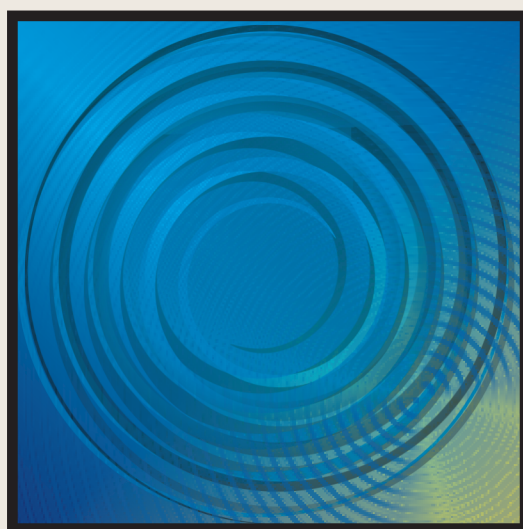


PERSONÁLNÍ MANAGEMENT

OTAKAR NĚMEC
PETR BUCMAN
MARTIN ŠIKÝŘ



Otakar Němec
Petr Bucman
Martin Šikýř

Personální management

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU
Praha 2008

Personální management

Otakar Němec (*kapitola 8, 9, 11, 14*)
Petr Bucman (*kapitola 1, 2, 3, 4*)
Martin Šikýř (*kapitola 5, 6, 7, 10, 12, 13, 15, přílohy*)

Copyright © Vysoká škola ekonomie a managementu 2008.

Vydání první. Všechna práva vyhrazena.

ISBN 978-80-86730-31-8

Vysoká škola ekonomie a managementu

www.vsem.cz

Žádná část této publikace nesmí být publikována ani šířena žádným způsobem a v žádné podobě bez výslovného svolení vydavatele.

Personalistika v prostředí globalizující se ekonomiky

1. kapitola

Personalistika v prostředí globalizující se ekonomiky

Úvod

Personalistika je stejně jako ostatní manažerské disciplíny úzce navázána na konkrétní prostředí, které je vytvářeno, ovlivňováno a formováno lidmi a jejich činnostmi. Můžeme říci, že personalistika vlastně z tohoto prostředí vychází a je jím určována. Vznikla a rozvíjela se jako odpověď na potřebu určitých zájmových skupin lidí, kteří svojí cílenou činností směřují k dosažení nějakého výsledného stavu, ať už materiální nebo nemateriální povahy. **Skutečná, konkrétní podoba personalistiky je tedy přímo odvozena od konkrétního prostředí, ve kterém je uskutečňována. Situace, cíle a potřeby zájmové skupiny lidí (organizace, podniku, firmy) určují, jaké procesy a nástroje personalistiky budou použity, v jaké míře a rozsahu a v jakém časovém rozvržení, případně jestli budou vůbec použity.** Je tedy důležité uvědomit si, v jakém prostředí se mají činnosti personální práce uskutečňovat a k jakým cílům a výsledným situacím mají vést.

Na druhé straně je také úlohou personalisty nabízet určitý repertoár (procesy, systémy, nástroje), který může přispět k dosažení stanovených cílů organizace. Vždy by ale tato nabídka měla být postavena na základě posouzení, nakolik je reálná, vhodná a efektivní pro účel splnění požadovaných cílů. **Proto je pro podnikového personalistu velmi důležité (nebo spíše přímo nezbytné), aby znal strategické cíle podniku a dokázal zároveň i zmapovat a porozumět situaci a prostředí, ve kterém se podnik nachází a do kterého je zasazena i jeho personalistická role.**

Cíle kapitoly

- Doložit existenci nového ekonomického prostředí (globalizační trendy, antiglobalizační hnutí, nové technologie atd.).
- Představit nástroje pro analýzu vnějšího a vnitřního prostředí podniku a ukázat jejich praktickou aplikaci formou případové studie.
- Naznačit postup určování strategických cílů na základě analýzy vnějšího podnikatelského prostředí a stanovení strategie personální práce (případová studie imaginárního podniku STAR).

1.1

Podnikatelské prostředí 21. století a jeho strategické výzvy

Jaké je vlastně ekonomické prostředí 21. století? Čím se odlišuje od století předchozího? Můžeme dnes předvídat, v jakém prostředí budeme žít za pět, deset či dvacet let? Najít odpověď na tyto otázky není jistě snadné, ale pokusíme se alespoň poukázat na nejvýraznější trendy současného světa, které s největší pravděpodobností budou mít v blízké budoucnosti určitý vliv na lidstvo a mohou se stát pro život lidí a veškeré jejich činnosti významnou výzvou.

1.1.1 Globalizace

Podle autorů článku *Straight from the CEO*¹⁾ je „globalizace pojem, který vzbuzuje silné emoce; globalizace je zatracována nebo obdivována, považována za obrovský skok kupředu nebo krok zpět“. V každém případě následující fakta by měla potvrdit, že nové ekonomické prostředí skutečně existuje:

- Na 100 světových nejvyspělejších podniků připadá 49 samostatných firem; 51 jsou nové globální korporace.
- Objem prodeje 200 nejvýznamnějších nadnárodních firem je mnohem vyšší než čtvrtina objemu celkové světové ekonomiky.
- Ve světě existuje 40 000 korporací, jejichž činnosti přesahují národní hranice; tyto korporace působí na světových trzích prostřednictvím 250 000 zahraničních zastoupení.

Firmy, které podnikají na domácí půdě nebo jako sdružení poboček, by v blízké budoucnosti nemusely být schopny konkurovat rostoucímu počtu organizací, které propojují svoje podnikání na celosvětové úrovni a získávají tak konkurenční výhodu. Je zajímavé, že ještě v r. 1997 se většina organizací stále příliš nezabývala problematikou globalizace a hledáním příslušných odpovědí a reakcí na globalizační trendy, jak naznačuje průzkum provedený v tomto roce společností PriceWaterhouseCoopers mezi pěti sty firmami. Tento průzkum nazvaný *Change Management Survey*²⁾ odkryl řadu globalizačních faktorů, kterým budou muset podniky čelit a vypořádat se s nimi. Jsou to například tyto faktory:

- Přizpůsobení se požadavkům zákazníků (uspokojit rozdílné požadavky na výrobky a služby, tak aby bylo možno vyrábět a prodávat globálně).
- Neustálé působení na zákazníky (získat konkurenční výhodu soustavným cíleným působením na zákazníka; kvalita služeb se pak stává minimálním vstupním kritériem do globální konkurence).
- Přeměna zákaznických preferencí (vkus, životní styl, chování apod. se stávají čím dál tím více homogenními; Kenichi Ohmae tvrdí, že spotřebitelé s roční spotřebou nad 10 000 USD na hlavu se chovají na celém světě podobně).
- Otevírání nových trhů (Čína, Rusko apod.).
- Liberalizace různých omezení a úprav (od r. 1991 bylo během zhruba osmi let provedeno 570 změn těchto omezení).
- Vytváření ekonomických bloků (Evropská unie, NAFTA, ASEAN).

¹⁾ PriceWaterhouseCoopers. *Chief Executive Outlook (incl. Straight from the CEO). Volume 3, Issue 2, 1999.*

²⁾ PriceWaterhouseCoopers. *Globalisation. Preparing for the real world (incl. 1997 Change Management Survey). Version 1, October 1998.*

- Neustálý a rychlý rozvoj technologií (dnešní osobní počítač je mnohonásobně výkonnější, než byl sálový počítač, tzv. mainframe, od IBM v r. 1973).
- Odstraňování komunikačních bariér (geografické hranice přestávají mít smysl; e-mail, videokonference, znalostní databáze atd. vymazávají vzdálenosti a ignorují časová pásma).
- Propojování hodnotových řetězců (toto se zdá být jádrem globalizace – integrovaná globální výroba a plánování dodávek, vyhledávání nejlevnějších výrobců určitých výrobků a komponentů).
- Zvyšování počtu strategických aliancí (British Airways a American Airlines, Price Waterhouse a Coopers Lybrand, Hewlett Packard a Compaq, Glaxo a SmithKline Beecham atd.).
- Snižování komunikačních nákladů (poplatky, přístroje).
- Srovnatelné náklady na dopravu (konkurenční).
- Rozdíly v nákladech v různých zemích (snaha přilákat investice do zemí s celkově nižšími náklady).

Výše zmíněný průzkum přinesl také zjištění, že existuje přímý vztah mezi globalizací a výkonností podniku v tom smyslu, že více globální organizace dosahují lepších výsledků než jejich méně globální konkurenti.

Od r. 1997, kdy byl proveden průzkum Change Management Survey společností PriceWaterhouseCoopers, do doby vzniku tohoto textu uplynulo již zhruba deset let a můžeme konstatovat, že i během tohoto období jsme byli svědky pokračující globalizace ekonomiky. Nejvýraznějším příkladem, který se týká nás všech, obyvatel České republiky, byl vstup naší země do struktur vojenské aliance NATO v r. 1999 a zejména pak vstup do EU v r. 2004. To kromě jiného znamená i postupné přebírání a zavádění standardních pravidel, politik, postupů a norem, které jsou platné plošně v rámci celé Evropské unie. Možná takovým nejvíce transparentním dokladem takovéto „globalizační unifikace“ bude zavedení jednotné měny euro, které je plánováno někdy kolem r. 2010 (konkrétní termín se odvíjí od stavu veřejných financí, který musí být na takové úrovni, aby ČR mohla vstoupit do tzv. systému směnných kurzů ERM II, ve kterém musí setrvat minimálně dva roky před vlastním zavedením eura).

Zcela jistě bychom našli mnoho dalších důkazů pokračujícího trendu globalizace. Všechny takové důkazy a fakta však vzbuzují řadu dalších otázek. Pokud je tedy globalizace tak komplexní, neustálý, vyvíjející se a zřejmě nevyhnutelný jev, kde a s čím bychom měli vlastně v podniku začít? Jakým způsobem bychom se měli postavit ke globalizačním trendům, aby náš podnik obstál v prostředí nové ekonomiky? Máme se zaměřit na rozvoj těch správných lidí? Měli bychom začít přemýšlet o integraci určitých činností a procesů nebo o budování nové organizační struktury? Není snad také důležité vypracovat správnou strategii? Nebo by bylo důležitější začít pracovat na vytváření vhodné firemní kultury?

Není určitě snadné nalézt odpověď na všechny otázky, které se začnou rojit jako vosy vydrážděné píchnutím do tématu globalizace. Nedokážeme obratem najít odpovídající řešení, ale můžeme použít běžně dostupných nástrojů a postupů, které nám pomohou správně se v okolním ekonomickém prostředí zorientovat a vybrat si tu nejvhodnější cestu (strategii), která nás dovede k cíli a pokud možno i k dlouhodobé existenci na trhu.

1.1.2 Antiglobalizace

Skutečností je, že světoví ekonomičtí experti nejsou ve svém názoru na globalizaci ani zdaleka jednotní. Britský ekonom Martin Wolf říká, že globalizace je „veliká ekonomická událost naší epochy.“ Ekonom M.I.T. (Massachusetts Institute of Technology) Paul Krugman zase věří, že význam a dopady globalizace jsou přeceňovány (New York Times, 13. 2. 1997).

Musíme také zmínit úlohu různých politických a náboženských okrajových hnutí, která podle svých ideologických principů ze zásady bojují proti globalizující se světové ekonomice.

Ta, jako kdyby pomyslnou rukavicí hodila zpět do obličeje těmto hnutím, reaguje opět „globálně“, a to spojeneckou válkou sil NATO proti terorismu (zejména po teroristickém útoku na New York 11. září 2001). Je však stejně paradoxní, že teroristická hnutí (jako např. Taliban) se vlastně organizují také globálně prostřednictvím řady poboček v různých zemích světa, propojených globálními komunikačními prostředky a financovaných ze zisku globálního podnikání. V každém případě je třeba tato hnutí a různé místní vojenské konflikty považovat za určitou formu mezinárodní krize světového obchodu, jak tvrdí Barton³⁾ již v r. 1993.

1.1.3 Nové technologie

Rychlost rozvoje technologií je výjimečně vysoká. První počítačový procesor Intel z r. 1971 obsahoval 2300 tranzistorů. Procesor Intel šesté generace z r. 1995 obsahoval 5,5 milionu tranzistorů. Gordon Moore, spoluzakladatel společnosti Intel, předpověděl v r. 1965, že kapacita integrovaného obvodu se každé dva roky zdvojnásobí. Tato předpověď se potvrdila s takovou přesností, že vešla ve známost jako Mooreův zákon a předpokládá se, že bude platit ještě dalších patnáct až dvacet let.

Nejen že podniky expandují geograficky, ale také vyrábějí více výrobků, poskytují více služeb, mají více dodavatelských řetězců, mají více zdrojů kapitálu, mají také více konkurentů a marketingových a prodejních problémů. Úspěšně řídit a zvládnout všechny tyto výzvy vyžaduje mít k dispozici odpovídající informační síť. Informační technologie budou bezpochyby tím způsobem, jak propojit finanční a tzv. lidský kapitál bez ohledu na geografické hranice. Existence internetu a tzv. e-businessu (elektronického obchodování) mění dosavadní principy marketingu. Informace, která je vnímána jako přidaná hodnota, může podpořit loajalitu zákazníka k určitému výrobku. V důsledku obchodování po internetu se přesunuje pozornost z cyklu životnosti výrobku na cyklus životnosti zákazníka. Hodnoty podniku se přibližují hodnotám spotřebitelů. Manažeři značky se přeměňují na manažery zákazníků. Ve věku informačních technologií a e-businessu se podniky buďto přizpůsobí, nebo jinak zůstanou stranou.

1.1.4 Pracovní prostředí a sociální podmínky

V posledních deseti až patnácti letech můžeme pozorovat určitý posun v přístupu zaměstnavatelů k sociálním a pracovním podmínkám zaměstnanců. Nové technologie umožňují zaměstnancům vykonávat práci efektivněji za kratší dobu a dokonce vykonávat práci z domova. Tzv. vzdálená nebo domácí kancelář se stává jakýmsi novým fenoménem, neboť představuje obvykle výhodné řešení jak pro zaměstnavatele, tak pro zaměstnance. Na druhé straně přináší nové technologie (např. stále dokonalejší robotizace) určité ohrožení počtu pracovních míst a stávající kvalifikace zaměstnanců, které může prakticky ze dne na den nahradit technologické zařízení. Tento jev staví zaměstnance do nové role, kdy se musejí rekvatifikovat a hledat nové pracovní uplatnění. Ze strany odborových organizací roste tlak na zaměstnavatele, aby vytvářeli příznivé a bezpečné pracovní podmínky. Kromě legislativních požadavků na bezpečnost a ochranu zdraví při práci jsou dnes již poměrně často zaváděny v podnicích speciální nadstandardní programy pro neustálé zlepšování pracovních i sociálních podmínek a výhod. Často tyto programy pak slouží při získávání nových zaměstnanců jako doplňkový nástroj personálního marketingu.

DEFINICE

Podnik v prostředí nové ekonomiky

Zásadní a klíčovou věcí pro podnik v prostředí nové ekonomiky je schopnost orientace v okolním prostředí. Změna ve venkovním prostředí zpravidla vyvolává změnu v prostředí vnitřním. Vnější prostředí do značné míry určuje, co se bude odehrávat uvnitř podniku.

³⁾ BARTON, L. *Terrorism as an international business crisis. Management Decision, 1993, Volume 31, Number 1, pp. 22–26.*

Podnik, který ignoruje změny okolního světa a nereaguje na ně, je odsouzen k zániku. Stejně tak personální manažer, který nestaví personální strategii a procesy na strategických cílech podniku (které by měly být definovány právě na základě analýzy podmínek a požadavků vnějšího prostředí), nikdy nedosáhne očekávaných výsledků ani osobního kariérového úspěchu.

1.2

Nástroje analýzy vnějšího podnikatelského prostředí

V předchozí kapitole jsme naznačili, že pro podnik je prakticky životně důležité vyznat se v neustále se měnícím vnějším prostředí.

Tato kapitola má za cíl nabídnout některé konkrétní postupy, které jsou celkem běžně používány ke zmapování a analýze jevů vnějšího podnikatelského prostředí. Na základě výstupu takovéto analýzy může pak podnik určit své strategické podnikatelské cíle a postavit strategii pro jejich dosažení. A právě v tomto momentu by už do hry měla vstoupit role personálního manažera, který by měl být součástí procesu analýzy vnějšího prostředí a tvorby strategie, tak aby na této celopodnikové strategii mohl postavit strategii personalistiky.

CVIČENÍ 1

Proč musí podnik analyzovat svoje vnější ekonomické prostředí?

1.2.1 Analýza PEST

Analýza PEST je manažerský nástroj sloužící ke zmapování trendů možného budoucího vývoje v širším prostředí podniku. Toto prostředí dělí PEST analýza na čtyři oblasti: politickou, ekonomickou, sociální (kulturní) a technologickou.



Případová studie

Provedeme jednoduchou PEST analýzu globalizujícího se ekonomického prostředí s využitím údajů z kapitoly 1.1:

Politické trendy	Ekonomické trendy
<ul style="list-style-type: none"> liberalizace různých omezení ohledně pohybu zboží a osob antiglobalizace a krajní politická hnutí ozbrojené konflikty v různých částech světa rozšíření Evropské unie o nové státy střední a východní Evropy 	<ul style="list-style-type: none"> otevírání nových trhů strategické aliance snižování nákladů na komunikaci a dopravu rozdíly v nákladech v jednotlivých zemích (prac. síla, nájemní prostor, potraviny, suroviny, služby atd.)
Sociální trendy	Technologické trendy
<ul style="list-style-type: none"> zvyšující se nároky na pracovní prostředí a BOZP zkracování pracovní doby tzv. vzdálené kanceláře (práce z domova) změna návyků, očekávání a preferencí zákazníků 	<ul style="list-style-type: none"> internet elektronické obchodování elektronická forma vzdělávání rychlost přenosu a dostupnost informací vznik informačních (data) bank rychlost rozvoje IT

Ing. Vratislav Kulhánek⁴⁾, bývalý předseda představenstva Auto Škoda, uvedl na konferenci Invenity o strategickém řízení, která se konala 7. 11. 2001 v Praze, že náhradní pohonná látka místo benzínu nebude k dispozici dříve než za třicet let kvůli příliš rozsáhlé a zakořeněné infrastruktuře kolem rafinerií, čerpacích stanic atd. Případnou náhradu za tradiční benzin nebo naftu můžeme použít jako příklad substitučních výrobků (viz Porterova analýza pěti sil, kapitola 1.2.2) a zároveň si představit dopad takového náhradního výrobku na politické, ekonomické, sociální a technologické trendy (PEST analýza).

PEST analýza nám poskytne určitou rámcovou orientaci v okolním širším prostředí podniku.

Je velmi vhodné provést ještě analýzu užšího prostředí, to znamená takového prostředí podniku, do kterého přímo zasahují jeho podnikatelské činnosti. Jedná se vlastně o analýzu konkurenčního prostředí podniku, kterou je možno provést pomocí Porterovy analýzy pěti sil.

1.2.2 Porterova analýza pěti sil (5P analýza)

Koncept Porterovy analýzy pěti sil je založen na pojetí podnikatelského prostředí podniku jakožto seskupení ostatních podniků, které spolu navzájem soutěží o podíl na trhu s podobnými výrobky nebo službami.

Analýzu 5P je možno použít jako nástroj pro analýzu konkurenčního prostředí podniku, která umožňuje odhadnout působení okolních trendů na každou z oněch pěti definovaných sil.

Porozumění konkurenčnímu prostředí a jeho dynamice v určitém odvětví nám poskytuje možnost čelit případným hrozbám a využít možné příležitosti. Můžeme se buď přizpůsobit změnám, anebo se pokusit konkurenční síly změnit.

⁴⁾ KULHÁNEK, Vratislav. (Skoda Auto CEO) reference. Strategic Management and Innovation Conference, Prague, November 7, 2001.

Porterův model analýzy pěti sil definuje jednotlivé konkurenční síly následovně:

- Rivalita mezi existujícími firmami (Rivalry among existing firms)
- Hrozba vstupu nových konkurentů (Threat of new entrants)
- Potenciál síly kupujících (Bargaining power of buyers)
- Potenciál síly dodavatelů (Bargaining power of suppliers)
- Hrozba náhradních výrobků (Threat from substitute products)

Případová studie

Na příkladu imaginárního výrobního podniku si nyní ukážeme, jak je možno provést analýzu 5P. Tento podnik nazveme třeba STAR.

STAR je původně český tradiční podnik, který vždy vyráběl elektrotechnická zařízení (pojistky, jističe, spínače apod.). V dnešní době má STAR majoritního zahraničního spoluvlastníka, který v podstatě nezměnil portfolio výrobků, ale přinesl nové procesy a postupy jak v oblasti výroby, tak i v oblasti administrativy a řízení organizace. Nový spoluvlastník také rozšířil stávající okruh odběratelů o nové trhy s novými zákazníky. V důsledku toho došlo k rozšíření výrobních kapacit a zvýšení počtu zaměstnanců (na cca 300). Ředitelem STAR se nedávno stal zahraniční manažer, který je zkušený, ale nemluví česky. Část jeho podřízených mluví pouze česky. Zaměstnanci jsou v podstatě loajální (fluktuace cca 5%), ale mají vyšší absenci (cca 12%). Důvodem těchto jevů je skutečnost, že v okolí STARu není mnoho pracovních příležitostí a platy zaměstnanců jsou spíše podprůměrné v porovnání s ostatními podniky v odvětví.

STAR také klade důraz na výzkum a vývoj a vyrábí součástky technicky stále dokonalejší a v novém designu. Základní komponenty (suroviny) pro výrobu a energie nakupuje STAR od domácích (lokálních) dodavatelů. Zhruba z 60% dodává STAR své výrobky na domácí trh, zbylých 40% je prostřednictvím distribuční sítě zahraničního vlastníka exportováno na zahraniční trhy. Na domácím trhu působí přibližně pět dalších podniků srovnatelné velikosti a produktového portfolio, rři z nich dodávají pouze na domácí trh a dva kromě dodávek na domácí trh také vyvážejí.

Analýza konkurenčního prostředí podniku STAR metodou Porterovy analýzy 5P by pak mohla vypadat následovně:

Rivalita mezi existujícími firmami (Rivalry among existing firms)	Rivalita je velká – celkem šest firem s podobnými výrobky na trhu, který má omezenou kupní kapacitu. Zvýšená poptávka po těchto výrobcích by případně tuto kapacitu zvýšila, avšak o tento nový prostor na trhu bude boj – sledovat vývoj poptávky a monitorovat marketingové aktivity rivalů.
Hrozba vstupu nových konkurentů (Threat of new entrants)	Relativně nízká; trh je již v podstatě obsazen, nový konkurent by musel vynaložit značné náklady na počáteční investice do výroby i do „přetažení“ segmentu trhu (okruhu zákazníků). Jediné riziko by hrozilo ze strany velmi silné, nadnárodní společnosti, jejíž strategií by bylo převzetí celého trhu s elektrosoučástkami (pohlcením současných hráčů nebo jejich likvidací). To je však méně pravděpodobné, protože lokální trh není tak velký, aby byl strategicky významným pro tak velkého hráče. Současní hráči mají také velmi specifické a úzké portfolio výrobků, kdežto globální podnik s širokou výrobkovou řadou by nejspíše chtěl vyrábět tuto řadu i na tomto trhu (ale nemusí to tak nutně být!!!).
Potenciál síly kupujících (Bargaining power of buyers)	Poměrně vysoký; kupující/odběratelé mají možnost výběru mezi výrobky od 6 podniků. Výrobky jsou přitom srovnatelné kvality i technických parametrů. Soutěž o zákazníka je tudíž nevyhnutelná.

Potenciál síly dodavatelů (Bargaining power of suppliers)

Poměrně nízký; na trhu je množství dodavatelů základních součástek, a přestože tito dodavatelé mají celkem šest potenciálních odběratelů, stále je možné s nimi vyjednat dobré ceny. Je však třeba počítat s tím, že tito dodavatelé mohou najít své případné zákazníky i v oborech mimo speciální elektrotechnická zařízení a pak by mohli upřednostnit jednoho velkého, stálého zákazníka před sice několika, ale menšími odběrateli.

Pokud jde o dodavatele energií, je situace opačná. Dodávky elektřiny, plynu, průmyslové vody apod. je možné stále ještě odebírat pouze od v podstatě monopolních společností – sledovat vývoj cen a šetřit energiemi.

Hrozba náhradních výrobků (Threat from substitute products)

Nízká; zatím nebyla vyvinuta taková zařízení, která by plnohodnotně nahradila tradiční pojistky, jističe, spínače a podobná zařízení.

Co nám tedy vlastně provedená analýza 5P přinesla? Rozhodně to jsou důležitá zjištění ohledně užšího konkurenčního prostředí podniku STAR, která můžeme formulovat do velmi konkrétních závěrů. STAR podniká v silném konkurenčním prostředí, kde se pohybuje dalších pět hráčů. Proto STAR bude muset v rámci své podnikatelské strategie zejména:

- Sledovat poptávku po výrobcích a monitorovat marketingové a jiné obchodní aktivity konkurentů, aby mohl včas zareagovat na případné zvýšení (nebo naopak pokles) poptávky; vyhledávat nové obchodní příležitosti.
- Neustále soutěžit o zákazníka/odběratele (bude třeba vypracovat zvláštní strategii, jejíž součástí může být např. cenová válka, boj zvýšenou kvalitou, nový design, vylepšené technické parametry apod.).
- Vyjednávat s dodavateli součástek o cenách a zároveň sledovat jejich chování a loajalitu k podniku STAR; v případě signálů o přeorientaci dodavatelů na větší zákazníky okamžitě reagovat hledáním náhradních dodavatelů.
- Zavést program na úsporu energií a hledat další možnosti snížení nákladů (aby STAR mohl případně konkurovat nižší cenou výrobků).

1.2.3 SWOT analýza

SWOT analýza je asi nejběžnějším nástrojem používaným v podnicích, pravděpodobně díky své poměrné jednoduchosti. Jedná se vlastně o kombinaci analýzy vnějšího a vnitřního prostředí podniku

Případová studie

Na našem příkladu imaginárního výrobního podniku STAR si ukážeme, jak je možno tuto analýzu provést.

Vnitřní prostředí	Vnější prostředí
Silné stránky (Strengths) zahraniční know-how v oblasti technické i v oblasti řízení organizace loajální zaměstnanci (nízká fluktuace, avšak zřejmě pouze kvůli omezeným pracovním příležitostem!)	Příležitosti (Opportunities) současný trh se nejspíše již nebude dělit mezi další, nové konkurenty současná technická konstrukce (podstata) výrobků zůstane zachována vyjednání nižších nákupních cen s dodavateli komponentů (vstup. materiálu) zavedení programu na úsporu provozních nákladů (energie, ceny vstup. materiálu, produktivita práce) nové trhy (40% vývoz) + možnost růstu vývozu
Slabé stránky (Weaknesses) vysoká absence zaměstnanců komunikační (jazyková) bariéra ve vrcholovém vedení zahraničního know-how není zatím plně využito	Hrozby (Threats) silná konkurence dalších pěti firem velká síla zákazníků/odběratelů (soutěž o zákazníka) monopolní dodavatelé energií

Pomocí SWOT analýzy jsme schopni identifikovat silné a slabé stránky uvnitř podniku a příležitosti a hrozby v jeho vnějším prostředí. Pro každý jednotlivý nálezný je pak vhodné vypracovat konkrétní opatření (akční plán) na nápravu nebo využití (např. pro problém vysoké absence bude nutné vypracovat plán na její snížení). Je třeba důkladně se zaměřit na příležitosti, protože ty nabízejí potenciál zlepšení současné situace, dalšího vývoje nebo eliminace hrozeb.

V praxi se setkáme i s takovou aplikací SWOT analýzy, kdy celá analýza je prováděna jako rozbor pouze vnitřního prostředí podniku, a tedy příležitosti a hrozby jsou vztaheny k vnitřnímu prostředí, nikoliv k vnějšímu. Takovéto použití je možné a je jen na uvážení manažerů, jakým způsobem SWOT analýzu použijí. Nejdůležitější je, aby výstupy analýzy byly relevantní, to znamená, aby vystihovaly podstatu všech analyzovaných jevů a skutečností a bylo tak možno s nimi dále pracovat.

Obrácené použití SWOT, kdy je analyzováno pouze vnější prostředí, a tudíž silné a slabé stránky jsou vztaheny jen k vnějšímu prostředí, se také v praxi objevuje. Pro tento účel je však vhodnější použít Porterovu analýzu 5P, protože ta je schopna analyzovat vnější prostředí mnohem podrobněji a hlavně z pohledu konkurenceschopnosti podniku. Různé použití SWOT analýzy je pravděpodobně většinou dáno tím, že uživatelé zkrátka nevědí, že se tabulka má správně dělit horizontálně na prostředí vnitřní a vnější.

Samozřejmě existují ještě další používané nástroje pro analýzu vnitřního i vnějšího prostředí podniku (např. 7S, EFQM, systém řízení jakosti ISO, různé marketingové průzkumy, finanční analýzy, vytváření scénářů možného budoucího vývoje apod.). V praxi jde o to, zvolit vhodnou kombinaci menšího počtu účinných nástrojů, spíše než jejich velké množství. I zde je to o kvalitě, nikoliv o kvantitě.

**CVIČENÍ 2**

Jaké nástroje a postupy se používají pro analýzu a průběžné mapování vnějšího ekonomického prostředí podniku?

Důležité je také uvědomit si, že analýzu prostředí je třeba provádět průběžně s ohledem na poměrně rychle se měnící podmínky v okolním světě.

Důkladnou analýzu prostředí spojenou s následnou revizí nastavení strategických cílů a případnou korekcí strategie by měl podnik provádět zhruba každé tři roky.

Pro personálního manažera jsou výstupy analýz vnějšího a vnitřního prostředí podniku zásadním a neocenitelným podkladem pro vytvoření odpovídající strategie řízení lidských zdrojů (personalistiky). Porterova analýza a SWOT analýza podniku STAR ukázaly konkrétní problematické oblasti, potenciální rizika i silné stránky, s kterými je třeba pracovat nebo jich využít. Např. bude potřeba přijmout nové zaměstnance se zkušenostmi v marketingu, řízení jakosti, výzkumu a vývoje a designu; bude třeba vyřešit problém vysoké absence zaměstnanců a komunikační bariéry ve vedení podniku; bude třeba využít zahraničního know-how v řízení organizace a podnikových procesů.

**CVIČENÍ 3**

Jaký význam mají výstupy analýzy vnějšího ekonomického prostředí pro personální práci v podniku?

Pokud bychom tedy chtěli odpovědět na otázku, která je dosti často kladena podnikovým vedením nebo dokonce i samotnými personálními manažery ve smyslu „co se vlastně od personalisty očekává a z kterého konce má vůbec začít?“, pak bychom odpověděli takto:

**DEFINICE****Personální manažer**

Je tvůrcem a implementátorem strategie personálního řízení, která musí vycházet ze strategických cílů podniku stanovených na základě analýzy vnějšího podnikatelského prostředí.

Shrnutí kapitoly

- V této kapitole jsme si ukázali, že globalizační trendy ekonomiky skutečně existují a že podnikatelské prostředí je těmito trendy samozřejmě ovlivňováno.
- Změna ve vnějším prostředí podniku vyvolává změny ve vnitřním prostředí podniku. Podnik, který by tyto změny ignoroval a nereagoval na měnící se ekonomické podmínky a situaci, by nemohl příliš dlouho přežít. Můžeme si představit, že i v tomto ohledu platí fyzikální zákon akce a reakce. V ekonomickém světě je ale potíž v tom, že ne vždy je akce z vnějšího prostředí natolik výrazná, aby ji podnik pocítil a měl možnost na ni reagovat. Proto je naprosto nezbytné předpokládat změnu a počítat s ní. Jedinou jistotu, kterou podnik má, je změna. Zcela jistě můžeme počítat s tím, že to, co je dnes, bude zítra vypadat úplně jinak.
- Aby podnik dokázal mapovat svoje vnější ekonomické prostředí a reagovat včas a adekvátně na změny, potřebuje určité nástroje a techniky. Těmito nástroji mohou být analýza PEST, Porterova analýza 5P a SWOT analýza, které jsme představili formou případových studií. Výstupy analýzy vnějšího prostředí jsou podkladem pro stanovení strategických cílů podniku. Kontinuální monitorování a analyzování vnějšího prostředí pak zajistí, že tyto cíle jsou stále v souladu s měnícími se podmínkami na trhu. Podnik by měl tudíž provádět analýzu vnějšího podnikatelského prostředí průběžně, nejméně však každé tři roky.
- Pro personálního manažera jsou strategické podnikové cíle základem, od kterého odvodí strategii personálního řízení. Tím je zajištěno, že obsah personální práce je v souladu se strategickými cíli podniku a přímo podporuje jejich dosažení.
- Personalista by měl proto ovládat nástroje analýzy vnějšího ekonomického prostředí, aby dobře porozuměl obsahu a významu strategických cílů, ztotožnil se s nimi a byl schopen od nich odvodit strategii personálního řízení.

Klíčová slova

nové ekonomické prostředí (globalizační trendy)
analýza vnějšího ekonomického prostředí podniku
strategické cíle podniku

Odpovědi ke cvičením

Cvičení 1.

Podnik musí analyzovat svoje vnější ekonomické (podnikatelské) prostředí, aby porozuměl situaci a podmínkám na trhu, na kterém vyvíjí svoje podnikatelské činnosti. Informace o různých trendech vývoje ekonomického prostředí, o stávajících a potenciálních konkurentech, o síle dodavatelů a zákazníků a o vlastních výhodách i slabínách jsou podkladem pro stanovení relevantních strategických podnikatelských cílů a pro vytvoření strategie pro jejich dosažení.

Cvičení 2.

Pro analýzu a průběžné mapování vnějšího ekonomického prostředí podniku je vhodné použít kombinaci několika metod. V praxi se osvědčuje použití analýzy PEST pro zmapování politických, ekonomických, sociálních a technických (technologických) trendů v širším prostředí podniku (například v rámci země nebo regionu). Porterova analýza pěti sil (Analýza 5P) je vhodná ke zmapování užšího, konkurenčního podnikatelského prostředí podniku (například v kraji nebo ve městě). Analýza SWOT se zaměřuje na silné a slabé stránky uvnitř podniku a na možné příležitosti a hrozby vně podniku.

Cvičení 3.

Výstupy analýzy vnějšího ekonomického prostředí jsou podkladem pro nastavení strategických cílů podniku. Od těchto podnikatelských cílů je možno odvodit dílčí cíle personální práce v podniku, které tak budou přímo i nepřímo podporovat dosažení celopodnikových strategických cílů. Takto určené cíle se stanou základem pro vytvoření strategie personální práce v podniku. Všechny personalistické procesy a činnosti tak budou systematicky zaměřeny na podporu dosažení celopodnikových cílů.

Otázky s možností výběru odpovědi

1. Zásadní a klíčovou věcí pro podnik v prostředí nové ekonomiky je schopnost:
 - a) navazovat strategická partnerství,
 - b) orientovat se ve vnějším prostředí,
 - c) dosahovat maximálního zisku,
 - d) pronikat na zahraniční trhy.
2. Nástrojem analýzy vnějšího podnikatelského prostředí je:
 - a) PEST analýza,
 - b) 5P analýza,
 - c) SWOT analýza,
 - d) všechny uvedené odpovědi jsou správné.
3. Rozdělení podnikatelského prostředí na oblast politickou, ekonomickou, sociální a technologickou používá:
 - a) PEST analýza,
 - b) 5P analýza,
 - c) SWOT analýza,
 - d) všechny uvedené odpovědi jsou správné.
4. Mezi konkurenční síly Porterova modelu analýzy pěti sil (5P analýzy) nepatří:
 - a) rivalita mezi existujícími firmami,
 - b) hrozba vstupu nových konkurentů,
 - c) nadměrné státní intervence,
 - d) potenciál síly kupujících.

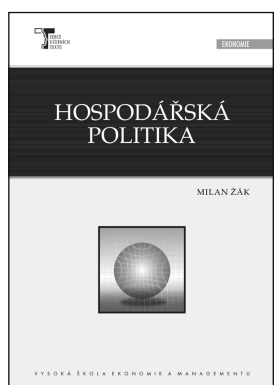
5. SWOT analýza se zaměřuje:
- a) pouze na vnější prostředí podniku,
 - b) pouze na vnitřní prostředí podniku,
 - c) na vnější i vnitřní prostředí podniku,
 - d) žádná z uvedených odpovědí není správná.

Vzorové otázky ke zkoušce

1. Podnikatelské prostředí 21. století (charakteristika, příležitosti a hrozby, globalizace a antiglobalizace, nové technologie, pracovní prostředí a sociální podmínky).
2. Analýza vnějšího podnikatelského prostředí (význam, účel a nástroje, PEST analýza, Porterova analýza pěti sil, SWOT analýza).



Další publikace vydávané Vysokou školou ekonomie a managementu



Milan Žák Hospodářská politika

Cílem učebnice je ukázat studentům hospodářské dění nejen v národním, ale i celosvětovém měřítku jako proces, který není jen procesem ekonomickým, ale je z velké části ovlivňován politikou.

V teoretické rovině zahrnuje hospodářská politika řadu poznatků z politologie, sociologie, psychologie a práva a to vše v historickém kontextu hospodářských dějin a dějin ekonomických teorií.

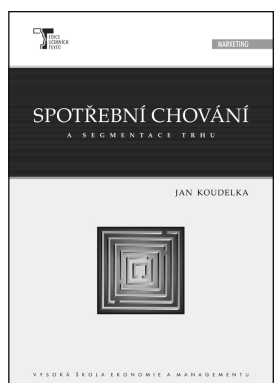
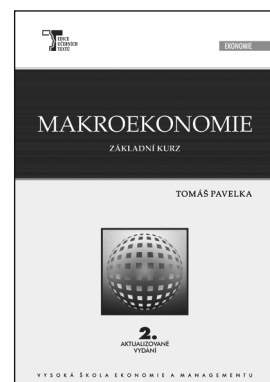
Praxe hospodářské politiky je jednoznačně ovlivňována fungováním trhů, a to jak v globálním, tak i lokálním prostředí, existencí a chováním ekonomických a politických subjektů a způsobem a charakterem vládnutí. Stává se tak hraniční disciplínou mezi ekonomikou a politikou.

Tomáš Pavelka Makroekonomie – základní kurz

2. aktualizované vydání

Učební text seznamuje čtenáře se všemi nejdůležitějšími okruhy makroekonomické problematiky na úrovni základních kurzů makroekonomie standardně vyučovaných na vysokých školách. Pozornost je věnována mimo jiné hrubému domácímu produktu, inflaci, nezaměstnanosti, ekonomickému růstu, měnovému kurzu, platební bilanci, mezinárodnímu obchodu, ale také možné úloze vlády a centrální banky v ekonomice. Text je vhodně doplněn aktuálními statistickými daty, která mohou pomoci osvětlit a oživit probíranou teorii.

Učební text je možné doporučit nejen všem studentům bakalářských programů vysokých škol ekonomického zaměření, ale také všem zájemcům, kteří se chtějí hlouběji seznámit s problematikou teoretické makroekonomie a pochopit tak lépe jevy, se kterými se běžně setkávají v reálném životě.



Jan Koudelka Spotřební chování a segmentace trhu

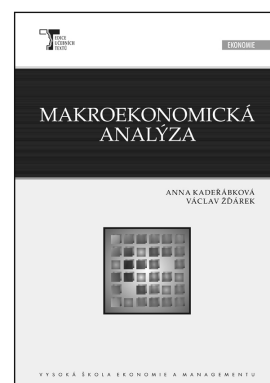
Dobrá znalost chování spotřebitelů je zásadní podmínkou pro úspěšnou tržní orientaci. Kdo jsou spotřebitelé našich produktů, jaké jsou jejich představy a požadavky, proč produkty užívají? A do jaké míry je jejich tržní rozhodování podmíněno kulturním prostředím, jejich psychikou? Má-li být marketing úspěšný, musí najít na tyto a další související otázky odpovědi.

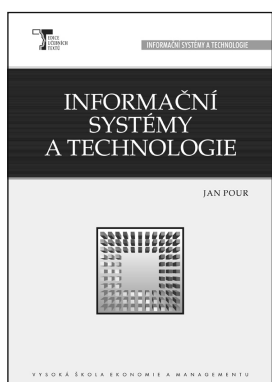
Tato publikace se snaží upozornit na ty oblasti chování spotřebitele, které jsou pro spotřební marketing obzvláště významné. Seznamuje čtenáře s hlavními přístupy ke sledování spotřebitelů, s kulturním a sociálním zázemím spotřebního chování, s vlivem osobnostních charakteristik spotřebitele na jeho kupní chování. A protože lidé se ve svých spotřebních projevech často výrazně liší, poslední část textu se zabývá problémy spojenými se segmentací spotřebních trhů.

Anna Kadeřábková, Václav Žďárek Makroekonomická analýza

Učebnice klade důraz na otázky ekonomického růstu a konkurenceschopnosti. Výklad je doprovázen bohatým empirickým materiálem s důrazem na státy EU-25. Nevyhýbá se ani širšímu mezinárodnímu srovnání, zejména s USA.

Věnuje se makroekonomickým agregátům, a to ekonomickému růstu, základnímu nástroji pro makroekonomickou analýzu národního účetnictví a vybraným postupům používaným pro mezinárodní komparace. Dále seznamuje čtenáře se základními pojmy a ukazateli v oblasti konkurenceschopnosti a rovnováhy ekonomiky. Zvláštní pozornost je zaměřena na zahraniční obchod a přímé zahraniční investice. Ve vnitřní rovnováze je položen důraz na cenový vývoj a veřejné finance, vnější rovnováha je zaměřena na rozbor platební bilance, měnový kurz a měnovou politiku.





Jan Pour

Informační systémy a technologie

Aplikovaná informatika významně ovlivňuje úspěšnost podniku na trhu. Tato publikace proto odpovídá potřebě poskytnout manažerům, obchodníkům i pracovníkům administrativy komplexní pohled na aplikační potenciál současných informačních systémů a technologií. Orientuje se primárně na to, co informatika může nabídnout pro vlastní řízení firem, řízení jejich vztahů k obchodním partnerům, kde jsou její zdroje pro dynamizaci podnikového řízení a podnikatelských aktivit.

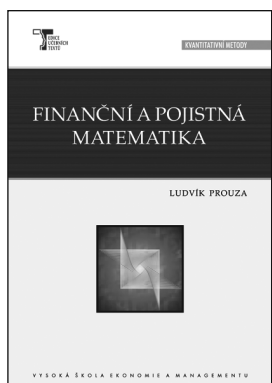
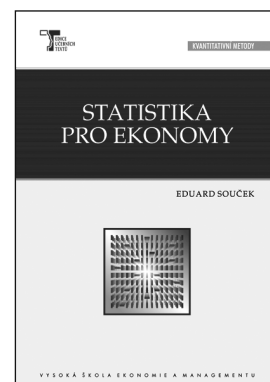
Na rozvoji, provozu i užití informačních systémů se účastní celá řada profesí – programátoři, analytici, technici a zejména uživatelé. Peníze, čas, práce a technika, která se vkládá do jejich rozvoje, se musí reálně zhodnotit v jejich kvalitaci, znalostech a schopnostech. Proto je smyslem této publikace přispět k efektivnímu využití nabízených možností v podnikové praxi.

Eduard Souček

Statistika pro ekonomy

Publikace Statistika pro ekonomy obsahuje přehled základních statistických metod použitelných při analýzách ekonomických dat, a je proto určena pro vzdělávání ekonomů, manažerů a také pro studenty kurzů statistiky na ekonomických fakultách.

Výklad je podřízen zájmu na uživatelský komfort a zaměřuje se především na aplikační oblasti užití statistických metod v ekonomické praxi. Základní postupy jsou prezentovány formou komentovaných příkladů, v kterých jsou objasněny způsoby přípravy dat pro analýzu, postupy zpracování a především možnosti interpretace získaných výsledků. Výukový charakter učebního textu i pro potřeby distančního studia u každé kapitoly vhodně doplňují soubory řešených a neřešených příkladů, které čtenáři pomáhají vytvořit si širší obraz o uplatnění metod statistické analýzy.



Ludvík Prouza

Finanční a pojistná matematika

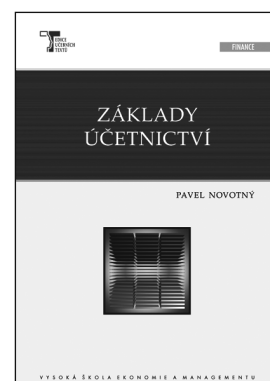
Učební text seznamuje posluchače přístupnou, ale dostatečně odborně přesnou formou se základními principy finančních výpočtů. Uvádí jako příklady těchto výpočtů vybrané finanční a pojistné operace.

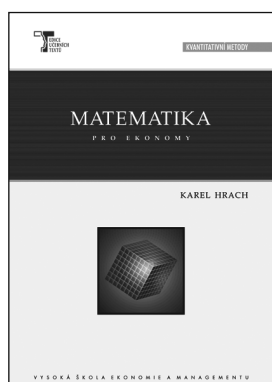
Učební text seznamuje čtenáře přístupnou, názornou, ale dostatečně odborně přesnou formou se základními principy finančních výpočtů. Posluchači poznají matematické základy většiny finančních operací a na praktických úlohách budou tyto poznatky aplikovat. Zvládnou kromě zásadních principů změny hodnoty kapitálu v čase také úlohy z oblasti akumulace kapitálu a splácení dluhů. Pojistné operace, zahrnující navíc pravděpodobnostní činitel, jsou demonstrovány a procvičeny na úlohách životního pojištění.

Pavel Novotný Základy účetnictví

Učební text tvoří základ pro orientaci v celé problematice účetnictví. Předpokladem jsou určité prvotní znalosti ekonomie a ekonomického fungování podniku. Vysvětluje účetní terminologii a základy metodologie účetnictví a tím dává předpoklady pro pochopení složitějších účetních případů, se kterými je možné se setkat v každodenní práci účetního pracovníka a orientovat se v účetnictví jako v uceleném systému.

Jde o určitou „abecedu“, z jejíž znalosti jako pojmového aparátu se může odvíjet další studium účetních postupů a předpisů s postupným získáváním orientace v náročné ekonomické disciplíně, které by mělo vyústit v umění ekonomicky a účetně myslet. Po získání znalostí základů účetnictví je pak možné přistoupit ke studiu Finančního účetnictví a seznámit se s konkrétními metodickými postupy.





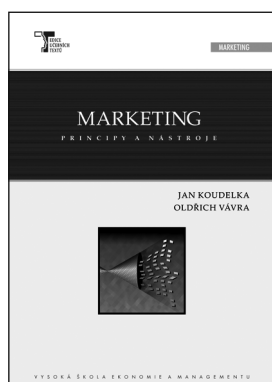
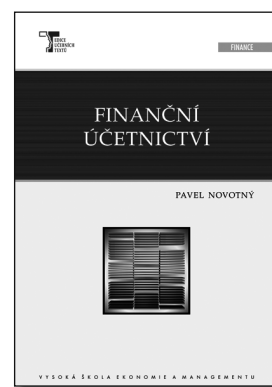
Karel Hrach Matematika pro ekonomy

Učební text pokrývá základy vysokoškolské matematiky a je kombinací klasické učebnice a sbírky úloh, s využitím pravidel pro texty distančního studia. První čtyři kapitoly jsou věnovány lineární algebře (vektory, matice, determinanty a využití těchto pojmů při řešení soustav rovnic), zbývajících pět kapitol se zabývá matematickou analýzou (základy diferenciálního a integrálního počtu pro funkce jedné a dvou proměnných). Témata byla vybrána tak, aby obsah odpovídal standardům běžným při výuce matematiky pro ekonomické obory. V souladu s klasickými učebnicemi matematiky jsou i zde uváděny definice a tvrzení, celá publikace je však zaměřena především aplikačně, takže například důkazy se objevují spíše výjimečně. Cílem je seznámit čtenáře nejen s pojmy, ale prostřednictvím konkrétních příkladů i s praktickými postupy řešení příslušných matematických problémů, včetně využití SW MS Excel. Po úspěšném zvládnutí celé problematiky bude čtenář schopen pokračovat ve studiu odborných disciplín obsahujících prvky matematizace.

Pavel Novotný Finanční účetnictví

Cílem učebního textu je seznámit studenty s potřebnými znalostmi v účetnictví podnikatelských subjektů. Kromě doplňování teorie jde o získání prvních praktických účetních dovedností. Předmět Finanční účetnictví navazuje na obor Základy účetnictví, jehož znalosti jsou nutným základem. Rozšiřování teoretických vědomostí je zaměřeno na prohloubení metodiky a postupů účtování v jednotlivých účetních třídách a seznámení se s problematikou účetní závěrky a s pracemi, které jí předcházejí.

Učební text má poskytnout studentům nejen nejzákladnější informace pro studium finančního účetnictví, ale seznámit je i s některými praktickými problémy. Proto úzce navazuje na platnou metodiku, která je vymezena účetními předpisy. K dosažení tohoto cíle má pomoci cvičebnice, ve které jsou příklady s řešeními od nejjednodušších účetních případů až po složitější účetní problematiku.



Jan Koudelka, Oldřich Vávra Marketing: principy a nástroje

Text předkládá pojetí marketingu jako specifického přístupu trhu, ve kterém je zásadní postavení zákazníka. Pozornost soustředí nejprve na postižení podstatných rysů marketingového postupu a působení faktorů, které ovlivňují marketingové rozhodování. Blíže jsou rozpracována témata marketingového informačního systému a marketingového výzkumu. Druhá část podrobněji sleduje hlavní nástroje, které marketing k uspokojování zákazníků využívá.

Otakar Němec
Petr Bucman
Martin Šikýř

PERSONÁLNÍ MANAGEMENT

Učební text zpracovaný kolektivem autorů obsahuje ucelený výklad problematiky personální práce (personalistiky) v organizaci. V kontextu současného vývoje globální ekonomiky, evropské integrace a souvisejících otázek trhu práce, sociální politiky, politiky zaměstnanosti a pracovního práva, seznamuje s vývojem přístupů k personální práci, rolí personalistiky při dosahování cílů organizace a hlavními principy a postupy provádění dílčích personálních činností – analýzy a vytváření pracovních funkcí a pracovních míst, získávání, výběru, přijímání a adaptace, rozmísťování, řízení pracovního výkonu, vzdělávání a rozvoje, odměňování apod., včetně problematiky pracovních vztahů, pracovních podmínek nebo personálního informačního systému. Učební text je určen široké odborné veřejnosti, zejména studentům vysokých škol, personalistům a manažerům.

Vydala
© **Vysoká škola ekonomie a managementu**

publikaci lze objednat na:
www.vsem.cz
info@vsem.cz
tel. (+420) 841 133 166

