

Podnikatelské prostředí

1. tutoriál



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.
Katedra Podnikové ekonomiky a managementu
PODNIKATELSKÉ PROSTŘEDÍ

Základní informace k předmětu

- **Přednášející: Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.**
 - Kancelář: B202
 - Konzultační hodiny: úterý 10,00 – 12,00 a 13,00 – 14,00 nebo online přes MS Teams
 - Email: zapletalova@opf.slu.cz
 - Telefon: 596 398 433
- **Veškeré materiály, informace a podklady ke studiu: IS SU**
- **Požadavky na ukončení předmětu:**
 - Absolvování průběžného testu na přednášce v týdnu 2. 4. – 7. 4. 2023 – 20% hodnocení
 - Vypracování seminární práce nejpozději do 1. 5. 2023 (do 23:00) přes Odevzdávárnu IS SU – 20% hodnocení
 - Absolvování zkoušky – písemná forma zkoušky, 60% hodnocení

Osnova tématu

- Podstata a vymezení podnikatelského prostředí
- Typologie podnikatelského prostředí
- Struktura podnikatelského prostředí
- Význam podnikatelského prostředí



Podnikatelské prostředí



- 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.
- Podnikatelské prostředí musíme chápat v celistvosti, jako určitý komplex faktorů, vztahů a vlivů působících na daný podnikatelský subjekt.
- Podnikatelské prostředí představuje veškeré síly a vlivy, které působí na konkrétní podnikatelský subjekt, ať už z vnějšího (externího) prostředí nebo z vnitřního (interního) prostředí

Význam podnikatelského prostředí



- 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.
- 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. Z tohoto pohledu je vidět, že význam podnikatelského prostředí pro úspěch podnikání je nezanedbatelným.

Význam podnikatelského prostředí



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

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

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

Jak uvádí Dvořáček a Slunčík (2012) znalost podnikatelské 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.

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:

- **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.

Typologie podnikatelského prostředí



- Podnikatelské prostředí můžeme posuzovat podle různých charakteristik.

Dvořáček a Slunčík (2012) 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;

Typologie podnikatelského prostředí



- *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 předpovědi o budoucím vývoji což vyžaduje rychlou reakci na změny v prostředí, a tím vyvolává vysoké náklady na přizpůsobení se změnám v prostředí.

Struktura podnikatelského prostředí



- Podnikatelské prostředí, jako celek má vrstvy, které strukturují prostředí a vytvářejí z podnikatelského prostředí tak určitý komplexní systém.
- Strukturovat podnikatelské prostředí můžeme z různých hledisek a je pojímána 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 tržní prostředí. Makroprostředí je chápáno jako vzdálenější prostředí a tržní prostředí jako tzv. bližší prostředí. Kotler a Keller (2013) nazývají makroprostředí jako širší prostředí a tržní prostředí jako tzv. činné prostředí.

Struktura podnikatelského prostředí

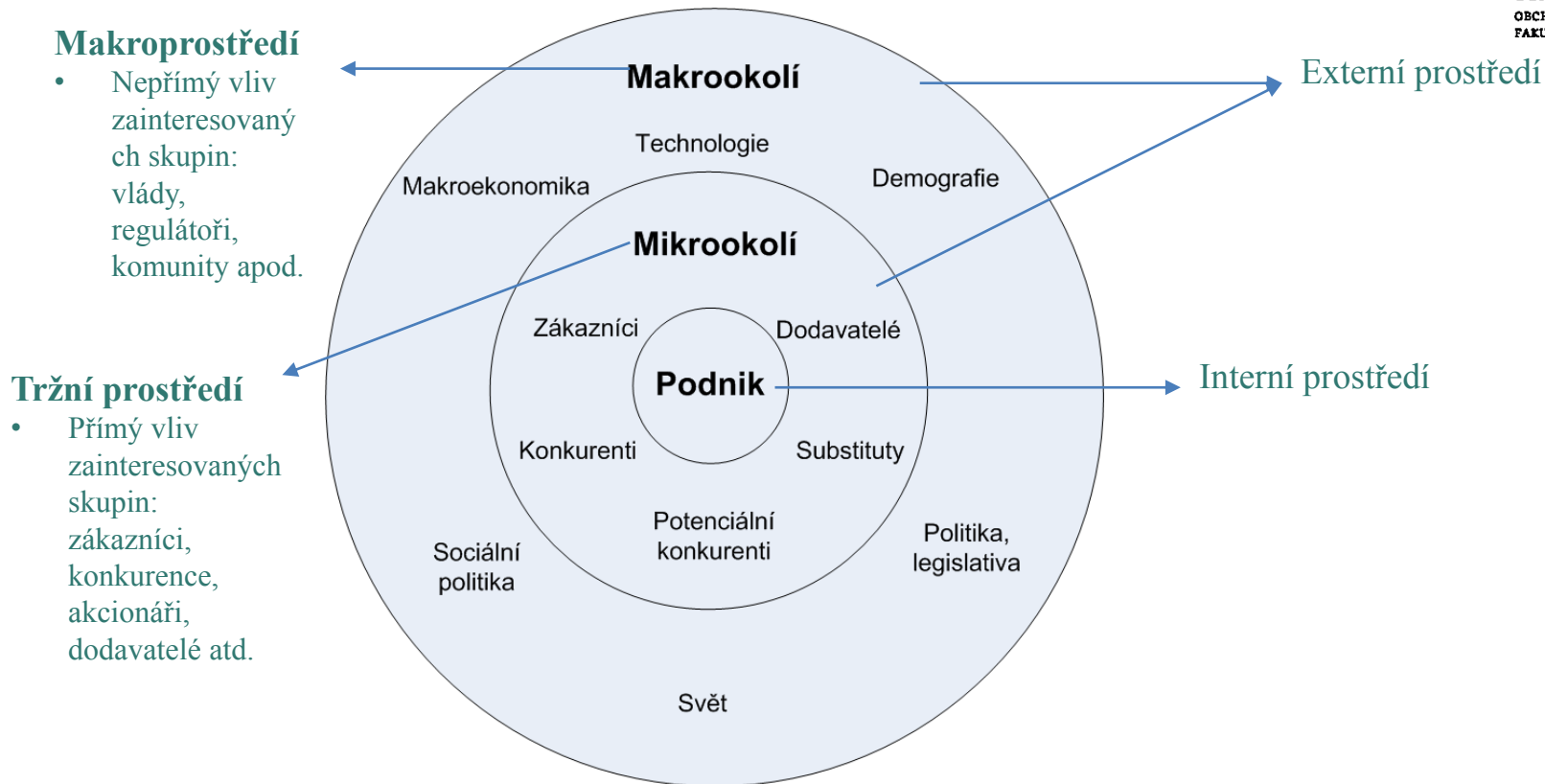


- *Interní prostředí* je pak chápáno jako prostředí konkrétního podnikatelského subjektu.
- Někteří autoři, jako třeba P. Kotler s G. Armstrongem (2001), člení prostředí do třech vrstev: makroprostředí, mikroprostředí (tržní prostředí) a vnitřní prostředí, přičemž makroprostředí a mikroprostředí jsou 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.

Struktura podnikatelského prostředí



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



Externí podnikatelské 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 tržní prostředí.
- Pojmenování těchto úrovní není v odborné literatuře vždy jednotné. Například trh nazývají Kotler a Keller ve své publikaci činným prostředím. Dvořáček a Slunčík (2012) označuje makroprostředí jako prostředí všeobecné a trh jako prostředí specifické.

Interní podnikatelské prostředí



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Interní prostředí podniku, nazývané často jako mikroprostředí, z pohledu podnikatelského prostředí představují 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 tomto studijní text věnuje pouze okrajově.

Struktura podnikatelského prostředí



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

Další pohled na strukturu podnikatelského prostředí můžeme odvozovat z **prostorového (geografického) pohledu působení daného podniku**. Dvořáček a Slunčík (2012) 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.

Struktura podnikatelského prostředí

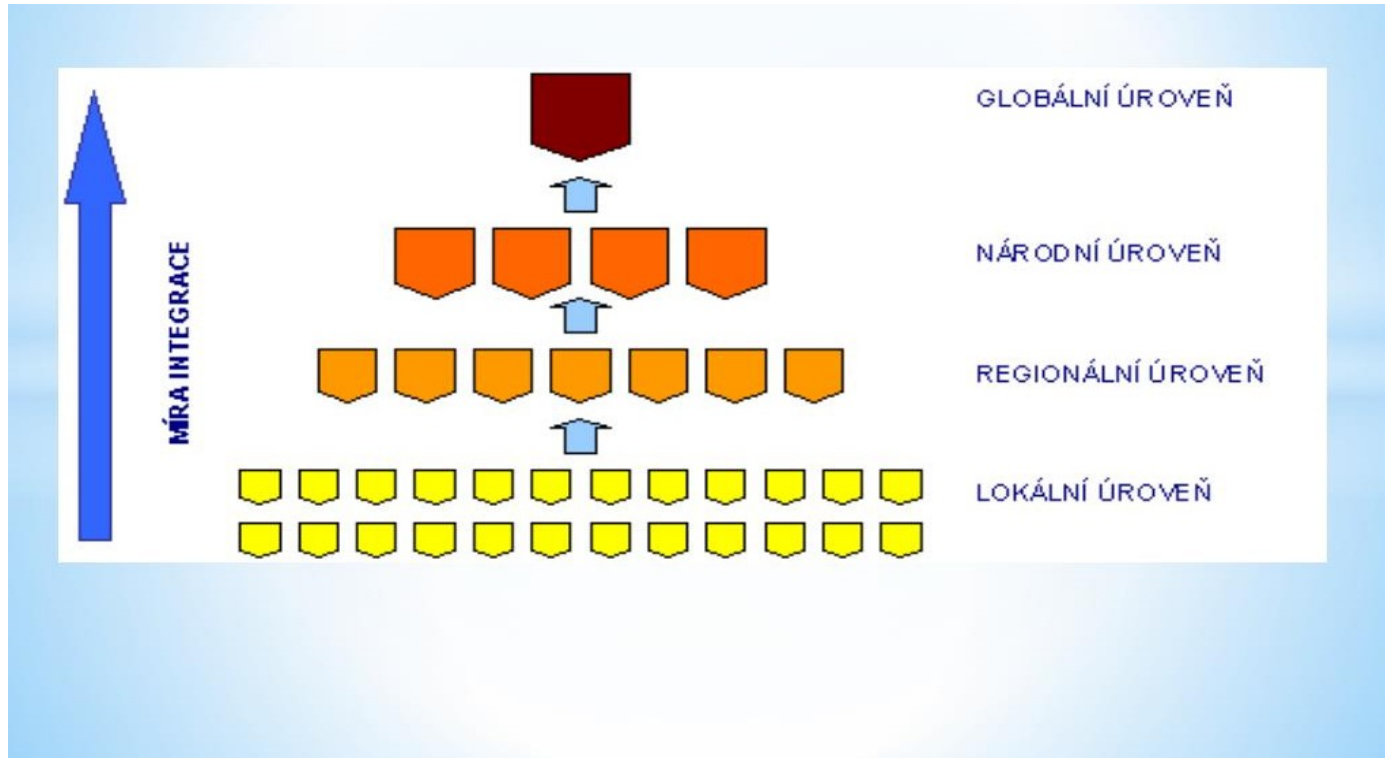


- **Národní podnikatelské prostředí** je představováno konkrétními faktory (politické, legislativní, ekologické, demografické, technologické a další) konkrétní země, se kterou se konkrétní podnikatelský subjekt identifikuje. Národní podnikatelské prostředí působí tzv. národním vlivem na podniky, který 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. subnárodním vlivem na podniky, který je dán působením lokálních autorit v příslušné oblasti.

Struktura podnikatelského prostředí



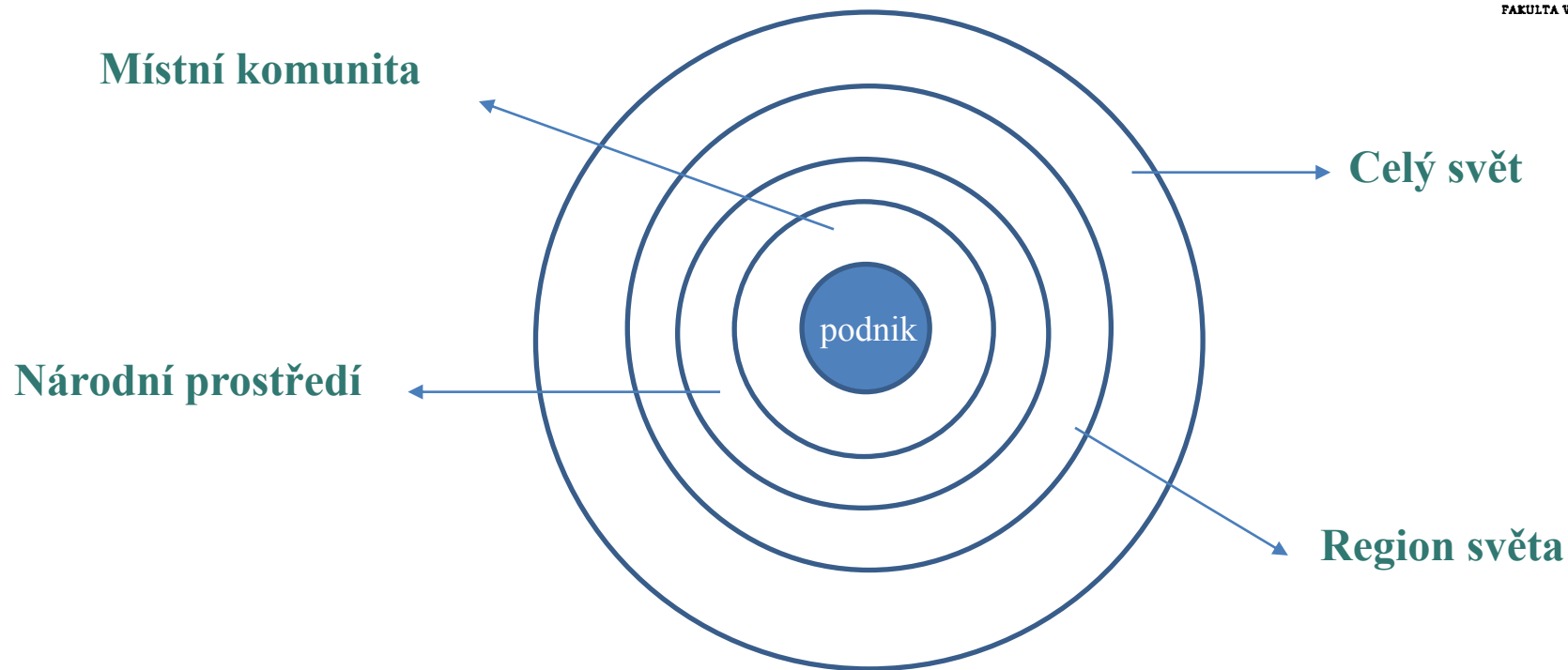
**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KÁROVINĚ



Struktura podnikatelského prostředí



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KÁRVINĚ



Struktura podnikatelského prostředí



EVROPSKÝ

ELSKÁ

Vrstvy a dimenze	Místní komunita	Národní prostředí	Region světa	Celý svět
Soci-kulturní	Rodiny, místní zákazníci, školy, města a venkov	Národní kultura, jazyk, vnímání sdílené historie	Kulturní příbuznost v celém regionu, pohyb obyvatel mezi zeměmi	Lidská práva, světová náboženství
Ekonomická	Lokální podnikání, převládající odvětví	Národní odvětví, odvětvová struktura, národní příjem a ekonomický růst	Stupeň ekonomické integrace, regionální obchodní vztahy	Globální ekonomická integrace, globální podniky a odvětví (WTO)
Politická	Lokální vláda a politika	Politický systém: stupeň občasně a politické svobody	Stupeň politické spolupráce, sdílení institucí (EU)	Mezinárodní vládní spolupráce (UN)
Právní	Přenesené zákonodárství, plánování, zdraví a bezpečnost	Právní stát, nezávislost justice a soudní systém, národní legislativa	Harmonizace práva, vzájemné uznávání soudních rozhodnutí	Mezinárodní právo a mezinárodní soudní dvůr
Technologická	Školy, výzkumná centra	Národní školský systém, university, vládní podpora výzkumu a vývoje	Přeshraniční výzkum, spolupráce mezi univerzitami (ERASMUS)	Globální šíření průlomových technologií, globální sítě výzkumu a vývoje
Finanční	Penetrace bank a finanční služeb	Národní finanční systém, regulační systém	Přeshraniční finanční toky, regionální regulace (European Central Bank)	Globální finanční toky, mezinárodní instituce (IMF, World Bank)
Environmentální	Ekosystém, úroveň znečištění, kvalita ovzduší	Oblast environmentální stresu, právní ochrana životního prostředí	Regionální instituce, spolupráce nad regionálními zdroji	Změny klimatu, mezinárodní spolupráce na redukci emisí

Globální podnikatelské prostředí



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- 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.
- 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.
- Globální podnikatelské prostředí je definováno jako prostředí, ve kterém více suverénních států mimo domácí prostředí organizace ovlivňuje způsoby, jakými organizace přijímá rozhodnutí a využívá své zdroje.

Prostředí světové ekonomiky



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

- Teritoriem realizace mezinárodních podnikatelských aktivit je světové hospodářské prostředí (světová ekonomika), které je tvořeno faktory a silami významným způsobem ovlivňujícími činnost podnikatelských subjektů.
- Světová ekonomika, která je chápána jako ekonomickopolitická polycentrická soustava složená z různých relativně výrobně uzavřených a ekonomicky samostatných státních celků, se zformovala v poslední třetině 19. století jako světová kapitalistická (tržní) ekonomika založená na nerovných vztazích mezi vysoce rozvinutými centry a zaostávající koloniální periférií.
- Mezi nejvýznamnější externí faktory působící z úrovně světové ekonomiky a ovlivňující rozvoj mezinárodních podnikatelských aktivit můžeme zařadit proces liberalizace a globalizace světové ekonomiky.

Prostředí světové ekonomiky



- **Subjekty světové ekonomiky** jsou obecně nazývány jako ekonomické celky. Základním subsystémem světové ekonomiky je státní ekonomický celek (*národní ekonomika*). K dalším subjektům světové ekonomiky patří *mezinárodní integrační seskupení* (institucionalizované integrační celky), *nadnárodní celky* (neinstitucionalizované integrační celky) a *podnikatelské subjekty* působící uvnitř národní ekonomiky.
- Subjekty tak rozdělujeme na subjekty makroekonomického typu a mikroekonomického typu. K subjektům *makroekonomického typu* zařazujeme národní ekonomiky a mezinárodní integrační seskupení.
- Podnikatelské subjekty tuzemské (rezidenti) i zahraniční (nerezidenti), které realizují mezinárodní podnikatelské aktivity, patří k subjektům světové ekonomiky tzv. *mikroekonomického typu*.

Prostředí světové ekonomiky



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

- Mezi nejvýznamnější externí faktory působící z úrovně světové ekonomiky a ovlivňující rozvoj mezinárodních podnikatelských aktivit můžeme zařadit proces liberalizace a globalizace světové ekonomiky.
- 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 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.



- 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.

Prostředí národního státu



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- 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.

Externí podnikatelské prostředí

Makroprostředí

Tržní prostředí



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**

**OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ**

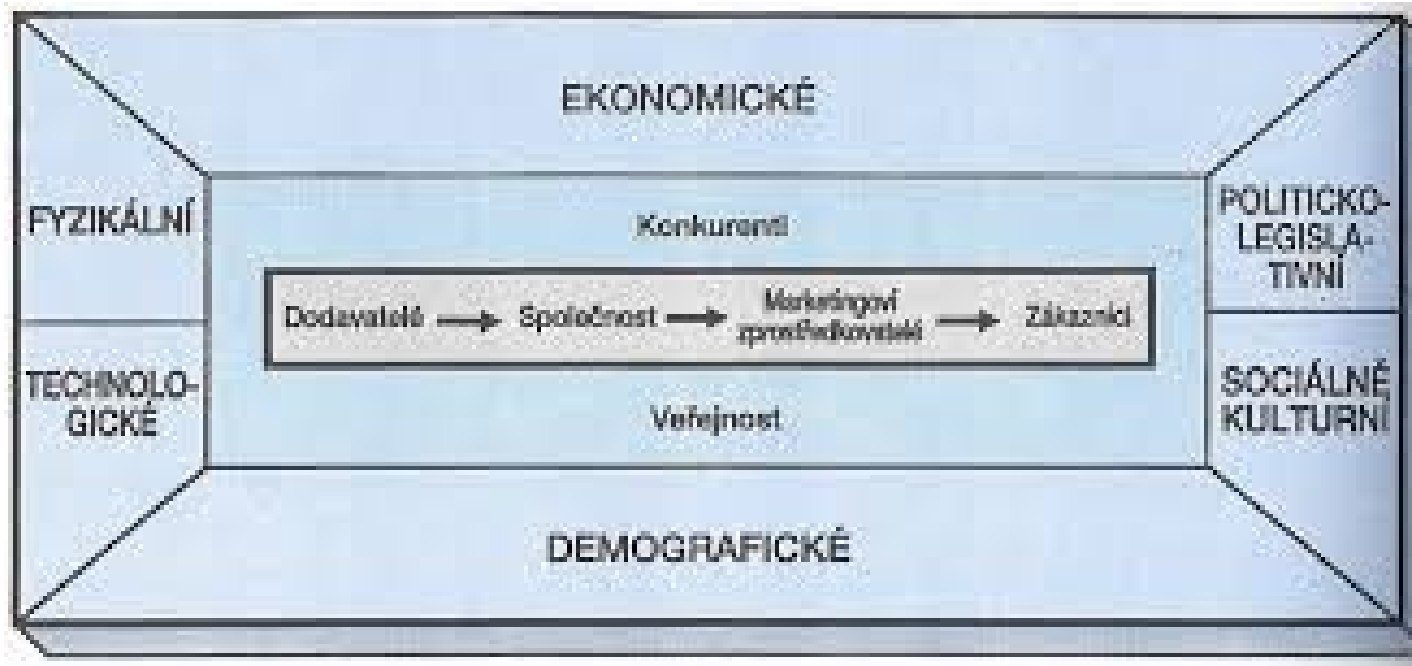
Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.

Katedra Podnikové ekonomiky a managementu
PODNIKATELSKÉ PROSTŘEDÍ

Externí podnikatelské prostředí



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



Makroprostředí



- Vzdálenější podnikatelské prostředí je nejširším prostředím, které působí na podnikatelský subjekt.
- Toto prostředí se nejčastěji označuje jako tzv. makroprostředí.
- 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.
- Samotný podnikatelský subjekt nemůže ovlivnit makroprostředí a jeho části. Podnik faktory z makroprostředí pouze reflektuje, může je využívat a negativním faktorům se případně bránit.

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.

Prvky makroprostředí



- **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. S politickým systémem dané země je silně spojeno ekonomické a legislativní prostředí.

Prvky makroprostředí



- **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, sociální a ekonomického vývoje dané země.
- **Přírodní prostředí** je zaměřeno na současný stav a zhoršování životního prostředí, na ubývání přírodních zdrojů a zvyšující se náklady na energii.

Prvky makroprostředí



- **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.

Metody analýzy makroprostředí



- Hlavními zdroji dat pro analýzu makroprostředí jsou sekundární zdroje: různé statistiky, analýzy, studie, rešerše, statě odborných časopisů apod.
- PEST, PESTLE, STEP, STEEPLED, STEER
- Extrapolace trendů (prognózování) - prognostická metoda určující pravděpodobný průběh určitého jevu z jeho dosavadního vývoje.
- Expertní metody – Metoda QUEST (Quick Environmental Scanning Technique), Delfská metoda, Brainstorming – využití odborníků pro činnost vyžadující zvláštní znalosti a odborné posouzení problému a jeho dalšího vývoje v budoucnosti.
- Metoda scénářů
- Metody statistické analýzy (analýzy časových řad, regresní a korelační analýzy)
- Metody demografické statistiky
- Politologie a makroekonomické teorie
- Metody kauzální analýzy



PEST ANALÝZA

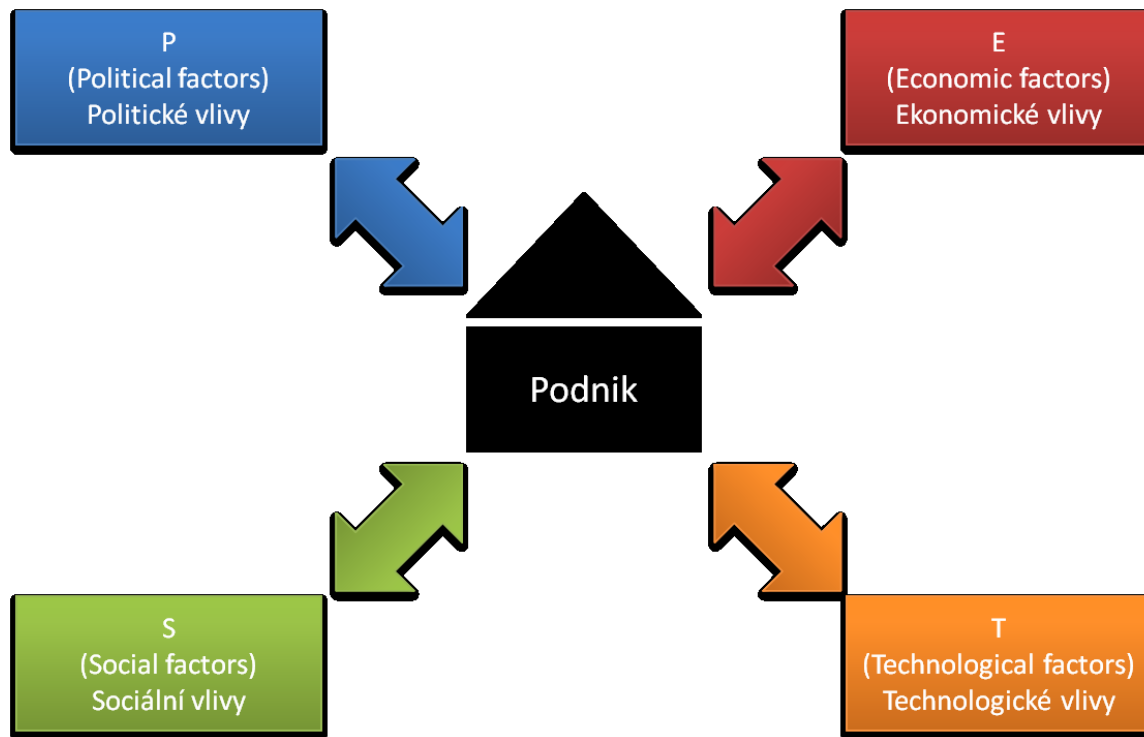
- PEST analýza je moderní metoda rozboru makroprostředí. Jejím cílem je najít a analyzovat ty složky prostředí, které mají pro podnik význam a mohou pro něj znamenat příležitost nebo hrozbu. Analýza sleduje také vývoj kritických faktorů v čase. PEST analýza se zaměřuje na ty trhy, na kterých firma skutečně působí. PEST analýza dělí makroprostředí podniku do čtyř základních skupin faktorů:
- politické a legislativní faktory **P**;
- ekonomické faktory **E**;
- sociální a demografické faktory **S**;
- technické a technologické faktory **T**.

Metody analýzy makroprostředí



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

PEST ANALÝZA



Prostor pro doplňující informace, poznámky

Metody analýzy makroprostředí



PESTLE ANALÝZA

- Jednou z modifikací PEST analýzy je hodnotící metoda PESTLE, v níž každé písmeno představuje určitý segment podnikového vnějšího prostředí (okolí). Současně tento metodický přístup spojuje dříve používané metody „PEST“ a „SLEPT“. Jak je zřejmé z jednotlivých písmen názvu metody, provádíme následující analýzu těchto segmentů vnějšího podnikového prostředí:
- **P** – politický segment, který představuje souhrn mocenských zájmů jednotlivých skupin a směrů v daném územním celku;
- **E** – ekonomický segment, který vytváří základ pro ekonomické chování podniku a podklad pro proces rozhodování vedení podniku;
- **S** – sociální segment vytvářející základní vztahy prostředí mezi ekonomickou realitou a sociální odpovědností i zvyklostmi obyvatelstva dané lokality. Zde patří i sledování jeho kulturnosti, náboženství a tradic;

Metody analýzy makroprostředí



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **T** – technologický segment, jež je zdrojem přínosů i problémů technického charakteru a ovlivňuje svými dopady jak sociální tak ekologické prostředí;
- **L** – legislativní segment, který tvoří v podstatě praktický a zároveň oficiální rámec všech podnikatelských aktivit;
- **E** – ekologický segment představuje ochranu životního prostředí a může ve svém dopadu velmi intenzivně ovlivňovat aktivity podniku.
- Mimo tyto základní vlivy vnějšího prostředí je vhodné podle konkrétní situace sledovat i další segmenty, jejichž vliv na podnik může mít významnější vliv. Proto se doporučuje sledovat například **geografický segment**, který nám lokalizuje polohu podniku a má vliv na logistiku. Dále se jedná o sledování **etického segmentu**, který vypovídá o tvorbě určitých morálních principů, které doplňují legislativu a informuje nás o vlivu médií na veřejnost a také o možném charakteru veřejného mínění. Sociální segment bývá často rozšířen o **kulturně historický segment** představující nejen celkovou kulturní a vzdělanostní úroveň obyvatelstva, ale i jeho životní úroveň, nákupní zvyklosti, národnostní jevy apod.



STEEPLED ANALÝZA A STEER ANALÝZA

- Dalšími modifikacemi PEST analýzy je STEELED analýza a STEER analýza. STEELED analýza přidává faktory etické (E – ethics) a demografické (D- demographic). STEER analýza má faktory uspořádané takto:
 - **S** – (socio-cultural) socio-kulturní faktory;
 - **T** – (technological) technologické faktory;
 - **E** – (economic) ekonomické faktory;
 - **E** – (ecological) ekologické faktory;
 - **R** – (regulátory) regulující faktory (legislativa jako regulace).



PROGNOSTICKÉ METODY

- Prognózování představuje odborné posouzení budoucího vývoje, kdy na základě zkoumání minulých a stávajících procesů a jevů jsou určovány možné budoucí procesy a jevy, přičemž charakteristickým rysem těchto procesů a jevů je jejich nejistota, resp. neurčitost.
- Výsledkem prognózování je prognóza. Prognóza je kvalifikované a zdůvodněné vyjádření vztahující se k neznámé budoucí události, jejímž obsahem je pravděpodobnostní výpověď o budoucnosti s relativně vysokým stupněm spolehlivosti. Grasseová (2013) vymezuje prognózu jako systém alternativních možných budoucích a variantních cest k nim vedoucích.
- Prognózy se opírají o vědecké poznatky a konkrétní metody, jsou systematicky odvozené, spolehlivě ohodnotitelné a nastávají za určitých podmínek a v určitém čase. Každá prognóza má určité časové i prostorové rozměry, a proto si musíme být vědomi, že přesnost předpovědi budoucnosti klesá s delším časovým obdobím a zvětšujícím se prostorem, pro něž je prognóza určena.



PROGNOSTICKÉ METODY

- Prognostické metody jsou soustavy teoretických a praktických pravidel převzatých z různých vědních oborů, které vedou k sestavení prognózy s určitou vypovídací schopností.
- Úspěch prognostických metod závisí na správném ocenění jejich použitelnosti pro daný účel.
- Je vhodné využívat několik, principálně odlišných metod.
- Volba konkrétní prognostické metody závisí především na předmětu prognózy, věcné náplni daného jevu, časovém horizontu, čase a nákladech nutných pro zpracování prognózy, požadavku přesnosti a spolehlivosti předpovědi.

PROGNOSTICKÉ METODY

Prognostické metody můžeme klasifikovat z několika hledisek:

z hlediska přístupu k prognózování

- **Kvantitativní metody** – jsou založeny na předpokladu, že budoucí vývoj je předvídatelným a přímým pokračováním (extrapolací) existujících trendů. Aplikuje se v tomto případě statistická analýza dat z minulosti v různých časových pohledech.
- Prognostik s využitím historických dat identifikuje cestu předpovědi, k ní přidá vhodný matematický model a pomocí rovnic modelu předpovídá body v budoucnosti.
- Takový přístup předpokládá, že identifikovaná cesta pro předpověď pokračuje i do budoucnosti.



PROGNOSTICKÉ METODY

- Kvantitativní metody členíme do tří základních skupin, a to *statistické metody* (metoda extrapolace trendu a časové řady, metoda regresní a korelační analýzy, metody založené na Box-Jenkinsově metodologii, klasifikační a regresní stromy, metody shlukové analýzy, metody spektrální analýzy časových řad, metody faktorové analýzy, adaptivní metody), *metody operačního výzkumu* (metody matematického programování, simulační metody a hry, metody teorie rozhodování, modifikované síťové grafy) a *metody modelových experimentů* (modely růstové, modely strukturování, modely globální).

PROGNOSTICKÉ METODY

- **Kvalitativní metody** – využívají lidského činitele, vycházejí z variantnosti, mnohoznačnosti a pravděpodobnostního charakteru vývoje budoucích událostí. Někdy též nazývané subjektivní či úvahové, jsou v prvním případě uplatněny tehdy, pokud historická data, týkající se k předpovídané události, jsou nedostačující nebo nejsou k dispozici a ve druhém případě pokud předpovídané události nelze postihnout kvantifikovatelnými informacemi či se jedná o technologické změny. Ke kvalitativní (heuristickým) metodám se zařazuje metoda delfská, brainstorming, brainwriting, panelová metoda, osobní hodnocení, výzkum trhu a scénáře budoucnosti.

z hlediska míry subjektivity - subjektivní metody, objektivní metody, systémové metody;

další členění metod - metoda explorativní (průzkumná), metoda normativní (cílová), metoda integrálního prognózování.

Brainstorming



- Volná diskuse týmu k získání nových tvůrčích nápadů a myšlenek na zlepšení nebo nalezení správného řešení v krátkém čase.
- Logické myšlení je nahrazeno intuitivním
- Při řešení zamlženého problému, rámcově vymezená oblast
- Účastníci – odborníci z oboru 50%, odborníci z příbuzných oborů 30%, osoby bez spojitosti s daným oborem 20%
- Pravidla – zákaz kritiky, uvolnění fantazie, vzájemná inspirace, co největší množství, rovnost účastníků
- Průběh brainstormingu:
 1. Vedoucí zopakuje základní pravidla brainstormingu
 2. Seznámení účastníků s problémem, který bude diskutován a řešen
 3. Rozcvička – odreagování účastníků a naladění na tvůrčí myšlení
 4. Diskuse k samotnému tématu
 5. Zpracování a vyhodnocení námětů

Metoda DELPHI



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

- Účelem je získání prognostických informací nebo názorů od vybrané skupiny expertů vztahujících se k identifikaci nebo předpovědi budoucích událostí, vývojových problémů nebo trendů
- **Formy:** Conventional Delphi, Argument Delphi, Policy Delphi
- **Základní principy:** anonymita, interakce, kontrolovaná zpětná vazba, statistické vyhodnocení odpovědí
- **Podstata:**
 - Zasílání promyšleně volené série otázek (formalizovaný dotazník)
 - Nezávislí odborníci
 - Opakované zasílání – sblížení názorů
 - Konsenzu je dosaženo teprve nad správným řešením
 - Nahrazuje přímou diskusi nebo seminář

- Využívána v případě existence nekontinuálních změn v okolí podniku.
- **Scénář** je obraz uspořádaný ze všech dosažitelných a významných prognóz a informací. orientační, kontextově závislý popis možné budoucí situace, která vede z výchozího (současného) stavu skrze logické souvislosti řetězce událostí k předpokládanému stavu konečné situace
- Cílem scénářů je určit kritické okamžiky vývoje, u který je třeba uskutečnit zásadní rozhodnutí.
- Základní skupiny scénářů:
 - Scénáře možných událostí
 - Simulační scénáře
 - Scénáře stavu okolí
 - Scénáře procesu okolí

ANALÝZA GLOBALIZAČNÍCH TRENDŮ

- Analýza globalizačních trendů se používá k analýze faktorů globalizace. Je vhodná pro podniky, kterým již domácí trh nestačí, a rozhodují se o vstupu na další, zahraniční trhy. Metoda je spíše známá pod zkratkou 4C, přičemž její název je odvozen z anglických zkratk názvů faktorů, jimiž se zabývá.
- CUSTOMER (zákazník) – požadavky zákazníků a možnost uplatnění jednotných forem marketingu.
- COUNTRY (národní specifika) – podpora podnikání a protekce státu, uplatňování technických standardů, institucionální normy, celní bariéry jednotlivých států.
- COMPETITION (konkurence) – projevy globální konkurence v její „super“ a „hyper“ podobě, včetně provázaností činností.
- COST (náklady) – náklady na vývoj a zavádění technologií, dopravu a zdroje.

Metody analýzy makroprostředí



ANALÝZA GLOBALIZAČNÍCH TRENDŮ

- Výsledkem této analýzy by mělo být navržení země, do které podnik umístí svůj závod, na kolika trzích bude podnik své produkty nabízet a další rozhodnutí.
- Po zhodnocení všech zmíněných faktorů této metody může firma dojít ke třem možným závěrům, variantám:
- **Globální strategie není potřebná ani efektivní** – mezi regiony jsou významné rozdíly a překážky, které mají za následek, že lokální ekonomické subjekty nejsou podstatou oboru zvýhodnění a konkurence tedy se odehrává na lokální úrovni.
- **Multiregionální strategie** – regiony jsou určitým způsobem heterogenní, ale ekonomické a konkurenční podmínky požadují velké objemy produkce a podnik se tak rozšiřuje na nové trhy.
- **Globální homogenní strategie** – typické jsou stejnorodé regiony, globální konkurence a žádné překážky vstupu na mezinárodní trhy. Vyvolává nákladovou efektivnost a zlepšení konkurenční pozice.

Tržní prostředí



- Spíše než pojem bližší podnikatelské prostředí se používá pojem trh nebo odvětví, nebo také mezoprostředí. Někteří autoři začleňují toto prostředí do mikroprostředí, tj. do prostředí podniku.
- Základní charakteristikou tržního 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.

Subjekty tržního 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.).

Odvětví



- Odvětví je konkrétní oblast podnikatelského působení podniku. Jak uvádí Dvořáček a Slunčík (2012) 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;

Odvětví



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- 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.

Odvětví můžeme členit:

- podle závislosti na průběhu hospodářského cyklu: cyklická, neutrální, anticyklická;
- podle náročnosti na výrobní faktory: pracovníě náročné, kapitálově náročné, investičně náročné;
- podle počtu disponibilních konkurenčních výhod: objemová, ve slepé uličce, fragmentovaná, specializovaná.

Odvětví



- 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.

- **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.
- Kotler a Keller (2013) 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.

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:
- **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.



- **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.

- **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.
- **Globální trhy** představují trhy, na kterých firmy soutěží na globálním základě, to je na celkové ploše světového trhu s mezinárodní konkurencí.

Metody analýzy tržního prostředí



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Analýza tržního prostředí se zaměřuje na hodnocení základních parametrů trhu a situaci v konkrétním odvětví. Proto analýza tržního prostředí probíhá ve dvou rovinách.
- Analýza odvětví se zaměřují na identifikaci hlavních konkurentů daného podniku, jejich sílu a celkovou strukturu odvětví.
- Analýza trhu se poté zaměřuje na specifikaci a popis zákazníků a zákaznických skupin.
- Informačními zdroji k analýze tržního prostředí jsou především sekundární informace vztahující se k cílovému trhu, primární informace získané výzkumem, informace z informačního systému podniku.

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.

Odvětvová struktura sleduje základní charakteristiky konkrétního odvětví:

- 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 ODVĚTVÍ

Analýza hybných sil odvětví má za účel vymežit síly v odvětví, které jsou určující pro podnik v konkrétním odvětví. Postup při analýze hybných sil odvětví zahrnuje tyto kroky:

- definování relevantního odvětví;
- identifikace klíčových hráčů, sil v jednotlivých skupinách podle Porterovy analýzy konkurence;
- určení síly jednotlivých sil a zdrojů jejich síly;
- zhodnocení celkové struktury odvětví.

Metody analýzy tržního prostředí



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

ANALÝZA ODVĚTVÍ

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).



ANALÝZA ODVĚTVÍ

- *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.

Metody analýzy tržního prostředí



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

ANALÝZA ODVĚTVÍ

- *Faktory atraktivity dle Kováře* – velikost trhu, trendy růstu trhu (politické, ekonomické, sociální a technické), ziskovost trhu (nedostatek kupní síly, nedostatečná 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.

Metody analýzy tržního prostředí



ANALÝZA ODVĚTVÍ

- K hodnocení konkurenceschopnosti odvětví se používá metoda Michaela E. Portera nazývaná jako tzv. **Porterův diamant**. Konkurenční výhoda podniku je závislá na typu odvětví, v němž podnik působí, a na geografické poloze podniku. Každý podnik tak může mít svůj unikátní zdroj konkurenční výhody, který jej tak odlišuje od ostatních. Tyto zdroje jsou popsány diamantem konkurenční výhody.
- Podle Portera je celková konkurenceschopnost determinována čtyřmi atributy, které umožňují danému podniku získat konkurenční výhodu v mezinárodním srovnání. Jedná se o podmínky výrobních faktorů; podmínky na straně poptávky; související a podpůrná odvětví a poslední čtvrtý atribut je představován firemní strategií, strukturou a rivalitou.



ANALÝZA ODVĚTVÍ

- *Podmínky výrobních faktorů (faktor podmínek)* – představují podmínky na straně vstupů. Výše produkce v daném odvětví je determinován vybaveností těmito základními výrobními faktory, tj. prací, půdou, přírodními zdroji a kapitálem. Pokud ale dané odvětví nedisponuje potřebným množstvím a kvalitou těchto potřebných vstupů, tak nastává snaha chybějící faktor nahradit, což podporuje vývoj inovací. Aby tento efekt fungoval, je potřeba, aby i v ostatních částech diamantu byly pro tento efekty nastoleny příznivé podmínky.



ANALÝZA ODVĚTVÍ

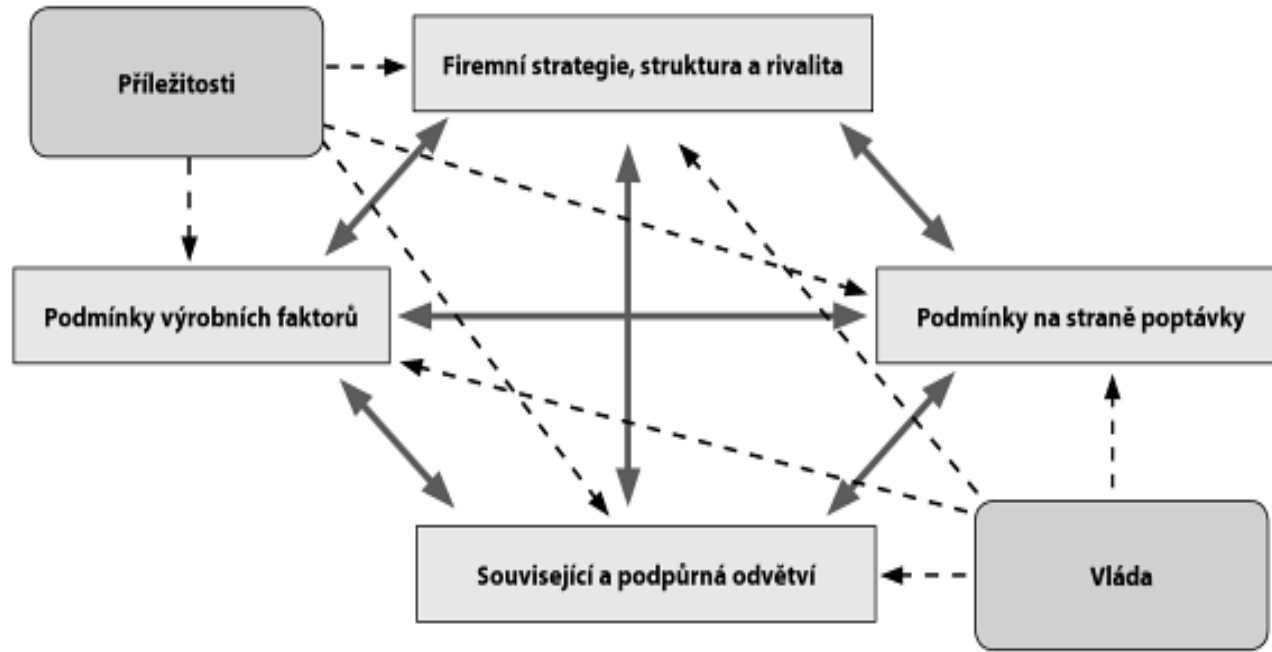
- *Podmínky na straně poptávky (poptávkové podmínky)* – působí na podniky pozitivním vlivem v tom smyslu, že jsou podniky motivovány uspokojovat náročnou domácí poptávku a snaží se nabídnout co možná nejlepší produkt, což působí pozitivně na rychlejší vývoj inovací a na tvorbu sofistikovanější produkce. V odvětvích, kde domácí poptávka udává nabízejícím jasnější a včasnější obraz po vznikajících potřebách, tak podnik získává konkurenční výhodu, kterou může dále uplatnit na mezinárodním trhu.

ANALÝZA ODVĚTVÍ

- ***Související a podpůrná odvětví (příbuzné a podpůrné odvětví)*** – v jejich vzájemné interakci působí pozitivně na vývoj inovací. Pokud jeden z článků výrobního řetězce je vysoce konkurenceschopný a úspěšný ve vývoji inovací, tak tlačí na ostatní články řetězce ke zvýšení efektivity a tím pádem na snížení nákladů. Tyto další články jsou úspěšnějšími motivovány k vývoji inovací, protože společně tak dosáhnou větší konkurenční výhody.
- ***Podniková strategie, struktura a rivalita v odvětví*** souvisí s konkrétním odvětvím a jedná se o jeden z nejdůležitějších faktorů, který stimuluje aktivitu podniků. Vzájemná rivalita mezi jednotlivými podniky ve stejném odvětví motivuje každou k tomu být lepší, tedy vyvíjet inovace. Tedy můžeme říci, že čím je větší a koncentrovanější vzájemná rivalita, tím je pozitivnější vliv na konkurenceschopnost daného odvětví.

Metody analýzy tržního prostředí

ANALÝZA ODVĚTVÍ – PORTERŮV DIAMANT



Metody analýzy tržního prostředí



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARLOVĚ

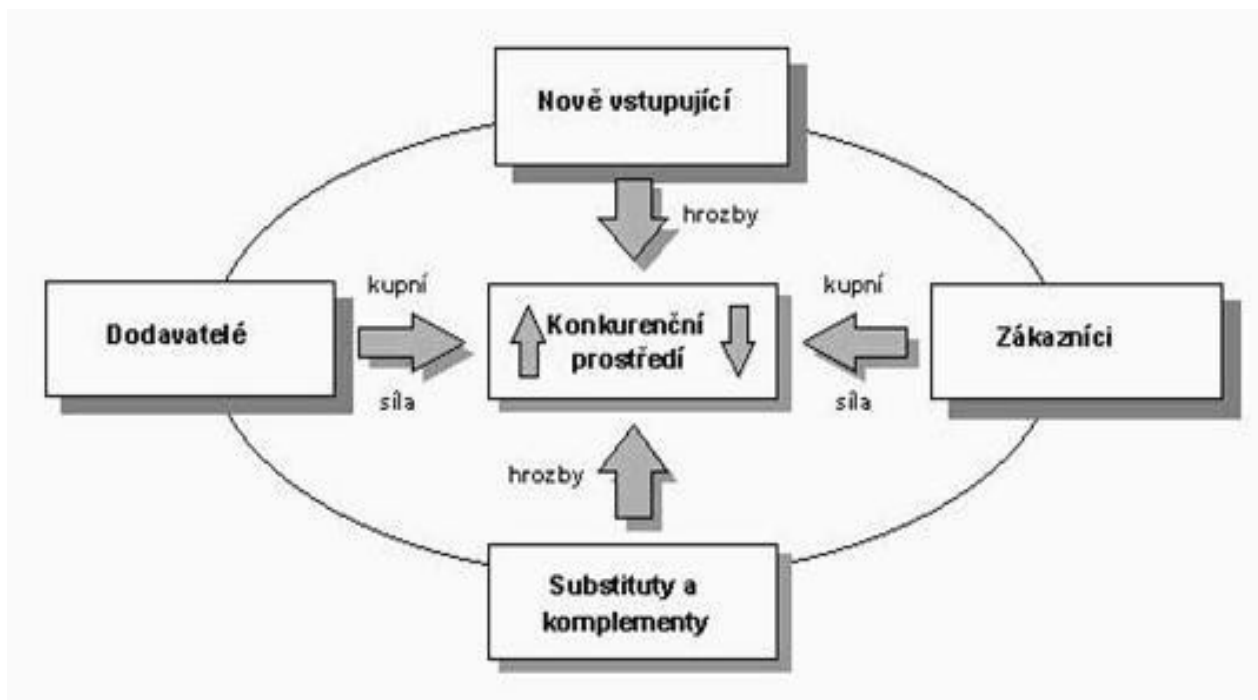
ANALÝZA ODVĚTVÍ

Porterova analýza konkurence (Analýza 5F – Five Forces) je dílem Michaela E. Portera. Jde o způsob analýzy odvětví a jeho rizik. Použitý model pracuje s pěti prvky (Five Forces – odtud název 5F). Podstatou metody je prognózování vývoje konkurenční situace ve zkoumaném odvětví na základě odhadu možného chování následujících subjektů a objektů působících na daném trhu a rizika hrozícího podniku z jejich strany :

- Stávající konkurenti – jejich schopnost ovlivnit cenu a nabízené množství daného výrobku/služby.
- Potenciální konkurenti – možnost, že vstoupí na trh a ovlivní cenu a nabízené množství daného výrobku/služby.
- Dodavatelé – jejich schopnost ovlivnit cenu a nabízené množství potřebných vstupů.
- Kupující – jejich schopnost ovlivnit cenu a poptávané množství daného výrobku/služby.
- Substituty – cena a nabízené množství výrobků/služeb aspoň částečně schopných nahradit daný výrobek/službu.

Metody analýzy tržního prostředí

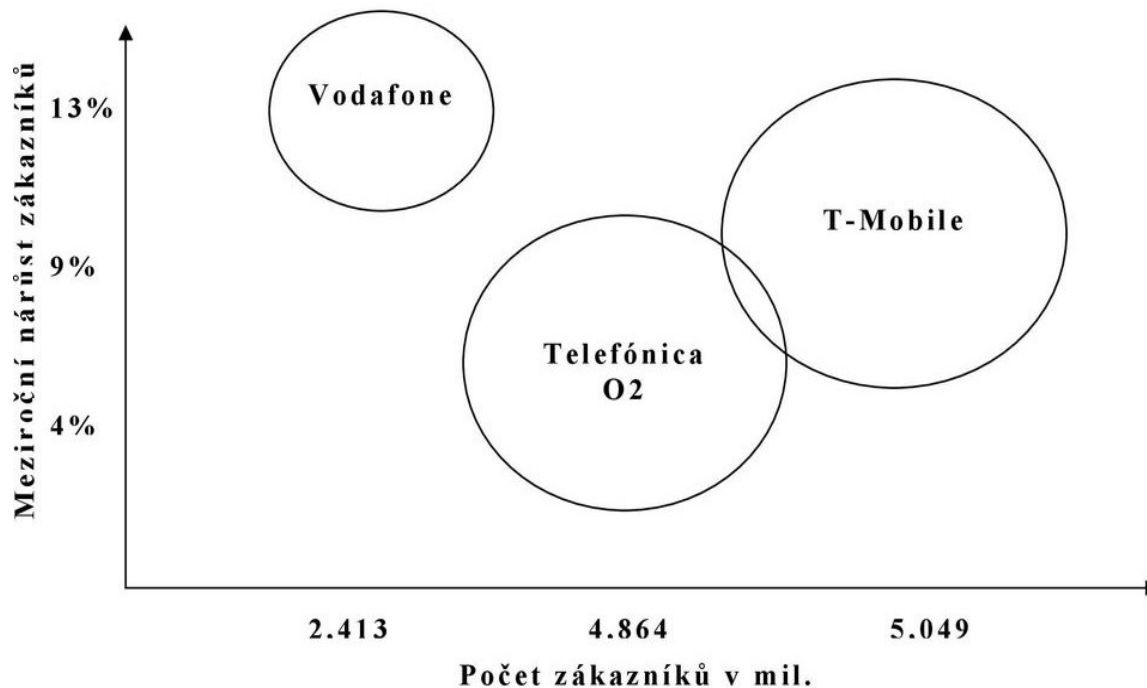
ANALÝZA ODVĚTVÍ – PORTEROVA ANALÝZA KONKURENCE



ANALÝZA ODVĚTVÍ

- **Strategické mapy** jsou významným, užitečným a jednoduchým nástrojem analýzy odvětví. Umožňují lépe poznat charakter odvětvové konkurence a provést změnu odvětví nebo strategické skupiny zákazníků. Strategické mapy jsou vytvářeny na základě zkoumání odlišností podniků v daném odvětví. Mají smysl zejména v těch odvětvích, ve kterých existuje více skupin konkurentů lišících se různými charakteristikami a mající významné postavení na trhu. Tyto skupiny podniků jsou poté podle vybraných charakteristik znázorněny na mapě o dvou proměnných. Tím se vytvoří na celkovém trhu jakési strategické oblasti, prostory, strategické skupiny konkurentů. Přičemž velikost jednotlivých kružnic označuje podíl strategické skupiny na celkovém trhu.

ANALÝZA ODVĚTVÍ – STRATEGICKÉ MAPY



Metody analýzy tržního prostředí



ANALÝZA TRHU

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

- *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.

Metody analýzy tržního prostředí



ANALÝZA TRHU

Pro analýzu trhu je potřeba si vymezit základní pojmy související s měřením 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.

Metody analýzy tržního prostředí



ANALÝZA TRHU

Výzkum trhu patří mezi nejvýznamnější metody analýzy trhu. Výzkum trhu představuje specifikaci, shromažďování, analýzu a interpretaci informací sloužící jako podklad pro rozhodování manažera. Výzkum trhu je částí podnikového informačního systému, který je tvořen: interním informačním systémem, externím zpravodajským systémem, výzkumným systémem, systémem na podporu rozhodování. Proces výzkumu trhu představuje postupné kroky vedoucí od přípravy výzkumu směřující ke skutečné realizaci výzkumu. Přestože se každý výzkum a jeho průběh vyznačuje zvláštnostmi a odlišnostmi, můžeme jej rozdělit do třech základních fází:

- fáze přípravná – stanovení cíle výzkumu, specifikace výzkumného problému, návržení plánu výzkumu;
- fáze realizační – sběr informací, analýza dat, přeměna datové struktury do informace;
- fáze prezentační – písemná a ústní prezentace výsledků výzkumu.

Interní podnikatelské prostředí



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.

Katedra Podnikové ekonomiky a managementu
PODNIKATELSKÉ PROSTŘEDÍ

Interní podnikatelské prostředí



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Interní prostředí podniku, nazývané často jako mikroprostředí, z pohledu podnikatelského prostředí představují 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 tomto studijní text věnuje pouze okrajově.

Strategické faktory interního podnikatelského prostředí



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

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 usměřovatelem 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.

Strategické faktory interního podnikatelského prostředí



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

Strategie

- 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.

Podniková strategie



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Podniková strategie představuje unikátní systém zásad řízení, jehož cílem je co nejlepší využití budoucnosti.
- Podniková strategie je otevřeným systémem sladěných záměrů a předpokladů pro dosažení stanoveného cíle. Přitom tento systém musí být schopen současně rychlé a efektivní reakce na měnící se možnosti podnikatelského uplatnění.
- Strategie se tak stává základní plánovací základnou pro určení strategických cílů, potřeby zdrojů i postupů, které zajistí jejich dosažení. Jelikož budoucnost podniků není dobře známá, musí být podniková strategie dynamická a pružná.
- Zároveň její hlavní tvůrci a uživatelé musí být současně pohotoví i rychlí aby optimálním způsobem využili všechny možnosti, které jim vývoj poskytne v budoucím období.

Typologie strategií I



Podnikové strategie jakéhokoliv typu mohou být různorodého zaměření podle zvolené alternativy. Na základě **charakteru alternativy** lze rozdělit strategie:

- na optimistické
- na pesimistické
- na realistické.

Podle zaměření je možno dělit strategie na strategie:

- ofenzivní (útočné) - jsou růstově orientované a zaměřené na posílení tržního podílu a budoucích zisků;
- defenzivní (obránné);
- strategie soustředěné na udržení stávající pozice – stabilizační;
- strategie kombinované, kdy se kombinuje útok s obranou, případně po určitou dobu se drží dosažená pozice.

Typologie strategií II



Pokud vycházíme z faktu, že strategie je vázaná na určitou organizační jednotku (podnik, instituci), tak lze z praktického hlediska zejména u středních a velkých podniků **rozdílet následující typy strategií:**

- **Celopodniková strategie (corporate strategy)** – představuje základní, hlavní a završující strategii podniku, která obsahuje nosnou myšlenku podnikání v podobě zaměření podniku a jeho rozhodujícího cíle.
- **Obchodní strategie (business strategy)** – označovaná mnohdy jako „podnikatelská strategie“ nebo „oborová strategie“ představuje strategii zaměřenou na konkrétní oblast podnikání, na konkrétní cíl.
- **Funkční strategie (functional strategy)** – je typ strategie zahrnující aktivity určité oblasti podniku a proto se zde objevuje velmi často označení „dílní strategie“.
- **Speciální strategie** - představují strategie určené pro některé nečekané nebo zvláštní situace jako jsou krize, prosazení značky, zavádění inovace apod.

Požadavky na úspěšnou celopodnikovou strategii



- Nabídka hodnoty pro zákazníka, která zaujme zájemce, odběratele i širokou veřejnost.
- Nabídka zisku, která láká vlastníky, investory, podnikatele k zapojení do podnikových aktivit.
- Nabídka hodnot pro zaměstnance, která vytváří potřebnou motivaci pracovníků.
- Nabídka hodnot pro obchodní partnery, která se může stát základem zájmu jejich top managementu a základem pro budoucí spolupráci.

- Současně podniková strategie musí potlačit všechny zájmy, které nesledují výhradně podnikový prospěch. Zde se jedná o zájmy především jednotlivců, určitých zájmových skupin nebo dokonce o zájmy samostatných částí podniku (závody, divize)

Podmínky pro úspěšnou celopodnikovou strategii



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Vytvořit nepočetný řídicí aparát s využitím jednoduché organizační formy a se snížením počtu řídicích stupňů.
- Důsledně využívat týmové práce v neformálně vedených týmech s výraznou motivací jejich členů pomocí cílových odměn a podporou soutěživosti mezi paralelně pracujícími týmy.
- Vhodným způsobem využít počítačové podpory a vytvořit odpovídající informační systémy.
- Zajistit kombinaci řízení zaměstnanců „s přitaženou a volnou uzdou“ při podpoře a motivaci pro iniciativní, inovační, kreativní podnikatelské myšlení.
- Vytvářet podmínky pro otevřenou komunikaci pracovníků bez ohledu na jejich zařazení a tím zajistit redukci hierarchické nadřazenosti.
- Zvyšovat loajalitu pracovníků odpovídající personální politikou.



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) organizační uspořádání musí být navrženo tak, aby činnosti na jednotlivých funkčních úrovních byly řízeny společně a mohlo tak být dosaženo stanovených strategických cílů.

Organizační struktura I



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **Organizační struktura** zobrazuje kompetenční vztahy, vnitropodnikové úvavy a vzájemné vazby a vztahy mezi těmito útvary.
- Základní jednotkou organizační struktury je jednotka organizace práce, která je tvořena určitým počtem pracovníků podřízených jednomu vedoucímu pracovníkovi.
- Organizační struktura je výsledkem manažerské funkce organizování.
- Pro tvorbu organizační struktury je potřeba poznat a pochopit základní technické a technologické vztahy v aktivitách organizace, analyzovat základní prvky, kterými je organizace tvořena.
- Jednotky organizace práce se podle principu hierarchie spojují v organizační jednotky větší, které představují organizační stupně. Organizační stupně představují v organizační struktuře její hierarchické uspořádání.

Organizační struktura II



- Organizační struktura představuje strukturu systému řízení organizace.
- Organizační struktura je relativně stabilní a předurčuje chování určitého systému.
- V organizaci můžeme nalézt formální organizační struktury a neformální organizační struktury.
- **Formální organizační struktury** zabezpečují dělbu práce (diferenciaci), k zajištění vhodného provádění stanovených činností, a celistvé řízení (integraci), vedoucí k dosažení stanovených společných cílů organizační jednotky.
- **Neformální organizační struktury** vytvářejí spontánně na základě sdílených zájmů skupin lidí, jako je osobní přátelství, rodinná spřízněnost, vzájemné sympatie, hmotné zájmy apod.

Organizační struktura III



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Rozeznáváme organizační strukturu procesní a organizační strukturu útvárovou.
- **Struktura procesní** je definována jako soubor činností a vztahů mezi těmito činnostmi. V případě struktury procesní jsou určující procesy a ne útvary. Procesní struktura se znázorňuje pomocí grafu, který se skládá z uzlů a hran.
- **Struktura útvárová** je definována jako soubor pracovních míst a vztahů (mocenských, informačních a hmotně-energetických) mezi těmito pracovními místy. Zobrazením útvárové struktury je organizační schéma. Základním prvkem útvárové struktury je pracovní místo. Seskupením pracovních míst a přidělením příslušného řídicího prvku vzniká pracovní útvar. U útvárové struktury platí princip jednoty vedení, což znamená, že pracovník má vždy jen jednoho nadřízeného, který odpovídá za veškerou činnost daného pracovníka.



Konkurenceschopnost podniku

- Konkurenceschopnost podniku můžeme definovat jako schopnost podniku alespoň si udržet, případně zvyšovat svůj podíl na trhu.
- Se zvýšením konkurenceschopností 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.

Organizační faktory interního podnikatelského prostředí



- 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.
- Náročnost profese se projevuje v oblasti nároků kladených na kvalifikaci manažerů, ale také na jejich osobnost.

Organizační faktory interního podnikatelského prostředí



- 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 létech význam znalostí o jiných kulturách především v souvislosti s mezinárodními podnikatelskými aktivitami.
- Manažeri 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.

Organizační faktory interního podnikatelského prostředí



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

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).



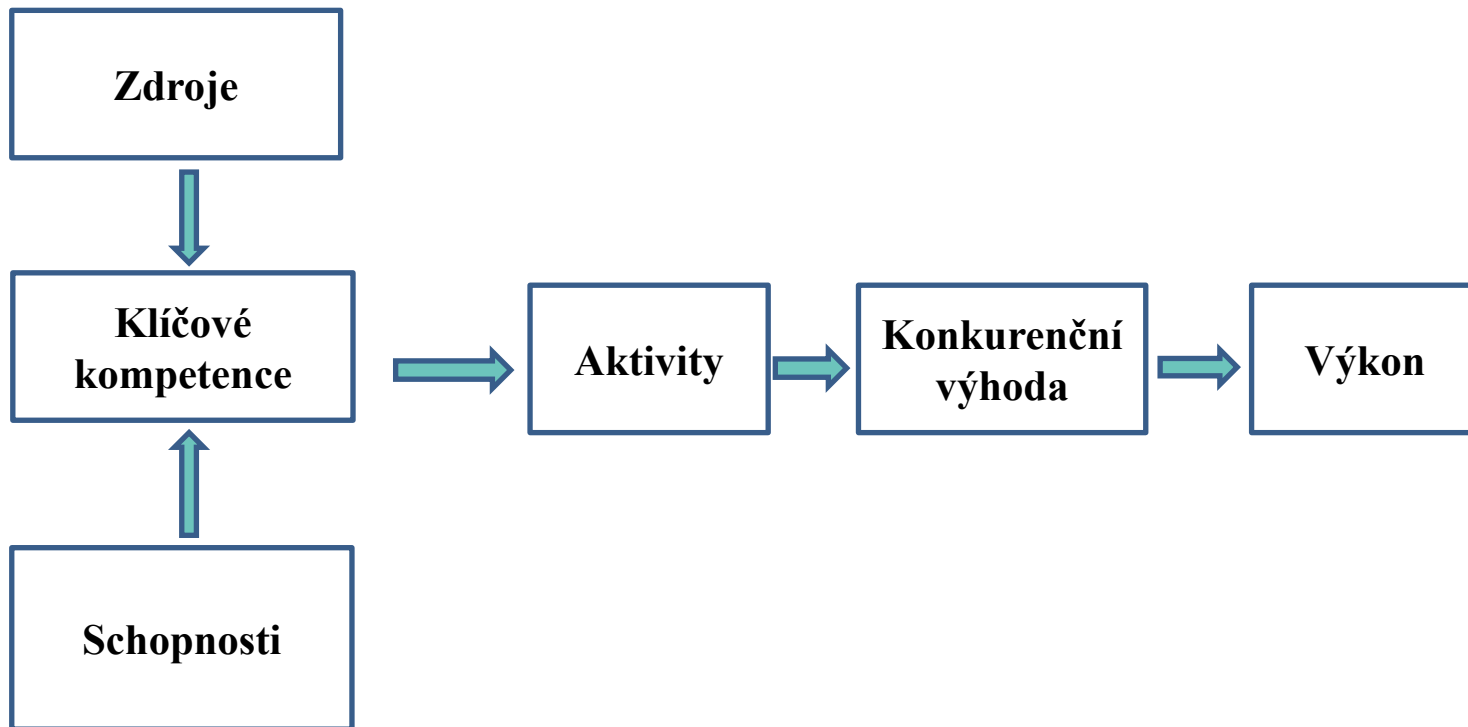
Zdroje podniku

- 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.

Prvky interního prostředí podniku



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



- **Hmotné zdroje** (viditelné, fyzické atributy)
 - Kapitál
 - Lidé,
 - Budovy, stroje, zařízení...

- **Nehmotné zdroje** (neviditelné, bez fyzických atributů)
 - Podniková kultura
 - Know-how
 - Znalosti
 - Reputace
 - Duševní vlastnictví (patenty, značky, design...)...



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) 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.



Podniková kultura

- 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.

Management organizace a podniková kultura



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- 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) 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.
- Lze tedy říci, že pokud má podniková kultura vhodný obsah, pak silná kultura podporuje výkonnost a konkurenceschopnost podniku.

Vymezení pojmu podniková kultura



- Podle Vysekalové a Mikeše (2009, s. 67) podniková kultura vyjadřuje určitý charakter firmy, celkovou atmosféru, ovzduší, vnitřní život ovlivňující myšlení a chování spolupracovníků firmy.
- „Kultura organizace neboli podniková kultura představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce. Hodnoty se týkají toho, o čem se věří, že je důležité v chování lidí a organizace. Normy jsou pak nepsaná pravidla chování” (Armstrong 2007, s. 257).
- „Organizační kulturu lze chápat jako soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace, které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace v artefaktech (výtvorech) materiální a nemateriální povahy” (Lukášová a Nový 2004, s. 22).

Funkce podnikové kultury



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Základní funkce podnikové kultury:

- vnější – způsob adaptace podniku na okolní podmínky, tvář podniku, její image;
- vnitřní – způsob integrace uvnitř podniku, průbojnost strategie podniku.

Mezi další funkce podnikové kultury patří:

- snižuje konflikty uvnitř podniku;
- snižuje nejistotu zaměstnanců a ovlivňuje pracovní spokojenost a emocionální pohodu;
- je zdrojem motivace;
- je konkurenční výhodou.

Prvky podnikové kultury



- Prvky podnikové kultury jsou pojímány jako „slupky cibule“, přičemž hodnoty se nacházejí uprostřed cibule a nelze je víceméně pozorovat okem, zatímco symboly jsou na povrchu cibule a představují viditelnou část kultury, která je rozpoznatelná pro lidi, kteří danou kulturu sdílejí, jako slova, gestikulace, obrazy, či předměty.
- Za **vnitřní prvky podnikové kultury** jsou považovány symboly, hrdinové, rituály a hodnoty. K těmto prvkům se dále přidávají další prvky, a to základní předpoklady, normy, postoje a artefakty materiální i nemateriální povahy.
- **Vnější prvky podnikové kultury** tvoří artefakty. Pro jednodušší pochopení jsou artefakty rozděleny na dvě části, kde první část představují nemateriální artefakty a druhou část naopak materiální artefakty.