



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**

OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Podnikatelské prostředí

Distanční studijní text

Šárka Zapletalová

Karviná 2020

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.

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
1.2.1 Globální podnikatelské prostředí.....	10
1.2.2 Národní podnikatelské prostředí.....	10
1.2.3 Lokální podnikatelské prostředí.....	11
1.3 Význam podnikatelského prostředí pro úspěch podnikání.....	11
1.4 Změny v podnikatelském prostředí.....	12
2 GLOBÁLNÍ PODNIKATELSKÉ PROSTŘEDÍ.....	14
2.1 Složky globálního podnikatelského prostředí.....	16
2.2 Globální podnikatelské prostředí a globalizace.....	17
2.2.1 Přínosy a rizika globalizace.....	19
2.2.2 Globální problémy.....	19
2.2.3 Bariéry globalizace.....	20
3 EXTERNÍ PODNIKATELSKÉ PROSTŘEDÍ.....	22
3.1 Makroprostředí.....	23
3.2 Tržní prostředí.....	24
3.2.1 Odvětví.....	25
3.2.2 Trh.....	26
3.3 Metody analýzy externího prostředí.....	27
3.3.1 Metody analýzy makroprostředí.....	29
3.3.2 Metody analýzy tržního prostředí.....	32
4 INTERNÍ PODNIKATELSKÉ PROSTŘEDÍ.....	41
4.1 Strategické faktory interního prostředí.....	42
4.2 Organizační faktory interního prostředí.....	44
4.3 Metody analýzy interního prostředí.....	48
4.3.1 Analýza zdrojů.....	49

4.3.2	Analýza klíčových kompetencí podniku.....	50
4.3.3	Metody se zaměřením na bilanci zdrojů a kompetencí.....	53
4.3.4	Metody identifikující silné a slabé stránky podniku	57
5	HODNOCENÍ KVALITY PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ	61
5.1	Konkurenceschopnost a atraktivita země a regionu	62
5.2	Hodnocení kvality podnikatelského prostředí.....	62
5.2.1	Hodnocení kvality podnikatelského prostředí na národní úrovni	63
5.2.2	Hodnocení kvality podnikatelského prostředí na regionální úrovni	64
5.3	Výběr země na základě konkurenceschopnosti a atraktivity	66
6	PODNIKATELSKÉ PROSTŘEDÍ V ČESKÉ REPUBLICE A V EVROPSKÉ UNII	68
6.1	Podnikatelské prostředí v České republice.....	68
6.1.1	Vývoj podnikatelského prostředí v České republice po roce 1989.....	69
6.1.2	Vývoj podnikatelského prostředí po vstupu České republiky do Evropské unie	71
6.2	Podnikatelské prostředí v Evropské unii.....	73
7	PODNIKATELSKÉ PROSTŘEDÍ NADNÁRODNÍCH KORPORACÍ.....	76
7.1	Strategické typy nadnárodních podniků.....	77
7.2	Způsoby organizace nadnárodních podniků.....	79
7.2.1	Tuzemská organizační struktura s exportním oddělením	79
7.2.2	Tuzemská organizační struktura se zahraničními organizačními jednotkami	80
7.3	Management nadnárodních podniků	83
7.3.1	Manažerské přístupy k řízení nadnárodních podniků	84
7.3.2	Globální management, Cross-cultural management, interkulturální management	86
7.3.3	Interkulturní přístup	87
7.4	Podnikatelské prostředí nadnárodních korporací	92
	LITERATURA	94
	SHRNUTÍ STUDIJNÍ OPORY	99
	PŘEHLED DOSTUPNÝCH IKON.....	100

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. Prostoru 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 jak podnikatelské prostředí v obecném kontextu, tak podnikatelské prostředí v případě působení podniku v zahraničí. 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).

Na studenta nejsou kladeny žádné předchozí speciální požadavky. Je potřeba, aby měl základní společenský přehled a dokázal dát do souvislosti určité znalosti z managementu se svými zkušenostmi. Každá kapitola je uvedena stručným přehledem, cíli spojené s danou kapitolou a výčtem klíčových slov. Na konci každé kapitoly je uvedeno stručné shrnutí obsahu kapitoly a otázky, s uvedenými odpověďmi, sloužící k autoevaluaci studentů. Text je proložen schémata, která mají pomoci názorně ukázat a vysvětlit danou problematiku.

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 v České republice a v Evropské unii.

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

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.



DEFINICE

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

1.1.1 TYPOLOGIE PODNIKATELSKÉHO 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. Zatímco 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.

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 tržní prostředí. Makroprostředí je chápáno jako vzdálenější prostředí a tržní prostředí jako tzv. bližší prostředí. Kotler a Keller (2013, s. 42) nazývají makroprostředí jako širší prostředí a tržní prostředí 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.

*Externí a
interní pro-
středí*

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).

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, národní podnikatelské prostředí a lokální podnikatelské prostředí.

1.2.1 GLOBÁLNÍ PODNIKATELSKÉ PROSTŘEDÍ

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.

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.

1.2.2 NÁRODNÍ PODNIKATELSKÉ 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.

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.

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.

1.2.3 LOKÁLNÍ PODNIKATELSKÉ PROSTŘEDÍ

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.

*Význam
podnika-
telského
prostředí*

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 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.

1.4 Změny v podnikatelském prostředí

Změny
v podnika-
telském
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.



ÚKOL K ZAMYŠLENÍ

Zkuste se zamyslet nad příkladem současného módního jevu a trendu.



OTÁZKY

1. **Podnikatelské prostředí je chápáno jako blízké okolí podniku. Tvrzení je**
 - a. správné
 - b. nesprávné
 2. **Makroprostředí je součástí**
 - a. externího prostředí
 - b. interního prostředí
 - c. světového prostředí
 3. **Globalizace je příkladem**
 - a. megatrendem
 - b. trendem
 - c. módním výstřelkem
-



SHRNUTÍ 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.



ODPOVĚDI



1b, 2a, 3a



2 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.

DEFINICE

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

**Globální
podnika-
telské pro-
středí**

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).



ÚKOL K ZAMYŠLENÍ

Můžeme říci, že globální podnikatelské prostředí ovlivňuje také jednotlivé živnostníky.

2.1 Složky globálního podnikatelského prostředí

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. Instituce, 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.

2.2 Globální podnikatelské prostředí a 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.



DEFINICE

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.

Globali- zace

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.

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 (elektřina, 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.

2.2.1 PŘÍNOSY A RIZIKA GLOBALIZACE

Globalizace beze vší 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.

2.2.2 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 řešitelné pouze celosvětovým úsilím. Každý globální problém má dimenzi ekonomickou a dimenzi mimoekonomickou. Globální problémy se dělí na tři velké skupiny (Outrata, 2009):

Globální problémy

- **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.

2.2.3 BARIÉRY GLOBALIZACE

**Bariéry
globali-
zace**

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.



OTÁZKY

1. **Globální podnikatelské prostředí, z pohledu tradičního členění podnikatelského prostředí, má charakter**
 - a. makroprostředí
 - b. tržního prostředí
 - c. interního prostředí
2. **Globalizace jako proces, který se v dějinách lidstva začíná zřetelně prosazovat přibližně**
 - a. na přelomu 18. a 19. století
 - b. na přelomu 19. a 20. století
 - c. na přelomu 20. a 21. století

3. K bariérám procesu globalizace patří (označte nesprávnou odpověď)

- a. vládní regulace zabývající se podnikatelskými činnostmi
- b. kulturní vzdálenost
- c. geografická vzdálenost

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.

ODPOVĚDI



1a, 2a, 3a

3 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;
 - seznámit se s vybranými metodami analýzy externího prostředí.
-



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 tržní prostředí. 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.

3.1 Makroprostředí

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

Makroprostředí

DEFINICE



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, církev, 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.

3.2 Tržní prostředí

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.



DEFINICE

Tržní prostředí můžeme označit jako úroveň transakční, protože právě v tomto prostředí dochází k transakcím spojených s realizací podnikatelských aktivit.

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.).

3.2.1 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.

DEFINICE



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):

Odvětví

- 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).

3.2.2 TRH



DEFINICE

Trh představuje, z pohledu podniku a marketingového chápání, skupinu zákazníků podniku, ať už cílových nebo potenciálních.

Trh

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, 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.

3.3 Metody analýzy externího prostředí

Analýza externího prostředí je kontinuální proces získávání informací o událostech (změnách) odehrávajících se mimo organizaci, který slouží k identifikaci a interpretaci potenciálních trendů v externím prostředí. K analýze externího prostředí se používá celá řada metod mezi, které můžeme zařadit metody statistické analýzy (analýza časových řad, regrese a korelační analýzy), metody demografické statistiky, prognostické metody, politologie, makroekonomická teorie, metody scénáře, PEST analýza, výzkum trhu, metody kauzální analýzy, metoda 4C a další.

Informace

Základem analýzy podnikatelského prostředí jsou informace. Informace jsou nástrojem pro rozhodování marketingových pracovníků, pomáhají racionalizovat rozhodování, a tím

usnadňovat řízení, jsou předpokladem k získání nových tržních příležitostí a snižují riziko podnikání.

Podmínky hodnotné informace:

- relevantnost informace (vztahující se k řešenému problému);
- spolehlivost (informace získané pomocí stejných metod zajišťujících vždy stejné výsledky, nevykazují žádné chyby);
- dostatečně rychlé (včasnost a aktuálnost) a nákladově přijatelné;
- validní (vyjadřovat to, co mají).

Klasifikace informací:

- podle způsobu získání (přístupu k informacím)
 - primární, které jsou získávány v přímé souvislosti s cílem výzkumu a potřebami výzkumníka, nebyly již dříve v dané formě nikde publikovány;
 - sekundární, které již byly shromážděny pro jiný účel a jsou využitelné i pro nás, jsou veřejně přístupné zdarma nebo za úplaty, jsou výrazně levnější než primární informace.
- podle zdroje
 - interní jsou shromažďovány uvnitř podniku a jsou známy pracovníkům podniku;
 - externí zahrnují veškeré informace získané ze zdrojů mimo vlastní podnik a slouží k různým účelům.
- podle charakteru informací
 - časové mají vztah k určitému časovému okamžiku;
 - prostorové vyjadřují prostorovou příslušnost informace;
 - věcné kvalitativní (charakterizují zkoumané jevy pomocí pojmů a kategorií, jevy a procesy, které nejsou přímo měřitelné, mají slovní vyjádření) a kvantitativní (vyjadřují hodnoty měřených veličin, jsou měřitelné, mají číselnou podobu).

Způsob sběru informací závisí na konkrétním řešení problému, na zdrojích informací a na schopnostech řešitele.

Metody sběru informací:

- sběr sekundárních informací
 - externí informace;
 - interní informace.
- sběr primárních informací
 - pozorování;
 - šetření (dotazování);
 - experimentování;
 - kvalitativní metody.

3.3.1 METODY ANALÝZY MAKROPROSTŘEDÍ

Hlavními zdroji dat pro analýzu makroprostředí jsou sekundární zdroje: různé statistiky, analýzy, studie, rešerše, statě odborných časopisů apod.

*PEST ana-
lýza*

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**.

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:

*PESTLE
analýza*

- **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;
- **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 urči-

tých 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.

Mimo metodu PESTLE lze využít i **analýzu globalizačních trendů**, kde sledujeme především **nákladovost** (náklady na vývoj a zavádění technologií, dopravu a zdroje), **zákazníky** (jejich požadavky a možnost uplatnění jednotných forem marketingu), **národní specifika** (podpora podnikání a protekce státu, uplatňování technických standardů, institucionální normy, celní bariéry) a **konkurenci** (projevy globální konkurence v její „super“ a „hyper“ podobě). Tato metoda často bývá označovaná jako **metoda „4C“** neboť je tvořena slovy CUSTOMER (zákazník), COUNTRY (národní specifika), COMPETITION (konkurence) a COST (náklady). Výsledkem této analýzy by mělo být navržení země, do které firma umístí svůj závod, na kolika trzích bude firma své produkty nabízet apod.

STEEPLED ANALÝZA A STEER ANALÝZA

STEEPLED analýza

Dalšími modifikacemi PEST analýzy je STEEPLED analýza a STEER analýza. STEEPLED analýza přidává faktory etické (E – ethics) a demografické (D- demographic).

STEER analýza

STEER analýza má faktory uspořádány takto:

- **S** – (socio-cultural) socio-kulturní faktory;
- **T** – (technological) technologické faktory;
- **E** – (economic) ekonomické faktory;
- **E** – (ecological) ekologické faktory;
- **R** – (regulatory) regulující faktory (legislativa jako regulace).

LONGPEST ANALÝZA

LoNG-PEST analýza

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:

- vytvoření seznamu faktorů, které budou analyzovány;
- ohodnocení významu faktorů pomocí Likertovy stupnice;
- vyhodnocení faktorů, které nejvíce působí na podnik (dopady na rentabilitu, likviditu, růst) a možnosti reakce podniku na tyto faktory.

PROGNOSTICKÉ METODY

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, podle Dvořáčka (1996) 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 (Makridakis et al., 1998) 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 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. 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)

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.

ANALÝZA GLOBALIZAČNÍCH TRENDŮ

**Analýza
globalizač-
ních
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.

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.

3.3.2 METODY ANALÝZY TRŽNÍHO PROSTŘEDÍ

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 zaměřuje 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.

Analýza
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 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:

- 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.

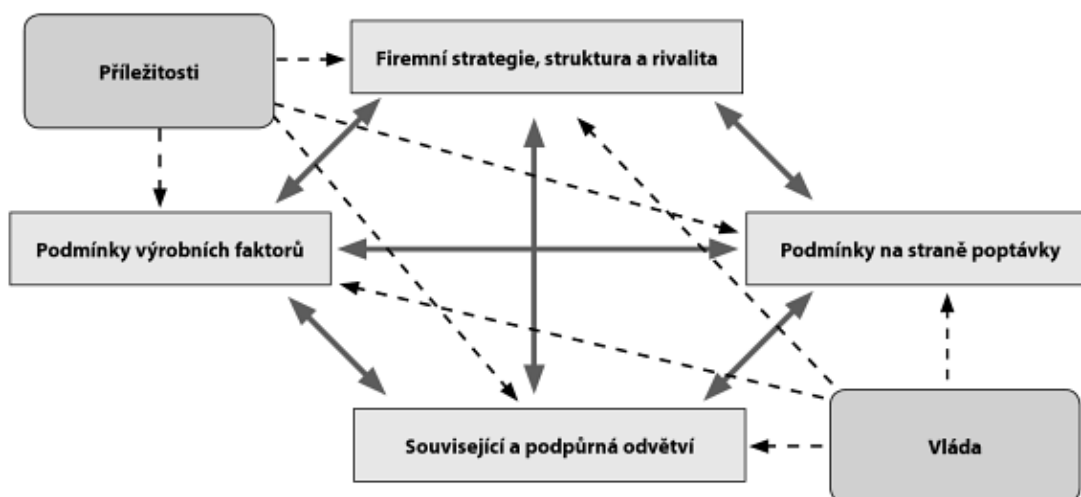
Atraktivita odvětví představuje multikriteriální hodnocení daného odvětví na základě vybraných faktorů a jejich váženého hodnocení. Váchal a Váchalová (2001) uvádějí, že těchto faktorů je 15 a hodnotí se pomocí stupnice 1 až 10. Čím je atraktivita vyšší, tak tím větší možnost má podnik uplatnit své zdroje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

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, který je zobrazen na Obrázku 1.



Obrázek 1: Porterův diamant

Porterův
diamant

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.

- **Podmínky výrobních faktorů (faktor podmínek)** – představují podmínky na straně vstupů. Výše produkce v daném odvětví je determinován vybaveností těmito základními výrobními faktory, tj. práci, 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.
- **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.
- **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.

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

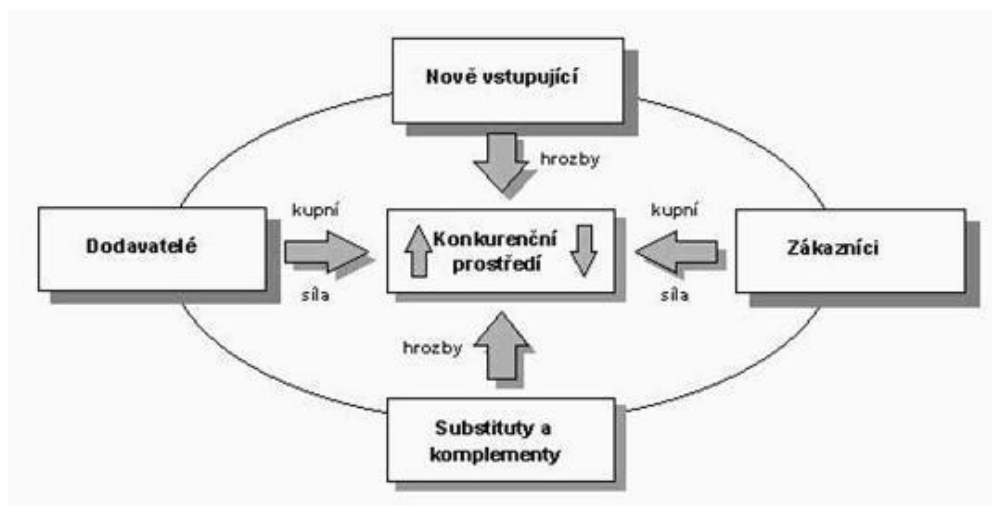
Porterova analýza konkurence (Analýza 5F – Five Forces) je dílem Michaela E. Portera. Jde o způsob analýzy odvětví a jeho rizik. Použitý model pracuje s pěti prvky (Five Forces – odtud název 5F). Podstatou metody je prognózování vývoje konkurenční situace ve zkoumaném odvětví na základě odhadu možného chování následujících subjektů a objektů působících na daném trhu a rizika hrozícího podniku z jejich strany (viz Obrázek 2):

**Porterova
analýza
konku-
rence**

- 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.

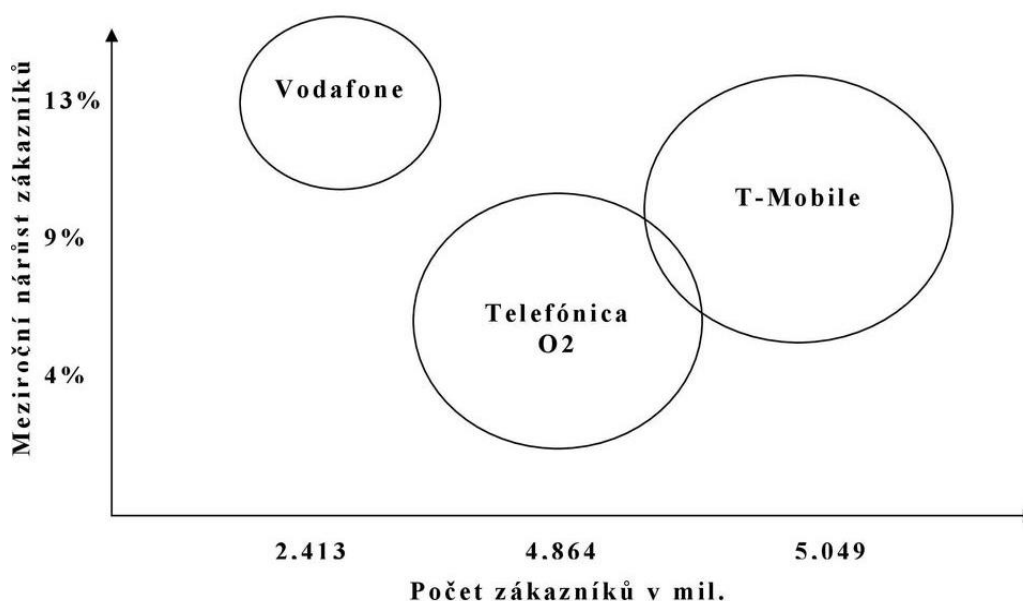
V podstatě lze říci, že základy modelu důsledně vychází z mikroekonomie – z analýzy trhu, chování firmy a chování spotřebitele.



Obrázek 2: Porterova analýza konkurence

Strategické mapy

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.



Obrázek 3: Strategická mapa

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:

Analýza trhu

- *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.

Pro analýzu trhu je potřeba si vymežit 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.

VÝZKUM TRHU

Výzkum 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: přípravná fáze, realizační fáze, prezentace výsledků.

Přípravná fáze

Přípravná fáze zahrnuje kroky a úkoly vedoucí k vytvoření předpokladů pro realizaci výzkumu.

- *Stanovení cíle výzkumu a specifikace zkoumaného problému*
 - stanovení cíle výzkumu jako problému, který má být řešen nebo splněn;
 - přesná a jasná formulace cíle výzkumu;
 - specifikace a identifikace relevantních informačních zdrojů pro řešení stanoveného problému.
- *Navržení plánu (projektu) výzkumu s ohledem na stanovené cíle výzkumu*
 - stanovení typu prováděného výzkumu;
 - výzkumné přístupy (metody) – dotazování, pozorování, experiment, kvalitativní metody, expertní metody, kombinace dotazování a pozorování (Mystery Shopping).
- *Nástroje výzkumu představují prostředky, kterými je výzkum uskutečněn*
 - technické prostředky;
 - dotazník představuje formulář určený k přesnému a úplnému zaznamenávání zjišťovaných informací.
- *Plán výběru a stanovení výběrového souboru zahrnuje definování a specifikování skupiny lidí nebo objektů, které budou dotazovány*
 - vyčerpávající šetření (census) zjišťuje informace od všech jednotek souboru, který je předmětem zkoumání;
 - výběrové šetření (vzorek) zjišťuje informace pouze od těch jednotek, které byly určitým způsobem ze základního souboru vybrány - metody pravděpodobnostního výběru (náhodné), metody záměrné (nepravděpodobnostní).
- *Harmonogram výzkumu a finanční rozpočet na výzkum*
 - časový harmonogram výzkumu;
 - plošné pokrytí výzkumu;

- vytvoření rozpočtu na výzkum: na jednotlivé etapy a celkový.

Realizační fáze

Realizační fáze výzkumu vychází z přípravné fáze a obsahuje:

- sběr informací;
- analýza dat;
- přeměna datové struktury do informace.

Prezentace výsledků

Prezentace výsledků má formu buď ústní s použitím vizuálních prostředků, nebo písemnou. Písemná prezentace výsledků má zpravidla formu závěrečné zprávy o výzkumu a jeho výsledcích. Mezi obvyklé části výzkumné zprávy patří:

- titulní strana obsahující název tématu výzkumu, označení příjemce zprávy (jméno, pozice v organizaci, adresa, telefon, předkladatel zprávy, datum předložení zprávy);
- obsah uvádí jednotlivé části zprávy s odpovídající stránkou;
- prováděcí (systematické) shrnutí prezentuje základní body a obsahuje výzkumné cíle, stručnou specifikaci metod, souhrnné závěry, závěry a doporučení);
- úvod definuje termíny (pojmy) relevantní podklady, specifikuje okolnosti prostředí studie, rozsah (působnost) studie;
- výzkumné metody a postupy;
- analýza dat a závěry;
- obecné závěry a doporučení;
- omezení v oblasti výběrového šetření, finanční omezení, časový tlak, chyby měření, aj.;
- přílohy – dotazníky, formuláře rozhovorů, statistické výpočty, detailní mapa procesu výběru, aj.;
- bibliografie.

OTÁZKY



1. **Mezi odvětvím a trhem v podstatě není rozdíl. Tvrzení je**
 - a. pravdivé
 - b. nepravdivé
2. **Tržní prostředí je organizací**
 - a. ovlivnitelné
 - b. neovlivnitelné

- 3. Makroprostředí je vytvořeno společenským a historickým vývojem konkrétní společnosti v konkrétní lokalitě, proto se také označuje jako**
- a. kontextuální úroveň
 - b. organizační úroveň
 - c. transakční úroveň
-



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. K analýze externího podnikatelského prostředí je využívána řada metod, které se zaměřují na makroprostředí a tržní prostředí.



ODPOVĚDI

1b, 2a, 3a

4 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;
 - seznámit se s vybranými metodami analýzy interního prostředí;
 - pochopit podstatu metod syntetického charakteru.
-

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



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

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

DEFINICE



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.

Samozejmě, 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.

4.1 Strategické faktory interního prostředí

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

Strategie

Strategické faktory interního prostředí

Strategie podniku představuje způsob naplnění strategických cílů podniku. Strategie předurčuje budoucí činnost podniku, jejíž realizaci 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. 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.

Na základě kombinace výsledků analýzy externího podnikatelského prostředí (makroprostředí, odvětví a trhu) a analýzy interního podnikatelského prostředí (zdroje, schopnosti, klíčové kompetence) je možné zformulovat strategii, která respektuje interní zdroje a schopnosti k vytvoření vhodné pozice podniku v odvětví a odpovídá požadavkům a potřebám trhu. Je potřeba respektovat a udržovat rovnováhu mezi podnikovými zdroji a externím prostředím. Vhodná strategie zvyšuje pravděpodobnost, že podnik je schopen vytvořit konkurenční výhodu. A navíc, pokud má vhodná strategii dynamický charakter, tak je možné vzniklou konkurenční výhodu dlouhodobě udržovat navzdory výkyvům a změnám externího prostředí. Ke stanovení základního strategického směru na základě syntézy výsledků analýzy externího prostředí a interního prostředí lze využít řadu metod syntetického charakteru. Mezi nejznámější a nejpoužívanější metody patří SWOT analýza, především pak její konfrontační charakter, který konfrontuje, dává do vztahu faktory externího pro-

středí a faktory interního prostředí. Výsledkem je potom stanovení základního strategického směru, tzn. směru vhodné pro daný podnik s konkrétními zdroji a působící v konkrétním externím prostředí. Na základě výsledků analýzy podnikatelského prostředí a určitého strategického směru je možné stanovit strategické cíle, jakožto požadovaný cílový stav, ke kterému konkrétním podnik směřuje. A cesta (konkrétní možnosti, způsoby a nástroje), která vede k naplnění stanoveného cíle (požadovaného cílového stavu) se nazývá strategie.

Strategie představuje kroky, které vedou k naplnění stanoveného strategického cíle. McGrath (2013) konstatuje, že strategie je soubor cíleně řízených aktivit, které podniku umožní získat a udržet prvotřídní výkon vzhledem ke konkurentům. Jedná se o koncepci dlouhodobé povahy, která má přinést organizaci dlouhodobě udržitelnou konkurenční výhodu a tím upevnit její postavení na trhu. Rumelt (2011) poukazuje na to, co strategie není:

- Strategie není bombastické prohlášení (jako třeba: Naše strategie je zvítězit), které je pouhou propagací vlastních přání a myšlenek.
- Strategie není neschopnost čelit konkurenčním výzvám, kdy podnik nemá jasně definované konkurenční možnosti a manažeři nemají přesně stanovený postup.
- Strategie nejsou operativní opatření, konkurenční srovnání nebo taktické nástroje (jako např. slevy, marketingová opatření apod.).

Strategie musí respektovat disponibilní zdroje organizace (zdroje, schopnosti, možnosti) a zároveň respektovat externí prostředí (makroprostředí, trh, odvětví), ve kterém působí. Jako první strategie se stanovuje korporátní strategie, což je strategie celopodniková. Korporátní strategie udává základní strategický směr organizace a dává odpověď na otázku „kde“ podnik směřuje. Dále je potřeba, aby organizace definovala své chování na trhu a v odvětví, a to určuje business strategie. Při tvorbě business strategie podnik hledá odpověď na otázku „jak“ bude na trzích vystupovat a jak se bude chovat. K business strategiím se řadí konkurenční strategie. Organizace také musí formulovat funkční strategie, což jsou strategie pro jednotlivé oblasti organizace, jako je výroba, finance, personalistika, marketing, logistika apod. Při formulaci funkčních strategií se podnik zabývá otázkou „jakým způsobem“ bude realizovat korporátní a business strategii v jednotlivých funkčních oblastech podniku. Všechny výše uvedené strategie musí být jednotné a jít jedním směrem. Není možné, aby si strategie vzájemně odporovaly nebo se dokonce popíraly.

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.

4.2 Organizační faktory interního prostředí

*Organi-
zační fak-
tory inter-
ního pro-
středí*

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*

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 strategii 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

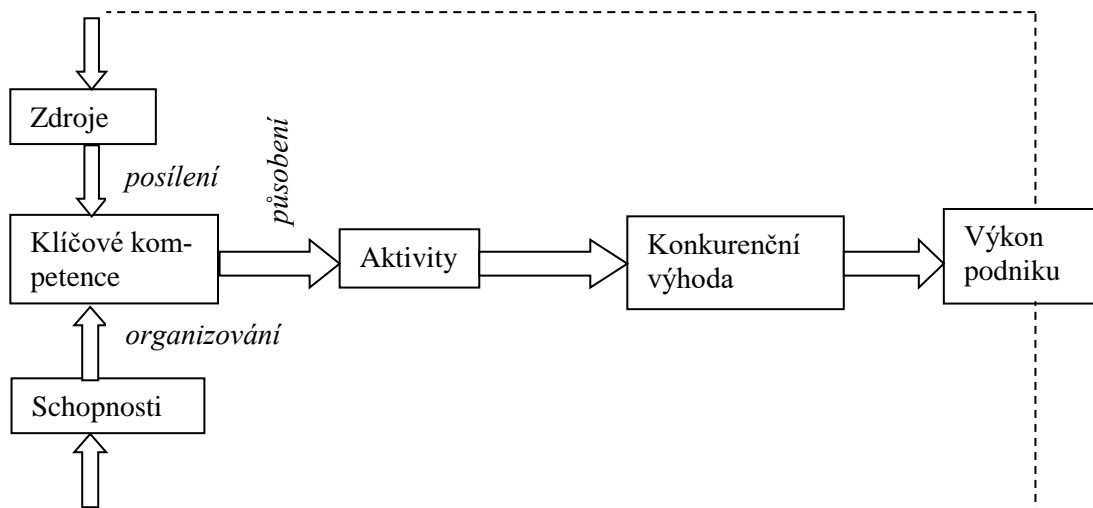
Podniková kultura je jedním z významných prvků ovlivňujících celkovou efektivnost podniku. Podniková kultura plní v organizaci důležité funkce, čímž současně ovlivňuje chování lidí uvnitř organizace, ale i chování organizace navenek, vůči svému konkurenčnímu prostředí. Podniková kultura nepůsobí izolovaně. Podle Lukášové a Nového (2004) 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).

Podniková
kultura

4.3 Zdroje, kompetence a schopnosti podniku

Aby mohly podnikatelské subjekty adekvátním způsobem odpovědět na příležitosti a výzvy externího podnikatelského prostředí, tak si musí určit způsob řízení a rozvoje svých vnitřních podmínek (silných stránek), tj. zdrojů, schopností a klíčových kompetencí. Přičemž je zapotřebí, aby řízení a rozvoj těchto vnitřních podmínek probíhal v kontextu a v souladu (v dynamickém souladu) se silami externího podnikatelského prostředí. Optimální kombinace těchto interních faktorů umožní nastavit takovou strategii, která zajistí vytvoření dlouhodobě udržitelné konkurenční výhody a dosažení požadované výkonnosti podniku na zahraničním trhu. Vztah mezi těmito faktory ukazuje Obrázek 4.

Podnikatelské subjekty, jak ukazuje Obrázek 4, musí vytvořit takovou kombinaci určitých typů zdrojů a schopností, která by umožnila vznik klíčových kompetencí podniku, jejichž aplikace do podnikových aktivit se projeví vytvořením dlouhodobě udržitelné konkurenční výhody, a tím dosažení prvotřídního výkonu podniku na trhu. Aby podnik mohl vyvinout klíčovou kompetenci/klíčové kompetence, potom musí pochopit souhrn disponibilních zdrojů a schopností. Zatímco zdroje posilují klíčové kompetence, potom dovednosti umožňují zorganizovat manažerům klíčové kompetence v podniku. Strategický výběr a kombinace zdrojů a dovedností se projeví v konkrétních podnikových aktivitách, které ovlivňují klíčové kompetence pro vytvoření konkurenční výhody. Pokud podnik dosáhne na trhu prvotřídního výkonu (a s tím spojené tržní pozice), potom dochází k vytvoření významného zisku, který může být reinvestován zpět do podniku (tzv. nerozdělený zisk) pro potřeby dalšího zdokonalování a inovací směřujících ke zdrojům a schopnostem. Neustálé zdokonalování zdrojů a schopností umožňuje posilování a udržení strategické pozice v dnes tak proměnlivém podnikatelském prostředí.



Obrázek 4: Vztah mezi zdroji, kompetencemi a schopnostmi a jejich vlivu na konkurenční výhodu a výkon podniku

Zdroj: Rothaermel (2017, s. 110)

Klíčové kompetence

Klíčové kompetence představují unikátní přednosti/silné stránky, vestavěné hluboko uvnitř podniku, které umožňují vytvoření produktů zcela odlišných od konkurence (Rothaermel 2017). Takto vzniklé produkty vytvářejí vysokou hodnotu pro zákazníky nebo nabízejí produkty srovnatelné s konkurencí, ale za nižší ceny. Podstatné je to, že tyto unikátní přednosti jsou kritické pro vytvoření a udržení konkurenční výhody.

Zdroje a schopnosti

Zdroje tvoří jakákoliv aktiva, která podnik může využít při tvorbě a realizaci své nastavené strategie (Rothaermel 2017). Zdroje mohou mít podobu hmotných zdrojů, které mají fyzické atributy, jsou tudíž viditelné (patří k nim třeba budovy, stroje, zařízení, lidé, kapitál, půda apod.) a nehmotných zdrojů nemajících fyzických atributů, nejsou viditelné (např. kultura, znalosti, reputace, intelektuální vlastnictví jako jsou patenty, design, značky, autorská práva apod.). **Schopnosti** představují organizační a manažerské dovednosti potřebné pro zorganizování rozmanitého souboru zdrojů a jejich strategické implementace (Rothaermel 2017). Schopnosti mají charakter čistě nehmotný a projevují se v organizační struktuře, zvycích a podnikové kultuře.

Podle zdrojově založené teorie (RB: Resource-Based Theory), která se poprvé objevuje v polovině 80. let 20. století, je podnik svazek spojení a specifických zdrojů nutných pro realizaci podnikatelských aktivit. Jinými slovy řečeno, každý podnik je unikátní a jeho unikátnost plyne ze zdrojů, které má a jsou vzájemně kompatibilní, a také způsobu nasazení těchto zdrojů. Přičemž unikátnost je poměrně dlouhodobá, protože zdroje podniku jsou relativně imobilní. Imobilita se vztahuje k míře náročnosti podniku získat balík zdrojů právě tak podobných jako mají jiné podniky, ať už nákupem strategických výrobních faktorů nebo replikací. Vzhledem k heterogenitě podnikatelských subjektů a jejich operačnímu externímu prostředí, je značně problematické identifikovat a definovat jednotlivé kritické

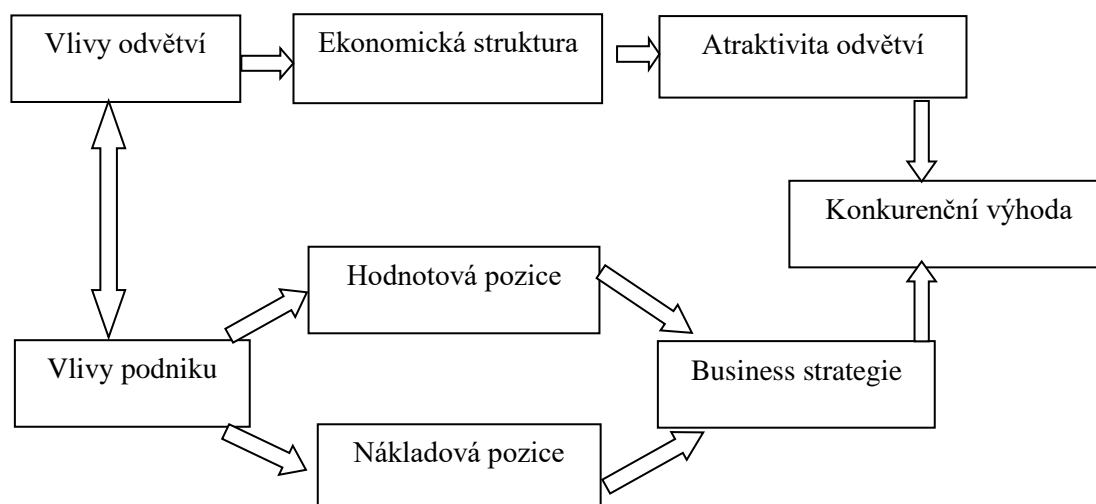
zdroje potřebné pro podnikání. Při realizaci podnikatelských aktivit jsou, také podle zdrojově založené teorie, směrodatné tzv. specifické zdroje podniku. Specifickými zdroji podniku se rozumí zdroje, které jsou dlouhodobě rozvíjeny a nejsou jednoduše obchodovatelné na trzích výrobních faktorů. Někteří autoři člení tyto zdroje na relační aktiva a intelektuální aktiva. Relační aktiva se vztahují na vztahy se zákazníky, distributory, dodavateli a dalšími relevantními zúčastněnými stranami. Intelektuální aktiva zahrnují třeba znalost podmínek na trzích, znalost příslušných zájmových skupin a zúčastněných stran. Význam těchto zdrojů tkví v tom, že tyto zdroje mají schopnost generovat konkurenční výhodu podniku na trzích.

Klíčové kompetence, potažmo zdroje a schopnosti podniku, je potřeba neustále a v souladu se změnami externího prostředí zlepšovat, modernizovat a inovovat. Jestliže podnik nepřistupuje aktivně ke změnám klíčových kompetencí, potom může dojít k určité „ztuhlosti“ klíčových kompetencí a klíčové kompetence se změni z aktivních faktorů na pasivní. V této souvislosti hovoříme o dynamických schopnostech (Rothaermel 2017), které umožňují modifikovat a inovovat zdrojovou základnu podniku takovým způsobem, aby bylo možné získat a udržet konkurenční výhodu v neustále měnícím se podnikatelském prostředí.

Konkurenční výhoda, jako taková, je svým charakterem relativní, nikdy není absolutní. Relativnost konkurenční výhody je dána tím, že k jejímu posouzení je potřeba porovnat výkon konkrétního podniku s jinými podobnými podniky. Konkurenční výhoda vychází z provádění jiných, odlišných aktivit nebo provádění stejných aktivit jako konkurence, ale odlišným způsobem. Jak uvádí Porter (1980), podnik má konkurenční výhodu, jestliže dosáhne prvotřídního výkonu vzhledem k ostatním konkurentům ve stejném odvětví nebo v podobném odvětví. A jestliže je podnik schopen udržet tento svůj prvotřídní výkon oproti konkurenci v delším časovém období, tak hovoříme o udržitelné konkurenční výhodě.

Konkurenční výhoda

K získání konkurenční výhody potřebuje podnik poskytovat produkty s vyšší hodnotou pro zákazníka, než jaké poskytuje konkurence. Odměnou za vytvoření produktu s vysokou hodnotou je ziskovost podniku a získání přiměřeného tržního podílu. Vytvoření produktu s vysokou hodnotou pro zákazníka je samozřejmě vázáno na stranu nákladů a potažmo požadované ceny. Teprve vytvoření vhodného produktu, který je poskytován za přijatelnou cenu generuje peníze pro podnik a naplňování stanovených cílů podniku. Čím je větší rozdíl mezi vytvořenou hodnotou a náklady na daný produkt, tím má produkt vyšší ekonomický příspěvek a tím je větší pravděpodobnost získání konkurenční výhody. Získání konkurenční výhody je determinováno několika faktory, které Rothaermel (2017) shrnul do tří základních skupin, a to na faktory podniku, faktory odvětví, ostatní faktory (např. stádium životního cyklu produktu a další proměnné), přičemž převažující vliv má odvětví a samotný podnik.



Obrázek 5: Vlivy podniku a odvětví determinující konkurenční výhodu

Zdroj: Rothaermel (2017, s. 177)

Jak ukazuje Obr. 2.4, tak konkurenční výhoda je determinována vlivy podniku a vlivy odvětví. Vlivy odvětví jsou popsány pomocí základní ekonomické struktury, která je obecně determinována takovými faktory, jako jsou vstupní a výstupní bariéry, velikost a počet podniků, a typy nabízených výrobků a služeb. Atraktivita odvětví, nebo také ziskový potenciál odvětví, je potom obvykle popisován pomocí modelu pěti konkurenčních sil Michaela Portera. Vlivy podniku přisuzují výkonnost podniku realizovaným opatřeními manažerů. Opatření manažerů se projevují v budování nákladové nebo hodnotové pozice podniku, která se poté promítá do konkrétní business strategie podniku.

Je samozřejmé, že časem dochází ke snižování konkurenční výhody už jenom tím, že do daného odvětví vstupují noví konkurenti, dochází ke změnám zdrojů a schopností podniku a často jsou některé klíčové kompetence kopírovány konkurenčními podniky. V souvislosti s postupným snižováním konkurenční výhody lze hovořit jako o tzv. erozi konkurenční výhody. Vhodně zvolená kombinace zdrojů, schopností a klíčových kompetencí umožní nejen vytvořit dlouhodobě udržitelnou konkurenční výhodu, ale také umožní využití příležitostí dané externím prostředím a zmírní hrozby pocházející z externího prostředí a potlačí slabé stránky podnikatelského subjektu. Je ovšem potřeba si uvědomit, že změny externího prostředí ovlivňují klíčové kompetence. A pokud podnik klíčové kompetence nebude přizpůsobovat těmto změnám v externím prostředí, tak potom může nejen ztratit získanou konkurenční výhodu, ale také svoji pozici na trhu a tím zlikvidovat své podnikatelské aktivity navždy.

4.4 Metody analýzy interního prostředí

Analýza interního prostředí

Cílem analýz interního podnikatelského prostředí je nalezení silných stránek (výhod) a slabých stránek (nevýhod) podniku. Informačními zdroji k analýze interního prostředí podniku je především informační systém podniku, rozbor a hodnocení podnikových aktivit, šetření v podniku aj.

Analýza interního prostředí se především zaměřuje na analýzu zdrojů, nalezení a popis klíčových kompetencí podniku, na bilanci zdrojů a kompetencí vzhledem k danému podniku, a na identifikaci silných a slabých stránek podniku.

4.4.1 ANALÝZA ZDROJŮ

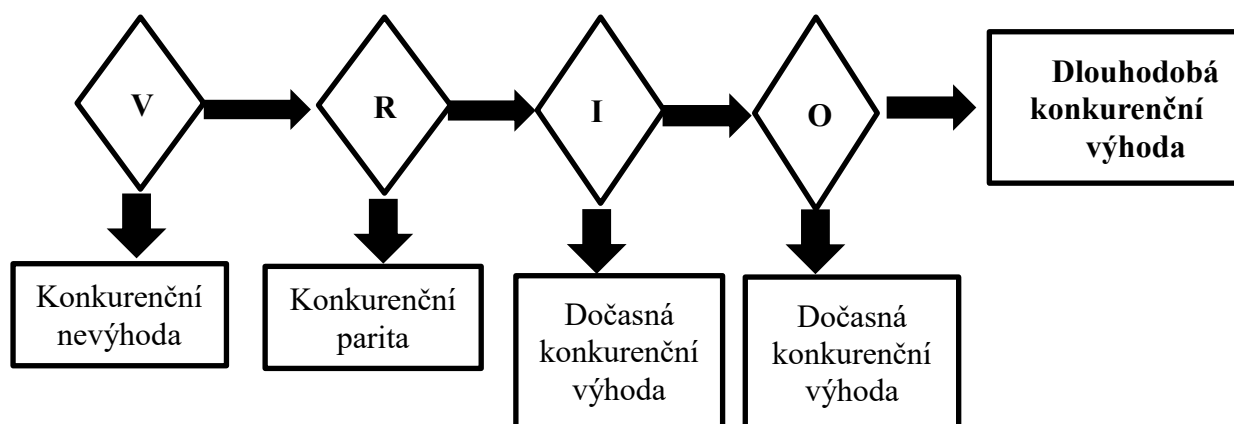
Analýza zdrojů zjišťuje disponibilní zdroje podniku a jejich využití. Hodnocení zdrojů se používá pro zhodnocení situace podniku, jejich zdrojů a případného konkurenčního potenciálu nebo potenciálu zlepšení v dané oblasti nebo pro daný zdroj. Při analýze zdrojů je důležité identifikovat ty zdroje, které jsou nenapodobitelné, zdroje nesoucí konkurenční výhodu. Nejvýznamnější metodou, která se zabývá analýzou zdrojů je metoda VRIO.

Metoda
VRIO

Metoda VRIO hodnotí čtyři skupiny zdrojů v podniku, a to zdroje lidské (počet a struktura zaměstnanců, schopnosti a dovednosti zaměstnanců, jejich zručnost a flexibilita, zastupitelnost pracovních sil, organizace práce apod.), zdroje finanční (vlastní zdroje, cizí zdroje, závazky a pohledávky, možnost úvěru apod.), zdroje hmotné (kapitál, budovy, stroje, zařízení apod.) a zdroje nehmotné (podniková kultura, know-how, znalosti, reputace, duševní vlastnictví apod.). Jednotlivé zdroje jsou posuzovány z hlediska:

- **V**alues (hodnota zdroje) – Jak je zdroj nákladný a jak snadné je ho získat na trhu?
- **R**areness (vzácnost zdroje) – Jak je zdroj vzácný, omezený?
- **C**ostly to **I**mitate (napodobitelnost zdroje) – Jak složité je zdroj napodobit?
- **O**rganization (schopnost organizovat zdroj) – Podporuje stávající uspořádání využitelnost zdroje?

Hodnocení zdrojů dle VRIO se používá pro zhodnocení situace podniku, jejich zdrojů a případného konkurenčního potenciálu nebo **potenciálu zlepšení** v dané oblasti nebo pro daný zdroj. Metoda VRIO pomáhá určit vztah daného zdroje k budování konkurenční výhody.



Obrázek 6: Princip metody VRIO

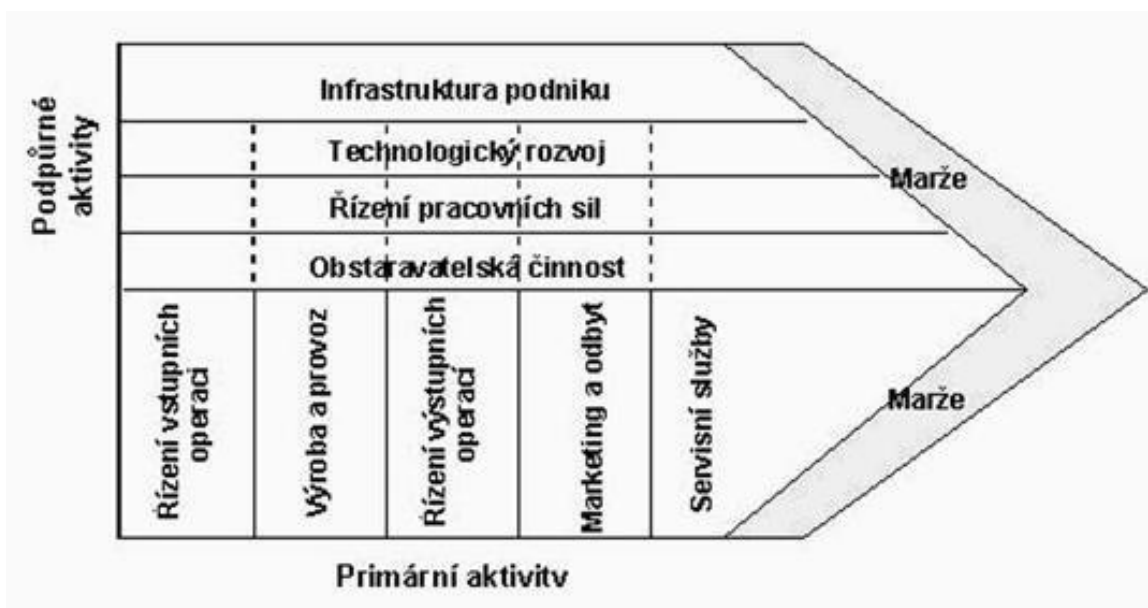
4.4.2 ANALÝZA KLÍČOVÝCH KOMPETENCÍ PODNIKU

Rozdíly ve výkonech jednotlivých podniků jsou často obtížně vysvětlitelné jen na základě rozdílů využívaných zdrojů. Mnohem lépe je vyjadřuje způsob jejich vyžívání a přerozdělování. Podnik musí dosahovat jisté výkonnosti ve všech relevantních oblastech, ale jen o některých můžeme hovořit jako o klíčových. Za klíčové považujeme ty činnosti, ve kterých podnik výrazně překračuje výkonnost konkurence, tedy takové, které při stejném objemu využitých zdrojů přinášejí vyšší hodnotu, tzn. že jsou zdrojem konkurenční výhody. Ke zjištění klíčových kompetencí můžeme použít například analýzu hodnototvorných aktivit podniku.

Analýza hodnototvorných aktivit podniku

Analýza hodnototvorných aktivit podniku je analýza takových aktivit, které vytvářejí podnikový zisk a mohou se stát specifickou předností podniku – hodnototvorné aktivity. 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;
- *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.



Obrázek 7: Analýza hodnototvorných aktivit podniku

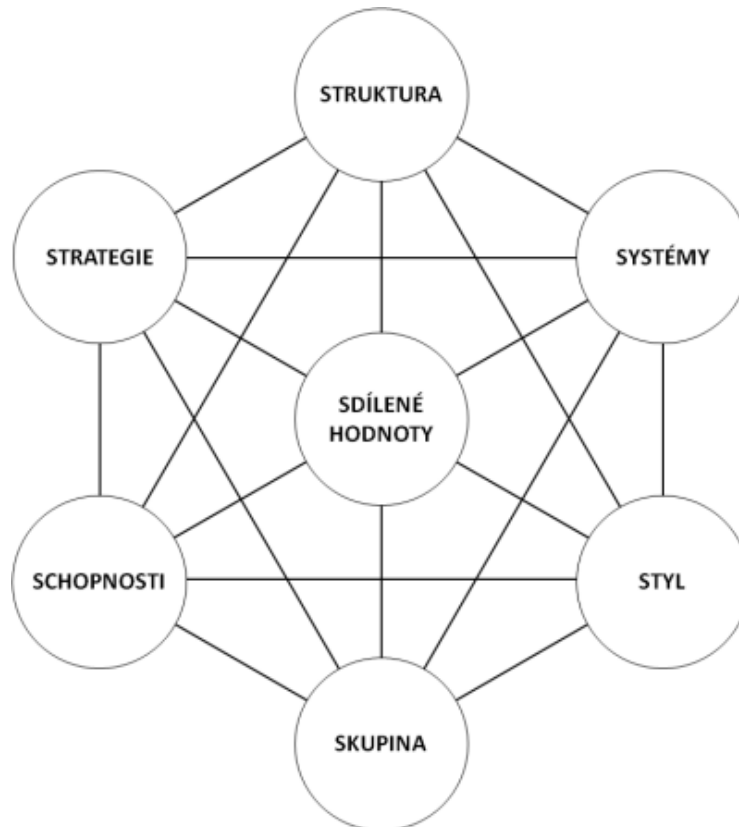
Při analýze hodnototvorných aktivit podniku se určuje přínos, přidaná hodnota každé podnikové aktivity konkurenčnímu postavení daného podnikatelského subjektu

Metoda McKinsey 7S dává jednotlivé faktory interního prostředí do souvislostí a jednotlivé faktory spojuje s ostatními do jednoho celku, kde každý faktor má určitý vliv na některé další:

**Metoda
McKinsey
7S**

- analýza dosavadní strategie podniku (Strategy);
- analýza struktury podniku (Structure);
- analýza systému řízení (Systems);
- analýza stylu vedení, styl manažerské práce (Style);
- analýza sdílených hodnot (Shared Values);
- analýza dovedností (Skills);
- analýza zaměstnanců (Staff).

Těchto sedm faktorů označujeme jako kritické faktory úspěchu. 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. Je potřeba najít jednotlivé vazby mezi faktory a určit, o jaké faktory a vlivy se jedná, následně je pak podle potřeby pozměnit.



Obrázek 8: Metoda McKinsey 7S

Metoda 6M

Po jednotlivých oblastech podnikových aktivit analyzuje vnitřní podmínky v podniku **Metoda 6M**, která má název odvozený od šesti slov začínajících v angličtině na „M“. Jedná se o následující složky analýzy:

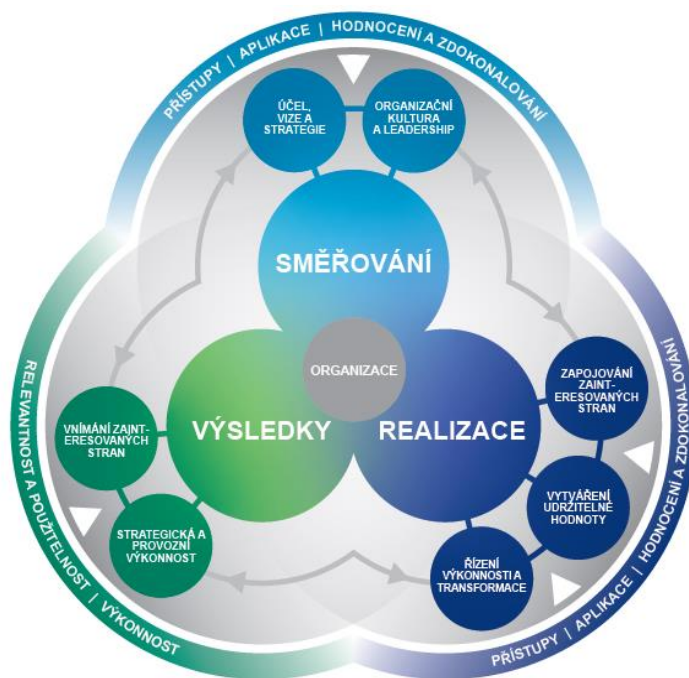
- Management – analýza jednotlivých aktivit řízení podniku;
- Machines – analýzy technického vybavení podniku a využívaných technologií;
- Men – rozbor zaměstnaneckého obsazení podniku kvantitativně i kvalitativně;
- Market – analýza uplatnění produktů na trhu a zjištění jejich konkurenceschopnosti;
- Materials – zhodnocení surovinových vstupů, jejich kvality a nahraditelnosti;
- Money – analýza všech oblastí finančního hospodaření včetně návratnosti investic.

EFQM Model Excellence představuje celosvětově uznávaný rámec a nástroj, který podporuje organizace v řízení změn a zlepšování výkonnosti. Sebehodnocení výkonnosti organizace je realizováno na základě devíti kritérií: vedení, strategie a plánování, zaměstnanci, partnerství a zdroje, procesy, výsledky zákazníci, výsledky zaměstnanci, výsledky společnost, klíčové výsledky výkonnosti.

EFQM Model Excellence

Struktura Modelu EFQM je nově založena na jednoduché, ale funkční logice kladení tří otázek:

- **"Proč"** organizace funguje? Jaký účel naplňuje? Proč zrovna tato strategie? (Směrování)
- **"Jak"** má v úmyslu naplňovat svůj účel a strategii? (Realizace)
- **"Čeho"** doposud skutečně dosáhla? „Čeho“ chce dosáhnout zítra? (Výsledky)



Obrázek 9: Struktura modelu EFQM

Účelem modelu je:

- sebehodnocení – určení silných stránek – zlepšování;
- hledání směrů dalšího rozvoje a zdokonalování;
- oceňování podniků – Evropská cena za jakost;
- posuzování vývoje v čase.

Strategická povaha Modelu EFQM v kombinaci s jeho zaměřením na provozní výkonnost a orientací na výsledky z něj činí ideální rámec pro prověřování soudržnosti a sladěnosti ambicí organizace do budoucna, a to navíc ve vztahu k jejím stávajícím způsobům práce a reakcím na výzvy a „bolavá místa“.

4.4.3 METODY SE ZAMĚŘENÍM NA BILANCI ZDROJŮ A KOMPETENCÍ

Samotné zdroje a kompetence jednotlivých organizačních složek podniku nestačí k tomu, abychom mohli popsat jejich fungování jako celku. Některé zdroje a kompetence se mohou vzájemně doplňovat a pak přinášet synergický efekt. Může ale dojít i k opačnému efektu, kdy určitá kombinace zdrojů a kompetencí bude kontraproduktivní. K tomuto účelu jsou využívány maticová a portfoliová srovnání, která pomáhají na takové situace poukázat, ale nedokáží je vyřešit. K nejznámějším matice portfoliovým metodám patří Druckerova klasifikace produktů, ABC analýza, BCG matice a GE matice.

Druckerova klasifikace produktů rozděluje produkty do dvou skupin na základě snadnosti hodnocení a rozhodování.

Druckerova klasifikace produktů

Produkty snadno hodnotitelné

- Dnešní živitelé mají nejvýznamnější podíl na produkci a zajišťují většinu podnikového zisku, nacházejí se v etapě zralosti.
- Zítřejší živitelé jsou už v současné době úspěšní, ale ještě nedosáhli hlavního růstu.
- Výnosné speciality jsou produkty s úzkým zaměřením přinášejícím vysoký zisk.
- Vývojové produkty jsou produkty v etapě vývoje nebo zavádění.
- Nezdarý jsou produkty, o které nemá trh zájem.

Problémové produkty

- Včerejší živitelé jsou produkty s vysokým podílem na trhu a s malým přínosem zisku, náklady na jejich udržení jsou vysoké.
- Produkty vyžadující rekonstrukci jsou zajímavé produkty s určitým nedostatkem.
- Přespecializovaný produkt je produkt uspokojující speciální potřeby zvláštních zákazníků.
- Neoprávněná specialita je specialita, o kterou nikdo nemá zájem a zákazník nechce za ni platit.
- Ego – investice jsou vedením prosazené produkty, které nebyly úspěšné.

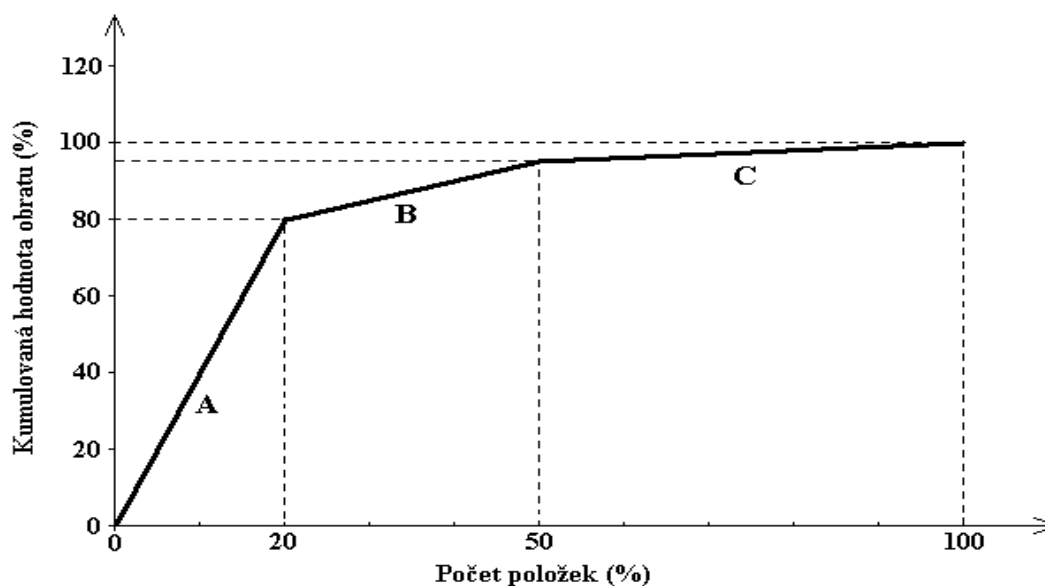
- Popelky jsou produkty, které mohou na trhu uspět, ale nedostaly příležitost se uplatnit.

Cílem této analýzy je zvýšit vypovídací schopnosti pro strategické rozhodování v oblasti sortimentu nabídky a tak prohloubit jiné portfolio analýzy, které mají do určité míry omezené možnosti.

ABC analýza

ABC analýza (nebo také P – Q analýza, Pareto analýza) klasifikuje produkty podle míry jejich příspěvku na celkovém zisku. Tato metoda vychází z Paretova principu 80/20. Jednotlivé produkty dělí do tří skupin:

- *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 %.

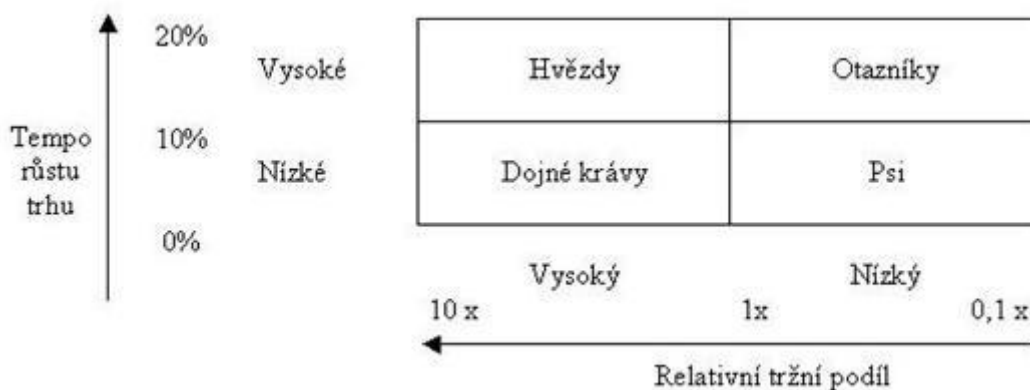


Obrázek 10: Analýza ABC

BCG matice

BCG matice (matice společnosti Boston Consulting Group) rozděluje produkty do čtyř základních kategorií na základě:

- relativního podílu na trhu (udává poměr tržeb podniku k tržbám nejvýznamnějšího konkurenta v odvětví, hranice mezi nízkým a vysokým podílem je 1);
- tempa růstu trhu (měří v ročních přírůstcích tržby z prodeje daného produktu, hranice mezi nízkým a vysokým tempem je 10%).



Obrázek 11: BCG matice

Typy produktů v BCG matici:

- *Dojné krávy* jsou takové produkty, podnikové divize nebo územní celky, které mají vysoký podíl na pomalu rostoucích trzích a produkují stálý hotovostní tok.
- *Hvězdy* - mají vysoký relativní podíl na rychle rostoucích trzích, ale vyžadují stálou finanční dotaci, aby získaly silnou pozici na trhu. Tím by bylo dosaženo možnosti v budoucnu mít vysoké zisky.
- *Otazníky* (někdy označované jako *divoké kočky*) jsou charakteristické nízkým relativním uplatněním na rychle rostoucím trhu (nebo v rámci zisku podniku) a vyžadují pro svůj růst stálou finanční dotaci. Přitom není přesně jasno, zda budou, či nebudou přínosem.
- *Psi* (někdy označovaní jako *bídící psi*) jsou charakterizováni slabou soutěžní pozicí, ztrátou případně nízkými rostoucími přírůsky, bez perspektivy. Při jejich ponechání v rámci podnikových aktivit se mohou stát finanční pastí kvůli své slabosti.

Matice podává přehled o prodejnosti produktů, úspěšnosti jednotlivých závodů – divizí nebo o podnikatelské vhodnosti jednotlivých územních celků (regionů, států). Lze rozhodnout o jejich osudu, neboť z jejich postavení (názvu) je zřejmé, které lze vyřadit a které produkty, závody, územní celky je možné podržet v portfoliu, případně je rozvíjet.

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

GE matice je matice multikriteriálního charakteru, která zhodnocuje produkty na základě souhrnných faktorů atraktivnosti trhu a konkurenční pozice. *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.

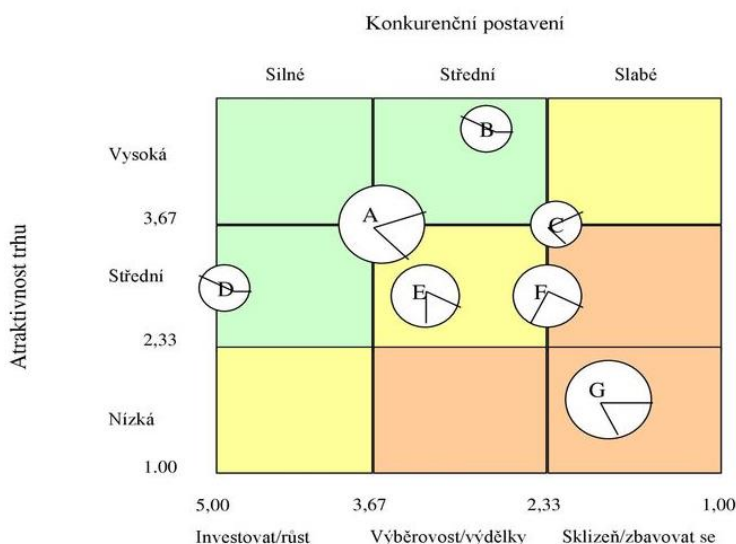
Dimenzi atraktivita trhu tvoří tyto faktory:

- velikost trhu a míra jeho růstu;

- očekávané a historické ziskové marže dosahované ve sledovaném odvětví;
- intenzita konkurence a charakter odběratelů (možnost vzniku úspor z rozsahu);
- bariéry vstupu do odvětví a výstupu z něj;
- požadavky na technologii a s ní spojený potřebný kapitál;
- příležitosti a ohrožení, která jsou spojena s daným odvětvím.

Dimenzi konkurenční pozice podniku (síla podniku) tvoří následující faktory:

- relativní podíl podniku na trhu;
- zisková marže podniku ve srovnání s konkurenty;
- schopnost podniku konkurovat v ceně a kvalitě;
- znalost trhu, zákazníků a technologické možnosti reagovat na jejich požadavky;
- kvalita podnikového managementu.



Obrázek 12: GE matice

Model vymezuje tři základní oblasti z pohledu výhodnosti investování:

- Pole zeleně zbarvená jsou z pohledu dalších investic výhodné a mají zelenou. Trh je atraktivní a podnik má dostatek zdrojů pro získání výhodné postavení.
- Pole oranžově zbarvená jsou z pohledu investic nevýhodné a spíše investice omezit.
- Pole žlutě zbarvená tvoří produkty, u kterých se musí pečlivě zvážit míra investic.

Určitou modifikací matice GE je Hofferova matice, která srovnává pozici podniku na trhu s vývojovým stádiem produktu této firmy. Naopak Patel – Youngová matice využívá srovnání mezi konkurenční pozicí podniku a vývojovým stádiem oboru (zralosti oboru). Tato matice nám snadno umožňuje stanovit strategii podniku a tak usměrnit podnikovou aktivitu v daném oboru potřebným směrem.

4.4.4 METODY IDENTIFIKUJÍCÍ SILNÉ A SLABÉ STRÁNKY PODNIKU

Cílem, účelem metod umožňujících identifikaci silných a slabých stránek podniku, je specifikovat celkovou situaci podniku. Především je potřeba specifikovat ty stránky podniku, které podmiňují nebo brání naplnění stanovených podnikových cílů. K metodám identifikujícím silné a slabé stránky podniku patří zejména SWOT analýza a IFE matice.

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). Konfrontací a kombinací těchto čtyř hodnocených faktorů je možno zobrazit čtyři základní strategické směry, které se stávají základem zvolené podnikové strategie. Jedná se o tyto strategické směry:

**SWOT
analýza**

- *Strategie WO* – „hledání“, která sleduje překonání slabých stránek prostřednictvím maximálního využití příležitostí. Tato strategie přitom představuje výrazné změny v chování podniku.
- *Strategie SO* – „využití“ je ofenzivní strategie, agresivně růstově orientovaná která představuje postup z pozice síly, neboť podnik je dostatečně silný k využití příležitostí.
- *Strategie ST* – „konfrontace“ představuje potřebu včas určit hrozby a přeměnit je využitím silných stránek v příležitosti nebo jejich vliv na podnik zmírnit.
- *Strategie WT* – „vyhýbání“ má vždy charakter defenzivní, vycházející z realizace kompromisů a opuštění určitých pozic.

SWOT analýza má řadu odpůrců, kteří poukazují na problémy spojené s jejím využíváním. Jedná se především o tyto problémy:

- Může být silně subjektivní ovlivněna svým tvůrcem. Proto je vhodné využít při její tvorbě kolektivní přístup.
- Plně nerespektuje proměnlivost současného světa. V tomto případě je nutno chápat rozdělení na kladné a záporné vlivy jako záležitost proměnlivou a proto rozdělení na „dobré, příznivé vlivy“ a „zlé, méně příznivé vlivy“ může být přechodné.
- Je statická neboť podává informace na klady a zápory dneška, případně, které přicházejí ze včerejška. Při tvorbě strategie je však nutno uvažovat o budoucnosti a v tomto směru není progresivní.
- Je ji možno považovat za konservativní (málo dynamickou), neboť vychází z toho, co v přítomnosti existuje a to se snaží zlepšit, zdokonalit, případně využít nebo odstranit. Primárně však nehledá nová řešení nebo hlubší inovaci řešitelských přístupů.

Tabulka 1: Ukázka SWOT analýzy Moravskoslezského kraje jako destinace cestovního ruchu

Silné stránky		Slabé stránky	
Vnitřní socioekonomické prostředí cestovního ruchu			
<ul style="list-style-type: none"> • Poloha regionu • Dostatek pracovních sil 		<ul style="list-style-type: none"> • Nízká profesionální úroveň • Špatná komunikace 	
Návštěvnická atraktivita regionu			
<ul style="list-style-type: none"> • Potenciál turistů celoročně • Pestrá nabídka atraktivit • Silný sektor lázeňství • Hustá síť turistických tras • Folklórní zvláštnosti • Lyžařský region 		<ul style="list-style-type: none"> • Negativní image regionu • Neexistence značky • Nedostatek produktů • Nedostatek atrakcí • Nevyužité atraktivity • Nedostatečná infrastruktura 	
Dopravní a technická infrastruktura cestovního ruchu			
<ul style="list-style-type: none"> • Mezinárodní tahy regionem • Letiště s mez. provozem • Dostatečná kapacita ubyt. 		<ul style="list-style-type: none"> • Špatná úroveň komunikací • Zastaralá infrastruktura • Nevyhovující ubytování 	
Služby a organizace cestovního ruchu			
<ul style="list-style-type: none"> • Dostatek kvalitních IC • Vstřícnost místních obyvatel k návštěvníkům 		<ul style="list-style-type: none"> • Nízká kvalita služeb • Neprofesionalita personálu • Nedostatek zkušeností 	
Příležitosti		Hrozby	
<ul style="list-style-type: none"> • Rostoucí poptávka • Blízkost a dostupnost cíl. trhů • Čerpání finančních prostředků • Rostoucí zájem o turistiku • Rostoucí zájem o vlastní zdraví • Zájem zahraničních investorů • Spolupráce příhraničních regionů • Vstup ČR do EU 		<ul style="list-style-type: none"> • Zánik památek • Sílicí konkurence • Neorganizovaný CR • Citlivost CR na změny • Podcenění významu pro vývoj MSP • Nekoncepčnost státní podpory • Neharmonizované přistoupení do EU 	

Zdroj: www.kr-moravskoslezsky.cz

Maticе IFE (Internal Forces Evaluation) se zaměřuje na hodnocení faktorů interního prostředí společnosti. Při sestavování Maticе IFE můžeme pracovat se stejnými faktory jako v případě SWOT analýzy.

Tabulka 2: Tabulka maticе IFE

		váha	vliv	výsledné hodnocení
Silné stránky	Moderní prostředí	0,05	4	0,2
	Výše školného	0,2	4	0,8
	Marketing školy	0,1	4	0,4
	Spolupráce se školami	0,05	3	0,15
	Celkem silné stránky	0,4		1,55
Slabé stránky	Fluktuace zaměstnanců	0,1	2	0,2
	Jméno školy	0,25	1	0,25
	Neexistence magisterského studia	0,2	1	0,2
	Všeobecná profilace	0,05	2	0,1
	Celkem slabé stránky	0,6		0,75
	Celkové váženého hodnocení	1,0		2,3

Maticе IFE

K sestavení maticе 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.

Zjištěné celkové vážené ohodnocení hodnotí interní pozici podniku vůči strategickému záměru. Silné interní pozici s vysokou nadějí splnění strategického záměru odpovídá ohodnocení 4. Slabou interní pozici vůči ambicím strategického záměru charakterizuje ohodnocení 1 a průměrné interní síle podniku odpovídá ohodnocení 2,5. Silná pozice znamená, že strategický záměr se může opřít o velmi silné interní prostředí, slabá interní pozice naopak znamená, že firma není připravena strategický záměr v celé šíři realizovat, resp. vzhledem k podstupovanému riziku je výhodnější zaměřit strategii primárně na posílení interního prostředí.

Kromě výše uvedených metod sloužících k analýze interního prostředí, můžeme využít další metody, jako je finanční analýza, personální audit a další metody.



OTÁZKY

1. **Interní podnikatelské prostředí není ovlivnitelné zájmovými skupinami podniku. Tvrzení je**
 - a. pravdivé
 - b. nepravdivé
 2. **Klíčové kompetence představují**
 - a. zdroje podniku
 - b. schopnost podniku využít zdroje
 - c. představují aktiva využitelná podnikem pro vytvoření konkurenční výhody
 3. **K portfoliovým metodám nepatří**
 - a. ABC analýza
 - b. BCG matice
 - c. SWOT analýza
-



SHRNUTÍ 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.



ODPOVĚDI

1b, 2c, 3c

5 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.

5.1 Konkurenceschopnost a atraktivita země a regionu

Konkurenceschopnost

Konkurenceschopnost země, je podle Viturky (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.



DEFINICE

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 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.

5.2 Hodnocení kvality podnikatelského prostředí

Hodnocení kvality 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 (Viturka 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.

5.2.1 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 podnikatelské činnosti (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.

5.2.2 HODNOCENÍ KVALITY PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ NA REGIONÁLNÍ ÚROVNI

Hodnocení kvality podnikatelského prostředí na regionální úrovni

Regiony, v chápání podnikatelského prostředí, je možné charakterizovat především pomocí ukazatelů popisující 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 Víturky 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 Viturky**, 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.

5.3 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.



OTÁZKY

1. **Konkurenceschopnost daného regionu je založena na výkonnosti a kvalitě podniků a kvalitě podnikatelského prostředí v interakci s mikroekonomickým vývoje. Tvrzení je**
 - a. pravdivé
 - b. nepravdivé
2. **Faktory mající vliv na rozhodování podnikatelských subjektů se nazývají**
 - a. lokalizační faktory
 - b. rozhodovací faktory
 - c. podnikatelské faktory
 - d. konkurenční faktory

3. Kvalita podnikatelského prostředí je sledována na úrovni

- a. národní
- b. regionální
- c. mezinárodní
- d. národní i regionální

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 prostředí 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.

ODPOVĚDI



1b, 2a, 3d

6 PODNIKATELSKÉ PROSTŘEDÍ V ČESKÉ REPUBLICE A V EVROPSKÉ UNII



RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

Kapitola uvádí čtenáře do problematiky podnikatelského prostředí v České republice a v Evropské unii. Jsou zde přiblíženy podmínky rozvoje podnikatelského prostředí a jejich změny v čase, v souvislosti s politickými a ekonomickými změnami nejen v České republice, ale v celém světě.



CÍLE KAPITOLY

Po prostudování této kapitoly budete umět:

- pochopit základní změny v podnikatelském prostředí v České republice,
 - porozumět nastavení podnikatelského prostředí v Evropské unii.
-



KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

Podnikatelské prostředí, podnikatelské prostředí v České republice, podnikatelské prostředí v Evropské unii.

Žádný podnik není v tržním prostředí absolutně izolovaný a vždy je určitými vlivy pozitivně či negativně ovlivněn. Zmiňované prostředí kolem podniku se v čase neustále mění, což je důvodem, proč by se firmy měly pravidelně (nejlépe neustále) zabývat jeho analýzou. První okamžiky, kdy se začaly projevovat dopady odlišných podmínek pro podnikání, se objevují na přelomu 18. a 19. století během průmyslové revoluce.

6.1 Podnikatelské prostředí v České republice

Podnikatelské 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.

6.1.1 VÝVOJ PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ V ČESKÉ REPUBLICE PO ROCE 1989

První, velice nesmělé, pokusy o podnikání v tehdejší Československé republice odstartovaly těsně před rokem 1989, kdy v roce 1988 došlo k nepatrnému uvolnění na trhu plně řízeném státem. Na základě žádosti mohl vydávat příslušný národní výbor v místě bydliště povolení k podnikání. Šlo především o drobné provozovny služeb a některá řemesla.

Vývoj podnikatelského prostředí v České republice

Skutečným milníkem pro volnou a svobodnou podnikatelskou činnost byla listopadová revoluce v roce 1989 a především pak následující rok 1990, kdy se podnikatelské prostředí začalo bouřlivě transformovat – od řízené ekonomiky k běžným tržním mechanismům.

Bylo to však obtížné a nesystematické a ani jinak být nemohlo. S nadsázkou se dá říci, že podnikání ve svých začátcích bylo něco na způsob „hry bez pravidel“. Nadšení z nových možností bylo velké a byrokratická omezení buď nebyla, anebo byla nepoužitelná. Nové malé podnikatelské subjekty vznikaly jednak tzv. „na zelené louce“ (v panelákových bytech, garážích a sklepních prostorech) a jednak díky restitučnímu řízení, kdy se navrácením majetku obnovovaly staré rodinné podniky. Proto se někdy toto období označuje jako „extrémní liberalismus“.

Veškerá legislativa vztahující se k podnikání vznikala a byla přijímána postupně, přičemž docházelo, jak už to u něčeho nově vznikajícího bývá, k různým nepřesnostem a peripetiím (např. na aktuální vývoj reagovala legislativa velmi opožděně, nebyla ujasněna terminologie, pravidla pro legislativní proces byla nedokonalá, podnikatelské prostředí nebylo prakticky ani rámcově organizováno apod.). Prvním podstatným legislativním zásahem do podnikání byl zákon s účinností od 1. května 1990, který přijalo tehdejší Federální shromáždění. Šlo o předchůdce Živnostenského zákona, který byl následně přijat v roce 1992 a od té doby mnohokrát novelizován, což samo o sobě charakterizuje „dramatický“ rozvoj podnikatelského prostředí.

Významným krokem vlády pak bylo v roce 1991 zahájení procesu tzv. „malé privatizace“. Ta byla zaměřena především na terciární sféru - obchody, restaurace, drobné dílny a ojediněle na menší výrobní podniky. Prováděla se výhradně za peníze metodou veřejné aukce. Současně s malou privatizací byla spuštěna tzv. „privatizace velká“, která měla za úkol privatizovat střední a větší podniky všech odvětví, s výjimkou majetku, který byl z privatizace vyřazen (např. majetek státní správy, přírodní zdroje, vybraná zdravotnická a sociální zařízení, pošta). Metody používané ve velké privatizaci byly: dražba, veřejná soutěž, přímý prodej, bezúplatný převod a kuponová metoda. Velká privatizace probíhala ve 2 privatizačních vlnách a skončila v roce 1994.

Nová daňová soustava, která vstoupila v platnost v roce 1993, naprosto změnila procesní i hmotné daňové předpisy a byla dalším důležitým krokem ve vývoji podnikatelského prostředí. Zavedla např. pět spotřebních daní (z uhlovodíkových paliv a maziv, z piva, z vína, z lihu a lihovin a z tabáku a tabákových výrobků), daň z příjmů fyzických a právnických osob a daň silniční. Prvním větším zádrhelem byla měnová krize v roce 1997. Ta způsobila, že velká část podnikatelů nedosáhla na úvěry u bank. Toho využili, v horším případě zneužili, zahraniční podnikatelé, kteří se za relativně malé peníze snažili ovládnout dokonce i některá odvětví.

Jako největší překážku rozvoje podnikání v minulých letech však většina odborníků vidí nefunkčnost soudů. Tato skutečnost je ČR v pravidelných hodnotících zprávách vytýkána ze strany EU v podstatě dodnes. Nebylo nahodilé, že celá řada podniků zkrachovala ne kvůli špatnému podnikatelskému záměru, ale proto, že jejich kapitál zamrzl v nevymahatelných pohledávkách způsobených druhotnou platební neschopností. Jde o situaci, kdy dlužník není schopen splatit své dluhy řádně a včas, tzn. že není schopen dostát svým smluveným závazkům z důvodu insolvence svých odběratelů.

Jedním z neméně důležitých problémů českého podnikatelského prostředí bylo tzv. „tunelování“. Poprvé byl tento termín pravděpodobně použit v ČR v první polovině 90. let 20. století, odkud se pak rozšířil i mimo české prostředí. Vinou nedostatečně rozvinutého a ustáleného právního prostředí dosáhl tento jev v ČR značných rozměrů. Tunelováním se rozumí rozsáhlý finanční podvod, při kterém vedení z firmy ve velkém, avšak tehdy často i legálním způsobem, odčerpá její finanční prostředky do jiných firem, které jsou zpravidla vlastněny stejným managementem. Prostředky nejsou odčerpávány přímo, ale např. prostřednictvím pro tunelovanou firmu výrazně nevýhodných obchodů. V odborném textu se lze setkat s méně expresivním výrazem „vzdalování aktiv“ (anglicky *Asset stripping*).

Druhá polovina 90. let a přelom tisíciletí pak pro ČR znamenala přípravy na vstup do EU. Předstupněm vstupu na jednotný vnitřní trh bylo v roce 1993 podepsání asociační dohody mezi ČR a Evropskými společenstvími. V lednu 1996 ČR podala oficiální přihlášku. To bylo však to „nejjednodušší“. Před samotným přijetím do EU v květnu 2004 musela ČR projít tzv. „přípravným obdobím“. Nejdůležitějším cílem bylo rozsáhlé přizpůsobení českého právního řádu evropskému právu (obnášelo jak úpravy stávajících předpisů, tak zavádění předpisů nových).

6.1.2 VÝVOJ PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ PO VSTUPU ČESKÉ REPUBLIKY DO EVROPSKÉ UNIE

Vstup ČR do EU v květnu 2004 je historickým mezníkem nejen pro další vývoj ČR, ale logicky ovlivnil i další porovnávání českého podnikatelského prostředí, nyní ovšem v kontextu společného trhu. Jak bylo uvedeno výše, již deset let před vstupem platila pro ČR asociační smlouva s EU, která postupně uvolňovala trh a podmínky dovozu a vývozu pro obě strany. Z tohoto pohledu šlo tedy spíše o rozvoj procesu, který byl už nastartován a přinesl s sebou nejednu výhodu.

Největším plusem bylo postupné a úplné otevření trhu EU pro tuzemské firmy. ČR se také stala součástí silného ekonomického celku, který zastupuje zájmy členských zemí jak ve Světové obchodní organizaci (WTO), tak i vůči dalším silným ekonomikám (USA, Čína, Japonsko). Dalším pozitivem tohoto období bylo podstatné snížení daně z příjmu fyzických, ale zejména právnických osob s výhledem dalšího snižování v následujících obdobích. Neustále se také zlepšuje úroveň jednání v obchodním styku z hlediska dodržování úmluv, poctivého a přímého jednání a solidnosti firem. Začala se zlepšovat „kultura“ podnikatelského prostředí, začala se projevovat jeho internacionalizace, začaly se vytvářet kvalitativně vyšší a efektivnější integrační celky.

Součástí každé změny jsou mimo výhod i nevýhody. Ty v tomto období souvisely především s hektickým přijímáním nových zákonů a předpisů (tzv. legislativní smršť) a nejednotným výkladem těchto zákonných norem. Také přizpůsobování (implementace) tuzemské legislativy evropskému právu (tzv. *gold plated* = české zákony a předpisy bývaly totiž mnohdy přísnější než zákony evropské) bylo složité. České podnikatelské subjekty

tak byly i jsou často vystavovány nadbytečné až masivní byrokratické zátěži. Nelze než doufat, že až časem dojde k úplnému sladění legislativ, budou tyto transparentnější a srozumitelnější.

Nadbytečná administrativní zátěž a zbytečná regulace se postupně staly vážnou brzdou rozvoje nejen českého, ale i celoevropského podnikání a znamenají pro podnikatele výraznou časovou a zejména finanční zátěž. Proto musela Evropská komise přistoupit k famózním programům jako „*Cutting Red Tape*“ (snižování nadbytečné administrativy) a „*Better Regulation*“ (snižování, zjednodušování a transparentnost regulace). Jde o velmi náročný, avšak zcela nevyhnutelný proces. Zkoumá se velké množství právních norem vzniklých za dobu existence Evropského společenství. Jako konkrétní případ lze uvést posouzení 8 evropských směrnic týkajících se ochrany spotřebitele s cílem vytvoření jediné normy.

Pokud jde o snižování administrativy, čímž je v českém prostředí pověřeno Ministerstvo průmyslu a obchodu, i zde jde o dlouhodobý proces. Má však už první sympatické výsledky, za které lze např. považovat založení firmy „z jednoho místa“ (v ČR „CzechPoint“) či nový, velmi zjednodušený Živnostenský zákon. Více k těmto změnám je uvedeno v kapitole 2. V evropském kontextu jde příkladně o založení „evropského podniku“, kde jako kapitál postačuje 1 Euro. Přičemž podmínky pro jeho založení a fungování budou ve všech členských zemích stejné a podnikatelsky vstřícné.

S financemi souvisí i přístup k tzv. rizikovému kapitálu (*venture capital*). Jde o financování soukromých podniků formou navýšení jejich základního jmění. Je to partnerství podnikatele a investora, jež je prostředkem pro financování zahájení činnosti společnosti, jejího rozvoje, expanze nebo odkupu. Investor rizikového kapitálu získává dohodnutý podíl základního kapitálu společnosti (akciový kapitál nebo kmenové akcie) na oplátku za poskytnutí potřebného kapitálu. Je vítanou pomocí především pro malé a střední podniky, které mají minimální šanci financovat svůj rozvoj bankovními úvěry.

Další brzdou podnikání je pro české podnikatele zvýhodňování zahraničních firem a investorů na českém trhu (např. formou pobídek, dotací, slev na daních). Největší podpora se navíc ze strany státu dostává velkým a nadnárodním podnikům, které jsou tak lépe schopné vyrovnat se s administrativními nároky, přičemž malé a střední firmy mají situaci velmi komplikovanou. Nemají oporu ve velkém nebo levějším zahraničním kapitálu, administrativní záležitosti řeší menší počet zaměstnanců, a s tím souvisí i méně zkušeností.

V poslední době dochází také k přerozdělování stále větších finančních prostředků prostřednictvím veřejných rozpočtů. Takto nastavený systém však vytváří dostatek příležitostí pro korupční jednání. Dalšími faktory, které podnikatelské prostředí zhoršují, jsou např. zvyšující se minimální mzda, zvýšení základu pro platby zdravotního a sociálního pojištění a celková složitost daňového systému (zejména z pohledu malých a středních podniků) a jeho relativně vysoká administrativní náročnost či nepřiměřený růst cen energií. Nelze opomenout ani nízkou vymahatelnost práva – především s ohledem na vymáhání nezaplacených pohledávek a relativně štedrý sociální systém s nedostatečným tlakem na část obyvatelstva k zapojení se do pracovního procesu. Další z těžkostí, hlavně poslední doby, je

způsob překladu zákonných norem a předpisů do jednotlivých evropských jazyků. Každý jazyk má své danosti, které nelze zcela transformovat do jazyka druhého¹. Zvláště pak např. v oblasti medicíny může při špatném překladu dojít k fatálním chybám.

6.2 Podnikatelské prostředí v Evropské unii

Enterprise Europe Network (sítě EEN) je největší evropská síť pro podporu podnikání a inovací, která MSP poskytuje integrované a vysoce kvalitní služby v podobě informací a obchodní spolupráce. V neposlední řadě zajišťuje i služby pro přenos inovací a technologií na podporu stávajících i nově založených MSP. Posláním sítě EEN je např.:

Podnikatelské prostředí v Evropské unii

- informování podnikatelů o záležitostech týkajících se EU;
- pomoc podnikům při hledání nových obchodních partnerů (zejména v jiných zemích či regionech než daný podnik působí) včetně sjednávání různých (obchodních) setkání;
- pomoc MSP při vývoji nových výrobků a vstupu na nové trhy; poradenství v oblasti technických záležitostí (práva k duševnímu vlastnictví, normy a právní předpisy EU), inovací a získávání rizikového kapitálu;
- objasnění možností financování, které existují v rámci dotačních titulů EU.

Sítě EEN byla poprvé představena začátkem roku 2008 na konferenci v Bruselu. Kontaktní centra sítě se nacházejí ve 27 zemích EU a dalších evropských (např. Island) i neevropských zemích (např. Arménie, Izrael). V celkovém měřítku disponují více jak 500 kanceláři. V ČR pak působí 11 kontaktních center (např. Praha, Brno, Ostrava).

Evropský podnikatelský konzultační panel (EBTP – European Business Test Panel) navazuje na pilotní projekt „*Business Test Panel*“ a jeho snahou je zlepšování a rozvoj konzultačních vazeb s konkrétními podniky. Členství v Panelu je bezplatné, dobrovolné, trvající 3 roky a je iniciativou Evropské komise a členských států EU (národních koordinátorů EBTP). Panel může kontaktovat až 3.000 podniků sídlících na území EU a konzultovat s nimi jejich názory a stanoviska, kdykoli potřebuje posoudit významné legislativní návrhy nebo konkrétní dopady unijních politik na jejich podnikání. Panel EBTP funguje výhradně prostřednictvím internetu. Názory zúčastněných firem jsou tak zjišťovány a zaznamenávány on-line do elektronického dotazníku. Národním koordinátorem pro ČR se stalo MPO. Panel EBTP je součástí plánu EU tzv. „*Better Regulation*“, který byl zahájen v polovině roku 2002 a který je klíčovou složkou kampaně EU za přeměnu Evropy na nejdynamičtější ekonomiku s nejvyšší konkurenceschopností v celosvětovém měřítku.

Evropská investiční banka (EIB - European Investment Bank) je autonomní organizací, která poskytuje finanční kapitál k podpoře ekonomické politiky EU. Podporuje zejména projekty soustředující se na regionální rozvoj, ochranu životního prostředí nebo racionální využití zdrojů. Jde o neziskovou banku poskytující dlouhodobé úvěry na projekty kapitálových investic (především do dlouhodobých aktiv), avšak neposkytující do-

tace. Jejím vlastníkem jsou členské státy EU. Státy společně upisují kapitál banky na základě klíče, jenž odráží jejich hospodářský význam v Unii. EIB nevyužívá žádné prostředky z rozpočtu EU, nýbrž se samofinancuje prostřednictvím půjček na finančních trzích. Projekty, do kterých banka investuje, jsou pečlivě vybírány na základě 3 kritérií: musí přispívat k dosahování cílů EU; musí být ekonomicky, finančně a technicky smysluplné a šetrné k životnímu prostředí a měly by přitahovat další zdroje financování.

Evropská banka pro obnovu a rozvoj (EBRD - The European Bank for Reconstruction and Development) pomáhá zemím střední a východní Evropy a zemím bývalého SSSR při jejich přechodu na tržní ekonomiku. Kromě evropských zemí jsou členy mj. USA, Austrálie, Egypt či Japonsko a z institucí pak Evropská investiční banka. Investice, které banka poskytuje obvykle společně s dalšími soukromými investory, jdou ze zhruba 70 % do soukromého sektoru a 30 % jde do sektoru veřejného (půjčky a investice např. na rozvoj soukromého podnikání, privatizaci či restrukturalizaci státních firem).



OTÁZKY

- 1. Mezi regiony s nadprůměrnou kvalitou podnikatelského prostředí patří**
 - a. Praha
 - b. Středočeský kraj
 - c. Moravskoslezský kraj
- 2. Autonomní organizace, která poskytuje finanční kapitál k podpoře ekonomické politiky EU, se nazývá**
 - a. Evropská banka pro obnovu a rozvoj
 - b. Světová banka
 - c. Evropská investiční banka
- 3. Specifikujte vývoj podnikatelského prostředí v České republice od roku 1989 do současnosti.**



SHRNUTÍ KAPITOLY

V mezinárodním hodnocení Česká republika dlouhodobě není hodnocena vůbec pozitivně, v rámci členských států OECD patří dokonce k nejhorším. Přestože hodnotící indexy nemusejí vždy přesně odrážet reálný stav, jelikož málokdy zahrnují veškeré důležité oblasti, je třeba tento nedobrá výsledek vnímat. Jedná se totiž o pohled, kterým ČR vnímají zahraniční odborníci a který může být velice blízký důležitým zahraničním investorům.

Kvalita podnikatelského prostředí v České republice vykazuje významnou závislost na populační velikosti regionálních center, přičemž nejvýznamnější rozdíly 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.

ODPOVĚDI



1a, 2c

7 PODNIKATELSKÉ PROSTŘEDÍ NADNÁRODNÍCH KORPORACÍ



RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

Kapitola seznamuje čtenáře s podnikatelským prostředím nadnárodních korporací. Téma této kapitoly je zaměřeno jak na externí prostředí, tak na interní prostředí, 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 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.

DEFINICE

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).

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 navrhují 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.

7.1 Strategické 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'Donell, 2000), kontrole (Bjorkman et al., 2004), investičním rozhodnutím (Luo 2003) a marketingu (Hewett et al. 2003). Pojetí vztahů mezi centrálou a pobočkami

Typy nadnárodních podniků

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:

- **Mezinárodní (international) podnik** – v tomto případě není podnik zastoupen ve všech hlavních regionech. Zahraniční pobočky jsou obvykle jen přívěsky 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.

7.2 Způsoby organizace nadnárodních podniků

Organizační faktory představují proměnné úzce spojené s podnikem, které působí na internacionalizaci podnikatelských aktivit.

Výzkumy a studii byly vymezeny tři základní skupiny organizačních faktorů:

- charakteristiky top manažerského týmu;
- zdroje podniku;
- podnikové specifické proměnné.

Přizpůsobení organizační struktury je nezbytným krokem při implementaci zvolené mezinárodní strategie. Organizační struktura podniku musí být přizpůsobena zvolenému modelu internacionalizace, proto aby mohly být naplněny stanovené strategické cíle. To znamená, že organizační struktura musí být v souladu se strategií, jinak může dojít k závažným rozporům. Z pohledu organizace mezinárodních aktivit lze specifikovat několik typických způsobů organizace, jedná se o:

- tuzemské organizační struktura s exportním oddělením;
- tuzemská organizační struktura se zahraničními organizačními jednotkami.

7.2.1 TUZEMSKÁ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA S EXPORTNÍM ODDĚLENÍM

Tuzemská organizační struktura s exportním oddělením je typická pro malé podnikatelské subjekty začínající s mezinárodními aktivitami. Tyto podniky často využívají služeb exportních organizací, exportních společenství a exportních reprezentantů.

Exportní organizace běžně fungují jako pobočka výrobců. Tyto organizace obvykle zajišťují zakázku pro určitý produkt výběrem vhodného trhu, distribučního kanálu a propagační kampaně. Exportní organizace operují na smluvním vztahu jako agent exportu. Většina těchto podniků se specializuje na určité produkty, funkce nebo tržní oblast.

Reprezentační kanceláře v zahraničí umožňují propagovat a reprezentovat mateřskou společnost působící na domácím trhu. Kancelář není samostatnou právnickou osobou. Jejím úkolem je pouze sjednávat kontakty, poskytovat konzultační služby a propagovat podnik. Ve většině případů ani nemůže uzavírat obchodní smlouvy nebo jinak obchodně zastupovat podnikatelských subjekt.

Exportní společenství provádějí podobné operace jako exportní organizace, ale jsou založeny spíše na poptávce než na nabídce produktů. Snaží se zjistit, jaké produkty požadují zahraniční spotřebitelé a na základě tohoto zjištění je určena nabídka pro zahraničí. Exportní společenství je v podstatě sdružení producentů, kteří spolupracují s cílem proniknout na zahraniční trhy. Exportní společenství je možno definovat jako dobrovolné svazky na exportu zainteresovaných podniků se stejným nebo se doplňujícím sortimentem. Právně

a hospodářsky i nadále samostatné členské podniky přenášejí všechny nebo některé exportní funkce na centrální exportní orgán, který provádí obchody buď vlastním jménem, nebo jménem příslušného členského podniku. Exportní společenství se vytvářejí buď natrvalo, nebo jen na určitou dobu. Exportní společenství jsou vhodná zejména pro menší podniky nebo pro takové, které mají jen malý objem exportu. Členské podniky si ušetří náklady a snižují exportní riziko.

Exportní reprezentanti představují běžné obchodní organizace typu zprostředkovatele nebo prostředníka. Mezi exportní reprezentanty patří například:

- *Kombinovaný exportní manažer* vystupuje jako exportní oddělení pro malé exportéry nebo větší producenty s malým zahraničním prodejem. Manažer operuje na základě zplnomocnění (komisionářství).
- *Exportní obchodní firma* (exportní obchodník, komisionář) nakupuje a prodává na svůj vlastní účet a přebírá veškerou zodpovědnost za export produktů. V této situaci producenti nemají kontrolu nad prodejními aktivitami svých produktů na zahraničních trzích a zároveň jsou závislí na exportním obchodníkovi za export svých produktů.
- *Exportní broker* je subjekt, který propojuje (dává dohromady) zahraničního kupujícího a tuzemského producenta s cílem exportního prodeje a získává provizi za realizaci kontaktu, jehož výsledkem je prodej.
- *Exportní obchodní dům* zastupuje své klienty, ale neprovádí samotné nákupy a hledá pro své klienty ty nejlepší nákupy a prodeje.
- *Obchodní společnosti* jsou velké zahraniční společnosti angažované v exportu a importu. Nakupují produkty na svůj účet v zahraničí a provádí export nakoupeného zboží do své země.

7.2.2 TUZEMSKÁ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SE ZAHRANIČNÍMI ORGANIZAČNÍMI JEDNOTKAMI

K lepšímu přístupu na zahraniční trhy a rozvoji mezinárodních podnikatelských aktivit si podniky v zahraničí vytvářejí organizační jednotky, jako jsou zahraniční přidružené společnosti (subsidiary company) nebo zahraniční pobočky/organizační složky (branch office). Tyto organizační jednotky mají určitou autonomii v rozhodování a jeví se jako poměrně efektivními.

ZAHRANIČNÍ PŘIDRUŽENÁ SPOLEČNOST

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. Mezi zahraničními přidruženými společnostmi Deresky (2007) rozlišuje filiálky a dceřiné společnosti. O **filiálku** (associate, affiliate) se jedná v případě 10 až 50% podílu mateřské společnosti.

O **zahraniční dceřiné společnosti** hovoříme tehdy, jestliže je u nich vlastnický podíl mateřské společnosti 50% nebo větší. Zahraniční dceřiné společnosti nejčastěji fungují na principu profit centra, což znamená, že dceřiná společnost je hodnocena na základě vytvořeného zisku a návratnosti vložených prostředků. Přičemž zahraniční dceřiné společnosti mohou mít charakter výrobní, prodejní nebo servisní.

Dceřiné společnosti můžeme rozdělit podle úrovně potřeby lokální citlivosti a stupně integrace s mateřskou společností do čtyř typů, jak ukazuje Obrázek 13. 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.

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

Obrázek 13: Rozdělení dceřiných společností

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.

ZAHRANIČNÍ POBOČKA

Zahraniční pobočka (branch) je část společností 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.

MEZINÁRODNÍ DIVIZE

V další fázi prohlubování mezinárodní expanze se často podniky rozhodují o vytvoření mezinárodních divizí, které vznikají seskupením zahraničních dceřiných společností. 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. V podstatě tvorbou divizí se začíná pomalu, ale jistě vytvářet globální strategie podniku. Vedení mezinárodní divize (Jeannot a Hennessey, 1988), které odpovídá za efektivnost zahraničních aktivit, je přímo podřízeno výkonnému řediteli společnosti. Mezinárodní divize jsou organizovány buď po linii funkcionální, produktové nebo geografické.

Globální funkcionální divizionální struktura je vytvořena na základě nosných funkcí podniku (jako je například marketing, výroba, finance, řízení lidských zdrojů apod.). Mezinárodní operace jsou integrovány do těchto aktivity a odpovědností jednotlivých oddělení je, aby získaly fungující specializaci a úspory z rozsahu. Tato forma organizace mezinárodních aktivit je velmi typická pro malé podniky s vysoce centralizovaným systémem. Jedná se o efektivní velmi efektivní přístup pro produkty a produktové řady využívající podobnou technologii nebo pro obchodní aktivity určené úzké skupině zákazníků. Výsledkem je vysoká míra integrace produkce výrobků a systému obsluhy podobných trhů.

Globální produktová divizionální struktura vzniká jako reakce na rostoucí diverzifikaci produktů a produktových řad. Jednotlivé produkty nebo produktové řady jsou reprezentovány samostatnými divizemi. Každá takováto divize má svého top manažera (nebo generálního ředitele), který je zodpovědný za produkci daného produktu a jeho prodej. Značnou výhodou této struktury je zvýšení tržní koncentrace, zvýšení míry inovace a zvýšené schopnosti reakce na nové příležitosti v podnikovém prostředí.

Globální geografická divizionální struktura patří k nejčastějším formám organizace mezinárodních podnikatelských aktivit. Divize jsou uspořádány podle geografických regionů. Každý region má na starosti regionální manažer, který je zodpovědný za realizaci aktivit a výkonnost podniku v daném regionu. Velmi často jsou za regionální manažery dosazováni místní manažeři, kteří znají místní trh a jeho specifika.

Globální divizionální maticová struktura představuje hybridní organizační strukturu s překrývající se odpovědností, tj. s funkcionální strukturou. Maticová struktura vlastně kombinací geografické struktury podporující jak globální integraci, tak lokální odpovědnost. Kombinace těchto dvou struktur umožňuje využít výhody dovedností a zkušeností manažerů skrz funkcionální a divizionální struktury. V maticové struktuře je odpovědnost vedena jak ve směru vertikálním, tak ve směru horizontálním.

7.3 Management nadnárodních podniků

Management nadnárodních podniků, **mezinárodní management**, představuje proces aplikace manažerských konceptů a technik v mezinárodním prostředí. Mezinárodní management představuje část nauky o managementu, která se zabývá procesem plánování, organizování, vedení a kontroly lidí pracujících v organizaci provádějící operace na mezinárodní bázi s cílem dosáhnout stanovených cílů. Mezinárodní management se zabývá vedením mezinárodních podniků, ve kterých globální management a interkulturní kompetence vedoucích pracovníků hrají významnou roli. Vznik této oblasti je spojen s rozvojem procesu internacionalizace, který vyžaduje volný pohyb pracovníků mezi regiony a státy. Mezinárodní management se snaží pochopit rozdíly a specifika mezinárodního podnikatelského prostředí (jako jsou kulturní, politické a ekonomické), se kterými se manažeři setkávají při řízení mezinárodních aktivit podnikatelských subjektů.

Mezinárodní management obvykle zahrnuje manažery řídící jeden nebo více mixů manažerských rozhodnutí přes národní hranice. Mezinárodní management také může být popsán jako proces vývoje a implementace efektivních manažerských principů a praktik po celém světě k zajištění dlouhodobě udržitelné konkurenční výhody mezinárodní organizace. Mezinárodní management realizuje širší přístup k aplikaci základních manažerských principů a koncepcí, které by bylo možné vystopovat zpět do rané podoby manažerských teorií a modelů. Přijetím těchto základních principů řízení k širšímu pojetí, je možné pochopit, co manažeři realizují, když řídí mezinárodní organizaci, operující v mezinárodním prostředí.

Mezinárodní management můžeme definovat jako dosažení organizačních cílů účinně a efektivně, v mezinárodním prostředí prostřednictvím manažerských aktivit plánování, organizování, vedení lidí a kontroly zdrojů organizace. Takto pojatá definice mezinárodního managementu věnuje pozornost akcím (vstupy) manažerů, výsledkům (výstupy) manažerů a mezinárodnímu podnikatelskému prostředí. Z takto pojatého pojetí mezinárodního managementu vyplývají tři významné oblasti vyžadující mimořádnou pozornost:

- Funkce managementu: plánování, organizování, vedení a kontrola;
- Dosahování cílů organizace účinně a efektivně;
- Mezinárodní kontext podnikatelských aktivit.

Řízení mezinárodních podnikatelských aktivit je komplikovanější než řízení čistě tuzemských podnikatelských aktivit, jelikož řízení mezinárodních podnikatelských aktivit zahrnuje řízení skrz různé země, regiony různými způsoby. Mezinárodní manažeři operují v prostředí různorodé pracovní síly. Pracovní síla je mnohem rozmanitější v závislosti na věku, vyznání víry, náboženství, etnického pozadí nebo pohlaví. Také politické, socio-kulturní a legislativní praktiky se mohou výrazně lišit a dále země se mohou významně lišit v úrovni ekonomického rozvoje. Mezinárodní manažeři musí být citliví nejenom k těmto diferencím, ale také musí přijmout vhodné principy řízení pro vyrovnání se s nimi.

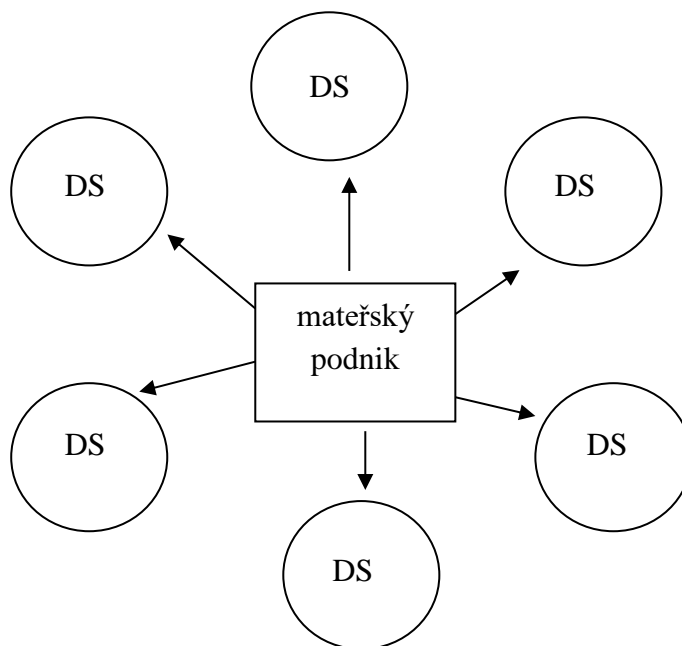
7.3.1 MANAŽERSKÉ PŘÍSTUPY K ŘÍZENÍ NADNÁRODNÍCH PODNIKŮ

*Model
EPRG*

Mezinárodní manažeři potřebují přistupovat ke svým podnikatelským aktivitám z mezinárodního a globálního hlediska. Mezinárodní manažeři musí pochopit jejich podnikatelské prostředí a funkční vztahy, a najít nejlepší způsob realizace mezinárodních podnikatelských aktivit, který nemusí být totožný s řízením na tuzemském trhu. Organizace po celém světě nyní chápou potřebu rozvoje dovedností, schopností a znalostí jejich manažerů, aby byli schopni efektivně konkurovat na mezinárodním trhu. Je nezbytné rozvíjet dovednosti a znalosti manažerů odpovědných za realizaci mezinárodních aktivit prostřednictvím studia principů a technik mezinárodního managementu. A samozřejmě je velký důraz kladen na aplikaci těchto poznatků do podnikatelské praxe.

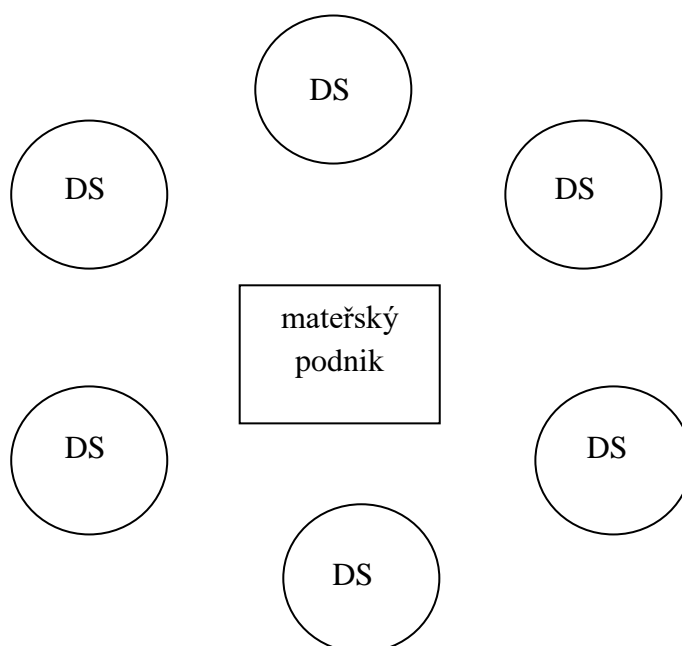
V souvislosti s manažerským týmem a jeho charakteristikami je nutno zmínit manažerský styl používaný pro internacionalizaci podnikatelských aktivit. Model EPRG, jehož autorem je Howard Pelmutter, vychází z předpokladu, že rozhodování o internacionalizaci podnikatelských aktivit záleží do značné míry 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 (Zadražilová, 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 14.



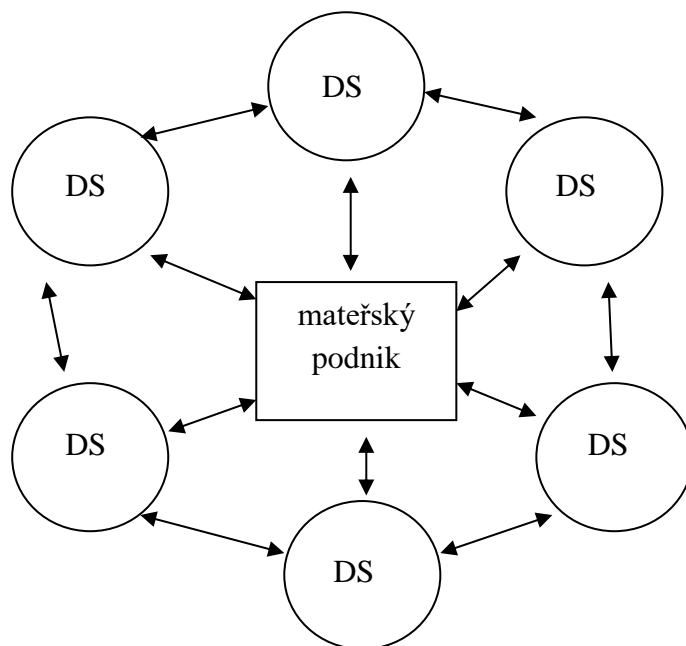
Obrázek 14: Grafické zobrazení etnocentrického manažerského stylu

- **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 15. Vytvořený zisk obvykle je plně reinvestován v zemi, kde dceřiná společnost podniká.



Obrázek 15: Grafické zobrazení polycentrického manažerského stylu

- **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 16. 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 16: Grafické zobrazení geocentrického manažerského stylu

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

7.3.2 GLOBÁLNÍ MANAGEMENT, CROSS-CULTURAL MANAGEMENT, INTERKULTURNÍ MANAGEMENT

Globální trh představuje množství ziskově orientovaných podnikatelských aktivit realizovaných přes mezinárodní hranice. **Koncepce globálního managementu**, z pohledu mezinárodních a multinárodních podniků, je chápána jako koncepce vytvářející široké spektrum (rozpětí) demokratizace a rozvoje pro málo rozvinuté země, a samozřejmě dobré trendy pro business a tvorbu zisku. Globální management vytváří mnoho příležitostí, které převažují nad hrozbami, pro rozvoj a expanzi podniků do celého světa.

Cross-cultural management je poměrně mladá část managementu a její rozvoj je spjat s rozvojem mezinárodních podnikatelských aktivit. Cross-cultural management se snaží pochopit diversitu světa a kulturní rozdíly mezi jednotlivými regiony a zeměmi. Dále se

zabývá problematikou vlivu kulturních rozdílů na lidské chování v souvislosti s realizací podnikatelských aktivit.

Interkulturální management se zaměřuje na řízení pracovních sil působící v kulturně odlišném provozním kontextu. Interkulturální management se tedy zaměřuje na efektivní řízení rozmanitých skupin lidí. Rozmanitost je dána variantností v etnicitě a odlišné národnosti. Interkulturální management je procesem koordinovaných aktivit pracovníků, který vede k efektivnímu dosahování cílů organizace a který respektuje různé kultury jejích členů. Tato oblast managementu je ve zvláštním zájmu manažerů z podniků působících mezinárodně, v různých regionech a zemích. Interkulturální management vidí kulturu jak v organizaci, tak z vnějšího pohledu, mající vliv na organizaci z externího podnikatelského prostředí.

7.3.3 INTERKULTURNÍ PŘÍSTUP

Management se vždycky bude lišit podle oblasti světa. Je to dáno vývojem společnosti, v té které lokalitě a chápáním světa v těchto lokalitách. V této souvislosti mluvíme o interkulturálním managementu, nebo také managementu napříč kulturami. Rozdíly v kulturních standardech různých národů se stávají zdrojem mnoha významných lidských nedorozumění a často i bariérou vzájemné spolupráce.

Interkulturální přístup by měl respektovat různé kultury a skutečně realizovat tato opatření:

- dobře poznat a pochopit cizí kulturu;
- cizí kulturu respektovat v její odlišnosti a specifičnosti;
- vytvářet ve vztahu k cizím kulturám vstřícné kroky.

Zapojováním se firem do mezinárodního podnikání vede k intenzifikaci mezinárodních kontaktů, při které dochází k setkávání s různými národními kulturami především prostřednictvím zaměstnanců, obchodních partnerů, místních podniků a organizací. Kromě jiných znalostí manažerů v souvislosti s mezinárodními podnikatelskými aktivitami, vzrůstá v posledních letech význam znalostí o jiných kulturách. Znalosti o jiných kulturách umožňují do značné míry předvídat reakci druhé strany a zároveň podstatně snižují možnost nepříjemných překvapení. Antropologové, sociologové a odborníci na oblast mezinárodních vztahů analyzují takové faktory jako je spokojenost s prací, pracovní role, interpersonální pracovní vztahy sloužící k identifikaci klastrů zemí, které zpřesňují (přibližují) kulturní hodnoty ovlivňující obchodní praktiky.

Odlišné hodnotové preference a způsoby jednání představitelů různých národních kultur způsobují specifické problémy v řízení podniku, které mohou být zvládnuty formováním podnikové kultury a s ní související celkové podnikové strategie. Při formování podnikové kultury a podnikové strategie působících na mezinárodních trzích vystupuje do popředí problém vzájemného vztahu národní a podnikové kultury. Národní kultura je především

nositelem základních kulturních vzorců, které mohou výrazně ovlivňovat charakter a podobu podnikové kultury. A zároveň národní kultura ovlivňuje jednání lidí přímo, pomocí mechanismů socializace. Protože podniková kultura vychází z prostředí dané země, je potřeba zvážit, do jaké míry je jednání zaměstnanců ovlivňováno kulturním a sociálním prostředím, v němž se podnik nachází.

Výrazné odlišnosti jednotlivých národních kultur v podniku, které jsou snadno a přehledně identifikovatelné se nazývají **interkulturní dimenze**. Interkulturní dimenze, které významně modifikují interpersonální percepci a ovlivňují oboustranné pochopení a porozumění mezi spolupracovníky (zaměstnanci), mohou podstatně ovlivnit pozitivně nebo negativně úspěch v mezinárodním podnikání. Studium a pochopení těchto kulturních odlišností může přinést úsporu času a celkových nákladů. Studiu interkulturních dimenzí a jejich vlivu na podnikání mezinárodních podniků se zabývá celá řada odborníků. Mezi nejvýznamnější osobnosti v oblasti studia interkulturních dimenzí můžeme zařadit holanďana Geerta Hofsteda, američana Edwarda T. Halla, holanďana Fonsa Trompenaarse a francouze Jacquesa Demorgona.

INTERKULTURNÍ DIMENZE – GEERT HOFSTEDE

Geert Hofstede identifikoval na základě korelačně statistického a faktorově analytického vyhodnocení čtyři základní kulturní dimenze, které vyjadřují nejobecnější úroveň kulturních rozdílů mezi zeměmi. Kulturní rozdíly vyjádřené v těchto (pomocí) kulturních dimenzích vedou k odlišnému pojetí základních parametrů života lidí a výrazně ovlivňují oblast práce a managementu. *Rozpětí moci v hierarchii* vyjadřuje, do jaké míry jsou v určité kultuře akceptovány mocenské poměry. *Individualismus/kolektivismus* vyjadřuje, do jaké míry se členové určité kultury definují (vnímají, cítí být) jako součást sociální společenosti a do jaké míry se cítí být jí zavázáni. *Vyhýbání se nejistotě* vyjadřuje do jaké míry nejasné a víceznačné situace vyvolávají v určité kultuře nejistotu a obavy. *Maskulinita/feminita* vyjadřuje, do jaké míry jsou v určité kultuře od sebe oddělovány mužské a ženské role a do jaké míry jsou pevně stanovené. *Dlouhodobá orientace* vyjadřuje do jaké míry je v určité kultuře oceňováno dlouhodobé myšlení.

INTERKULTURNÍ DIMENZE – EDWARD T. HALL

Edward T. Hall (1985, 1990) vycházel při definování kulturních dimenzí z antropologického základu a snažil se identifikovat základní dimenze lidského soužití, se kterými se musí potýkat lidé všech kultur. Podle Halla jsou základními kulturními dimenzemi prostor, čas a komunikace. Přičemž s ohledem na tyto dimenzí je každá kultura nucena vyvíjet určité standardy jednání.

Na základě dimenze času rozlišuje Hall kultury s monochronním a polychronním vnímáním času. V *monochronně orientovaných kulturách* představuje ubíhající čas lineární osu, na které musí být umístěna jednání uskutečňující se v zamýšleném pořadí. Na členy v monochronně orientovaných kulturách jsou kladeny vysoké požadavky na plánovací

schopnosti a spolehlivost jedinců a společenských systémů. Typická je nízká míra tolerance vůči časovým kolizím a přerušování jednání. V *polychronně orientovaných kulturách* mohou probíhat různá jednání nebo aktivity v jednom okamžiku. V těchto kulturách jsou kladeny na členy vysoké požadavky na časovou flexibilitu a existuje přiměřeně vysoká tolerance vůči časovým kolizím a přerušování.

Na základě dimenze komunikace rozlišuje Hall nízký (slabý) komunikační kontext a vysoký (silný) komunikační kontext. Přívlastky nízký a vysoký posuzují rozsah, v jakém se při komunikaci používá nonverbální kontext. *Kultury s nízkým kontextem* jsou typické snahou vyjádřit všechny relevantní informace v komunikaci explicitně, přímo, tak, aby posluchači zbylo co nejméně prostoru pro vlastní dodatečnou interpretaci. V *kulturách s vysokým kontextem* (doprovázené implicitní a nepřímou komunikací) je kontext komunikační situace (atmosféra, neverbální signály apod.) vnímán jako podstatná součást komunikace, v nichž je obsažena podstatná část sdělení. To, co je skutečně slovně vyjádřeno, je doprovázeno implicitní a nepřímou komunikací a mnohoznačných obrazných přirovnání a náznaků.

INTERKULTURNÍ DIMENZE – FONS TROMPENAARS

Fons Trompenaars vytvořil vlastní model kulturních dimenzí, které mají vliv na uvažování a sociální chování příslušníků jednotlivých kultur. Podle této teorie vznikají kulturní rozdíly ve třech základních oblastech lidského života: v postoji lidí k času, v postoji lidí k přírodě, v postoji lidí k ostatním lidem. Na základě těchto tří oblastí lidského života rozlišuje Trompenaars 7 kulturních dimenzí. Jedna z dimenzí „individualismus/kolektivismus“ je stejně popsána jako Hofstedem.

Do oblasti „*postoj lidí k ostatním lidem*“ patří následující čtyři dimenze:

- *Universalismus/partikularismus* vyjadřuje, do jaké míry se v určité kultuře vychází z toho, že je možné stanovit všeobecná pravidla lidského soužití a že je možné jejich dodržování za všech okolností požadovat a prosazovat.
- *Neutralita/afektivita* vyjadřuje do jaké míry je v určité kultuře obvyklé vyjádřit silné pocity ve veřejných situacích.
- *Specifičnost/difúznost* vyjadřuje jakým způsobem je v určité kultuře jiným lidem poskytován přístup k vlastní osobě.
- *Dosažený status/připisovaný status* vyjadřuje, jak člověk získává v určité kultuře společenský status.

S ohledem na *postoj lidí k přírodě* rozlišuje Fons Trompenaars tyto kultury:

- v kulturách ve kterých se *lidé snaží přírodu kontrolovat* je příroda považována za moc na člověku nezávislá, se kterou člověk svádí neustálý boj;
- u kultury v nichž se *lidé snaží žít v souladu s přírodou*, člověk se považuje za součást přírody, které se musí pokusit přizpůsobit tak, aby s ní mohl žít v souladu.

S ohledem na **postoj lidí k času** rozlišuje Fons Trompenaars tři formy kultury:

- *kultury orientované na minulost* považují minulost za nejdůležitější časovou formu, kterou se snaží člověk opatrovat, předávat ji novým generacím a nechávat ji, aby ovlivňovala budoucnost;
- *kultury orientované na budoucnost* považují za nejdůležitější realizace budoucích cílů, které musí být tím více tlačeny dopředu, čím více už bylo dosaženo;
- *kultury orientované na přítomnost* považují za důležité především uznání současného okamžiku.

INTERKULTURNÍ DIMENZE – JACQUES DEMORGON

Jacques Demorgon vytvořil model kulturních dimenzí na základě možných lidských způsobů jednání.

- **Konsekutivní/simultánní organizace jednání:** Při *konsekutivní organizaci* jednání se člověk soustředí na jeden úkol a plní ho krok za krokem. Přičemž každý nový krok začne teprve tehdy, když ten předchozí je definitivně splněn. Při *simultánní organizaci* jednání se člověk snaží řešit několik úkolů najednou a akceptuje proto nedostatky, které mohou při jednotlivých jednáních vzniknout.
- **Koncentrovaná pozornost/rozptýlená pozornost:** *Koncentrovaná pozornost* je taková pozornost, která se soustředí pouze na málo věcí, zato velmi přesně a intenzivně. *Za rozptýlenou pozornost* se považuje taková, kdy pozorovatel vnímá velmi mnoho aspektů jedné situace, ale ne velmi přesně.
- **Explicitní komunikace/implicitní komunikace:** *Explicitní komunikace* je typická snahou pomocí obšírného výkladu všech relevantních informací co možná nejjednoznačněji. Při *implicitní komunikaci* zůstává mnoho nevysloveného, co je třeba odvodit z kontextu rozhovoru, ke kterému samozřejmě patří také vztah mezi komunikujícími partnery.
- **Objektivní vyjadřování/subjektivní vyjadřování:** U *objektivního vyjadřování* mluvčí abstrahuje velmi silně od své osoby a mluví především o vnějších skutečnostech, které se snaží prezentovat co možná nekorektněji. Při *subjektivním vyjadřování* je sám mluvčí hlavním obsahem komunikace a snaží se zprostředkovat svůj vlastní, osobní pohled nebo názor co možná nejobsáhleji a nejnázorněji.
- **Orientace na úkol/orientace na lidi:** V případě *orientace na úkol* jsou to samy skutečnosti, které motivují člověka k jednání. Při *orientaci na lidi* jedná člověk proto, že splnění určitého úkolu má např. určitou souvislost s důležitými osobami.
- **Vnější autorita/vnitřní autorita:** V případě *vnější autority* závisí vyřízení určitého úkolu na tom, zda existují osoby, které díky své pozici ve vnější hierarchické struktuře mohou splnění určitého úkolu nařídit, mohou na jeho plnění dohlížet, kontrolovat ho a posuzovat. V případě *vnitřní autority* se úkoly řeší i tehdy, když neexistuje žádná z vnějšku stanovená osoba, která dohlíží na vyřizování úkolů.
- **Rozhodování orientované na dissensus/rozhodování orientované na konsensus:** *Dissensusem* (názorovou různorodostí) je míněno oponující chování, které může

být reakcí na hierarchicky silné role jednotlivých odpovědných osob. Při způsobu rozhodování orientovaného na konsensus jsou od začátku přednášeny pouze realistické, realizovatelné myšlenky.

- **Odpovědnost vázána na jednotlivé osoby/spoluodpovědnost:** V případě *odpovědnosti vázané na jednotlivé osoby*, nesou osoby odpovídajícím všechny důsledky. V případě *spoluodpovědnosti* a spolurozhodování se osoby, které nesou odpovědnost, snaží do svých rozhodování zapracovat také názory těch, jichž se tato rozhodování týkají.
- **Negativní hodnocení/pozitivní hodnocení:** V případě *negativního hodnocení* přistupují lidé k organizacím především s určitou skepsí, odmítáním nebo dokonce odporem, protože od nich neočekávají pro sebe nic dobrého. V případě *pozitivního hodnocení* jsou instituce a organizace považovány za něco pozitivního, co může jednotlivcům přinést identifikaci, smysl a bezpečnost.

K realizaci těchto opatření a překonávání interkulturních rozdílů se v současné době nastavují interkulturní kompetence. **Interkulturní kompetence** představuje schopnost vstupovat do interkulturních nebo přímo multikulturních sociálních situací, schopnost pochopit je v existujících kulturních dimenzích, schopnost přiměřeně je zvládat a v jejich kontextu úspěšně řešit věcné úkoly.

Do oblasti interkulturních kompetencí lze zahrnout:

- poznání a pochopení cizí kultury v jejím fyzickém a systémovém rozměru;
- poznání a pochopení kulturních standardů cizí kultury (sociálních hodnot, norem a vzorců jednání);
- zvládnutí existence dvou různých kulturních vlivů v jedné osobě a ve vazbě na reprezentanta druhé kultury;
- zobecnění a vytvoření účinného souboru taktik a strategií pro poznání, pochopení a komunikaci s dalšími cizími kulturami.

Interkulturní manažerská kompetence je vzájemně závislá s dalšími manažerskými kompetencemi, strategickou, individuální, sociální a odbornou kompetencí, které významně podporují úspěšné působení manažera v mezinárodním prostředí. Pod **pojmem strategická kompetence** je chápáno finanční řízení, řízení rizik, znalostí, organizační schopnosti, schopnost řešit problémy, rozhodování a synergie. **Individuální kompetence** představuje schopnost vlastní motivace, sebeorganizování, kontroly situace, odolnost vůči stresu, optimistický přístup a schopnost sebekritiky. **Sociální kompetencí** je chápána schopnost týmové spolupráce, přizpůsobení se, komunikace, empatie, tolerance a řídicí schopnosti. **Odborná kompetence** předpokládá schopnost aplikace získaných znalostí z oboru, o řízení podniku, moderních komunikačních technologiích a mezinárodní pracovní zkušenost.

7.4 Podnikatelské prostředí nadnárodních korporací

Externí prostředí představuje prostředí mimo podnik, který působí na podnik zvnějšku. V případě mezinárodních aktivit, dochází k rozlišení externího prostředí na úroveň světového hospodářského prostředí (nebo také světové ekonomiky), úroveň prostředí národního státu (tuzemského nebo zahraničního) a úroveň odvětví a trhu. Prostředí národního státu, odvětví a trhu bylo popsáno v předchozích kapitolách. Tato kapitola se zaměřuje na prostředí světové ekonomiky.

Světová ekonomika je chápána jako ekonomickopolitická polycentrická soustava složená z různých relativně výrobně uzavřených a ekonomicky samostatných státních celků, (Cihelková a kol, 1997). 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.

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**. Mezi subjekty mikroekonomického typu patří především nadnárodní podniky, ale můžeme zde zařadit i ostatní podnikatelské subjekty bez ohledu na jejich velikost.

Subjekty světové ekonomiky jsou mezi sebou provázány vazbami, mezinárodními ekonomickými vztahy, které mají formu pohybu zboží a služeb, pohyb u kapitálu, pohyb vědecko-technických znalostí a pracovních sil. Pomocí těchto vazeb dochází k vzájemným interakcím mezi jednotlivými subjekty i k interakcím každého prvku z nich se světovým hospodářstvím jako celkem. Subjekty světové ekonomiky jsou mezi sebou provázány vazbami, přičemž světová ekonomika vystupuje vůči těmto subjektům jako vnější prostředí



OTÁZKY

1. **Těžiště činnosti nadnárodních společností spočívá především v oblasti výroby, v orientaci na budování zahraničních filiálek prostřednictvím vývozu kapitálu ve formě přímých zahraničních investic. Tvrzení je**
 - a. pravdivé
 - b. nepravdivé

2. **Manažerský styl, který se snaží maximálně přizpůsobit podmínkám zahraničních trhů ve všech směrech, se nazývá**
 - a. etnocentrický
 - b. polycentrický
 - c. regiocentrický

 3. **O zahraniční dceřiné společnosti hovoříme tehdy, jestliže je u nich vlastnický podíl mateřské společnosti**
 - a. 50% nebo větší
 - b. minimálně 40%
 - c. minimálně 10%
-

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 zahraniční dceřiné společnosti, filie, 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.

ODPOVĚDI



1a, 2b, 3a

LITERATURA

ANDO, K., 2005. *Japanese Multinationals in Europe: A Comparison of the Automobile and Pharmaceutical Industries*. Cheltenham: Edward Elgar.

ASTRACHAN, J. H. and M. C. SHANKER, 2003. Family business's contribution to the US economy. A closer look. *Family business review*, **16**(3), 211-219.

BARTLETT, C. and S. GHOSHAL, 1989. *Managing across Borders*. Boston: Harvard Business School Press.

BENCSIK, 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>.

BENEŠ, V. a KOLEKTIV, 2004. *Zahraníční obchod. Příručka pro obchodní praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004.

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.

BLAŽEK, J. a D. UHLÍŘ, 2002. *Teorie regionálního rozvoje: nástin – kritika – klasifikace*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2002.

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.

CIHELKOVÁ, E. A KOL., 1997. *Světová ekonomika - základní nárys a nový vývoj*. Praha: ETC Publishing.

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.

DUNNING, J. H., 1993. *Multinational Enterprises in the Global Economy*. Addison-Wesley, Workingham.

- DURČÁKOVÁ, J. a M. MANDEL, 2000. *Mezinárodní finance*. Praha: Management Press.
- 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.
- 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.
- 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.

LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a KOL., 2004. *Organizační kultura: Od sdílení hodnot a cílů 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.

MAKRIDAKIS, S., WHEELWRIGHT, S. C. and R. J. HYNDMAN, 1998. *Forecasting*. New York: Johan Wiley & Sons. ISBN 0-471-53233-9.

MCGRATH, R. G. 2013. *The End of Competitive Advantage: How to Keep Your Strategy Moving as Fast as Your Business*. Boston: Harvard Business Review Press.

MORAVSKOSLEZSKÝ KRAJ. Dostupný z www.kr-moravskoslezsky.cz.

NOVÝ, I. a S. SCHROLL-MACHL, 2007. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. Praha: Management Press.

O'DONELL, S. W., 2000. Managing Foreign Subsidiaries: Agents of Headquarters, or an Interdependent Network? *Strategic Management Journal*. **21**(5), 525-548.

ODEHNAL, J. a J. MICHÁLEK, 2011. Empirická analýza regionálního podnikatelského prostředí vybraných zemí EU. *Politická ekonomie*. **2**, 242-262.

OUTRATA, R., 2009. K poňatiu, meraniu a globálnej regulácii procesu globálizácie vo svetovej ekonomike. *Politická ekonomie*. **1**(57), 92 - 115.

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.

PERLMUTTER, H. V., 1969. The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation. *Columbia Journal of World Business*. **4** (January-February), 9-18.

PORTER, M. E., 1994. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing.

ROTHAERMEL, F. T., 2017. *Strategic Management*, 3rd ed. McGraw Hill. ISBN 978-1-2559-42047-4.

RUMELT, R. 2011. *Good Strategy, Bad Strategy: The Difference and Why it Matters*. New York: Crown Business.

RUGMAN A. M. and S. GIROD, 2003. Retail Multinationals and Globalization: The Evidence is Regional. *European Management Journal*. **21**(1), 24-37.

RUGMAN, A. M. and S. C. COLLINSON, 2004. The Regional Nature of the World's Automotive Industry. *European Management Journal*. **22**(5), 471-482.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

ZADRAŽILOVÁ, D., 2004. *Mezinárodní management*. Praha: Nakladatelství Oeconomica.

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.

PŘEHLED DOSTUPNÝCH IKON

	Čas potřebný ke studiu		Cíle kapitoly
	Klíčová slova		Nezapomeňte na odpočinek
	Průvodce studiem		Průvodce textem
	Rychlý náhled		Shrnutí
	Tutoriály		Definice
	K zapamatování		Případová studie
	Řešená úloha		Věta
	Kontrolní otázka		Korespondenční úkol
	Odpovědi		Otázky
	Samostatný úkol		Další zdroje
	Pro zájemce		Úkol k zamyšlení

Pozn. Tuto část dokumentu nedoporučujeme upravovat, aby byla zachována správná funkčnost vložených maker. Tento poslední oddíl může být zamknut v MS Word 2010 prostřednictvím menu Revize/Omezit úpravy.

Takto je rovněž omezena možnost měnit například styly v dokumentu. Pro jejich úpravu nebo přidávání či odebrání je opět nutné omezení úprav zrušit. Zámek není chráněn heslem.

Název: **Podnikatelské prostředí**

Autor: **Jména autorů každé na nový řádek včetně titulů**

Vydavatel: Slezská univerzita v Opavě
Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné

Určeno: studentům SU OPF Karviná

Počet stran: 101

Tato publikace neprošla jazykovou úpravou.