

## 6. přednáška 2007/08

### Osnova přednášky:

1. Komponenta „okolní prostředí“ (2. část)
2. Komponenta plánování (1. část)

### Ad 1/ Komponenta „okolní prostředí“ (2. část)

#### Analýza vlivů obecného ("macro") okolí

Předmětem této analýzy je **identifikace různorodých okolních vlivů**, jak ony působily na rozvoj, resp. působnost OJ v minulosti, jak tyto vlivy působí v současnosti a co lze očekávat o budoucím vývoji těchto vlivů.

Důsledně je třeba při analýze **aplikovat přístup "MAP"** (monitoring, analýza a predikce).

Existují různé metodické přístupy ke strukturalizaci obecného okolí ve snaze identifikovat vlivy obecného okolí na OJ, včetně určení váhy těchto vlivů: Za nejpřehlednější je považována **metoda PESTLE**, obsahující **obecné vlivy**:

- **Politické/legislativní** faktory (leg. na ochranu tržního prostředí, leg. k ochraně životního prostředí, *fiskální politiku*, vč. daňové leg., *monetární politiku*, regulaci zah. obchodu, pracovní právní podmínky, stabilitu polit. systému)
- **Ekonomické** faktory (stádium hospodářského cyklu, *magický čtyřúhelník*, nabídku peněz a úrokovou míru, disponibilní příjmy obyvatelstva, energetickou dostupnost a ceny)
- **Socio-kulturní** faktory (*demografický vývoj*, příjmová (důchodová situace, sociální mobilita, životní styl, přístup k práci a volnému času, tržní chování, úroveň vzdělanosti, úroveň a *přístup k managementu*)
- **Technologické** faktory (výdaje vlády na výzkum a vědu, vládní a odvětvové techn. úsilí, nové objevy a rozvoj, *rychlost tech. transféru*, míra zastarávání, *stav infrastruktury*)
- **Socio-ekologické** faktory (stav a predikovaný vývoj životního prostředí, zdraví obyvatelstva).

Cílem analýzy obecného okolí je **odhalení příležitostí a hrozeb** týkajících se konkrétní OJ.

#### Analýza vlivů oborového ("industry") okolí

Předmětem je analýza v oboru působnosti OJ zaměřená na zjištění vlivu:

- *vyjednávací síly partnerů,*
- *míry konkurence,*
- *možných substitutů oborové působnosti,*
- *hrozby vstupu potenciálních konkurentů do oboru.*

Nejnáměji používaná metoda: uplatnění MAP přístupu v rámci **Porterova 5-ti složkového modelu konkurenčních sil** (konkurence v oboru, síla dodavatelů, síla zákazníků, nebezpečí vstupu do oboru a možnost substituce jinými produkty) – **(viz příloha č. 1 k 6. přednášce)!**

**Cílem analýzy** oborového okolí je **odhalení dalších možných příležitostí a hrozeb** a rovněž **vytvoření předpokladu pro objektivní posouzení silných a slabých stránek OJ** v souvislosti s následně realizovaným auditem vnitřního prostředí OJ.

### **Analýza vývoje relevantního trhu, resp. vývoje relevantní potřeby a uspokojení potřeb**

**Předmětem této analýzy je mikro prostředí** - zhodnocení situace na straně potřeby (poptávky) a na straně uspokojování této potřeby (nabídky).

Pokud jde o **soukromé, resp. smíšené statky**, pak je cílem zjištění:

- současné i očekávané poptávky (křivka poptávky, míra pružnosti poptávky, **faktory ovlivňující posun poptávky**),
- současné i očekávané nabídky (křivka nabídky, míra pružnosti nabídky, **faktory ovlivňující posun nabídky**),
- bodu rovnováhy na trhu.

**V rámci této analýzy je možno např. hodnotit:**

- úroveň růstu trhu
- vliv vývoje makro faktorů (vč. demografického) na vývoj potřeby (poptávky),
- benchmarking cen v oboru,
- produkty a poprodukční aktivity konkurentů,
- možností volby získání volného kapitálu v oboru (možnost následně zvýšit nabídku),
- potenciál volné pracovní síly (možnost následně zvýšit nabídku),
- očekávaný vývoj potřeby (poptávky),
- vliv nových technologií a materiálů z hlediska usměrňování potřeby i nabídky),
- úroveň uspokojení zákazníků v oboru, pomocí využití marketingového mixu -"7P": product, price, promotion, place, planning, processes, people

**Cílem analýzy** trhu je získat komplexní a reálnou **představu o požadovaném vývoji poslání OJ a o rozsahu příležitostí realizovat produkci OJ** s ohledem na očekávaný vývoj uspokojování relevantní potřeby (resp. nabídky na trhu)

### **Analýza "stakeholders"**

**Předmětem analýzy:** očekávání a vliv jednotlivců i skupin vztahujících se k OJ, tzv. **"stakeholders"** (skupiny a jednotlivci mající vliv na působnost OJ).

Mezi **"stakeholders"** patří:

- zaměstnanci,
- odborové svazy,
- manažeři,
- vlastníci (akcionáři),

- dodavatelé,
- zákazníci,
- banky,
- orgány místní a státní správy – obecně zpracovaný přehled „stakeholders“ (**viz příloha č. 2 k 6. přednášce**)!

**Cílem analýzy:** Identifikovat další příležitosti a hrozby pramenící z očekávání a sílového postavení "stakeholders"

Pozn.: Jen málo jednotlivců má dostatečnou sílu ovlivnit jednostranně působnost a rozvoj OJ. Mnohem větší vliv má ovšem skupina jednotlivců sdílejících stejné cíle a ideje (stakeholders groups). Pozor!! Většina jednotlivců bude patřit do více jak jedné skupiny.

Rozlišujeme:

- externí „stakeholders“
- interní „stakeholders“

### Konflikty v očekávání „stakeholders“

Protože očekávání stakeholders skupin mohou být různorodá, pochopitelně mohou vznikat konflikty zájmů, které mají vliv na prosazování aktivit managementu OJ.

#### Příklady obecných konfliktů v očekávání:

- **Růst podílu OJ na trhu prosazovaný managementem** - vede k **poklesu krátkodobé rentability z vlastního kapitálu**, což je v rozporu se **zájmy vlastníků**
- Když OJ **roste, vlastníci ztrácejí vliv, roste vliv profesionálních manažerů**
- **Rozvoj OJ** většinou vyžaduje často příliv cizího kapitálu - **roste vliv banky a snižuje se vliv managementu a vlastníků**
- **Růst nákladové efektivity** prosazovaná **managementem** - může **ohrožit pracovníky** (ztráta zaměstnání)
- **Rozšiřování působnosti** v zájmu získání více financí ze SR (univerzity) - **ohrožuje zájmy zákazníků**, protože jim bývá poskytována **nižší kvalita** (úroveň vzdělání)
- **Ve veřejném sektoru, obecný konflikt je mezi masovými opatřeními a speciálními službami** (např. preventivní zubní péče nebo transplantace srdce)
- **Ve veřejném sektoru, šetření v jedné oblasti** (např. sociální zabezpečení) má za následek **zvýšení nákladů jinde** (např. veřejné stravování, léčebná péče)

### Mapování očekávání stakeholderů

Účel zmapování různých očekávání stakeholders hlavně však k tomu **jak snadné nebo naopak obtížné bude možno provádět změny**.

### Hodnocení silové pozice „stakeholders“

Silová pozice determinuje sílu vlivu s jakým mohou být očekávání prosazována v řízení OJ. **Silová pozice** je nejlépe pochopena jako rozsah, kterým jednotlivci a skupiny jsou schopny přesvědčit, přimět nebo přinutit druhé v následování určitého kurzu akce (aktivity). **Analýza** proto **musí vycházet z hodnocení zdrojů moci** (síly).

### **Zdroje moci pro interní „stakeholders“:**

1. **Hierarchie** poskytuje lidem **formální moc nad druhými**;
2. **Vliv** může být důležitým zdrojem moci a **může růst s osobními kvalitami** (vůdcovství);
3. **Kontrola strategických zdrojů** je **hlavním zdrojem moci v rámci instituce**;
4. **Speciální znalosti a dovednosti** - Někteří jedinci mohou být pokládáni dokonce za **nenahraditelní** pro instituci;
5. **Kontrola okolí** - některé skupiny budou mít mnohem více znalostí, kontaktů a vlivu v souvislosti s okolím, než druzí;
6. **Užívání volnosti v rozhodování** - tuto volnost má především střední management, který nemůže být pořád pod kontrolou, jak např. interpretuje strategii do života ap.

### **Zdroje moci pro externí „stakeholders“:**

- **Zdrojová závislost** je obecným zdrojem moci. **Síla odběratelů nebo dodavatelů** vůči OJ je závislá **na rozsahu kontroly přes zdroje zásob nebo koupě**;
- **Zahrnutí do implementace** - ve vyspělých zemích např. v 60. letech došlo k **přesunu moci od výrobního sektoru k distribučnímu sektoru**. Větší znalost spotřebitelských potřeb umožnila distributorům diktovat termíny a podmínky výrobcům;
- **Znalosti a dovednosti** - např. **subkontraktóři (kooperanti) mohou odvozovat svoji moc od působnosti v životně důležité aktivitě v hodnotovém řetězci**;
- **Interní vazby (známosti)** mohou poskytnout možnost **pro externí stakeholders mít vliv na tvorbu strategie OJ**.

### **Metody hodnocení síly interních „stakeholders“:**

Jsou **4 účelné indikátory moci**:

- **Společenské postavení** - pozice v rámci hierarchie, platová úroveň, reputace, uznávání významnosti profese
- **Náročnost na zdroje** - měřeno **podílem na celkovém rozpočtu, přes počet zaměstnanců**;
- **Reprezentace v mocenské pozici** - příkladem je **složení správní rady**;
- **Symbolské moci** - může být **velikost a poloha kanceláře**.

### **Metody hodnocení síly externích „stakeholders“:**

- **Společenské postavení** např. dodavatelů je obvykle indikováno podle názoru pracovníků OJ a také jak dodavatelé reagují rychle na požadavky OJ;
- **Zdrojová závislost** může být měřena přímo - např. **co se týče obrátu s konkrétním odběratelem** nebo podíl určitého dodavatele na dodávkách OJ;
- **Vyjednávací uspořádání (ujednání)** - např. zákazník pozvaný k vyjednávání o ceně má mnohem větší moc, než ten, kterému je určena fixní cena;
- **Symbolské** - může být např. vyjádřena **způsobem korespondence s externími subjekty**.

### **Analýza vnějšího kulturního rámce**

## **Předmětem analýzy: charakteristika kulturního prostředí v okolním prostředí OJ (v obecném i oborovém okolí OJ)**

**Při této analýze kulturního prostředí by měla odpovědět na tyto otázky:**

- Které vnější kulturní faktory OJ působí na očekávání „stakeholders“ OJ?
- Které vnější kulturní faktory OJ působí na postoje, návyky a sociální kompetence subjektů managementu?
- Jak dalece by mohly tyto faktory pomoci (příležitosti) nebo naopak bránit působnosti a rozvoji OJ (hrozby)?

### **Externí kulturní vlivy na očekávání „stakeholders“**

Tato očekávání jsou ovlivněna prostřednictvím řady faktorů:

- charakteristickými rysy národní kultury
- synergickým efektem prolínání národních kultur v interkulturálním prostředí
- charakteristickými rysy přijímané kultury jednání a chování v rámci oboru(ů) působnosti OJ.

### **Externí vlivy na postoje, návyky a sociální kompetence subjektů managementu**

Tyto vlivy odpovídají vlivům, jaké působí na očekávání „stakeholders“, avšak navíc nutno zvažovat, např.:

- efektivnost fungování školské soustavy, včetně systému CŽV
- efektivnost fungování zdravotnického a sociálního systému
- mírou rozporů mezi slovy a činy (politici).

Jde o velmi komplikovanou analyzovanou oblast, proto ukázka jen analýzy vlivu národní kultury na přístup managementu:

**Tab.: Vliv národní kultury na management OJ**

<b>Prvky národní kultury</b>	<b>Přístup k managementu OJ</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>vztah k nejistotě</b></li> <li>• <b>vztah k okolnímu prostředí</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>vylučují ji nebo ji tolerují?</b></li><li>• <b>redukují ji nebo ji akceptují?</b></li> <li>• <b>řídí nebo adaptují?</b></li><li>• <b>chovají se proaktivně nebo reaktivně?</b></li><li>• <b>preferují akci nebo fatalismus?</b></li></ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>hodnocení pravdy/reality</b></li>   <li>• <b>přístup k času/změně</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>analyzují fakta nebo teoretické poznatky?</b></li> <li>• <b>hodnotí induktivně nebo deduktivně?</b></li>   <li>• <b>váží se na minulost nebo budoucnost?</b></li> <li>• <b>preferují kontinuitu nebo skokové změny?</b></li> </ul>
--	--

### Některé závěry k důsledkům vlivů národní kultury:

- Např. „anglosaská“ kultura se jeví tolerantní k nejistotě, málo tolerantní k nejistotě je kultura kontinentální Evropy (Francie, Německo, Rakousko);
- Např. výzkumy ukazují, že Francouzští manažeři mají averzi k riziku snad největší ve vyspělé části Evropy - očekávají vyšší ingerenci státu při omezování vnějších vlivů.

Přestože je poněkud odvážné činit obecnější závěry o národních kulturách, přesto lze identifikovat 2 **extrémní typy**:

- Národní kultura, kde **nejistota** je řízena pokusy ji **redukovat** - v této kultuře lze zaznamenat: OJ jsou proaktivní, uplatňuje se hierarchie v organizaci řízení, důraz je kladen na individuum a pracovní úkoly, strategiím se věnuje velká pozornost (typické pro **USA**);
- Opakem je národní kultura, kde se uplatňuje adaptivní model řízení, nejistota je akceptována jako daná, OJ se méně řídí a jsou reaktivní a důraz je kladen na skupiny a sociální záležitosti (typické pro **Japonsko**).

## **Ad 2/ Komponenta plánování (1. část)**

Komponenta „plánování“ představuje **nejdůležitější součást managementu**, neboť výstupy této komponenty tvoří základ dalších manažerských aktivit. Jinými slovy, podcenění, resp. nedocnění této komponenty způsobuje v praxi nedozírné negativní důsledky. V této souvislosti je nutné také překonávat určitou skepsi k plánování jako takovému, jež byla zapříčiněna fetišizací pozice plánování v minulém etatistickém systému řízení NH. Je pravdou, že je naprosto nezbytné kvalifikovaně plánovat v rámci osobního, skupinového i zejména organizačního managementu.

### Obsah komponenty plánování:

1. *Vytýčení cílů* – klíčová aktivita, vyžaduje důkladnou analýzu, globální informovanost

2. Stanovení „cest“ k dosažení cílů – jde zejména o hledání „netradičních“ cest s využitím progresivních metod, např. *brainstormingu, delfské metody*
3. Výběr nejlepší „cesty“ k dosažení cílů – vyžaduje aplikaci relevantních metod rozhodování za podmínek jistoty, rizika a nejistoty (viz modul I)
4. Zpracování přehledu činností, jejich provázání a časového harmonogramu, tj. zpracování plánu – východiskem je zpracování přehledu činností nutných k dosažení vytýčených cílů, následuje jejich zřetězení (sekvenční a paralelní průběh činností), stanovení harmonogramu a určení, resp. plánované alokace zdrojů, včetně jejich plánovaného zabezpečení.

### **Vazby na další manažerské komponenty**

Na komponentu plánování **navazují** všechny **interní manažerské komponenty**. Mj. proto, že **v každé** z nich je **třeba plánovat**. Zvláště **významná je vazba** na komponentu „**kontrolování**“. Pokud by totiž nebyla realizována komponenta „plánování“, nebylo by smysluplné cokoliv kontrolovat. Teprve stanovené cíle, určené **standards** atp. jsou „etalony“ pro kontrolní aktivity.

### **Charakteristika druhů plánu**

Mezi základní druhy plánů patří:

- poslání OJ,
- vize OJ,
- cíle OJ,
- strategie OJ,
- prováděcí plán OJ.

**Poslání OJ** vyjadřuje rozsah aktivit OJ (strukturu produktů, tj. výrobků, služeb a informací), na který jsou pracovní procesy a činnosti OJ zaměřené.

**Vize OJ** je plánem, v němž byly zúročeny využitelné příležitosti, reakce na rýsující se hrozby a vyjádřeno tak směřování (záměr) výkonu poslání OJ do budoucnosti, a to bez určení časového horizontu. Vize by měla oslovovat tyto „stakeholders“: zákazníky, vlastníky, zaměstnance, zástupce regionů!

**Cíle OJ** jsou plánem, vyjadřujícím konkrétně kam se chce OJ v budoucnosti dostat.

Základní požadavky na správné vyjádření cílů jsou shrnuty symbolicky v označení „SMART“. Toto označení sestává z počátečních písmen požadovaných vlastností cílů. Cíle by měly být:

- S = specifické (aby byly konkrétní, originální, jednoznačné, srozumitelné),
- M = měřitelné (aby jejich dosažení bylo možno jednoznačně prokázat),
- A = akceptovatelné (aby byly sdíleny pracovníky OJ) a ambiciózní (aby byly náročné),
- R = realizovatelné (aby byly skutečně dosažitelné, s ohledem na disponibilní zdroje),
- T = termínované (aby byly vždy stanoveny termíny jejich požadovaného splnění).

**Strategie OJ** je plánem, v němž musí být jednoznačně zodpovězena otázka

“jak to provést, aby byly dosaženy stanovené cíle”.

**Prováděcí plán OJ** je plánem, pro něž jsou typické jak prostorová, tak i časová dimenze.

**Mezi další druhy plánů patří:**

**Taktiky** jsou určitou formou plánů, které všeobecně určují či objasňují postupy nebo způsoby uvažování při rozhodování.

**Postupy** jsou velmi často používané plány, vymezující posloupnost a provádění jednotlivých kroků (operací) budoucích činností.

**Pravidla** určují specifické požadavky na budoucí činnosti a jiné záležitosti, s vyloučením jakékoliv volnosti rozhodování (na rozdíl od taktik).

**Programy** jsou kombinací více druhů plánů a slouží obvykle k realizaci rozsáhlejších cílových řešení.

**Rozpočty** jsou plány, které numericky vyjadřují očekávané výsledky. Rozpočty se sestavují buď na nulovém základě (důraz je kladen na prosazení priorit), nebo na základě relací z předchozího rozpočtu (nebezpečí prolongace minulosti, obtížné prosazení zásadních změn).

Zpracoval: prof. Vágner  
31. 10. 2007