



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**

OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

PODNIKATELSKÉ PROSTŘEDÍ

Distanční studijní opora

Šárka Zapletalová

Karviná 2016

- Obor:** Organizace a management, marketing, odvětvové ekonomiky.
- Klíčová slova:** Podnikatelské prostředí, podnikání, podnik, externí podnikatelské prostředí, interní podnikatelské prostředí, makroprostředí, tržní prostředí, trh, odvětví, globální podnikatelské prostředí, konkurenceschopnost země, atraktivita země, světová ekonomika, globalizace, kvalita podnikatelského prostředí, mezinárodní podnikatelské aktivity, rodinné podnikání, rodinné podniky
- Anotace:** Podnikatelské prostředí je chápáno jako soubor sil, faktorů a vlivů, které mají moc ovlivnit podnikatelský subjekt, jeho aktivity a úspěch na trhu. Studijní opora Podnikatelské prostředí si klade za cíl popsat a specifikovat podnikatelské prostředí v celistvosti a komplexnosti. Na podnikatelské prostředí je zde nazíráno jak z pohledu prostorového, tak z pohledu směru působení sil.
- Studijní text se zabývá třemi tématy z oblasti podnikatelského prostředí. První část je věnována externímu, internímu a globálnímu podnikatelskému prostředí. Všechna tato tři prostředí jsou zde specifikována a jsou zde uvedeny metody analýzy těchto prostředí. Druhá část textu je věnována podnikatelskému prostředí v případě realizace mezinárodních podnikatelských aktivit. Třetí část se věnuje podnikatelskému prostředí rodinných podniků.

Autor: **Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.**

Lektoři: **Doc. Ing. Monika Motyčková, Ph.D.**
Doc. Ing. Halina Starzyczna, Ph.D.

ISBN **978-80-7510-209-6**

Obsah

ÚVODEM.....	5
RYCHLÝ NÁHLED STUDIJNÍ OPORY.....	6
1 PODNIKATELSKÉ PROSTŘEDÍ.....	7
1.1 Vymezení podnikatelského prostředí.....	8
1.1.1 Typologie podnikatelského prostředí.....	8
1.2 Struktura podnikatelského prostředí.....	9
1.3 Význam podnikatelského prostředí pro úspěch podnikání.....	10
1.4 Změny v podnikatelském prostředí.....	11
2 EXTERNÍ PODNIKATELSKÉ PROSTŘEDÍ.....	13
2.1 Makroprostředí.....	13
2.2 Tržní prostředí.....	15
2.2.1 Odvětví.....	16
2.2.2 Trh.....	17
3 INTERNÍ PODNIKATELSKÉ PROSTŘEDÍ.....	20
3.1 Strategické faktory interního prostředí.....	21
3.2 Organizační faktory interního prostředí.....	22
4 GLOBÁLNÍ PODNIKATELSKÉ PROSTŘEDÍ.....	25
4.1 Složky globálního podnikatelského prostředí.....	26
4.2 Globální podnikatelské prostředí a globalizace.....	28
4.2.1 Přínosy a rizika globalizace.....	29
4.2.2 Globální problémy.....	30
4.2.3 Bariéry globalizace.....	30
5 METODY ANALÝZY EXTERNÍHO PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ.....	33
5.1 Metody analýzy makroprostředí.....	33
5.2 Metody analýzy tržního prostředí.....	35
5.2.1 Analýza odvětví.....	35
5.2.2 Analýza trhu.....	37
6 METODY ANALÝZY INTERNÍHO PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ.....	40
6.1 Vybrané metody analýzy interního prostředí.....	41
6.1.1 Portfoliové metody.....	41
6.2 Syntetické metody.....	43
7 HODNOCENÍ KVALITY PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ.....	47

7.1	Konkurenceschopnost a atraktivita země a regionu.....	48
7.2	Hodnocení kvality podnikatelského prostředí.....	48
7.2.1	Hodnocení kvality podnikatelského prostředí na národní úrovni	49
7.2.2	Hodnocení kvality podnikatelského prostředí na regionální úrovni	50
7.3	Výběr země na základě konkurenceschopnosti a atraktivitý	52
7.4	Kvalita podnikatelského prostředí v České republice	52
8	EXTERNÍ PODNIKATELSKÉ PROSTŘEDÍ MEZINÁRODNÍCH PODNIKATELSKÝCH AKTIVIT	55
8.1	Prostředí světové ekonomiky	55
8.2	Prostředí národního státu.....	56
8.3	Tržní prostředí.....	57
9	INTERNÍ PODNIKATELSKÉ PROSTŘEDÍ NADNÁRODNÍCH KORPORACÍ.....	60
9.1	Strategický typy nadnárodních podniků.....	61
9.2	Způsoby organizace nadnárodních podniků.....	62
9.3	Manažerské přístupy k řízení nadnárodních podniků	64
10	PODNIKATELSKÉ PROSTŘEDÍ RODINNÝCH PODNIKŮ.....	68
10.1	Postavení rodinných podniků v národní ekonomice.....	68
10.2	Vymezení rodinného podnikání.....	69
10.2.1	Definice rodinného podniku ve vybraných zemích	69
10.2.2	Rodinné podniky v České republice	70
10.3	Životní cyklus rodinného podniku.....	71
11	SPECIFIKA MANAGEMENTU RODINNÝCH PODNIKŮ	73
11.1	Role rodiny v managementu rodinných podniků	73
11.2	Řízení rodinného podniku	74
11.2.1	Participace rodiny na řízení rodinného podniku	74
11.3	Koncepty řízení rodinného podniku	75
11.3.1	Fázový model řízení rodinného podniku	75
11.3.2	Integrovaný koncept řízení rodinného podniku	76
11.4	Corporate governance rodinného podniku	76
11.5	Faktory působící na řízení rodinného podniku	77
11.6	Plánování a řízení nástupnictví.....	77
	LITERATURA	80
	SHRNUTÍ STUDIJNÍ OPORY	85

ÚVODEM

Podnikatelské prostředí představuje veškeré síly a faktory, které působí na podnikatelský subjekt. S rostoucí proměnlivostí a intenzitou změn v podnikatelském prostředí, roste nutnost pochopení prostředí podniku a jeho studia. Velmi rychlé a hluboké změny v podnikatelském prostředí jsou typické právě pro poslední dekádu tohoto století. Studium těchto změn a jejich vliv na podnik a jeho aktivity je dnes už nutností. Prostor podniku je dnes právem zahrnováno mezi klíčové prvky vlivu a podmínky určující úspěch podniku.

Studijní opora Podnikatelské prostředí slouží primárně studentům navazujícího magisterského studia jako základní studijní materiál ke studiu předmětu Podnikatelské prostředí, a to jak ve formě prezenční, tak kombinované. Tento studijní materiál vytváří základní rámec studia problematiky podnikatelského prostředí, na který by studenti měli navázat dalším studiem tuzemských i zahraničních literárních zdrojů. Studijní opora může ale také sloužit jako studijní materiál ke studiu managementu, strategického managementu, marketingu a dalších blízkých oborů.

Cílem studijní opory Podnikatelské prostředí je uvést studenta do problematiky podnikatelského prostředí tak, aby si uvědomil význam vlivu prostředí podniku pro podnik a jeho výkonnost. Dalším cílem studijního textu je, aby si studenti dokázali propojit již získané znalosti z problematiky podnikání, managementu, marketingu a dalších oborů s problematikou podnikatelského prostředí a jeho vlivu na podnikatelský subjekt.

Předmětem studijní opory je pak podnikatelské prostředí v obecném kontextu, podnikatelské prostředí v případě působení podniku v zahraničí a podnikatelské prostředí v rodinných podnicích. Předložený studijní text se zabývá problematikou podnikatelského prostředí v celé jeho komplexnosti a šíři. Podnikatelské prostředí je zde studováno z pohledu prostorového (tj. globálního, národního a regionálního), ale také z pohledu směru působení sil na podnikatelský subjekt (tj. externí prostředí a interní prostředí podniku).

Přeji všem čtenářům a studujícím, aby při studiu tohoto studijního textu pochopili, že nežijeme v uzavřeném světě, ale že jsme součástí mnohem širšího prostoru, který nezahrnuje pouze Českou republiku, ale celou Evropu a pomalu (ale jistě) i celý svět.

RYCHLÝ NÁHLED STUDIJNÍ OPORY

Studijní opora Podnikatelské prostředí přináší poznatky o významu, vlivu a důležitosti podnikatelského prostředí na podnikatelské subjekty. Opora pojímá podnikatelské prostředí v celého jeho komplexnosti a šíři. Což znamená, že je podnikatelské prostředí studováno z prostorového pohledu i z pohledu směru působení sil. Studijní opora je strukturována do tří celků.

První celek se zabývá podnikatelským prostředím z pohledu směru působení sil na podnik, tj. externím a interním podnikatelským prostředím. Externí a interní prostředí je zde jednoznačně popsáno a vymezeno. Dále jsou zde uvedeny základní, vybrané metody sloužící k analýze těchto prostředí. Jedna kapitola se věnuje pojetí podnikatelského prostředí v globálním pojetí, hovoří se v ní o globálním podnikatelském prostředí a jeho částech. Celý tento celek je uzavřen problematikou hodnocení kvality podnikatelského prostředí, a to na národní úrovni a na regionální úrovni. V souvislosti s kvalitou podnikatelského prostředí je pozornost věnována podnikatelskému prostředí v České republice a jeho hodnocení.

Druhý celek studuje problematiku podnikatelského prostředí v souvislosti s realizací mezinárodních podnikatelských aktivit. Sledují se zde specifické vlivy působící na podnik působící v zahraničním prostředí. Tato část se zaměřuje také na interní prostředí nadnárodních korporací.

Poslední, třetí celek se zaměřuje na problematiku podnikatelského prostředí u rodinných podniků. V této části je veškerá pozornost věnována internímu podnikatelskému prostředí, které je z důvodu vlivu rodiny specifické a odlišné.

1 PODNIKATELSKÉ PROSTŘEDÍ

RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



Náplní kapitoly je seznámení čtenářů s prostředím podniku neboli podnikatelským prostředím, jeho vymezením a specifiky. V rámci kapitoly jsou uvedeny způsoby a možnosti strukturování podnikatelského prostředí podle určitých kritérií. Dále se zde autor zabývá významem podnikatelského prostředí pro podnik a jeho vlivem na fungování podniku.

CÍLE KAPITOLY



Po prostudování této kapitoly budete umět:

- specifikovat podstatu a základní charakteristiky podnikatelského prostředí;
 - strukturovat podnikatelské prostředí;
 - pochopit význam podnikatelského prostředí pro fungování podnikatelského subjektu.
-

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Podnikatelské prostředí, podnik, interní prostředí podniku, externí prostředí podniku, globální podnikatelské prostředí, národní podnikatelské prostředí, lokální podnikatelské prostředí, podnikání, trendy, megatrendy.

Každý podnikatelský subjekt existuje v určitém prostředí, které jej ovlivňuje. Žádný podnikatelský subjekt nežije ve vakuu, bez vazeb na další subjekty nebo systémy. Někteří autoři hovoří o okolí podniku, jako třeba Dvořáček a Slunčík (2012, s. 3). Okolím pak chápou vše, co stojí mimo podnik jako organizaci. Je ovšem nutno podotknout, že toto chápání podnikatelského prostředí je značně zúžené a nepřesné. Podnikatelské prostředí musíme chápat v celistvosti, jako určitý komplex faktorů, vztahů a vlivů působících na daný podnikatelský subjekt.

1.1 Vymezení podnikatelského prostředí

podnika-
telské pro-
středí

Podnikatelské prostředí představuje veškeré síly a vlivy, které působí na konkrétní podnikatelský subjekt, ať už z vnějšího (externího) prostředí nebo z vnitřního (interního) prostředí.

Jak uvádí Dvořáček a Slunčík (2012, s. 3), tak každý podnik je otevřený systém, který má vztahy k okolím, ve kterém a působí a výsledky podniku pak ve značné míře závisí na faktorech vnějšího a vnitřního prostředí. Tyto síly a faktory mohou působit buď přímo, nebo nepřímo na aktivity a výsledky aktivit podniku.

1.1.1 Typologie podnikatelského prostředí

typologie
podnika-
telského
prostředí

Podnikatelské prostředí můžeme posuzovat podle různých charakteristik. Dvořáček a Slunčík (2012, s. 9) uvádějí čtyři základní typy podnikatelského prostředí, které byly identifikovány na základě těchto dvou faktorů:

- míra komplexnosti faktorů podnikatelského prostředí: jednoduchá – komplexní;
- dynamičnost vývoje faktorů prostředí v čase: statická – dynamická.

Na základě těchto dvou faktorů byly tedy identifikovány tyto typy podnikatelského prostředí:

- **stabilní jednoduché podnikatelské prostředí** – jedná se o prostředí statické s malou mírou nejistoty z hlediska identifikace vlivu faktorů působících na podnikatelský subjekt;
- **stabilní komplexní podnikatelské prostředí** – také v tomto případě se jedná o prostředí statické, ale tentokrát se střední mírou nejistoty z hlediska identifikace vlivu faktorů působících na podnikatelský subjekt, střední míra nejistoty je dána vyšší mírou komplexností faktorů podnikatelského prostředí;
- **dynamické jednoduché podnikatelské prostředí** – zde se jedná o prostředí s vysokou dynamikou změn, která je příčinou vyšší míry nejistoty z hlediska identifikace faktorů působících na podnikatelský subjekt;
- **dynamické komplexní podnikatelské prostředí** – nazývá se také jako turbulentní prostředí a je typické značnou nejistotou předpovědí o budoucím vývoji což vyžaduje rychlou reakci na změny v prostředí, a tím vyvolává vysoké náklady na přizpůsobení se změnám v prostředí.

V případě stabilního prostředí je možné využívat, vzhledem k jeho statickému vývoji, k prognózování jeho budoucího vývoje matematické a statistické metody, jako je například

analýza časových řad, ekonometrické modely, regresní a korelační analýzu a podobně. Zároveň u dynamického prostředí se používají k prognózování spíše expertní metody, jako je třeba Delfská metoda, metoda scénářů a jiné.

1.2 Struktura podnikatelského prostředí

Podnikatelské prostředí, jako celek má vrstvy, které strukturují prostředí a vytvářejí z podnikatelského prostředí tak určitý komplexní systém. Vzhledem k tomu, že jednotlivým vrstvám, částem, podnikatelského prostředí budou podrobně věnovány další kapitoly tohoto studijního textu, tak teď budou uvedeny pouze základní charakteristiky jednotlivých vrstev.

*struktura
podnika-
telského
prostředí*

Strukturovat podnikatelské prostředí můžeme z různých hledisek a je pojmána různými autory různě. Asi nejčastěji se setkáváme se strukturováním podnikatelského prostředí ze dvou pohledů, a to z pohledu směru vlivu faktorů na daný podnik a z prostorového pohledu působení daného podniku. **Struktura podnikatelského prostředí z pohledu směru vlivu faktorů na daný podnik** rozlišuje podnikatelské prostředí na externí (vnější) a prostředí interní (vnitřní). **Externí prostředí** je prostředí, které se nachází mimo podnikatelský subjekt. Toto externí prostředí můžeme rozčlenit do dvou vrstev, a to na makroprostředí a trh. Makroprostředí je chápáno jako vzdálenější prostředí a trh jako tzv. bližší prostředí. Kotler a Keller (2013, s. 42) nazývají makroprostředí jako širší prostředí a trh jako tzv. činné prostředí. **Interní prostředí** je pak chápáno jako prostředí konkrétního podnikatelského subjektu. Někteří autoři, jako třeba P. Kotler s G. Armstrongem (2001), člení prostředí do třech vrstev: makroprostředí, mikroprostředí (tržní prostředí) a vnitřní prostředí, přičemž makroprostředí a mikroprostředí jsou součástí vnějšího prostředí. Další autoři (jako např. Jakubíková 2008, s. 82-84) rozčleňují podnikatelské prostředí na makroprostředí a mikroprostředí (zahrnující trh a podnik). Z tohoto je vidět, že co autor, to jiný názor a jiné pojmenování. Autor této publikace bude vycházet z Kotlerova a Kellerova modelu tří vrstev a bude používat tyto pojmy: makroprostředí, tržní prostředí (mezoprostředí) a interní prostředí (mikroprostředí).

*externí
prostředí*

*interní pro-
středí*

Další pohled na strukturu podnikatelského prostředí můžeme odvozovat z **prostorového (geografického) pohledu působení daného podniku**. Dvořáček a Slunčík (2012, s. 7) ve své publikaci uvádějí tzv. komplexní pohled na podnikatelské prostředí, který člení podnikatelské prostředí na globální, národní, lokální, odvětví a podnik. Vzhledem k prostorovému uspořádání podnikatelského prostředí, pak tedy rozlišujeme:

- **Globální podnikatelské prostředí** představuje nejširší podnikatelské prostředí. Toto prostředí v sobě zahrnuje mezinárodní aspekt, jelikož je tvořeno prostředím světové ekonomiky a faktory mezinárodního ekonomického řádu. Globální podnikatelské prostředí působí tzv. supranárodním vlivem na podniky. Supranárodní vliv ovlivňuje všechny podnikatelské subjekty na celém světě a vychází z působení subjektů světové ekonomiky.

- **Národní podnikatelské prostředí** je představováno konkrétními faktory (politické, legislativní, ekologické, demografické, technologické a další) konkrétní země, se kterou se konkrétní podnikatelský subjekt identifikuje. Národní podnikatelské prostředí působí tzv. národním vlivem na podniky, který vychází a je dán politikou a rozhodnutími vlády příslušné země.
- **Lokální podnikatelské prostředí** je chápáno jako konkrétní prostředí (lokalita, město, oblast), ve kterém je podnik umístěn a realizuje své podnikatelské aktivity. Lokální podnikatelské prostředí působí tzv. sub-národním vlivem na podniky, který je dán působením lokálních autorit v příslušné oblasti.

1.3 Význam podnikatelského prostředí pro úspěch podnikání

Každé podnikání se tedy realizuje prostřednictvím nebo v podniku, který má obecné znaky, bez ohledu na jeho velikost. Podnik je tak relativně samostatná a zcela uchopitelná entita, která může fungovat samostatně. Podnikání a podnik spolu velmi úzce souvisí, protože z ekonomického hlediska ke každému podnikání je zapotřebí určitých podnikatelských zdrojů, které jsou typickým způsobem uspořádány a institucionalizovány v celek, který se nazývá podnik (Jünger a Fialová, 2004, s. 70-71). Od konce minulého století je vnímán vliv podnikatelského prostředí na úspěch podnikání jako velmi významný, ne-li přímo určující. Můžeme objevit v Timmonsově modelu z roku 2001 podnikatelské prostředí jako jeden ze tří faktorů úspěchů podnikání. V tomto svém modelu jej Timmons označuje jako hnací síly. Také systémový model faktorů úspěchů v podnikání zařazuje podnikatelské prostředí mezi tzv. objektivní faktory úspěchů podnikání, spolu s faktorem vlastnictví (Jünger a Fialová 2004, s. 47-48). Z tohoto pohledu je vidět, že význam podnikatelského prostředí pro úspěch podnikání je nezanedbatelným.

Když bychom stručně měli shrnout význam podnikatelského prostředí pro podnikání, tak můžeme vyjít z tvrzení Jünger a Fialová (2004, s. 27), že podnikatelské prostředí vytváří:

- podmínky pro start podnikatelské činnosti,
- podmínky pro rozvoj podnikatelské činnosti,
- podmínky pro kvalitní podnikatelské aktivity.

Jünger a Fialová (2004, s. 27) dále tvrdí, že dobré podnikatelské prostředí se dá charakterizovat tak, že jakmile se vynoří určitá poptávka (potřeba), pak je uspokojena účelně, účinně a tak rychle, jak jen to je možné.

Jak uvádí Dvořáček a Slunčík (2012, s. 3) znalost podnikatelského prostředí je důležitá, mimo jiné, z těchto důvodů:

- umožňuje pochopit vztahů podnikatelského subjektu s okolím,

- zvyšuje schopnost adaptace na konkrétní podnikatelské prostředí,
- umožňuje využívat možnosti pro ovlivňování konkrétního podnikatelského prostředí.

1.4 Změny v podnikatelském prostředí

Charakteristickou vlastností podnikatelského prostředí je neustálý proces událostí a změn, které mají různě dlouhé doby trvání a rozličnou míru vlivu na společnost. Z pohledu doby trvání a míry vlivu na společnost rozlišujeme (Kotler a Armstrong 2001):

- **Módní jevy (výkyvy)** jsou nepředvídatelné, krátkodobé události bez významnějšího vlivu na dlouhodobou sociální, ekonomickou a politickou oblast.
- **Trend** je charakteristický směr nebo posloupnost vývoje událostí, který se vyznačuje dlouhodobou tendencí.
- **Megatrendy** jsou reprezentovány velkými sociálními, ekonomickými, politickými a technologickými změnami, které se vyvíjejí pozvolna a dlouhodobě a výrazným způsobem ovlivňují život jednotlivce i společnosti. Mezi nejčastěji uváděné megatrendy patří globalizace, liberalizace, regionalizace apod.

SHRUTÍ KAPITOLY



Podnikatelské prostředí představuje veškeré síly a vlivy, které působí na konkrétní podnikatelský subjekt z vnějšího a vnitřního prostředí. Tyto síly a vlivy jsou v řadě případů určující pro úspěch podnikatelských aktivit daného subjektu. Podnikatelské prostředí jednak vytváří pro podniky příležitosti, které mohou využívat, ale také generuje hrozby, které podnikatelský subjekt mohou ohrožovat a způsobovat neúspěch jejich aktivit.

Podnikatelské prostředí můžeme strukturovat, a to jak z pohledu směru vlivu faktorů na podnik (externí prostředí a interní prostředí), tak z pohledu prostorového (globální prostředí, národní prostředí, lokální prostředí). V případě začleňování prvků a faktorů do jednotlivých vrstev podnikatelského prostředí, existuje značná nejednotnost názorů různých autorů.

OTÁZKY



1. Jakým způsobem může ovlivnit podnikatelské prostředí podnikatelské aktivity jednotlivců i podniků?

2. V čem se liší strukturování podnikatelského prostředí z pohledu vlivu faktorů na daný podnik a z pohledu prostorového působení podniku?
 3. Jaké charakteristiky vykazuje současné podnikatelské prostředí v České republice? Jedná se o prostředí stabilní nebo dynamické, jednoduché nebo komplexní?
 4. Jaké změny v podnikatelském prostředí můžeme zařadit do módních jevů a trendů?
-

2 EXTERNÍ PODNIKATELSKÉ PROSTŘEDÍ

RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



Kapitola seznamuje čtenáře s externím, vnějším podnikatelským prostředím. Externí podnikatelské prostředí je rozčleněno do dvou vrstev, a to na makroprostředí a tržní prostředí, které jsou dále blíže charakterizovány. Dále zde budou specifikovány pojmy, jako je trh a odvětví.

CÍLE KAPITOLY



Po prostudování této kapitoly budete umět:

- rozčlenit externí podnikatelské prostředí na makroprostředí a tržní prostředí;
 - pochopit význam a vliv jednotlivých vrstev externího podnikatelského prostředí na podnik.
-

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Externí podnikatelské prostředí, makroprostředí, mezoprostředí, tržní prostředí, trh, odvětví, demografické prostředí, ekonomické prostředí, politické prostředí, legislativní prostředí, sociální prostředí, kulturní prostředí, technologické prostředí, přírodní prostředí.

Externí podnikatelské prostředí je vnějším prostředím podniku, které na podnik působí a ovlivňuje jej. Externí podnikatelské prostředí můžeme rozčlenit do dvou úrovní, a to na vzdálenější a bližší prostředí (okolí). Vzdálenější prostředí se obvykle nazývá makroprostředí a bližší prostředí jako trh. Pojmenování těchto úrovní není v odborné literatuře vždy jednotné. Například trh nazývá Kotler (Kotler a Keller 2013, s. 42) ve své publikaci činným prostředím. Dvořáček a Slunčík (2012, s. 8) označuje makroprostředí jako prostředí všeobecné a trh jako prostředí specifické.

2.1 Makroprostředí

Vzdálenější podnikatelské prostředí je nejširším prostředím, které působí na podnikatelský subjekt. Toto prostředí se nejčastěji označuje jako tzv. makroprostředí. Samotný pod-

*makropro-
středí*

nikatelský subjekt nemůže ovlivnit makroprostředí a jeho části. Podnik faktory z makroprostředí pouze reflektuje, může je využívat a negativním faktorům se případně bránit. Makroprostředí je vytvořeno společenským a historickým vývojem konkrétní společnosti v konkrétní lokalitě, proto se také označuje jako „kontextuální úroveň“. Což znamená, že podnik funguje a existuje v určitém širším kontextu, širších souvislostech.

Prvky makroprostředí:

Demografické prostředí je tvořeno lidmi, kteří žijí v určitém teritoriu. Pro řízení podnikatelských aktivit jsou důležité informace týkající se velikosti a tempa růstu populace v regionech a zemích, o věkovou a národnostní strukturu obyvatel, jeho postoje a chování a očekávané rozvojové trendy.

Ekonomické prostředí se zaměřuje hlavně na disponibilní kupní sílu obyvatel, na ceny, úspory, dluhy a dostupnost peněžních prostředků (úvěrů). Vliv ekonomického prostředí může být přímý a jasně identifikovatelný na prostředí, podniky nebo konkurenty. Ale vliv můžeme sledovat také v nepřímé souvislosti například vliv na podnikové aktivity a konečný hospodářský výsledek podniku.

Politické prostředí a jeho vliv vychází z politických rozhodnutí nebo politických událostí v zemi. Politické prostředí každého státu je ovlivněno typem politického systému. Můžeme rozeznat čtyři odlišné typy politických systémů: liberálně demokratický, autoritářský a absolutistický, komunistický, teokratický. Podle rozdělení moci na určitých úrovních můžeme dále politické režimy rozdělit na jednotné (unitářské) a federální. Stát působí, v rámci politického prostředí, prostřednictvím vytvořených institucí zákonodárných (parlament), výkonných (vláda) a soudních (Hamilton a Webster 2015, s. 232-240). S politickým systémem dané země je silně spojeno ekonomické a legislativní prostředí.

Legislativní prostředí vytváří legislativní rámec pro aktivity podnikatelských subjektů prostřednictvím právních norem regulujících podnikatelské postupy, práva a povinnosti při realizaci těchto aktivit. Toto prostředí sleduje zákony, vládní organizace a nátlakové skupiny ovlivňující a omezující jednotlivce a podnikatelské subjekty. Ve světě existují čtyři hlavní legislativní systémy: zvykové právo, občanské právo, náboženské právo. Legislativní systém v konkrétní zemi je výsledkem historického, společenského, kulturního, sociálního a ekonomického vývoje dané země.

Sociální prostředí formuje základní mínění, hodnoty a normy lidí v něm žijící. Lidé vlivem sociálního prostředí definují svůj vztah k sobě samým, k ostatním, k přírodě a k vesmíru. Ve světě můžeme rozlišit tři sociální modely: liberálně sociální model, korporativní model a sociálně demokratický model

Kulturní prostředí je dáno kulturou, která je obecně chápána jako komplex hodnot, zvyklostí, tradic, jednání a dalších faktorů osvojených a sdílených osobami určité skupiny,

společnosti. Tyto základní hodnoty a postoje lidí žijících v konkrétní kultuře jsou předávány z generace na generaci a jsou posilovány hlavními institucemi (škola, církve, podnikatelské instituce, vládní instituce).

Technologické prostředí sleduje vývoj a využívání nových technologií v aktivitách podniku.

Přírodní prostředí je zaměřeno na současný stav a zhoršování životního prostředí, na ubývání přírodních zdrojů a zvyšující se náklady na energii.

Všechny výše uvedené prvky mají vliv na podnikatelské subjekty. Ovšem význam a míra jejich vlivu je rozdílná v závislosti na oboru činnosti konkrétního podnikatelského subjektu.

2.2 Tržní prostředí

Spíše než pojem bližší podnikatelské prostředí se používá pojem trh nebo odvětví, nebo také mezoprostředí. Vzhledem k určité chaotičnosti pojmosloví a potřebě pojmy systematizovat a ujednotit, bude autor v tomto textu používat pojem tržní prostředí pro vymezení tohoto bližšího prostředí. Ovšem někteří autoři začleňují toto prostředí do mikroprostředí, tj. do prostředí podniku. Základní charakteristikou tohoto podnikatelského prostředí je to, že podniky mohou ovlivňovat subjekty a síly tohoto podnikatelského prostředí. Toto ovlivňování je cílené a záměrné. Tržní prostředí můžeme označit jako úroveň transakční, protože právě v tomto prostředí dochází k transakcím spojených s realizací podnikatelských aktivit.

tržní prostředí

Subjekty tržního prostředí zahrnují skupiny lidí nebo organizace mající bezprostřední vztah ke konkrétnímu podnikatelskému subjektu. Mezi subjekty tržního prostředí patří:

- zákazníci - lidé nebo organizace nakupující produkty určité firmy k uspokojení svých přání a požadavků;
- konkurence - veškeré skutečné nebo potenciální substituční nabídky, o kterých může zákazník při svém kupním rozhodování uvažovat;
- distribuční články – organizace nebo jednotlivci zajišťující nebo podílející se na zpřístupňování produktů zákazníkům;
- veřejnost – skupiny lidí mající zájem nebo vliv na schopnost podniku dosahovat stanoveného cíle: finanční veřejnost, mediální veřejnost, vládní veřejnost, občanská sdružení, občanská veřejnost, interní veřejnost;
- vnější ovlivňovatelé – neformální a neziskové organizace, vládní a politické organizace vystupující mimo svoji oficiální funkci, poloilegální a nelegální ovlivňovatelé (mafie, klany, gangy, černý trh apod.).

2.2.1 Odvětví

odvětví V souvislosti s tímto prostředím se vyskytují dva pojmy, které se často chápou jako synonyma, a to trh a odvětví. A proto je potřeba bližší specifikace těchto dvou pojmů. **Odvětví** je konkrétní oblast podnikatelského působení podniku. Jak uvádí Dvořáček a Slunčík (2012, s. 35) odvětví zahrnuje podniky s velice podobnými činnostmi.

Odvětví, resp. ekonomické činnosti jsou v ČR i v rámci Evropské unie povinně zařídovány podle klasifikace NACE-CZ, která je odvozena z mezinárodní klasifikace ISIC (Mezinárodní klasifikace všech ekonomických činností), kterou používá mezinárodní organizace OSN. Z pohledu klasifikace NACE-CZ rozlišujeme tato základní odvětví (ČSÚ, 2015):

- zemědělství, lesnictví a rybářství A;
- zpracovatelský průmysl C;
- výroba a rozvod elektřiny, plynu a tepla D;
- zásobování vodou E;
- stavebnictví F;
- velkoobchod, maloobchod, opravy a údržby motorových vozidel G;
- doprava a skladování H;
- ubytování, stravování, pohostinství I;
- informační a komunikační činnosti J;
- peněžnictví a pojišťovnictví K;
- činnosti v oblasti nemovitostí L;
- profesní, vědecké a technické činnosti M;
- administrativní a podpůrné činnosti N;
- zdravotní a sociální péče Q;
- kulturní, zábavní a rekreační činnost R.

Postavení jednotlivých odvětví v ekonomice státu pak vyjadřuje odvětvová struktura, kterou tvoří jednotlivé ekonomické činnosti podle NACE-CZ a vztahy mezi nimi (Dvořáček a Slunčík 2012, s. 37).

Odvětví můžeme členit (Dvořáček a Slunčík 2012, s. 37):

- podle závislosti na průběhu hospodářského cyklu: cyklická, neutrální, anticyklická;
- podle náročnosti na výrobní faktory: pracovně náročné, kapitálově náročné, investičně náročné;
- podle počtu disponibilních konkurenčních výhod (Kotler 2001, s. 287): objemová, ve slepé uličce, fragmentovaná, specializovaná;

Odvětví je tak představováno specifickou skupinou podniků, které operují v témže sektoru ekonomiky. Přičemž sektor je jedním ze základních elementů každé národní ekonomiky. Ekonomika se zpravidla člení podle základních činností, které se v ní odehrávají, na čtyři sektory. Primární sektor je tvořen zemědělstvím a těžebním průmyslem. Sekundární sektor je typický činnostmi v oblasti zpracovatelského průmyslu a stavebnictví. Terciární sektor je sektor obchodu a služeb. Kvartérní sektor zahrnuje pak vědu a výzkum (Dvořáček a Slunčík 2012, s. 36).

2.2.2 Trh

Trh představuje, z pohledu podniku a marketingového chápání, skupinu zákazníků podniku, ať už cílových nebo potenciálních. Podle typu zákazníků rozlišujeme trh spotřebitelský a trh organizací. Na trhu spotřebitelském se pohybují jednotlivci a domácnosti, které nakupují produkty a služby za účelem spotřeby (hovoříme o nich jako o konečných spotřebitelích). Na trhu organizací působí podniky, organizace, které nakupují zboží a služby za účelem dalšího prodeje (obchodní podniky), přepracování (výrobní podniky) nebo užití pro společnost (vláda, neziskové organizace). Odvětví pak produkuje a poté prodává výrobky a služby pro zákazníky s cílem uspokojení jejich potřeb. trh

Kotler a Keller (2013, s. 38) člení trhy do pěti skupin, které jsou vzájemně provázány určitými vazbami směny a probíhají mezi nimi toky. Jedná se o trh zdrojů (trh surovin, práce a peněz), trh výrobců, trh prostředníků, spotřební trh a vládní trh.

Michael E. Porter rozdělil trh (na základě životního cyklu odvětví, míry koncentrace podniků v odvětví, fázi cyklu produktu a míře vystavení trhu mezinárodní konkurenci) na pět typů (Jakubíková 2013, s. 160):

- 1) **Trhy nově vznikající (mladé trhy, rozvojové, růstové trhy)** jsou nově formované nebo zreformované trhy, které v podstatě odpovídají fázi zavádění produktu na trh. Mladé trhy jsou charakteristické pomalým růstem. Na tomto trhu ještě nejsou zákaznické potřeby a požadavky jasně diferencovány, zákaznické preference mají podobný charakter. Nediferencovanost zákaznických potřeb a požadavků ovlivňuje možnost použití nástrojů cíleného marketingu. Mladé trhy poskytují větší příležitost k dosažení

konkurenční výhody. Dalším typickým znakem těchto trhů je značná technologická turbulence a s ní spojená nejistota. Mladé trhy jsou více otevřeny novým produktům a inovacím. Vlastní vstup na tento trh může mít formu vlastní podnikové inovační činnosti, akvizice produktů nebo podniků nebo kooperační strategie.

- 2) **Rostoucí trh** je charakteristický menší nejistotou než mladý trh. Na rostoucím trhu již můžeme identifikovat a charakterizovat různé skupiny zákaznických potřeb a požadavků. Tato různorodost již umožňuje provádět segmentaci na trhu spotřebitelském i trhu organizací. Analýza trhu pomocí segmentace je určitým vodítkem pro vytvoření odhadu tržního potenciálu. Razantní růst trhu způsobuje vysokou atraktivitu trhu a poskytuje významné konkurenční výhody.
- 3) **Dospělé a upadající trhy** jsou charakteristické nasyceností dané klesajícím počtem zákazníků, uživatelskou intenzitou, intenzitou konkurence, globálními změnami aj. Typickou strukturu odvětví tvoří několik velkých dominantních firem v odvětví a několik vyzyvatelů.
- 4) **Globální trhy** představují trhy, na kterých firmy soutěží na globálním základě, to je na celkové ploše světového trhu s mezinárodní konkurencí.



SHRNUTÍ KAPITOLY

Externí podnikatelské prostředí můžeme rozčlenit do dvou vrstev, a to z hlediska „blízkosti“ určité vrstvy podniku. A tak rozeznáváme makroprostředí a mezoprostředí. Makroprostředí představuje vzdálenější podnikatelské prostředí, které nemůže podnik svoji činností ovlivnit, ale toto prostředí vytváří základní rámec pro podnikatelské aktivity každého podniku. Makroprostředí je tvořeno demografickým prostředím, ekonomickým prostředím, politickým prostředím, legislativním prostředím, kulturním prostředím, sociálním prostředím, technologickým prostředím a přírodním prostředím.

Bližší podnikatelské prostředí budeme v textu dále nazývat jako mezoprostředí. Jedná se o prostředí, které podnik bezprostředně ovlivňuje a samotný podnik toto prostředí svými podnikatelskými aktivitami ovlivňuje a přetváří. Na mezoprostředí podniku se můžeme podívat z pohledu zákazníků, tehdy mluvíme o trhu, nebo z pohledu podniků s podobnými zaměřením, a tehdy mluvíme o odvětví.

OTÁZKY



1. Může podnikatelské subjekt ovlivnit externí prostředí? A jakým způsobem toho lze dosáhnout?
 2. V čem je jiné pojetí trhu z pohledu ekonomické teorie a z pohledu managementu?
 3. Jaké jiné klasifikace odvětvových činností lze použít? Kde tyto informace lze nalézt?
 4. Uveďte konkrétní příklady mladých trhů, rostoucích trhů, dospělých a upadajících trhů.
 5. Kde lze získat informace o externím podnikatelském prostředí?
-

3 INTERNÍ PODNIKATELSKÉ PROSTŘEDÍ



RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

Kapitola se zabývá interním podnikatelským prostředím, tedy prostředím samotného podniku. Interní podnikatelské prostředí bude zkoumáno z pohledu vybraných, nejvýznamnějších oblastí v podniku.



CÍLE KAPITOLY

Po prostudování této kapitoly budete umět:

- vymezit a pochopit význam interního prostředí podniku;
 - specifikovat základní složky interního prostředí podniku.
-
-



KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

Interní podnikatelské prostředí, organizační faktory, strategické faktory, strategie, zdroje podniku, podniková kultura, organizační struktura podniku, konkurenceschopnost podniku, management, manažerský tým.

*interní
podnika-
telské pro-
středí*

Interní prostředí podniku, nazývané často jako mikroprostředí, z pohledu podnikatelského prostředí představují podle Kroona (1990, 67) schopnosti podniku, které by měla být zdůrazněny, vyzdviženy. Interní prostředí podniku můžeme označit jako organizační úroveň podnikatelského prostředí, jelikož se týká čistě podniku jako organizace. Faktory nebo také síly, které ovlivňují realizaci podnikatelských aktivit a směřují do prostředí podniku, můžeme rozdělit do dvou skupin, a to na faktory strategické a faktory organizační. Všechny tyto faktory jsou plně pod kontrolou podniku a zájmových skupin.

Samozřejmě, že významným a nepomíjitelným faktorem tohoto prostředí je finanční hospodaření podniku a celková ekonomika podniku. Ale vzhledem k tomu, že těmto stránkám podniku jsou věnovány jiné studijní materiály, které studují tuto problematiku do hloubky, tak se jim v tento studijní text věnuje pouze okrajově.

3.1 Strategické faktory interního prostředí

Ke strategickým faktorům patří především strategie podniku, organizační struktura podniku a konkurenceschopnost podniku.

strategické faktory

Strategie

Strategie podniku představuje způsob naplnění strategických cílů podniku. Strategie předurčuje budoucí činnost podniku, jejíž realizací podnik dojde k naplnění svých cílů. Strategie podniku je základním produktem strategického myšlení i rozhodování a stává se hlavním usměrňovatelem všech podnikových aktivit v budoucnu. Každá podniková strategie se opírá o tři základní pilíře, které tvoří strategický záměr, analýza podniku i jeho okolí a vlastní implementace (zavedení do reálu) strategie. Jejich spojením pak vzniká jedinečný systém podnikatelského postupu, který je zaměřen do budoucnosti. Strategie podniku se stává výchozím nástrojem procesu naplňování stanoveného poslání firmy, představuje záměrné a aktivní formování cílů činnosti podniku, výběr nástrojů i postupů k jejich efektivnímu dosažení při optimálním využití zdrojů a příležitostí. Strategie je výsledkem komplexního rozhodování managementu. V oblasti strategického plánování podnikatelských aktivit podle Schulze et al. (2009) je cílem podniků, většinou malých a středních podniků, provést rychlé rozhodnutí a rychlou akci s minimálně vydanými zdroji na analýzu tržních podmínek.

Organizační struktura podniku

Pro úspěšnou implementaci zvolené strategie podniku je potřeba vytvořit odpovídající organizační strukturu a systém řízení. Volba adekvátní organizační struktury z velké míry závisí na manažerském stylu práce manažerů, konkrétní situaci v podniku a životním cyklem podnikatelského prostředí podniku a na současném stupni poznání v oblasti řízení podniku. Podle Dedouchové (2001, s. 160) organizační uspořádání musí být navrženo tak, aby činnosti na jednotlivých funkčních úrovních byly řízeny společně a mohlo tak být dosaženo stanovených strategických cílů.

Konkurenceschopnost podniku

Konkurenceschopnost podniku můžeme definovat jako schopnost podniku alespoň si udržet, případně zvyšovat svůj podíl na trhu (Hučka et al. 2011, s. 109). Se zvýšením konkurenceschopnosti podniku jsou velmi úzce specifické kompetence, které představují schopnosti podniku nasadit zdroje a vytvářet hodnotu. Jde tedy o využití takových dovedností a schopností podniku, které umožňují vytvářet minimálně srovnatelnou ne-li lepší produkci, která bude převyšovat produkci ostatních účastníků na trhu.

3.2 Organizační faktory interního prostředí

organi-
zační fak-
tory

Organizační faktory jsou úzce spojeny se specifickým charakterem každého podniku. K organizačním faktorům můžeme přiřadit tyto faktory: charakteristika manažerského týmu, zdroje podniku a podniková kultura.

Charakteristika manažerského týmu

Při realizaci podnikatelských aktivit hrají znalosti manažerů a podnikatelů významnou roli. Obtížnost profese manažera vyplývá z mimořádné odpovědnosti a nezbytnosti soustředit veškerou energii do relativně krátkého okamžiku, v němž se projeví profesionalita, kvalita a intenzita přípravy, a to nejen u samotného obchodníka, ale i u všech odborníků, kteří tvoří jeho tým (Beneš a kolektiv, 2004). Náročnost profese se projevuje v oblasti nároků kladených na kvalifikaci manažerů, ale také na jejich osobnost. V oblasti kvalifikace jsou klíčové především znalosti komoditní, znalosti ekonomiky a techniky realizace podnikatelských aktivit, jazykové znalosti a základní znalosti práva souvisejícího s podnikatelskými aktivitami. Kromě těchto znalostí manažerů vzrůstá v posledních letech význam znalostí o jiných kulturách především v souvislosti s mezinárodními podnikatelskými aktivitami. Manažeři potřebují a požadují přesné a spolehlivé znalosti umožňující realizovat jejich vytvořenou strategii. Jak uvádí Bencsik (2014) samotná shromažďování znalostí nestačí, podnik může získat skutečnou konkurenční výhodu prostřednictvím znalostního managementu, který rozvíjí potřebné znalosti na osobní i organizační úrovni.

Zdroje podniku

Zdroje podniku zahrnují jak hmotné tak nehmotná aktiva, která podnik využívá k nalezení příležitostí a implementuje je do své strategie na trhu. Hmotné zdroje a kapacita podniku jsou více pozorovatelné a mohou být kvantifikovatelné. Hmotné zdroje podniku jsou tvořeny běžnými aktivy a unikátními aktivy. Především unikátní aktiva jsou významná svou schopností vytvářet a podporovat inovativní činnost podniku. K hmotným zdrojům a schopnostem patří finanční schopnost podniku (interní zdroje, cizí zdroje pro strategie podniku), fyzická schopnost (stroje a zařízení závody pro operativní aktivity), technologická schopnost (dovednosti, odbornost, patenty, značky, autorská práva k vytváření unikátních produktů a služeb) a organizační schopnost (lidé, struktura, formální kontrolní mechanismy). Nehmotné zdroje a schopnosti jsou méně viditelné a relativně hůře kvantifikovatelné, jako je organizační kultura, sdílení hodnot, leadership a manažerské schopnosti, vize, znalosti, informace, image a reputace podniku a morálka pracovníků, která kriticky ovlivňuje výkonnost podniku. K nehmotným zdrojům patří také zakladatel a jeho vize, řízení podniku, vztahové schopnosti, kulturní empatie a tržní inteligence.

Podniková kultura

Podniková kultura je jedním z významných prvků ovlivňujících celkovou efektivnost podniku. Podniková kultura plní v organizaci důležité funkce, čímž současně ovlivňuje

chování lidí uvnitř organizace, ale i chování organizace navenek, vůči svému konkurenčnímu prostředí. Podniková kultura nepůsobí izolovaně. Podle Lukášové a Nového (2004, s. 176) působí podniková kultura ve vzájemných vztazích zejména s organizační strategií a organizační strukturou, přičemž právě strategie podniku je považována za faktor rozhodující o úspěchu nebo neúspěchu podnikatelské činnosti. V průběhu let, kdy byly prováděny rozsáhlé výzkumy, autoři prověřovali především vliv síly podnikové kultury a obsahu podnikové kultury na výkonnost podniku. Na základě výsledků těchto výzkumů bylo zjištěno, že na výkonnost podniku působí oba tyto parametry v jejich vzájemné kombinaci. Lze tedy říci, že pokud má podniková kultura vhodný obsah, pak silná kultura podporuje výkonnost a konkurenceschopnost podniku (Jančíková 2008, s. 51).

SHRUTÍ KAPITOLY



Interní podnikatelské prostředí představuje vnitřní prostředí podniku. Je to prostředí přímo kontrolované podnikem, a tudíž přímo ovlivnitelné zájmovými skupinami podniku. Interní prostředí je velmi široký pojem a zahrnuje všechny oblasti podniku, proto byla v této kapitole věnována pozornost dvěma skupinám vlivných faktorů, a to faktorům strategickým a faktorům organizačním. Faktory strategické k celkové strategii podniku a s ní souvisejícímu organizačnímu uspořádání a zvýšení konkurenceschopnosti podniku.

Za to organizační faktory jsou spjaté se specifickými faktory podniku, jako je skladba manažerského týmu podniku, zdroje podniku a podniková kultura. Všechny tyto vybrané faktory se vzájemně ovlivňují a podmiňují se.

OTÁZKY



1. Jakým způsobem, pomocí jakých prostředků, vytváří a nastavuje management určité interní prostředí v podniku?
2. Musí management podniku při tvorbě interního prostředí podniku přihlížet ke specifickým externího prostředí podniku?

3. Dochází také v interním podnikatelském prostředí k nějakým změnám, trendům, megatrendům? Korespondují změny v interním podnikatelském prostředí se změnami v externím podnikatelském prostředí?
 4. Promítají se změny v externím podnikatelském prostředí do interního podnikatelského prostředí?
-

4 GLOBÁLNÍ PODNIKATELSKÉ PROSTŘEDÍ

RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



Kapitola uvádí čtenáře do problematiky globálního podnikatelského prostředí. Podnikatelské prostředí bude studováno z mezinárodní perspektivy a v celé komplexnosti. Globální podnikatelské prostředí je v této souvislosti pojímáno jako celosvětové prostředí působící na všechny podnikatelské subjekty ve světě.

CÍLE KAPITOLY



Po prostudování této kapitoly budete umět:

- specifikovat globální podnikatelské prostředí;
 - pochopit dopady a vlivy globálního podnikatelského prostředí na jednotlivé podnikatelské subjekty.
-

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Globální podnikatelské prostředí, globalizace, globální ekonomické prostředí, globální politické prostředí, globální legislativní prostředí, globální kulturní prostředí, globální sociální prostředí, globální demografické prostředí, globální technologické prostředí, globální přírodní prostředí, globální problémy, bariéry globalizace.

Dnešní svět je jiný než svět našich předků. Je mnohem širší, komplexnější, ale také bližší. Podnikatelské subjekty dnes nemohou vnímat svět „podnikání“ jenom v kontextu národního státu, kde působí, ale v kontextu celosvětovém. A týká se to i podniků, které působí pouze na tuzemských trzích. Proto v této souvislosti hovoříme o globálním podnikatelském prostředí. Pochopení vztahů a interakcí mezi podnikem a globálním podnikatelským prostředím je významným faktorem pro úspěch podniku a jeho konkurenceschopnost.

Globální podnikatelské prostředí lze vymezit jako prostředí různých suverénních států, které působí na podnikatelský subjekt, ovlivňuje jeho aktivity a rozhodování. V případě globálního podnikatelského prostředí můžeme hovořit o supranárodním vlivu na podnika-

*globální
podnika-
telské pro-
středí*

telské subjekty. Supranárodní vliv je vliv působící od makroekonomických subjektů světové ekonomiky, tj. národních států, mezinárodních integračních seskupení a mezinárodní organizace.

Národní ekonomiky (státy), které jsou základním subsystémem světové ekonomiky, se kromě účasti na přímých vývozech a dovozech produktů také podílejí na ovlivňování mezinárodních ekonomických vztahů řadou regulativních opatření v rámci jejich ekonomik i prostřednictvím regulace zahraničního obchodu. Všechna tato opatření zvyšují či snižují propustnost ekonomických toků přes hranice dané země dovnitř i ven.

Mezinárodní integrační seskupení výrazně začínají ovlivňovat globální ekonomiku od roku 1945. Pro ekonomické integrace hovoří jak ekonomické tak politické důvody. Jedním z hlavních ekonomických důvodů je efektivnější výroba produktů a zajištění ekonomického růstu země. Významným politickým důvodem je rozšíření vzájemné spolupráce zemí a redukce potenciálních násilných konfliktů. Mezi nejvlivnější mezinárodní integrační seskupení patří Evropská unie, Britské společenství národů (The British Commonwealth of Nations), Mezinárodní organizace francouzsky mluvících států (Organisation internationale de la Francophonie — OIF), Africká unie (African Union — AU), Nové partnerství pro africký rozvoj (New Partnership for African Development — NEPAD), Severoamerická dohoda o volném obchodu (North American Free Trade Agreement — NAFTA), Společný jihoamerický trh (Mercado Común del Sur — MERCOSUR), Jihoamerického společenství národů (CSN), Sdružení zemí Jihovýchodní Asie (Association of South-East Asian Nations — ASEAN) a Rada pro hospodářskou spolupráci Asie a Tichomoří (Asia-Pacific Economic Co-operation — APEC).

Na globální úrovni jsou hlavními aktéry v oblasti mezinárodních ekonomických vztahů tyto *mezinárodní organizace*: Mezinárodní měnový fond, Skupina Světové banky a Světová obchodní organizace. Kořeny vzniku těchto institucí sahají až do třicátých let 20. století. Podle vzoru Světové banky, která má globální dosah a působnost, vzniklo od šedesátých let ve světě několik bank, které se orientují na rozvojovou problematiku. Tyto banky při tom mnohdy patří v regionálním měřítku ke klíčovým hráčům, a podílejí se na projektech, které jsou přínosné a pomáhají místnímu rozvoji. Mezi tyto významné organizace patří Evropská investiční banka (European Investment Bank — EIB), Evropská banka pro obnovu a rozvoj (European Bank for Reconstruction and Development — EBRD), Asijská rozvojová banka (Asian Development Bank — ADB), Islámská rozvojová banka (Islamic Development Bank — IDB), Africká rozvojová banka (African Development Bank — AFDB) a Meziamerická rozvojová banka (Inter-American Development Bank — IADB).

4.1 Složky globálního podnikatelského prostředí

Globální podnikatelské prostředí, z pohledu tradičního členění podnikatelského prostředí, má charakter makroprostředí. Proto zde můžeme identifikovat typické prvky makroprostředí, jako je: politické, ekonomické, legislativní, technologické, sociální, kulturní, přírodní a demografické.

Globální politické prostředí je tvořeno, pokud to takto můžeme říci, institucemi, které provádějí a realizují zásadní politická rozhodnutí ovlivňující podnikatelské aktivity. Institute, které formují svými aktivitami globální politické prostředí, působí jak na národní úrovni (v jednotlivých státech), tak na globální (supranárodní) úrovni.

Globální legislativní prostředí představuje pravidla a nařízení, která se vztahují k podnikatelským aktivitám podniků v tuzemských i hostitelských zemích. Nastavení těchto pravidel na globální úrovni přináší určité příležitosti pro podnikatelské subjekty, ale zároveň mohou být hrozbami a brzdou pro rozvoj podnikatelských aktivit. Jedná se především o pravidla v oblasti produkce a prodeje zboží a služeb, realizaci přímých zahraničních investic nebo ochranu jednotlivých zemí před vnější konkurencí. Globální legislativní prostředí, s ohledem na mezinárodní podnikatelské aktivity, se zaměřuje především na oblast smluvního práva, trestní právo a mezinárodní právo.

Globální ekonomické prostředí a jeho fungování je ovlivněno efektivním fungováním finančních institucí, a to ať na úrovni národní nebo globální. Role těchto institucí spočívá ve finanční regulaci na tuzemské i mezinárodní úrovni. Charakteristika nejvýznamnějších mezinárodních finančních institucí je uvedena výše.

Globální technologické prostředí je spojeno s rozvojem a využíváním nových technologií a produktů pro vytváření nových podnikatelských příležitostí, a tím posilování pozice konkrétního podnikatelského subjektu na trhu. Právě difúze nových technologií a inovací do podnikání se stala hnacím motorem procesu globalizace světové ekonomiky.

Globální sociální prostředí je popsáno řadou sociálních charakteristik, který významným způsobem ovlivňují život v konkrétní zemi, ale i v globálním světovém prostředí. Mezi tyto charakteristiky patří například rozdělení příjmů mezi jednotlivými sociálními skupinami a třídami, životní a pracovní podmínky, systém vzdělávání, míra urbanizace, zdravotní péče a další. Význam těchto sociálních charakteristik spočívá v tom, že mají schopnost ovlivnit úroveň poptávky, kupní sílu obyvatelstva a do jisté míry nákupní chování lidí.

Globální kulturní prostředí zahrnuje širokou škálu aspektů spojených s kulturou jako je náboženství, jazyk, nonverbální komunikace, životní hodnoty, zvyky a další prvky, které jsou předávány z generace na generaci. I když to tak nevypadá, tak globální kulturní prostředí má velký vliv na působení podniků v globálním podnikatelském prostředí. Výrazné odlišnosti jednotlivých národních kultur, které jsou snadno a přehledně identifikovatelné se nazývají kulturní dimenze. Kulturní dimenze, které významně modifikují interpersonální percepci a ovlivňují oboustranné pochopení a porozumění mezi lidmi a spolupracovníky, mohou podstatně ovlivnit pozitivně nebo negativně úspěch podniku na mezinárodních trzích. Studiu kulturních dimenzí a jejich vlivu na podnikání mezinárodních podniků se zabývá celá řada odborníků. Mezi nejvýznamnější osobnosti v oblasti studia kulturních dimenzí můžeme zařadit holanďana Geerta Hofsteda, američana Edwarda T. Halla, holanďana Fonsa Trompenaarse a francouze Jacquesa Demorgona (Nový a Schroll-Machl, 2007).

Globální přírodní prostředí sleduje vztah mezi podnikatelskými zájmy podniků a přírodním prostředím. Přírodní prostředí je nezbytné jako zdroj surovin pro činnost podniků. Ale na druhé straně je potřeba dbát na rovnováhu mezi využíváním dostupných přírodních zdrojů a na ochranu životního prostředí. Proto jsou s tímto prostředím spojeny různé režimy ochrany a regulace životního prostředí, ať už přímého nebo nepřímého charakteru. Dochází zde také k prolínání přírodního prostředí s technologickým prostředím. Nové technologie a produkty mohou přispět k větší šetrnosti přírodních zdrojů a ochraně životního prostředí.

Globální demografické prostředí představuje celosvětovou populaci lidí. V rámci tohoto prostředí sledujeme velikost světové populace a její růst, složení světové populace z pohledu pohlaví, věku, etnických skupin a rozvrstvení světové populace v jednotlivých geografických regionech. Studium globálního demografického prostředí je významné pro plánování a strategii budoucích obchodních a podnikatelských aktivit podniků.

4.2 Globální podnikatelské prostředí a globalizace

globalizace

Mezi nejvýznamnější externí faktory působící z úrovně světové ekonomiky a ovlivňující rozvoj globálního podnikatelského prostředí můžeme zařadit proces liberalizace a globalizace světové ekonomiky. Tyto procesy otevírají podnikům nové možnosti podnikání. Odstraňování bariér mezinárodního obchodu (liberalizace obchodu) začalo pomalu a postupně v druhé polovině 19. století především vlivem Velké Británie. Další vlna liberalizace obchodu nastala po druhé světové válce v souvislosti s jednáními GATT. Tento proces byl přerušen ropnými šoky a nástupem neoprotekcionismus v 80. letech. K obnovení a dovršení procesu liberalizace mezinárodního obchodu došlo ke konci dvacátého století ustanovením organizace WTO (Krpec et al., 2006).

Globalizace jako proces, který se v dějinách lidstva začíná zřetelně prosazovat přibližně na přelomu 18. a 19. století, prošel třemi vývojovými fázemi. První fáze globalizace, která proběhla v letech 1870 – 1914, přinesla významný růst toku zboží, kapitálu a pracovních sil, který byl umožněn redukcí obchodních bariér a nově získanými výhodami v dopravě. Druhá fáze globalizace je datována do let 1950 – 1980, kdy došlo k obnovení obchodních vztahů utlumených světovou hospodářskou krizí a druhou světovou válkou. Třetí fáze globalizace probíhá od začátku 80. let dvacátého století až do současnosti a je výrazně ovlivněna rozvojem komunikačních technologií a snahou rozvojových zemí otevřít své hranice mezinárodnímu obchodu a investicím. Globalizace světové ekonomiky je pokračováním vývoje internacionalizace světového hospodářství. Globalizace je potom chápána jako pokročilejší a komplexnější forma internacionalizace, která zahrnuje i funkcionální integraci mezinárodně rozptýlených aktivit. V rámci globalizace vzniká nový ekonomický řád a nová dělba práce, nový politický řád s novou strukturou i režimem světového politického systému, kosmopolitní kultura. Globalizace, jako celosvětový proces, je pojímána různými autory a vědci různě. Globalizace je nejčastěji vnímána jako soubor ekonomických procesů vyvolávající celou řadu společenských důsledků, a to nejvíce v oblasti kultury, ekonomiky a životního prostředí země. Mezinárodní měnový fond (IMF, 1997) globalizaci definuje

jako rostoucí ekonomickou vzájemnou závislost zemí ve světovém měřítku v důsledku rostoucího objemu a druhu přeshraničních transakcí zboží a služeb a toku mezinárodního kapitálu, jakož i rychlejšího a rozsáhlejšího šíření technologií.

Globalizace znamená, že trhy, investice a mezinárodní vztahy jsou stále méně určovány národními hranicemi. Základními prvky globalizace je volný pohyb zboží, služeb, kapitálu, pracovních sil a transfer technologie. Tempo a kompatibilita jednotlivých oblastí postupuje nejrychleji ve směru globalizace finančních toků (banky a kapitálové trhy), globalizace energetických zdrojů (elektrina, zemní plyn, ropa apod.), globalizace informačních toků (médiá, telekomunikace), globalizace obchodu (zboží a služby) a globalizace trhu práce (zaměstnanci a dělníci). Tím činí globalizace svět více uniformním, integrovaným a navzájem na sobě závislým. Současná globalizace se zpravidla spojuje s celkovou modernizací (Outrata, 2009). Technologie, které vznikly v posledních desetiletích na půdě euroatlantické civilizace, hrají v globálním vývoji významnou, a někdy i vedoucí úlohu. To hovoří ve prospěch akceptování globalizace jako jevu, který pozitivně ovlivňuje do ní vtažené ekonomiky, ať už jako příklad uvedeme globalizaci jako motor technologického inovačního rozvoje, anebo jako katalyzátor příhraniční difúze nových technologií. Proces penetrace podle Outraty (2009) globalizace v jejích charakteristických rysech probíhá v jednotlivých zemích rozdílným tempem a to jejich postavení ve světové ekonomice diferencuje. Právě v období dynamického rozvinutí procesu globalizace (od 80. let) došlo k zintenzivnění divergenčních tendencí v ekonomicko-sociální úrovni mezi hospodářsky vyspělými a méně vyspělými (hlavně rozvojovými) zeměmi.

4.2.1 Přínosy a rizika globalizace

Globalizace beze vsí pochybnosti ovlivňuje globální podnikatelské prostředí a je hlavním zdrojem změn v toto podnikatelském prostředí. Její vliv je vnímán různými lidmi v různých kontextech. Můžeme vymezit hlavní přínosy a rizika procesu globalizace.

Přínosy globalizace:

- liberalizace obchodu přináší internacionalizaci podnikání (přístup k větším trhům přesahujícím národní hranice), a tím i stimuluje ekonomický růst;
- internacionalizace podnikání je spojena s rostoucí konkurencí v globálním měřítku, ale také se vznikem nových příležitostí;
- v souvislosti s globalizací nabývají stále většího významu informace, informační technologie umožňují šetřit čas i náklady, usnadňují sdílení informací, s čímž se pojí eliminace všeho zbytečného, pomalého a nákladného.

Rizika globalizace:

- vývoj společnosti bude provázen nepředvídanými změnami a šoky;

- globální ekonomika může výrazně ovlivnit distribuci bohatství mezi zeměmi a vyvolat růst globální nerovnováhy;
- hrozbou se stane rostoucí nezaměstnanost;
- globalizace může výrazně zvýšit sociální rozdíly, vyvolat silné vnitřní pnutí ve společnosti a může vést k sociální explozi;
- informační technologie sice urychlují pohyb a zvyšují množství informací, ale neusnadňují jejich interpretaci;
- neglobalizuje se jen hospodářství a finanční trhy, ale i terorismus, kriminalita, znehodnocování životního prostředí, migrace lidské populace a s ní spojené zdravotní problémy.

4.2.2 Globální problémy

globální problémy

Na určitém stupni rozvoje internacionalizačních procesů v globálním podnikatelském prostředí se začínají objevovat globální problémy, které jsou vymezeny jako problémy dotýkající se celé lidské civilizaci a a řešitelné pouze celosvětovým úsilím. Každý globální problém má dimenzi ekonomickou a dimenzi mimoekonomickou. Globální problémy se dělí na tři velké skupiny (Oustrata, 2009):

- Globální problémy intersociální jsou spojeny se vzájemným působením různých společensko-sociálních a ekonomických problémů a globálního soužití lidstva v podmínkách různých hodnotových kritérií a ideologií. Mezi tyto problémy jsou řazeny světové války, jaderné a jiné konflikty, boj s terorismem, zaostalost rozvojových zemí, změna mezinárodních ekonomických vztahů apod.
- Globální problémy přírodně sociální jsou spojeny z porušení vazeb mezi přírodou a lidskou společností, kdy počet obyvatel roste, ale přírodní zdroje zůstávají spíše konstantní. Patří zde problémy ekologické, surovinové, energetické, populační, potravinové apod.
- Globální problémy antroposociální zahrnují všelidské problémy sociální, kulturní a humanitárně etické povahy. Patří zde nerovný přístup ke vzdělání, ke zdravotní péči, k bydlení, kultuře, k lidským právům apod.

4.2.3 Bariéry globalizace

Proces globalizace světové ekonomiky neprobíhá vždy jednoduše a hladce. Vyskytují se určité překážky, které tomuto procesu brání. V této souvislosti hovoříme o bariérách globalizace. Patří k nim tyto:

- vládní regulace týkající se obchodování se zbožím a službami přes hranice země, cly, kontrolou kapitálu, technickými standardy, ochranou duševního vlastnictví, kontrolami na hranicích apod.;
- kulturní vzdálenost, která je dána rozdíly v jazyce, náboženství, sociálními normami a hodnotami, různými obchodními praktikami a také třeba vnímání korupce v dané společnosti;
- geografická vzdálenost může zkomplikovat realizaci určitých obchodních transakcí a navíc se významně projevuje ve zvýšených transportních nákladech.

SHRNUTÍ KAPITOLY



Globální podnikatelské prostředí chápeme jako prostředí, které je tvořeno suverénními státy, mezinárodními integračními seskupeními a mezinárodními organizacemi. Všechny tyto subjekty vytvářejí podmínky pro podnikatelské aktivity podniků a ovlivňují jejich činnost, ať už v pozitivním (tvorba příležitostí) nebo negativním (generování hrozeb) směru. Hovoříme tedy o tzv. supranárodním vlivu. Toto prostředí je vůbec nejširším prostředím, které ovlivňuje všechny podnikatelské subjekty. Jeho vliv je tak velký, že ovlivňuje i podnikatelské subjekty, které působí pouze na tuzemských trzích. Globální podnikatelské prostředí můžeme strukturovat, podobně jako tuzemské makroprostředí, do jednotlivých prostředí, jako je ekonomické prostředí, politické prostředí, legislativní prostředí, technologické prostředí, demografické prostředí, sociální prostředí, kulturní prostředí a přírodní prostředí.

Velmi významným vlivem, megatrendem, který ovlivňuje vývoj a charakteristiky globálního podnikatelského prostředí (a samozřejmě také všechny subjekty zde působící) je proces globalizace světové ekonomiky. Globalizace nepůsobí pouze na světovou ekonomiku, ale proniká do oblasti politické, kulturní, sociální a dalších. Je to proces, který vzbuzuje rozporuplné reakce. Můžeme identifikovat určité přínosy, ale i negativa, která jsou spojena s procesem globalizace.

OTÁZKY



1. Změnilo se globální prostředí nějakým podstatným způsobem v důsledku světové finanční krize z roku 2007?
2. Jak konkrétně mohou vnímat dopady globálního podnikatelského prostředí malé a střední podniky v České republice?
3. Mohou jednotlivé podnikatelské subjekty ovlivnit globální podnikatelské prostředí?

4. Jaké trendy nebo megatrendy můžeme pozorovat v současné době v globálním podnikatelském prostředí?
 5. Kde lze získat informace o globálním podnikatelském prostředí a jeho vývoji?
-

5 METODY ANALÝZY EXTERNÍHO PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ

RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



Kapitola seznámí čtenáře s analytickými metodami externího podnikatelského prostředí. Metody budou rozděleny podle toho, zda jsou určeny k analýze makroprostředí nebo k analýze tržního prostředí. Analýza tržního prostředí je poté rozčleněna na analýzu odvětví a analýzu trhu.

CÍLE KAPITOLY



Po prostudování této kapitoly budete umět:

- vhodně vybrat a použít konkrétní metodu pro analýzu makroprostředí;
 - vybrat a použít konkrétní metodu pro analýzu tržního prostředí.
-

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Externí podnikatelské prostředí, makroprostředí, tržní prostředí, PEST analýza, LONG-PEST analýza, prognózování, analýza tržního prostředí, analýza trhu, analýza zákazníků, analýza odvětví, analýza hybných sil odvětví, Porterova analýza konkurence, Porterův diamant.

Metody analýzy externího prostředí analyzují externí podnikatelské prostředí v celé jeho komplexnosti a zároveň z pohledu jednotlivých prvků. Cílem je určit významné faktory a síly, které působí na konkrétní podnikatelský subjekt v konkrétní situaci. Metody analýzy externího prostředí budou rozděleny na analytické metody pro makroprostředí a analytické metody pro tržní prostředí.

5.1 Metody analýzy makroprostředí

K metodám analyzujícím makroprostředí řadíme metody statistické (analýza časových řad, regresní a korelační analýzy), metody demografické statistiky, prognostické metody, metody scénářů, PEST analýza aj. Hlavními, a v podstatě jedinými zdroji, dat pro analýzu

makroprostředí jsou sekundární zdroje. Nejběžnějšími zdroji dat jsou různé statistiky, analýzy, studie, rešerše, statě odborných časopisů apod. V rámci tohoto učebního textu budou obsáhleji vymezeny tyto vybrané metody: PEST analýza, LONGPEST analýza, a prognostické metody.

**PEST ana-
lýza**

PEST analýza je moderní metoda rozboru makroprostředí. Jejím cílem je najít a analyzovat ty složky prostředí, které mají pro podnik význam a mohou pro něj znamenat příležitost nebo hrozbu. Analýza sleduje také vývoj kritických faktorů v čase. PEST analýza se zaměřuje na to prostředí, na kterém podnik skutečně působí. PEST analýza sleduje makroprostředí podniku z pohledu čtyř základních skupin faktorů: politické a legislativní **P**, ekonomické **E**, sociální a demografické **S**, technické a technologické **T**. Tato původní podoba metody byla v průběhu času modifikována a rozšiřována o další prvky. Takže se dnes setkáváme s těmito podobami: PESTLE analýza (přidán legislativní a environmentální prostředí), SLEPT analýza, STEEP analýza. Společným účelem, podle Grasseové (2013, s. 33), všech těchto analýz je identifikace konkrétních hrozeb a příležitostí, což pomáhá podniku zaměřit se na klíčové aspekty makroprostředí a ty komplexně vyhodnocovat.

**LONG-
PEST ana-
lýza**

LONGPEST analýza, která je další modifikací PEST analýzy, bere v úvahu lokální LO, národní N a globální G úroveň politicko-legislativních, ekonomických, sociálně-demografických a technicko-technologických faktorů. Výsledkem je strategický profil okolí. Postup obsahuje tyto kroky (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 16-17):

- 1) Vytvoření seznamu faktorů, které budou analyzovány.
- 5) Ohodnocení významu faktorů pomocí Likertovy stupnice.
- 6) Vyhodnocení faktorů, které nejvíce působí na podnik (dopady na rentabilitu, likviditu, růst) a možnosti reakce podniku na tyto faktory.

Prognózování slouží k odbornému posouzení možného budoucího vývoje podnikatelského prostředí. Jak uvádí Dvořáček (1996), tak prognóza je kvalifikované a zdůvodněné vyjádření vztahující se k neznámé budoucí události, jejímž obsahem je pravděpodobnostní výpověď o budoucnosti s relativně vysokým stupněm spolehlivosti. Prognóza se opírá na rozdíl od prosté předpovědi především o vědecké poznatky a metody prognózování. Prognostickými metodami se pak podle Makridakise et al. (1998) rozumí soustavy teoretických a praktických pravidel, převzatých z různých vědních oborů, vedoucích k sestavení prognózy s určitou vypočítací schopností.

Prognostické metody můžeme členit (Grasseová 2013, s. 233-235)

- podle míry subjektivity:
 - subjektivní – metody využívající intuici a zkušenosti odborníků;
 - objektivní – vycházejí z poznatků statistiky a aplikované matematiky;

- systémové – kombinují subjektivní a objektivní přístupy;
- z hlediska přístupu k prognózování:
 - kvantitativní – statistické metody, metody operačního výzkumu, metody modelových experimentů;
 - kvalitativní – heuristické metody.

5.2 Metody analýzy tržního prostředí

Analýza tržního prostředí se zaměřuje na hodnocení základních parametrů trhu a situaci v konkrétním odvětví. Proto analýzu tržního prostředí lze rozdělit na analýzu odvětví a analýzu trhu. Informačními zdroji k analýze tržního prostředí jsou především sekundární informace vztahující se k cílovému trhu, primární informace získané výzkumem, informace z informačního systému podniku.

5.2.1 Analýza odvětví

Objektem analýzy odvětví jsou podnikatelské subjekty v konkrétním odvětví. Analýza odvětví pak má za cíl popsat strukturu konkrétního odvětví, identifikovat hlavní hybné síly odvětví, zhodnotit atraktivitu odvětví a úroveň odvětví. Nejvýznamnější metodou hodnotící konkurenční situaci v daném odvětví je Porterova analýza konkurenčních sil.

analýza odvětví

Odvětvová struktura sleduje základní charakteristiky konkrétního odvětví (Rothaermel, 2015, s. 83):

- počet a velikosti podniků v odvětví;
- typy produktů a služeb na daném odvětví;
- sílu jednotlivých podniků v daném odvětví;
- velikost tržních bariér daného odvětví.

Analýza hybných sil odvětví má za účel vymezit síly v odvětví, které jsou určující pro podnik v konkrétním odvětví. Postup při analýze hybných sil odvětví zahrnuje tyto kroky (Rothaermel, 2015, s. 94):

- 1) definování relevantního odvětví;
- 2) identifikace klíčových hráčů, sil v jednotlivých skupinách podle Porterovy analýzy konkurence;
- 3) určení síly jednotlivých sil a zdrojů jejich síly;

4) zhodnocení celkové struktury odvětví.

V každém odvětví působí síly, které mají sílu ovlivnit postavení podniku v daném odvětví, na daném trhu. **Porterova analýza pěti konkurenčních sil** hodnotí konkurenční síly v daném odvětví, které ovlivňují dlouhodobou ziskovou přitažlivost konkrétního odvětví. K hodnoceným konkurenčním silám patří (Porter, 1994):

- existující, současní konkurenti;
- substituční produkty;
- dodavatelé;
- potenciální konkurenti;
- zákazníci.

Poslední roky, v souvislosti s výraznými změnami v podnikatelském prostředí, dochází k určitým modifikacím tohoto tradičního modelu konkurenčních sil. Například se přidává šestá síla, a to komplementární produkty (Hamilton a Webster 2015, s. 91).

Atraktivita odvětví představuje multikriteriální hodnocení daného odvětví na základě vybraných faktorů a jejich váženého hodnocení. Váchal a Váchalová (2001) uvádějí, že těchto faktorů je 15 a hodnotí se pomocí stupnice 1 až 10. Čím je atraktivita vyšší, tak tím větší možnost má podnik uplatnit své zdroje a schopnosti. Různí autoři zahrnují do faktorů hodnotících atraktivitu odvětví různé prvky:

- *Faktory atraktivity dle Shrivastava (1994)* – faktory trhu (velikost trhu, velikost klíčových segmentů, roční míra růstu, různorodost trhu, citlivost na cenu a vnější faktory, cykličnost a sezónnost), faktory konkurence (míra a typ konkurence, vstupy a výstupy, změny podílů, substituce novou technologií, míra a typy integrace, způsob oceňování výrobků), finanční a ekonomické faktory (marže, faktory finanční páky, bariéry vstupu a výstupu, využití kapacity), technologické faktory (dospělost a nestálost, komplexnost, diferenciacce, patenty a autorská práva, potřebná technologie výroby), socio-politické faktory prostředí (společenské postoje a trendy, zákony a vládní regulace, vliv zájmových skupin a vládních představitelů, lidský faktor).
- *Faktory atraktivity dle Sedláčkové (2000)* – velikost trhu, růstový potenciál, etapa životního cyklu, struktura odvětví, vliv hybných změnotvorných sil, pravděpodobnost vstupu nebo odchodu velkého podniku, nároky na kapitál, stabilita poptávky, technologická úroveň a inovace, nákladové podmínky, intenzita konkurenčního boje v odvětví, legislativní, politické a jiné regulace odvětví.
- *Faktory atraktivity dle Tiché a Hrona (2003)* – růstový potenciál, diversita trhu, ziskovost, exponovanost, koncentrace, odbyt, specializace, značka, distribuce,

cenová politika, nákladová pozice, služby, technologie, integrace, možnost vstupu a výstupu.

- *Faktory atraktivity dle Kováře* – velikost trhu, trendy růstu trhu (politické, ekonomické, sociální a technické), ziskovost trhu (nedostatek kupní síly, nedostačující síla dodavatelů, intenzita vnitřní rivality), zranitelnost trhu (hrozba nových vstupů, dostupnost efektivních substitučních výrobků).
- *Faktory atraktivity dle Portera* – zisky převyšující náklady na vstup, příležitost růstu, překážky vstupu do odvětví, investiční náklady nezbytné pro zapojení se do nového podnikání, dodatečné investice na překonání dalších překážek vstupu, očekávané náklady způsobené odvetou členů odvětví vůči vstupu, očekávané hotovostní toky spojené s přítomností v odvětví, možnost pro nový podnik si v odvětví vytvořit dlouhodobě obranyschopnou pozici atd.

K hodnocení úrovně a vyspělosti odvětví se používá metoda Michaela E. Portera nazývaná jako tzv. **Porterův diamant**. Porterův diamant vymezuje čtyři základní skupiny faktorů (Daniels et al. 2002, s. 108):

- faktor podmínek;
- poptávkové podmínky;
- příbuzné a podpůrné odvětví;
- strategie, struktura a rivalita v odvětví.

Někteří autoři, jako třeba Kotabe a Helsen (2014), přidávají k těmto základním faktorům ještě jeden faktor, a to faktor světové ekonomiky.

5.2.2 Analýza trhu

Pro analýzu trhu je potřeba si vymezit základní pojmy související s měřením trhu (Kotler 2001):

*analýza
trhu*

- *Potenciál trhu* je horní limit poptávky uspokojitelné všemi dodavateli na určitém trhu. Tržní potenciál představuje maximum možných nákupů produktů, skupin produktů nebo služeb jako celek během určitého období, zpravidla kalendářního roku.
- *Velikost trhu* představuje úroveň poptávaného množství uspokojeného všemi dodavateli na určitém trhu během určitého období. Velikost trhu také nazývaná tržní kapacita a je to celková hodnota všech skutečně realizovaných nákupů zákazníky za určité časové období.

- *Tržní podíl* je úroveň poptávky uspokojené jedním dodavatelem v určitém časovém období. Tržní podíl představuje celkovou hodnotu všech skutečně realizovaných nákupů produktů od jedné společnosti za určité časové období. Tržní podíl se uvádí absolutně nebo relativně vzhledem ke konkurenci.

Pokud chápeme trh jako určitou skupinu zákazníků, pak **analýza zákazníků** slouží k identifikaci zákazníků, kteří přicházejí v úvahu v souvislosti s konkrétní tržní nabídkou, můžeme trh rozdělit (Kotler 2001):

- *Tržní potenciál*, který je tvořen souborem potenciálních zákazníků projevující zájem o konkrétní tržní nabídku
- *Disponibilní trh*, který je tvořen potenciálními zákazníky, kteří mají dostatek peněžních prostředků a nabízený produkt je pro ně dostupný.
- *Kompetenční disponibilní trh*, který je tvořen potenciálními zákazníky s dostatkem peněžních prostředků, kteří jsou kompetentní výrobek používat.
- *Obsluhovaný (cílový) trh* je tou částí kompetenčního trhu, o kterou se rozhodl podnik usilovat.
- *Proniknutý trh* tvoří zákazníci, kteří si již zakoupili produkt konkrétního podniku.



SHRNUTÍ KAPITOLY

Analýza externího prostředí se člení na analýzu makroprostředí a analýzu tržního prostředí. Cílem analýzy externího prostředí je určení faktorů a sil, které budou mít strategický vliv na konkrétní podnikatelský subjekt. Pro analýzu externího prostředí je možné využít sekundární a primární informační zdroje. K základním metodám analýzy makroprostředí patří metoda PEST analýzy a prognostické metody.

Analýza tržního prostředí probíhá ve dvou rovinách. Jednou rovinou je odvětví, které reprezentuje podniky s podobnou činností. Analýzy odvětví se zaměřují na identifikaci hlavních konkurentů daného podniku, jejich sílu a celkovou strukturu odvětví. Druhou rovinou tržního prostředí je analýza trhu. V tomto případě chápeme trh jako skupinu zákazníků a analýza trhu se poté zaměřuje na specifikaci a popis zákazníků a zákaznických skupin.



OTÁZKY

1. Jaké konkrétní informační zdroje jsou potřeba k aplikaci metod analýzy externího prostředí?

2. Jaké další metody nebo jejich modifikace lze najít kromě uvedených metod analýzy makroprostředí?
 3. Proč jsou prognostické metody tak důležité, že patří k významné skupině metod analýzy externího prostředí?
 4. Na co se zaměřuje analýza odvětví a na co analýza trhu?
-

6 METODY ANALÝZY INTERNÍHO PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ



RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

Kapitola se zabývá vybranými metodami analýzy interního podnikatelského prostředí. Důraz bude kladen spíše na metody zaměřené na hodnocení managementu, systému řízení podniku a zdrojů podniku. Dále zde budou uvedeny některé metody syntetického charakteru, které bývají přiřazovány k metodám interního podnikatelského prostředí.



CÍLE KAPITOLY

Po prostudování této kapitoly budete umět:

- vybrat vhodnou metodu analýzy interního podnikatelského prostředí;
 - aplikovat a využít vybrané metody analýzy interního podnikatelského prostředí;
 - pochopit význam a specifika syntetických metod analýzy podnikatelského prostředí.
-



KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

Interní podnikatelské prostředí, portfoliové metody, syntetické metody, metoda VRIO, metod McKinsey 7S, hodnototvorné aktivity podniku, portfoliové metody, metoda ABC, metoda BCG, metoda GE, SWOT analýza, SPACE analýza, dynamická strategická rozvaha, matice EFE, matice IFE, matice IE.

Informačními zdroji k analýze interního prostředí podniku je především informační systém podniku, rozbor a hodnocení podnikových aktivit, šetření v podniku aj. K analýze interního podnikatelského prostředí je možné využít celou řadu metod, které hodnotí různé oblasti podniku. Cílem analýz interního podnikatelského prostředí je nalezení silných stránek (výhod) a slabých stránek (nevýhod) podniku.

6.1 Vybrané metody analýzy interního prostředí

Při analýze interního podnikatelského prostředí se především sledují zdroje podniku, schopnosti podniku a aktivity podniku. Proto v této souvislosti byly vybrány metody zkoumající tyto uvedené faktory.

Analýza zdrojů podniku se provádí pomocí metody VRIO, která je analytickou metodou posuzující zdroje finanční, lidské, hmotné a zdroje nehmotné (informace, znalosti). Jednotlivé zdroje jsou posuzovány z hlediska: *Value* (hodnota zdroje); *Rareness* (vzácnost zdroje); *Iritability* (napodobitelnost zdroje); *Organization* (schopnost organizovat zdroj). Hodnocení zdrojů se používá pro zhodnocení situace podniku, jejich zdrojů a případného konkurenčního potenciálu nebo potenciálu zlepšení v dané oblasti nebo pro daný zdroj.

metoda Vrio

Analýza kritických faktorů podniku, metoda McKinsey 7S, podrobně analyzuje vybrané komponenty podniku: Strategy, Structure, Systems, Style, Shared Values, Skills, Staff. Faktory můžeme rozdělit na měkké a tvrdé. Mezi tvrdé S faktory patří struktura, strategie podniku a systémy řízení. Mezi měkké S faktory patří zaměstnanci, styl manažerské práce, schopnosti a sdílené hodnoty (Zapletalová a Lednický 2013, s. 45). Metoda slouží k nalezení silných a slabých stránek podniku, proto aby bylo možné stanovit cíle podniku a adekvátní strategii. Účelem této metody není pouze jednotlivé faktory zhodnotit, ale také najít vazby mezi jednotlivými faktory a určit, o jaké faktory a vlivy se jedná, následně je pak podle potřeby pozměnit (Keřkovský a Vykypěl 2002). Jednotlivé faktory jsou totiž vzájemně provázané a závislé.

metoda 7S

Analýza hodnototvorných aktivit podniku je analýza takových aktivit, které vytvářejí podnikový zisk a mohou se stát specifickou předností podniku. Tyto hodnototvorné aktivity vytváří zajímavý komplex aktivit, které byly poprvé nazvány společností McKinsey jako hodnototvorný řetězec a později podrobněji rozpracovány M. E. Porterem. Při hodnocení těchto aktivit se podnikové aktivity člení na *hlavní podnikové aktivity*, kam patří všechny aktivity podniku, které vytváří fyzickou podobu produktu (výrobku), podílí se na předání zákazníkovi a zajišťují jeho servis. Jedná se o tyto funkce (aktivity): řízení vstupních operací, výroba a provoz, řízení výstupních operací, marketing a odbyt, servisní služby. Druhou skupinu pak tvoří *podpůrné podnikové aktivity*, které zajišťují potřebné vstupy. Jmenovitě se jedná o následující podpůrné aktivity: řízení lidských zdrojů, technologický výzkum a vývoj, nákupní činnost, infrastruktura podniku (Zapletalová a Lednický 2013, s. 52). Při analýze hodnototvorných aktivit podniku se určuje přínos, přidaná hodnota každé podnikové aktivity konkurenčnímu postavení daného podnikatelského subjektu.

6.1.1 Portfoliové metody

Portfoliové metody hodnotí jednotlivé produkty nebo produktové řady z pohledu jejich možného potenciálu pro konkrétní podnik. Na základě tohoto hodnocení se podniky rozhodují o možných investicích do daných produktů nebo produktových řad.

portfoliové metody

Metoda ABC (P – Q analýza, Pareto analýza) klasifikuje produkty podle míry jejich příspěvku na celkovém zisku. Tato metoda vychází z Parettova principu 80/20. Jednotlivé produkty dělí do tří skupin (Zapletalová a Lednický 2013, s. 53):

- *Produkty typu A* – produkty velmi důležité, tvoří asi 15% sortimentu a podílejí se na zisku až 80%.
- *Produkty typu B* – produkty důležité, tvoří asi 20% sortimentu a podílejí se na zisku 20%.
- *Produkty typu C* – produkt méně důležité, tvoří asi 70% sortimentu a podílejí se na zisku asi 15 %.

Model BCG (Boston Consulting Group) rozděluje produkty na základě relativního podílu na trhu (udává poměr tržeb podniku k tržbám nejvýznamnějšího konkurenta v odvětví, hranice mezi nízkým a vysokým podílem je 1) a tempa růstu trhu (měří v ročních přírůstcích tržby z prodeje daného produktu, hranice mezi nízkým a vysokým tempem je 10%) do čtyř základních kategorií (Zapletalová a Lednický 2013, s. 50; Sedláčková 2000):

- otazníky – relativní podíl na trhu nízký (0,1 – 1), tempo růstu trhu vysoké (10 % - 20 %);
- hvězdy – relativní podíl na trhu vysoký (1 – 10), tempo růstu trhu vysoké (10 % - 20 %);
- dojně krávy – relativní podíl na trhu vysoký (1 – 10), tempo růstu trhu nízké (0 % - 10 %);
- bídní psi – relativní podíl na trhu nízký (0,1 – 1), tempo růstu trhu nízké (0 % - 10 %).

Tento model se používá pro dlouhodobé plánování investiční činnosti na 5 a více let s cílem optimalizace tvorby zisku ze sortimentu jako celku.

Model GE zhodnocuje produkty na základě multikriteriálních faktorů atraktivnosti trhu a konkurenční pozice, viz Obrázek 1. Faktor atraktivnosti trhu je vyjádřen dílčími faktory, jako jsou tržní růst, velikost trhu, kvalita trhu, náročnost a dostupnost trhů, situace v okolí firmy a další. Faktor konkurenční pozice je vyjádřen faktory relativní tržní podíl, relativní výrobní kapacita, relativní schopnost managementu, relativní vývojový potenciál a další (Zapletalová a Lednický 2013, s. 54).

Atraktivnost trhu	Vysoká	I. Chránit a udržovat pozice	II. Investovat výběrově do rozvoje	IV. Investovat uváženě
	Střední	III. Investovat selektivně	V. Výběrově investovat	VII. Omezit rozvoj
	Nízká	VI. Chránit a přehodnocovat	VIII. Omezit rozvoj	IX. Sklízet (zbavovat se)
	5,00	<i>Silná</i>	<i>Střední</i>	<i>Slabá</i>
1,00	3,67	2,33	1,00	Konkurenční pozice

Obrázek 1: Matice GE

Model vymezuje tři základní oblasti z pohledu výhodnosti investování (Zapletalová 2004):

- Pole výhodných investic – trh je atraktivní a podnik má dostatek zdrojů pro získání výhodného postavení.
- Pole nevýhodných investic nebo spíše omezených investice.
- Pole, kdy je potřeba investice pečlivě zvážit.

6.2 Syntetické metody

Syntetické metody propojují vliv faktorů externího prostředí a vliv faktorů interní prostředí podniku. Cílem těchto metod je nalézt optimální směr činnosti podniku tak, aby podnik respektoval prostředí, ve kterém působí, a zároveň zdroje, které má k dispozici.

syntetické metody

SWOT analýza představuje analýzu, která sleduje silné (strengths) a slabé (weaknesses) stránky podniku jako charakteristiky vnitřních poměrů a charakteristiku okolí podniku v podobě příležitostí (opportunities) a hrozeb (threats). Kombinací těchto čtyř hodnocených faktorů je možno vytvořit základní čtyři druhy podnikových strategií (Sedláčková 2000):

- SO – maxi maxi – agresivní růstově orientovaná strategie;
- ST – maxi mini – diverzifikační strategie;
- WO – mini maxi – turnaround strategie;
- WT – mini mini – obranná strategie.

Současně může analýza SWOT sloužit jako relativně přehledný nástroj jako podklad určité orientace pro poznání pozice podniku v konkrétní situaci. Často se tato matice označuje jako matice TOWS.

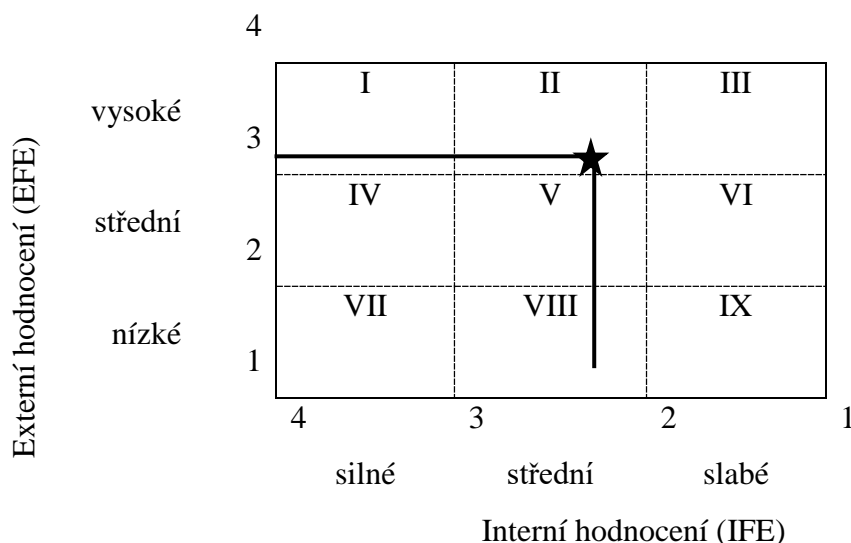
SPACE analýza (Strategic Position and Action Evaluation) srovnává dvě základní oblasti, jimiž jsou oblasti vnitřních sil podniku (ukazatelé „finanční síla podniku“, „konkurenční výhody podniku“) a oblasti vnějšího prostředí podniku kam patří ukazatelé „síla odvětví“ a „stabilita prostředí“. V rámci SPACE analýzy jsou zjištěné hodnoty jednotlivých ukazatelů zhodnoceny body a zobrazeny v grafu, který má rozmezí hodnot od +6 do -6 na obou osách. Při využití tohoto metodického přístupu, lze vymezit tyto základní strategické pozice (Zapletalová a Lednický 2013, s. 61):

- agresivní strategie,
- konkurenční strategie,
- konservativní strategie,
- defenzivní strategie.

Dynamická strategická rozvaha představuje zajímavý i velmi využitelný přínos do metodologické výbavy strategického myšlení, která již delší dobu stagnuje. Metoda vychází z poznání, že budoucnost nelze mechanicky vykalkulovat, ale je nezbytné ji odhalovat i za obtížně redukovatelnosti nejistoty a neurčitosti. Základem této metody se proto stávají jednotlivé, dílčí scénáře vývoje podstatných faktorů budoucího vývoje oboru podnikání. Tím získáme přehled o možných hrozbách a příležitostech, které se v budoucnu mohou objevit a nebezpečně ohrozit nebo naopak významným způsobem prospět našemu podnikání. Zároveň tento přístup umožňuje konfrontaci potřeb budoucnosti s možnostmi podniku, které lze charakterizovat jeho přednostmi a slabostmi jak lze zjistit při použití zobjektivizované SWOT – analýzy. Tato metoda analýzy vychází z možného vývojového principu, kdy lze konstatovat, že podnik v omezené míře může ovlivnit svoje okolí (vnější prostředí) a naopak velmi aktivně musí se zaměřit na odstranění svých slabých stránek a posílení naopak svých předností, které mu pomohou využít všech příležitostí, které mu nabízí jeho vnější prostředí (Zapletalová a Lednický 2013, s. 65).

Matice IE, matice hodnocení interních a externích faktorů, vzniká na základě hodnot matice IFE a matice EFE, viz Obrázek 2. *Matice IFE* se zaměřuje na hodnocení faktorů interního prostředí společnosti. K sestavení matice IFE je potřeba nejdříve přiřadit jednotlivým faktorům váhu (odpovídající významu daného faktoru) v rozsahu 0,0 – 1,0. Čím faktor získá vyšší váhu, tím je jeho význam vyšší. Poté je potřeba jednotlivé faktory ohodnotit pomocí čtyř stupňů: 4 (významná silná stránka), 3 (méně důležitá silná stránka), 2 (méně důležitá slabá stránka), 1 (významná slabá stránka). Konečné hodnocení je realizováno na základě součinu váhy a vlivu, čímž vzniká celkové vážené hodnocení interních faktorů. *Matice EFE* se zabývá hodnocením externího prostředí podniku, tzn. hodnocením vlivu makroprostředí a tržního prostředí. Při sestavování matice EFE se postupuje obdobně jako

u matice IFE s tím rozdílem, že stupně vlivu jsou následující: 4 (nejvyšší), 3 (nadprůměrný), 2 (střední), 1 (nízký). Po zanesení hodnot z matic IFE a EFE můžeme vidět výslednou pozici konkrétního podniku v matici IE (Svoboda et al. 2006, s. 79-80).



Obrázek 2: Matice IE

SHRNUTÍ KAPITOLY



Interní podnikatelské prostředí představuje vnitřní prostředí podniku, které je zcela pod kontrolou managementu podniku. Při analýze interního podnikatelského prostředí podniku je potřeba se tato kapitola zaměřila na disponibilní zdroje podniku, schopnosti podniku a aktivity podniku. K analýze těchto tří oblastí byly použity vybrané analytické metody, které umožnily identifikovat silné a slabé stránky podniku, což znamená výhody (nad konkurencí) a nevýhody (oproti konkurenci).

Kromě metod interní analýzy, se tato kapitola věnuje také syntetickým metodám. Syntetické metody, jak už říká samotný název, spojují dohromady faktory externího prostředí (makroprostředí a tržního prostředí) a faktory interního prostředí. Výsledky syntetických metod umožňují podnikatelskému subjektu navrhnout možné strategické směry budoucího vývoje daného podniku.

OTÁZKY



1. Jaké konkrétní informační zdroje jsou potřeba k aplikaci metod analýzy interního podnikatelského prostředí?
2. Jaké největší problémy jsou spojené s analýzou interního podnikatelského prostředí?

3. Jakou pozici zaujímají syntetické metody analýzy podnikatelského prostředí při celkové strategické analýze situace podniku?
 4. Co je výsledkem syntetických metod? Proč jsou tak významné, že se vyčleňují jako samostatná skupina metod?
-
-

7 HODNOCENÍ KVALITY PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ

RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



Kapitola uvádí čtenáře do problematiky hodnocení kvality podnikatelského prostředí. Hodnocení kvality podnikatelského prostředí úzce souvisí s konkurenceschopností a atraktivitou země nebo regionu. Účelem hodnocení kvality podnikatelského prostředí je sledování, jak podnikatelské prostředí konkrétního národního státu přispívá k rozvoji aktivit podniků a ke zvyšování konkurenceschopnosti podnikatelských subjektů. Výsledky hodnocení kvality podnikatelského prostředí se poté využívají v procesu výběru vhodné země nebo regionu.

CÍLE KAPITOLY



Po prostudování této kapitoly budete umět:

- pochopit význam a smysl hodnocení kvality podnikatelského prostředí,
 - základní způsoby a metriky hodnocení kvality podnikatelského prostředí na národní a lokální úrovni.
-

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Kvalita podnikatelského prostředí, hodnocení kvality podnikatelského prostředí, konkurenceschopnost, atraktivita, screening, lokalizační faktory.

Podnikatelské prostředí, které vytvářeno a formováno v určitém historickém a prostoro-
vém kontextu, je cíleně ovlivňováno institucemi a autoritami na národní i lokální úrovni. Cílem tohoto ovlivňování je přilákat podnikatele a investory, aby v daném prostředí, v dané zemi, působili a tím ji rozvíjeli. Proto hovoříme o kvalitě podnikatelského prostředí a jeho hodnocení. Podnikatelské prostředí svou kvalitou a atraktivitou schopnost subjektů úspěšně obstát na trhu a tak dojít k naplnění stanovených cílů podnikání. V souvislosti s kvalitou podnikatelského prostředí hovoříme o konkurenceschopnosti a atraktivnosti země, regionu.

7.1 Konkurenceschopnost a atraktivita země a regionu

konkurenceschopnost

Konkurenceschopnost země, je podle Víturky (2006), dnes chápána systémově v intencích tzv. participativního modelu, ve kterém jsou konkurenční výhody dané země nebo regionu chápány jako výsledek multidimenzionálního spolupůsobení tržních a politických sil. V jeho rámci jsou procesy a faktory ovlivňující konkurenceschopnost posuzovány na čtyřech systémových úrovních: úrovni meta (rozvojová orientace společnosti), makro (stabilní rámec ekonomického rozvoje), mezo (politiky a podpůrné instituce orientované na posilování konkurenceschopnosti) a mikro (podniky a jejich seskupení). V duchu tohoto systémového přístupu je pak regionální konkurenceschopnost chápána jako výsledek společného úsilí o co nejproduktivnější využívání vnitřních zdrojů v interakci s efektivním zapojováním vnějších zdrojů, cílené na trvale udržitelné zvyšování produkčního potenciálu regionů (stimulující tvorbu pozitivních a redukující tvorbu negativních externalit). Z věcného pohledu pak současné pojetí konkurenceschopnosti zdůrazňuje zejména význam vzdělanosti, inovací a informační a komunikační infrastruktury generujících dlouhodobé konkurenční výhody. Obecně je konkurenceschopnost chápána jako schopnost dané země nebo regionu generovat vysokou úroveň příjmů a zaměstnanost v daných podmínkách národní a mezinárodní konkurence v dlouhém období. Konkurenceschopnost daného regionu, podle Blažka a Uhlíře (2002), je založena na výkonnosti a kvalitě podniků a kvalitě podnikatelského prostředí v interakci s makroekonomickým, politickým, právním a sociálním vývojem rámcem ekonomického rozvoje.

atraktivita

Atraktivita země/regionu je multidimenzionální pojem, což znamená, že výsledné hodnocení je dáno hodnocením široké škály faktorů, které se vztahují tržnímu potenciálu, velikosti trhu, investičním možnostem apod.

7.2 Hodnocení kvality podnikatelského prostředí

kvalita podnikatelského prostředí

Politika každého státu se snaží o zlepšování kvality podnikatelského prostředí na dvou základních úrovních, a to na úrovni národní (úroveň státu) a na úrovni regionu (lokální úroveň). Kvalita se sleduje pomocí tzv. lokalizačních faktorů, které mají, podle Odehnala a Michálka (2011, s. 243) vliv na lokalizační rozhodování podnikatelských subjektů. Kvalita podnikatelského prostředí prostřednictvím vymezených faktorů ovlivňuje produktivitu podniků, konkurenceschopnost jejich produkce v národním i globálním kontextu a zvyšuje primární atraktivitu vymezeného regionu. Tyto faktory, které přispívají k popisu kvality podnikatelského prostředí, jsou rozděleny do čtyř obecných skupin (Víturka 2006, s. 459): faktory vstupů (nabídka výrobních faktorů), faktory poptávky (zdůrazněn signální význam domácí poptávky), faktory generované přítomností příbuzných a podpůrných odvětví (vazby na dělbu práce a integraci ekonomiky) a faktory generované strategiemi a charakterem konkurence podniků (vazby na investiční klima a místní politiky). Váha a vnitřní struktura jednotlivých skupin faktorů se přirozeně mění s dosaženým stupněm rozvoje ekonomiky.

7.2.1 Hodnocení kvality podnikatelského prostředí na národní úrovni

Na národní úrovni je podnikatelské prostředí regulováno jednotným způsobem většinou pomocí legislativních, politických a ekonomických opatření. Blažek a Uhlíř (2002) na národní úrovni řadí mezi lokalizační faktory makroekonomickou a politickou stabilitu země, stabilní cenovou úroveň a tzv. tržní potenciál. Mezi nejběžněji využívané studie k hodnocení obecného prostředí země patří tyto:

- **Analytická studie Doing Business Report** (www.doingbusiness.org), který publikuje Světová banka, hodnotí podmínky podnikání ve vybraných zemích pomocí deseti základních ukazatelů: zahájení podnikání, udělování povolení, regulace zaměstnanosti, registrace vlastnictví, získávání úvěrů, ochrana investorů, platba daní, zahraniční obchod, vynutitelnost smluv, ukončení podnikání. Hodnocení je založeno zejména na administrativní, finanční a časové náročnosti takto definovaných ukazatelů. Hodnocení je založeno zejména na administrativní, finanční a časové náročnosti takto definovaných ukazatelů. Výsledkem studie je pořadí zemí, podle stanovených kritérií, z hlediska „snadnosti“ realizace podnikatelská činnost (Odehnal a Michálek 2011, s. 245).
- **Global Competitiveness Report**, uveřejňovaný World Economic Forum (www.weforum.org), hodnotí 148 ekonomik světa pomocí dvanácti základních ukazatelů, tzv. 12 pilířů konkurenceschopnosti, které jsou seskupeny do tří skupin:
 - Skupina základních požadavků (instituce, infrastruktura, makroekonomické prostředí, zdravotnictví a základní školství) – faktory této skupiny jsou chápány jako „klíč pro faktorově řízenou ekonomiku“.
 - Skupina výkonnostních faktorů (vysoké školství a odborná příprava, výkonnost trhu zboží, výkonnost trhu práce, rozvoj finančních trhů, technologická připravenost, velikost trhu) – faktory této skupiny jsou chápány jako „klíč pro výkonnostně řízenou ekonomiku“.
 - Skupina inovačních a sofistikovaných faktorů (inovace, podnikatelská sofistikovanost) – faktory této skupiny jsou chápány jako „klíč pro inovativně řízenou ekonomiku“.
- **World Competitiveness Yearbook**, vydávaný IMD Business School ve Švýcarsku (www.imd.org), hodnotí konkurenceschopnost zemí na základě jejich ekonomické výkonnosti, výkonnosti vlády, podnikatelské výkonnosti a infrastruktury. Každý z těchto faktorů je dále dekomponován do dalších asi 300 subfaktorů.
- **Zpráva o konkurenceschopnosti států od autora Klausa Schwaba** (Schwab a Porter 2007) obsahuje metodiku hodnocení konkurenceschopnosti národních

ekonomik, jejíž součástí je i hodnocení podnikatelského prostředí chápaného jako předpoklad samotného hodnocení konkurenceschopnosti. Zmíněná studie vychází z definice konkurenceschopnosti, jež Schwab a Porter (2007) popisují jako soubor ustanovení, politik a faktorů, které determinují úroveň produktivity v zemi. Hodnocení konkurenceschopnosti je získáno prostřednictvím sledování dvou základních indexů GCI (Global Competitiveness Index) a NGCI (New Global Competitiveness Index). New Global Competitiveness Index (NGCI), vycházející z teorie konkurenceschopnosti Michaela E. Portera (1998), chápe zkoumané faktory podnikatelského prostředí jako tzv. faktory mikroekonomické konkurenceschopnosti. Výsledkem studie je pořadí hodnocených zemí dle souhrnného indexu GCI, pořadí zemí dle proměnných jednotlivých pilířů a postavení hodnocených ekonomik v rámci etap konkurenceschopného rozvoje.

- **Business Environment Rankings**, vytvořené oddělením Intelligence Unit časopisu The Economist (www.eiu.com), hodnotí země podle atraktivnosti jejich podnikatelského prostředí. Vytvořené pořadí zemí je realizováno na základě hodnocení 10 různých faktorů: politické prostředí, makroekonomické prostředí, tržní příležitosti, politika volného podnikání a konkurence, politika zahraničních investic, zahraniční trh a kontrola zahraniční směny, daně, financování, pracovní trh a infrastruktura. Tyto vybrané faktory byly hodnocené za minulých pět let a jsou predikovány na příštích pět let.

7.2.2 Hodnocení kvality podnikatelského prostředí na regionální úrovni

Regiony, v chápání podnikatelského prostředí, je možné charakterizovat především pomocí ukazatelů popisujících jejich ekonomický vývoj, inovační potenciál a vybavení regionů potřebnou infrastrukturou a kvalitou lidských zdrojů. Na regionální úrovni patří konkrétně mezi lokalizační faktory dostatek kvalifikovaných pracovních sil, dostatek pozemků, cenu pozemků, kvalitu infrastruktury, blízkost vědecké a výzkumné základny, kvalitu životního prostředí a možnosti dopravního spojení (Odehnal a Michálek 2011, s. 243). Mezi studie hodnotící kvalitu regionálního podnikatelského prostředí patří studie Cambridge University Cambridge Econometrics a také práce českého autora Milana Viturky z Masarykovy univerzity v Brně.

- **Cambridge Econometrics**, kde autoři studie definují klíčové faktory regionální konkurenceschopnosti v podobě faktoru infrastruktury a její dostupnosti, faktoru lidských zdrojů a faktoru produktivního prostředí.
 - Faktor infrastruktury a její dostupnosti se skládá z ukazatele základní infrastruktury (možnosti silniční, železniční a letecké dopravy v jednotlivých regionech), ukazatele technologické infrastruktury, (přístup k informačním technologiím a internetu), ukazatele znalostní infrastruktura (instituce primárního, sekundárního a terciárního vzdělávání v regionech),

ukazatele kvality lokality (kvalita bydlení, životního a kulturního prostředí v lokalitě a její bezpečnost).

- Faktor lidských zdrojů zahrnuje ukazatele demografického vývoje (hustota osídlení a migrace obyvatelstva) a ukazatele vysoce kvalifikované pracovní síly.
- Faktor produktivního prostředí zahrnuje ukazatele podnikatelské kultury (bariéry vstupu do odvětví), sektorové koncentrace, internacionalizace, inovačního potenciálu (počet patentů, úroveň vědy a výzkumu v regionech, přítomnost vědecké regionální základny, přítomnost univerzit), vlády, dostupnosti kapitálu a povahy konkurence.

Na základě vymezených determinant regionální konkurenceschopnosti byla vytvořena následující typologie regionů:

- *Regiony lokalizace produkce* využívají při dosahování svého ekonomického růstu výhod především levných faktorových vstupů, které podnikům lokalizovaným v takovýchto regionech umožňují dosahovat významných nákladových úspor. Za klíčové vstupy je tak především považována dostatečná vybavenost levnou pracovní silou a základní infrastrukturou.
 - *Regiony jako zdroje rostoucích výnosů* využívají přirozených výhod aglomeračních efektů lokalizovaných podniků v daných regionech. Za klíčové faktory konkurenceschopnosti jsou považovány dostupnost kvalifikované pracovní síly, dělba práce mezi podniky, potenciál dodavatelů schopných uspokojit regionální poptávku a dostatečný tržní potenciál
 - *Regiony jako centra znalostí* představuje regiony s vysokou hustotou osídlení a s vysokým tempem ekonomického růstu. Představují tedy zejména velké městské regiony otevřené zahraničním investorům, využívající potenciál kvalifikované pracovní síly, široké úrovně vědeckovýzkumné základny, podnikatelského prostředí umožňující existenci inovujících podnikatelských aktivit projevujících se např. v ukazatelích regionální patentové statistiky. Klíčovými faktory konkurenceschopnosti jsou tak schopnosti tvorby inovací, lidské zdroje a přístup k informacím a informačním technologiím
- **Studie Milana Víturky**, který ve své publikaci *Konkurenceschopnost regionů a možnosti jejího hodnocení* (2007) porovnává konkurenční potenciál regionů České republiky na základě kvality podnikatelského prostředí, využití lidských zdrojů a inovačního potenciálu firem. Faktory kvality podnikatelského prostředí jsou autorem v textu členěny do následujících šesti skupin (obchodní faktory, pracovní faktory, regionální a lokální faktory, infrastrukturní faktory, cenové

faktory a environmentální faktory). Zjištěné faktory tak poskytují informace o tržním prostředí regionů, o kvalitě pracovních sil v regionech, o rozvinutosti podnikatelské a znalostní báze, o dopravních a informačních sítích, o trhu práce a nemovitostí, o kvalitě života.

7.3 Výběr země na základě konkurenceschopnosti a atraktivity

screening

Proces výběru země (nazývá se též jako screening), popř. regionu vhodného pro budoucí aktivity podniku probíhá na základě hodnocení atraktivity a kvality podnikatelského prostředí. Tento proces má několik zásadních fází (Hamilton and Webster 2015, s. 145-157):

- Počáteční screening – v této fázi dochází k první eliminaci těch zemí na základě nedostatečné poptávky, potřebných zdrojů nebo nepříznivého podnikatelského prostředí.
- Posouzení celkového trhu a jeho potenciálu – u vybraných zemí je posuzována především velikost trhu, růst trhu a kvalita poptávky, dále je hodnocena dostupnost a kvalita zdrojů pro produkční potřeby.
- Posouzení celkového podnikatelského prostředí daného státu – proces posouzení probíhá na základě vybrané analytické metody, nejčastěji se jedná o metodu PEST nebo její alternativy.
- Posouzení specifických indikátorů odvětví (konkurenti a konkurenční síly v odvětví, distribuční sítě, cla, tarify, místní standardy a regulace apod.) a posouzení náročnosti a složitosti realizace podnikatelských aktivit v dané zemi (regulace ohledně zahájení podnikání, fungující finanční a bankovní systém, investice a jejich garance, regulace ohledně trhu práce apod.).
- Posouzení možných rizik z pohledu podnikání, teritoriálních rizik (rizika spojená s konkrétní zemí a územím) a tržních rizik.
- Výběr konkrétní země, trhu nebo segmentu trhu.

7.4 Kvalita podnikatelského prostředí v České republice

Když se podíváme na Českou republiku jako ekonomický celek, tak lze říci, že se jedná o region vysoce příjmový (podle měřítek OECD) s GNP na osobu \$17,795. Z pohledu analýz Cambridge Econometrics se řadí Česká republika do tzv. regionů lokalizace produkce. Regiony lokalizace produkce patří mezi regiony, které využívají při dosahování svého ekonomického růstu výhod, jako jsou především levné faktorové vstupy, a to konkrétně levná pracovní síla a základní infrastruktura (Cambridge Econometrics 2003).

Z pohledu celkového hodnocení podnikatelského prostředí Business Environment Ranking (2014) publikovaného The Economist Intelligence Unit zaujímala Česká republika v období 2009-2013, z celkového počtu 82 zemí světa, 28. místo. Tuto pozici, podle předpovědi analytiků, by si měla udržet v dalším období 2014-2018.

Kvalita podnikatelského prostředí v České republice vykazuje významnou závislost na populační velikosti regionálních center, přičemž nejvýznamnější rozdíly, podle Viturky (2006, s. 465) byly zjištěny mezi regiony resp. centra s více než 200/100 tis. obyvateli (Praha) a regiony resp. centra s více než 100/50 tis. obyvateli. Naopak nejnižší rozdíly byly zaznamenány v případě regionů menších. Což znamená, že s rostoucí velikostí regionálních center roste kvalita podnikatelského prostředí. Čím jsou regionální centra menší, tím je kvalita podnikatelského prostředí horší.

Na základě hodnocení kvality podnikatelského prostředí, tzv. KPPI, byly hodnoceny jednotlivé kraje České republiky a zařazeny do skupin takto:

- regiony s nadprůměrnou kvalitou podnikatelského prostředí – Praha;
- regiony s průměrnou kvalitou podnikatelského prostředí – Středočeský kraj, Jihočeský kraj, Plzeňský kraj, Liberecký kraj, Kraj Vysočina, Jihomoravský kraj, Olomoucký kraj, Královehradecký kraj;
- regiony s podprůměrnou kvalitou podnikatelského prostředí – Ústecký kraj, Zlínský kraj, Moravskoslezský kraj, Karlovarský kraj.

Nejlepší kvalitou podnikatelského prostředí s adekvátními dopady na jejich globální konkurenceschopnost přirozeně disponují nejvýznamnější centra regionálního významu (Praha, Brno atd.), které v podmínkách České republiky většinou plní také administrativní funkci krajských center. Tyto centrální regiony představují nejvýznamnější národní koncentrace socioekonomických aktivit.

SHRNUTÍ KAPITOLY



Podnikatelské prostředí je možné hodnotit z pohledu jeho kvality. Kvalita podnikatelského prostředí vypovídá o vytváření podmínek pro rozvoj podniků a možnosti přilákání potenciálních investorů. To jak je podnikatelské prostředí kvalitní se odráží v konkurenceschopnosti daného regionu a atraktivitě. Jak konkurenceschopnost, tak atraktivita jsou multidimenzionální ukazatele, které jsou tvořeny řadou vybraných faktorů.

Kvalitu podnikatelského prostředí můžeme popsat pomocí tzv. lokalizačních faktorů, což jsou vybrané faktory, které popisují dané podnikatelské prostředí a umožňují komparaci podnikatelského prostředí různých regionů. Kvalitu podnikatelského prostředí lze sledovat na úrovni národní (státu) a na úrovni regionu. K popisu kvality podnikatelského pro-

středí lze využít různé metriky, které vyvíjejí mezinárodní instituce a organizace. Hodnocení kvality podnikatelského prostředí se poté využije v procesu výběru vhodné země nebo regionu, tzv. procesu screeningu.



OTÁZKY

1. Jaký má vztah konkurenceschopnost dané země a její atraktivita?
 2. Můžeme posuzovat kvalitu podnikatelského prostředí určité země nebo regionu pouze na základě konkurenceschopnosti a atraktivity?
 3. Co vypovídá vysoká kvalita podnikatelského prostředí o dané zemi nebo regionu?
 4. Lze měřit kvalitu podnikatelského prostředí země nebo regionu i jiným způsobem než pouze pomocí uvedených metrik?
-

8 EXTERNÍ PODNIKATELSKÉ PROSTŘEDÍ MEZINÁRODNÍCH PODNIKATELSKÝCH AKTIVIT

RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



Kapitola seznamuje čtenáře se strukturou externího podnikatelského prostředí při realizaci mezinárodních podnikatelských aktivit. V případě mezinárodních podnikatelských aktivit totiž dochází k určitým změnám vnímání perspektivy celého podnikatelského prostředí. Je to dáno tím, že podnik vstupuje do mezinárodního prostoru, který se svou strukturou liší od tuzemského prostředí.

CÍLE KAPITOLY



Po prostudování této kapitoly budete umět:

- rozčlenit externí podnikatelské prostředí při realizaci mezinárodních podnikatelských aktivit;
- popsat a specifikovat jednotlivé vrstvy podnikatelského prostředí v případě mezinárodního působení podnikatelského subjektu.

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Externí podnikatelské prostředí, prostředí národního státu, tržní prostředí, světová ekonomika.

Podle Zapletalové (2015) faktory, v případě mezinárodního působení podnikatelského subjektu, vycházejí z externího prostředí, rozlišeného na úroveň světového hospodářského prostředí (nebo také světové ekonomiky), úroveň prostředí národního státu (tuzemského nebo zahraničního) a úroveň trhu (odvětví). Jak uvádí Pellešová (2011) externí prostředí zahrnuje řadu faktorů, které ovlivňují chování podniků na trzích a působí na nabídku produktů.

8.1 Prostředí světové ekonomiky

Světová ekonomika, která je chápána jako ekonomickopolitická polycentrická soustava složená z různých relativně výrobně uzavřených a ekonomicky samostatných státních

světová ekonomika

celků, se zformovala v poslední třetině 19. století jako světová kapitalistická (tržní) ekonomika založená na nerovných vztazích mezi vysoce rozvinutými centry a zaostávající koloniální periferií (Cihelková a kol, 1997). Mezi nejvýznamnější externí faktory působící z úrovně světové ekonomiky a ovlivňující rozvoj mezinárodních podnikatelských aktivit můžeme zařadit proces liberalizace a globalizace světové ekonomiky. Tyto procesy otevírají podnikům nové možnosti podnikání.

8.2 Prostředí národního státu

Jednotlivé ekonomické celky jsou považovány za samostatné systémy a jako takové si samy stanovují podmínky pro působení tuzemských a zahraničních podnikatelských subjektů. Všechny státy mají snahu zasahovat do podnikatelských aktivit přesahujících hranice státu v různých stupních. Intervence mají většinou charakter politických rozhodnutí s cílem získání co nejlepších možností pro národ a jeho obyvatele. Důvody intervencí vlád můžeme rozdělit na důvody ekonomické a důvody neekonomické. Mezi ekonomické důvody patří například prevence nezaměstnanosti, ochrana vznikajících odvětví, podpora industrializace nebo zlepšování ekonomických vztahů s jinými zeměmi. Mezi nejčastější neekonomické důvody bývá zařazováno zachování nezbytného průmyslu (odvětví), zachování nebo rozšíření sfér vlivu nebo ochrana aktivit pomáhající zachovávat národní identitu.

Prostředí národního státu, z pohledu podnikatele, představuje viditelné a neviditelné instituce, které ovlivňují normativní a kognitivní dimenze podnikání. Viditelnými institucemi jsou formální instituce a organizace poskytující podporu a pomoc podnikatelským subjektům. K neviditelným institucím patří kulturní hodnoty, vzdělávací systémy, regulace a procedury, ekonomický systém a vládní politika. Nastavení podmínek národního státu vychází převážně z ekonomického, politického a legislativního prostředí daného státu.

K realizaci zahraničně obchodní politiky používají státy nástroje a prostředky, které se rozdělují na prostředky autonomní a prostředky smluvní. Smluvní prostředky mají svůj základ a vycházejí z mezinárodních smluv, kterými je daný stát vázán. Mezinárodní ujednání mohou mít podobu dvoustranných nebo mnohostranných smluv podle počtu smluvních stran. Autonomní prostředky představují různá opatření vlád, která vychází ze zájmů vlastní ekonomiky při respektování uzavřených smluv a dohod s jinými zeměmi. Cílem autonomních prostředků je ovlivnit tok produktů do konkrétní země. Autonomní prostředky jsou vnímány jako určité bariéry, které mají bránit rozvoji mezinárodních podnikatelských aktivit. Tyto bariéry můžeme rozdělit do dvou základních skupin, a to na tarifní a netarifní. Tarifní bariéry (nebo také celní bariéry), patřící mezi nejčastěji používané nástroje kontroly toku produktu, mají přímo odradit od dovozu produktů do konkrétní země. Tyto bariéry mají přímý efekt na ceny produktů a nepřímý efekt na zaměstnanost, příjmy, zisky a spotřebitelovo zdraví. Tarifní bariéry mají charakter cla, celních poplatků a celních systémů jednotlivých zemí.

Netarifní bariéry jsou bariéry skryté, utajené a mají především ochrannou a regulační funkci. Bariéry netarifního typu se pravděpodobně stanou do budoucna hlavními nástroji

ochrany (Wang, 2001). V důsledku kontinuálního poklesu tarifních bariér jako výsledku osmi kol multilaterálního vyjednávání GATT, dochází k posilování významnosti netarifních bariér (UNCTAD, 2005). Netarifní bariéry, na rozdíl od tarifních bariér, mají na ceny produktů nepřímý vliv, za to jejich vliv na další (sekundární) oblasti je značně výrazný. Mezi netarifní bariéry je zařazována celá škála opatření. Mezi netarifní bariéry patří kvóty, licenční omezení, restriktivní opatření obchodu, embargo, dohody o omezení obchodu apod. Některá opatření přímo souvisí s obchodem, trhem (např. dovozní kvóty, dovozní přírážka, anti-dumpingová opatření), další mají spojitost se samotným obchodováním (značka, balení nebo obal, hygienické standardy) a další skupina opatření vyplývá ze zahraničně obchodní politiky země (např. investiční restrikce, vládní zprostředkování, rozsah intelektuálního majetku ochrana práv).

Podpora mezinárodních podnikatelských operací se odehrává prostřednictvím určitého systému komplexní podpory. Tento systém podpory mezinárodních podnikatelských aktivit je tvořen aktivitami státních a nestátních subjektů. Podpora mezinárodních podnikatelských aktivit má obvykle formu nefinanční a formu finanční. Nefinanční podpora představuje nepřímou podporu podnikatelským subjektům při jejich vstupu na zahraniční trhy. Nefinanční podpora se týká především poskytování informací o zahraničních trzích, podpora v oblasti pořádání výstav a veletrhů a pomoc v oblasti poskytování profesionálních služeb z oblasti mezinárodního obchodu. Do nefinanční podpory patří také poskytování profesionálních služeb odborných státních pracovníků v zahraničí, kteří mohou přispět k růstu českého vývozu. Znalosti teritoria, kontaktů, schopnost komunikovat a prezentovat příležitosti umožňuje snížení nákladů na vstup podniků na zahraniční trhy. Což poté vede ke zvýšení možnosti úspěšného vstupu na zahraniční trhy a přímého působení tuzemských podniků v zahraničí. Podpora finanční představuje přímou finanční pomoc tuzemským exportérům při jejich vstupu na zahraniční trhy. Finanční pomoc se odehrává prostřednictvím finančních institucí, které poskytují služby exportérům především v oblasti pojišťování, poskytování záruk a poskytování finančních prostředků.

8.3 Tržní prostředí

Konkurenční síly v rámci mezinárodních podnikatelských aktivit je nutné sledovat ve dvou úrovních. A to v úrovni konkurence na tuzemském trhu a konkurence na mezinárodním trhu. Při realizaci mezinárodních podnikatelských aktivit vystupuje do popředí právě konkurence na mezinárodním trhu. Podle profesora Richarda D'Aveni (Keegan a Green, 2005) je posilována konkurence na mezinárodních trzích (resp. hyperkonkurence) prostřednictvím čtyřech oblastí umožňujících získání a zajištění konkurenční výhody. K těmto čtyřem oblastem patří naplánování podílu náklady/kvalita, know-how, vstupní bariéry a velké finanční zdroje.

tržní prostředí

V souvislosti s konkurencí na zahraničním trhu se hovoří o pojmu hyperkonkurence. Pojem hyperkonkurence, který poprvé začal používat profesor Richard D'Aveni z Dartmouth College (Keegan a Green, 2005), slouží k popisu dynamického konkurenčního

světa, ve kterém bez žádné akce nebo výhody nemůže být konkurenceschopnost dlouhodobě udržitelná. Tato situace vychází ze současného světa plného změn a působení velkých nadnárodních společností. Hyperkonkurence se spojuje nejčastěji právě s působením nadnárodních společností, které výrazně manipulují a strategicky ovlivňují mezinárodní trh.

Poptávka zákazníků po určitých produktech na tuzemském trhu i trhu mezinárodním je pro každý podnik určující. Poptávka po produktu je determinována vnímáním, pochopením a uspokojením potřeb a přání zákazníků. Potřeby a přání zákazníků jsou ve významné míře ovlivněny kulturním prostředím, ve kterém zákazníci žijí. V souvislosti s rostoucí intenzitou konkurence na tuzemských a zahraničních trzích dochází ke změnám poptávkových faktorů. Změny poptávky se týkají náročnosti a sofistikovanosti tuzemských odběratelů a zákazníků, celkové životní úrovně, životního stylu a hodnotové orientace společnosti. V současné době procesu globalizace se velké nadnárodní podniky snaží o vymezení univerzálních homogenních skupin zákazníků stejných na celém světě. Výsledkem tohoto snažení je definování skupin globálních zákazníků.

Jedná se o tyto skupiny (Daniels et al., 2002):

- „dopravní trh“ – je typický bohatými zákazníky, často cestujícími po celém světě;
- „jenom jedno dítě“ – je skupina zákazníků mající pouze jedno dítě a veškeré nákupy se zaměřují na potřeby tohoto dítěte, největší část nákupu tvoří hračky a elektronika;
- „vznikající střední třída“ – jedná se o trend především v Jižní a Střední Americe;
- „dvoupříjmové rodiny“ – souvisí s větší mírou zapojení žen do pracovního procesu.



SHRNUTÍ KAPITOLY

Při realizaci mezinárodních podnikatelských aktivit vstupuje konkrétní podnikatelský subjekt do mezinárodního prostoru, který vytváří ještě jednu vrstvu podnikatelského prostředí. Takže v případě mezinárodních podnikatelských aktivit rozlišujeme externí podnikatelské prostředí na vrstvu světové ekonomiky, vrstvu národní ekonomiky a vrstvu tržního prostředí.

Světová ekonomika vytváří celková pravidla a podmínky pro působení v mezinárodním prostředí. Přestože se zdá, že toto prostředí je velmi vzdálené a nemá vliv na jednotlivé podniky, tak opak je pravdou. Poté přichází podnikatelský subjekt do kontaktu s prostředím národního státu svého původního, ale také hostitelského. A nakonec se dostává do kontaktu s tržním prostředím a konkrétními tržními segmenty.

OTÁZKY



1. Může mít vliv světová ekonomika i na podnikatelské subjekty, které nerealizují zahraniční podnikatelské aktivity?
 2. Jaká je míra vlivu jednotlivých vrstev prostředí na konkrétní podnikatelský subjekt?
 3. Jakým způsobem je regulováno využívání ochranných nástrojů jednotlivými zeměmi?
 4. Došlo v posledním desetiletí ke změně tržního prostředí, pokud hovoříme o zahraničních podnikatelských aktivitách?
-

9 INTERNÍ PODNIKATELSKÉ PROSTŘEDÍ NADNÁRODNÍCH KORPORACÍ



RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

Kapitola seznamuje čtenáře s interním podnikatelským prostředím nadnárodních korporací. Téma této kapitoly je zaměřeno především na systém organizace a manažerských přístupů v nadnárodních korporacích.



CÍLE KAPITOLY

Po prostudování této kapitoly budete umět:

- rozpoznat jednotlivé typy nadnárodních korporací;
 - pochopit způsoby organizace nadnárodních korporací;
 - schopni pochopit manažerské přístupy k řízení nadnárodních korporací.
-



KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

Interní podnikatelské prostředí, nadnárodní korporace, mezinárodní podnik, mnohonárodní podnik, globální podnik, transnacionální podnik, zahraniční přidružená společnost, zahraniční dceřiná společnost, filiálka, zahraniční pobočka, mateřská společnost, vlastnický podíl, mezinárodní divize, manažerský přístup, etnocentrický manažerský přístup, polycentrický manažerský přístup, regiocentrický manažerský přístup, geocentrický manažerský přístup.

nadná-
rodní pod-
niky

Nadnárodní podniky jsou podniky, které vlastní aktiva ve dvou nebo více zemích a realizují rozmanité aktivity (výzkum, výroba, prodej atd.) v různých zemích světa (Cihelková, 2003). Nadnárodní podniky přesunují fyzický a finanční kapitál spolu s kvalifikovanou pracovní silou a moderní technologií na zahraniční trhy. Tato schopnost přesouvat vzájemně propojené faktory výroby pohromadě je významným prvkem nadnárodních podniků, neboť umožňuje jejich přesun daleko rychleji a levněji než jednotlivé národní a malé podniky. Těžiště jejich činnosti spočívá především v oblasti výroby, v orientaci na budování zahraničních filiálek prostřednictvím vývozu kapitálu ve formě přímých zahraničních investic. Organizace pro mezinárodní spolupráci a rozvoj OECD definovala v roce 1977 nadnárodní

korporace jako společnosti nebo jednotky, jejichž vlastnictví je soukromé, státní nebo smíšené, které jsou založeny v různých zemích a vzájemně propojeny tak, že jedna nebo více z nich může vyvíjet významný vliv na činnost druhých, zvláště s ohledem na společné využívání znalostí a zdrojů (UNCTAD, 2005a). První nadnárodní podniky, které byly britské a nizozemské, vznikly již na přelomu 16. a 17. století a zaměřovaly se na obchod s koloniemi. Od této doby dochází k nárůstu počtu těchto podniků, přičemž zásadní vliv na jejich rozvoj má proces globalizace (Starzyczná a Stoklasa, 2011)

Mnozí autoři definují nadnárodní podnik jednodušeji jako entitu vzniklou díky přímé zahraniční investici, která je efektivně kontrolována. Dunning (1993) vymezuje nadnárodní korporaci jako podnik, který se angažuje v přímých zahraničních investicích a vlastní nebo kontroluje aktivity tvořící přidanou hodnotu ve více než jedné zemi. Někteří autoři navrhuji kvantitativní kritéria pro to, aby podniky mohly být označeny jako nadnárodní korporace. Durčáková a Mandel (2000) tvrdí, že jen podniky, které dosahují alespoň 30% svého konsolidovaného obrátu mimo mateřskou zemi, mohou být považovány za nadnárodní korporace. Podobně Alan Rugman používá pojem „globální podniky pro ty společnosti, které dosahují alespoň 20% svých prodejů v každém z těchto regionů – EU, severní Americe (NAFTA) a Asii. (Rugman a Girod, 2003; Rugman a Verbeke, 2004; Rugman a Collinson 2004). Perlmutter (1969) argumentuje, že nelze aplikovat jednotné hledisko „nadnárodnosti“ a že kvantitativní ukazatele jako prodej, investice, počet národností pracujících pro firmu nebo počet závodů v zahraničí mohou sice být užitečné, ale nemohou postačovat pro vhodnou definici.

9.1 Strategický typy nadnárodních podniků

Nadnárodní podnik poskytuje a zabezpečuje své produkty prostřednictvím zahraničních poboček v několika zemích, kontroluje podnikatelské aktivity těchto poboček a řídí je z globální perspektivy (Štrach, 2007). Wrigley et al. (2005) chápe nadnárodní podniky jako komplexními shluky vnitropodnikových, mezipodnikových a externích vazeb. Tyto sítě vztahů mohou mít formální a neformální povahu, vazby mezi centrálou a pobočkami jsou silně determinovány přístupem daného podniku k centralizaci (Gates a Egelhoff, 1986), nezávislosti (O'Donnell, 2000), kontrole (Bjorkman et al., 2004), investičním rozhodnutím (Luo 2003) a marketingu (Hewett et al. 2003). Pojetí vztahů mezi centrálou a pobočkami je v literatuře značně rozmanité, na základě prací Anda (2005) a Bartletta a Ghoshala (1989) je možno rozlišit strategické typy jednotlivých nadnárodních podniků, a to:

typy nadnárodních podniků

- *Mezinárodní (international) podnik* – v tomto případě není podnik zastoupen ve všech hlavních regionech. Zahraniční pobočky jsou obvykle jen přívěšky mateřského podniku. Mezi centrálou a pobočkami se odehrávají hlavně finanční toky. Kontrola vykonávaná ze strany ředitelství bývá jednoduchá. Podnik se tudíž jeví jako relativně decentralizovaný. V organizační struktuře často takovéto podniky vyčleňují určitá oddělení (např. exportní oddělení), které se starají o několik málo pobočných podniků. Toky zboží a znalostí bývají pouze jednostranné (z

centrály směrem k pobočce) bez zpětné vazby. Tento strategický typ je obvyklý u evropských nadnárodních podniků.

- *Mnohonárodní (multidomestic, multinational) podnik* – v tomto případě podnik vytváří relativně více nezávislých poboček ve více zemích. Organizační složky sledují svou vlastní strategii. Parametrem úspěšnosti poboček obvykle bývá jejich finanční výkonnost, která zajišťuje pobočkám nezávislost. Pobočky tak mají možnost rozvíjet své vlastní značky. Vazby mezi centrálou a pobočkami bývají pevné, a co se týče toku zboží a znalostí je oboustranný. Jednotlivé pobočky však spolu nespolupracují a mezi nimi navzájem dochází k jednostrannému toku znalostí. Kapitálové toky jsou představovány především vkladem základního kapitálu a dividendami. Tento strategický typ je obvyklý u evropských nadnárodních podniků.
- *Globální (global) podnik* – podnik vytváří systém integrovaných poboček koordinovaných z centrály. Centrála je srdcem všech podnikových aktivit a vykonává silný dohled a kontrolu nad jednotlivými pobočkami. Toky zboží bývají vzájemné a oboustranné. Pobočky nemají rozhodovací pravomoc o produktovém nebo značkovém portfoliu, cílem je zprostředkovat standardizovaný globální produkt zákazníkům na celém světě. Vzájemné vztahy mezi pobočkami téměř neexistují. Kapitálové toky jsou zajišťovány kromě vkladu do základního kapitálu a dividend také vzájemnými půjčkami a někdy i křížovým vlastnictvím, kdy nejen centrála vlastní část pobočky, ale i pobočka vlastní část mateřské společnosti. Zbožové toky se odehrávají mezi pobočkami navzájem, zato znalostní a kapitálové toky jsou realizovány pouze mezi centrálou a pobočkou. Tento strategický typ je obvyklý u amerických nadnárodních podniků.
- *Transnacionální (transnational) podnik* – jedná se o podnik s diverzifikovanou sítí poboček majících různou strategickou úlohu. Zvláštností těchto podniků bývá existence poboček zajišťujících servisní služby pro celou síť. V rámci celé sítě dochází ke zbožovým, znalostním a kapitálovým tokům. Je to z důvodu udržení vysoké efektivity a flexibility.

9.2 Způsoby organizace nadnárodních podniků

Zahraniční aktivity nadnárodních podniků jsou prováděny prostřednictvím přidružených zahraničních společností nebo přes zahraniční pobočky (Štrach, 2009).

Zahraniční přidružená společnost (Štrach, 2009) je oddělenou právní osobou, přičemž její jméno se obvykle alespoň částečně odlišuje od jména mateřské společnosti; pokud je vlastnický podíl menší než 20%, tak se hovoří o spřátelené společnosti. Zahraniční přidružená společnost je součástí majetku mateřské společnosti. Zahraniční dceřiné společnosti nejčastěji fungují na principu profit centra, což znamená, že dceřiná společnost je

hodnocena na základě vytvořeného zisku a návratnosti vložených prostředků. Mezi zahraničními přidruženými společnostmi Deresky (2007) rozlišuje dceřiné společnosti a filiálky. O zahraniční dceřiné společnosti hovoříme tehdy, jestliže je u nich vlastnický podíl mateřské společnosti 50% nebo větší. O filiálku (associate, affiliate) se jedná v případě 10 až 50% podílu mateřské společnosti.

Dceřiné společnosti můžeme rozdělit podle úrovně potřeby lokální citlivosti a stupně integrace s mateřskou společností do čtyř typů, jak ukazuje Obrázek 3. Úroveň lokální citlivosti představuje potřebu diferenciací produktů a metod k uspokojení unikátních potřeb daného trhu. Úroveň mezinárodní integrace ukazuje potřebu integrace svých operací v dalších zemích prostřednictvím transferu zdrojů nebo globální standardizace.

dceřiné
společ-
nosti

úroveň integrace	vysoká	receptivní dceřiná společnost	aktivní dceřiná společnost
	nízká	replikační dceřiná společnost	autonomní dceřiná společnost
		nízká	vysoká
		úroveň lokální citlivosti	

Obrázek 3: Rozdělení dceřiných společností (Daniels et al. 2002, s. 281)

Receptivní dceřiná společnost má nízkou potřebu lokální citlivosti a vysokou potřebu mezinárodní integrace. Tyto dceřiné společnosti jsou integrovány s podnikem v rámci vertikální integrace nebo operují v produkční síti. Jejich operace obvykle zapadají do globální strategie podniku, protože tyto společnosti potřebují řídit a spravovat tok materiálů a komponent, které jsou mezinárodně standardizovány. *Replikační dceřiná společnost* vykazuje nízkou potřebu lokální citlivosti i nízkou potřebu mezinárodní integrace. Jedná se obvykle o společnosti, které replikují operace na tuzemském trhu, často v menším měřítku. Tyto dceřiné společnosti často slouží k překonání bariér určitého zahraničního trhu a k snížení dopravních nákladů spojených s exportem. Management této dceřiné společnosti do určité míry vykazuje autonomnost rozhodování a zároveň následuje a napodobuje strategii celé společnosti. *Autonomní dceřiná společnost* je vysoce citlivá na lokální potřeby a zároveň je málo integrovaná. Tyto dceřiné společnosti mají obvykle vysokou úroveň výzkumu a vývoje, který se zaměřuje na adaptaci a vývoj nových produktů pro konkrétní lokální trhy. *Aktivní dceřiná společnost* obvykle realizuje výzkumné a vývojové aktivity, ale zaměřuje se také na ostatní země, pro které vytváří nové produkty a procesy.

Seskupením zahraničních dceřiných společností vzniká tzv. mezinárodní divize. Mezinárodní divize jsou vytvářeny nejčastěji v okamžiku, kdy jsou vytvořeny čtyři a více zahraničních dceřiných společností nebo kdy podíl zahraničních podnikatelských aktivit představuje okolo 10 – 15% celkového výkonu podniku. Vedení mezinárodní divize (Jeanet a Hennessey, 1988), které odpovídá za efektivnost zahraničních aktivit, je přímo podřízeno výkonnému řediteli společnosti.

pobočky

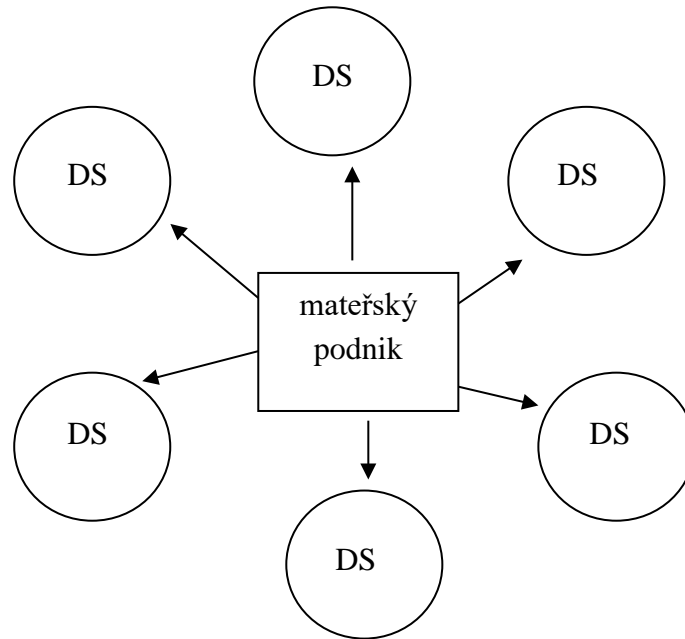
Zahraniční pobočka (branch) je část společnosti s omezenou rozhodovací pravomocí. Zahraniční pobočka podniku umožňuje mateřské společnosti podnikat v daném státě bez toho, aby bylo nutné založit si novou společnost a investovat do ní finanční prostředky. Jedná se o samostatně fungující, majetkově oddělenou část podniku, která je místně odloučená od zahraniční právnické osoby. Pobočka jako část podniku proto není samostatný právní subjekt (např. nemá vlastní kapitál) a je právně plně závislá na zahraniční centrále. Ve vztahu k třetí straně (právní požadavky a nároky) je podrobena platnému zákonodárství země původu. Při zřízení zahraniční pobočky je vždy nutná dokumentace mateřské společnosti odpovídající legislativě země, ve které je pobočka zahraničního podniku zakládána. Zahraniční pobočka musí specifikovat své obchodní aktivity, být zapsána v obchodním rejstříku, mít sídlo podniku, přidělené IČO a další náležitosti. Zahraniční pobočka má podobná práva a povinnosti jako jakýkoliv tuzemský podnik s výjimkou jednoduššího vzniku a zániku a výhodnějšího zdanění. Název je stejný jako zahraniční společnost s dodatkem Zahraniční pobočka. V čele pobočky podniku stojí vedoucí, který je zapsán do obchodního rejstříku a je zmocněn jménem zahraniční právnické osoby činit veškeré právní úkony týkající se výlučně této složky. Vedoucí není v žádném případě statutárním orgánem, a proto na něho nejsou kladeny požadavky jako na statutární orgán české právnické osoby (bez-trestnost apod.). Ze své pozice ale ani nemůže jednat jménem celé společnosti.

9.3 Manažerské přístupy k řízení nadnárodních podniků

manažerské styly

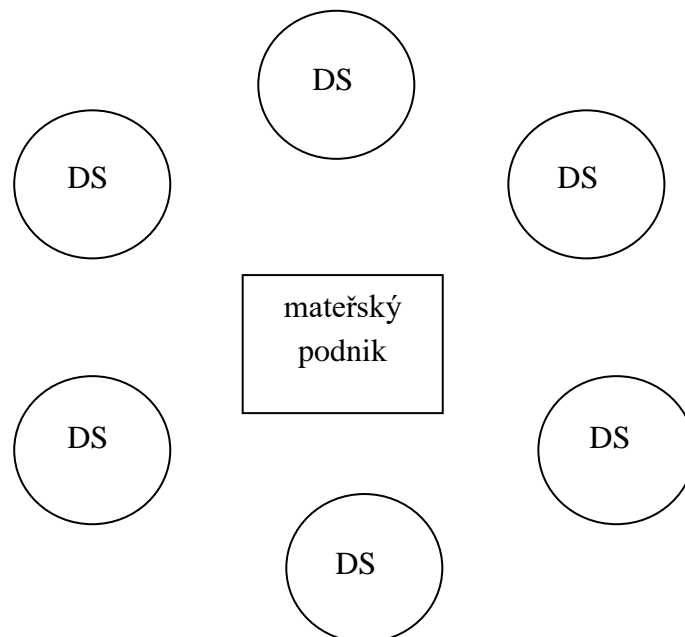
V souvislosti s manažerským týmem a jeho charakteristikami je nutno zmínit manažerský styl používaný pro internacionalizaci podnikatelských aktivit. Model EPRG, jehož autorem je Howard Pelmutter, vychází z předpokladu, že rozhodování o internacionalizaci podnikatelských aktivit záleží do značné míry na podnikové kultuře, na sdílených podnikových hodnotách i na manažerském stylu. Na základě tohoto předpokladu autor modelu definoval hlavní manažerské styly používané na zahraničních trzích – etnocentrický, polycentrický a geocentrický (Zadrazilová, 2004; Štrach, 2009).

- *Etnocentrický manažerský styl* je typický pro podniky ze zemí s velkým vnitřním trhem, které se zaměřují na tuzemský trh. Tyto podniky obvykle vstupují na trhy kulturně blízké, na nichž není potřeba příliš měnit podnikovou strategii. Internacionalizace podnikatelských aktivit pro tyto podniky je pouhou nutností po dosažení maximálního tržního podílu na tuzemském trhu. Etnocentrický přístup nerespektuje odlišnosti zahraničních trhů a prosazuje vlastní manažerský styl v zahraničí. Mateřský podnik má dominantní postavení a míra samostatnosti zahraničních dceřiných společností je značně omezena, viz Obrázek 4.



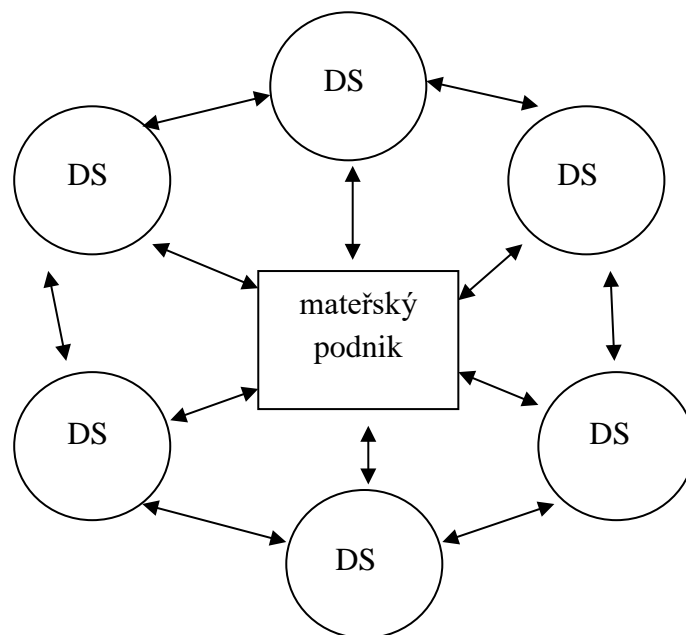
Obrázek 4: Grafické zobrazení etnocentrického manažerského stylu (Daniels et al. 2002, s. 326)

- *Podniky s polycentrickým manažerským stylem se snaží maximálně přizpůsobit podmínkám zahraničních trhů ve všech směrech. Dceřiné společnosti působí jako samostatné podnikatelské jednotky v cílových zemích, mají velké rozhodovací pravomoci, realizují vlastní podnikatelskou strategii, včetně pravomocí v oblasti finančního řízení, viz Obrázek 5. Vytvořený zisk obvykle je plně reinvestován v zemi, kde dceřiná společnost podniká.*



Obrázek 5: Grafické zobrazení polycentrického manažerského stylu (Daniels et al. 2002, s. 328)

- *Regiocentrický nebo geocentrický manažerský styl*, který je typický pro většinou současných velkých transnacionálních podniků, se pokouší o globální přístup k řízení podniku. Tento manažerský styl neakcentuje jednostranně zájmy mateřského podniku ani zájmy místních dceřiných společností, ale usiluje o globální integraci a rozhodování z hlediska výhodnosti pro podnik jako celek, viz Obrázek 6. Strategické rozhodování je záležitostí společného jednání mateřského podniku a místních organizačních jednotek. Vytvořené zisky se redistribuují do těch míst, která znamenají pro podnik jako celek perspektivně větší příležitosti.



Obrázek 6: Grafické zobrazení geocentrického manažerského stylu (Daniels et al. 2002, s. 329)

Každý uvedený manažerský styl je spojen s určitým chováním a preferencemi národností.



SHRNUTÍ KAPITOLY

Nadnárodní korporace se řadí mezi subjekty světové ekonomiky tzv. mikroekonomického typu. Jedná se o velké, složitě strukturované podniky, které mají obvykle podobu mateřské společnosti a několika dceřiných společností. Nadnárodní korporace svou velikostí a významem výrazně ovlivňují globální podnikatelské prostředí. Patří mezi velmi vlivné subjekty podnikatelského prostředí. Rozeznáváme několik typů nadnárodních korporací, které jsou ovlivněny, mimo jiné, také působností a původem země, ze které vzešly.

Způsob organizování nadnárodních korporací závisí na celkovém charakteru podniku, na vlastnických podílech a jeho cílech. A tak můžeme najít zahraničních dceřiných společností, filiálky, zahraniční podniky i mezinárodní divize. Způsob organizace nadnárodních

korporací je také ovlivněn manažerským přístupem k řízení korporace. Ve zvoleném manažerském přístupu se výrazně projevuje národnost zakladatelů a manažerů společnosti.

OTÁZKY



1. Jaké rozdíly můžeme nalézt mezi podniky a nadnárodními korporacemi?
 2. V čem se liší řízení nadnárodní korporace od běžného podniku? Existují zde nějaká specifika nebo jejich řízení je obdobné?
 3. Byly vytvořeny nějaké čistě české nadnárodní korporace?
 4. Působí v České republice některé nadnárodní korporace?
-
-

10 PODNIKATELSKÉ PROSTŘEDÍ RODINNÝCH PODNIKŮ



RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

Kapitola je věnována podnikatelskému prostředí rodinných podniků. Čtenář bude v této kapitole seznámen s podstatou a specifiky rodinného podnikání. Pozornost bude věnována především internímu podnikatelskému prostředí rodinných podniků, jelikož právě v tomto prostředí jsou značná specifika oproti klasickému podnikání.



CÍLE KAPITOLY

Po prostudování této kapitoly budete umět:

- specifikovat podstatu rodinného podnikání;
 - pochopit význam a postavení rodinného podnikání v ekonomice státu.
-



KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

Rodinné podnikání, rodinné podniky, rodina, zakladatel, řízení rodinného podniku, podíl na vlastnictví rodinného podniku.

*rodinné
podnikání*

Rodinné podnikání se stalo v posledních letech velmi atraktivním a zajímavým tématem řady odborných i praktických studií po celém světě. V České republice je ovšem toto téma spíše okrajové a řeší se častěji z pohledu právního a ekonomického než z pohledu komplexního systému řízení a zakládání samotných rodinných podniků. Přitom rodinné podniky mají velmi dlouhou a bohatou historii, a to i v České republice, navzdory represím a útlaku v minulém režimu. Mnohé rodinné podniky, do slova a do písmene, povstávají k novému životu a mnohé rodinné podniky jsou zakládány jako zcela nové podnikatelské subjekty.

10.1 Postavení rodinných podniků v národní ekonomice

Jak uvádí Koráb et al. (2008, s. 11), role a význam rodinných podniků je ve většině světových ekonomik zásadní a nesporný. Pokud se podíváme na podíl rodinných podniků na celkovém počtu registrovaných podniků v jednotlivých národních ekonomikách, tak se jejich podíl pohybuje mezi 70 a 95 %, přičemž jejich počet se neustále zvyšuje. Například

v Evropské unii představují rodinné podniky 85 % všech registrovaných podnikatelských subjektů. Mezinárodní studie potvrzují, že například příspěvky rodinných podniků na tvorbu HDP a pracovních míst se v jednotlivých světových ekonomikách pohybují běžně mezi 45 a 75 %.

10.2 Vymezení rodinného podnikání

S jednotným vymezením rodinného podnikání a rodinných podniků je to poněkud obtížné. Nejednotné definice rodinného podniku není dána pouze různými autory, ale také nejednotností vycházejícími z národního pohledu na rodinné podniky. Nejčastěji diskutovanými problémy, v souvislosti se specifikací rodinného podniku, je míra angažovanosti jednotlivých členů rodiny, míra strategického vlivu rodiny na chod podniku a míra vlastnického podílu členů rodiny na celkovém vlastnictví podniku. Nejednotnost názorů je také v tom, zda zařazovat rodinné podniky striktně mezi malé a střední podniky. Tento názor je dán tím, že v povědomí většiny lidí představuje rodinný podnik malý podnik.

rodinný
podnik

Už na konci minulého století se někteří odborníci pokusili sjednotit pojmosloví a vnést do této chaotické situace určitý řád. První pokusy vytvořili vědci Shankar a Astrachan 2003, s. 212), kteří vymezili tři definice rodinných podniků, které zohledňovaly odlišnou míru zapojení rodiny do podnikatelských aktivit. Jedná se o tyto definice (Koráb et al., 2008, s. 20):

- **Široká definice:** Rodinný podnik je takový, kde má rodina strategický vliv na další směřování podniku a kde existuje záměr stávajících vlastníků udržet podnik v rodině.
- **Středně široká definice:** Rodinný podnik je takový, kde zakladatel nebo jeho potomci podnik řídí a mají nad ním vlastnickou kontrolu, ve smyslu podílu akcií.
- **Úzká definice:** Rodinný podnik je takový podnik, kde se angažuje více rodinných generací, rodina podnik přímo řídí a také vlastní a více než jeden člen rodiny v něm má významné manažerské postavení.

10.2.1 Definice rodinného podniku ve vybraných zemích

Jak již bylo uvedeno, tak se definice rodinného podniku odlišují také podle toho, z jakého národního prostředí vycházejí. Aby si čtenář udělal představu o rozmanitosti pojetí rodinného podniku, tak byly vybrány definice, které uvádí Koráb et al. (2008, s. 21-22) ve své publikaci Rodinné podnikání:

- **Německo:** O rodinném podniku se hovoří tehdy, pokud alespoň dvě fyzické osoby se přímo podílí na řízení tohoto podniku a tyto osoby dohromady nebo jejich rodiny vlastní minimálně padesáti procentní podíl na dotyčném podniku. Přičemž rozhodujícími faktory jsou:

- úzké spojení rodiny s podnikem a to prostřednictvím vlastnické nebo řídicí zodpovědnosti;
 - rozhodující vliv má rodina, což znamená, že se podnik nachází ve vlastnictví jedné rodiny nebo rodinného svazku, kteří ovlivňují směr vývoje podniku;
 - existující vůle udržet podnik jako rodinné vlastnictví a dosáhnout vývoje podniku přesahující jednotlivé generace, což znamená, že podnik řídí jeden z poskytovatelů kapitálu (vlastní kapitál se nachází v rukou několika poskytovatelů kapitálu) a řídí podnik s vůlí zachovat ho úzkému okruhu osob (následníci).
- *Rakousko*: Rodinný podnik, je obchodní společností, je rodinným podnikem tehdy, pokud naplňuje tato tři kritéria:
 - osoby majetkově zainteresované na daném podniku musí být členy jedné rodiny;
 - jednotliví členové rodiny nebo celá rodina musí být v takové pozici, že daný podnik ovládají, mají většinu hlasovacích práv;
 - management rodinného podniku pochází z členů rodiny, kteří musí mít pevnou vůli řídit daný podnik tak, aby sloužil dané rodině k zajištění živobytí.
 - *Švýcarsko*: Rodinný podnik je takovým podnikem, ve kterém má rozhodující a určující vliv rodina. O rozhodujícím vlivu rodiny se hovoří tehdy, jestliže rodina zcela dominuje v jednom z určujících faktorů, kterými jsou vlastní kapitál nebo členství ve statutárním orgánu. Nebo pokud je menší vliv jednoho faktoru vyrovnán odpovídajícím vlivem faktoru druhého. Nutnou podmínkou je ovšem podíl rodiny na vlastním kapitálu.

10.2.2 Rodinné podniky v České republice

Vývoj rodinných podniků byl v České republice v období socialismu zcela zastaven a zdecimován. Teprve po roce 1989 došlo k obnovení činnosti rodinných podniků a jejich znovu zakládání. V České republice můžeme najít podle Korába et al. (2008, s. 15) tyto čtyři typy rodinných podniků podle délky historie podniku a podle velikosti rodinného podniku:

- menší tradiční „prvorepublikové“ restituované rodinné podniky;
- velké nebo střední „prvorepublikové“ restituované rodinné podniky;
- nové malé a střední podniky založené po roce 1989;

- nové velké podniky založené po roce 1989.

Specifickými formami rodinných podniků v České republice jsou restituované zemědělské farmy a panství bývalých aristokratických rodin (Koráb et al. 2008, s. 18).

10.3 Životní cyklus rodinného podniku

Průběh životního cyklu rodinného podniku vychází ze známého, dnes již klasického, životního cyklu podniku, popř. životního cyklu produktu. I v tomto případě můžeme rozpoznat čtyři základní fáze, a to fázi zavádění, fázi růstu, fázi zralosti a fázi poklesu. Vývoj rodinného podniku sledujeme z pohledu vývoje výkonnosti podniku v čase. Ovšem v případě rodinného podniku je potřeba si uvědomit, že zde dochází k prolínání dvou systémů, a to systému rodiny a systému podniku. A tyto dva systémy vytvářejí odlišné, zcela samostatné světy, které mají vlastní odlišné cíle, priority a očekávání. Zatímco rodinný svět je charakterizován silnou citovou stránkou, podnikový svět vyžaduje racionalitu a výsledky (Koráb et al. 2008, s. 53). Navíc někteří autoři ještě přibírají osobu vlastníka, zakladatele rodinného podniku. Takže se nám zde vlastně prolínají tři životní cykly: životní cyklus vlastníka, životní cyklus rodiny a životní cyklus podniku. Na rozhraní fáze zavádění a fáze růstu obvykle dochází k první generační obměně a k druhé generační obměně dochází na rozhraní fáze zralosti a fáze poklesu.

Modelů životního cyklu rodinného podniku existuje velké množství. K nejčastěji uváděným modelům patří model podle Rosenbauera a model podle Goehlera. Jak uvádí Koráb et al. (2008, s. 24), model podle Rosenbauera vychází z toho, že podnikatel objevuje nový využitelný potenciál, který dále rozvíjí. Podnikatel je hnací silou tohoto vývoje, přičemž s realizací tohoto svého obchodního nápadu začíná ve fázi růstu. Tento podnikatel (vlastně již nástupce) pochází z první generační obměny a musíme se vypořádat s problémem omezených možností růstu rodinného podniku. Omezené možnosti růstu jsou dány stávajícími aktivitami podniku, podílem na trhu apod. A právě nový obchodní nápad nastupujícího podnikatele (představitel druhé generace v rodinném podniku) umožní inovace v podniku a zajistí tak další růst podniku.

Model životního cyklu podle Goehlera se zaměřuje na fázi zralosti a poklesu. V tomto modelu nedochází ke ztotožnění fáze založení rodinného podniku se samotným aktem jeho založení, ale za fázi založení rodinného podniku se považuje ten okamžik, kdy podnik začne nabývat na významu. Fáze založení rodinného podniku je spojena s počátečním nadšením a úsilím osoby podnikatele-zakladatele. Další fáze potom sledují přestárnutí organizace a z toho plynoucích problémů (Koráb et al. 2008, s. 26).

SHRNUTÍ KAPITOLY



Rodinné podnikání je takovým základem podnikání téměř v každé ekonomice na světě. Problematice a studiu rodinného podnikání a zakládání rodinných podniků se ale věnuje pozornost ve světě teprve pár posledních let. Podnikatelské prostředí rodinných podniků je

téměř totožné s podnikatelským prostředím nerodinných podniků. Významným rozdílem je interní podnikatelské prostředí, kde se v případě rodinných podniků dostáváme do konkrétní rodiny, vztahů uvnitř rodiny a osobě zakladatele rodinného podniku.

Přesné a jasné vymezení rodinného podniku v současné literatuře chybí. Každý autor vymezuje rodinné podniky podle svých názorů, představ a tradic země, ze které pochází. Ani v české literatuře nenajdeme jednotnou definici rodinného podniku. Proto se častou vedou diskuse o tom, kdy (za jakých podmínek) se jedná o rodinný podnik a kdy už o nerodinný podnik.



OTÁZKY

1. Jaké postavení zaujímá rodinné podnikání a rodinné podniky v podnikatelském prostředí České republiky?
 2. Mají v České republice rodinné podniky nějakou tradici a navazují na tuto tradici podniky zakládané v současné době?
 3. Jaký charakter mají rodinné podniky v České republice?
 4. Existuje v českém právním systému legislativa zabývající se rodinnými podniky a rodinným podnikáním?
-
-

11 SPECIFIKA MANAGEMENTU RODINNÝCH PODNIKŮ

RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



Kapitola seznamuje čtenáře se způsoby a specifiky managementu rodinných podniků. Je zde ukázáno, do jaké míry ovlivňuje podíl členů rodiny na způsobu řízení a aktivní účasti způsob managementu rodinného podniku.

CÍLE KAPITOLY



Po prostudování této kapitoly budete umět:

- pochopit specifikace managementu rodinného podniku;
 - pochopit význam a vliv různých faktorů na management rodinného podniku.
-
-

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Rodinný podnik, management rodinného podniku, role rodiny, rodina, řízení rodinného podniku, participace rodiny, management vlastníků, rodinný management, sourozenecký management, management klanu, fázový model řízení podniku, integrovaný koncept řízení rodinného podniku, corporate governance rodinného podniku, rodinné setkání, rodinné shromáždění, rodinná rada, rodinný protokol, nástupnictví, následnictví.

Rodinný podnik, jak již napovídá samotný název tohoto podniku, se odlišuje od „normálních“, nerodinných, podniků tím, že má v daném podniku rozhodující vliv na jeho řízení a politiku jedna nebo více rodin.

11.1 Role rodiny v managementu rodinných podniků

Rodina v rodinném podniku řeší problémy jak podnikatelské, založené na racionálním základě, tak rodinné, založené na emocích a citech. Jak uvádí Koráb et al. (2008, s. 22), tak členové rodiny se často drží při řešení problematických situací v rodinném podniku emocionálních vzorců při analýze problémů a tím dochází ke značnému omezení konstruktivního řešení problémů v podnikových záležitostech. A tak jsme často svědky překrývání

různých rolí v rodinném podniku. Zakladatel rodinného podniku obvykle stojí na špici hierarchie rodinného podniku, kde má tyto role: vlastník (popř. společník) podniku, hlava rodiny, vedoucí podniku a hlavní kontrolní orgán podniku.

Vliv rodiny na management rodinného podniku měří tzv. model F-PEC (Family influence through Power, Experience and Culture), který byl poprvé představen v roce 2001. Tento model se zakládá na třech pilířích vlivu rodiny na rodinný podnik (Klein 2004):

- Power – podíl na vlastním kapitálu, ovládání, management;
- Experience – generace zakladatele, generace aktivní ve vedení podniku, generace aktivní v organizaci podniku, počet členů rodiny aktivně;
- Culture – překrývání hodnot rodiny a podniku, podniková kultura rodinného podniku.

11.2 Řízení rodinného podniku

Rodinné podniky jsou z pohledu řízení specifické tím, že se zde setkávají dva světy, a to svět rodiny a svět podniku. Oba tyto světy podléhají rozdílným pravidlům a hodnotám. V rodinných podnicích často panuje patriarchální a autoritativní styl řízení. Toto je ovšem určitý předpoklad. Ve většině rodinných podniků dnes existuje vícestranné rozhodování. Čím je rodinný podnik, tím více se uplatňuje princip delegování rozhodovacích pravomocí (Koráb et al 2008, s. 29). Je samozřejmé, že hlavní těžiště řízení se nachází v rukou členů rodiny, kteří vlastní podnik. Ovšem dnes už striktně neplatí, že všechna rozhodnutí provádí především vlastník-zakladatel rodinného podniku. Ale i zde můžeme najít výjimky.

11.2.1 Participace rodiny na řízení rodinného podniku

*participace
rodiny*

V rodinných podnicích můžeme nalézt různé formy participace rodiny na jeho řízení. Jedná se především o tyto formy (Koráb et al. 2008, s. 30-34):

- **management vlastníků** – všechny pozice ve vrcholovém vedení podniku ovládají vlastníci
 - rodinný podnik jednoho vlastníka,
 - rodinný podnik řízený více vlastníky;
- **rodinný management** – na vrcholovém vedení rodinného podniku se podílí dva nebo více členů dané rodiny a přitom není podstatné, zda přímo členové rodiny účastníci se vrcholového řízení podniku mají na něm majetkový podíl
 - sourozenecký management,

- management se zapojením zeťů a snach,
- management klanu;
- **spolupráce s externími manažery** – na řízení rodinného podniku se podílejí společně se členy rodiny také externí manažeri
- **oddělení řízení a kapitálu** – v tomto případě dochází k naprostému oddělení vlastnické a řídicí funkce.

11.3 Koncepty řízení rodinného podniku

V rámci tohoto učebního textu budou představeny dva nejběžnější koncepty řízení rodinného podniku, a to fázový model řízení rodinného podniku a integrovaný koncept řízení rodinného podniku.

*koncepty
řízení ro-
dinného
podniku*

11.3.1 Fázový model řízení rodinného podniku

Fázový model řízení rodinného podniku, jak napovídá samotný název, ukazuje řízení rodinného podniku jako určité fáze, které jsou ovlivněny velikostí podniku a četností přímých interakcí s vedoucím-zakladatelem. Jednotlivé fáze jsou závislé především na osobnosti vedoucího. Jednotlivé fáze jsou tyto (Koráb et al. 2008, s. 35-38)

- řízení pomáháním a podporou (řízení metodou „ukaz a pomáhej“) – tento styl je typické pro malé (obvykle do 10 zaměstnanců) a mladé podniky, kde každý pracovník úzce a každodenně spolupracuje se zakladatelem, který je vnímán jako řídicí autorita i kolega;
- řízení pomocí příkladu a demonstrace (řízení metodou „jít příkladem“) – řízení se mění významným způsobem tak, že dochází ke zvýšené míře delegování pravomocí na další úroveň a vedoucí je v tomto případě chápán spíše jako organizátor a autorita s nejvyšší odpovědností;
- řízení prostřednictvím podnikové kultury (řízení metodou „utváření konceptu“) – vzhledem k rostoucí velikosti rodinného podniku začínají fungovat mechanismy řízení, které byly nastaveny zakladatelem podniku, který již nemá přímý vliv na řízení denních činností v podniku a dochází k dalšímu prohlubování delegování;
- řízení pomocí struktury (řízení pomocí systémů) – s neustále se zvyšující se velikostí podniku začíná významným způsobem narůstat vliv systémů a dochází k profesionalizaci celého podniku.

11.3.2 Integrovaný koncept řízení rodinného podniku

Cílem integrovaného konceptu řízení je zkombinovat různé styly řízení, jejich relevantnost, četnost a specifika. Tento koncept řízení sleduje dvě dimenze: míru účasti rodiny na řízení rodinného podniku a blízkost vztahu zakladatele a zaměstnanců podniku.

Na základě výše uvedených dimenzí byly specifikovány tyto hlavní typy řízení v rodinných podnicích (Koráb et al. 2008, s. 39):

- Prométheus – můžeme jej nalézt v mikropodnicích a malých podnicích, a jedná se o přímé, každodenní řízení a působení zakladatele na chodu podniku. Zakladatel je v kontaktu se zaměstnanci podniku každý den a při řízení podniku spoléhá na svůj instinkt a zkušenosti.
- Trenér – tento styl můžeme vidět již ve středních podnicích, kde je již, vzhledem k rostoucí velikosti podniku, nutnost využívat externí manažery. Zakladatel je určitým spojovacím článkem mezi zaměstnanci a právě externími manažery.
- Generální štáb – v tomto případě se na řízení rodinného podniku podílí pouze externí manažeři, kteří působí jako poradci pro zakladatele podniku a členy rodiny.

11.4 Corporate governance rodinného podniku

rodinné instituce

Corporate governance představuje systém institucí a orgánů (obvykle zákonem stanovené orgány), které zabezpečují řízení podniku a hájí zájmy klíčových zájmových skupin. V prostředí rodinného podniku zde dochází ke kombinaci klasického systému řídicích orgánů podniku (valná hromada, představenstvo) s rodinnými institucemi.

Rodinné instituce zastupují členy rodiny a zároveň vymezují práva a povinnosti v rámci rodinného podniku. K nejběžnějším rodinným institucím patří (Koráb et al. 2008, s. 48-51):

- rodinné setkání – neformální setkání členů rodiny;
- rodinné shromáždění – formalizovanější instituce s pravidelnou frekvencí setkávání různých rodinných větví a částí rodiny;
- rodinná rada – formalizovaná instituce zabývající se plánováním, tvorbou pravidel, rodinných politik, posilováním komunikace a důvěry mezi jednotlivými rodinami;
- setkání akcionářů, akcionářský rodinný výbor, rodinný vzdělávací výbor atd.

11.5 Faktory působící na řízení rodinného podniku

Rodinné podniky se potýkají s některými specifickými problémy, které vyplývají z propojení již dříve zmíněných tří systémů – rodiny, podniku, vlastnictví. Přičemž si musíme uvědomit, že rodinný systém je velmi náchylný ke konfliktům a poruchám v mezilidských vztazích. Faktory (síly), které mohou být původci určitých specifických problémů, můžeme rozdělit do dvou skupin, a to na faktory externí a faktory interní.

Faktory externí jsou ty, které působí z externího podnikatelského prostředí. V tomto případě se jedná o tyto faktory:

- veřejné mínění o rodinných podnicích;
- postoj investorů k rodinným podnikům;
- daňová politika státu uplatňována vůči rodinným podnikům.

Faktory interní působí z prostředí samotného rodinného podniku a patří zde:

- emocionální tlaky
 - vztahy otec-syn,
 - rivalita mezi sourozenci,
 - další psychodynamické problémy – nepotismus, syndrom rozmazleného dítěte, duch pána, dojení financí podniku, rodinné mýty, komunikace;
- podnikové tlaky
 - podnikové plánování,
 - organizační činnost,
 - podnikový management,
 - podniková kontrola.

11.6 Plánování a řízení nástupnictví

Zcela jedinečným a specifickým problémem rodinných podniků je problematika plánování a řízení nástupnictví. Jak uvádí Koráb et al. (2008, s. 127) více než polovina rodinných podniků nezvládne ani první generační obměnu, tj. předání podniku ze zakladatele na potomky. A druhou generační obměnu, tedy předání podniku na zakladatelovy vnuky a vnučky, dokáže úspěšně zvládnout pouze každý dvacátý rodinný podnik. Přičemž se ukazuje, v mezinárodních výzkumech, že se management rodinných podniků této problematice věnuje minimálně a problémy s předáváním podniku jsou často podceňovány.

*nástupnic-
tví*

K takovým dvěma hlavním problémům souvisejícím s nástupnictvím patří:

- stanovení a naplánování způsobu, jakým bude předáno vlastnictví;
 - příprava následnictví – volba právní formy, možnost statutárních změn, ustanovení správcovství, převody z budoucího dědictví, úvahy o vlastnictví a o účasti v podniku;
 - nástupnická listina – vychází z platné právní úpravy pro převod dědickeho majetku na dědice v dané zemi;
- naplánování způsobu, jakým bude provedena výměna generací ve vedení podniku, jak budou postoupeny pravomoci ve správě a v řízení podniku;
 - volba následníka/následníků,
 - načasování výměny generací,
 - volba způsobu výměny generací.



SHRNUTÍ KAPITOLY

Management rodinných podniků se odlišuje od nerodinných podniků především v jednom hlavním aspektu, a to ve vlivu rodiny na řízení a vlastnictví podniku. Vliv rodiny zvyšuje do určité míry napětí a konflikty v podniku. Je to dáno tím, že zde vstupuje velmi silný prvek mezilidských vztahů, který významně ovlivňuje způsob managementu rodinného podniku. V rámci tohoto výukového materiálu jsou prezentovány dva koncepty managementu rodinného podniku, a to koncepce fázového modelu managementu a koncepce integrovaného managementu. K řízení si rodinný podnik vytváří svůj systém institucí, které se zabývají řízením a správou podniku. Tyto instituce můžeme rozdělit na tradiční (nacházejí se v nerodinných podnicích) a specifické rodinné instituce, které se nacházejí pouze v rodinných podnicích.

V souvislosti s managementem rodinných podniků je nutné zmínit také problematiku nástupnictví a výměny generací. Tento problém musí dříve nebo později řešit každý rodinný podnik. Problém nástupnictví se sleduje ve dvou rodinách, a to v rodině přechodu vlastníci a v přechodu správy a řízení podniku.



OTÁZKY

1. Které podstatné vlivy působí na management rodinných podniků?
2. Můžeme vypočítat některé trendy, které se týkají řízení rodinných podniků?

3. Jsou české podniky specifické, co se týká způsobu řízení rodinných podniků, nebo využívají běžný evropský systém řízení?
 4. Je v českých podnicích systematicky řešena otázka nástupnictví nebo se nástupnictví řeší až v krajních případech?
-
-

LITERATURA

- ANDO, K., 2005. *Japanese Multinationals in Europe: A Comparison of the Automobile and Pharmaceutical Industries*. Cheltenham: Edward Elgar. ISBN 978-18-4376-655-1.
- ASTRACHAN, J. H. and M. C. SHANKER, 2003. Family business's contribution to the US economy. A closer looks. *Family business review*, **16**(3), 211-219. ISSN 0894-4865.
- BARTLETT, C. and S. GHOSHAL, 1989. *Managing across Borders*. Boston: Harvard Business School Press. ISBN 978-08-758-489-5.
- BENCŠIK, A., 2014. Why Do Not Knowledge Management Systems Operate. *Problems of Management in the 21st Century* [online]. **9**(1), 18-26. [vid. 2016-06-25]. Dostupné z <http://oaji.net/articles/450-1401456466.pdf>. ISSN 2029-6932.
- BENEŠ, V. a KOLEKTIV, 2004. *Zahraniční obchod. Příručka pro obchodní praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0558-3.
- BJORKMAN, W., BARNER-RASMUSSEN, W. and L. LI, 2004. Managing Knowledge Transfer in MNCs: The Impact of Headquarters Control Mechanisms. *Journal of International Business Studies*, **35**(5), 443-455. ISSN 0047-2506.
- BLAŽEK, J. a D. UHLÍŘ, 2002. *Teorie regionálního rozvoje: nástin – kritika – klasifikace*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2002. ISBN 80-246-0384-5.
- BUSINESS ENVIRONMENT RANKINGS. 2014. *Which country is best to do business in?* London: The Economist Intelligence Unit.
- CAMBRIDGE ECONOMETRICS, ECORYS-NEI. 2003. *A Study on the Factors of Regional Competitiveness*. Cambridge: University of Cambridge.
- CIHELKOVÁ, E., 2003. *Vnější ekonomické vztahy Evropské unie*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-804-5.
- CIHELKOVÁ, E. A KOL., 1997. *Světová ekonomika - základní nárys a nový vývoj*. Praha: ETC Publishing. ISBN 80-86006-48-4.
- ČSÚ. 2015. *Klasifikace* [online]. [vid. 2016-06-26] Dostupné z <https://www.czso.cz/csu/czso/klasifikace>.
- DANIELS, J. D., RADEBAUGH, L. H. and D. P. SULLIVAN, 2002. *Globalization and Business*. New Jersey: Prentice Hall, 2002. ISBN 0-13-062030-0.
- DEDOUCHOVÁ, M., 2001. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-603-4.

- DERESKY, H., 2007. *International Management: Managing Across Borders and Cultures*. New Jersey: Prentice Hall. ISBN 978-01-3306-212-0.
- DUNNING, J. H., 1993. *Multinational Enterprises in the Global Economy*. Addison-Wesley, Workingham. ISBN 02-0117-530-4.
- DURČÁKOVÁ, J. a M. MANDEL, 2000. *Mezinárodní finance*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-090-2.
- DVOŘÁČEK, J., 1996. *Prognostika*. Most: Regionální středisko pro výchovu a vzdělávání.
- DVOŘÁČEK, J. a P. SLUNČÍK, 2012. *Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí?* 1. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-224-3.
- GATES, S. R. and W. G. EGELHOFF, 1986. Centralization in Headquarters-Subsidiary Relationships. *Journal of International Business Studies*. **17**(2), 71-92. ISSN 0047-2506.
- GRASSEOVÁ, M. ed., 2013. *Efektivní rozhodování. Analýza – Rozhodování - Implementace a hodnocení*. Brno: Edika. ISBN 978-80-266-0179-1.
- HAMILTON, L. and P. WEBSTER, 2015. *The International Business Environment*. 3rd. ed. Oxford: Oxford University Press. ISBN 978-0-19-870419-5.
- HEWETT, K., ROTH, M. S. and K. ROTH, 2003. Conditions Influencing Headquarters and Foreign Subsidiary Roles in Marketing Activities and their Effects on Performance. *Journal of International Business Studies*, **34**(6), 567-585. ISSN 0047-2506.
- HUČKA, M., KISLINGEROVÁ, E., MALÝ, M. a KOL., 2011. *Vývojové tendence velkých podniků. Podniky v 21. století*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-7400-198-7.
- IMF. 1997. Opportunities and Challenges. *World Economic Outlook*. Washington DC, International Monetary Fund.
- JAKUBÍKOVÁ, D., 2008. *Strategický marketing. Strategie a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2690-8.
- JAKUBÍKOVÁ, D., 2013. *Strategický marketing. Strategie a trendy*. 2. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4670-8.
- JANČÍKOVÁ, A., 2008. *Organizační kultura a řízení kvality. Disertační práce*. Brno: MUNI, Ekonomicko-správní fakulta [online]. [vid 2016-05-25]. Dostupný z http://is.muni.cz/th/165778/esf_d/Dizertace_Jancikova.pdf.
- JÜNGER, J. a V. FIALOVÁ, 2004. *Podnik a podnikání I*. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola podnikání, a. s. v Ostravě. ISBN 80-86764-07-9.
- KEEGAN, W. J. and M. C. GREEN, 2005. *Global Marketing*. New Jersey: Prentice Hall.

- KEŘKOVSKÝ, M. a O. VYKYPĚL, 2002. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-578-X.
- KORÁB, V., HANZELKOVÁ, A. a M. MIHALISKO, 2008. *Rodinné podnikání*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1843-6.
- KOTABE, M. and K. HELSEN, 2014. *Global Marketing Management*. 6th ed. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- KOTLER, P. a G. ARMSTRONG, 2001. *Marketing management*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0016-6.
- KOTLER, P. a K. L. KELLER, 2013. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4150-5.
- KOTLER, P., 1995. *Marketing management*. 2. upravené a doplněné vydání, Praha: Victoria Publishing. ISBN: 80-85605-08-02.
- KOTLER, P., 2001. *Marketing management*. 10. rozšířené vydání, Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0016-6.
- KROON, J., 1990. *General Management*, 2nd. ed. South Africa, Cape Town: Pearson. ISBN 0-7986-3547-9.
- KRPEC, O., PŠEJA, M., HRABÁLEK, M., KUCHYŇKOVÁ, P., MINAŘÍK, D., MULLER, D. a P. VILÍMEK, 2006. *Mezinárodní politická ekonomie*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 80-210-4121-8.
- LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a KOL., 2004. *Organizační kultura: Od sdílení hodnot a cílu k vyšší výkonnosti podniku*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0648-2.
- LUO, Y., 2003. Market-Seeking MNEs in an Emerging Market: How Parent-Subsidiary Links Shape Overseas Success. *Journal of International Business Studies*. **34**(3), 290-309. ISSN 0047-2506.
- MAKRIDAKIS, S., WHEELWRIGHT, S. C. and R. J. HYNDMAN, 1998. *Forecasting*. New York: John Wiley & Sons. ISBN 0-471-53233-9.
- NOVÝ, I. a S. SCHROLL-MACHL, 2007. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-158-4.
- O'DONELL, S. W., 2000. Managing Foreign Subsidiaries: Agents of Headquarters, or an Interdependent Network? *Strategic Management Journal*. **21**(5), 525-548. ISSN 1097-0266.
- ODEHNAL, J. a J. MICHÁLEK, 2011. Empirická analýza regionálního podnikatelského prostředí vybraných zemí EU. *Politická ekonomie*. **2**, 242-262. ISSN 0032-3233

- OUTRATA, R., 2009. K poňatiu, meraniu a globálnej regulácii procesu globálizácie vo svetovej ekonomike. *Politická ekonomie*. **1**(57), 92 - 115. ISSN 0032-3233
- PELLEŠOVÁ, P., 2011. Výzkum vybraných faktorů na chování firem v Moravskoslezském kraji. In *Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie Globalizácia a jej sociálno-ekonomické dosledky '11* vydaný jako mimoriadne číslo elektronického časopisu *Podniková ekonomika a manažment*. Žilina: ŽU, Fakulta prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov, 386-398. ISSN 1336-5878.
- PERLMUTTER, H. V., 1969. The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation. *Columbia Journal of World Business*. **4** (January-February), 9-18. ISSN 1090-9516.
- PORTER, M. E., 1994. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing.
- ROTHAERMEL, F. T., 2016. *Strategic Management*, 3rd ed. McGraw Hill. ISBN 978-1-2559-42047-4.
- RUGMAN A. M. and S. GIROD, 2003. Retail Multinationals and Globalization: The Evidence is Regional. *European Management Journal*. **21**(1), 24-37. ISSN 0263-2373.
- RUGMAN, A. M. and S. C. COLLINSON, 2004. The Regional Nature of the World's Automotive Industry. *European Management Journal*. **22**(5), 471-482. ISSN 0263-2373.
- RUGMAN, A. M. and A. VERBEKE, 2004. A Perspective on Regional and Global Strategies of Multinational Enterprises. *Journal of International Business Studies*. **35**(1), 3-18. ISSN 0047-2506.
- SEDLÁČKOVÁ, H., 2000. *Strategická analýza*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-422-8.
- SCHULZ, A., BORGHOFF, T. and S. KRAUS, 2009. International Entrepreneurship: Towards a Theory of SME Internationalization. *International Journal of Business and Economics*. **9**(1), 1-16. ISSN 2314-0194.
- SCHWAB, K. and M. E. PORTER, 2007. *The Global Competitiveness Report 2007 – 2008*. Houndmills: Palgrave Macmillan.
- STARZYCZNÁ, H. a M. STOKLASA, 2011. Multinational Companies in the Czech Retail Market. *Globalisation, Dimensions & Impacts*. 229-254. ISSN 1857-7881.
- SVOBODA, E., BITTNER, L. a P. SVOBODA, 2006. *Moderní přístupy v řízení podniků v novém podnikatelském prostředí*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing. ISBN 80-86946-12-6.
- ŠTRACH, P., 2009. *Mezinárodní management*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2987-9.

UNCTAD. 2005. *Methodologies, Classifications, Quantification and Development Impact of Non-Tariff Barriers*. New York: United Nations.

UNCTAD. 2005a. *World Investment Report 2005: Transnational Corporations and the Internationalization of R&D*. New York: United Nations.

VÁCHAL, J. a P. VÁCHALOVÁ, 2011. *Strategický management*. 1.vyd. České Budějovice: VSFS.

VITURKA, M., 2007. Konkurenceschopnost regionů a možnosti jejího hodnocení. *Politická ekonomie*. **55**(5), 637-658. ISSN 0032-3233.

VITURKA, M. 2006. Hodnocení regionální kvality podnikatelského prostředí z pohledu inovačního potenciálu. In *New members – new challenges for the European regional development policy*. Košice: Technická univerzita Košice, 458-469. ISBN 80-225-2060-8.

WANG, Q., 2001. Import-Reducing Effect of Trade Barriers: A Cross-Country Investigation. *IMF Working Paper WP/01/216*.

WRIGLEY, N., COE, N. M. and A. CURRAH, 2005. Globalizing Retail: Conceptualizing the Distribution-Based Transnational Corporation (TNC). *Progress in Human Geography*. **29**(4), 437-457. ISSN 0309-1325.

ZADRAŽILOVÁ, D., 2004. *Mezinárodní management*. Praha: Nakladatelství Oeconomica. ISBN 80-245-0683-1.

ZAPLETALOVÁ, Š., 2004. *Marketing I*. 1. vyd. Ostrava: VŠP. ISBN 80-86764-04-4.

ZAPLETALOVÁ, Š., 2015. *Podnikání malých a středních podniků na mezinárodních trzích*. 1. vyd. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-87865-16-3.

ZAPLETALOVÁ, Š. a V. LEDNICKÝ, 2013. *Strategický management*. Studijní opora. Karviná: OPF. ISBN 978-80-7248-988-6.

SHRNUTÍ STUDIJNÍ OPORY

Studium problematiky podnikatelského prostředí vyžaduje „otevřenou hlavu“ od svých čtenářů. Je potřeba si uvědomit, že podniky jsou ovlivňovány různými podněty a faktory, které mohou působit různým způsobem, pozitivně nebo negativně. Dále je potřeba si uvědomit, že i když jsou zdroje těchto vlivů na druhém konci Evropy, tak přesto mají dosah i na malý podnik v České republice. A tak bychom měli vnímat celý svět komplexně i v určitých jednotlivostech.

Vzhledem k tomu, že podnikatelskému prostředí je věnována velká pozornost v zahraničí, tak je vhodné sáhnout při studiu právě po zahraničních literárních a odborných zdrojích. České odborné zdroje jsou při studiu podnikatelského prostředí omezené a nedostačující.

Název: **Podnikatelské prostředí**

Autor: **Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.**

Vydavatel: Slezská univerzita v Opavě
Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné

Určeno: studentům SU OPF Karviná

Počet stran: 886

Vydání: on-line

ISBN: **978-80-7510-209-6**

Tato publikace neprošla jazykovou úpravou.