AgEcon SEARCH
RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

*The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library*

**This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.**

**Help ensure our sustainability.**

Give to AgEcon Search

AgEcon Search
http://ageconsearch.umn.edu
aesearch@umn.edu

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

Acta oeconomica et informatica 1
Nitra, Slovaca Universitas Agriculturae Nitriae, 2003, s. 24-28

# FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ ZMĚNY V CHOVÁNÍ PODNIKŮ V KONKURENČNÍM PROSTŘEDÍ

# THE FACTORS INFLUENCING COMPANY BEHAVIOUR CHANGES IN COMPETITIVE ENVIRONMENT

Jan HRON

Česká zemědělská univerzita v Praze

Each business entity being in a certain social and economic environment is dependent on both external and internal environment factors. The external environment factors, such as social-cultural, political-legal, economic, and technological ones, and the internal environment factors covering natural and technical resources, technological processes level, qualification of manual and executive workers and their structural arrangement undermine a level of the resulting behaviour of business entities. By changing these factors the resulting behaviour can be changed and, vice versa, from the required level of this behaviour it can be inferred that some changes in individual factors are necessary.

**Key words:** organizational system, environment factors, behavioural factors, behavioural model, competence

Každý podnikatelský subjekt, každá firma se chová ve společenském a ekonomickém prostředí v závislosti na faktorech vnějšího a vnitřního prostředí. Cílem konkurenčního prostředí je vytvoření takových podmínek, aby každá firma za předpokladu efektivního využívání přírodnětechnických a lidských zdrojů v souladu se společenskými požadavky mohla nejen „přežívat", ale i se rozvíjet. Proto při řízení firem je nezbytné využívat obecně platné principy projektování a strategického řízení.

## Material a metody

Cílem je vymezení faktorů a vnitřního prostředí a vnějšího prostředí firem, jejich kvantifikaci a model chování těchto firem. Z hlediska metodických přístupů řešení projektů firem východiskem zůstává teorie systémů, principy analogie, metody indukce, dedukce a modely chování. V návaznosti na tyto základní metody a přístupy lze využít i metody strategického řízení umožňující konkretizaci analýzy podmínek vnějšího a vnitřního prostředí podnikatelských subjektů a metod řešení odchylek od rovnovážného stavu podnikatelského subjektu s jeho vnějším a vnitřním prostředím.

## Výsledky a diskuse

Každý podnik se chová v závislosti na úrovni vnějšího, vnitřního prostředí, na úrovni přírodnětechnických a lidských zdrojů. Je proto nezbytné je nejen vymezit, ale v souladu s modelem chování organizačních systémů i uvést je do podmíněné souvztažnosti a zároveň i možnosti kvantifikace a vymezení jejich vlivu na výsledné chování.

### A. Faktory vnějšího prostředí

Předpokladem charakteristiky vnějšího prostředí je vymezení relevantního prostředí faktorů, které mohou podnik ovlivňovat. Vnější prostředí podniku je zjednodušeně vše, co se nachází vně firmy. Pro potřeby strategické analýzy jsou však zajímavé pouze ty faktory, které mají vliv na firmu tj. vztah faktor → firma.

Jednotlivé faktory lze rozdělit do následujících čtyřech segmentů:

**Společenský**

– zahrnující faktory související se způsobem života lidí včetně životních hodnot.

Předmětem analýzy je např.:

- demografie
- distribuce příjmů
- mobilita obyvatelstva
- životní styl
- úroveň vzdělání
- přístupy k práci a volnému času.

**Technologický**

– zahrnující faktory, které souvisejí s vývojem výrobních prostředků, materiálů, procesů a know-how.

Předmětem analýzy jsou např.:

- vládní výdaje na vědu a výzkum
- nové objevy, vynálezy a patenty
- transfer technologií
- míra zastarávání výrobních prostředků.

**Ekonomický**

– zahrnující faktory, které souvisejí s toky peněz, zboží, služeb, informací a energií.

Předmětem analýzy je např.:

- trend vývoje domácího hrubého produktu
- životní cyklus podniku
- nabídky peněz, úroková míra
- inflace
- nezaměstnanost
- dostupnost energie, náklady na ni.

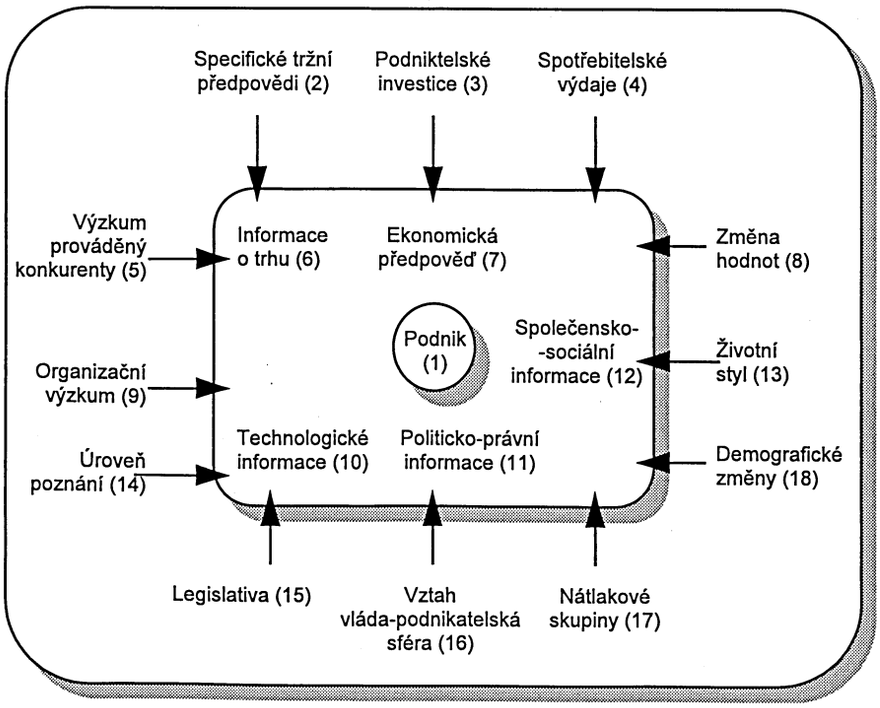
**Politický (politicko-právní)**

– zahrnující faktory, které souvisejí s distribucí moci mezi lidmi, včetně jednání místních i zahraničních vlád.

Předmětem analýzy je např.:

- stabilita vlády
- regulace zahraničního obchodu
- daňová politika
- monopolní legislativa
- ochrana životního prostředí.

**Obrázek 1** Model pro analýzu vnějšího prostředí
**Figure 1** Model of external environment analysis
(1) company, (2) specific market prognosis, (3) business investments, (4) consumer spending, (5) research performed by competitors, (6) information on market, (7) economic prognosis, (8) change in values, (9) organisation research, (10) technological information, (11) political-legal information, (12) social-cultural information, (13) way of life, (14) level of knowledge, (15) legislation, (16) government- business sector relationship, (17) pressure groups, (18) demographic change




Návodem na podrobnou analýzu vnějšího prostředí je i analytický model uvedený v obrázku 1.

## B. Faktory vnitřního prostředí

Mezi faktory vnitřního prostředí lze počítat:

- typ vlastnických vztahů,
- úroveň přírodních a technických zdrojů,
- úroveň technologických procesů,
- kvalifikace manuálních pracovníků,
- úroveň marketingového managementu,
- strukturální uspořádání jednotlivých prvků.

## C. Model chování firmy

Každý organizační systém podnikatelského subjektu tedy i každá firma je propojen s vnějším prostředím prostřednictvím vstupů, charakterizovaných proměnnými *a*. Ve vnitřním prostředí dochází k transformacím hmotně energetickým a informačním v rámci vnitřních struktur, charakterizovaných strukturálními proměnnými *C*, a to pod vlivem podnikového managementu, charakterizovaného proměnnou *D*. Realizace vnitřních transformací se uskutečňuje prostřednictvím marketingového managementu *M* a projevuje se ve výsledném chování *e*.

Vztahy podnikatelských subjektů organizačních systémů jsou vyjádřeny v obr. 2 a 3.

Prostřednictvím vstupů se dostávají do organizačních systémů hmoty a energie, které spolu s vnitřními zdroji jsou prostřednictvím strukturálních proměnných transformovány, a to pod vlivem proměnných podnikového a marketingového managementu. Proměnné podnikového a marketingového managementu jsou ve vztahu k těmto procesům ve zpětněvazebném postavení, působí jako tlumiče a ovlivňují potenciální transformace hodnotami *F* a *R*;

kde: $F = 1 - D$
$R = 1 - M$

To znamená, že vstupy jsou změněny o $\Delta a$, které je tvořeno $\Delta_r a$ a $\Delta_r a$:

$$\Delta_r a = F e$$
$$\Delta_r a = R e$$

Z uvedených znázornění vyplývá, že při uplatnění negativních zpětných vazeb, které jsou typické pro všechny živé organismy s homeostatickým chováním, lze odvodit:

$$e = C[a(\Delta_r a + \Delta_r a)] = C[a(Fe + Re)]$$

z toho:

$$e = \frac{c}{1 + C(F + R)} \cdot a$$

kde:

| | |
|---|---|
| $e$ | – proměnná výsledného chování |
| $a$ | – proměnná vnějšího prostředí |
| $F = 1 - D$ | – proměnná podnikového managementu |
| $R = 1 - M$ | – proměnná marketingového managementu |
| $c$ | – strukturální proměnná. |

Každá strategie musí respektovat i faktor času, který se prosazuje ve všech procesech a transformacích. Mnohem větší

**Obrázek 2** Výsledné chování organizačního systému
**Figure 2** Resulting behaviour of the organisation system

| | | |
|---|---|---|
| Vnější prostředí | | a |
| ↓ | | |
| Organizační systém podnikatelských subjektů – firem | Přírodně technické a lidské zdroje – strukturální proměnná | C |
| | Proměnná podnikového managementu | D |
| | Proměnná marketingového managementu | M |
| ↓ | | |
| Výsledné chování | | e |

úlohu hraje v transformačních procesech hmotně energetických než v procesech informačních. Časové zpoždění projevující se v chování organizačních systémů podniků a charakterizované zpožděním od zavedení změny do jejího projevení je ve výsledném chování velmi důležité.

Na toto časové zpoždění lze usuzovat z modelu chování $e_t$, které v kterémkoli časovém okamžiku $t$ lze vyjádřit součtem rovnovážného stavu a odchylky od rovnovážného stavu:

$$e = \frac{C \cdot a}{1 + C(F+R)} - [C(F+R)]^2 \cdot f_o$$

kde:
$e_t$ – hodnota výsledného chování v příslušném roce
$f_o$ – výchozí odchylka výsledného chování od cílového stavu.

Z uvedeného vztahu vyplývá, že rovnovážný stav odpovídá maximálnímu využití všech podmínek, tedy stavu cílovému, od kterého se liší odchylkou. V souladu s principy homeostáze organizační systém v časové řadě postupně eliminuje odchylky zvyšováním využití zdrojů. Změní-li se prostředí a jeho podmínky, lze potom využití těchto podmínek chápat za cílový stav a současný stav za vychýlení z rovnovážného stavu.

Vzniklá odchylka $(f_o)$ potom musí být eliminována, což způsobuje vlastní časové zpoždění.
Na toto časové zpoždění lze tedy usuzovat ze vztahu:

$$t = \frac{\log f_t - \log f_o}{\log[C(F+R)]}$$

kde:
$f_t$ – konečná odchylka od cílového výsledného chování.

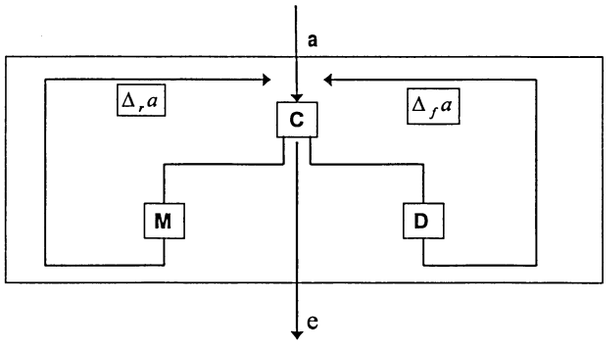
Smyslem uvedeného vztahu je upozornit na:
- setrvačnost jednotlivých porcesů;
- vytváření souladu jednotlivých opatření v oblasti legislativy a tím i vytváření předpokladu pro řešení všech oblastí organizačních systémů (jinak dochází k přetrvávání starého stylu řídící práce, výrobních a sociálních kritérií, neprosazení se kritérií ekonomikých apod.;
- nezbytnost zavádění okamžitých změn, aby v reálném časovém zpoždění došlo k požadovanému chování.

## D. Vymezení faktorů chování firem

Ze vztahu

$$e_t = \frac{C \cdot a}{1 + C(F+R)} - [C(F+R)] \cdot f_o$$

**Obrázek 3** Faktory ovlivňující chování organizačních systémů
**Figure 3** Factors influencing behaviour of organisation systems

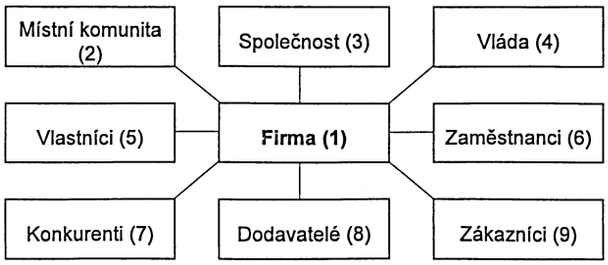



vyplývá, že jednotlivé faktory je nutno kvantifikovat v intervalu < 0-1> a to s využitím metod strategického řízení a teorie organizace.

### 1. Faktory vnějšího prostředí (a)

Mezi faktory vnějšího prostředí lze počítat v souladu s Porterovým modelem následující faktory:

**Obrázek 4** Faktory vnějšího prostředí podnikatelských subjektů
**Figure 4** External environment factors of business entities
(1) company, (2) local community, (3) society, (4) government, (5) owners, (6) employees, (7) competitors, (8) suppliers, (9) clients




### 2. Faktory vnitřního prostředí (C, D, M)

Úroveň faktorů vnitřního prostředí ovlivňuje úroveň transformačních prostředí a váže se na vnitřní proměnné
- strukturální proměnnou (C)
- proměnnou podnikového managementu (D) a
- proměnnou marketingového managementu (M).

2.1 Strukturální proměnná C je tvořena faktory ovlivňujícími technickou, organizační a řídící kapacitu prvků organizačního systému.

– **Technické faktory** – ovlivňují úroveň technické kapacity, vyjadřují technickou vybavenost firmy, podmiňují efektivní využívání technických a přírodních zdrojů, úroveň produktivity práce, spolehlivost procesů.

– **Technologické faktory** – ovlivňují úroveň organizační kapacity, přímo souvisí s koncentrací prostředků, specializací procesů, stabilitou chování firmy.

Stabilita chování firmy je podmíněna diverzifikací jednotlivých procesů s dostatečnou koncentrací v nestabilním prostředí (vnitropodniková specializace) nebo dostatečnou koncentrací specializovaného procesu se stabilním prostředí (podniková specializace).

Kvantifikace technických a technologických faktorů vychází ze srovnávací analýzy s těmito faktory u firem s nejlepšími hospodářskými výsledky ve srovnatelných podmínkách.

- **Strukturální faktory** – souvisí s řídící kapacitou a vyjadřují míru efektivnosti organizačních a řídících struktur. Zahrnují rovněž kvalifikační úroveň manuálních pracovníků.
- **Kvalifikační a motivační faktory** – souvisí s proměnnou podnikového managementu a jsou vyjádřeny jeho kvalifikační úrovní, podnikovou kulturou, identifikací zájmových skupin s cíli podniku.
- **Adaptabilní faktory** - souvisí s proměnnou marketingového managementu, vyjadřují propojení na vnější prostředí, se stupněm využívání poznatků z oblasti vědy a výzkumu.

Kvantifikací uvedených faktorů lze určit úroveň výsledného chování vyjadřující stupeň využívání vnějších a vnitřních zdrojů.

## E. Využití faktorů a modelu chování při zdrojovém a cílovém přístupu k řízení firmy

1. Při zdrojovém přístupu, tzn. při realizaci strategie firmy prostřednictvím podnikatelského záměru zabezpečením nových zdrojů a parametrů modelu (strukturální proměnné, proměnné podnikového managementu a proměnné marketingového managementu) vytvářením podmínek pro dosažení nové - cílové úrovně výsledného chování. Potenciální úroveň cílového chování je dosažitelná až po určité době, kdy současné parametry faktorů budou eliminovány a převedeny na požadovanou úroveň.
   Na časové zpoždění lze usuzovat ze vztahu:

$$t = \frac{\log f_g - \log f_o}{\log[C(F+R)]}$$

2. Při cílovém přístupu z daného modelu lze usuzovat na potřebnou úroveň parametrů jednotlivých proměnných pro dosažení cílové úrovně výsledného chování.

## F. Změny v řízení podniků

Cílem řídících procesů v podnikatelských subjektech je neustálé
- vytváření prostoru pro efektivní fungování všech rozhodovacích, správních, organizačních, technologických, ekonomických a sociálních procesů,
- účelné využívání přírodnětechnických a lidských zdrojů a to při respektování vlastnických vztahů,
- vytváření rovnovážného vztahu mezi všemi částmi podniků a podniků a vnějším prostředím.

Uvedené změny jsou realizovány v oblasti
- hierarchie kriterií v rozhodování a podnikových funkcí
- uspořádání technologických, technických a organizačních procesů
- chování pracovníků a manažerů.

### a) Změny v hierarchii kritérií rozhodování a podnikové funkce

Základem řídících procesů jsou procesy rozhodovací. Jedním z nejdůležitějších prvků rozhodovacích procesů jsou kritéria. V současné době se prosazuje kritérium ekonomické před kritériem sociálním a výrobním.

V rámci uvedených kritérií se prosazuje stále více kritérium ekologické a v budoucnosti bude určitě rozhodující.

Změny v hierarchii kritérií a postavení podnikových funkcí vedou ke zdrojovému nebo cílovému přístupu. V prvním případě na základě disponsibilních zdrojů se vytváří výrobní struktura, ve druhém případě se jedná o racionální využití disponsibilních nebo získaných zdrojů, nutných ke splnění vytyčeného cíle.

### b) Změny v řízení procesů

Změny v řízení podniků vycházejí z transformace vlastnických vztahů, z realizace vlastnictví půdy a výrobních prostředků. S tím jsou spojeny všechny změny ve výrobních, organizačních a řídících strukturách.

**Výrobně technická základna podniků**

Uplatnění vlastnických vztahů k půdě a výrobním prostředkům povede ke změnám ve velikosti podniků, organizačních a řídících struktur. Charakteristickým rysem budoucího vývoje bude zastoupení všech velikostních skupin podniků a organizačních forem, které budou závislé na :
- možnostech vlastníků (především kapitálových),
- schopnostech vlastníků nebo jejich manažerů.

Na velikost podniků působí celá řada faktorů, které působí často protichůdně a v různých podmínkách společenského, ekonomického a přírodního prostředí se prosazují různě. Působí na zvětšování podniku, nebo naopak působí na zmenšování velikosti podniků.

Lze konstatovat:
- výsledná velikost podniku je dána výslednicí působení jednotlivých faktorů v konkrétních podmínkách prostředí, a to v rámci podnikatelského prostoru, daných možností a schopností vlastníků,
- se zvětšující se velikostí podniků musí růst samostatnost vnitropodnikových jednotek,
- rozhodující je velikost základních výrobních jednotek. Tuto velikost lze vyjádřit podobně jako u každého systému počtem nebo hodnotou výrobních prostředků (např. počtem ha z. p., počtem dobytčích jednotek, redukovaných ha apod.), počtem pracovních sil a naturálním nebo hodnotovým vyjádřením výsledného chování.

Zatímco při respektování zdrojového přístupu se prosazuje ukazatel počtu či hodnoty výrobních prostředků, při cílovém přístupu se uplatňují ukazatelé výsledného chování.

Malé podniky budou vznikat v případech, kdy se vlastníci rozhodnou realizovat vlastnické vztahy vlastní pracovní účastí. Bude se jednat o uplatnění zdrojového přístupu, tedy o racionální využívání přírodně technických zdrojů a vlastní pracovní síly. Proto se uplatní princip podnikové specializace s využitím specializovaných služeb nejrůznějších organizací a poradenství. Podmínkou je však existence heteroprofesnosti vlastníků, včetně znalostí základů ekonomiky, managementu a marketingu. Potom se mohou uplatnit přednosti malých podniků - jejich vysoká adaptabilita na změny vnějšího prostředí, jednoduchost organizační a řídící struktury a vysoký stupeň motivace.

### c) Změny v požadavcích na manažery

Změny v požadavcích na manažery se týkají jednak obecných a jednak specifických kompetencí manažerů.

**Obecné kompetence manažerů** odpovídají na otázky „proč" podnik musí přijmout určitou strategii a „vědět jak" mohou přispět k její realizaci. Mezi obecné kompetence patří :
1. Strategická perspektiva
2. Podnikatelský cit
3. Plánování a organizování
4. Analýza a úsudek
5. Vedení lidí
6. Přesvědčivost

7. Asertivita a rozhodnost
8. Citlivost v mezilidských vztazích
9. Komunikace
10. Pružnost a přizpůsobivost
11. Energičnost a iniciativa
12. Motivace.

**Specifické kompetence** v podmínkách globalizace musí manažeři ve své práci uplatňovat i specifické kompetence mezi něž patří:

- řízení konkurenceschopnosti
- řízení spletitých vztahů
- řízení adaptability
- řízení týmů
- zvládání nejistoty
- řízení učení.

### Závěr

Faktory vnějšího a vnitřního prostředí ovlivňují výsledné chování podnikatelských subjektů – firem. Proto je třeba v jejich podmíněnosti a chronologii věnovat pozornost při realizaci podnikové – firemní strategie.

Je třeba si uvědomit, že

- faktory vnějšího prostředí jsou ve vztahu k výslednému chování konstantou
- nejmobilnějšími faktory jsou lidské zdroje a
- zdroje přírodně-technické je nutno využívat v konkurenčním prostředí ve vztahu k ostatním podnikatelským subjektům v souladu se zpracovanou strategií.

## Souhrn

Každý podnikatelský subjekt, nacházející se v určitém společenském a ekonomickém prostředí, je závislý od faktorů nejen tohoto vnějšího, ale i vnitřního prostředí. Faktory vnějšího prostředí, mezi než lze počítat faktory společensko-kulturní, politicko-právní, ekonomické a technologické a faktory vnitřního prostředí, mezi než patří přírodně-technické zdroje, úroveň technologických procesů, kvalifikace manuálních a vedoucích pracovníků a jejich strukturální uspořádání společně podmiňují úroveň výsledného chování podnikatelských subjektů. Změnou těchto faktorů lze měnit i výsledné chování a obráceně lze usuzovat z požadované úrovně výsledného chování na potřebné změny jednotlivých faktorů.

**Klíčová slova:** organizační systém, faktory prostředí, faktory chování, model chování, kompetence

## Literatura

BAND, A. W. 1994. Touchstones (Ten New Ideas Revolutionizing Business). New York : John Wiley, 1994.
CZERNIAWSKA, F. - POTTER, G. 1998. Business in a virtual world. London : MacMillan Press Ltd., 1998.
GREINER, R. - METES, G. 1995. Going virtual. New Jersey : Prentice Hall, 1995.
HALA, R. - WHITLAM, P. 1997. Towards the virtual organization. Bostonn : McGraw-Hill, 1997.
HEENE, A. - SANCHEZ, R. 1997. Competence-based strategic management. New York : John Wiley, 1997.
HRON, J. a kol. 1996. Principy a mechanismy virtuálních organizací. Praha : ČZU PEF, 1996.
HRON, J. 1992. Projektování organizačních systémů podnikatelských subjektů. In:
Zemědělská ekonomika, roč. 38, 1992, č. 6.
CHECKLAND, P. 1981. Systems thinking, systems practice. New York : John Wiley, 1981.
MARTIN, J. 1996. Cybercorp. American Management Association, 1996.
VODÁČEK, L. – VODÁČKOVÁ, O. 1994. Management : Teorie a praxe 80. a 90. let. Praha : Management press, 1994.

Kontaktní adresa:
Dr.h.c. prof. Ing. Jan Hron, DrSc., rektor ČZU v Praze, Kamýcká, 165 21 Praha 6 – Suchdol. Tel.: 02/243 843 44, fax: 02/209 222 59, e-mail: hron@pef.czu.cz