – 1997 a výsledky přinesly 9 klíčových parametrů národních kultur: orientace na budoucnost, rovnost pohlaví, asertivitu, orientaci na člověka, skupinový kolektivismus, orientaci na výkon, odstup od moci, institucionální kolektivismus a obavy z nejistoty.

- **Hallovo rozlišení kultur podle kontextu**

Klíčový interkulturní rozdíl je *kontext*. Kontext je obecným vyjádřením pro prostředí, v němž se odehrávají interakce a jehož interpretace či vyznění závisí na konkrétní situaci. Kontexty jsou nevyčtená pravidla, která nám pomáhají chovat se a jednat odpovídajícím způsobem. V kulturách s tzv. vysokým kontextem (Asie, Střední východ, Afrika, Středomoří) se obvykle pocity a myšlenky nevyjadřují přímo. Lidé tady přiřazují velký význam jednotlivým situacím podle toho, s kým komunikují, v jakém prostředí či podle společenských vazeb. Naopak v kulturách s tzv. nízkým kontextem (německy mluvící země, Skandinávie, Severní Amerika) jsou obchodní vztahy více odosobněny a komunikace je precizně vyjádřena slovy, stejně tak i pocity a myšlenky.

- **Pojetí rozdílů podle dvojice autorů Hampden-Turner a Trompenaars**

Jedná se o tzv. představu kulturních vln, která nikdy nebyla empiricky podložena, ale pro svou uchopitelnost se poměrně často používá při manažerských školeních.

Trompenaars a Hampden-Turner rozlišují kultury podle sedmi vln:

- Univerzalizmus vs. Partikularismus – zaměření na vztahy a na pravidla. Univerzální kultury jsou USA, Nizozemsko, Německo či Skandinávie- pravidla se aplikují ve všech situacích, velí právo a pořádek. Naopak v partikulárních kulturách (arabské země) zaměstnanci získávají výhody za projevenou loajalitu.

- Komunitarismus vs. Individualismus – vnímání jedince samotného nebo jedince jakou součástí komunity. Vysoce individuální jsou př. Rumunsko, Kanada, ČR, Nigérie, Dánsko, USA. Komunity jsou v Egyptě, Indii, Japonsku.

- Neutrální vs. Emocionální – neutrální = neosobní vazby mezi lidmi. (Japonsko, Polsko), Emocionální = důraz na citovost. (Egypt, Španělsko).

- Difuzní vs. Specifické – specifické kultury odlišují pracovní život od osobního. (GR,USA). Difuzní kultury neodlišují jednotlivé sféry života (Fr, Jap., Mexico).

- Úspěch vs. Přisuzování – v kulturách zaměřených na úspěch je společenský status odvíjen od výkonu (USA,Kanada). V kulturách založených na prisuzování je výkon neoddelitelně spojen s daným společenským postavením – narození, původem, pozicí, titulem. (Arabské země).

Hofstedeho dimenze:

Geert Hofstede svými výzkumy potvrdil hypotézu, kterou již v roce 1954 vyslovili sociolog Alex Inkeles a psycholog Daniel Levinson. Tito dva Američané navrhli obecné základní problémy, které řeší každá kultura. Jedná se o vztah k autoritě, sebepojetí jedince (vztah jedince a společnosti, vnímání mužskosti a ženskosti) a způsoby zacházení s konflikty. Poznatky, k nimž dospěl Hofstede, jsou velice cenné zejména díky následujícím faktům:

- poznatky vznikly na základě výzkumu hodnot lidí z celkem padesáti zemí světa a ze tří mnohonárodnostních regionů (arabsky mluvící země, západní Afrika a východní Afrika), a tudíž lze očekávat, že mají výraznou vypovídací hodnotu
- lidé, kteří byli objektem výzkumu, tj. zaměstnanci IBM, si byli podobní ve všech ohledech kromě národnosti, takže výraznější vliv ostatních faktorů na výsledky výzkumu byl eliminován

Hofstede pracuje s tzv. dimenzemi kultury, tedy s takovými aspekty kultury, které jsou měřitelné ve vztahu k jiným kulturám. Za čtyři hlavní dimenze, z nichž je možno vytvořit čtyřrozměrný model rozdílů mezi národními kulturami, považuje:

- vzdálenost moci (od malé k velké)
- kolektivismus vs. individualismus
- femininitu vs. maskulinitu
- vyhýbání se nejistotě (od slabého k silnému)

Jednotlivé dimenze seskupují množství jevů, u nichž bylo empiricky ověřeno, že se vyskytují společně. Každá země získá v každé z těchto dimenzí jedno skóre, tedy celkem ve všech dimenzích čtyři skóre. Skóre jednotlivých zemí lze zobrazovat v jednom až třech rozměrech, avšak čtvrtý či pátý rozměr je již obtížně představitelný, proto v tomto okamžiku nastupuje typologie. Typologie je vhodnou pomůckou k výuce, nicméně nepostihne všechny skutečné případy, protože ty bývají hybridní. Později byla přidána ještě pátá dimenze kultury – dlouhodobá vs. krátkodobá orientace v životě. Objevil ji Michael Harris Bond, Kanadčan žijící dlouhou dobu na Dálném východě (zároveň zjistil, že dimenze vyhýbání se nejistotě není zejména pro čínské prostředí prakticky vůbec důležitá). Bond nově objevenou dimenzi původně nazval konfuciánským dynamismem, Hofstede však pokládá za přiměřenější označovat ji právě jako dlouhodobou a krátkodobou orientaci, protože nevyvolává klamný dojem, že se vztahuje výhradně na kultury historicky silně ovlivněné konfuciánským myšlením.

1 Vzdálenost moci

Vzdálenost moci je rozsah, v němž méně mocní členové institucí a organizací v dané zemi předpokládají a přijímají skutečnost, že moc je rozdělována nerovně. Vzdálenosti moci můžeme typicky porovnávat v případě párových rolí rodič- dítě, učitel-žák či nadřízený-podřízený. Uveďme si několik příkladů:

- Jestliže učitelé jsou odborníky předávajícími neosobní pravdy, vzdálenost moci je malá. Jestliže však jsou učitelé mudrci předávající osobní moudrost, pak se jedná o velkou vzdálenost moci.
- Podřízení očekávající, že se s nimi nadřízený bude radit, předpokládají malou vzdálenost moci, naopak by tomu bylo u podřízených očekávajících, že se jim přesně řekne, co mají dělat.

Rovností, resp. nerovností ve společnosti se zabývali již například Konfucius, Platón či Karl Marx. Podle Konfucia je přímo na nerovných vztazích mezi lidmi založena stabilita společnosti. Konfucius identifikoval pět základních vztahů, které jsou zároveň doprovázeny povinnostmi: vládce-poddaný, otec-syn, starší bratr-mladší bratr, manžel-manželka a starší přítel-mladší přítel. Platón sice uznával základní potřebu rovnosti mezi lidmi, avšak současně obhajoval společnost, jíž vládne elita. Karl Marx chtěl předat moc bezmocným, de facto ovšem měla být moc přenesena z osob na systém. Problematickým se stal okamžik, kdy jeho myšlenky, které vycházely z malé vzdálenosti moci ve společnosti, jak byla a je typická pro Marxovo rodné Německo, začaly být uplatňovány v zemích s velkou vzdáleností moci, a tedy bez ohledu na hodnotový kontext.

2 Individualismus vs. kolektivismus

Individualismus přísluší společnostem, v nichž jsou svazky mezi jedinci volné. Předpokládá se, že každý se stará sám o sebe a svou nejbližší (tzv. nukleární) rodinu. Kolektivismus přináleží ke společnostem, ve kterých jsou lidé od narození po celý život integrováni do stálých a soudržných skupin, které je v průběhu jejich životů chrání výměnou za jejich věrnost (v případě rodin hovoříme o tzv. rozšířených rodinách).

V indexu individualismu skórují vysoko téměř všechny relativně bohaté země, jako příklad si můžeme uvést USA nebo Kanadu. Kolektivistickými zeměmi jsou naopak Čína či Japonsko. V souvislosti s touto dimenzí kultury si připomeňme rozlišení kultury na základě způsobu komunikace na škále od vysoce kontextuální po slabě kontextuální (podle amerického antropologa Edward T. Halla). Vysoce kontextuální komunikace je charakteristická pro kolektivistické kultury, slabě kontextuální pak pro kultury individualistické. Individualistické kultury lze také označit jako společnosti viny, kolektivistické kultury naopak jako společnosti hanby. Vina má totiž na rozdíl od hanby individuální povahu.

Přesvědčují nás o tom koneckonců i myšlenky Karla Jasperse: Otázka viny je spíše otázkou, kterou klademe sami sobě, než otázkou, kterou nám kladou druzí.

3 Maskulinita vs. femininita

Dimenzi maskulinity/femininity lze charakterizovat jako míru, do níž hodnoty typu asertivita, výkon, úspěch a soutěživost, které jsou téměř ve všech společnostech asociovány s rolí mužů, dominují nad hodnotami ostatními. Mezi tyto ostatní hodnoty, které jsou téměř ve všech společnostech spíše asociovány s rolí žen, můžeme zařadit například kvalitu života, udržování srdečných osobních vztahů, péči o slabší a solidaritu.

Maskulinita se vztahuje ke společnosti, v níž jsou sociální rodové role jasně odlišeny, femininita pak ke společnosti, kde se překrývají. Maskulinní společnost je ke svým členům tvrdá a stává společností založenou na výkonu. V takové společnosti mají i ženy hodnoty podobnější hodnotám mužským. Za relativně maskulinní společnost lze považovat například USA, za výrazně maskulinní pak například Japonsko. Femininní společnost je jemnější a lze ji označit za sociální. Hodnoty mužů jsou bližší hodnotám žen. Jako femininní společnost se jeví například Nizozemí. Obecně platí, že mezi hodnotami žen z různých zemí lze vyzorovat menší rozdíly než mezi hodnotami mužů z různých zemí. Poznamenejme ještě, že Hofstede odlišuje dvojici termínů maskulinní a femininní od na první pohled podobné dvojice mužský a ženský. Zatímco první uvedená dvojice se vztahuje k rolím určeným kulturou (můžeme hovořit o sociálních rodových rolích), druhá dvojice označuje biologické rozdíly.

4 Vyhýbání se nejistotě

Vyhýbání se nejistotě můžeme definovat jako míru preference strukturovaných situací oproti nestrukturovaným v dané kultuře. Zatímco ve strukturovaných situacích jsou dána jasná pravidla (mohou, ale nemusejí být psaná), pro situace nestrukturované je charakteristická absence předem daných pravidel. V zemích (resp. kulturách) s vysokou mírou vyhýbání se nejistotě bývají lidé nervózní, naopak v zemích s nízkou mírou vyhýbání se nejistotě spíše lehkovážní. První jmenovanou společnost lze nazvat společností rigidní, druhou potom jako flexibilní. V rigidní společnosti je to, co je nějakým způsobem odlišné, jiné, považováno za nebezpečné, ve společnosti flexibilní to naopak podněcuje zvědavost. Jako příklad země s nízkou mírou vyhýbání se nejistotě můžeme uvést USA nebo Kanadu, mezi země s vysokou mírou vyhýbání se nejistotě patří například Japonsko a Čína.

5 Dimenze kultury ve středoevropském prostoru

Výsledky srovnání České republiky, Slovenska, Maďarska a Polska (srovnání je provedeno ještě vůči Nizozemí jako reprezentantovi západoevropské země) právě prostřednictvím Hofstedeho dimenzí kultury jsou prezentovány. Podle tohoto výzkumu skóruje Česká republika relativně vysoko ve vzdálenosti moci, i když výrazně méně než Slovensko. Naopak nízká vzdálenost moci je typická pro Polsko. Česká republika je nejindividualističtější a Slovensko nejkolektivističtější ze srovnávaných zemí. Pro ČR, Polsko i Maďarsko je charakteristická vysoká míra vyhýbání se nejistotě a spíše maskulinita, naopak je tomu v případě Slovenska. Češi jsou orientováni spíše na krátkodobé výsledky, naproti tomu pro Maďary je typická orientace na výsledky dlouhodobější.

43. Problém morální regulace v podnikání.

Klasická etika a podnikání. Podnikové, národní a mezinárodní aspekty morální regulace. Etické kodexy.

Etika je nauka o mravnosti, o původu a podstatě morálního vědomí a jednání.

Etika podnikání je zatím aplikovanou filosofickou disciplínou, která je přibližně tak stará, jako etika ekologická (environmentální). Obě tyto etické teorie se konstituují přibližně v téže době, tj. v 60. - 70. letech dvacátého století zejména v USA

Etika podnikání – aplikovaná disciplína

Předmět etiky podnikání:

- vztah jednotlivých etických postojů a jejich vyjádření v etice podnikání, způsob založení a zdůvodnění mravních norem souvisejících s podnikáním, formulování norem do kodexů, zkoumání předpokladů jednání a chování, souvislost východisek a žitých preferencí

Podnikatelská etika jako teorie je interdisciplinární věda, která se zabývá zkoumáním působení etických principů a standardů v rámci ekonomického mechanismu. Musí se pokusit kultivovat nejen vztahy lidí uvnitř podniku a chování podniku vzhledem ke společnosti, ale také prosazovat šetrné vztahy podniku k přírodě, hospodaření se surovinami a energií, omezování odpadů. Vznikla v minulém století v USA; předmětem jejího zájmu jsou zejména normativní otázky, tj. to, jak by se lidé měli chovat k sobě navzájem v podnikatelském prostředí, v němž by hledisko zisku nemělo být jediným cílem podnikání.

Morální regulace lidské aktivity je nepřímým důkazem toho, že lidská aktivita již není plně biologická a že také *kultura vytváří umělý nebiologický systém* podle jiných hledisek, že vzniká odlišným evolučním procesem uvnitř přirozeného procesu pozemské přírody. Hlavním regulativem chování podniků ve vztahu k přírodě, k jiným podnikům i k systému kultury jako celku je dnes zdánlivě neutrální trh a dílčí právní zákony vymezující rámec podnikání, ochraňující lidskou svobodu a soukromé vlastnictví.

Morální společenská regulace, která je rovněž *regulací relativně slabou*, tj. přísně informačně nepředešpanou, představuje pokus o *omezení variety* rozmanitých forem lidského jednání. Zužuje množinu možností, které jsou v případě životní aktivity jiných biologických druhů omezovány jak jejich vlastními genotypy a fenotypy, tak také strukturou a aktivitou okolního prostředí: např. vlastní tělesnou stavbou, vrozenými mechanismy chování, potravní závislostí, biotopem, predátory, konkurenty, parazity atp. Tímto zúžením však morální regulace umožňuje i novou diferenciaci a kultivaci lidských aktivit.

Potřeba této nové vnější podnikové morální regulace tedy vyplývá ze zaručené mezinárodní svobody podnikání, z osvobození kapitálu od národního rámce, etnických, politických a celních bariér. V každém konkrétním prostředí je totiž třeba optimalizovat chování podniků nejen s místní územní správou, ale také s tamním obyvatelstvem, s jeho světskými i náboženskými hodnotami, s jeho způsobem života. Je totiž nezbytné utkávat se v místní i mezinárodní soutěži o postavení a prestiž firmy.

Kodexem *obecně rozumíme systematicky zpracovaný soubor norem a předpisů, které vymezují a upravují vztahy mezi členy určité komunity.* Kodexy etiky jsou nejvýznamnější a také nepoužívanější nástroje etického řízení. Firemní etické kodexy jsou i v současnosti nejrozšířenějšími šířiteli firemní kultury a etického řízení, především v USA a Velké Británii. Vypracované **etické kodexy mají formu písemného dokumentu a vyjadřují základní principy etického chování pro celou firmu.** Jde o popis chování, které daná firma či profesní svaz považuje za vhodné a přijatelné. Tento druh etických prohlášení představuje jeden z možných způsobů, kterým podnik deklaruje své stanovisko k morálním otázkám v podnikání. Přijetí etického kodexu podnikem má ujistit spotřebitele i veřejnost, že tato společnost dodržuje standardní morální principy a zároveň slouží jako základ pro postih, jestliže chování člena podniku není v souladu s požadovanou normou stanovenou v kodexu.

Kodexy etiky se v současnosti vyskytují ve třech možných formách:

- etické kodexy zaměřené na činnost hospodářských sdružení
- etické kodexy profesionálních asociací a jejich členů
- etické kodexy jednotlivých podnikatelských subjektů

Kodex by měl:

- * eliminovat nežádoucí praktiky, které
- * objasnit politiku firmy v morálně problematických otázkách
- * posílit vnitropodnikovou disciplínu
- * zamezit nadřazeným zneužívat svého postavení
- * být vodítkem pro všechny řídicí články podniku při rozhodování
- * pozitivně motivovat

44. Možnosti a meze podnikatelské etiky.

Problém legislativního rámce podnikání. Dobrovolnost morálních norem a hledisek. Relativizace ziskového hlediska.

Teorie her prokázala, že psychologicky postačuje pouze vědomí, že v tržním mechanismu existují lidé, podniky, profesní svazy atd., kteří se ve svých mravních soudech neohlížejí jen na ekonomické důsledky svých rozhodnutí a jsou schopni také konat podle nepodmíněného kategorického morálního imperativu v kantovském smyslu. Víra v existenci těchto „spravedlivých“ je velice důležitá a podporuje samotný smysl podnikání. Stimuluje princip kooperativních řešení a posiluje etický optimismus podnikání. Tam, kde tyto předpoklady nenacházíme, může do jisté míry nelegálním postupům v ekonomických aktivitách zamezit **právní legislativa**. Nedokáže však nahradit individuální étos účastníků trhu, který morálně pozitivně usměřňuje chování ekonomických subjektů. Někdy stačí existence pouze několika ekonomicky silných subjektů, které se shodují v uznání společných etických hodnot a principů (korespondujících s celospolečenským zájmem) a mravní úroveň trhu je tak výrazně stabilizována. Pokud s nimi ostatní chtějí komunikovat, obchodovat, nebo spolupracovat, musí se automaticky přizpůsobit a vyhovět jejich morálním nárokům.

Fundamentální ekonomická zásada dosáhnout maximálního zisku při minimalizaci nákladů je bez jakýchkoli etických limitů zdrojem řady potenciálních nebezpečí. Neodpovědné chování podniků může zapříčinit ekologickou katastrofu, destabilizovat trh, poškodit zákazníka atd.

Paul A. Samuelson stanovil tři základní okruhy ekonomických problémů. Jedná se o otázky co a v jakém množství vyrábět, jak vyrábět a pro koho má být produkce určena.

První otázka se týká problémů lidských potřeb. Jak na straně poptávky, tak i na straně nabídky se v tomto směru vyskytuje celá řada otázek etického charakteru. Z etického hlediska lze problém shrnout do zásadní otázky: Má společnost vytvářet podmínky pro uspokojování i takových potřeb, po kterých sice existuje reálná poptávka, ale jejichž realizace vyvolává problémy? (Např. mají neblahý vliv na zdraví populace, demoralizují mezilidské vztahy, způsobují negativní dopad na životní prostředí apod.) Je produkováno velké množství výrobků, které dosud neexistovaly, a proto po nich nemohla být ani reálná poptávka. Na trhu je mnoho výrobků, jejichž existenci nevyvolala přímá poptávka a které spotřebitelům a celé společnosti přinášejí řadu problémů (skrytá rizika účinků, problém likvidace odpadů atd.). Jako morální problém se zde jeví odpovědi na dvě zásadní otázky: Smíme skutečně vyrábět naprosto vše, co lze technicky zhotovit a co dokáže vyvolat poptávkový efekt? Kde leží kvantitativní hranice produkce vzhledem ke spotřebě omezených, neobnovitelných přírodních zdrojů?

Druhý Samuelsonem formulovaný základní **problém** (jak se má vyrábět) je otázkou po způsobu využívání dostupných zdrojů nebo výrobních faktorů při výrobě zboží a poskytování služeb. Znamená usilovat o optimální efektivnost. To značí v praxi úsporně zacházet se zdroji a minimalizovat náklady, dosáhnout co nevyššího výsledku výroby jak po stránce kvality, tak i kvantitativně a maximalizovat zisk. Proto je využívání výrobních faktorů limitováno nejen etickým minimem kodifikovaným zákonem, ale i limity osobního svědomí účastníků výroby a obecnou společenskou morálkou. Je to nutnost vyplývající již ze samotného charakteru výrobních faktorů: *půdy, práce a kapitálu*.

Třetí základní **problém**, komu je určen užitek z vyráběných statků a poskytovaných služeb, je otázkou, kdo je spotřebitelským subjektem. Zahrnuje individuální spotřebitele, kterými mohou být jednotliví občané v různém sociálním postavení, ale i samotné výrobce, investory, zájmové skupiny, státní instituce a stát jako celek. V nejobecnější rovině se vlastně jedná o problém rozdělování společenského produktu. Cílem hospodářství obecně je působit tak, aby na základě výroby životně důležitých a život obohacujících statků člověku zajišťovalo možnost dobré kvality života jak po materiální, tak i duchovní stránce. Z *makroekonomického hlediska* je mírou efektivního hospodaření velikost společenského produktu, který vzniká při výrobě a odbytu zboží a služeb. Z *mikroekonomického hlediska* je to zisk, který dosahují jednotlivé podnikatelské subjekty. Čím vyšší jsou zisky a čím vyšší je společenský produkt celého hospodářství, tím lépe může být realizován obecný cíl hospodářství – možnost vyšší kvality života občanů.

Pokud podnikatelské subjekty v honbě za maximalizací zisku stlačují mzdy a sociální dávky zaměstnanců, pokud snižují náklady na ochranu životního prostředí, dehumanizují pracovní vztahy, vytvářejí podmínky pro fyzické a psychické vyčerpávání lidí, zvyšují nezaměstnanost i škody na životním prostředí. Proto se stále více hovoří ve vztahu k zisku, ale i objemu produkce, o hledání *optimalizace*, než o jejich maximalizaci. Z *makroekonomického hlediska* se ústředním etickým problémem stává otázka: Do jaké míry má stát nést odpovědnost při přerozdělování společenského produktu vůči jednotlivým občanům? V *mikroekonomické sféře* pak otázka: Z jakých důvodů a do jaké míry je možné při výrobě zboží a poskytování služeb preferovat určité spotřebitelské skupiny před ostatními?

Jako velké nebezpečí dnešní doby bývá označován tzv. **tržní fundamentalismus**. Jde v podstatě o nekritickou preferenci volného trhu a přecenění možností tržního mechanismu. Etické, sociální a politické stránky rozvoje společnosti jsou v rámci tohoto přístupu často přehlíženy.

45. Ontologické předpoklady environmentální etiky.

Vztah ekonomika, kultura (civilizace), příroda. Historie environmentální etiky.

Ekonomika, která je pouze částí kultury, hraje v kulturním systému prvořadou roli proto, že produkuje nejen užitečné věci, ale nepřímo i právní a politický rámec kulturního života, v němž jsou uspokojovány ostatní životní zájmy lidí. Reprodukují tedy materiálně technickou, organizační a do značné míry i duchovní stránku společnosti: podnikatelskou i spotřebitelskou svobodu lidí.

Člověk jako biologická a současně kulturní bytost není totiž bezprostřední systémovou příčinou krize. Touto příčinou je lidmi generovaný *proces kulturní evoluce*, tj. vytváření odlišně onticky uspořádaných struktur kultury z původních struktur přirozených. Jinak řečeno, systémovou příčinou ekologické krize je *ontický konflikt kulturního systému s pozemskou přírodou, s biosférou*.

Příroda představuje velkolepou onticky tvořivou aktivitu, proces přirozené evoluce, který vytvořil nejen člověka, nýbrž i všechny ostatní přírodní předpoklady kultury. Příroda tedy zahrnuje *aktivitu, čas i uspořádanost (informaci)* jako své nejdůležitější ontické charakteristiky (atributy).

Kultura je velmi zvláštní ontickou strukturou. Rozhodně není pouze informací, tj. kulturou duchovní, nýbrž je „fyzickým“ systémem, jehož je duchovní kultura „pouhým“ informačním subsystémem – vestavěným i rozptýleným „genomem“, *strukturní konstitutivní pamětí*. Obsah této paměti ale netvoří fylogeneticky vzniklá informace genetická, která na jemné genotypové úrovni (na molekulární úrovni implikátní) integruje biosféru. Tento obsah tvoří účelově zabarvená lidská informace epigenetická, tj. informace neuronální, která vzniká v kulturním systému a která je kódovaná lidským etnickým jazykem. Jde o informaci, která pojmově integruje kulturu *na hrubé úrovni fenotypové* (na úrovni explikátní).

Ačkoliv je environmentální etika poměrně mladá filosofická disciplína, není možné stanovit přesný okamžik jejího vzniku. Někteří autoři, datují vznik environmentální etiky do 30. let minulého století.

Historické fáze:

Prehistorická fáze environmentální etiky

- Vznik environmentální etiky je do prehistorické fáze kladen jen výjimečně. Ať již náznak uznání hodnoty přírodních jevů či samotné přírody nacházíme v římských helénistických textech jako „*Nářek osamělého ořešáku*“ či v buddhismem ovlivněných starokorejských básních *Čong Čchola* či u *anonymních autorů*, v básni *Píseň bratra Slunce neboli Chvalo zpěv stvoření* sv. Františka z Assisi či přímo v posvátných textech buddhismu a křesťanství, **téměř vždy je hodnota přírody odvozena ze vztahu k Bohu** či jinému nepřirodnímu posvátnu a nikdy nejde o teoretizující reflexi hodnoty samotné přírody. Autoři prehistorické fáze environmentální etiky nás mohou inspirovat (a teocentrické environmentální etiky jistě inspirují), za zakladatele environmentální etiky je však můžeme považovat jen s velkou interpretační odvahou.

Fáze bezprostředních předchůdců

- Druhá etapa, která předchází samotnému vzniku environmentálně-etických koncepcí, je spojována s konzervativní a ochránářskou reakcí na industrializaci a prudké odlesňování vyspělých evropských států a industrializaci spolu s dosažením západního pobřeží USA. Konzervativní myslitelé jako John Ruskin, Charles Dickens či Mahátma Gándhí a ochránáři jako John Muir, Theodore Roosevelt či Gifford Pinchot, ještě necítí potřebu budovat novou filosoficko-etickou disciplínu, v jejich textech je však možné najít mnohé z názorů a argumentů, které pozdější autoři zásadních děl environmentální etiky využijí.

Fáze otců zakladatelů (a matek zakladatelek)

- Mezi nejdůležitější postavy fáze, ve které environmentální etika podle většiny přehledových prací vznikla, patří předchůdce a podle mnohých i zakladatel biocentrické environmentální etiky Albert Schweitzer, zakladatel ekocentrické environmentální etiky Aldo Leopold či švédská radikální feministická environmentalistka Elin Wägner. Stručně řečeno environmentální etika je v dílech uvedených autorů poprvé systematicky tematizována a poprvé vznikají konkurenční koncepty zdůvodňující uznání hodnoty živých bytostí či přírody jako takové. Neexistují sice žádné specializované časopisy ani sborníky o environmentální etice, nezakládají se katedry ani ústavy environmentální etiky, ale už vychází první knihy, jejichž tématem je environmentální etika. A to samo o sobě stačí ke konstatování: právě zde se rodí environmentální etika.

Fáze vymezení, soutěže a institucionalizace

- Poslední fázi environmentální etiky je nutné rozdělit do několika dalších sub-etap. Na konci 50. let a zejména v počátku let 60. přichází v knihách impulz, který po několika letech, neorganického spojování technicistního přístupu s apelativním morálním poselstvím vyústí v překotný rozvoj environmentální etiky. V roce 1971 se na severoamerické University of Georgia koná první konference zaměřená výhradně na environmentální filosofii a etiku. V tom samém roce vychází jiný zásadní sborník *Ecology – Crisis and new Vision*, který tematiku environmentální krize pojednává z filosofického, etického a teologického hlediska. Ukazuje se, že environmentální etiku lze ukotvit několikerým způsobem – **teocentricky, antropocentricky, ekocentricky, biocentricky, zoocentricky, sociálně či hlubinně ekologicky** – a vzniká široká debata mezi zastánci jednotlivých přístupů.
- Do začátku 80. let vyjde několik systematických pokusů obhájit vlastní verzi environmentální etiky. Začínají vycházet zásadní environmentálně etické časopisy, mezi kterými hraje ústřední roli dvouměsíčník *Environmental Ethics*. Od roku 1978 se diskuse mezi jednotlivými návrhy ukotvení environmentální etiky promění v souboj o podobu environmentálně etického diskursu, ve kterém mezi sebou „soupeří“ zastánci marxistické environmentální etiky, teocentrické, biocentrické a hlubinně ekologové. Na několik let pak hlavní environmentálně etickou niku obsadí Arne Naess a jeho stoupenci. Jejich dominantní pozice trvá přibližně do roku 1987/1988.
- V druhé polovině 80. let se znovu rozproudí debata o ekofeministické etice a dojde ke sporu mezi ekofeministickým environmentálně-etickým proudem, sociální ekologií a ekologií hlubinnou. Arne Naess a Dave Foreman v tomto sporu polemizují s Deborah Slicer a Murrayem Bookchinem.
- Devadesátá léta jsou v environmentální etice dobou formování nových hlubinně ekologických přístupů a pokusem obohatit environmentálně-etický diskursus o přístupy striktně dokumentující. S novými argumenty, které reflektují vývoj v sociobiologii přicházejí i zoocentrické.
- Počátek nového tisíciletí charakterizuje především vydávání souborných vícesvazkových děl dokumentující dosavadní vývoj a omezená nabídka nových environmentálně-etických konceptů. Dynamické období má environmentální etika, alespoň prozatím, za sebou.

46. Hlavní koncepce environmentální etiky.

Etika biocentrická a ekocentrická. Sociálně ekologická environmentální etika. Hlubinně ekologická environmentální etika.

Environmentální biocentrická etika

Mezi hlavní postavy biocentrické environmentální etiky můžeme zařadit Alberta Schweitzera, jehož snaha je „*znovu a jinak vytyčit hranice morálního*“. Etika úcty k životu nahrazuje snahu o mravní propojení lidstva snahou o mravní propojení všeho živého. Princip ochrany života pro život sám, není přitom nijak závislý ani na „světovém názoru“ jeho vyznavače ani na faktu, že život sám podléhá nepředstavitelnému ničení vnějšími okolnostmi. **Dobré je život uchovávat a podporovat, zlé je život ničit a omezovat.**

Environmentální ekocentrická a systémová etika

Biocentrická environmentální etika zpochybňuje antropocentrický přístup k přírodě zdůrazněním hodnoty každé jednotlivé žijící bytosti. Jak vyplývá z postoje Alberta Schweitzera i z konceptu Paula Taylora, je základní argumentace biocentriků postavena na morálních, nikoliv biologických argumentech. Z hlediska současného přírodovědného poznání již není udržitelná myšlenka, že korunou všeho stvoření je člověk, ani myšlenka, že zásadní hodnotou je život každé jednotlivé bytosti. Tyto zastaralé morální názory nahrazuje přírodovědou poučené: nejvyšší hodnotou je pouze biotický celek, ekosystém, příroda jako taková. Ekocentrická etika klade důraz na vztah jednotlivce a biologického společenstva.

Morálně se může chovat pouze ten, kdo zná a respektuje přirozené ekosystémy a jejich fungování.

Sociálně ekologická environmentální etika

Sociální ekologie tvoří spolu s ekologií hlubinnou dvě „alternativní koncepce“ environmentální etiky. Za zakladatele sociální ekologie považujeme Murraye Bookchina.

- Základní východisko sociální ekologie
Ekologická krize je podle sociální ekologie důsledkem krize společenské a v nápravě společnosti je proto třeba hledat i její řešení. Ekologické problémy jsou dle Bookchina nedílnou součástí naší „*iracionální antiekoilogické společnosti, jejíž problémy nejsou řešitelné částečnými reformami*“. Příčinu devastace přírody Bookchin spatřuje ve snaze člověka přírodu opanovat, podrobit si ji. Ekologická krize autorům sociální ekologie slouží jako východisko ke kritice dnešních technologií, společenského uspořádání a zejména kapitalismu.
- B. Životní styl, ekosystém a lidské zdraví
Dnešní zaměstnanci jsou tlačeni ke stále větší produktivitě a práce je tak nervově vyčerpává přinejmenším stejně, jako dříve vyčerpávala dělníky fyzicky. Přitom jsou dnes lidé při práci fyzicky méně aktivní než jejich předkové a chybí tak vyrovnanost mezi duševní a tělesnou činností potřebná k udržení zdraví. Lidé dnes sice mohou spotřebovat více potravin, než tomu bylo kdy v minulosti, avšak podle Bookchina jde o potraviny obsahující nepřiměřeně mnoho pesticidů, umělých barviv a příchutí, jakož i dalších chemikálií negativně ovlivňujících zdraví člověka. Na všech uvedených problémech se podle Bookchina významně podílejí i vlivy prostředí. Lidé si neuvědomují úzkou spojitost mezi zdravím ekosystému a zdravím člověka.
- C. Od dílčí kritiky ke kritice globální
Nejzřetelnějším projevem zmíněného společenského problému je podle Bookchina nekontrolovatelný (hospodářský) růst. Tržní konkurence nutí tržní subjekty k růstu, jinak jsou pohlceny svými rivaly, nebo zanikají úplně. **V tomto boji o přežití neplatí žádná morální hlediska**, což je dle Bookchina o to horší, že „grow-or-die“ charakter tržních vztahů se přenesl i do vztahů mezilidských. Celá společnost stále více funguje podle amorálních zákonitostí trhu. Vlastnosti, které v nás pěstuje participace v tržních vztazích, jako sobectví, lhostejnost a chamtivost vytlačují starší – původní a lidskému myšlení přirozené hodnoty, jako je spolupráce, vzájemná úcta a pocit sounáležitosti. Za jediného a nejvýznamnějšího původce růstu nelze podle Bookchina považovat konzumerismus.
- D. Kapitalismus
Kapitalismus je podle sociálních ekologů zásadně nepřátelský k lidským potřebám i k přírodě. Tržní vztahy ohrožují přežití celého lidského druhu, nehledě na to, že nedokáží zajistit skutečný rozvoj tak, jak jej sociální ekologie chápe. Kapitalismus je tedy v očích sociálních ekologů nejen veskrze nemorální systém, ale též systém nepřirozený.

Hlubinně ekologická environmentální etika

Za zakladatele hlubinné ekologie je považován Arne Naess. Na mnoha místech vymezuje Naess hlubinnou ekologii především negativně, v opozici k ekologii mělké (povrchní, plytké, shallow). Mělkou ekologii charakterizuje v první

řadě antropocentrismus, tzn. přístup, který hodnotu jakéhokoliv předmětu (včetně živých organismů) ztotožňuje s jejich hodnotou pro člověka a celou přírodní rozmanitost chápe výhradně jako zdroj pro lidské použití a využití. Kromě antropocentrického základu charakterizuje mělkou ekologii filosofická a etická neschopnost problematizovat pochybné jevy moderní společnosti, mezi které Naess řadí především materialismus, konzumerismus, ekonomický růst či vědecko-technický rozvoj. Odmítá dualismus člověk x svět, který stojí na antropocentrických základech a uznává základní jednotu všeho živého i neživého. Odmítnutím dualismu se hlubinná ekologie odlišuje od všech ostatních environmentálně orientovaných etických konceptů. Ty kladením důrazu na nutnost omezení svého vlastního já nemohou dlouhodobě přesvědčit ostatní obyvatele Země ke změně životního stylu. Naess usiluje o změnu nazírání světa, nikoliv o pouhou změnu v oblasti praktikované etiky.

47. Možnosti a meze environmentální etiky.

Problém vytváření environmentální morálky. Pobídky a sankce environmentální etiky. Vztah environmentální etiky a politiky

Etika podnikání je zatím aplikovanou filosofickou disciplínou, která je přibližně tak stará, jako *etika ekologická* (environmentální). Obě tyto etické teorie se konstituují přibližně v téže době, tj. v 60. - 70. letech dvacátého století zejména v USA.

Podnikatelská etika vzniká ze dvou hlavních důvodů:

Za prvé. V souvislosti s technickým pokrokem vznikají pro lidskou účast méně deterministické výrobní a obchodní provozy, než jakými byly tradiční strojové továrny s přísnou mechanickou technologií a pracovní kázní, ale také tradiční obchodování s materiálními komoditami.

Druhým důvodem je osvobození podnikání od omezení daných původní lokalitou firmy, tj. možnost podnikat na jiném místě a v jiném sociokulturním prostředí. Potřeba této nové vnější podnikové morální regulace tedy vyplývá ze zaručené mezinárodní svobody podnikání, z osvobození kapitálu od národního rámce, etnických, politických a celních bariér. V každém konkrétním prostředí je totiž třeba optimalizovat chování podniků nejen s místní územní správou, ale také s tamním obyvatelstvem, s jeho světskými i náboženskými hodnotami, s jeho způsobem života.

Tradiční etika např. z hlediska dobra a zla regulovala jen mezilidské vztahy a vztahy lidí k některým objektům a procesům kulturního prostředí (ke světským a náboženským symbolům, praktikám, rituálům, institucím, materiální kultuře atp.). Má-li však morálka zahrnout vztahy lidské kulturní aktivity k vnějšímu prostředí vůbec, pak je zřejmé, že musí regulovat nejen mezilidské vztahy a vztahy člověka ke kulturnímu systému, ale i strukturované vztahy člověka k přírodě. Tento problém se však komplikuje tím, že vztahy společnosti k přírodě byly už z velké části *zpředmětněny v organizační struktuře a fungování kulturního systému, v ekonomice, materiální kultuře a technice.*

Dnešní technicky rozvinuté kultury však uspokojují spotřební zájmy nejen méně naléhavé a nadbytečné, ale také výrobou a reklamou lidem vnucované: spotřebním předmětem se např. stala materiálově a energeticky náročná technika, běžně se stalo každodenní používání automobilů či služební a turistické cestování do vzdálených zemí. Pokoušet se morálně regulovat technicky zpředmětněný kořistnický vztah kultury k Zemi až na samém konci výrobně spotřebního cyklu, tj. v oblasti osobní spotřeby lidí, je nejen alibistické, ale také málo účinné. *Nové politické, právní a morální regulaci je třeba vystavit samotný princip zacházení ekonomiky a kultury se Zemí.* Zejména filosofie musí usilovat o to, aby Země byla uznána za jediné možné hostitelské prostředí kultury, za původní, nadřazenou a ničím nenahraditelnou subjektivitu, která umožňuje lidský život i kulturu.

Jistá vyšší abstraktní spravedlnost je snad pouze v tom, že také člověk, který tuto „alergickou reakci“ biosféry způsobuje, je podřízen neúprosné logice uchování její integrity. Stává se ohroženým druhem. Poprvé ve své historii jsou tedy člověk i jeho kultura ohroženy mateřským prostředím planety, které jejich vznik kdysi umožnilo. I politika, jejíž hlavní starostí jsou dnes udržení moci, ekonomického růstu a podmínek lidské svobody, bude brzy nucena rozhodovat pod tlakem ohrožené budoucnosti.

Environmentální politika je hnací silou pro proces zavádění a udržování EMS (Environmental Management System) organizace. Odráží závazek vrcholového vedení dodržovat soulad s platnou legislativou a průběžně zlepšovat environmentální profil organizace. Je základem pro stanovení environmentálních cílů a hodnot organizace. Zavádění ISO norem do života může přispět k významnému posílení role podnikatelské etiky. Jedná se např. otázku bezpečnosti práce, o motivaci zaměstnanců, o transparentnost rozhodování managementu nebo celou oblast životního prostředí. Přes všechna tato zjištění se nedomníváme, že lze podnikatelskou etiku a její kontrolu nahradit ISO normami. Jsou to vzájemně se doplňující a podporující linie kultivace podnikového prostředí.

48. Mezinárodní obchodní politika.

Zahraněčně obchodní politika – liberální versus ochranná. Obchodně politický režim -vymezení popis.

Obchodní politika slouží k vyrovnání platební bilance a podpoře exportu. Mezinárodním obchodem rozumíme směnné transakce uskutečňované přes hranice národních ekonomik. Mezinárodní obchod rozvíjí výrobní a spotřební možnosti jednotlivých národních ekonomik.

Motivy obchodní politiky:

Hospodářský nacionalismus 19.st. – občané jedné země sdílejí společný hospodářský osud

Zájmové skupiny – ochrana citlivých odvětví, tzn. Nejsilnějších lobistů

Ochrana zaměstnanosti – víra v možnost krátkodobě popřít teori komparativních výhod

Odveta – rajonizace světového trhu

Ochrana před levnou produkcí – přenášení nákladů neefektivní výroby na spotřebitele

Příčiny vzniku mezinárodního obchodu:

Přírodní a klimatické podmínky – ovlivňují výrobní a spotřební možnosti společnosti. (produkty, které jsou součástí naší spotřeby, ale nejdou pěstovat v našich klimatických podmínkách a surovinové zdroje, které nemají u nás naleziště- bavlna, ropa)

Odlisné preference spotřebitelů v různých zemích – specializace tuzemských firem na výrobu statků, jež sou určeny pro zahraniční trhy (chov hlemýžďů, porcelánové čajové sady)

Možnost realizovat tzv. absolutní výhody – tuzemské firmy vyrábějí daný produkt s nižšími náklady, levnější pracovní síla, suroviny

Konflikt mezi výrobou a spotřebou – žádná země není schopna uspokojit veškeré požadavky svých spotřebitelů (výrobní specializace, podpora široké struktury spotřeby)

Klesající náklady velkovýroby – úspory vznikající z možnosti optimalizovat rozměr výstupu vzhledem k nákladům; odpadá limitující faktor velikosti domácího trhu

Společná obchodní politika má tři dimenze:

multilaterální dimenzi (Světová obchodní organizace a další mezinárodní organizace),

bilaterální dimenzi (dohody o volném obchodu, regionální dohody) a

autonomní dimenzi (systém všeobecných celních preferencí, ochranná opatření).

Zahraněčně obchodní politika – liberální versus ochranná

Protekcionismus neboli ochránářství

ekonomický termín, vyjadřující upřednostňování a ochranu vlastních výrobků před zahraniční konkurencí - diskriminační charakter a stojí v opozici k volnému mezinárodnímu obchodu.

cílem je ochrana a omezení negativních vlivů, včetně úspěšnosti konkurenta např. Čína (svět jí klade překážky, aby přibrzdila).

k ochraně vnitřního trhu může stát využít několika ekonomických nástrojů, jakými jsou například stanovení měnového kursu, výrobní a exportní dotace, soustava dovozních cel, tarifů, kvót a ostatních obchodních překážek

nevýhody:

ochrana je zajištěna pouze jen pro jednotlivá chránění či jinak podporovaná odvětví (ochrana pracovních míst a konjunktury), zatímco pro zbytek ekonomiky představuje tato „ochrana“ ztráty v podobě zvýšených nákladů, ušlých zisků a také potlačení konkurence (nevýhoda pro spotřebitele).

výhody:

Výjimkou negativního působení protekcionismu může být případ „nedospělých odvětví“ – dočasná ochrana tohoto odvětví může být nápomocná při jeho rozvoji a konkurenceschopnosti se zahraničními producenty

Liberalismus = filozofie volného obchodu

aktivní přístup států, který vytváří prostor pro vývozce zejména odstraňováním obchodních bariér (v praxi – co nejvíce zjednodušit přístup na zahraniční trhy a zároveň se integrovat do různých uskupení podporujících hospodářskou spolupráci, na druhou stranu domácí trh je otevřen zahraničnímu zboží)

politicko-ekonomický program liberálů je spíše než na odstraňování důsledků zaměřen na jejich předcházení, místo snižování nezaměstnanosti na její předcházení podporou podnikání (snižování daní, protimonopolní regulace, odstraňování cel, kvót). Stát je chápán pouze jako "hlídač", má plnit pouze minimální funkce - ochrana svobody majetku občanů proti vnějšímu nepříteli, vnější obranná úloha

výhody:

z ekonomického hlediska je liberální přístup pro domácí trh příznivý – příliv zahraničního zboží zvyšuje konkurenceschopnost, která nutí domácí firmy snižovat ceny. Tento aspekt působí protiinflačně a vede k posílení cenové stability. Spotřebitelé si mohou vybírat ze širší nabídky zboží za relativně nižší ceny. Vývoz činí základní hnací sílu ekonomického rozvoje země.

nevýhody:

vysoká závislost na dovozech

zvyšování nezaměstnanosti jako důsledku likvidace některých méně efektivních či slabších podniků

příkladem liberálního přístupu k zahraniční politice je dohoda, kterou uzavřelo Sdružení zemí jihovýchodní Asie (ASEAN) s Austrálií a Novým Zélandem

podpora liberalismu je především dána existencí Světové obchodní organizace

Obchodní systém se opírá o 5 základních principů:

1. princip nediskriminace - nebudu rozlišovat mezi partnery, a výhody, které poskytují jednomu partnerovi, musím poskytnout i druhému obchodnímu partnerovi (doložka nejvyšších výhod)

2. princip volného obchodu a jeho liberalizace - snižování překážek obchodu (co není ještě předmětem volného obchodu, mělo by postupovat směrem k liberalizaci)

3. předvídatelnost - závazky, kterým se země upisuje, musí být předvídatelné => předvídatelnost závazků znamenají příslib státu, že nezvýší obchodní bariéru, tj. nezvýší především celní sazbu (nebo nesníží);

4. transparentnost obchodních politik - transparentnost je zajišťována povinností členů WTO zveřejnit pro ostatní členy každé přijaté obchodně politické opatření + pravidelnými prověrkami OP všech členů WTO

5. princip otevřeného, spravedlivého a nenarušeného soutěže - vytvoření spravedlivých podmínek obchodu (nediskriminační principy, obrana proti nekalým praktikám...)

6. princip podpory rozvoje reforem - mezinárodní spolupráce v oblasti obchodu → předpokládá se, že pravidla se budou i nadále měnit. Jde hlavně o pomoc rozvojovým zemím implementovat pravidla mnohostranného systému, zapojit se intenzivněji do světového obchodu, získávat z něho prospěch

Obchodně politický režim -vymezení popis

Společná obchodní politika:

společně celní tarify pro dovoz ze států

podpora exportu – komise podporuje export členských států (pořádáním fór na mezinárodní úrovni, prezentuje firmy členských států)

ochrana obchodu – evropská komise chrání své firmy (kvůli dumpingovým cenám...)

smlouvy s obchodními partnery (tedy s třetími zeměmi)

členěna na 6 oblastí:

dohody o celní unii (s Tureckem)

Dohoda o Evropském hospodářském prostoru – volný pohyb zb., osob, služeb a kapitálu

Evropské dohody – s postkomunistickými zeměmi, širší než klasické dohody

Lomské dohody- dohoda z Cotonu: smlouvy s bývalými koloniemi

Sektorové dohody – citlivé položky, např. textil, uhlí..

Nepreferenční obchodní dohody – např. se severoamerickým sdružením naftou, s vyspělými zeměmi

EU vyváží zpracované výrobky, dováží energie (plyn, ropu – Rusko a Norsko jsou hl. země, na kterých je EU energeticky závislá).

Obchodní přebytek vůči USA. USA to většinou razantně řeší, dlouhodobý přebytek nám nesvědčí, protože EU je vojensky závislá na USA.

Největší deficit je s Čínou, dřív byla EU významným investorem, ale to se změnilo – masivní dovoz z Číny.

Deficit s Japonskem – problém dlouhodobý (asi 30 let), dovoz hlavně Hi-Tech zboží.

Deficit i s Ruskem a Norskem – kvůli dovozu energií

Jaké jsou cíle společné obchodní politiky EU? Jak se realizuje v praxi?

CÍLE

Přispívat k

- harmonickému rozvoji světového obchodu

- odstraňování překážek obchodu a snižování celních bariér

- růstu konkurenceschopnosti EU na světovém trhu

- podpoře evropských zájmů a obhajobě evropských hodnot

v rozměru

- mnohostranném (WTO)
- dvoustranném a regionálním
- jednostranném

Cíle a principy společné obchodní politiky EU

Jednotné zásady pro

- úpravy celních sazeb
- uzavírání celních a obchodních dohod
- sjednocování liberalizačních opatření
- vývozní politiku
- obchodní ochranná opatření, vč. opatření v případech dumpingu a subvencování
- uzavírání dohod o obchodu službami
- uzavírání dohod týkajících se obchodních aspektů práv k duševnímu vlastnictví

Příspěvek obchodní politiky k růstu konkurenceschopnosti:

otevření unijního trhu

spolehlivý přístup k surovinám včetně energie a dalším vstupům

otevření trhů třetích zemí

zlepšení přístupu na trh a podnikatelského prostředí
odstraňování překážek obchodu, investic a podnikání

VÝLUČNÁ PRAVOMOC SPOLEČENSTVÍ

VÝJIMKA: pravomoc sdílená s členskými státy při

sjednávání dohod v oblastech přesahujících vnitřní pravomoc Společenství

ROZHODOVÁNÍ KVALIFIKOVANOU VĚTŠINOU

VÝJIMKY:

jednomyslné rozhodování u smluv, kde jednomyslnost vyžaduje přijetí vnitřních pravidel nebo pravidla přijata nebyla;
prostá většina při zavádění konečných antidumpingových a vyrovnávacích opatření

ČINNOST ORGÁNŮ EU

KOMISE

- návrhy k provádění společné obchodní politiky
- doporučení na sjednání mezinárodních smluv
 - vyjednávání o smlouvách, informace a konzultace s Výborem 133
- dialog s nevládními organizacemi a podnikatelskou sférou

RADA - zmocnění Komise k vyjednávání smluv a stanovení mandátu

- rozhodnutí na základě návrhů Komise
- uzavření smluv po konzultaci s Evropským parlamentem

EVROPSKÝ PARLAMENT

- informace a konzultace
- udělení souhlasu se sjednáním určitých smluv přesahujících rámec společné obchodní politiky

49. Obchodně politická opatření.

Popis tarifních a netarifních nástrojů mezinárodního obchodu.

Nástroje obchodní politiky:

1. Autonomní = ochrana vnitřního prostředí, protekcionismus
 - Tarifní nástroje (clo)
 - Kvantitativní nástroje (kvoty)
 - Dobrovolná omezení obchodu
 - Subvence (dumping)
 - Vývozní dotace
 - Administrativní bariéry (aliance, průkazy)
 - Měnové nástroje (smenný kurz)
2. Smluvní = dohody (bilaterální, multilaterální)
 - Obchodní smlouvy a dohody
 - Platební dohody
 - Regionální integrace

Autonomní a smluvní nástroje OP jsou v kompetenci Komise a Rady

(EP zatím nemá moc velké pravomoci v oblasti obchodní politiky a ani o ně výrazně neusiluje); omezeně rozhodují také členské státy

Ad 1. Autonomní nástroje:

- implementovány do OP na základě jednostranného rozhodnutí suverénního státu

- a) **regulace dovozu** – z nečlenských států, aby členské státy nebyly zaplaveny cizími výrobky; střetává se liberální filosofie (spotřebitel má právo si vybrat výrobek odkudkoliv, dle ceny a kvality – postihuje to výrobce) x pomoc výrobcům, aby nezkrachovali (i když budou růst ceny – to poškozuje spotřebitele); hlavně oblast zemědělství, nejvíce subvencí; existují 2 hlavní nástroje:

- **tarifní**

Jsou to především **cla** (peněžní částky, které státy vybírají v souvislosti s dovozem nebo vývozem zboží).

Pravidla určuje WTO. Týká se pouze nečlenských států. Trend je klesající – liberální doktrína, zásluhou USA.

Jeden z nejstarších nástrojů, ale jeho význam klesá. Důvodem zavedení cel byla především fiskální politika (příjmy do rozpočtu). Jak se postupně opouští, zavádí se tzv. 4 zdroj příjmů – do rozpočtu vstupují peníze dle podílu HDP na světovém HDP – nejvíce Německo. U cel existují výjimky ve vztahu k rozvojovým zemím. Dnes už pro průmyslově vyspělé státy záležitost celní zátěže není důležitá, protože často tvoří celní unie (ve vzájemném kontaktu nevybírají cla – pouze od třetích zemí).

Clo je svým obsahem daň, kterou vybírá stát za dovoz do země nebo vývoz ze země. Zvýšení celních sazeb omezuje celkový objem dovozu a tím i úroveň agregátní nabídky na domácím trhu. Bezprostředním efektem je vyšší cena a zvýhodnění podmínek pro domácí producenty.

Role cel je dnes v MO málo významná

-z hlediska EU role cel pro příjem do rozpočtu EU – tvoří pouze několik málo procentových bodů

-cla, která EU vybírá na hranicích s nečlenskými státy – automaticky plynou do rozpočtu EU, neplynou do národních rozpočtů

-pro většinu států EU jsou hlavními zahraničními obchodními partnery zase státy EU => role příjmu z cel není zas tak významná

-mnohem důležitější jsou cla pro rozvojové země – mohou využívat ochranných dovozních cel (aby omezily dovozy z vyspělých zemí a snížily tak konkurenci s národními producenty)

Typy cel:

- a) **dovozní a vývozní** (podle směru, kterým přechází zboží hranice)

- vývozní – většinou pouze v rozvojových zemích (cílem je bránit nadměrnému vývozu nezpracovaných surovin a také posílení příjmu do státního rozpočtu)

- dovozní – účelem je ochrana domácího trhu a výroby před zahraniční konkurencí

- b) **prohibitivní cla** – sazba je tak vysoká, že v podstatě znemožňuje dovoz

- c) **preferenční cla** – zvýhodněné celní sazby (uvedeny v dohodách – reciproční dohody mezi státy), obvykle jde také o nižší celní sazby, které se poskytují rozvojovým a nejméně rozvinutým zemím (Čína využívá svého statusu, že je to rozvojová země)

d) *diferenční cla* – uvalována v rozdílné výši na sejné zboží (závislé na tom, čeho tím chceme dosáhnout – např. v minulosti se vybírala na zboží dopravované cizími loďmi s cílem zvýhodnit domácí loď)

- **netarifní**

nástroje protekcionismu – cílem užívání je podpora rozvoje domácí ekonomiky nebo ochrana před nekalými obchodními praktikami zahraničních subjektů

- dnes jejich význam převyšuje význam celních nástrojů

- za netarifní překážku je pokládáno každé opatření (kromě cel), které nějakým způsobem ovlivňuje obchod (množstevní omezení dovozu či vývozu, licenční povolení na vybrané zboží, zdravotnické předpisy, kvóty...)

- souvisí s překážkami v obchodu, které se vyjadřují rozdíly v předpisech (zdravotnických, technologických, hygienických atd.)

Prvním nástrojem jsou **předpisy** (zdravotní, technické,...) – zvyšuje se jejich význam. Nedají se dobře kvantifikovat. Zdravotní – prasečí chřipka. Technické – hračky z Číny, oblečení, musí to být hodně dobře zdůvodněné (např. škodlivé látky) a zákaz je dočasný,

Další jsou **kvantitativní nástroje (kvóty)** – regulace je skrytá, ale je větší než se může zdát. Využívají se bezpečnostní zájmy – k regulaci a ochraně domácích výrobců. Dnes to platí spíše pro vztah vyspělý stát x rozvojovka.

Kvóty stanovují maximální objem určitého druhu výrobku, který je možno do země dovést ve stanoveném období.

Kvóta může být i nulová, což ve skutečnosti znamená zákaz dovozu. Stát se snaží regulovat příliv zahraničních výrobků, omezit dovoz konkrétních výrobků (k regulaci a ochraně domácích výrobců). Státy se snaží pomocí netarifních překážek ochraňovat svoje trhy, jsou pod tlakem svých firem (např. respekt na životní prostředí – pokud ne, právo dovozy omezovat). Zahrnují také problémy kolem ochrany duševního vlastnictví → můžou blokovat určité dovozy (muzikály,...)

Nakonec **dobrovolná omezení** – postižený stát souhlasí (aby získal přístup na trh a další výhody pro jiná odvětví).

- **ochrana před nadměrnými dovozy**

Určuje se procentuálně. Když je stát moc úspěšný v dovozech, musí zpomalit. Komise žádá u WTO tzv. **safeguard** (doložka ochrany), aby dovozce zpomalil.

b) **podpora vývozu** – je to dost problematické. Používají se vládní úvěry – organizace typu Czech Trade) nebo manipulace s měnovým kurzem (devalvace jako exportní nástroj), pro EU nepřipadá v úvahu (využívá Čína – uměle drží kurz nízko – má mimořádně velké exportní úspěchy)

Opatření na podporu vývozu jsou vývozní prémie (subvence). Zpravidla se poskytují ve formě odečtu daně, kterou by zboží bylo zatíženo při realizaci na domácím trhu.

c) **antidumpingová opatření** – nástroje pro regulaci dovozů na základě stížnosti firmy, že do tuzemské země chodí příliš zboží ze zahraničí, které se prodává pod náklady; Komise přinutí dovozce, aby dokázal, že neprodává za ceny nižší, než jsou ceny na trhu odkud pochází (složitě dokazování); když se prodává za ceny vyšší, tak to nevádí, protože tím nechtějí získat trh

EU má společnou obchodní politiku – nemá přirozeně cla, dlouhou dobu zde ale hrály roli netarifní překážky mezi členskými státy (zdravotnické předpisy,...) Odbourávání netarifních překážek mezi členskými státy EU bylo významnou prioritou v letech 1985-1992

Ad 2. Smluvní nástroje:

- vstupují v platnost na základě mezinárodních ujednání s jinými suverénními státy

- jsou to smlouvy o tom, v jakém rámci se bude uskutečňovat obchodní směna, vývozy, platby...

-těmito nástroji je regulován obchod mezi dvěma nebo více státy na základě vzájemné dohody

-základním smluvním rámcem pro obchodní politiku většiny států světa jsou dohody a **ujednání Světové obchodní organizace**

-smluvním rámcem OP není jen mnohostranný obchodní systém → patří do něj i **smlouvy preferenční** (jako jsou regionální obchodní dohody, dohody o volném obchodu, integrační seskupení, dohody komoditní, bilaterální obchodní dohody)

Smlouvy vytvářející rámec OP dělíme na mnohostranné, vícestranné a dvoustranné:

a) mnohostranné smlouvy – uzavírají se na bázi Světové obchodní organizace WTO (pokud uzavřu smlouvu se státem, dám mu určité preference => pak to platí i pro ostatní státy WTO, se kterými ale smlouvu nemám)

b) vícestranné smlouvy – např. dohoda o volném obchodu uzavřená mezi několika zeměmi (např. NAFTA, MERCOSUR, ES)

+ také některé dohody WTO, které jsou výjimkou ze smluv mnohostranných (např. Dohoda o vládních zakázkách, Dohoda o obchodu s civilními letadly ...)

+ dohody o poskytování jednostranných preferencí (např. dohoda ES se zeměmi Afriky, Karibiku a Tichomoří)

c) bilaterální dohody – dohody o volném obchodu, o celní unii, obchodní smlouvy či dohody o ekonomické spolupráci...

-ke smluvním nástrojům patří i ujednání v mezinárodní dopravě, celnictví, o ochraně duševního vlastnictví, v oblasti sanitárních norem...

-ke smluvnímu rámci patří také povinnosti státu, které vyplývají z jeho členství v mezinárodních organizacích (i když nejsou uzavřeny smlouvy nebo dohody) → např. v OECD jsou vydávána doporučení, které státy v souladu se svým členstvím závazně respektují

50. Role institucí, které upravují pravidla mezinárodního obchodu (GATT; WTO).

Charakteristika instituce, její role z historického hlediska i současnosti.

Evropské společenství:

Snahy o integraci v západní Evropě se objevily již ve 40. letech min. st. Integrace se vyvíjela 2 směry: Politická a ekonomická.

Politická integrace se snažila o vytvoření politického a obranného sdružení, ale nakonec se nerealizovala. 1954 vznikla západoevropská unie – politicko-vojenská organizace, nevyvíjela žádnou činnost, v r. 2000 formálně ukončila svoji činnost.

Ekonomická integrace si dala za cíl obnovit hospodářství po 2. sv. válce. (1939-1945).

- 1949 se začíná rýsovat evropské společenství. Do té doby existovala pouze mezinárodní organizace NATO, byly založené na mezinárodní smlouvě mezi státy, které se staly členy, na úrovni mezinárodního práva. Pramenem je mezinárodní smlouva, společně vykonávají činnosti ve vymezené oblasti. Všechny státy a organizace jsou na stejné úrovni. Každý může vystoupit, kdy se mu zachce, organizace jim nemůže nic nařídít. Jakýkoliv výstup této organizace musí mít formu mezinárodní smlouvy.
- Koncepte nadstátní, nadnárodní organizace
- Zakladatelé této teorie vycházeli z toho, že se vytvoří organizace, která bude mít pravomoc vůči členským státům. Členské státy předávají část své suverenity, která odpovídá tomu, čím se zabývá ta daná organizace, je vázán usnesením.
- 1951 první nadnárodní organizace EHS- Evropské společenství uhlí a ocele. Členskými státy byly FR, Něm, It, Benelux. Přenesli svoji pravomoc v oblasti těžby uhlí a ocele na Brusel. Nemohly rozhodovat, rozhodovalo za ně společenství. Dnes již neexistuje.
- 1957 vznik EHS a EURATOM – existuje dodnes, EHS= ES – samostatný subjekt. Provádí svou vlastní politiku odlišnou od členských států (př. Jednotný vnitřní trh – volný pohyb zb. a sl.) Rozhodování ES probíhá tak, aby byly hájeny zájmy jak společenství, tak členských států.

1992 uzavřena Maastrichtská smlouva o EU, v platnost vstupuje v r. 1993.

Evropská unie:

- Není mezinár. Organizací
- Nemá právní subjektivitu, z hlediska práva neexistuje
- Sdružení států
- Členské státy evropských společenství mezi sebou realizují spolupráci v dalších oblastech, které nepatří do ES a EURATOM
- Stojí na 3 vnitřních složkách:
 - o ES a EURATOM, komunitární pilíř, nadstátní
 - o *Společná zahraniční a bezpečnostní politika*, mezivládní
 - o a III. Neexistuje žádná nadstátnost, EU nemá pravomoci vůči členským státům, jsou na koncepci mezinárodní smlouvy

Mezinárodní organizace:

- mezinárodní organizace, ať už mezivládní, nebo nevládní, ovlivňují mezinárodní obchod vytvářením pravidel a podmínek pro uskutečňování mezinárodních obchodních transakcí

- do mezinárodních obchodních organizací se sdružují státy nebo nevládní subjekty s cílem podporovat mezinárodní obchod, usnadňovat jeho procesy a liberalizovat obchodní toky

- členství v organizacích je dobrovolné, svým členstvím se členové zavazují provádět závěry plynoucí z jednání organizací, dále se snaží prosazovat záměry své zahraniční obchodní politiky

ČR je členem WTO, IBRD, IMF, OSN, OECD, EBRD, NATO, EU

GATT- všeobecná dohoda o clech a obchodu (General Agreement on Tariffs and Trade)

- Vytvořena 1947 jako provizorium do doby než bude WTO
- mnohostranná dohoda obsahující pravidla pro řízení obchodu a pro fórum, Světovou obchodní organizaci (WTO), k jednání o obchodních záležitostech a řešení obchodních sporů mezi členy. GATT je významná jak pro podnikatele, tak i pro spotřebitele, neboť její pravidla a postupy vytvářejí rámec pro mezinárodní obchod a obchodní politiku. Ta má reálný dopad na výběr zboží dostupného spotřebitelům a jeho cenu.
- *Hl. cíl*: postupná liberalizace mezinárodního obchodu, snižování celního zatížení
- GATT je narozdíl od WTO smlouva a má smluvní strany, WTO je mezinárodní organizace a má členy.
- Československo bylo zakládajícím členem GATT, je členem od roku 1948.

Jednání v rámci GATT se uskutečňovala v rámci tzv. kol "rounds" - šlo o setkání svolaná ad hoc. Od r. 1947 bylo dokončeno 8 kol jednání:

- 1947 – Ženevské kolo (Geneva round)
- 1949 Annecy, Francie
- 1950-51 Torquay, VB
- 1956 Ženeva
- 1960-62 Dillonovo kolo
- 1964 – 67 Kennedyho kolo
- 1973 – 79 Tokijské kolo
- 1986 – 94 Uruguayské kolo

- **cílem GATT** je snížit míru ochranných obchodních opatření a zajistit poctivé a rovné obchodní dohody mezi státy. Počátkem osmdesátých let Všeobecná dohoda o clech a obchodu už zjevně dále nesouvisela s realitou světového obchodu tak, jako ve 40. letech. Světový obchod se stal daleko více komplexním a důležitým, než před 40 lety: globalizace světové ekonomiky byla v plném proudu, obchod ve službách – nepokryván GATT pravidly – byl hlavním zájmem více a více zemí a mezinárodní investice expandovaly. Tyto a další faktory přesvědčily členy GATT, že by se měli pokusit o nové úsilí o posílení a rozšíření multilaterálního systému.

V duchu výsledků Bretton Woodské konference měla být založena i mezinárodní obchodní organizace (ITO), v průběhu přípravy založená přejmenovaná na světovou (WTO), jako součást většího plánu na obnovení hospodářství po 2. světové válce. Jako provizorní řešení byla přijata pouze část smlouvy o WTO jako GATT upravující obchod a cla. Její prozatímní užití bylo zajištěno. Prozatímním Protokolem. Kvůli zamítavému postoji Senátu USA však k jejímu vzniku nedošlo a provizorní GATT zůstala v platnosti po desetiletí.

Rozlišujeme tedy původní GATT 47 (verze z roku 1947 + dodatky do ukončení Uruguayského kola) a GATT 94, která je dohodou v rámci WTO a nezahrnuje tedy organizační složku která byla nahrazena WTO. Naopak zahrnuje i dodatky z Uruguayského kola.

WTO – Světová obchodní organizace (World Trade Organization)

- Mezinárodní organizace
- Sídlo : Švýcarsko, Centre William Rappard, Rue Lausanne 154; 1211 Geneve 21
- Rozpočet : 189 mil CHF (r.2009)
- Sekretariát : 625; v čele je od r. 2005 Generální ředitel Pascal Lamy (v r. 2009 zvolen na další 4 roky)
- Nástupce GATT (GATT byl od 1. ledna 1995 nahrazen Světovou obchodní organizací, původní GATT 47 zůstal v platnosti mezi některými členy)
- Sjednána a podepsána účastnickými státy dne 15. Dubna 1994 v Marrakeši na základě negociačních jednání, která proběhla v letech 1986-1994 v rámci tzv. Uruguayského kola týkajícího se jak liberalizace obchodu se zbožím, tak i vytvoření základního rámce pro liberalizaci služeb,
- *WTO byla zřízena od 1. ledna 1995. Sdružuje v současné době 153 členských států, ČR je zakládajícím členem*
- v rámci WTO - do mnohostranných jednání byly zařazeny další oblasti obchodu, jako jsou zemědělské výrobky, služby, práva k duševnímu vlastnictví, byla upřesněna řada pravidel obchodu, byl ujasněn výklad některých ustanovení dohod, bylo posíleno urovnání obchodních sporů a stanoven systém prověřování obchodních politik členů.

Další činnosti:

- sledovat dodržování pravidel mezinárodního obchodu
- organizovat obchodní jednání
- sledovat národní obchodní politiky
- urovnávat spory mezi vládami
- omezení protekcionismu,
- spolupráce s ostatními mezinárodními organizacemi

Role WTO:

- má sloužit jako institucionální základna pro rozvoj multilaterálního obchodního systému, která má vést k plošné liberalizaci mezinárodního obchodu. Nikoliv k absolutní liberalizaci (pouze k takové, která bude kompenzovat negativní dopady globalizace na ty systémy a struktury, které si žádají ochranu – spravedlivý a trvale udržitelný rozvoj).
- upravuje obchodní pravidla mezi jednotlivými členskými státy, prozkoumává obchodní politiky členů a usiluje o efektivní urovnání obchodních sporů, dále má také spravovat všechny dohody v rámci WTO, sloužit jako fórum pro obchodní vyjednávání, poskytovat technickou pomoc a výcvik pro rozvojové země a spolupracovat s mezinárodními organizacemi.

hlavním cílem je:

- zvýšení výroby a obchodu se zbožím a službami v návaznosti na optimální využití světových zdrojů v souladu s cílem trvalého rozvoje a zachování životního prostředí
 - Další cíle jsou:

- úsilí o zvýšení životní úrovně;
- dosažení plné zaměstnanosti;
- rostoucí úroveň reálného důchodu;
- zvýšení výroby a obchodu se zbožím;
- úsilí, aby se rozvojové země podílely na růstu mezinárodního obchodu;
- ochrana životního prostředí a další.

Řídícím orgánem je konference ministrů, která se schází každé dva roky. V mezidobí vykonává většinu jejich pravomocí Generální rada složená ze zástupců všech členských států (ta vykonává i funkci Orgánu pro řešení sporů a Orgánu pro přezkoumávání obchodní politiky).

Další orgány

- Rada pro obchod se zbožím (v rozsahu dohody GATT)
- Rada pro obchod se službami (V rozsahu dohody GATS)
- Rada pro obchodní aspekty práv k duševnímu vlastnictví (v rozsahu dohody TRIPS)

Každodenní práci organizace řídí Sekretariát, řízený Generálním ředitelem.

Jednání v rámci WTO

Většina dohod ve WTO je uzavírána na základě konsenzu všech zemí. Výhoda konsenzu je to, že pomáhá najít nejjednodušší akceptovatelné řešení. Hlavní nevýhodou je ale to, že dojít ke konsenzu vyžaduje mnoho kol jednání a času a také tendence k používání dvousmyslného jazyka v konečných dohodách, což výrazně zhoršuje budoucí interpretaci dohod. Ve skutečnosti nejsou WTO dohody schvalovány konsenzem všech členů, ale procesem neformálních jednání v menších skupinkách zemí. Takováto jednání se nazývají jednání v „Zelených pokojích (Green rooms)“ podle barvy kanceláře generálního ředitele WTO. Tato jednání jsou často kritizována mnohými členy WTO z rozvojových zemí, kteří nejsou na tato jednání přizváni.

Prozatím posledním členem WTO se staly Kapverdské ostrovy, jež mají členství zapsáno k 23. červenci 2008. V současné době probíhá proces přijetí u 30 kandidátských zemí — viz.

http://www.wto.org/english/thewto_e/acc_e/acc_e.htm. Mezi uchazeče o členství ve WTO patří země na téměř všech stupních ekonomického a politického vývoje. Jedná se například o Ruskou federaci, Bělorusko, Srbsko či Černou horu, ale i země malé jako Andora, Seychely, Samoa, země s přechodovou ekonomikou (např. většina bývalých republik SSSR, Bosna a Hercegovina) a řada dalších zemí (např. Jordánsko, Alžírsko, Súdán, Vietnam, Laos, Kambodža a mnoho dalších)

Další organizace:

- **Mezinárodní rozhodčí soud (ICC)**

Řeší mezinárodní obchodní spory na nejvyšší úrovni.

Stálý rozhodčí soud (SRS) v Haagu - Stará se o pokojné vyřizování mezinárodních sporů

- **Organizace pro evropskou hospodářskou spolupráci – OEEC + Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj OECD** (Organisation for European Economic Co-operation + Organisation for Economic Co-operation and Development)
 - Je to mezvládní organizace 33 ekonomicky nejrozvinutějších států na světě, které přijaly principy demokracie a tržní ekonomiky.
 - OEEC byla ustanovena v r. 1948, sdružovala 18 západoevropských států, které přijaly poválečnou pomoc ve formě Marshallova plánu. Cílem bylo plnění Mars. Plánu, ale také hospodářská spolupráce při poválečné obnově evropských zemí.
 - Cílů bylo dosaženo v 50. letech, proto OEEC končí a jejím nástupcem se stává OECD v r. 1961.
 - OECD koordinuje ekonomickou a sociálně-politickou spolupráci členských zemí, zprostředkovává nové investice, prosazuje liberalizaci mezinárodního obchodu. Cílem OECD je napomáhat k dalšímu ekonomickému rozvoji, potlačení nezaměstnanosti, stabilizaci a rozvoji mezinárodních finančních trhů. Má 33 členů a i nás ČR

Hlavními cíli jsou:

- vysoký trvale udržitelný rozvoj hospodářství a zaměstnanosti v členských zemích
- Zdravá hospodářská expanze
- Rozvoj světového obchodu
- Soustředění na sociální problémy

Těchto cílů mělo být dosaženo uvolněním pohybu zb., sl, kap. A plateb mezi členskými zeměmi. Základna zahrnuje i mimoevropské vyspělé státy, jako USA, Kanadu, Japonsko, Austrálii, Nový Zéland. Od pol. 90. Let je členem i ČR.

- **NAFTA (Severoamerická zóna volného obchodu)**

zkráceně NAFTA z angl. North American Free Trade Agreement) je obchodní dohoda spojující **Kanadu, Spojené státy americké a Mexiko** se snahou omezit obchodní a celní bariéry a liberalizovat obchod.

Vznik: 1994

Typ integrace: ekonomická

Členové: Kanada, Mexiko, Spojené státy americké

- **Mezinárodní obchodní komora v ČR**

Mezinárodní obchodní komora (International Chamber of Commerce - ICC) byla založena v roce 1919, sídlí v Paříži. Dnes reprezentuje tisíce společností a asociací z více než 120 zemí.

Prostřednictvím národních výborů ICC podnikatelé přenášejí své zájmy, stanoviska a názory na představitele nejvyšších orgánů, institucí a vlád všech zemí, včetně OSN, EU, WTO, OECD, u kterých má ICC poradní status na nejvyšší úrovni.

- **EFTA**

- Evropské sdružení volného obchodu
- *European Free Trade Association*
- společenství čtyř evropských států, které vzniklo 3. května 1960 jako alternativa pro ty státy, kterým nebylo dovoleno (zejména ty chudší), nebo které si nepřály (zejména ty bohatší) připojit se k Evropské unii.
- Vzniklo z iniciativy Švédska, dalšími zakládajícími členy byly Rak, Dánsko, Norsko, Portugalsko, Švýcarsko, VB. Postupně státy přecházely do Společenství, čímž přestaly být členy EFTA. V současnosti jsou členy Island, Lichenštějnsko, Norsko a Švýcarsko.

- **CEFTA**

CEFTA, Central European Free Trade Agreement, tedy Středoevropská zóna volného obchodu, sdružuje některé evropské země, které nejsou členy Evropské unie, ale jednou pravděpodobně budou. Dnes má osm členů: **Albánie, Bosnu a Hercegovinu, Chorvatsko, Makedonii, Moldavsko, Černou Horu, Srbsko a Kosovo. Česká republika** byla členem.

Vznik: 1991

- **Asociace Center světového obchodu**

World Trade Centers Association (WTCA), sdružuje cca 300 Center světového obchodu z téměř 100 zemí s cílem rozvíjet a podporovat mezinárodní obchod.

- **APEC**

Asijsko-pacifického hospodářského společenství (Asia Pacific Economic Cooperation) APEC, jehož cílem je podpora udržitelného hospodářského růstu a prosperity v asijsko-tichomořském regionu.

- **Organizace spojených národů OSN**

- Cíli jsou udržování mezinárodního míru a bezpečnosti, rozvíjení přátelských vztahů mezi národy, spolupracování při řešení mezinárodních ekonomických, sociálních, kulturních a humanitárních problémů a na prosazování respektu pro lidská práva a základní svobody a být centrem pro sladění akcí národů zaměřených na tyto cíle.
- Založena 24.10.1945 na základě uznání Charty OSN státy: Čínou, Francií, Sovětským svazem, USA a dalšími
- V čele Ban Ki-moon (od 1.1.2007)
- V současnosti má 192 členů včetně ČR
- Sídlo New York
- je mezinárodní organizace sdružující většinu států na Zemi, které se zavázali spolupracovat při podpoře zásad a cílů vytyčených v její Chartě. Myšlenka založit světovou organizaci, která by se snažila o mír, vznikla na konci první světové války. OSN vznikla 24. října 1945, potom jak byla Charta ratifikována pěti stálými členy Bezpečnostní rady Čínou, Francií, Ruskem, USA, Spojeným královstvím a většinou z dalších 46 signatářských zemí.

- **Konference OSN o obchodu a rozvoji -UNCTAD**

- Konference OSN o obchodu a rozvoji byla ustavena v r. 1964 a je základním orgánem Valného shromáždění pro problematiku obchodu a rozvoje. Cílem činnosti UNCTAD je posilování obchodu a ekonomického růstu zejména v rozvojových zemích a jejich zapojení do světové ekonomiky. UNCTAD provádí výzkum a analýzy, organizuje mezivládní jednání, technickou spolupráci a také součinnost s občanskou společností a soukromým sektorem.
- Nejvyšším rozhodovacím orgánem UNCTAD je Konference. Sestává ze 192 členských států a zasedá každé 4 roky. Výkonným orgánem je Rada pro obchod a rozvoj, která se schází jednou ročně.
- Roční rozpočet činí zhruba 45 mil. USD vyčleněných z vnějších zdrojů a představují přibližně 24 mil. USD.
- Úspěšný v rozvojových zemích tím, různé programy rozvoje soukromého sektoru v nich. Jinak celkově instituce na podporu obchodu a politiky. V partnerství se Světovou obchodní organizací (WTO) Zastřešujícím cílem je pomoci rozvojovým zemím k dosažení udržitelného rozvoje prostřednictvím exportu.

Mimo téma, ale pro jistotu dobré vědět: Evropská společenství

Evropské společenství uhlí a oceli ESUO

Smlouva podepsána v Paříži (Pařížská smlouva) v dubnu 1951 evropskou šestkou, vstoupila v platnost 1952, měla konkrétní dobu trvání – 50 let. Proto v r. 2002 zanikla, byla vstřebána do ES. Cílem bylo vytvoření společného trhu uhlí a oceli a podpoření dalšího ekonomického růstu spojeného s technologickým zdokonalováním výroby a také: uhlí a železo nutné pro vedení války . Vzájemná kontrola (kontrola Německa a Porúří)

Montánní unie – první krok v poválečné integraci, oficiálně byla nazvána ESUO

Evropské společenství pro atomovou energii – EURATOM

1957 na základě Římské smlouvy, celá ekonomika mimo uhlí a ocel, a ekonomické využití jaderné energie

1951 Pařížská smlouva = ESUO

1957 Římské smlouvy = EJS a EURATOM

Pařížská smlouva byla uzavřena na dobu 50 let od vstupu v platnost. To je důvod, proč její platnost skončila dne 23.7.2002. Pokud jde o obě Římské smlouvy, jejich platnost není časově omezena.

Společenství: z počátku fungovala jako celní unie a tzv. společný trh

- Uvnitř společenství byla postupně snižována až odbourána cla, rušena kvantitativní omezení obchodu a zakázána daňová diskriminace dováženého zboží

V pol. 60.let (1967) došlo Slučovací smlouvou k vytvoření jednotného systému orgánů všech tří Společenství, aby byla odstraněna zbytečná duplicita, resp. Triplicita.

V 80.letech se objevuje nutnost urychleně zavést úplně volný pohyb zboží, všech osob, nejen pracovníků, a zcela uvolnit pohyb kapitálu – Jednotným evropským aktem (1986) byla vytvořena koncepce jednotného vnitřního trhu, tedy prostoru bez vnitřních hranic, v němž je zcela zajištěn volný pohyb zboží, osob, služeb, kapitálu. Tímto JEA byl stanoven závazný termín pro vytvoření takového trhu (31.12.1992)

Od r. 1992 se tedy Společný trh mění na Jednotný vnitřní trh. Vzhledem k tomu, že věcná působnost EHS překročila ekonomický rámec, bylo také záhodno přejmenování společenství. V r. 1992 byla uzavřena Maastrichtská smlouva zakládající Evropskou unii, obsahující dohodu o vytvoření měnové unie a společné měny, přejmenování EHS na ES (Evropské společenství)

Vývoj EU:

Zakládající státy 1951, 1957 – Francie, Německo, Itálie, Belgie, Nizozemí, Lucembursko

První rozšíření 1973 – VB, Irsko, Dánsko (tzv. Severní rozšíření)

Druhé rozšíření 1981- Řecko

Třetí rozšíření 1987 – Španělsko, Portugalsko

Čtvrté rozšíření 1995 – Rakousko, Finsko, Švédsko

Páté rozšíření 1.5.2004- Česká republika, Estonsko, Kypr, Litva, Lotyšsko, Maďarsko, Malta,

Polsko, Slovensko, Slovinsko

Šesté rozšíření 2007- Bulharsko, Rumunsko

51. Hlavní trendy mezinárodního obchodu.

Popis a vymezení teritoriální struktury mezinárodního obchodu.

Trendy MO v minulosti a dnes (vhodné pro 51. a 52.)

V MINULOSTI:

- Rozvoj metropolí a kolonií- vzájemná směna, podpora MO
- Rozvoj infrastruktury, dopravy, služeb- zajišťují směnu, podpora MO
- Ekonomická krize
- Vznik projektů na podporu MO (B-W,WTO,..)
- Modernizace, technologie- zvýšení atraktivity východu pro západ, podpora MO
- Protekcionismus- (ochranářství) znamená ochranu vlastního trhu, výrobců a spotřebitelů pomocí cel, kvót a podobných opatření, která mohou vést k praktické neexistenci MO
- Liberalizace- představuje volný obchod, snižování celní zátěže, podpora MO
- Politická stabilita a nestabilita (vátky)- narušuje vývoj MO

DNES:

- Dříve snaha o jednotný trh volného obchodu, dnes EU (funguje jednotný vnitřní trh = volný pohyb zboží. Dodávky se neproclívají, pro výrobky platí jednotné normy. Neexistují žádné technické, hygienické nebo veterinární bariéry), podpora MO
- mimo EU – fungují zde všechna opatření obchodní politiky (cla, množstevní kvóty, překážky, normy)
- Celosvětová ekonomická krize
- zvyšování konkurenceschopnosti- výrobky s přidanou hodnotou, produkty na bázi nových technologií, produkty „šité na míru“, produkty spojené s rozsáhlými službami pro zákazníka, odlišný spotřebitelský vkus a preference (podpora MO- umožňuje uspokojení potřeb všem spotřebitelům)
- Velká role Japonska- technika, modernizace
- Geopolitika
- Odlišnost přírodních a klimatických podmínek (těžba ner. surovin, zemědělství, cestovní ruch)
- Kurzové riziko – pohyb kurzu může zásadně ovlivnit ne/výnosovost obchodu, jednotná měna EURO tu bariéru v rámci EU odstraňuje
- Politická stabilita, koupěschopnost místního obyvatelstva, korupce,....
- Konflikt výroby a spotřeby – výroba se specializuje, spotřeba se diferencuje, dovoz umožňuje domácím výrobcům potřebnou specializaci
- Snaha o zvyšování efektivity výroby (rostoucí míra dělby práce na mezinárodní úrovni, efektivní využití technologií, nutnost vyrábět určité množství, aby byl realizován zisk)
- Zásahy státu (např. ochranou výrobců v určitém odvětví, udržení zaměstnanosti a koupěschopnosti, nebo ekonomickou nevyspělostí země. Vede to k neefektivnímu chování „chráněných“ ekonomických subjektů a dlouhodobě i ke snížení konkurenceschopnosti. Na druhou stranu vlády potřebují udržet nezaměstnanost na přijatelné míře, aby nebyly vyvolány sociální nepokoje. Protekcionistická opatření by měla být vždy důkladně zvažena s ohledem na konkrétní situaci)

Teritoriální struktura:

1. Státy s vyspělou tržní ekonomikou
2. Státy EU
3. Státy ESVO
4. Ostatní státy s vyspělou tržní ekonomikou
5. Rozvojové země
6. Evropské státy s tranzitivní ekonomikou
7. Společenství nezávislých států
8. Ostatní
9. Nespecifikováno
10. Země OECD

Vymezení Evropské unie v mezinárodním obchodě

1. EU ve světě

Evropská unie, vědoma si svého globálního významu v hospodářském a obchodním měřítku, využívá svoji sílu v zájmu jiných, jakož i sebe samotné. EU podporuje prosperitu a demokratické hodnoty po celém světě; tím rovněž pomáhá upevňovat stabilitu a blahobyt občanů na svém území. Integrace nových zemí do EU posiluje její úlohu na mezinárodní scéně. EU je největší obchodní silou na světě; je rovněž největším zdrojem pomoci rozvojovým zemím. Vytvořila aktivnější zahraniční a bezpečnostní politiku se schopností řídit krize a vést mírové mise v rámci Evropy i daleko za

jejími hranicemi. V dnešním složitém světě přidala EU k tradičním nástrojům zahraniční politiky nástroje nové. Unie se například postavila do čela mezinárodní kampaně za řešení problému globálního oteplování a změny klimatu. Globální problémy vyžadují globální řešení.

2. Obchodní vztahy EU se třetími zeměmi

Dvoustranný rozměr obchodních vztahů EU charakterizuje velký počet preferenčních dohod a ujednání, meziregionálních iniciativ a dalších dohod.

Mezi preferenční bilaterální dohody sjednávané EU patří **Dohody o volném obchodu (FTAs)**. Těmito dohodami jsou odstraněna cla a jiné omezující úpravy obchodu mezi stranami dohody se zbožím pocházejícím z území smluvních stran. Dohody se netýkají ale pouze vzájemného obchodu, řeší například i práva duševního vlastnictví a služby. V souladu se strategií „**Global Europe Competing in the World**“ byla v roce 2007 zahájena jednání o FTA nové generace s Jižní Koreou, Indií, státy uskupení ASEAN (JV Asie), zeměmi Střední Ameriky a Andského společenství. V roce 2008 bylo zahájeno jednání o tomto typu dohody také s Ukrajinou. Sjednávány jsou i další dohody tohoto typu, například s Kanadou.

Zvláštní místo mezi preferenčními dohodami EU mají **Dohody o ekonomickém partnerství** se zeměmi skupiny **AKT** (Afrika, Karibik, Tichomoří), které zároveň tvoří důležitý pilíř vnější rozvojové pomoci EU.

Teritoriální struktura MO

V lednu až dubnu 2010 vzrostl na bázi EUR meziročně v průměru vývoz EU27 o 12,6 % a dovoz EU27 o 10,9 %. Vývoz EU15 a 12 nových členských států EU byl meziročně v průměru vyšší o 11,9 % a 18,6 % a dovoz těchto států meziročně v průměru vzrostl o 10,4 % a 15,1 %. V porovnání se stejným obdobím 2009 zaznamenaly meziroční snížení vývozu pouze 2 státy EU (Irsko a Lucembursko) a dovozu čtyři státy EU (Dánsko, Irsko, Řecko a Lucembursko).

5 největších evropských exportérů

- 1) Německo
- 2) Francie
- 3) Nizozemsko
- 4) Velká Británie
- 5) Itálie
- 6) Belgie

Vliv na export má nejčastěji velikost země, jejich tradiční hospodářství (rozuměn, že tradičně jsou v něčem nejlepší), jejich poloha a historický vývoj.

V případě Německa (nedávno největší exportér na svět – dnes Čína) je to pověst (precizní práce) automobily, technologie atd.

Velká Británie je jedním z největších poskytovatelů služeb.

Hlavní partneři v mezinárodním obchodě pro EU 27 směrem k nečlenským státům

Směrem k nečlenským státům (export z EU27) jsou hlavními partnery EU27 **Spojené státy, Čína, Rusko, Švýcarsko, Norsko** a další jako Japonsko, Turecko, Jižní Korea. Těchto 5 největších partnerů má v celkovém objemu ZO EU27 váhu cca 50%+ (v roce 2009 52,6%), tudíž mají velký/strategický význam pro EU27 v ZO.

| | Vývoz 09 v % | Dovoz 09 v % |
|-----------|--------------|--------------|
| USA | 18,7 | 13,3 |
| Čína | 7,5 | 17,9 |
| Rusko | 6 | 9,6 |
| Švýcarsko | 8,1 | 6,1 |
| Norsko | 3,4 | 5,7 |
| Japonsko | 3,3 | 4,7 |

Mezi pěti hlavními obchodními partnery EU (Spojené státy, Čína, Rusko, Švýcarsko, Norsko) byl v oblasti exportu stav následující:

- Do Spojených států se ve velkém vyvážely všechny skupiny exportů kromě surovin, které byly z jedné pětiny exportovány do Číny. Nejvíce do Číny ale byly exportovány (hodnotově vyjádřeno) stroje a dopravní prostředky (tyto skupiny tvoří polovinu exportu do Číny).
- V oblasti importu bylo do EU27 nejvíce energetický produktů importováno z Ruska, chemických produktů z USA a strojů a automobilů z Číny a USA.

1) EU a Čína

Největšími odběrateli čínského zboží jsou Evropská unie, USA, Hongkong, země ASEAN a Japonsko (pořadí dle výše vývozu z ČLR), zatímco mezi největší dodavatele do ČLR patří Japonsko, Evropská unie, země ASEAN, Korejská republika, Tchaj-wan a USA (pořadí dle výše dovozu do ČLR).

EU je s hodnotou vzájemného zahraničního obchodu 364,1 mld. USD za rok 2009 největším obchodním partnerem ČLR (ČLR je 2. největším obchodním partnerem EU). Vývoz z ČLR do EU činil 236,3 mld. USD a dovoz z EU do ČLR 127,8 mld. USD, obchodní přebytek ve prospěch ČLR dosáhl 108,5 mld. Komoditní struktura zahraničního obchodu mezi ČLR a EU je velice široká od výrobků s nízkou přidanou hodnotou (suroviny, textil, zemědělské výrobky) až po elektromechanické a hi-tech výrobky. Čínský vývoz hi-tech výrobků do EU významně roste (hlavní vývozní položky zahrnují počítače a jejich části, elektrické výrobky, telekomunikační zařízení a jejich části).

Obchodní výměna mezi Čínou a EU stále narůstá. Růst zahraničního obchodu a vysoké pozitivní saldo v posledních 5 letech představovaly silnou stránku čínské ekonomiky. V uplynulých devíti letech se hodnota evropského vývozu do Číny ztrojnásobila z původních 26 na 82 miliard v roce 2009. Čína zvýšila za stejné období svůj export do Evropy ze 75 na 215 miliard eur. Velká část exportu Číny jde přes Hongkong, který je ve statistikách Číny vykazován odděleně, a tím dochází ke zkreslení výše skutečného čínského exportu např. do Evropy.

Čína v roce 2009 převzala, místo Německa, roli hlavního exportéra zboží a služeb, tvořila 9,6% světového obchodu. Za ní bylo Německo, USA, Japonsko a Holandsko.

Současně byla 2. největším importérem, první byly USA, pak Německo, Francie, Japonsko...

-v době „největší“ krize: Čína zachránila svoji stabilitou i asijské trhy v době krize, sice zaznamenaly určitý pokles, ale nikterak markantní. Pokračuje pozitivní růst HDP v rozvojových ekonomikách - kvůli silnému výkonu Číny a Indie -hlavní měny byly zjevně pod značnými výkyvy oproti \$od začátku ekonomické krize. Kromě čínského yuanu, který byl vůči \$ stabilní od července 2008.

EXPORT: Čína zaznamenala poměrně malý pokles - 10,5%, oproti např. USA -13,9%, JAPONSKO 24,8%, EU 14%.

Podíl Číny na exportu do EU během let 2000-2009 výrazně stoupl.

IMPORT: pokles hlavně USA a EU (16,5% a 14,5%) - větší než světový průměr, Japonsko bylo téměř shodné se světovým průměrným poklesem. Zatímco Čína naopak své nákupy zvýšila a to o 2,8%. Ten růst je proto, že Čína hromadí nerostný suroviny a jiný přírodní zdroje/bohatství, zatímco ceny těchto surovin dočasně klesají.

Komoditní struktura zahraničního obchodu je velice široká od výrobků s nízkou přidanou hodnotou (suroviny, textil, zemědělské výrobky) až po elektromechanické a hi-tech výrobky. Čínský vývoz hi-tech výrobků do EU významně roste (hlavní vývozní položky zahrnují počítače a jejich části, elektrické výrobky, telekomunikační zařízení a jejich části).

Největšími obchodními partnery Číny jsou EU, USA a Japonsko. Největšími odběrateli čínského zboží jsou Evropská unie, USA, Hongkong, země ASEAN a Japonsko (pořadí dle výše vývozu z Číny), zatímco mezi největší dodavatele do Číny patří Japonsko, Evropská unie, země ASEAN, Korejská republika, Tchaj-wan a USA (pořadí dle dovozu do Číny). Značným problémem pro Evropskou unii zůstává záporná obchodní bilance s Čínou. A to jak EU jako celku, tak všech členských zemí. Pro Čínu je tato situace výhodná a může z ní těžit. EU to způsobuje problémy, a to zejména kvůli dovozu levných výrobků.

2) EU a Spojené státy americké

EU usiluje o efektivní a vyvážené partnerství se Spojenými státy, jež jsou jejím největším obchodním partnerem. V roce 2007 obě strany společně vytvořily Transatlantickou hospodářskou radu, politický orgán dohlížející na posilování hospodářských vztahů. V nedávné době společně přijaly plán těsnější spolupráce na řešení krizí a prevenci konfliktů. EU usiluje rovněž o spolupráci v oblasti boje proti změně klimatu a na reformě bankovního systému v reakci na finanční krizi.

Hodnota zahraničního obchodu USA se podílí na hodnotě HDP zhruba 25%, což je mnohem méně než u většiny evropských států. **USA jsou největším světovým vývozcem i dovozcem** (hodnota zboží a služeb dohromady). USA jsou zároveň 3. největším vývozcem zboží po Číně a Německu a největším světovým dovozcem zboží. Výsadní postavení mezi obchodními partnery USA zauímají Kanada, Čína a Mexiko.

USA vykazují dlouhodobě deficit obchodní bilance.

Podle Národní exportní iniciativy prezidenta Obamy z roku 2010 patří mezi prioritní exportní trhy pro USA 6 následujících zemí: **Indie, Vietnam, Turecko, Saudská Arábie, Kolumbie a Jižní Afrika**.

Vzájemný obchod USA s EU dosáhl hodnoty 502,4 mld. USD. Spojené státy zaznamenaly deficit obchodní bilance ve výši 61,2 mld. USD (16,3% celkového obchodního deficitu). Dovoz ze zemí EU dosáhl hodnoty 281,8 mld. USD (14,5% celkového amerického importu). Vývoz do EU dosáhl hodnoty 220,6 mld. USD (14% celkového amerického exportu).

USA mají se zeměmi EU dlouhodobě pasivní obchodní bilanci.

Nejdůležitější netarifní překážky (NTB) obchodu a investic mezi EU a USA. Netarifními překážkami jsou všechna necenová a nekvantitativní omezení v obchodu se zbožím a službami a v investicích, a to jak na federální, tak státní úrovni. Patří k nim tedy jak opatření na hranicích (celní procedury, apod.), tak opatření plynoucí z domácích zákonů, nařízení a praxe, uplatňovaná na území státu.

Hlavními sektory, na které by odstranění NTB mělo největší dopad, by v případě EU byl automobilový, chemický, farmaceutický a potravinářský průmysl a výroba elektrotechnických strojů. V případě USA by hlavní zisky plynuly do výroby elektrotechnických strojů, chemického a farmaceutického průmyslu, finančních služeb a pojišťovacího sektoru.

3) EU a Rusko

Rusko je pro EU třetím největším obchodním partnerem po Číně a USA. V roce 2009 vyvezla EU do Ruska zboží za celkových 65,5 miliard euro a dovezla zboží za zhruba 115 miliard.

Rusko je pro Unii velmi významným strategickým partnerem stejně jako Unie pro Rusko. Sedmadvacítka je životně závislá na ruských dodávkách klíčových energetických surovin (EU je největším světovým dovozcem energie a jejím druhým největším spotřebitelem), její východní soused se naopak neobejde bez finančních prostředků, které mu plynou z jejich prodeje.

Podmínky pro zahraniční obchod v prvním pololetí 2010 ve srovnání se stejným obdobím roku 2009 byly pro Rusko mnohem příznivější. Exportní ceny rostly mnohem rychleji než importní.

Největším zahraničně-obchodním partnerem Ruska v 1. pololetí 2010 i nadále zůstávají země EU.

V prvním pololetí 2010 v ruském vývozu dominovaly palivově-energetické suroviny, jejichž podíl na celkovém exportu se zvýšil a činil 69,2% (v prvním pololetí 2009 – 65,6 %). Poklesl podíl potravinářských výrobků a surovin určených k jejich výrobě, strojů, zařízení a dopravních prostředků, železných kovů a výrobků z nich a dřeva a papírenských výrobků. Vývoz průmyslových výrobků byl nadále limitován přetrvávající nižší kvalitou a nedostatečnou technickou úrovní, podmíněnou zastaralými technologickými postupy ve výrobě. Dovoz v první polovině roku 2010 dosáhl hodnoty 104,2 mld. USD a vzrostl ve srovnání s prvním pololetím 2009 o 26,4%.

4) EU a Japonsko

Japonsko je země relativně chudá na přírodní zdroje, a proto jeho zahraniční obchod tradičně charakterizuje dovoz průmyslových a energetických surovin pro užití ve zpracovatelském průmyslu a naopak vývoz výrobků zpracovatelského průmyslu s vysokou přidanou hodnotou. Důsledkem je, že podíl zpracovaných výrobků na celkovém japonském dovozu je relativně velmi malý, což je předmětem kritiky vyspělých průmyslových zemí. Naopak řada důležitých japonských průmyslových odvětví je závislá na exportu (automobilový průmysl, elektrotechnický průmysl, všeobecné strojírenství).

Regionálně je pro japonský zahraniční obchod daleko nejvýznamnější oblastí Asie s 54 % podílem na celkovém vývozu, resp. s 45 % podílem na celkovém dovozu. Propad vývozu do Spojených států a EU byl zhruba dvojnásobný oproti propadu vývozu do Číny.

V r. 2009 se stala Čína nejdůležitější vývozní destinací Japonska. Na druhém místě v důležitosti pro japonskou ekonomiku je obchod s USA. Třetím největším obchodním partnerem Japonska jsou země ASEAN a čtvrtým nejdůležitějším partnerem je EU.

5) EU a Korejská republika

Patrný dopad světové ekonomické krize je na objem vzájemného obchodu mezi EU a KR. Obrat se v roce 2009 snížil oproti roku 2008 o více jak 22 %. Největším vývozním evropským teritoriím pro KR je bezesporu Německo s objemem 8,8 miliard USD, následované Holandskem (4,5 mld. USD) a Polskem (4,1 mld. USD). Na čtvrtém místě je Velká Británie (3,7 mld. USD).

Největším dovozním partnerem je opět Německo (12,3 mld. USD), následované Francií (4,0 mld. USD) a Itálií (3,5 mld. USD). Velká Británie je na čtvrtém místě s objemem 2,9 miliard USD.

Čína je nejvýznamnějším obchodním partnerem KR s 25,8 % celkového obratu. Na druhém místě je EU 18,3 % následovaná Japonskem s 13 % a USA s 12,2 %.

Zahraníční obchod v rámci ČR

Zahraníční obchod s vybranými zeměmi 2010

| | Vývoz | | Dovoz | |
|-------------------|-----------|------|-----------|------|
| | 1-12/2010 | | 1-12/2010 | |
| | mil. Kč | % | mil. Kč | % |
| SRN | 802846 | 31,9 | 610 492 | 25,5 |
| Slovensko | 220748 | 8,8 | 123 801 | 5,2 |
| Polsko | 154836 | 6,2 | 153 261 | 6,4 |
| Čína | 23168 | 0,9 | 291 545 | 12,2 |
| Francie | 135486 | 5,4 | 79 098 | 3,3 |
| Itálie | 112243 | 4,5 | 93 410 | 3,9 |
| Rakousko | 118347 | 4,7 | 80 625 | 3,4 |
| Rusko | 67392 | 2,7 | 129 937 | 5,4 |
| Nizozemsko | 93838 | 3,7 | 77 087 | 3,2 |

| | | | | |
|--------------------|--------|-----|--------|-----|
| V. Británie | 122597 | 4,9 | 48 406 | 2,0 |
| Španělsko | 60 326 | 2,4 | 42 826 | 1,8 |
| USA | 44 246 | 1,8 | 53 381 | 2,2 |
| Japonsko | 10 103 | 0,4 | 58 416 | 2,4 |

52. Hlavní trendy mezinárodního obchodu.

Popis a vymezení komoditní struktury mezinárodního obchodu.

Aktuální trendy v mezinárodním obchodu a to jak v segmentu hotových výrobků, tak v segmentů služeb

- Základní zbožová struktura jak světového vývozu, tak dovozu odpovídá stupni ekonomického rozvoje. U vyspělých zemí většinou dominuje zpracovatelský průmysl, zatímco u rozvojových zemí jsou to zemědělské výrobky a paliva. Stále intenzivnější zájem o alternativní zdroje energií a paliv. Přírodní zdroje představují významný a rostoucí podíl na světovém obchodu a činily asi 20 procent z celkového obchodu se zbožím v roce 2008.
 - Pro Afriku, střední východ, Jižní a střední Ameriku je typický spíše export produktů prvovýroby, především paliva a nerostné bohatství (vysoké nerostné bohatství těchto zemí, ale omezenost zpracovatelských kapacit). Např. u Afriky je dokonce podíl surovin, paliv a zemědělské výroby na celkovém exportu kolem 80 %
 - Pro Evropu, severní Ameriku a Asii je typická zpracovatelská produkce. U této skupiny se zase podíl prvovýroby na exportu pohybuje někde okolo 20 %. U Asie dokonce výrazně pod 20 %, protože ta trpí všeobecně nedostatkem suroviny a zemědělských produktů. Podíl hotových výrobků je tedy něco kolem 80 % na exportu těchto zemí.
- Vlivem krize poklesl hodně např. automobilový průmysl aj. Firmy také přehodnotily výdaje na investiční statky, jako jsou např. průmyslové stroje (až 29 procent v roce 2009). Snížení poptávky po těchto produktech se pak promítlo na trhy, které dodávají vstupy pro jejich výrobu, a to zejména železa a oceli (pokles 47 procent v roce 2009). Klesající poptávce pro železo a ocel byla také spojena s propadem ve stavebnictví. Zboží dlouhodobé spotřeby a investiční majetek tvoří relativně malou část celosvětových HDP, ale poměrně velkou část světového obchodu. Tím pádem klesající poptávka po těchto výrobcích může mít větší dopad na světový obchod než na světovém HDP.

1. Obchod se zbožím

- Pokles o 23 %
- Stále dominantní je obchod s hotovými výrobky, ale komerční služby jsou také důležité. Z dlouhodobého hlediska se váha služeb stále zvětšuje.
- Pokles producentů ropy. Pokles cen ropy, Po růstu na rekordní úroveň v roce 2008, světových cen ropy byl velký pokles v roce 2009, od US \$ 95 za barel na 60 USD za barel. Pokles produkce ropy byl větší než celkový pokles světového obchodu.

Poměrně silný výkon spočíval na schopnost Číny minimalizovat dopad hospodářské krize na své obchodní toky. Čína předstihla Německo jako přední světový vývozce v roce 2009 s 9,6 procentním podílem na světovém obchodu. Další top vývozci Německo (9,0 procenta), Spojené státy (8,5 procenta), Japonsko (4,7 procenta), a Nizozemsku (4,0 procenta).

2. Obchod se službami

- např. dopravní služby, komerční služby, finanční služby, pojištění, stavební služby, software, licence, patent, rekreační služby... ☺
- Pokles obchodu se službami o 13 procent v roce 2009, Ačkoli je menší než 23 procent pokles obchodu se zbožím, byl to největší pokles vůbec od r. 1980. To bylo také poprvé od roku 1983, kdy obchod s komerčními službami meziročně poklesl.
- Z kategorie služeb zaznamenala největší pokles doprava (nákladní, letecká), následované cestovním ruchem a jiných obchodních služeb. Pokles dopravy není žádným překvapením, protože tato kategorie je úzce spojena s obchodem se zbožím, které klesly o obdobnou částku.
- Finanční služby nepoklesli tak moc, jak by se dalo očekávat, protože tyto obchodní toky jsou často založeny na dlouhodobých smluvních vztazích s dodavateli, tím pádem jsou méně citlivé na krátkodobé výkyvy v hospodářského cyklu.

Spojené státy (nejvíc služeb se k nim také dováželo) byly největším vývozcem obchodních služeb v roce 2009 s 14,2 procentním podílem světového obchodu, následuje Spojené království (7,2 procent), Německo (6,5 procenta), Francie (4,2 procent) a Čína (3,9 procenta). U obou platí, že je důležitá konkurenceschopnost a přidaná hodnota, ale to každé ví ☺ (hodí se taky k otázce 9)

- Populační růst a růst kupní síly obyvatelstva, především v rozvojových regionech světa měli v posledních letech za následek intenzivní nárůst spotřeby. Nicméně světová poptávka velmi poklesla v roce 2008, 2009 což bylo způsobeno globální krizí. Hospodářská a finanční krize, která otřásla světovou ekonomikou v závěrečných

měsících roku 2008 a globální recese v roce 2009, vyústila v největší pokles světového obchodu za více než 70 let.

- Míra růstu obchodu zpomalila z 6,4 procenta v roce 2007 na 2,1 procent v roce 2008, ale v roce 2009 byl obrovský pokles o 12,2 % (bez vlivu cen a směnných kurzů), což je bezprecedentní. Mírné oživení v roce 2010, která by měla zvrátit některé z dopadu obchodování kolapsu. Pokles obchodu byl také větší než 2,3 %ní pokles HDP pro rok 2009, což není překvapující, protože světový obchod, zpravidla roste rychleji než HDP, když výstup roste a klesá víc, když se výstup zpomaluje.
- **Větší pokles než světový průměr – vývoz:** Vývoz v Severní Americe a Evropě poklesl více, než je světový průměr (14,4 procent každý), Spojené státy (-13,9 procenta), Evropská unie (-14,8 Procenta) a Japonsko (-24,9 procenta)
- **Malý pokles vývozu:** nejmenší pokles byl zaznamenán v ropných regionech, jako je Blízký východ (-4,9 Procenta), Afrika (-5,6 procent) a Jižní a Střední Amerika (-5,7 procenta). Pokles pro Asii (-11,1 Procenta) a CIS (-9,5 procent), byly poněkud větší, ale stále méně než světový průměr. V Číně pokles nižší (-10,5 procenta). Kolektivně, nově industrializovaných zemí (NIC) zažil poměrně malý pokles vývozu (-5,9 procenta), Snížení Vývoz Indie byl také poměrně malý (-6,2 procenta).
- **Situace byla obrácena na straně dovozu-** CIS (-20 procent) a Jižní a Střední Ameriky (-16,5 procent). To může být částečně vysvětleno klesající příjmy z vývozu v důsledku nižší ceny ropy v roce 2009. Severní Americe, Evropě a Blízký východ pokles dovoz taky prudce (-16 Procent, -14,5 procenta a -10,6 procenta, v tomto pořadí), ale v Africe a Asii míň (-5,6 procent a -7,9 procenta v tomto pořadí). Pokles dovozů pro Spojené státy a Evropská unie (-16,5 procenta a - 14,5 procent, v tomto pořadí) byly vyšší, než je světový průměr, zatímco Japonsko se v podstatě drželo průměru (-12,8 Procenta). Indie zaznamenala relativně malý pokles jejího dovozu (-4,4 procenta), zatímco objem čínských nákupů z jiných zemí ve skutečnosti vzrostl (2,8 procent). Tento nárůst lze částečně vysvětlit tím, Čína hromadí minerály a další přírodní zdroje, zatímco ceny těchto komodit byly dočasně v depresi.

Vývoj obchodních služeb a hotových výrobků v poslední době

- Vlivem krize došlo obecně k poklesu růstu mezinárodního ochodu v roce 2009 a to o 12,2 % což odpovídá poklesu GDP 2,3 %.
- Zatímco se hodnoty exportu v letech 2007-2008 pohybovaly v kladných hodnotách, tak v roce 2009 se u všech zemí objevily záporné hodnoty. Celosvětový export pokles v průměru o 12,2 %. Největší pokles pocítily USA (-13,9), EU (-14,8) a Japonsko (-24,9). Pokles v Číně byl „pouze“ 10,5 % což sice není malé číslo, ale v porovnání s výše uvedenými zeměmi a světovým průměrem relativně malé. Podobného výsledku dosáhla Indie s - 6,2 %.
- Za zmínku stojí situace na straně importu kde se Čína jako jediných stát dostala do kladných hodnot a to 2,8 %.
- Vývoj obchodních služeb zaznamenal v roce 2009 pokles exportu o celých 13 %. Největší újmu pocítila doprava (-21,1), cestování (-11) a po té ostatní služby (-10). Největšími světovými exportéry obchodních služeb jsou USA, UK a GER. Importéři po té USA, GER, UK. Obchod v oblasti hotových výrobků probíhá v mnohem větším objemu (cca 4x větší). V posledních letech však zaznamenal relativně menší růst než obchod se službami a v roce 2009 pokles dokonce o 23 % . Na tomto trhu v exportu dominuje Čína, kterou následují USA a GER. Importérem č.1 jsou USA, které jsou pro import ideálním trhem. Následují Čína a GER.
- Další vývoj služeb v MO bude záviset na ekonomickém vývoji, rozvoji technologie a překážkách při poskytování těchto služeb (vysoké transakční náklady, vzdálenost, nedostupnost).

Hlavní světoví exportéři hotových výrobků a služeb v roce

- Rok 2009 – Německo 9,1%, Čína 8,9% (kde Čína už získala prvenství v roce 2010) , USA 8%, Japonsko 4,9%, Francie, Itálie,....Rusko 2,9%, Indie 1,1%
- Rok 2008 – Německo 9,3%, Čína 9,1%, USA 8,2%, Japonsko 5%, Francie,...Rusko 3,1% (20. Místo), Indie 1,1% (méně otevřená, a to omezilo vliv krize)
- Podle jiných statistik se ev. země berou jako celek EU, v tom případě by EU bylo na 1. místě (kromě Německa).
- V roce 2009 tento export zkolaboval, nejvíce postižen byl obchod se základními komoditami a obchod s výrobky zpracovatelského průmyslu – pokles o 9%, ale cena ropy téměř o 37% a ostatní komodity o 20%. S velkou intenzitou se nástup krize projevil ve vývoji mezinárodního obchodu s komerčními službami. V roce 2008 se již zpomalil na 12% a postupně dále v roce 2009. Index cen komodit klesl od pol. 2008 o 55%. Čínský vývoz klesl o 30%, díky vládní stimulaci, znovu ožil. Rusku vykazující velkou míru koncentrace vývozu základních komodit poklesl přebytek běžného účtu z 41,7 na 39,5%.

Největší roli hrají na straně exportu stroje a automobily, chemické látky a ostatní výrobky. Na straně importu stroje a automobily, ostatní výrobky a energetické produkty.

http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-SF-10-028/EN/KS-SF-10-028-EN.PDF str. 5 (koukněte na ten graf, nešel mě zkopírovat)

Z CSU: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cvzo020711analyza11.doc> (doporučuji přečíst):

ve zbožové struktuře zahraničního obchodu se na celkovém vývozu zvýšil podíl strojů a dopravních prostředků z 53,6 % na 54,2 %, surovin nepoživatelných a minerálních paliv z 6,3 % na 6,7 % a chemikálií a příbuzných výrobků z 6,4 % na 6,5 %. Oslabila se pozice polotovarů a materiálů z 17,6 % na 17,4 %, průmyslového spotřebního zboží a zboží j. n. z 11,8 % na 11,2 % a zemědělských a potravinářských surovin a výrobků z 4,4 % na 4,0 %. Na celkovém dovozu zastoupení posílily stroje a dopravní prostředky z 41,3 % na 43,2 %, polotovary a materiály z 17,6 % na 17,9 % a suroviny nepoživatelné a minerální paliva z 11,5 % na 12,3 %. Význam v celkovém dovozu omezily chemikálie a příbuzné výrobky z 11,2 % na 10,6 %, zemědělské a potravinářské suroviny a výrobky z 6,4 % na 5,5 % a průmyslové spotřební zboží a zboží j. n. z 12,0 % na 10,4 %.

Výsledky zahraničního obchodu v roce 2010 byly ovlivněny především:

- růstem průmyslové produkce zejména v odvětvích zpracovatelského průmyslu (o 11,1 %)5. Zvýšení produkce v těchto odvětvích (díky rostoucí zahraniční poptávce) se promítlo do růstu vývozu výrobků zpracovatelského průmyslu o 18,3 % (363,1 mld. Kč) a do posílení jeho pozice na celkovém vývozu na 93,4 % z 93,0 % v roce 2009. Hlavní skupinou vývozu výrobků zpracovatelského průmyslu byly stroje a dopravní prostředky, z nich pak silniční vozidla, elektrická zařízení, přístroje a spotřebiče, výpočetní technika, stroje a zařízení všeobecně užívané v průmyslu a telekomunikační zařízení. Silniční vozidla se v roce 2010 podílela na celkovém vývozu 17,4 % (17,2 % v roce 2009). Přebytek zahraničního obchodu se silničními vozidly byl v roce 2010 ze všech tříd SITC nadále nejvyšší (250,8 mld. Kč) a meziročně o 42,8 mld. Kč vyšší. U osobních automobilů kladné saldo zahraničního obchodu meziročně vzrostlo o 39,3 mld. Kč a u dílů a příslušenství motorových vozidel se meziročně zvýšilo o 7,3 mld. Kč.

Zbožová struktura zahraničního obchodu se v roce 2010 vyznačovala růstem vývozu i dovozu převážné většiny tříd SITC. V porovnání s rokem 2009 zaznamenaly v roce 2010:

- **stroje a dopravní prostředky** růst vývozu o 19,2 % (219,8 mld. Kč) a dovozu o 26,0 % (213,3 mld. Kč). Zvýšení hodnoty vývozu i dovozu bylo ze všech tříd SITC největší a výrazně proto ovlivnilo celkový růst zahraničního obchodu. Přebytek zahraničního obchodu se stroji a dopravními prostředky dosáhl 330,7 mld. Kč proti 324,3 mld. Kč v roce 2009 (se státy EU 548,0 mld. Kč v porovnání s 462,1 mld. Kč v roce 2009). Kladnou obchodní bilanci zaznamenaly s výjimkou elektrických zařízení, přístrojů a spotřebičů (schodek 27,3 mld. Kč) všechny ostatní strojírenské skupiny. Nejvyšší kladné saldo bylo patrné u silničních vozidel, dále pak u strojů a zařízení všeobecně užívaných v průmyslu, strojního zařízení pro určitá odvětví průmyslu, zařízení pro telekomunikace, ostatních dopravních a přepravních prostředků, kovozpracujících strojů a výpočetní techniky. Meziročně se přebytek zahraničního obchodu navýšil především u silničních vozidel o 42,8 mld. Kč, strojů a zařízení všeobecně užívaných v průmyslu o 12,6 mld. Kč a strojního zařízení pro určitá odvětví průmyslu o 7,2 mld. Kč;

- **polotovary a materiály** zvýšení vývozu o 16,6 % (62,4 mld. Kč) a dovozu o 22,3 % (78,1 mld. Kč). Kladné saldo zahraničního obchodu s uvedenými výrobky kleslo (vlivem vyššího dovozu) na 9,7 mld. Kč z 25,4 mld. Kč v roce 2009. Zhoršení obchodní bilance ovlivnil především vyšší deficit obchodu s neželeznými kovy o 12,4 mld. Kč a se železem a ocelí o 10,2 mld. Kč. Vysoký přebytek (meziročně o 3,9 mld. Kč vyšší) zaznamenaly kovové výrobky a meziročně o 5,5 mld. Kč vyšší aktivum vykázaly výrobky z pryže;

- **průmyslové spotřební zboží a zboží j. n.** růst vývozu o 11,8 % (29,6 mld. Kč) a dovozu o 4,5 % (10,7 mld. Kč). Přebytek zahraničního obchodu se tak proti roku 2009 navýšil o 18,9 mld. Kč. Meziročně vyšší aktivum obchodní bilance o 12,8 mld. Kč zaznamenaly různé výrobky a o 6,4 mld. Kč nábytek a jeho díly (vliv vyššího vývozu o 5,1 mld. Kč a nižšího dovozu o 1,3 mld. Kč). Schodek mírně klesl u obchodu s obuví o 0,8 mld. Kč a prohloubil se naopak u obchodu s odbornými, vědeckými a řídicími přístroji a zařízeními o 2,3 mld. Kč a mírně (o 0,6 mld. Kč) u obchodu s oděvními výrobky a doplňky;

- **chemikálie a příbuzné výrobky** navýšení vývozu o 19,8 % (27,0 mld. Kč) a dovozu o 14,4 % (32,1 mld. Kč). Záporné saldo zahraničního obchodu s těmito výrobky bylo druhé nejvyšší mezi všemi třídami SITC (91,3 mld. Kč proti 86,2 mld. Kč v roce 2009). Přetrvával vysoký schodek obchodu s léčivými a farmaceutickými výrobky, i když se díky vyššímu vývozu o 3,7 mld. Kč a nižšímu dovozu o 1,4 mld. Kč meziročně snížil o 5,1 mld. Kč. Deficit meziročně vzrostl u obchodu s plasty v prvotní formě o 4,5 mld. Kč, s plastickými hmotami v neprvotních formách o 3,1 mld. Kč; s chemickými prostředky a výrobky o 1,2 mld. Kč. Zvýšil se přebytek zahraničního obchodu s organickými chemikáliemi o 3,9 mld. Kč (především vliv meziročně vyššího vývozu o 6,9 mld. Kč);

- **suroviny nepoživatelné a minerální paliva** růst vývozu o 25,6 % (34,6 mld. Kč) a dovozu o 28,2 % (64,4 mld. Kč). Schodek obchodu s uvedenými výrobky meziročně vzrostl o 29,8 mld. Kč a byl mezi všemi třídami SITC stále nejvyšším (123,5 mld. Kč). Zvýšil se meziročně deficit obchodu s minerálními palivy o 29,1 mld. Kč a přebytek obchodu se surovinami nepoživatelnými meziročně klesl o 0,7 mld. Kč. Vlivem zvýšení dovozu o 25,9 % došlo k prohloubení záporného salda obchodu s topným plynem, zemním i průmyslově vyráběným o 10,2 mld. Kč (samotný dovoz zemního plynu se naturálně meziročně navýšil o 23,1 %, hodnotově byl meziročně vyšší o 25,3 %). Pasivum o 14,0 mld. Kč vzrostlo u obchodu s ropou, ropnými výrobky a příbuznými materiály, neboť dovoz této položky byl meziročně vyšší o 25,3 % (samotný dovoz ropy naturálně vzrostl o 4,3 %, hodnotově se ale zvýšil o 40,2 %). Na bilanci obchodu se surovinami nepoživatelnými a minerálními palivy mělo příznivé dopad zvýšení kladného salda obchodu s rudami kovů a kovovým odpadem o 3,1 mld. Kč, uhlím, koksem a briketami o 2,7 mld. Kč, vlákninou a sběrovým papírem o 1,5 mld.

Kč a korkem a dřevem o 1,2 mld. Kč. Přebytek zahraničního obchodu s elektrickou energií meziročně klesl o 7,7 mld. Kč; - **zemědělské a potravinářské suroviny a výrobky** zvýšení vývozu o 6,6 % (6,2 mld. Kč) a dovozu o 4,6 % (5,8 mld. Kč). Schodek zahraničního obchodu s uvedenými výrobky se meziročně zlepšil o nevýznamných 0,3 mld. Kč. Vyšší deficit zaznamenal proti roku 2009 obchod se zeleninou a ovocem o 2,0 mld. Kč a s masem a masnými výrobky o 0,3 mld. Kč. Klesl přebytek obchodu s obilovinami a obilnými výrobky o 1,6 mld. Kč; zvýšila se kladná bilance obchodu s tabákem a tabákovými výrobky o 0,4 mld. Kč a s živými zvířaty o 0,5 mld. Kč.

Údaje o **zahraničním obchodu států EU**, které Eurostat zveřejnil 14. ledna 2011, jsou k dispozici za leden až říjen 2010. V lednu až říjnu 2010 vzrostl na bázi EUR meziročně v průměru vývoz EU27 o 17,2 % a dovoz EU27 o 17,7 %. Vývoz EU15 a 12 nových členských států EU byl meziročně v průměru vyšší o 16,6 % a 22,4 % a jejich dovoz meziročně v průměru vzrostl o 17,2 % a 21,1 %. Proti stejnému období 2009 meziroční snížení vývozu vykázalo pouze Lucembursko, dovoz meziročně klesl u Irska a Řecka. Meziroční růst vývozu i dovozu byl ale mezi jednotlivými státy EU27 poměrně značně rozdílný. Česká republika se meziročním zvýšením vývozu i dovozu pohybovala nad úrovní meziročního růstu vývozu i dovozu států EU27 i států EU15. V porovnání s novými členskými státy EU byl meziroční růst vývozu České republiky mírně nižší (21,5 %) a dovozu poněkud vyšší (24,4 %). Podíl 12 nových členských států EU na celkovém vývozu EU27 v lednu až říjnu 2010 posílil na 11,5 % z 11,0 % v lednu až říjnu 2009 a na celkovém dovozu EU27 se podíl těchto států v lednu až říjnu 2010 zvýšil na 12,0 % proti 11,7 % ve stejném období 2009. V lednu až říjnu 2010 proti stejnému období 2009 se schodek zahraničního obchodu EU27 prohloubil na 43,4 mld. EUR z 26,3 mld. EUR, EU15 na 22,9 mld. EUR z 6,5 mld. EUR a 12 nových členských států EU na 20,5 mld. EUR z 20,1 mld. EUR. Česká republika vykázala v lednu až říjnu 2010 přebytek obchodní bilance 4,3 mld. EUR proti 5,0 mld. EUR ve stejném období 2009. Z nových členských států EU skončila v lednu až říjnu 2010 aktivem ještě obchodní bilance Maďarska (4,4 mld. EUR proti 3,0 mld. EUR v lednu až říjnu 2009), největší schodek vykázala obchodní bilance Polska (10,0 mld. EUR proti 7,8 mld. EUR v lednu až říjnu 2009).

Čína

Čína - nejvíce obchodované komodity 2009:

-Export:elektronika, průmyslové stroje, silniční vozidla, specializované stroje

-Import:kancelářské zařízení pro zpracování dat, telekomunikační a záznamozvukové vybavení, oděvní doplňky, průmyslové spotřební zboží

-Čína vidí obrovský nerostný potenciál v Jihovýchodní Asii, stejně jako Indie. Právě mezi Indií a Čínou se vede velký ekonomický boj o tuto oblast a o investiční možnosti v tomto regionu. Hlavní roli hraje, že dvě jaderné velmoci – Čína a Indie soupeří o nerostné bohatství v jihovýchodní Asii. Nejvýznamnějšími surovinami je dřevo, cín, ropa, zemní plyn a barevné kovy. Průmysl je na nízké hospodářské úrovni, a tak indický a čínský kapitál přichází vhod.

Jihovýchodní Asie, která se obává ekonomických propadů čínské ekonomiky či náhlých změn směnných kurzů má strach z náhlých politických změn. Přesto se zdá, že většina zemí akceptovala nevyhnutelný růst čínského vlivu v jihovýchodní Asii a bude se jej snažit využít ve svůj prospěch. Přebytek Číny v rámci obchodní bilance je 6%

Na rozdíl od USA není prozatím ekonomika EU a Číny téměř vůbec propojená, což zdánlivě staví EU do nevýhodnější pozice a povede zřejmě ke zvýšenému tlaku EU na Čínu, aby otevřela své trhy více evropským výrobkům, poskytovatelům služeb a investicím a odstranila diskriminační praktiky v obchodních otázkách. Velmi významnou součástí vzájemných vztahů je otázka globálních klimatických změn.

V prvním pololetí roku 2010 zaznamenal obrat čínského zahraničního obchodu v celkové částce 1,35 bil. USD podstatný meziroční nárůst o 43,1 %. Avšak obchodní přebytek za dané období vykázal „jen“ 55,3 mld. USD, což představuje výrazný 42,5%-ní pokles. Celkový export stoupl meziročně o 35,2 % a dosáhl hodnoty 705,09 mld. USD.

Největšími obchodními partnery ČLR jsou Evropská unie, USA a Japonsko. Největší kladné saldo má ČLR s USA a Evropskou unií. Největšími odběrateli čínského zboží jsou Evropská unie, USA, Hongkong, země ASEAN a Japonsko (pořadí dle výše vývozu z ČLR), zatímco mezi největší dodavatele do ČLR patří Japonsko, Evropská unie, země ASEAN, Korejská republika, Tchaj-wan a USA (pořadí dle výše dovozu do ČLR).

EU je s hodnotou vzájemného zahraničního obchodu 364,1 mld. USD za rok 2009 (pokles o 14,5 % proti roku 2008) největším obchodním partnerem ČLR (ČLR je 2. největším obchodním partnerem EU).

USA jsou 2. největším obchodním partnerem ČLR s obratem 298,2 mld. USD, což představuje pokles proti předchozímu roku o 10,6%.

Od vstupu ČLR do WTO podíl hotových výrobků na celkových vývozech stoupl na 95%, z nichž největší část tvořila telekomunikační zařízení a s nimi související produkty, dále kancelářské stroje a zařízení, elektrická zařízení atd. Čína je také významným světovým dodavatelem oděvů, prádla či textilu, nicméně stejně jako dodávky železa a oceli či průmyslových strojů a zařízení postihla i tato čínská exportní odvětví globální krize a propad světové poptávky.

Postavení Číny v krizi mezinárodního obchodu: Pokles vývozu mezi 3.čtvrtletím 2008 a 1.čtvrtletím 2009 o 31%, pokles dovozu o 30%. Aktivní saldo běžného účtu se snížilo. Čína disponuje s devizovými rezervami ve výši 2,1bil. USD - 49%HDP 2008.

Indie

Asijské země celkově, ale především hlavní ekonomiky ukázaly, že jsou poměrně hodně elastické, pružné vůči poklesu globální ekonomiky. Celkově asijské země zvýšily podíl exportů do zemí EU v období 2000-2009 (19%-22%), kdežto export USA do EU poklesl ze - na 17% na 12% během 2000-2009

-v Asii je ekonomická aktivita poměrně optimistická, ačkoliv roste jen velmi mírně. Poslední dostupná data z průmyslové produkce a exportu ukazují snižující se=degradující výsledky ve srovnání se 2.čtvrtletím 2010, zatímco domácí soukromá poptávka stále více přispívá k ekonomickému růstu v mnoha zemích.

Rok 2009/10 pokračuje ve znamení zpomalení růstu zahraničního obchodu a tedy i zpomalení prohlubování schodku obchodní bilance. Indické vývozy od dubna do října meziročně poklesly o 6,6 procent na 91 miliard USD, což bylo způsobeno světovou finanční krizí a recesí především na západních, ale i asijských trzích. Dovozy do Indie meziročně poklesly o 15 procent na 148,4 miliard USD, deficit obchodní bilance byl -57,3 miliard USD. Další vývoj bude záležet na situaci na světových trzích. Největší část indického obchodu se odehrává v asijských zemích. Dalším největším partnerem jsou země EU. Z hlediska celkového obchodního obrátu jsou největším partnerem Indie USA (10,6 %), dále V. Británie (3,6 %) a Belgie (3,0 %).

Komoditní struktura: 2008/2009

- Vývoz: Průmyslové výrobky (67,2%) = kameny a šperky, textilní výrobky, strojírenské, chemické a farmaceutické. Zemědělské výrobky (10%) a ropné výrobky (14,7%).
- Důvoz: Paliva (33,2%) = ropa, uhlí. Výrobní prostředky, elektronika, chemikálie, Ag a Au.

Zóny volného obchodu: Indie má v současné době již zhruba stovku plně funkčních SEZ (Special Economic Zones). Podnikům, které fungují v SEZ jsou poskytovány různé formy úlev, především se jedná o možnost dovozu strojů a zařízení a surovin bezcelně, jsou osvobozeny od placení centrální prodejní daně a daně ze služeb. V roce 2008 bylo poprvé v historii dosaženo vzájemné obchodní výměny převyšující 1 miliardu USD. Již poslední dva měsíce 2008 však byly ovlivněny světovou finanční a hospodářskou krizí a tento nepříznivý trend pokračoval i v roce 2009. Celkový vývoz za rok 2009 tak poklesl na 90,7 % a dovoz na 89,1 % v porovnání s koncem roku 2008. I přes to vše bylo v roce 2009 dosaženo celkového obrátu přes 1 mld. USD. Bilance zůstává aktivní (již šestý rok), je však nižší než oba předchozí roky. Ve srovnání s ostatními zeměmi je Indie na 30. místě v obrátu vzájemného obchodu, na 26. místě ve vývozu a na 33. místě v dovozu. Vedle Číny a Japonska je Indie třetím největším asijským teritoriem vývozu ČR.

Urychlení hospodářského růstu v rámci možností světové finanční krize:

Všeobecný rozvoj (důraz na vzdělání, zlepšení péče o zdraví, zlepšení infrastruktury na venkově především v oblasti rozvodů elektrické energie a nových energetických kapacit)

Odstraňování rozdílů (likvidace chudoby a nezaměstnanosti, rozdíly mezi městem a vesnicí, vyrovnaný rozvoj regionů, rovnost pohlaví)

Obdobně jako ostatní světové ekonomiky dochází v Indii k poklesu HDP, poklesu exportu a importu, akciový trh je po kolapsu, finanční sektor nemá dostatek likvidity, národní banka provádí řízený pokles základních sazeb, dochází k oslabování měny, ke snížení cen komodit, k rapidnímu poklesu inflace. Přes tento vývoj indická ekonomika nadále zůstává druhou nejrychleji rostoucí ekonomikou světa (po Číně). Nový kabinet se již projevil jako méně ochrannářský, a to především vstřícností ve vztahu k vyjednávání o liberalizaci světového obchodu DDA WTO a také jednání o dohodě o volném obchodu s EU zrychlují.

Ekonomický růst Indie – i když v pomalejším rytmu - tedy bude pokračovat a zahraniční investoři obnoví svůj zájem investovat, neboť se dosavadní investice ukázaly jako úspěšné. Indie není zatím zcela integrována do světové ekonomiky, její hospodářský růst tudíž není odvislý od vývoje ve zbytku světa. Toto může být výhodou právě v dnešním případě, kdy došlo ve zbytku světa k masivnímu zpomalení růstu a především oslabení investiční činnosti.

Ačkoliv Čína je pro Indii trhem pro vývoz služeb, vzniká v ní pro Indii i silný konkurent. Čína se stává také významným dodavatelem služeb v IT a bude tím současnou silnou pozici Indie oslabovat.

Indie je pro Českou republiku významným partnerem s možnostmi rozvoje vzájemného obchodu.

Postavení Indie v krizi mezinárodního obchodu: Indická ekonomika je méně otevřená, a to omezilo vliv krize. Rupie mírně kolísá. Deficit běžného účtu v prvním čtvrtletí 2009-1,5% HDP.

ZO v rámci ČR

Zbožová struktura ZO ČR za 2010

| | Vývoz | | Dovoz | |
|---|------------------|--------------|------------------|--------------|
| | 1-12/2010 | | 1-12/2010 | |
| | mil. Kč | % | mil. Kč | % |
| Celkový zahraniční obchod ČR | 2 515 939 | 100,0 | 2 394 313 | 100,0 |
| v tom: | | | | |
| 0 Potraviny a živá zvířata | 77 999 | 3,1 | 113 148 | 4,7 |
| 1 Nápoje a tabák | 16 870 | 0,7 | 14 409 | 0,6 |
| 2 Suroviny nepoživatelné, bez paliv | 76 071 | 3,0 | 64 241 | 2,7 |
| 3 Minerální paliva, mazadla a příbuzné materiály | 94 054 | 3,7 | 229 783 | 9,6 |
| 4 Živočišné a rostlinné oleje a tuky | 4 233 | 0,2 | 4 075 | 0,2 |
| 5 Chemikálie | 163 457 | 6,5 | 254 435 | 10,6 |
| 6 Tržní výrobky tříděné hlavně dle druhu materiálu | 438 508 | 17,4 | 428 589 | 17,9 |
| 7 Stroje a přepravní zařízení | 1 363 194 | 54,2 | 1 035 644 | 43,3 |
| 8 Různé průmyslové výrobky | 278 579 | 11,1 | 246 782 | 10,3 |
| 9 Nespecifikováno | 2 974 | 0,1 | 3 207 | 0,1 |

Poznámka: "6" - jde zejména o kůže a kožené výrobky, výrobky z pryže, ze dřeva, papír a výrobky z něj, textilní výrobky kromě oděvů,

cement, sklo, porcelán, keramiku, železo a ocel, neželezné kovy, kovové výrobky

"8" - jde zejména o prefabrikované budovy, zdravotnickou, instalační ap. techniku, nábytek, galanterii, oděvy, obuv, přístroje,

zbraně a munici, sportovní potřeby a hračky

MPO - odbor ekonomických analýz

ČR a Rusko: Ruská federace je pro Českou republiku dlouhodobě velmi důležitým obchodním partnerem. Jedná se o trh se 145 mil. potenciálních zákazníků, v některých oblastech doposud nesaturovaný, s velkou absorpční kapacitou a kvalifikovanou pracovní silou. V návaznosti na současnou finanční a hospodářskou krizi potřebuje Rusko, dnes více než kdy jindy, pro oživení své ekonomiky urychlit modernizaci svých výrobních fondů, zavést nové progresivní technologie a obnovit základní kapitál. V r. 2008 dosáhl vzájemný obchod historicky svého nejvyššího obrátu od roku 1993 – přes 13,1 mld. USD, což je ve srovnání s rokem 2007 nárůst cca o 55 %. Tím se Ruská federace posunula do desítky nejvýznamnějších exportních destinací České republiky. Přes rekordní hodnoty v česko-ruské obchodní relaci však podíl RF na českém vývozu představuje pouhých 2,8 %. Prostor a potenciál pro další exportní a investiční expanzi je proto evidentní.

Perspektivní obory pro vývoz do Ruska: dopravní infrastruktura, energetika, těžba surovin, strojírenství, automobilový průmysl, stavebnictví a zdravotnictví. Dokument dále obsahuje SWOT analýzu, která se zaměřuje na rozbor silných i slabých stránek a příležitosti i rizika této země.

<http://www.export.cz/exportcz/Slu%C5%BEby/Perspektivn%C3%ADobory/tabid/163/Default.aspx>