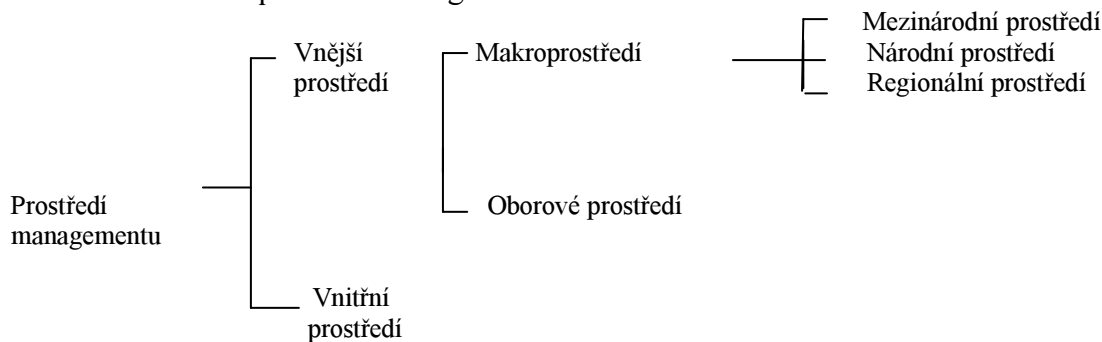


# Prostředí v managementu

Prostředí managementu má velmi široké. Je to prostor, ve kterém manažeři vykonávají manažerské funkce a plní manažerské role. Je to souhrn všech vlivů (faktorů, činitelů), které manažery při výkonu jejich činností obklopují, působí na ně a vytvářejí podmínky k tomu, aby mohli plnit plánované a očekávané úkoly. Prostředí managementu je velmi složitě provázaný systém a manažeři (řídící a vedoucí pracovníci) i organizace (podniky, firmy, společnosti, instituce, společenské organizace aj.) jsou jeho součástí, objekty, a také zároveň i jeho aktivními spoluvůrci.

Existence mnoha součástí (složek, faktorů, vlivů) tohoto prostředí. Základní klasifikace faktorů prostředí managementu:



Vnější prostředí managementu je tvořeno faktory, které mívají původ mimo organizaci, tzn. v makroprostředí, a v oborovém prostředí.

Makroprostředí managementu je ta část vnějšího prostředí, která je tvořena faktory vznikajícími v mezinárodním, národním a regionálním prostředí. Jedná se převážně o faktory, které působí v obecném smyslu na většinu organizací přímo, avšak na konkrétní výrobek nebo službu, které jsou předmětem činnosti organizace zpravidla působí nepřímo.

Obor či odvětví představuje skupina firem, produkující stejné nebo navzájem úzce zaměnitelné produkty (výrobky, služby). Faktory odvětvového prostředí působí na organizace v daném oboru přímo a současně jsou těmito organizacemi také ovlivňovány.

Vnitřním prostředím rozumíme množinu prvků a jejich vzájemných vztahů existujících uvnitř organizace (podniku). Podnik je systém otevřený a je spojený s okolím prostřednictvím sítě transakcí, které omezují jeho autonomii chování a ovlivňují jeho závislost na okolí. Vnitřní prostředí je specifické pro každou organizaci.

## Makroprostředí

Makroprostředí managementu je ta část vnějšího prostředí, která je tvořena faktory vznikajícími v mezinárodním, národním a regionálním prostředí. Jedná se převážně o faktory, které působí v obecném smyslu na většinu organizací přímo, avšak na konkrétní výrobek nebo službu, které jsou předmětem činnosti organizace zpravidla působí nepřímo.

Pro účely zkoumání a analýzy makroprostředí se vžilo jeho třídění na: P- politické a právní prostředí, E - ekonomické prostředí, S - sociální, demografické a kulturní prostředí, T - technické a technologické prostředí, E - ekologické prostředí. Tato klasifikace složek makroprostředí se označuje jako **PESTE** (nebo někdy ve změněném pořadí složek **STEPE**) **analýza**.

- 1. Politické a právní prostředí.** Je tvořeno mnoha faktory, které vytyčují směry rozvoje společnosti, vytvářejí politický a právní rámec pro její vývoj. Rozhodují o tom, zda ve společnosti bude spíše příkazová či tržní nebo smíšená ekonomika. Politické a právní prostředí vytváří především vláda, která vymezuje pravidla hry (pravidla hospodářské soutěže, mezinárodní spolupráce a zahraničního obchodu, ochrany trhu a spotřebitelů aj.), navrhuje zákony a vynucuje jejich dodržování. Politické a právní prostředí klade na manažery vysoké nároky z hlediska požadavků na znalost vyhlášek, směrnic a zákonů, na jejich používání v řízení organizací, v organizaci práce aj. Při jejich nerespektování a porušování jsou postihováni manažeři i organizace.
- 2. Ekonomické prostředí.** Je tvořeno mnoha faktory, které vzájemně propojují makroekonomické prostředí s mikroekonomickým. Působí na vývoj a ovlivňují strukturu národního hospodářství. Na rozhodování manažerů a organizací působí prostřednictvím monetární a fiskální politiky. Významnou roli jako faktory ekonomického prostředí mají HDP, kupní síla koruny, platební devizová bilance, inflace, státní rozpočet, zahraniční obchod, úroveň a diferenciací mezd, rentabilita odvětví aj.
- 3. Sociální prostředí.** Toto prostředí zahrnuje sociální, demografické a kulturní faktory, které jsou v úzkém vztahu k životní úrovni společnosti. Na manažerské rozhodování a na organizace působí zejména počet a věková, vzdělanostní a sociální struktura obyvatelstva, rozmístění a migrace pracovních sil, spotřeba, příjmy, výdaje, zvyklosti a preference různých kategorií obyvatelstva aj. Tyto faktory výrazně ovlivňují organizace při rozhodování co a pro koho vyrábět.
- 4. Technické a technologické prostředí** zahrnuje faktory, které nejvýrazněji mění život lidí a organizací. Rozvoj techniky a technologie vyžaduje, aby manažeři a vlastníci organizací neustále tento rozvoj sledovali, modernizovali výrobu a služby, a tak vytvářeli předpoklady pro dlouhodobou životnost a existenci organizace. Technický a technologický rozvoj úzce souvisí s produktivitou práce, s náklady a kvalitou výrobků a služeb. Technický rozvoj zkracuje v mnoha případech čas výrobního procesu, čas vyřízení objednávky a splnění požadavku zákazníka. Faktor času se stává rozhodujícím faktorem konkurence. Organizace jsou nuceny investovat stále větší objemy finančních prostředků do výzkumu a vývoje, do výrobních a informačních technologií, zlepšovat tak podmínky pro lepší využívání schopností a znalostí svých zaměstnanců.
- 5. Ekologické prostředí** zahrnuje faktory, které nabývají na významu v souvislosti s nutností tvorby a ochrany trvale udržitelného rozvoje životního prostředí. Náklady na ochranu přírody, ovzduší, vody, půdy i kulturních památek neustále vzrůstají. Péče o životní prostředí je častěji pod dohledem státních orgánů, různých aktivistických hnutí a i veřejného mínění. Stát vydává zákony na ochranu životního prostředí a v řadě případů ztěžuje organizacím podmínky soutěže a naopak, vytváří příležitosti pro organizace, které se již rozhodly nebo ještě rozhodují, že budou v odvětví souvisejícím s péčí o životní prostředí podnikat (např. v oborech ochrany vod, recyklaci odpadů, ekologické výroby potravin aj.).

#### **a/ Mezinárodní prostředí**

Výchozí mezinárodní příčiny, které odlišují konkrétní prostředí v němž manažeři pracují, spočívají v celosvětové globalizaci obchodu. Zeměpisné polohy ztrácejí na významu a výroba se přesouvá do míst, kde jsou nejnižší mzdy, hospodářský rozvoj rozvojových zemí

se zrychluje. Přestávají soupeřit státy a soupeří nadnárodní organizace a společnosti. Je zjevný přechod od oborů založených na využívání přírodních zdrojů k oborům, které lidé vytvářejí sami, a které lze uskutečňovat všude na světě (elektronika, informační technologie aj.). V celosvětovém měřítku dochází k odbourávání národních a obchodních překážek, k uzavírání dohod o volném obchodu a k intenzivnějšímu mezinárodnímu obchodnímu propojování (GATT, WTO, Mezinárodní měnový fond, G 7, OPEC, CEFTA, EU). Na jedné straně dochází ke tříštění a dělení států (ČSR - ČR - SR) a na druhé straně všichni usilují o vstup do větších sdružení. Celosvětová populace roste, stále více se pohybuje (migruje) a stárne, zvyšuje se průměrný věk.

V evropském prostředí nové politické uspořádání a integrace vyvolávají změny nejen politických, ale i právních a ekonomických podmínek směřujících k posílení hospodářské síly Evropy v soutěži s USA a Japonskem. Odbourávají se celní překážky, sjednocují se právní normy a měna, vytváří se jednotný vnitřní trh. Pro organizace se otevírají nové trhy, ale zintenzivňuje se konkurence. Vývoj směřuje k odbourávání státních zásahů a objevují se nové prvky regulace výroby v období převisu nabídky, jako např. kvóty, stejně jako nové oblasti mezinárodní spolupráce (Evropské normy jakosti). Negativním jevem evropského prostředí je dlouholetá vysoká míra nezaměstnanosti, která přetrvává již více než 20 let a kolísá v rozpětí od 12 do 20 %.

Hlavními faktory evropského prostředí, které nejvíce ovlivňují české manažerské prostředí v současném období jsou zejména: a) vstup zahraničního kapitálu do ČR a vytváření organizací se zahraniční kapitálovou účastí, b) vstup ČR na do Evropské unie, c) mezinárodní turistika, d) mezinárodní mobilita pracovních sil.

## **b/ Národní prostředí**

Národní prostředí ČR pro manažerské rozhodování se výrazně mění od roku 1990. Hlavní **politické záměry** z roku 1990 byly formulovány jako transformace příkazové ekonomiky na ekonomiku tržní s cílem vyrovnat se v hospodářské a životní úrovni zemím západní Evropy (Německu a Rakousku) v časovém období 10 - 20 let, přičemž nejreálnější cestou k dosažení tohoto cíle je příprava ČR na vstup do EU. Příprava ČR na vstup do EU tvoří až do současnosti rozhodující oblast politického a právního prostředí. Právní prostředí se vyvíjí a je relativně nestabilní. Např. jen v roce 2000 bylo ve Sbírce zákonů publikováno více než 400 předpisů, z toho více než 140 zákonů. Sledování této oblasti vnějšího prostředí je velmi náročné pro manažery i pro organizace.

**Vývoj ekonomického prostředí** probíhá ve znamení restrukturalizace a intenzifikace národního hospodářství. V uplynulém období bylo ekonomické prostředí ovlivňováno ztrátou východních trhů, nárůstem zahraniční konkurence na tuzemských trzích, průběhem privatizace a restrukturalizace, právním prostředím aj. Teprve rok 2000 je označován<sup>50</sup> jako rok obnoveného růstu, v němž úroveň HDP dosáhla 98 % z dosud nejvyšší úrovně HDP zaznamenané v roce 1989 před změnou politického prostředí. Míra inflace v roce 2000 byla 3,3 %.

Postupně se mění odvětvová a organizační struktura národního hospodářství ve prospěch soukromého vlastnictví. Zatímco v roce 1990 činil podíl soukromého sektoru na HDP 12,3 %, v roce 2000 to bylo 78 %. Mění se také podíl jednotlivých odvětví na HDP. Roste podíl služeb na úkor primární (zemědělství a dobývání paliv) a sekundární (průmysl a stavebnictví) sféry.

Charakteristickým rysem ekonomického prostředí je, že 30 - 40 % podnikatelských subjektů je v krizovém stavu, protože vykazují přidanou hodnotu na jednoho pracovníka 200 - 400 000 Kč za rok, přičemž úroveň tohoto ukazatele srovnatelná se zeměmi EU je 700 000 - 1

200 000 Kč. Podniky nejsou připraveny na konkursy, oddalují je, avšak jestliže při včasném konkursu získají vlastníci 70 - 50 % hodnoty majetku, pak při jeho oddálení je to 30 - 10 % nebo i méně. Na trhu je převis nabídky průmyslových objektů (továrních hal, skladů aj.) nepotřebných k podnikání. Strukturální změny se promítají i do zaměstnanosti v jednotlivých odvětvích.

**Sociální prostředí** je charakteristické poklesem počtu obyvatel, růstem peněžních příjmů obyvatelstva a růstem spotřeby. Mění se vzdělanostní struktura obyvatelstva. Z obyvatelstva staršího 15 let má 9,7 % vysokoškolské, 29,9 % středoškolské s maturitou, 37,3 % střední odborné a 24,2 % základní vzdělání. Mění se struktura spotřeby potravin.

**Technické a technologické prostředí** je ovlivněno politickými a ekonomickými cíli, které vycházejí z ekonomické situace a z potřeb rychlého dosažení konkurenceschopnosti na zahraničních trzích. Hospodářská politika vlády spoléhá na příliv efektivního zahraničního kapitálu ve formě konkrétních investic nebo vstupu strategických partnerů do velkých podniků. Za období 1990 - 1999 dosáhl objem přímých zahraničních investic 15,7 mld USD a v roce 2000 6,1 mld USD. Pořadí zahraničních investic v roce 2000 podle výše investic bylo: SRN, Nizozemsko, Rakousko, Švýcarsko, USA. Pořadí odvětví podle výše investic bylo: zpracovatelský průmysl, peněžnictví a pojišťovnictví, obchod a pohostinství, doprava a spoje, výroba a rozvod elektřiny, plynu a vody.

Vstup cizího kapitálu mění manažerské prostředí v organizacích, klesá podíl domácích manažerů na řízení organizací, narůstají konflikty a obavy českých manažerů o zaměstnání.

### **C/ Regionální prostředí**

Regionální prostředí tvoří faktory, existující v bezprostředním okolí sídla organizace. Je utvářeno vztahy zastupitelských orgánů a orgánů státní správy k organizaci a naopak. Organizace vytváří pracovní příležitosti, vytváří si image před veřejností, podporuje rozvoj regionu a více nebo méně uspokojuje jeho očekávání a požadavky. Regionální prostředí má velký význam pro drobné podnikání, pro organizace, které uspokojují poptávku zákazníků v nejbližším okolí, na místním trhu. Je ovlivňováno velikostí trhu, počtem organizací, které poskytují podobné či stejné výrobky a služby, mírou nezaměstnanosti, kupní silou obyvatelstva aj. V menším měřítku se v regionálním prostředí projevují faktory a vlivy obdobně jako v prostředí národním a odvětvovém.

### **Oborové (odvětvové) prostředí**

Obor či odvětví představuje skupina firem, produkující stejné nebo navzájem úzce zaměnitelné produkty (výrobky, služby). Jedná se o skupinu firem, jejichž produkty mají takové množství stejných vlastností, že se ucházejí o stejné zákazníky.

Faktory odvětvového prostředí působí na organizace v daném oboru přímo a současně jsou těmito organizacemi také ovlivňovány. Míra ovlivňování odvětvového prostředí závisí na počtu organizací, na stupni koncentrace odvětví, na jeho vyzrálosti, na státních zásadách do odvětví aj.

Odvětvové prostředí obsahuje mnoho velmi rozdílných složek. Při určitém zjednodušení je možno rozlišit následující skupiny činitelů vytvářející podstatnou část odvětvového prostředí.

1. Velikost trhu, segmentace zákazníků, kupní síla zákazníků, stupeň nasycenosti, růstový potenciál a atraktivita trhu
2. Úroveň odvětví, klíčové faktory úspěchu, bariéry vstupu, technologická náročnost, zásobování surovinami a výrobky z navazujících odvětví, flexibilita odvětví a bariéry výstupu

3. Životní stádium vývoje odvětví, koncentrace a segmentace odvětví
4. Konkurence v odvětví, dominantní představitelé a jejich strategické záměry, hrozba substitutů, přechodové náklady
5. Závislost odvětví na konjunkturu, na legislativě a na státních zásadách, na veřejném mínění, na ekologických vlivech, na sezónní poptávce
6. Ziskovost odvětví, perspektiva jeho rozvoje, možnost exportu, zájem o vstup nových subjektů do odvětví a celková atraktivita odvětví

### Situační analýza vnějšího prostředí

Obecným úkolem situační analýzy vnějšího prostředí je zjistit, co se v okolí organizace děje a na základě toho se pokusit předvídat, co se může stát, jak to může ovlivnit činnost a existenci organizace a jak by se na současné i předpokládané změny měla organizace připravit a jak by na ně měla reagovat.

Konkrétním úkolem je na jedné straně zjistit tržní příležitosti, které vnější prostředí organizaci nabízí, a na druhé straně hrozby, kterým bude muset organizace čelit.

Pro účely situační analýzy lze použít postupu dle Milkoviche.

- Definovat faktory vnějšího prostředí, rozlišit je na příležitosti a hrozby
- Rozlišit faktory na stabilní a proměnlivé
- Na základě extrapolace dosavadního vývoje se pokusit modelovat budoucí vývoj sledovaných faktorů
- U významných faktorů provést na základě analýzy dopadu predikci jejich možných následků pro organizaci
- Seřadit možné následky podle priorit
- Připravit výstupy a reakce organizace na očekávané změny sledovaných faktorů a stanovit priority reakcí na tyto změny
- Vypracovat dokumentaci k informování zainteresovaných pracovníků a implementaci rozhodnutí /co,kdo,kdy a s jakými zdroji má vykonat/

### Vnitřní prostředí

Vnitřním prostředím rozumíme množinu prvků a jejich vzájemných vztahů existujících uvnitř organizace (podniku). Je to tedy vnitřní prostředí podniku (organizace). Pro jeho pochopení je účelné podnik (organizaci) definovat jako sociálně-technický systém, jehož prvky jsou lidé a věcné prostředky propojené vzájemnými komunikačními a řídicími vazbami. Je to systém otevřený a je spojený s okolím prostřednictvím sítě transakcí, které omezují jeho autonomii chování a ovlivňují jeho závislost na okolí<sup>16</sup>.

Primárním úkolem managementu je zajištění trvalé životaschopnosti a existence podniku na základě aktivního a reaktivního vytváření rovnováhy mezi vnějším a vnitřním prostředím.

Vnitřní prostředí je specifické pro každou organizaci. V literatuře lze najít více názorů na klasifikaci a charakteristiku složek vnitřního prostředí. Podle Eschenbacha<sup>16</sup> lze v rámci celopodnikového systému rozlišovat **systém prováděcí**, zabývající se procesem výroby, použitím zboží a osob, zahrnující podsystémy - výrobu, nákup, odbyt, výzkum, vývoj aj. a **systém řídicí**, zahrnující podsystémy - hodnotový, plánovací a kontrolní, informační, organizační a podsystém personálního řízení.

Všeobecně je rozšířený názor, podle něhož základními složkami vnitřního prostředí organizace jsou složky známé jako systém „7S“ firmy McKinsey<sup>41</sup>

Jiný přístup ke klasifikaci základních faktorů vnitřního prostředí organizace představuje tzv. **princip klíčových faktorů**, který považuje za klíčové: 1. Lidské zdroje; 2. Výzkum a vývoj; 3. Finanční situaci, úroveň účetnictví a plánování; 4. Marketing; 5. Organizační úroveň a image organizace.

Další přístup tzv. **princip faktorů (potenciálů) úspěchu** vychází z názoru, že každá organizace má specifické vnitřní prostředí a ve vztahu k vnějšímu prostředí, že má vlastní, specifické potenciály úspěchu a že je manažeři mají na základě analýzy definovat. Nejčastějšími potenciály (faktory) úspěchu, resp. oblastí, kde je třeba hledat nedostatky jsou zpravidla: 1. Kvalita výrobků a služeb, prodej a marketing - výkon se promění v zisk až si ho někdo koupí; 2. Uspokojování potřeb zaměstnanců - spokojení zaměstnanci ovlivňují úspěch organizace; 3. Neznámá rizika a nebezpečí - poznané nebezpečí - zažehnané nebezpečí; 4. Nahromaděné neřešené problémy - nevyřešený problém je slabá stránka organizace; 5. Finanční situace.

Novější přístupy, které navrhuji klasifikovat faktory vnitřního prostředí na **principu hodnotového řetězce** definují a rozlišují činnosti (procesy), jimiž se jednotlivé organizace liší a které ovlivňují jejich zisk.

Hodnotové řetězce podniků jednoho odvětví mohou, na základě různých podnikových strategií, struktur a procesů vykazovat značné rozdíly. Hodnotové řetězce jednotlivých produktů jsou součástí celkového hodnotového řetězce dodavatelů, výrobců, kooperačních partnerů a odběratelů. Metody analýzy podnikových hodnotových řetězců získaly v poslední době mimořádnou oblibu.

### **Situační analýza vnitřního prostředí**

Její konkrétním cílem je definovat silné a slabé stránky organizace a pozici organizace na trhu a v odvětví.

Silné stránky vyjadřují, co podnik dělá lépe než ostatní, jaké jsou jeho přednosti, které zajišťují dlouhodobý rozvoj organizace.

Postupy pro provedení situační analýzy vnitřního prostředí mohou být rozdílné podle toho, z jakých principů klasifikace a definování faktorů se vychází.

Doporučený metodický postup /analýza potenciálů dle Eschenbacha/

- Analýza silných a slabých stránek
- Zjištění a analýza faktorů úspěchu organizace v odvětví
- Určení klíčových schopností a kompetencí

### **SWOT analýza (popis strategií)**

SWOT analýza je založena na analýze silných (Strengths) a slabých (Weaknesses) stránek, příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats), které tvoří východiska k plánování opatření (strategií) a reakcí organizace pro změny vnějšího prostředí. SWOT (TOWS) analýza se vypracovává nejčastěji formou matice Vstupní informaci poskytuje situační analýza vnějšího a vnitřního prostředí.

Na základě vzájemného porovnání příležitostí a hrozeb vnějšího prostředí a silných a slabých stránek vnitřního prostředí vyplývají v matici 4 možné skupiny strategií (opatření) pro reagování organizace na změny vnějšího prostředí:

1. Strategie SO, zaměřené na využití silných stránek k získání výhod z příležitostí vnějšího prostředí.
2. Strategie ST, zaměřené na využití silných stránek a na eliminaci resp. snížení negativních účinků hrozeb z vnějšího prostředí.
3. Strategie WO, zaměřené na překonávání vlastních slabých stránek a využívání výhod z příležitostí vnějšího prostředí.
4. Strategie WT, zaměřené na minimalizaci slabých stránek a vyhnutí se hrozbám z vnějšího prostředí.

Při vyhodnocování a volbě strategií by měly jako prioritní být realizovány SO a WT na něž by měly být soustředěny podnikové zdroje.

#### Matice SWOT

Vnitřní prostředí	Silné stránky Strengths	Slabé stránky Weaknesses
Vnější prostředí	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Příležitosti Opportunities	Strategie SO maxi-maxi	Strategie WO mini-maxi
1. 2. 3.	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Hrozby Threats	Strategie ST maxi-maxi	Strategie WT mini-maxi
1. 2. 3.	1. 2. 3.	1. 2. 3.