



PROGRAM ROZVOJE VENKOVA

Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova: Evropa investuje do venkovských oblastí

SBORNÍK

Aplikace integrovaného plánování

Název projektu: „Využití integrovaného plánování a metod balanced scorecard při rozhodování v lesním podniku“

Tento projekt č. 10/010/1310b/672/002254 je realizován v rámci opatření
I.3.1 Další odborné vzdělávání a informační činnost Programu rozvoje venkova ČR
na období 2007 – 2013.

Březen 2011

Obsah

1	Úvod	5
2	Filosofie, principy, vymezení	7
2.1	Poslání firmy	7
3	Hlavní koncepce měření poptávky	9
3.1	Velké množství měřítek poptávky trhu	9
3.2	Jaký trh měřit?	10
3.3	Základní pojmy při měření poptávky	11
4	Segmentace trhu	14
4.1	Obecný přístup k segmentaci trhu	14
5	Jaký produkt a za kolik	16
5.1	Pět úrovní výrobku	16
5.2	Výrobová hierarchie	18
5.3	Klasifikace výrobků	19
5.4	Testování trhu	19
5.5	Testování trhu průmyslového zboží	20
6	Jakou propagaci a kde	21
6.1	Stanovení cílů propagace	23
7	Vybavení pracovními silami	25
7.1	Proces plánování pracovníků	25
7.2	Odhad potřeby pracovníků	29
7.2.1	Delfská metoda	30
7.2.2	Kaskádová metoda	32
7.2.3	Metoda manažerských odhadů	32
7.2.4	Metoda založená na analýze vývojových trendů	33
7.2.5	Metoda založená na analýze poměru mezi zabezpečenou prací a počtem pracovníků 36	
7.3	Odhad pokrytí potřeby pracovníků	36
7.3.1	Odhad pokrytí potřeby pracovníků z vnitřních zdrojů	38
7.3.2	Odhad pokrytí potřeby pracovníků z vnějších zdrojů	42
7.4	Možná rozhodování při uspokojování potřeby pracovníků	43

8	Jaké investice.....	44
8.1	Podnikové pojetí investic	44
8.2	Plánování investic.....	45
8.3	Zdroje financování investic.....	47
8.4	Hodnocení efektivnosti investic	49
8.4.1	Podstata a postup.....	49
8.5	Investiční riziko.....	50
9	Literatura.....	51

1 Úvod

Zaměření semináře

Projekt odborného vzdělávání je zaměřen na podporu využívání teoretických poznatků managementu a ekonomiky lesního podniku a systematizace informací nad lesním podnikem, s důrazem na využívání principů integrovaného plánování a metod balanced scorecard v praxi. Stěžejní využití těchto poznatků se týká procesů manažerského rozhodování a řešení tzv. kontrakčních problémů se zásadami procesního řízení.

Součástí je řešení příkladů a praktická cvičení s logistickým modelem vzorového lesního podniku a modely implementace jeho subprocesů a aktivit do soustavy informací využitelných při manažerské rozhodování.

Časový harmonogram semináře

08:45-09:00	Prezence účastníků
09:00-09:05	Zahájení semináře
09:05-12:00	Vzdělávací akce
12:00-12:45	Oběd
12:45-17:00	Vzdělávací akce
17:00	Zakončení semináře

Datum, místo

12.5.2011	FORESTA SG, a.s. Vsetín
19.5.2011	FORESTA SG, a.s. Vsetín
26.5.2011	FORESTA SG, a.s. Vsetín
2.6.2011	FORESTA SG, a.s. Vsetín
9.6.2011	FORESTA SG, a.s. Vsetín
16.6.2011	FORESTA SG, a.s. Vsetín

Lektor

Ing. Miroslav Škrabal

Pan Radek Pavelka

Ing. Josef Trochta, MBA

Organizační garant

Ing. Ludvík Pavlíček, Nový Hrozenkov 822, 756 05, tel.: 776 070 809

2 Filosofie, principy, vymezení

2.1 Poslání firmy

Firma by měla existovat proto, aby v rámci širokého okolí něčeho docílila. Její specifické poslání, nebo smysl, jsou obvykle jasné od okamžiku jejího vzniku. Během času však o něj manažeři mohou ztratit zájem. Poslání může zůstat jasné, ale vzhledem ke změněným podmínkám v okolí může ztratit svůj původní význam. Může se však stát nejasným v důsledku růstu společnosti, nebo v důsledku zavádění nových výrobků a rozšiřování trhu. V poslední době například společnost American Can zanechala svého původního obchodu – konzervárenství – a nabídla ho k odprodeji. Nebo Uniroyal se postupně stahuje z obchodu s pneumatikami. Je zřejmé, že tyto společnosti nově definují své poslání.

Jakmile vedení pozná, že se činnost firmy odchyluje od svého poslání, je třeba, aby znovu hledala smysl své existence. Podle Petera Druckera nastává čas, aby si firma položila několik zásadních otázek. *Co je naším obchodem? Kdo je náš zákazník? Jaký máme význam pro zákazníka? Jaký bude náš obchod? Jaký by měl být náš obchod?* Tyto prostě znějící otázky patří mezi nejobtížnější v případě, že na ně musí hledat firma odpověď. Úspěšné firmy si nepřetržitě kladou tyto otázky a hledají na ně promyšlené a důkladné odpovědi.

Poslání firmy je vytvářeno pěti prvky. Prvním je historie. Každá firma má nějakou historii svých cílů, politiky a dosahovaných výsledků. Při hledání a definování nového smyslu své existence nesmí firma opustit svoji minulost příliš radikálně. Nemělo by například smysl pro Harvardskou univerzitu otevírat dvouleté fakulty pro mladší studenty, i kdyby tyto fakulty představovaly příležitost k růstu. Druhý prvek představují aktuální preference vedení a majitelů firem. Ti, kteří ji řídí, mají své osobní cíle a představy. Jestliže chce současné vedení společnosti Zenith zanechat obchodování s televizory, pak by to mělo ovlivnit formulaci jejího poslání. Třetím prvkem, který ovlivňuje poslání firmy je tržní hospodářství. Tržní prostředí definuje hlavní příležitosti a ohrožení firmy, a proto musí být bráno v úvahu. (Organizace Dívčí skauti Ameriky by se nedostala v dnešním tržním prostředí daleko se svým původním posláním „připravovat mladé dívky pro mateřství a manželské povinnosti“.) Čtvrtým prvkem jsou zdroje firmy, určující, která poslání jsou možná. (Společnost Midway Airlines by podváděla sama sebe, kdyby přijala poslání stát se největší leteckou společností na světě.) A konečně firma by měla při formulování svého poslání vycházet ze svých zřetelných kompetencí. (Společnost McDonald's by například pravděpodobně mohla vstoupit do obchodování v oblasti solární energie, avšak nevyužila by při tom své hlavní schopnosti, a to poskytování levné stravy a rychlé obsluhy pro velké skupiny zákazníků.)

Firmy proklamují svá poslání proto, aby je mohly sdílet se svými manažery, zaměstnanci a v mnoha případech i se svými zákazníky a ostatní veřejností. Dobře

zpracované poslání vytváří u zaměstnanců pocit sounáležitosti se smyslem, zaměřením a příležitostmi firmy. Prohlášení firmy o jejím poslání funguje jako „neviditelná ruka“, která vede geograficky rozptýlené zaměstnance k tomu, aby pracovali samostatně a přitom kolektivně směrem k realizování cílů.

Sepsání formálního prohlášení o poslání firmy není snadnou záležitostí. Některé organizace věnují rok, nebo i dva, úsilí na sestavení uspokojivého prohlášení o smyslu existence své firmy. V průběhu tohoto procesu obvykle firmy objevují mnoho nového sami o sobě a o svých potencionálních příležitostech.

Dobrá prohlášení o poslání zahrnují množství charakteristik. Měla by se však především soustředit na omezený počet cílů, než na to aby obsahovala všechno. Prohlášení „Chceme vyrábět výrobky nejvyšší kvality, nabízet nejširší služby, dosahovat široké distribuce a prodávat za nejnižší ceny“ tvrdí příliš mnoho. Její nedostatek spočívá v tom, že neposkytuje návod pro případ, že vedení firmy má uskutečnit obtížné rozhodnutí.

Prohlášení o poslání by též mělo vymezit hlavní konkurenční oblasti, ve kterých bude firma operovat.

- *Odvětvová oblast:* Rozsah odvětví, které bude firma brát v úvahu. Některé budou operovat pouze v jediném odvětví, jiné v souboru vzájemně návazných odvětví, některé pouze v odvětví průmyslového zboží, jiné pouze v oblasti spotřebního zboží a konečně některé v jakémkoli odvětví. Například společnost Du Pont dává přednost tomu, operovat na průmyslovém trhu, zatímco společnosti Dow je ochotna operovat jak na průmyslovém, tak i na spotřebitelském trhu. Společnost 3M je ochotna vstoupit do kteréhokoli odvětví, jestliže v něm může vydělat peníze.
- *Oblast tržního segmentu:* Typ trhu, nebo zákazníků, které bude firma obsluhovat. Některé firmy budou obsluhovat pouze trh horních zákaznických vrstev (například Porsche vyrábí pouze drahá auta, drahé sluneční brýle a další příslušenství). Společnost Gerber po dlouhou dobu svými výrobky obsluhovala pouze trh se zbožím pro malé děti.
- *Vertikální oblast:* Stupeň, po který si bude firma sama vyrábět potřebné dodávky pro vlastní potřebu. Prvním extrémem jsou firmy, které si velké množství svých výrobních potřeb zabezpečují vlastní produkcí. Takovou je například Ford, který vlastní gumovníkové plantáže, sklárny a některé slévárny oceli. Druhým extrémem jsou firmy, které mají malou, nebo žádnou vertikální oblast. Mezi ně počítáme „falešné firmy“, nebo „čistě marketingové firmy“, sestávající se z jediné osoby s telefonem a psacím stolem, která kontrahuje zvenčí každou službu, včetně projektu, výroby marketingu a fyzické distribuce.

- *Geografická oblast:* Rozsah oblastí, zemí, nebo skupin zemí, kde bude firma operovat. Jedním extrémem jsou firmy, které operují pouze v určitém městě, či státě a druhým extrémem jsou mnohonárodní společnosti (Unilever nebo Caterpillar, které operují téměř v každé z více než 150 zemí celého světa).

Prohlášení firmy o poslání by mělo být motivující. Zaměstnanci by měli mít pocit, že jejich práce je důležitá a že přispívá k pěknému životu lidí. Posláním by nemělo být „vytvářet zisky“. Zisky jsou výsledkem dosahování něčeho užitečného mimo firmu. Jestliže je prozaický cíl výroby hnoživ přetvořen do širší myšlenky zvyšování zemědělské produktivity, aby byli nakrmeni hladoví světa, pak zaměstnanci pociťují nový smysl poslání firmy. Když je úloha prodeje vysavačů přetransformována v širší myšlenku vytváření čistějšího a zdravějšího prostředí domova, mají prodejci silnější motivaci k soutěžení. Zisk je pak odměnou pro firmu za to, že svou základní práci dělá dobře.

Prohlášení o poslání by též mělo ovlivňovat politiku firmy pro dosahování vytčených cílů. Tato politika by měla určovat, jakým způsobem mají zaměstnanci jednat se zákazníky, dodavateli, distributory, konkurenty a dalšími důležitými skupinami. Politika firmy tak ovlivňuje rozsah individuálních činností tak, aby činnost zaměstnanců byla v souladu s důležitými výdaji.

Prohlášení o poslání by též mělo poskytovat představu a směr rozvoje firmy na dalších deset až dvacet let. Poslání nejsou revidována při každé změně v národním hospodářství během několika málo let. Na druhé straně však firma musí své poslání definovat znovu vždy, jakmile ztratí důvěryhodnost, nebo nepředstavuje optimální kurs. (1)

3 Hlavní koncepce měření poptávky

Manažeři potřebují pečlivě definovat pojem poptávka trhu. Ukážeme si několik odlišností, které umožní manažerům přesněji hovořit o poptávce.

3.1 Velké množství měřítek poptávky trhu

Součástí nepřetržitého plánování je vyhotovení velkého počtu tržních odhadů. Poptávka může být měřena z hlediska šesti různých výrobních úrovní (výrobová položka, forma výrobku, výrobová linie, prodej společnosti, prodej odvětví, celostátní prodej), pěti různých prostorových úrovní (zákazník, území, oblast, USA, svět) a tří různých časových úrovní (krátkodobá, střednědobá, dlouhodobá).

Každý typ měření poptávky slouží určitému účelu. Například firma může provádět odhady celkové poptávky po určité výrobové položce, aby získala podklad pro

objednávky surovin, plánování výroby a rozvrh krátkodobého financování. Nebo může vypracovat dlouhodobou předpověď oblastní poptávky hlavní výrobné linie pro posouzení možnosti rozšíření trhu.

3.2 Jaký trh měřit?

Obchodníci rozeznávají potenciální trh, dostupný trh, obsluhovaný trh a proniknutý trh. Dříve než si začneme ujasňovat tyto pojmy, poznamenejme, že trh je množina všech skutečných a potenciálních kupujících výrobku. Velikost trhu tedy závisí na počtu zákazníků, kteří přicházejí v úvahu z hlediska určité tržní nabídky. Tito zákazníci mohou mít tři vlastnosti: zájem, příjem a přístup. Aplikujeme tento přístup na motocyklový trh. Nebudeme brát v úvahu organizace, které nakupují motocykly a soustřeďují svůj zájem na spotřebitelský trh. Nejdříve musíme odhadnout počet spotřebitelů, kteří mají potenciální zájem stát se majitelem motocyklu. Abychom toto mohli zjistit, musíme kontaktovat náhodně vybraný soubor spotřebitelů a položit jim otázku: „Máte velký zájem stát se majitelem motocyklu?“ Jestliže v průměru jeden člověk z deseti dotázaných odpoví ano, pak můžeme předpokládat, že 10% z celkového počtu spotřebitelů si přeje mít motocykl. Potenciální trh je tedy tvořen všemi spotřebiteli, kteří projevují dostatečný zájem o určitou tržní nabídku. Spotřebitelský zájem není však dostačujícím hlediskem pro definování trhu. Potenciální zákazník musí mít dostatečně velký příjem, aby si mohl dovolit koupit výrobek. Musí být schopen odpovědět pozitivně na otázku: „Můžete si dovolit koupit motocykl?“ S rostoucí cenou klesá počet těch, kteří jsou schopni odpovědět kladně. Velikost trhu je funkcí zájmu a příjmu.

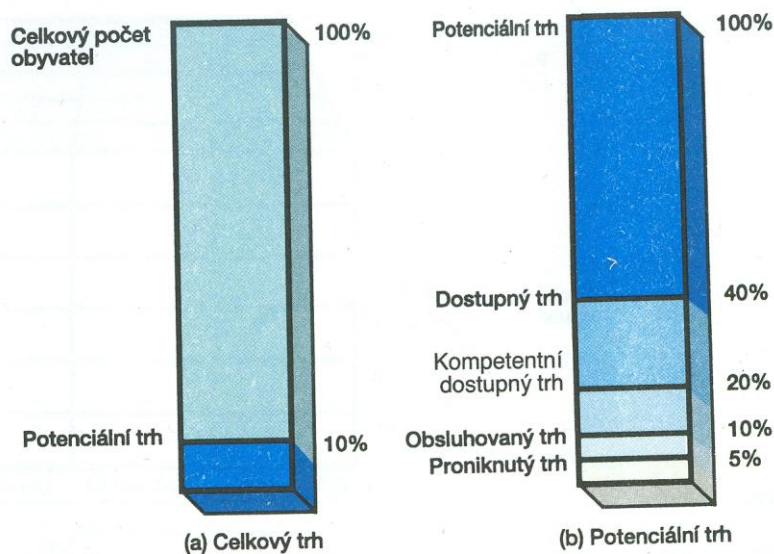
Velikost trhu je dále zmenšena bariérou přístupu. Jestliže se motocykly nedovážejí do určité oblasti vzhledem k vysokým přepravním nákladům, pak potenciální zákazníci v této oblasti nejsou pro obchodníky dostupní. Dostupný trh je soubor zákazníků, kteří mají zájem, příjem a přístup k určité tržní nabídce.

U některé tržní nabídky může firma nebo vláda dovolit prodej jen určité skupině zákazníků. Například v některém státě může být prodej motocyklů zakázán zákonem osobám mladším než jednadvacet let. Tak zbývají pouze dospělí, kteří tvoří kompetentní dostupný trh – tj. soubor zákazníků, kteří mají zájem, příjem, přístup a kompetenci pro určitou tržní nabídku.

Společnost si nyní může vybrat mezi usilováním o celý kompetentní dostupný trh, nebo zaměřením své pozornosti na určité segmenty. Obsluhovaný trh (též nezývaný cílový trh) je část kompetentního dostupného trhu, o kterou se firma rozhodla usilovat. Firma se může rozhodnout, že zaměří marketing a prodejní úsilí na Východní pobřeží. Východní pobřeží se tak stane obsluhovaným trhem.

Firma a její konkurenti prodají určitý počet motocyklů na obsluhovaném trhu. Soubor zákazníků, který již koupil daný výrobek, tvoří proniknutý trh.

Na obrázku „Tržní úrovně“ je zobrazena uvedená koncepce a doplněna hypotetickými číselnými údaji. V levém sloupcu je zobrazen podíl potenciálního trhu (osoby mající zájem o daný výrobek) na celkovém počtu obyvatel (10 %). Sloupek vpravo zobrazuje další členění potenciálního trhu. Dostupný trh (ti, kteří mají zájem, příjem a přístup) – zde tvoří 40 % potenciálního trhu. Kompetentní dostupný trh (ti, kteří mohou uplatnit oprávněnou poptávku) zde představuje 20 % potenciálního trhu, neboli 50 % dostupného trhu. Firma soustředila své prodejní úsilí na 10 % potenciálního trhu, neboli 50 % kompetentního disponibilního trhu. Konečně firma a její konkurenti pronikli 5 % potenciálního trhu, tedy 50 % obsluhovaného trhu.



Obrázek: „TRŽNÍ ÚROVNĚ“

Tyto definice trhu jsou užitečným nástrojem pro marketingové plánování. Jestliže firma není spojena se současnou velikostí prodeje, může podniknout řadu opatření. Může se pokusit přitáhnout větší procento zákazníků z obsluhovaného trhu, zmenšit opravňující požadavky na potenciální kupující. Může rozšířit svoji prodejní aktivitu na další potenciální trhy, třeba na Západní pobřeží. Může snížit cenu, a tím zvětšit dostupný trh. Konečně pomocí reklamní kampaně může vzbudit zájem u dalších lidí, a tím zvětšit potenciální trh. Tento postup zvolila Honda, když zahájila svoji úspěšnou reklamní kampaň heslem: „Nejpříjemnější lidi potkáš na Hondě.“

3.3 Základní pojmy při měření poptávky

Oblast měření poptávky je plna matoucích pojmů. Vedoucí pracovníci firmy hovoří o prognózách, předpovědích, odhadech, projekcích, cílech, plánech, kvótách a rozpočtech. Mnoho z těchto termínů je nadbytečných. Základní pojmy při měření poptávky jsou poptávka trhu a poptávka firmy. U každé z nich rozlišujeme poptávkovou funkci, předpověď a potenciál.

POPTÁVKA TRHU. Při hodnocení marketingových příležitostí je prvním krokem odhad celkové poptávky trhu. Není to jednoduchý pojem, následující definice ho však objasňuje:

Poptávka trhu po výrobku je celkové množství, které může koupit určitá skupina zákazníků v určité oblasti, v určité době, při určitém marketingovém okolí a určitém marketingovém programu.

Poptávka trhu vyžaduje přesné určení výrobku. Dále je třeba znát, zda je poptávka měřena ve fyzických nebo peněžních jednotkách, zda „koupeno“ znamená objednáno, dodáno, nebo zapláceno a přijetí předpokladů týkajících se marketingového prostředí, marketingového programu atd.

Nejdůležitější však je, že celková poptávka trhu není dána pevným číslem, ale že je funkcí daných podmínek. Z tohoto důvodu ji lze nazvat funkce poptávky trhu nebo funkce odezvy trhu. Určitého základního prodeje (tržní minimum) lze dosáhnout bez nákladů na stimulaci poptávky. Zvyšování marketingových výdajů má za následek zvyšování poptávky trhu. Poptávka trhu roste nejdříve progresivně, později degresivně. Po dosažení určité úrovně marketingových výdajů už nedochází k dalšímu růstu poptávky vzhledem k tomu, že bylo dosaženo horního limitu poptávky, nazývaného tržní potenciál.

Rozdíl mezi tržním minimem a tržním potenciálem představuje marketingovou citlivost poptávky. Můžeme uvažovat dva extrémní typy trhů: rozpínavé a nerozpínavé. Rozpínavý trh, jako například trh tvrdých sportovních míčků, je zcela závislý svou velikostí na úrovni marketingových výdajů. U nerozpínavého trhu, např. trh opery, je jeho velikost poměrně málo ovlivňována velikostí marketingových výdajů. Organizace, prodávající na nerozpínavém trhu, mohou akceptovat jeho velikost (úroveň primární poptávky) a směřovat své marketingové zdroje na získání požadovaného tržního podílu (úroveň výběrové poptávky).

Je nutné zdůraznit, že funkce poptávky trhu není obrazem poptávky v průběhu času. Křivka spíše ukazuje variantní předpovědi poptávky trhu v závislostech na možných úrovních marketingového úsilí v průmyslu v daném období.

PŘEDPOVĚĎ TRHU. Ve skutečnosti lze uskutečnit pouze jednu úroveň marketingových výdajů. Poptávka trhu, odpovídající této úrovni marketingových výdajů, se nazývá předpověď trhu.

POTENCIÁL TRHU. Předpověď trhu představuje očekávanou výši poptávky trhu, nikoli však maximální poptávku trhu. Maximální poptávku trhu si můžeme představit jako poptávku při velmi vysokých marketingových výdajích v průmyslu, kdy se další zvýšení těchto marketingových výdajů projeví jen nepatrným zvýšením poptávky. Potenciál trhu je limit, kterému se přiblíží poptávka trhu, jestliže se marketingové výdaje v odvětví, pro dané marketingové prostředí, budou blížit nekonečnu.

Rčení „pro dané marketingové prostředí“ je u pojmu potenciál trhu rozhodující. V období prosperity potenciál trhu větší. Jinými slovy, poptávka se pružně mění podle velikosti příjmů. Analytici rozlišují polohu funkce poptávky trhu a její průběh. Firmy nemohou nic změnit na poloze funkce poptávky trhu, protože ta je plně určena marketingovým prostředím. Mohou však ovlivnit své postavení na funkci tím, že rozhodnou o velikosti marketingových výdajů.

POPTÁVKA FIRMY. Nyní jsme připraveni definovat poptávku firmy. Poptávka firmy je její podíl na poptávce trhu. Symbolicky vyjádřeno:

$$Q_i = s_i Q$$

kde:

Q_i = poptávka i -té firmy

s_i = podíl i -té firmy na trhu

Q = celková poptávka trhu

Poptávka firmy, stejně jako poptávka trhu, je funkcí, nazývanou funkce poptávky firmy nebo funkce prodejní odezvy. Její průběh je ovlivňován stejnými faktory jako poptávka trhu a podíl firmy na trhu.

PŘEDPOVĚĎ FIRMY. Poptávka firmy představuje odhady jejího prodeje v závislosti na alternativních úrovních marketingového úsilí. Závisí pak na vedení firmy, aby zvolilo jednu z možných úrovní. Zvolené úrovni marketingového úsilí odpovídá očekávaná velikost prodeje, nazývaná předpověď prodeje firmy.

Předpověď prodeje firmy je očekávaná úroveň prodeje firmy odpovídající zvolenému marketingovému plánu a předpokládanému marketingovému prostředí.

Příliš často je však vzájemná závislost mezi předpovědí firmy a marketingovým plánem firmy chápána zmateně. Často slyšíme, že firma by měla marketingový plán vypracovat na základě předpovědi prodeje. Postup od předpovědi k plánu je správný pouze tehdy, jestliže předpověď představuje odhad celostátní ekonomické aktivity, nebo když je poptávka firmy nerozpínavá. Tento postup však není správný, je-li poptávka trhu rozpínavá, nebo představuje-li předpověď odhad prodeje firmy. Předpověď prodeje firmy neumožňuje rozhodnout o výši marketingových výdajů, ale naopak – předpokládaný plán marketingových výdajů umožňuje předpovědět velikost prodeje firmy.

Je vhodné se zmínit o dalších dvou pojmech v souvislosti s předpovědí firmy.

Prodejní kvóta je soubor prodejních cílů pro výrokovou linii, oddělení firmy, nebo pro prodejní zástupce. Představuje výchozí řídicí rozhodnutí při určování a stimulování prodejního úsilí.

Vedení firmy určuje prodejní kvóty na základě předpovědí firmy a na základě psychologie stimulace jejich dosažení. Obvykle se prodejní kvóty stanoví o něco vyšší, než je odhad prodeje proto, aby působily na zvýšení úsilí prodejců.

Dalším pojmem je prodejní rozpočet:

Prodejní rozpočet je opatrný odhad očekávaného objemu prodeje a je používán především pro běžné nákupy, výrobu a rozhodování o peněžních tocích.

Prodejní rozpočet bere v úvahu prodejní předpověď a potřebu vyhnout se nadměrnému riziku. Prodejní rozpočty bývají obvykle o něco nižší, než je předpověď firmy.

POTENCIÁL FIRMY: Prodejní potenciál firmy je limit, ke kterému by se přiblížila poptávka firmy, pokud by její marketingové úsilí bylo větší než úsilí konkurence. Absolutním limitem poptávky firmy je ovšem potenciál trhu. Tyto dva potenciály budou stejné za předpokladu, že firma ovládne 100 % trhu a stane se tak monopolem. Většinou však prodejní potenciál firmy je mnohem menší než potenciál trhu, a to i v těch případech, kdy její marketingové výdaje značně převyšují marketingové výdaje konkurence. Hlavním důvodem je to, že každá firma má své „skalní“ příznivce, kteří nereagují na marketingové úsilí jiných firem. (2)

4 Segmentace trhu

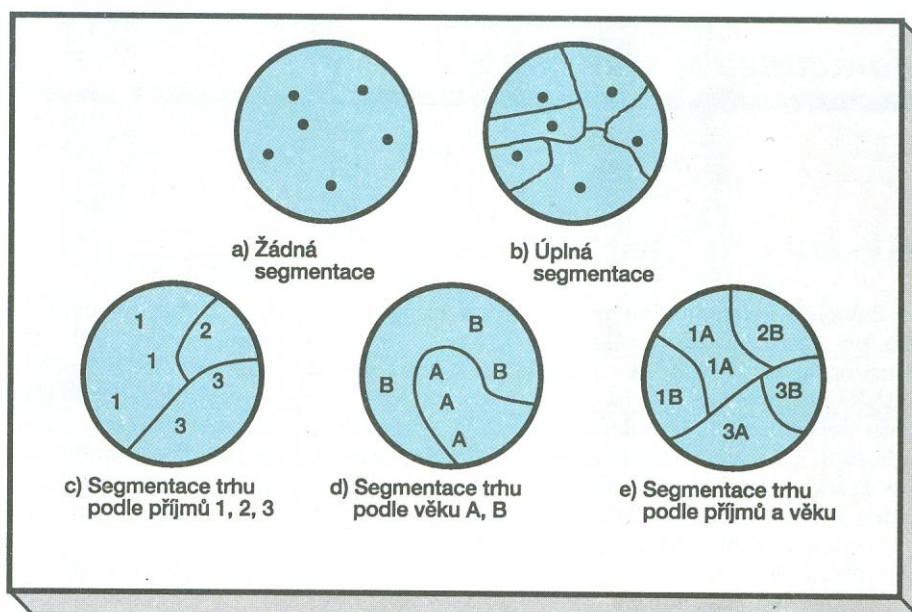
Trh se skládá z kupujících a kupující se od sebe liší v jednom nebo více ohledech. Mohou se lišit svými zájmy, kupní silou, geografickým rozmístěním, kupními postoji a kupními zvyky. Všechny tyto vlastnosti mohou být použity při segmentaci trhu.

4.1 Obecný přístup k segmentaci trhu

Obrázek „Tržní segmentace, zacílení a umístění“ ukazuje trh o šesti zákaznících. Každý zákazník je potenciálně samostatným trhem, neboť má jedinečné potřeby a požadavky. Prodávající může vyvinout specifické výrobky nebo marketingový program pro každého z nich. Například výrobci letadel (Boing, McDonnell-Douglas) mají jen několik velkých zákazníků v podobě aerolinií a přizpůsobují své výrobky každému z nich. Tento nejvyšší stupeň segmentace trhu, zvaný marketing na míru, je znázorněn na obrázku „Různé způsoby segmentace trhu“.



Obrázek: „TRŽNÍ SEGMENTACE, ZACÍLENÍ A UMÍSTĚNÍ“



Obrázek: „RŮZNÉ ZPŮSOBY SEGMENTACE TRHU“

Většina prodávajících zřejmě nebude považovat tuto krajní formu marketingu za ziskovou. Přizpůsobit pokaždé svou nabídku by bylo nákladné. Místo toho prodávající rozpoznávají skupiny kupujících, které se liší svými širokými požadavky na výrobek a nebo odezvami na marketing. Například prodávající může zjistit, že příjmové vrstvy se liší ve svých požadavcích. Na obrázku „Různé způsoby segmentace trhu“ c) jsou třídy zákazníků podle příjmů očíslovány čísly 1, 2, a 3. Kupující stejné třídy jsou od ostatních odděleni čarou.

Segmentace podle příjmů vede ke třem tržním segmentům; nejpočetnějším segmentem je příjmová skupina 1.

Na druhé straně mohl prodávající zjistit, že i staří a mladí kupující se od sebe liší svými požadavky. V obrázku „Různé způsoby segmentace trhu“ d) jsou věkové skupiny kupujících označeny písmeny A a B. Segmentace podle věkových skupin vede k dvěma segmentům o třech kupujících v každém. Chování kupujících

k výrobku však mohly ovlivnit jak příjem, tak i věk. V tomto případě je možné rozdělit trh do pěti částí: 1A, 1B, 2B, 3A a 3B. Na obrázku „Různé způsoby segmentace trhu“ e) vidíme, že segment 1A obsahuje dva zákazníky, ostatní segmenty mají po jednom zákazníkovi. (3)

5 Jaký produkt a za kolik

Výrobek definujeme takto:

Výrobek je cokoli, co lze na trhu nabídnout, co získá pozornost, co může sloužit ke spotřebě, co může uspokojit nějaké přání nebo potřebu.

Většina výrobků jsou fyzické výrobky (nebo zboží), jako například automobily, opékače topinek, obuv, vejce a knihy. Avšak služby – například stříhání vlasů, koncerty, rekreace, i to jsou výrobky (někdy nazývané servisními výrobky). Dokonce můžeme považovat za výrobky osoby. Barbra Streisand může být též prodávána, ne však v tom smyslu, že bychom si ji „koupili“, ale v tom smyslu, že jí věnujeme pozornost, kupujeme její desky a navštěvujeme její koncerty. Místo může být též předmětem obchodu, a to tak, že si například můžeme koupit pozemek na Havaji nebo tam můžeme strávit dovolenou. I organizace se mohou stát předmětem obchodování, jako například americký Červený kříž tím, že mu budeme věnovat pozornost a podporovat ho. Dokonce myšlenka se může stát předmětem obchodování, například plánování rodiny nebo bezpečná jízda, tím že přizpůsobíme své chování této myšlence. Takže nakonec můžeme říci, že výrobek zahrnuje všechno, s čím lze obchodovat: fyzické předměty, služby, osoby, místa, organizace a myšlenky.

5.1 Pět úrovní výrobku

Při plánování tržní nabídky nebo výrobku potřebuje obchodník uvažovat v pěti úrovních. Výchozí úroveň je představována základním užitekem, tj. základní službou nebo užitekem, který si zákazník skutečně kupuje. Kdyby se jednalo například o hotel, pak si noční host ve skutečnosti kupuje „odpočinek a spánek“. V případě rtěnky si žena ve skutečnosti kupuje „naději“. A v případě vrtaček ve skutečnosti nákupní zástupce kupuje „díry“.

Obchodník musí transformovat tento základní užitek do obecně použitelného výrobku, totiž do základní verze výrobku. Proto se hotel skládá z budovy, ve které jsou recepce a pokoje k pronajmutí. Analogicky můžeme popsat jiné obecně použitelné výrobky – opékače topinek, tabule plechu, koncerty a lékařská vyšetření.

Třetí úroveň je tvořena očekávaným výrobkem, který představuje soubor vlastností a podmínek, které zákazník běžně očekává a které mu vyhovují, když si tento výrobek kupuje. Hotelový návštěvník například očekává čistou postel, mýdlo a ručníky, přívod teplé a studené vody, telefon, klozet a poměrný klid. Protože většina hotelů bude splňovat tato minimální očekávání a cestující běžně nemá žádné zvláštní požadavky, tak se ubytuje v tom hotelu, který se mu bude zdát nejvhodnější.

Čtvrtou úroveň představuje rozšířený výrobek, tj. výrobek, který zahrnuje dodatečné služby a užitky, kterými se odlišuje nabídka firmy od nabídek konkurentů. Hotel může například rozšířit svoji nabídku o televizory na pokojích, šampony, čerstvé květiny, rychlou registraci, rychlé vyúčtování, servírování jídel na pokoji atd. Elmer Wheeler jednou řekl: „Neprodávejte steak – prodávejte to, jak se připravuje.“

V současné době se konkurenční boj odehrává právě v úrovni rozšířeného výrobku. (Zatímco v málo rozvinutých zemích se konkurenční boj převážně odehrává v úrovni očekávaného výrobku.) Rozšíření výrobku vyžaduje na obchodníkovi, aby se věnoval celému systému spotřeby zákazníka, aby se zabýval též otázkou, jakým způsobem chce zákazník používat výrobek. Tímto zkoumáním může obchodník rozpoznat řadu příležitostí pro konkurenční efektivní rozšíření své nabídky. Levitt o tom říká:

Nová konkurenceschopnost není v tom, co firmy ve svých továrnách vyrábějí, ale v tom, co ke svému výrobku přidají formou balení, služeb, reklamy, rad zákazníkům, financování, dodacích podmínek, skladování a dalších věcí, které lidé oceňují.

Avšak v souvislosti se strategií rozšiřování je nutné vzít v úvahu některé okolnosti. Za prvé, jak nákladné je uvažované rozšíření výrobku. Obchodník si musí položit otázku, zda zákazníci budou ochotni platit vyšší cenu, která by uhradila zvýšené náklady. Za druhé, je třeba vzít v úvahu, že současný rozšířený užitek se v brzké době může stát očekávaným užitekem. Například hoteloví hosté dnes běžně očekávají, že na pokoji bude televizor, v koupelně šampony a další toaletní potřeby. Z toho vyplývá, že konkurenti musí neustále vyhledávat další vlastnosti a užitky, které by ke svým výrobkům přidali. Za třetí, jakmile firma zvýší své ceny v souvislosti s rozšířením svého výrobku, může konkurence přijít s taktikou nabídky očekávaného výrobku za nižší ceny. To je dobře patrné např. z toho, že vedle prvotřídních hotelů, jako je Four Seasons, Westin a Hyatt, vzniká řada menších hotelů a motelů, které za nízké ceny nabízejí „očekávaný výrobek“.

Pátou úroveň představuje potenciální výrobek, tj. výrobek zahrnující veškerá rozšíření a proměny, ke kterým dojde v budoucnosti. Zatímco rozšířený výrobek představuje veškeré změny a rozšíření výrobku, ke kterým dochází v současnosti, potencionální výrobek představuje směr možného budoucího vývoje. Je to oblast, ve které firmy intenzívně zkoumají své možnosti, jak uspokojit zákazníka a zároveň odlišit svoji nabídku od konkurence. Současný vznik hotelů, které nabízejí výhradně apartmá, reprezentuje takovou inovační transformaci „hotelových výrobků“.

Některé z úspěšných firem rozšiřují nejen užitky plynoucí z používání jejich výrobků, ale přidávají též něco „pro potěšení“. Potěšení spočívá v tom, že zákazník musí být neočekávaně překvapen touto nabídkou. Například hotelový host může nalézt na polštáři bonbóny nebo mísu s ovocem či video s mnoha kazetami na výběr. Firma tím dává najevo, že chce o zákazníka pečovat zvláštním způsobem.

5.2 Výrobová hierarchie

Každý výrobek má vztah k dalším výrobkům. Výrobová hierarchie je dána vazbami mezi základní potřebou a určitými věcmi, které tuto základní potřebu uspokojují. Rozeznáváme sedm výrobových hierarchií. Uvedeme si nyní jejich definici a ilustraci na životním pojištění:

1. *Rodina potřeby*: Základní potřeba, která vytváří rodinu výrobků. Například: jistota.
2. *Rodina výrobku*: Veškeré výrobové třídy, které jsou schopné uspokojit s větší či menší účinností základní potřeby. Například: úspory a příjmy.
3. *Třída výrobku*: Skupina výrobků v rámci rodiny výrobků, u kterých existuje určitá funkční závislost. Například: finanční nástroje.
4. *Výrobová řada*: Skupina výrobků v rámci třídy výrobků, která má velmi podobnou funkci, je prodávána podobným způsobem stejné zákaznické skupině, nebo je na trhu zařazena mezi stejnou kategorií výrobků, ve stejných cenových kategoriích. Například: životní pojištění.
5. *Typ výrobku*: Tyto položky představují v rámci výrobové řady jednu z možných forem výrobku. Například: termínované životní pojištění.
6. *Značka*: Jméno spojené s jednou nebo více položkami výrobové řady, které slouží pro identifikaci charakteru, nebo producenta položky (položek). Například: Prudential (opatrnost).
7. *Položka*: Odlišná položka (od položek typu výrobku) v rámci značkové nebo výrobové řady, která slouží k odlišení velikosti, ceny, vzhledu a dalších vlastností. Tato položka bývá nazývána skladovou položkou, nebo též variantou výrobku. Příklad: Obnovitelné termínované životní pojištění Prudential.

Jiným příkladem může být potřeba „naděje“, která dává vzniknout rodině výrobku, nazývaného toaletní potřeby, a třídě výrobku (v rámci rodiny výrobku), nazývaného kosmetika, z níž jedna výrobová řada je rtěnka, která má různé formy, jako je

například rtěnka ve válcovitém pouzdru, nabízená jako značka Revlon, která může být například nabízena v „chladném“ provedení.

Velmi často se objevují dva další termíny. Výrobní systém představuje rozmanitou skupinu výrobků, které fungují podobným způsobem. Například Nikon Company prodává základní typ fotoaparátu na 35mm film, s možností dalšího rozšíření o sadu objektivů, filtrů a dalších příslušenství, které tak vytvářejí výrobní systém. Výrobní mix představuje soubor veškerých výrobků a položek, které může určitý prodejce nabídnout zákazníkům.

5.3 Klasifikace výrobků

Obchodníci tradičně klasifikují výrobky pomocí různých charakteristických vlastností. Myšlenka této klasifikace vychází z toho, že každý typ výrobku by měl mít vhodnou strategii marketingového mixu. Pojmy a nástroje marketingu prezentují hlavní klasifikace spotřebního a průmyslového zboží a odpovídající marketingové strategie.
(4)

5.4 Testování trhu

Testování trhů je rozhodující způsob, jak testovat nový spotřební výrobek v podmínkách odpovídajících plnému zavedení výrobku na trh. Firma v tomto případě obvykle spolupracuje s externí výzkumnou firmou při výběru reprezentativních měst, kde se pokusí o prodej nového výrobku a o jeho vhodné umístění na regálech. Firma na těchto trzích rozvine naplno reklamní a propagační kampaň podobným způsobem, jakým by byla provedena v celonárodním marketingu. Je to možnost, jak uskutečnit generální zkoušku celkového marketingového plánu. Tento marketingový test může stát firmu několik set tisíc dolarů, přičemž výše nákladů bude záviset na počtu testovaných měst, na celkové době testování a na množství informací, které bude chtít firma získat.

Marketingový test přináší několik užitků. Za základní lze považovat reálnější předpověď budoucího prodeje. Jestliže je prodej výrobku menší než požadovaná úroveň, musí firma zamýšleného obchodu zanechat, musí modifikovat výrobek, nebo marketingový program.

Druhý užitek spočívá v předběžném ověření alternativních marketingových plánů. Před několika lety Colgate-Palmolive použil rozdílné marketingové mixy ve čtyřech městech pro prodej nového mýdla. Tyto čtyři přístupy byly: (1) průměrná reklama spojená s dodávkami bezplatných vzorků do domu, (2) silná reklama spojená s bezplatnými vzorky, (3) průměrná reklama spojená se zasíláním nákupních kupónů a (4) průměrná reklama bez další zvláštní zaváděcí nabídky. Třetí alternativa přinesla největší zisk, ne však nejvyšší objem prodeje. Pomocí marketingového testu

může firma objevit nedostatek výrobku, který nepostřehla v průběhu etapy vývoje. Firma tak získává vodítka pro řešení problémů spojených s celkovým prodejem. A konečně firma může takto lépe proniknout do chování různých tržních segmentů.

I přes řadu užitek testování trhů pochybují někteří experti o jeho vhodnosti. Achenbaum uvádí například tyto problémy spojené s testováním trhů:

- Je problematické vybrat takový soubor trhů, který by reprezentoval celonárodní trh.
- Je problematické aplikovat celonárodní plán propagace pomocí sdělovacích prostředků do lokálních podmínek.
- Je problematické předpovědět, co se stane příští rok na základě toho, co se děje v podmínkách současného konkurenčního okolí.
- Je problematické na základě znalostí o reagování konkurence na určité podněty z lokálního trhu předpovědět, jak bude konkurence později reagovat v celonárodním měřítku.
- Je problematické odhadnout vliv náhodných a neovlivnitelných faktorů, jako jsou ekonomické podmínky a počasí.

Achenbaum tvrdí, že hlavní význam marketingového testu nespočívá v předpovědi prodeje, ale v poznání netušených problémů a příležitostí spojených s novým výrobkem. Poukazuje současně na velký počet neúspěšných výrobků, které prošly úspěšným testováním trhů. Některé velké firmy přeskakují etapu testování trhů a spoléhají se na jiné metody.

5.5 Testování trhu průmyslového zboží

Pro nové průmyslové zboží je typické, že výrobky jsou podrobeny velice intenzivnímu testování v laboratořích, kde je hodnoceno jejich provedení, spolehlivost, tvarové řešení a výrobní náklady. Jestliže jsou výsledky uspokojivé, zahájí mnoho firem komercializaci tohoto výrobku tím, že ho zařadí do katalogu, prezentuje ho pomocí inzerce v obchodních časopisech a předá ho prodejním zástupcům. V současné době však stále větší počet průmyslových firem používá testování trhu jako přechodný krok. Testování trhu umožňuje naznačit, jak se bude výrobek chovat ve skutečných provozních podmínkách, jaké jsou rozhodující faktory působící na jeho nákup, jaká je kupní odezva na změny cen a na změny prodejních přístupů, jaký je tržní potenciál a jaké jsou nejlepší tržní segmenty.

V případě průmyslových výrobků není však typické používat marketingový test. Bylo by příliš drahé vyrobit vzorky Concordů nebo nových velkých sálových počítačů a umístit je na vybraný trh jen proto, aby bylo vidět, zda se budou dobře prodávat. Průmysloví zákazníci si nekoupí zboží dlouhodobé potřeby bez záruky poskytování

služeb a náhradních dílů. Také marketingové výzkumné firmy nemohou vyvinout podobné metody testování trhu jako metody pro výzkum tržního zájmu o nové průmyslové výrobky.

Nejběžnější metodou je test použití výrobku, který se velmi podobá domácímu používání spotřebního zboží. Výrobci vyberou potenciální zákazníky, kteří souhlasí s tím, že budou po omezenou dobu používat nový výrobek. Technici výrobce pak pozorují, jakým způsobem zákazníci výrobek používají, přičemž často odhalí nepředpokládané problémy související s bezpečností a obsluhou, které jsou vodítkem pro výrobce při zabezpečování závniku uživatelů a při vypracování požadavků na obsluhu. Po ukončení testu jsou zákazníci žádáni, aby vyjádřili svůj kupní zájem a další stanoviska.

Další běžnou metodou testování trhu je předvedení nového průmyslového výrobku na obchodní výstavě. Obchodní výstavy přitahují velký počet kupujících, kteří mohou vidět mnoho nových výrobků v průběhu několika dnů. Výrobce zde může pozorovat, jak velký zájem projevují kupující o nový výrobek, jak reagují na jeho různé vlastnosti a termíny, jaký zájem o jeho koupi projevuje, nebo zda dokonce vystaví objednávku. Nevýhodnou obchodních výstav je, že výrobce odhalí svůj nový výrobek před konkurencí; proto je nutné, aby byl připraven na jeho rychlé zavedení na trh.

Nový průmyslový výrobek může být také testová v předváděcích místnostech velkoobchodníků a obchodníků, kde je možné, aby byl umístěn spolu s konkurenčními výrobky. Tato metoda umožňuje získat informace o preferencích a cenách v podmínkách běžné prodejní atmosféry. Nevýhodou je, že si zákazníci mohou přát dát objednávku na výrobek, který nelze ještě dodat, a navíc není zřejmé, zda zákazníci, kteří projevují zájem o výrobek, reprezentují cílový trh.

Řízený, nebo marketingový test je používán jen některými výrobci. Vyrobí omezenou sérii výrobků a předají ji obchodníkům, aby ji rozprodali v několika geografických lokalitách při určité propagační podpoře, vytiskne katalogové listy atd. Tímto způsobem se může management dozvědět, co lze očekávat v podmínkách celého trhu a získat řadu informací pro rozhodování týkající se zavedení výrobku na trh. (5)

6 Jakou propagaci a kde

Propagace je jedním ze čtyř hlavních nástrojů, které firmy používají k přesvědčovací komunikaci s cílovými kupujícími a veřejností. Propagaci definujeme jako jakoukoliv placenou formu neosobní prezentace a podpory myšlenek, zboží nebo služeb konkrétním sponzorem. V r. 1987 pohltila reklama více než 109 miliard dolarů. Mezi těmi, kteří platili, nabyly jen podniky, ale i muzea, vysoce kvalifikované osoby a společenské organizace, které inzerují své záležitosti různým cílovým skupinám.

Dokonce třiatřicátou největší organizací, platící za propagaci, byla organizace nezisková – vláda USA.

Na prvních sto organizací, nejvíce využívajících propagaci, připadá zhruba jedna čtvrtina z celkových nákladů na propagaci. V r. 1987 vedl Phillip Morris. Utratil 1 558 miliónů dolarů, neboli 8,5 procenta ze svého obratu v USA, Firma Procter and Gamble byla druhá, utratila 1 378 miliónů dolarů, neboli 11,2 procenta ze svého obratu v USA. Dalšími největšími investory byli firmy General Motors (1 025), Sears (887), RJR Nabisco (840), Pepsi (704), Eastman Kodak (658) a McDonald's (650) (všechny údaje v miliónech dolarů). Výdaje na propagaci tvořily nízké procento z obratu v automobilovém průmyslu a vysoké v potravinářském, farmaceutickém, toaletních potřeb a kosmetickém průmyslu, následovaném žvýkačkami, cukrovinkami a mýdlem. Podniky, které utratily největší procento ze svého obratu na propagaci, byly Noxell (33 %) a Warner-Lambert (30 %).

Výdaje na propagaci směřují k různým médiím: časopisům a novinám, rozhlasu a televizi, venkovním prostorám (plakáty, reklamní tabule, nápisy, reklamní nápisy na obloze kouřem nebo výpary z letadla), přímým zásilkám, reklamním předmětům (krabičky zápalek, tužky, kalendáře), trhacím bloků (v autech, autobusech), katalogům, telefonním seznamům (zlaté stránky) a oběžníkům. Propagace má mnoho cílů: dlouhodobé budování celkového image podniku (institucionální propagace), dlouhodobé budování image určité značky (propagace značky), rozšiřování informací o prodeji, službě nebo události (věcná propagace), ohlášení zvláštního prodeje (propagace výprodeje nebo podpory) a obhajování určité záležitosti (obhajovací propagace).

I když je propagace především marketingovým nástrojem soukromého podnikání, používá se ve všech zemích světa. Je to účinný způsob rozšiřování zpráv, ať jde o to, zda by se měla vytvořit značková preference u Coca-Coly, nebo by si spotřebitelé měli navyknout pít mléko nebo aby třeba plánovali rodičovství.

Organizace řídí svou propagaci různým způsobem. V malých firmách je prováděna někým z prodejního nebo marketingového oddělení, kdo spolupracuje s reklamní agenturou. Velké firmy zakládají svá vlastní propagační oddělení, jejich manažeři podléhají náměstkům pro marketing. Úkolem propagačního oddělení je vytvářet celkový rozpočet, schvalovat reklamy a kampaně, vytvořené reklamní agenturou, provádět propagaci prostřednictvím přímých zásilek, vystavovat zboží u dealerů a další formy propagace, které obvykle neprovádí agentura. Většina firem používá vnější reklamní agenturu k tomu, aby jim pomohla při tvorbě reklamních kampaní a při výběru a nákupu prostoru v médiích.

Při tvorbě propagačního programu musí manažeři marketingu začít určováním cílového trhu a motivů kupujících. Pak mohou přistoupit k pěti hlavním rozhodnutím, známým také jako pět M (počáteční písmena v angličtině):

- Jaké jsou cíle propagace? (poslání – mission)

- Kolik můžeme investovat? (peníze – money)
- Jaká zpráva by měla být odeslána? (zpráva – message)
- Jaká média by měla být použita? (média – media)
- Jak by se měly hodnotit výsledky? (měřítko – measurement)



Obrázek: „HLAVNÍ ROZHODNUTÍ PŘI ŘÍZENÍ PROPAGACE“

6.1 Stanovení cílů propagace

Prvním krokem při tvorbě propagačního programu je určení cílů propagace. Tyto cíle musí vyplývat z předchozích rozhodnutí o cílovém trhu, umístění se na trhu a marketingovém mixu. Strategie umístění se na trhu a strategie marketingového mixu předurčují úkol, který musí propagace sehrát v celkovém marketingovém programu.

Propagaci může být uloženo mnoho konkrétních komunikačních a prodejních cílů. Colley ve své známé knize *Defining Advertising Goals for Measured Advertising Results* (Určování cílů propagace pro měřené výsledky propagace) uvádí padesát dva možných cílů propagace. Popisuje metodu zvanou DAGMAR (podle názvu knihy), která má přeměnit cíle propagace na konkrétní měřitelné cíle. Cíl propagace je určitý komunikační úkol a úroveň splnění, které mají být dosaženy u určitých příjemců za určité časové období. Colley nabízí příklad:

U třiceti miliónů hospodynek, které vlastní automatické pračky, se zvýšil počet těch, které považují značku X za málo pěnový prací prášek a které jsou přesvědčeny, že pere prádlo lépe – z 10 na 40 procent, a to během jednoho roku.

Všimněte si čtyř prvků cíle:

- *Cílová skupina:* Třicet miliónů hospodynek, které vlastní automatické pračky.
- *Komunikační cíl:* Schopnost označit značku X jako málo pěnový prací prášek a být přesvědčen, že pere prádlo lépe.
- *Požadovaná změna:* Z 10 na 40 procent.
- *Časový horizont:* Jeden rok.

Cíle propagace mohou být rozříděny podle toho, zda je jejich úkolem informovat, přesvědčovat nebo připomínat. Tabulka „Možné propagační cíle“ uvádí příklady těchto cílů.

INFORMOVAT	
Oznámit trhu nový výrobek	Popsat nabízené služby
Prezentovat nový využití výrobku	Opravit zkreslené dojmy
Informovat trh o změně ceny	Snížit obavy zákazníka
Vysvětlit, jak výrobek funguje	Budovat image podniku
PŘESVĚDČOVAT	
Budovat preference značky	Přesvědčit zákazníka k okamžitému nákupu
Povzbudit k přechodu na tuto značku	Přesvědčit zákazníka, aby přijal obchodní návštěvu
Změnit zákazníkovo vnímání vlastností výrobku	
PŘIPOMÍNAT	
Připomínat spotřebitelům, že mohou výrobek brzy potřebovat	Připomínat jim ho mimo sezónu
Připomínat jim, kde ho koupí	Udržovat výrobek na předním místě v mysli zákazníka

Tabulka: „MOŽNÉ PRAPAGAČNÍ CÍLE“

Informativní propagace převažuje v „pionýrském období“ kategorie výrobků, kdy je cílem vytvořit prvotní poptávku. Proto museli výrobci jogurtů nejprve informovat spotřebitele o výživných přednostech jogurtu a o možnostech jeho využití.

Přesvědčovací propagace se stává důležitou v konkurenčním stadiu, kdy je úkolem podniku vytvořit selektivní poptávku po určité značce. Do této kategorie spadá většina propagační činnosti. Například firma Chivas Regal se pokouší přesvědčit spotřebitele, že je nositelem vyššího postavení než jakákoliv jiná skotská značka whisky. Některé přesvědčovací propagace se přesunuly do oblastí srovnávacích propagací, které se snaží dosáhnout nadřazenosti jedné značky prostřednictvím porovnání s jednou nebo více dalšími značkami ve své třídě výrobků. Srovnávací propagace se používá u takových kategorií výrobků, jako jsou deodoranty, hamburgery, zubní pasty, pneumatiky a automobily.

Firma Burger Kong Corporation vyvinula pro držitele svých licencí srovnávací propagaci, když vedla s McDonald's hamburgerovou válku o to, zda hamburgery péci nad plamenem, nebo je smažit. Před použitím srovnávací propagace by se měl podnik ujistit, že může dokázat své tvrzení nadřazenosti a že nemůže být vzápětí napaden v oblasti, kde je druhá značka silnější.

Připomínací propagace je velmi důležitá ve stadiu zralosti výrobku; přiměje totiž spotřebitele myslet na výrobek. Nákladné čtyřbarevné reklamy firmy Coca-Cola

v časopisech nemají informovat nebo přesvědčovat, ale připomínat lidem, aby kupovali Coca-Colu. Podobnou formou propagace je posilovací propagace, která chce ujistit současné kupující, že si vybrali správně. Reklamy na automobily často ukazují spokojené zákazníky, radující se z nějaké konkrétní vlastnosti svého nového automobilu.

Volba cíle propagace by měla být založena na pečlivé analýze současné marketingové situace. Např. pokud je třída výrobků ve stadiu zralosti a podnik je vedoucí firmou trhu, ale používání značky je nízké, odpovídajícím cílem by měla být stimulace častějšího používání značky. Pokud je však třída výrobků nová, podnik není vedoucí firmou trhu, ale značka je lepší než značka vedoucí firmy, je správným cílem propagace přesvědčování trhu o lepších kvalitách této značky. (6)

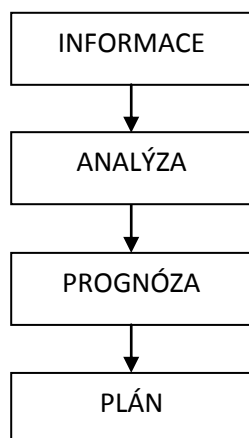
7 Vybavení pracovními silami

7.1 Proces plánování pracovníků

Stejně jako v případě plánování jiných oblastí je pro personální plánování rozhodující předvídání, prognóza. V tomto případě jde především o prognózu potřeby pracovních sil v organizaci a prognózu zdrojů pracovních sil, z nichž je možné zmíněnou potřebu pokrýt.

Kvalita plánování tedy závisí na kvalitě prognóz. Kvalitní prognózy lze však zpracovat pouze na základě důkladných znalostí stavu a dosavadního vývoje jevů a procesů a poznání zákonitostí a vztahů působících v této oblasti a souvisejících – přímo či nepřímo – s problematikou pracovní síly. Kvalita prognóz tedy závisí na kvalitě a hloubce odpovídajících analýz, jež však nelze provádět bez pečlivého a detailního zjišťování informací.

Páteří každého plánovacího procesu je tedy posloupnost:



Personální plánování v organizaci vychází ze dvou prognóz:

- 1) prognózy potřeby pracovních sil a
- 2) prognózy zdrojů pracovních sil.

Každá z těchto prognóz je založena na vlastním okruhu informací a analýz.

Prognóza potřeby pracovních sil se neobejde zejména bez analýz a informací týkajících se:

- a) výrobní orientace či zaměření činnosti organizace a jejich zamýšlených změn;
- b) situace a možných změn na trhu, zvláště na tom segmentu trhu, na němž se organizace hodlá se svými výrobky či službami uplatnit;
- c) stavu a vývojových tendencí v oblasti techniky a technologie používané nebo využitelné v organizaci a v organizacích stejného zaměření;
- d) demografické (především věkové) struktury pracovníků organizace, z níž lze odvodit tzv. reprodukční potřebu pracovníků na poměrně dlouhou perspektivu (věková struktura pracovníků se vyznačuje určitou setrvačností a zvláštním druhem stability v zastoupení jednotlivých generací pracovníků, takže zpravidla nebývá problémem odhadovat počty pracovníků, kteří budou v následujících obdobích odcházet do důchodu);
- e) mobility pracovníků organizace a jejich vývojových tendencí, především odchodů pracovníků z organizace.

Prognóza zdrojů pracovních sil pro organizaci vyžaduje především analýzy a informace:

- a) o současném využívání a perspektivních možnostech úspor pracovních sil v organizaci (mají odhalit objem a strukturu vnitřních zdrojů pracovních sil);
- b) o současné profesně kvalifikační struktuře pracovníků organizace a potenciálu kvalitativního rozvoje těchto pracovníků (mají odhalit potenciální míru flexibility stávající pracovní síly organizace na proměnlivost kvalifikačních požadavků pracovních míst);
- c) o populačním vývoji ve státě i v bezprostředním zázemí organizace a jeho vlivu na proces reprodukce pracovních zdrojů;
- d) o situaci na trhu práce, především na lokálním trhu práce, a o perspektivních vývojových tendencích na trhu práce (mají odhalit – stejně jako tomu bylo v bodě c) – budoucí vývoj objemu a struktury vnějších zdrojů pracovních sil);
- e) o profesně kvalifikačních orientacích lidí, tendencích v oblasti vzdělávání či jiných hodnotových orientacích lidí (mohou dát odpověď na otázku o

možnostech budoucího strukturování pracovních zdrojů či budoucí ochoty některých skupin lidí, např. žen, vstupovat na trh práce).

Prvním krokem každého plánování je formulace strategických cílů organizace a jim odpovídajících strategických plánů. Na jejich základě se formulují cíle strategického personálního řízení, které se vkládají do strategických personálních plánů. Cíle strategického personálního řízení v organizaci se pak konkretizují ve strategii formování její pracovní síly.

Dlouhodobé, obecné a komplexně pojaté personální cíle obsažené ve strategických personálních plánech se pak konkretizují a zpodrobňují v navazujících krocích personálního plánování, u něhož lze rozeznat etapy či fáze, které přibližuje schéma **Fáze personálního plánování**

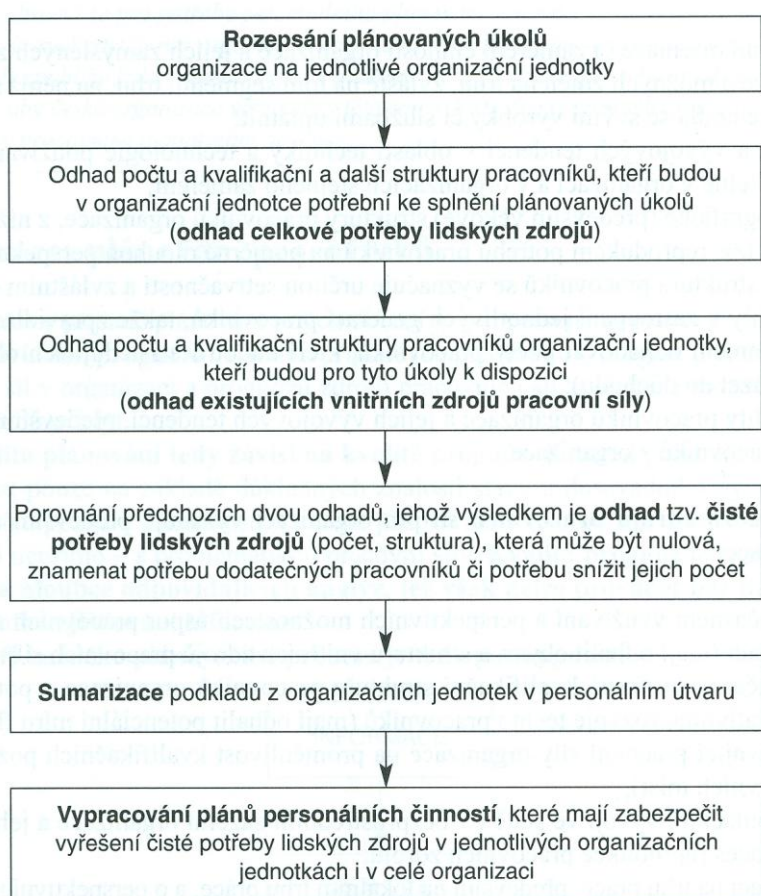
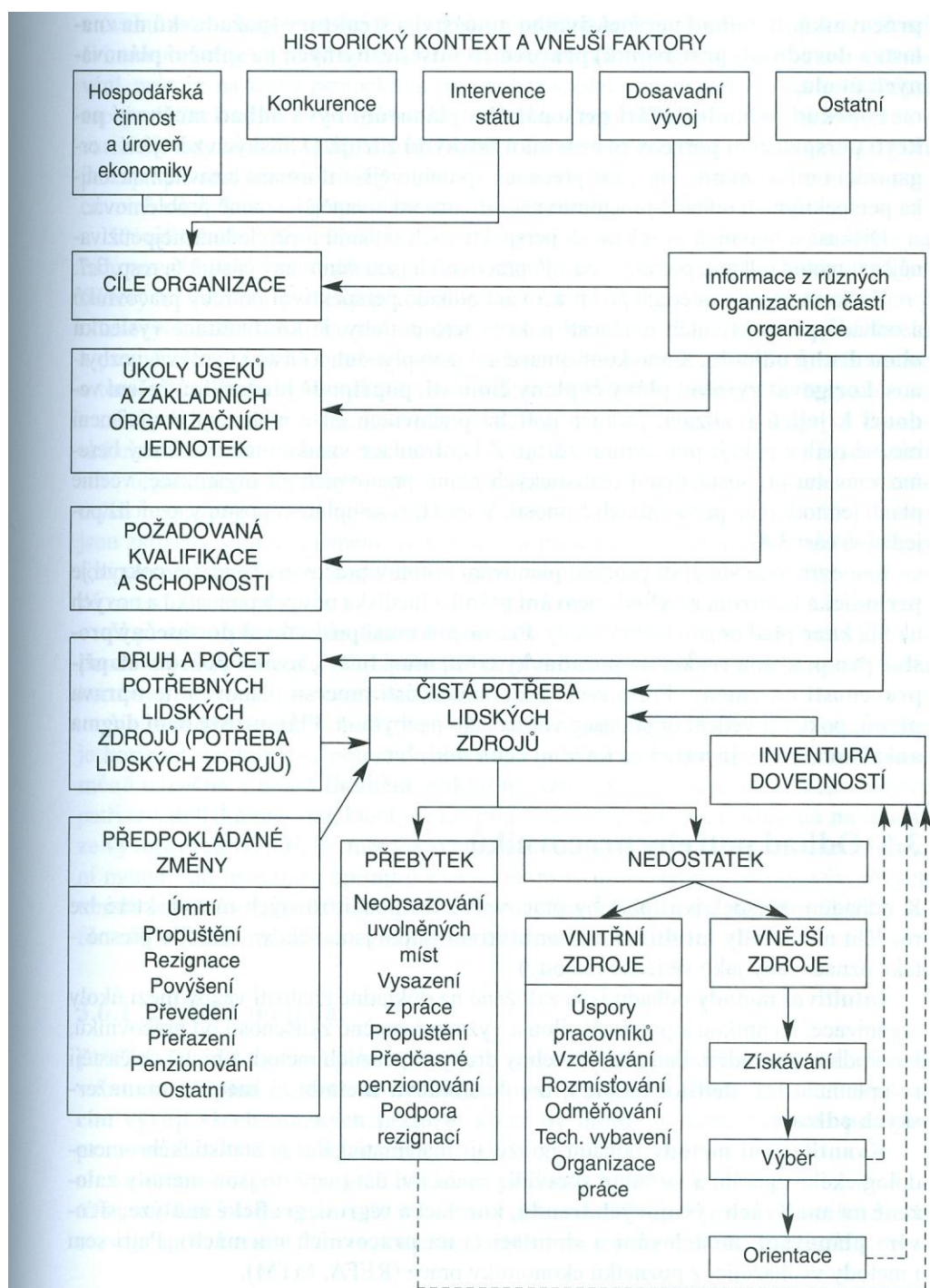


Schéma v sobě zahrnuje rovnici:

$$\text{celková potřeba} - \text{vnitřní zdroje} = \text{čistá potřeba.}$$

Čistá potřeba může být nulová, kladná (nedostatek pracovníků) nebo záporná (přebytek pracovníků). Konkrétněji zobrazuje proces personálního plánování v organizaci schéma **Proces personálního plánování v organizaci**



Nejobtížnější fází personálního plánování je odhad perspektivní potřeby pracovníků, tj. odhad perspektivního množství a struktury (požadavků na znalosti a dovednosti pracovníků) pracovních míst nezbytných ke splnění plánovaných úkolů.

Poněkud jednodušší fází personálního plánování bývá odhad možností pokrytí perspektivní potřeby pracovníků lidskými zdroji. O lidských zdrojích v organizaci i mimo ni míváme totiž přece jen spolehlivější informace a rovněž metodika perspektivních odhadů je v tomto případě propracovanější a méně problémová.

Krokem, který následuje po zpracování odhadů perspektivní potřeby pracovníků a odhadů perspektivních možností pokrytí této potřeby, je konfrontace výsledků obou druhů odhadů. Z této konfrontace může vyplynout, a často i vyplývá, nezbytnost korigovat výrobní plány či plány činnosti, popřípadě hledat jiná řešení vedoucí k jejich realizaci, protože potřebu pracovních sil z nich vyplývající není možné reálně pokrýt pracovními zdroji. Z konfrontace vzniká materiál, který bereme v úvahu při sestavování realistických plánů pracovních sil organizace, včetně plánů jednotlivých personálních činností.

Samozřejmou součástí procesu plánování potřeby pracovníků i jejího pokrytí je periodická kontrola a vyhodnocování plánů z hlediska nových poznatků a nových úkolů, které před organizací vyvstaly. Plánování musí poskytovat dostatečný prostor pro pružnou reakci na požadavky trhu, musí brát v úvahu požadavek připravenosti na změny. Proto zcela běžnou součástí procesu plánování je úprava plánů, pokud ji vedení organizace vnímá jako nezbytnou. Plán prostě není dogma ani zákon, který je nutné za každou cenu dodržet.

7.2 Odhad potřeby pracovníků

K odhadům perspektivní potřeby pracovníků lze použít různých metod, které lze rozdělit na metody intuitivní a kvantitativní (které jsou někdy – nikoliv přesně – také označovány jako vědecké metody).

Intuitivní metody odhadu jsou založené na důkladné znalosti vazby mezi úkoly organizace, technikou a pracovní silou a vyžadují značné zkušenosti od pracovníků, kteří odhad provádějí. Patří sem všechny druhy expertních metod, z nichž nejčastěji se uplatňuje tzv. delfská metoda, tzv. kaskádová metoda či metoda manažerských odhadů.

Kvantitativní metody odhadu používají matematického či statistického metodologického aparátu a vyžadují zpravidla množství dat (např. to jsou metody založené na analýzách vývojových trendů, korelaci a regresi, grafické analýze, síťovém plánování, modelování a simulaci či na pracovních normách). Patří sem i metody vycházejících z poznatků ekonomiky práce (REFA, MTM).

Nelze jednoznačně říci, zda jsou vhodnější intuitivní nebo kvantitativní metody, zdá se však, že zahraniční praxe se stále více přiklání k intuitivnějším, expertním metodám, protože jsou méně náročné na podklady, jsou operativnější, umožňují brát v úvahu nekvantifikovatelné či obtížně kvantifikovatelné faktory (např. kvalifikaci či intenzitu práce) a všeobecně širší škálu faktorů, více vyhovují flexibilnímu plánování, protože na kratší perspektivu jsou velice spolehlivé, bývají levnější, umožňují zapojení všech manažerů organizace, především liniových, jsou snadněji interpretovatelné a tedy srozumitelnější atd. Kromě toho nevylučují používání

kvantitativních postupů při analýze dat a zkoumání zákonitostí a vztahů ovlivňujících potřebu pracovních sil. V každém případě lze doporučit kombinaci různých metod.

Při odhadech budoucí potřeby pracovních sil v organizaci zpravidla narážíme na řadu neznámých. Jen obtížně můžeme odhadnout, jakými směry se budou vyvíjet faktory ovlivňující potřebu pracovní síly. Obvykle máme jen neurčité představy o takových faktorech, jakou jsou budoucí technologické změny, chování spotřebitelů a proměnlivost jejich potřeb a vůbec budoucí podoba trhu a odbytišť, málo víme o tom, jak se bude vyvíjet lokální či národní hospodářství, popřípadě hospodářství v zahraničí, nemůžeme s jistotou odhadovat dopady politiky státu či členství v Evropské unii, mezinárodní situaci a její dopady atd. Odhady budoucí potřeby pracovních sil v organizaci mohou být proto v těchto souvislostech pouze odrazem nám známých či snadněji odhadnutelných skutečností, tzn. - všechno jiné než exaktní. Často jsou zatíženy subjektivismem, zejména v případě použití intuitivních metod, nebo formalismem, přílišným zjednodušováním a opomíjením důležitých faktorů v případě metod kvantitativních.

V praxi se při odhadu budoucí potřeby pracovníků organizace obvykle nepoužívá jedné metody, ale spíše určité kombinace metod. Přitom se nezdálo kombinují metody intuitivní s metodami kvantitativními.

Vzhledem k tomu, že úsilí o maximální flexibilitu organizace soustavně zkracuje horizont, na který se potřeba pracovníků plánuje, preferují se metody časově méně náročné a méně finančně nákladné, tedy metody jednodušší. Mezi takové patří tzv. delfská metoda, která je metodou intuitivní, a metoda založená na analýze vývojových trendů, tj. metoda svou povahou kvantitativní. Nezdálo se intuitivní metody do jisté míry opírají o kvantitativní nástroje, např. analýzy vývojových trendů se používá jako zdroje informací při aplikaci delfské metody. Přehlednou informaci o těchto metodách uvádíme v následujícím textu.

7.2.1 Delfská metoda

Delfská metoda, kterou bychom také mohli označit jako expertní metodu, spočívá v tom, že skupina expertů se snaží dosáhnout vzájemné shody názorů o budoucím vývoji všech možných faktorů, které by mohly ovlivnit budoucí potřebu pracovních sil v dané organizaci.

Ve skupině expertů by měli být zastoupeni lidé, kteří důvěrně znají stav, strukturu i proměnlivost pracovní síly organizace, plány její činnosti, prodeje, technického rozvoje apod. i vnější faktory, které by mohly ovlivnit poptávku po produktech organizace, a tím i její potřebu pracovní síly. V praxi se osvědčilo vytváření skupiny expertů z vedoucích pracovníků všech úrovní, od mistrů až po vedení organizace, ale i z externích expertů, kteří mohou vnést do diskuse nové pohledy. Ve skupině by měli být v každém případě zastoupeni odborníci na plánování, marketing, výrobu či jiné aktivity, prodej a v neposlední řadě personalisté.

Cílem delfské metody je předpovědět budoucí vývoj v oblasti potřeby pracovních sil pomocí propojení, integrace nezávislých názorů expertů.

Aby se zajistila nezávislost názorů, nesvolávají se žádné porady expertů, při nichž by diskuse mohla být ovlivňována rozdílným postavením expertů v hierarchii funkcí organizace i jejich odbornou pověstí, byla by oslabena kritičnost a posíleno úsilí o kompromis, popřípadě by se mohly projevit i obavy z prezentace odlišného názoru. Celá diskuse se uskutečňuje přes jakéhosi prostředníka. Jeho úkolem je shromažďovat, sumarizovat a opětně zprostředkovávat expertům informace od ostatních expertů.

Je pochopitelné, že celá diskuse probíhá v jakýchsi kolech, která se opakují, takže experti mají příležitost upravovat své předpovědi, doplňovat je či podpořit je přesvědčivějšími či detailnějšími argumenty. Jednotlivá kola (zpravidla se opakují třikrát až pětkrát) zpravidla postupně vedou ke sladění názorů expertů.

Zkušenosti ukazují, že tato metoda poskytuje relativně spolehlivou představu o potřebě pracovníků zhruba na perspektivu jednoho až dvou roků. To je vzhledem k požadavku maximální flexibility organizace zcela postačující. Velmi výhodná je při plánování pracovníků dělnické kategorie, především její produktivní (výrobní) složky.

V zájmu zkvalitnění výsledků této metody je třeba dodržovat následující zásady:

1. Poskytnout expertům dostatečné množství informací v dostatečně dlouhé časové řadě umožňující odhalit vývojové trendy (statistické údaje, analýzy, výsledky šetření apod.).
2. Klást expertům jen takové otázky, na které jako jednotlivci mohou odpovědět. Nechtít od nich přesné kvantifikace za každou cenu, ale ponechat jim možnost intervalového odhadu, umožnit jim vyjadřovat se v relativních hodnotách (např. procento přírůstku) místo absolutních, ponechat jim možnost zaokrouhlovat i možnost vyjádřit míru spolehlivosti jimi předpovídaných údajů.
3. Snažit se o to, aby úkoly zadávané expertům byly pokud možno co nejjednodušší a jednoznačné, a vyhnout se otázkám, které nejsou nezbytné.
4. Zajistit, aby všichni experti pochopili a používali odpovídající pojmy, definice či klasifikace jednotným způsobem. Zejména se to týká pojmů, definic a klasifikací z oblasti personalistiky (např. aby používali stejnou definici pracovní síly organizace), ale i z oblastí jiných.
5. Nevystavovat experty přílišnému časovému tlaku. Na druhé straně však nedopustit rozložení akce do neúměrně dlouhého časového intervalu a narušení kontinuity mezi jednotlivými koly (v takovém případě se vystavujeme riziku, že experti mezitím mnohé zapomenou).

6. Neméně důležité je vzbudit nejen u expertů, ale především u vedení organizace přesvědčení, že metoda je smysluplná a účinná. Někteří vedoucí pracovníci a experti by totiž mohli mít pocit, že metoda není zcela seriózní, a podle toho by ke své práci přistupovali.

První z uvedených bodů signalizuje, že experti mají možnost provést jakousi analýzu vývojových trendů, alespoň u vybraných charakteristik, a tak intuitivní delfskou metodu obohatit o výhody kvantitativní metody. To je jedna z předností delfské metody. Jinou její předností je to, že na rozdíl od kvantitativních metod umožňuje pracovat s obtížně kvantifikovatelnými skutečnostmi, operovat s hypotézami, zapojit fantazii a intuici.

7.2.2 Kaskádová metoda

K delfské metodě má velmi blízko tzv. kaskádová metoda. Ta ovšem přináší nejen odhad perspektivní potřeby pracovních sil, ale i odhad pokrytí této potřeby z vnitřních zdrojů. Spočívá v tom, že úkoly organizace jsou postupně rozepisovány na stále nižší organizační úrovně. Celý proces končí na nejnižší organizační úrovni, tedy u vedoucího pracovníka (např. mistra) pracovní skupiny nacházející se z hlediska vertikální organizační struktury organizace na nejnižší úrovni. Tento vedoucí pracovník musí být natolik schopný, aby dokázal odhadnout, kolik pracovníků a jaké pracovníky bude ke splnění úkolů potřebovat a kdy je bude potřebovat. Zároveň musí umět odhadnout, kolik pracovníků a jaké pracovníky bude mít v jednotlivých obdobích pro splnění úkolů k dispozici ze současného pracovního kolektivu. Jinými slovy, tento vedoucí pracovník dělá na základě vlastních zkušeností odhad potřeby pracovních sil a odhad pokrytí této potřeby z vnitřních zdrojů.

Oba druhy odhadů se na nejbližší vyšší organizační úrovni sumarizují, přidává se k nim odhad potřeby a vnitřních zdrojů pracovníků zabezpečujících organizační a odbornou stránku fungování na této úrovni (manažeři, specialisté, administrativní pracovníci, údržba, obslužné práce aj.) a výsledky se předávají na další vyšší úroveň, kde se postup opakuje.

V závěrečném kroku získává vedení organizace sumární odhad potřeby pracovních sil a jejího možného pokrytí z vnitřních zdrojů.

Roli expertů při aplikaci kaskádové metody hrají vedoucí pracovníci na jednotlivých úrovních organizace.

7.2.3 Metoda manažerských odhadů

Metoda manažerských odhadů má rovněž velmi blízko k delfské metodě a zejména ke kaskádové metodě. Jsou do ní zapojeni všichni vedoucí pracovníci organizace. Manažeři na základě svých znalostí a zkušeností odhadují velikost a strukturu

budoucí potřeby pracovníků. Odhady mohou začít na nejvyšší úrovni řízení a postupovat směrem k nejnižší úrovni, přičemž původní odhady jsou postupně připomínkovány a upravovány. Lze však také postupovat obráceně od nejnižší úrovně řízení k nejvyšší a pak se metoda téměř shoduje s kaskádovou metodou, v níž je zabudováno kritické posouzení odhadů provedených na nižším stupni řízení. Někteří odborníci doporučují kombinovat přístup „shora – dolů“ s přístupem „zdola – nahoru“.

V tomto případě je dobré, aby oba přístupy proběhly s určitým časovým odstupem. Metoda poskytuje stejné výhody jako delfská metoda.

7.2.4 Metoda založená na analýze vývojových trendů

Tato metoda představuje pokus o kvantitativně určitější vyjádření perspektivní potřeby pracovníků organizace. Problémem je, že existuje příliš mnoho faktorů, které potřebu pracovníků v organizaci ovlivňují. Proto se v tomto případě zpravidla usiluje o výběr pokud možno jediného rozhodujícího faktoru, který nejvíce ovlivňuje potřebu pracovníků, který má nejsilněji vazbu na pracovní sílu.

Jestliže je takový faktor zjištěn, zkoumá se jeho dosavadní vývoj v poměru k vývoji počtu pracovníků organizace. Extrapolace vývoje tohoto poměru je pak základem pro odhad potřebného počtu pracovníků v budoucnosti.

Postup se skládá z následujících kroků:

1. Nalezení takového faktoru, který má vztah k počtu pracovníků (obvykle určité kategorie).
2. Sestavení tabulky nebo pořízení grafu, kde je vyjádřen (vyznačen) vývoj velikosti tohoto faktoru a vývoj počtu pracovníků.
3. Výpočet průměrné produkce nebo výkonu na jednoho pracovníka za rok, tedy výpočet produktivity práce.
4. vyslovení hypotézy o budoucím vývoji produktivity práce, odhad její budoucí úrovně.
5. Nezbytné korekce trendů, např. vyrovnání dosavadního trendu, popřípadě zrealnění extrapolace trendu.
6. Projektování vývoje k cílovému roku (okamžiku).

Nalezení rozhodujícího faktoru, který se váže k počtu pracovníků, je nejobtížnějším krokem. Lze se přitom opřít o celkový plán výkonů organizace. Zmíněný faktor totiž musí mít v každém případě přímý vztah k činnosti organizace, takže musí být i

plánovaným ukazatelem (např. objem produkce, objem prodeje, objem výkonů, objem obsluhovaných jednotek). Kromě toho musí mít tento faktor přímý vztah k počtu pracovníků, tj. jakákoliv změna tohoto faktoru musí být vázána na stejnosměrnou změnu počtu pracovníků. To může vyvolávat jisté problémy v těch činnostech, kde počty pracovníků nejsou příliš závislé na objemu produkce či jiných výkonech (např. ve vysoce automatizovaných provozech, u některých obsluhujících pracovníků, pracovníků zabezpečujících provoz některých systémů, třeba v dopravě a spojích). Navíc může tatáž organizace produkovat řadu různých výrobků či služeb, z nichž některé vyžadují značné množství lidské práce, jiné nikoliv. V důsledku toho by ovšem odhad budoucí potřeby pracovníků pro organizaci jako celek mohl vést ke zkreslení, takže je třeba dělat odhady potřeby pracovníků pro jednotlivé skupiny výrobků, činností či pracovníků.

Jakmile je rozhodující faktor vybrán, je třeba zkoumat, jak se v minulosti vyvíjela kvantitativní charakteristika tohoto faktoru na jedné straně a počty pracovníků na straně druhé. Zvláště pečlivě si všímáme časové shody výraznějších změn obou ukazatelů. U déle fungujících organizací to nebude problém, potíže však mohou nastat u nových organizací. V takovém případě musíme přihlídnout ke zkušenostem organizací stejného nebo podobného zaměření, organizací, které používají stejnou techniku a technologii. Je pochopitelné, že ve všech případech musíme vzít v úvahu úroveň využívání směnové práce.

Na základě obou ukazatelů vypočítáme ukazatel objemu výkonů na jednoho pracovníka, tedy jakýsi ukazatel produktivity práce, obsluhy apod. Celý postup znázorňuje následující tabulka.

Objem výroby, průměrný evidenční počet pracovníků (přepočtený) a produktivita práce v organizaci v letech 1994- 2006

Rok	Výroba v tisících kusů	Průměrný evid. počet pracovníků (přepočtený)	Výroba na jednoho pracovníka		
			kusů	Index	
				bazický	řetězový
1994	2436	1242	1960	100,00	•
1996	2492	1268	1965	100,26	100,26
1998	2511	1276	1968	100,41	100,15
2000	2584	1305	1980	101,02	100,61
2002	2596	1310	1982	101,12	100,10
2004	2606	1313	1985	101,28	100,15
2006	2613	1315	1987	101,38	100,10

Poznámka: Počet pracovníků je pro účely plánování vhodnější uvádět v přepočtených evidenčních počtech, protože ty lépe vyjadřují množství vynaložené živé lidské práce. Kdybychom použili

evidenčních počtu pracovníků ve fyzických osobách, mohlo by dojít v organizacích, kde významnější počet pracovníků pracuje např. na částečný úvazek, ke značnému zkreslení a chybě odhadu.

Tabulka naznačuje několik možností odhadu budoucí potřeby počtu pracovníků. V první řadě se nabízí extrapolace samotného počtu pracovníků na základě dosavadního vývoje. To by však byl nejméně vhodný postup, který by nebral v úvahu výrobní cíle organizace. Proto musíme vycházet spíše z analýzy trendu produktivity práce. Tu můžeme založit jednak na analýze vývoje počtu vyrobených kusů na jednoho pracovníka nebo na analýze proměnlivosti či stability meziroční míry růstu tohoto ukazatele, vyjádřené řetězovými indexy. Bazické a řetězové indexy nejnázorněji zobrazují vývojový trend (vhodné je vyjádřit je i graficky). Bazické indexy, zejména jestliže je vyrovnáme, a odstraníme tak určitou vývojovou diskontinuitu, vyvolanou např. zavedením výkonnější techniky či modernější technologie, již samy naznačují budoucí vývoj. Někdy ovšem prostá extrapolace tohoto vývoje může vést k jistému zkreslení, nepřihlédneme-li k možnosti stagnace na jedné straně či skoků v úrovni produktivity práce na straně druhé.

Nejlépe se vyslovují hypotézy o budoucím vývoji produktivity práce na základě řetězových indexů, které nejlépe zobrazují stabilitu či proměnlivost trendu.

V našem případě vidíme, že v posledním desetiletí, s výjimkou období 1994-1996 a 1998-2000, kdy došlo zřejmě v důsledku nějaké technické inovace ke skoku v růstu produktivity práce, vykazují přírůstky produktivity práce jistou stabilitu a pohybují se mezi 0,10 až 0,15 % za dvouletí (tedy zhruba 0,050 až 0,075 % za rok). Tato skutečnost signalizuje jistou stabilitu přírůstku produktivity práce, s níž můžeme počítat i do budoucna, pokud se neplánují nějaké výraznější technické či technologické změny. Lze tedy vyslovit hypotézu o průměrném ročním přírůstku produktivity práce ve výši mezi 0,050 až 0,075 %. Tuto hypotézu můžeme upravit, jestliže máme k dispozici údaje o perspektivních změnách, které by produktivitu práce mohly ovlivnit. Hypotéza i její úpravy budou tím reálnější, čím kratší bude horizont plánování.

Projektovaná výroba na jednoho pracovníka v kusech se musí poté konfrontovat se záměry a plány, týkajícími se celkového objemu výroby. Z této konfrontace vyplyne potřebný počet pracovníků.

V našem případě bychom odhadli např. pro rok 2008 potřebný počet pracovníků následujícím způsobem: Při přírůstku produktivity práce za období 2006-2008 o 0,10 % by produkce připadající na jednoho pracovníka v roce 2008 činila 1989 kusů. Jestliže by organizace pro rok 2008 předpokládala (plánovala) prodej (a tedy i výrobu) 2630 tisíc kusů, potřebovala by v roce 2008 celkem asi 1322 pracovníků ($2\,630\,000 : 1989$), tzn. Dodatečných 7 pracovníků oproti poslednímu skutečně zjištěnému počtu v roce 2006.

7.2.5 Metoda založená na analýze poměru mezi zabezpečenou prací a počtem pracovníků

Obdobou metody založené na analýze vývojových trendů je metoda založená na analýze poměru mezi zabezpečenou prací a počtem pracovníků, která se používá spíše tam, kde jde o nějakou obsluhu lidí, např. ve zdravotnictví či školství. Vychází z jakéhosi ideálního počtu, např. počtu žáků připadajících na jednoho učitele, počtu pacientů připadajících na jednoho lékaře či zdravotní sestru apod. Druhým vstupem je perspektivní odhad počtu žáků či pacientů. Na základě těchto údajů se pak odhaduje potřebný počet učitelů, lékařů či zdravotních sester.

Uvedené metody odhadu potřeby pracovníků reprezentují nejčastěji používané metody. Kromě nich se v praxi používají i metody založené na pracovních normách, metody založené na regresní analýze, metody založené na grafické analýze, počítačové modelovací metody a jiné.

Při odhadech budoucí potřeby pracovníků v organizaci obvykle platí, že čím jednodušší a všeobecně srozumitelnější metodu k odhadu použijeme, tím reálnější bývají výsledky. Snaha o používání složitějších matematických nebo statistických metod, které vypadají na první pohled vědeckěji, může vést ve skutečnosti ke snížení kvality odhadů budoucí potřeby pracovníků, protože – jak již bylo zdůrazněno – do používaných vzorců nelze zpravidla vložit obtížně kvantifikovatelné faktory, jejichž role může být i rozhodující.

7.3 Odhad pokrytí potřeby pracovníků

Stejně jako v případě odhadů potřeby pracovníků se k odhadům pokrytí této potřeby používá jak intuitivních, tak kvantitativních metod, zejména jde-li o odhady pokrytí potřeby pracovníků z vnitřních zdrojů (příkladem intuitivnější metody může být bilanční metoda, příkladem kvantitativnější pak metoda založená na tzv. Markovově/markovovské analýze). Pokud jde o odhady vnějších zdrojů pracovních sil, lze použít řadu demografických metod (populační projekce či prognózy), popřípadě používat již hotových výsledků projekcí či prognóz zpracovávaných institucemi státní statistiky či institucemi trhu práce.

Organizace pokrývá svou potřebu pracovníků jednak z vnitřních zdrojů, jednak z vnějších zdrojů. Vzhledem k délce období, na které se v současných proměnlivých podmínkách plánuje potřeba pracovníků, lze říci, že v úvahách o perspektivním pokrytí této potřeby hrají rozhodující roli vnitřní zdroje. K vnějším zdrojům pracovních sil se organizace obrací teprve tehdy, nelze-li pokrýt perspektivní potřebu pracovníků z vnitřních zdrojů.

Východiskem pro odhad perspektivních zdrojů pracovních sil je dokonalá znalost současného počtu a struktury pracovních zdrojů v organizaci i mimo ni (především v území, z něhož pochází rozhodující část pracovníků organizace – tedy ve

spádovém území, z něhož pochází rozhodující část pracovníků organizace – tedy ve spádovém území pracovní síly organizace) i znalost zákonitostí pohybu, proměnlivosti obou skupin pracovních zdrojů během poměrně dlouhé retrospektivy. Na základě těchto znalostí se pak provádějí perspektivní odhady pracovních zdrojů.

Při odhadech o perspektivním pokrytí potřeby pracovníků musíme začít vždy s úvahami o možnostech pokrytí této perspektivní potřeby z vnitřních zdrojů. Jak již bylo naznačeno dříve, musíme zvážit tři skutečnosti:

1. Kolik pracovníků a jací pracovníci nám ze současného personálu zbudou pro plnění plánovaných úkolů, přihlédneme-li k možným odchodům z organizace a v případě organizačních jednotek i k přechodům v rámci organizace.
2. Kolik pracovníků a jací pracovníci budou s největší pravděpodobností ušetřeni v důsledku technického rozvoje a v důsledku ukončení nějaké činnosti či ukončení provozu nějaké organizační části.
3. Do jaké míry přispěje k lepšímu plnění plánovaných úkolů zvyšování kvalifikace (vzdělávání pracovníků), vhodnější rozmístění pracovníků, dosažení většího stimulačního účinku odměňování, redesign pracovních míst, lepší organizace práce a lepší využívání fondu pracovní doby, lepší technické vybavení práce apod.

I když k vnějším zdrojům pracovních sil se organizace sice obrací teprve tehdy, nelze-li pokrýt perspektivní potřebu pracovních sil z vnitřních zdrojů, neznamená to, že s analýzou a odhady vnějších zdrojů bychom měli čekat. Naopak, zkoumání současných zdrojů pracovní síly na vnějším trhu práce (především v území, z něhož pochází rozhodující část pracovníků organizace – tedy ve spádovém území pracovní síly organizace) i zkoumání jejich pravděpodobného budoucího vývoje je každodenní součástí personální práce v organizaci, důležitou náplní jejího personálního informačního systému.

Při všech perspektivních odhadech pokrytí potřeby pracovníků je vhodné si položit a zodpovědět následující otázky:

Pracovní místa:	Jaké druhy pracovních míst (zaměstnání) máme?
Počty pracovníků:	Kolik lidí máme v každém druhu pracovních míst (zaměstnání)?
Dovednosti:	Jaké dovednosti mají současní pracovníci v každém druhu pracovních míst (zaměstnání)? Odpovídají tyto dovednosti plně povaze práce na pracovních místech?
Výkon:	Jaký výkon vykazují pracovníci v každém druhu pracovních míst (zaměstnání)?
Flexibilita:	Je obtížné převádět pracovníky mezi jednotlivými druhy pracovních míst (zaměstnání)?

	Jsou lidé s konkrétními dovednostmi schopni převodu na jiný druh pracovního místa (zaměstnání)?
	Jsou lidé ochotni přecházet na jiný druh pracovních míst (zaměstnání) a jak se k tomu staví odbory?
Schopnost povýšení:	Kolik pracovníků je připraveno na práci ve významnějších a náročnějších funkcích? Jaké vzdělávání by zvýšilo tuto připravenost a usnadnilo povyšování lidí?
Demografická struktura:	Odpovídá struktura pracovníků podle pohlaví povaze úkolů na pracovních místech? Není možné pomocí redesignu zvýšit počet pracovních míst, kde mohou pracovat muži i ženy? Je věková struktura pracovníků vyvážená z hlediska plynulosti budoucí reprodukční potřeby pracovníků? Je věková struktura pracovníků vyvážena z hlediska zkušeností? (Nemáme nějaké problémy vyplývající z nevyváženosti poměru mezi zkušenými a nezkušenými pracovníky?)
Odchody:	Jaká je míra odchodů (fluktuace) pracovníků v jednotlivých druzích pracovních míst (zaměstnání) a v jednotlivých organizačních jednotkách? Kolik lidí bude pravděpodobně z každého druhu pracovních míst (zaměstnání): odcházet do důchodu, propuštěno, rezignuje? Jsou některé z těchto trendů významnější?

7.3.1 Odhad pokrytí potřeby pracovníků z vnitřních zdrojů

7.3.1.1 Bilanční metoda

V případě nejčastěji používané, spíše intuitivnější bilanční metody se začíná zjištěním současného stavu pracovníků. Pracovníci jsou při tom tříděni do relativně homogenních skupin, vytvářených na základě profesně kvalifikačních a demografických znaků. Zajímá nás především struktura pracovníků podle pracovních funkcí (zaměstnání). Ty budou také základním třídícím znakem. Neméně zajímavé je to, do jaké míry odpovídají pracovní schopnosti (povolání, kvalifikace, pracovní výkon) jednotlivých pracovníků jimi vykonávaným pracovním funkcím (zaměstnáním, pracovním místům). Tyto informace mohou být využity při znovurozmístování pracovníků. Konečně, demografické charakteristiky pracovníků (zejména věk) signalizují pravděpodobnost setrvání pracovníka v organizaci v plánovaném období i jeho místo na křivce životní výkonnosti. Skupiny pracovníků vytvořené na základě

pracovních funkcí (zaměstnání) se respektují v průběhu celého procesu perspektivního odhadu vnitřních zdrojů pracovních sil organizace.

V prvním kroku tedy zjistíme, kolik a jakých pracovníků je zařazeno v určité pracovní funkci (skupině pracovních funkcí) ve výchozím okamžiku odhadu.

Ve druhém kroku se snažíme odhadnout ztráty pracovníků, k nimž dojde v každé uvažované pracovní funkci (skupině pracovních funkcí) v průběhu plánovacího období. Musíme tedy odhadnout, kolik pracovníků mezitím odejde, bude propuštěno, převedeno na jinou pracovní funkci, odejde do důchodu či zemře. Odchody, propuštění či převedení na jinou pracovní funkci odhadujeme na základě analýzy těchto procesů v předcházejících obdobích (analýza vývojových trendů). Přitom buď předpokládáme, že intenzita těchto pohybů zjištěná v minulosti se v perspektivě nezmění, nebo vyslovujeme hypotézy o budoucí odlišnosti intenzity těchto pohybů. Odchody do důchodu odhadujeme na základě analýzy věkové struktury pracovníků, přičemž velikost jednotlivých jednoletých skupin předdůchodového věku poskytuje dosti přesnou informaci o počtech odchodů do důchodu v následujících letech, a to především tehdy, jestliže organizace uplatňuje zásadu, že jakmile pracovník dosáhne důchodového věku, odchází do důchodu (je však třeba si přitom uvědomit, že dosažení důchodového věku není legálním důvodem k výpovědi). K odhadu ztrát v důsledku úmrtí lze s úspěchem využít pravděpodobností úmrtí z úmrtnostních tabulek vypočítávaných orgány státní statistiky v poměrně pravidelných intervalech, a to nezávisle i pro jednotlivé regiony státu.

Ve třetím kroku se snažíme odhadnout zisky pracovníků v každé uvažované pracovní funkci (skupině pracovních funkcí), plynoucí z pohybu pracovníků v rámci organizace, tedy z procesů povyšování, převedení na jinou práci či přeložení na nižší funkci. Zdrojem informací jsou především materiály hodnocení pracovníků, plány osobního rozvoje pracovníků, plány následnictví či informace získané od jednotlivých vedoucích pracovníků o schopnosti či připravenosti jejich podřízených přejít na jinou pracovní funkci. I v tomto případě můžeme využít informací o dosavadním vývoji, dosavadní intenzitě těchto zisků pro odhad zisků během uvažovaného plánovacího období.

Závěrečný krok představuje konfrontace výsledků předchozích kroků s odhady budoucí potřeby pracovníků v dané funkci (skupině funkcí). Z této konfrontace vyplyne buď dodatečná potřeba pracovníků, nebo přebytek pracovníků. V prvním případě se to promítne do plánů získávání a výběru pracovníků z vnějších zdrojů, ve druhém případě pak do plánů propouštění a penzionování pracovníků. Nabízí se i řešení využívající systém vzdělávání pracovníků v organizaci, především rekvalifikačních a rozvojových programů.

Právě popsaná metoda není nic jiného než bilancování pohybu, reprodukce pracovních sil organizace, jejich jednotlivých složek. Jako inspirace i zdroj informací v tomto případě poslouží běžně používaná bilance reprodukce pracovních sil. Poznání zákonitostí pohybu jednotlivých složek reprodukce pracovní síly organizace

na základě dosavadního vývoje se zde využívá k odhadu vývoje budoucího. Ostatně, na tomto principu jsou založeny všechny metody odhadu budoucích vnitřních zdrojů pracovních sil organizace.

Celý postup lze shrnout do vzorce:

$$\begin{aligned}
 & \text{zjištěný počet pracovníků na začátku plánovacího období} \\
 & - \text{odhad ztrát pracovníků během plánovacího období} \\
 & + \text{odhad zisků pracovníků během plánovacího období} \\
 & = \text{odhad počtu pracovníků na konci plánovacího období}
 \end{aligned}$$

Použití bilanční metody usnadní tabulka typu tabulky: Bilanční metoda perspektivního odhadu pokrytí potřeby pracovníků z vnitřních zdrojů organizace

Rozdíl	Výchozí počet pracovníků	Odhad ztrát (-)	Odhad zisků (+)	Odhad budoucího počtu	Budoucí potřeba	Rozdíl	
						přebytek	nedostatek
A							
B							
C							
D							
...							
Celkem							

Poznámka: Ztráty a zisky můžeme ještě podrobněji členit podle jednotlivých druhů. Odhad zisků se týká zisků pracovníků, které nastanou v důsledku pohybu pracovníků uvnitř organizace (jde o metodu odhadu pokrytí potřeby pracovníků z vnitřních zdrojů). Teoreticky lze vzít v úvahu i potenciální zisky pracovníků z vnějšího trhu práce (např. na základě analýzy dosavadního vývoje a analýzy situace na vnějším trhu práce). Tento postup však zvyšuje míru nespolehlivosti údajů a komplikuje výslednou konfrontaci mezi odhadem budoucího počtu pracovníků a odhadem budoucí potřeby pracovníků a může změnit i povahu výsledného rozdílu.

7.3.1.2 Metoda založená na tzv. Markovově (markovovské) analýze

Jde opět o metodu, tentokrát kvantitativní, která využívá poznání zákonitostí pohybu pracovníků uvnitř organizace a z organizace, kvantifikuje jeho pravděpodobnosti a vkládá je do předpovědí. Je vhodná všude tam, kde lze z pracovních funkcí vytvořit určitou hierarchii, jíž pracovníci procházejí v průběhu své pracovní kariéry. Vhodnější je pro nedělnická zaměstnání, především pro manažerská místa, ale i pro některá administrativní místa či místa ve výzkumu a vývoji.

První krok metody spočívá v konstrukci přechodové matice, vyjadřující pravděpodobnosti přechodu pracovníků z jedné funkce do druhé, resp. Pravděpodobnosti odchodu pracovníků z organizace, a to vždy během jednoho roku. Příslušné pole v matici tedy na základě dosavadního vývoje znamená

pravděpodobnost, s jakou během jednoho roku pracovník zůstane v příslušné pracovní funkci, přejde na jinou pracovní funkci či odejde z organizace. Možnou podobu takové matice ukazuje tabulka: Matice pravděpodobností přechodu z jedné funkce do druhé, setrvání ve funkci a odchodu pracovníka z organizace...

Pracovní funkce	Pravděpodobnost přechodu pracovníka					
	do pracovní funkce					z organizace
	I	II	III	IV	V	
I	0,80	-	-	-	-	0,20
II	0,10	0,70	-	-	-	0,20
III	-	0,10	0,65	0,05	-	0,20
IV	-	-	0,05	0,80	0,05	0,10
V	-	-	-	0,05	0,65	0,30

V případě organizací již stabilizovaných a plynule se vyvíjejících, organizací s dlouhodobě stabilními charakteristikami pohybu pracovníků. Lze tyto průměrné roční pravděpodobnosti počítat z údajů o pohybu pracovníků za posledních pět či deset let. Tento postup by však u organizací se značným kolísáním intenzity pohybu pracovníků mohl vést ke zkreslení. Proto v těchto případech dáváme přednost počítání přechodových pravděpodobností z kratšího období a mnohdy je navíc ještě vhodným způsobem upravujeme na základě určitých znalostí budoucích změn.

Ve druhém kroku nasadíme zmíněné přechodové pravděpodobnosti na výchozí počty pracovníků v příslušných funkcích, a získáme tak odhad počtů pracovníků v těchto funkcích v roční perspektivě. Postup znázorňuje tabulka.

Pracovní funkce	Počet pracovníků k 31.12.2006	Počet zůstávajících, resp. přecházejících pracovníků do pracovní funkce					Počet odcházejících pracovníků z organizace
		I	II	III	IV	V	
I	20	16	-	-	-	-	4
II	50	5	35	-	-	-	10
III	80	-	8	52	4	-	16
IV	140	-	-	7	112	7	14
V	200	-	-	-	10	130	60
K 31.12.2007 bude v těchto funkcích pracovníků		21	43	59	126	137	104

Pokud potřebujeme odhad v delším horizontu, výpočet opakujeme tolikrát, na kolik let dopředu odhadujeme. Údaje informují o tom, kolik pracovníků ze současných pracovníků organizace pravděpodobně zbude v příslušných funkcích po uplynutí určité doby. Výsledné údaje za jednotlivé roční kroky odhadu porovnáváme s odhady budoucí potřeby těchto skupin pracovníků, a dostáváme tak pro jednotlivé roky plánovacího období informace o čisté dodatečné potřebě pracovníků. Tyto informace využijeme při plánování získávání pracovníků a jeho načasování. Protože z vnějších zdrojů budeme získávat pracovníky spíše do nižších funkcí, musíme hrozící nedostatek pracovníků ve vyšších funkcích zohlednit v plánech rozmístování (zpravidla povyšování) pracovníků, v plánech personálního rozvoje, plánech následnictví i v plánech vzdělávání pracovníků zabezpečovaného organizací. Na výsledky odhadů vnitřních zdrojů pracovních sil organizace se vždy musíme dívat kriticky a zvažovat, do jaké míry jsou reálné. Obě uvedené metody jsou založeny na určité extrapolaci dosavadního vývoje, ale – zejména v našich podmínkách – nikdy nemáme jistotu, že v budoucnu se intenzita jednotlivých pohybů pracovníků v organizaci nebude výrazně lišit od intenzity až dosud empiricky zjištěné.

7.3.2 Odhad pokrytí potřeby pracovníků z vnějších zdrojů

Odhad vnějších zdrojů pracovních sil pro organizaci je - z hlediska organizace samé – méně komplikovaný a je i spolehlivější. Organizace se totiž může opírat o velmi spolehlivou statistiku obyvatelstva a pracovních sil, školskou statistiku i statistiku zaměstnanosti. Orgány státní statistiky samy zpracovávají populační prognózy, které jdou až na úroveň bývalého okresu. Na perspektivu 5-10 let, jakou organizace potřebuje, jsou údaje populačních prognóz velmi spolehlivé a přímo udávají nejen celkové počty obyvatelstva v produktivním věku, ale i jejich členění podle pohlaví a věkových skupin. Pravidelná sčítání lidu poskytují dostatek informací o ekonomické aktivitě, vzdělanostních a profesně kvalifikačních strukturách obyvatelstva, a to opět v dostatečném územním detailu. Bohaté jsou i údaje běžné statistiky práce, zejména bilance pracovních zdrojů a bilance reprodukce pracovních sil.

Vzhledem k tomu, že většina údajů o obyvatelstvu a pracovních silách je kombinována s údaji o věku, lze poměrně snadno odhadovat pomocí tzv. metody stárnutí obyvatelstva budoucí vnější zdroje pracovních sil včetně jejich ekonomických a demografických charakteristik.

Školská statistika poskytuje údaje nejen o počtech a struktuře absolventů škol a učilišť podle studijních a učebních oborů, ale i stejné údaje o frekventantech jednotlivých stupňů a typů škol. Z těchto údajů lze odhadnout, jaká bude v perspektivě do pěti let profesně kvalifikační struktura pracovních zdrojů nově vstupujících na trh práce. Školská statistika sama takové odhady nezřídka přímo poskytuje, popřípadě je možné je získat od příslušných institucí resortu školství. Organizace by měla konfrontovat tyto údaje s potenciální nabídkou pracovních příležitostí, zjištěnou ze statistiky práce či odvětvových statistik, aby věděla, jaká je

konkurenční nabídka pracovních příležitostí pro absolventy škol a učilišť, o jaké má sama zájem, zejména v území, ve kterém je umístěna.

Užitečné jsou i údaje zpracovávané úřady práce a vůbec resortem práce a sociálních věcí. Zejména jde o údaje týkající se uchazečů o zaměstnání, jejich povolání a kvalifikace. Mnohé úřady práce již zpracovávají své vlastní perspektivní odhady zaměstnanosti v územní své působnosti. Ty pak mohou organizace využívat ke svým vlastním odhadům vnějších pracovních zdrojů.

Významné místo při perspektivních odhadech vnějších pracovních zdrojů patří analýze a prognóze obyvatelstva, pracovních zdrojů a pracovních sil ve spádovém území organizace, průzkumu lokálního trhu práce organizace.

7.4 Možná rozhodování při uspokojování potřeby pracovníků

Je-li stanovena nějaká potřeba pracovníků (počet, struktura), je třeba v první řadě zkoumat, do jaké míry je možné tuto potřebu pokrýt z existujících vnitřních zdrojů pracovních sil či zda dokonce nebude v organizaci pracovních sil nadbytek.

Vnitřními zdroji pracovních sil však nejsou jen pracovníci uspořeni v důsledku zavedení na lidskou práci méně náročné techniky či technologie, pracovníci uvolňovaní v důsledku ukončení nějakého výrobního programu či projektu či v důsledku reorganizace či pracovníci, kteří si zvýšili či rozšířili kvalifikaci a mohou být využiti pro náročnější práce – tedy vesměs fyzické osoby, o nichž jsme se již zmiňovali a jež můžeme na potřebnou práci nasadit. Nesmíme totiž zapomínat na to, že např. zvýšenou potřebu živé lidské práce lze pokrýt tím, že zvýšíme kvalifikaci současných pracovníků, motivujeme pracovníky k vyššímu výkonu nástroji hmotné stimulace (odměňování) či nástroji personálního řízení (povyšování, pověřování odpovědnější prací, pověřování prací přiměřenější kvalifikaci a dalším schopnostem či zájmům pracovníka), popřípadě vybavíme současné pracovníky výkonnější technikou či technologií, a tím zvýšíme produktivitu jejich práce. Pozitivní výsledky může mít i úsilí o zlepšení organizace práce, pracovních podmínek či uspokojení lidí z vykonávané práce.

Na druhé straně musíme brát v úvahu velikost a intenzitu odchodů pracovníků z organizace, ať už jde o odchody do důchodu, úmrtí, rezignace, odchody na mateřskou dovolenou či do veřejných funkcí nebo propouštění pracovníků. Řízením odchodů pracovníků pak lze řešit sníženou perspektivní potřebu pracovních sil. Doporučuje se využívat v první řadě tzv. přirozených odchodů (odchod do důchodu, úmrtí) či odchodů z vlastní vůle pracovníků (rezignace). V těchto případech, pokud to není nezbytně nutné, se nebere náhrada za pracovníky, kteří z organizace odešli, mezera po nich se pokrývá z vnitřních zdrojů nebo se jejich pracovní místo ruší. Lze použít i stimulování odchodů pracovníků (např. do předčasného důchodu, či odchodu jinam) pomocí nabídky nějaké kompenzace. Teprve v krajní nouzi se přistupuje

k propouštění pracovníků. Při snižování počtu pracovníků by se tedy měly v první řadě používat méně bolestné a méně násilné metody, tedy takové metody, které neohrožují tolik pověst organizace jako zaměstnavatele, a tedy i efektivnost případného pozdějšího získávání pracovníků.

Teprve po důkladném prověření možností pokrýt zvýšenou potřebu živé práce z vnitřních zdrojů lze obrátit pozornost na zdroje vnější a podnikat rozhodnutí týkající se získávání a výběru pracovníků.

Znovu je třeba zdůraznit, že ve všech případech je nezbytným předpokladem efektivního plánování pokrytí potřeby pracovníků důkladná analýza nejen současné pracovní síly organizace, ale i vnějších zdrojů pracovních sil. Bohužel, jen málo našich organizací provádí důkladnější analýzu stavu a pohybu svých pracovníků nebo se zajímá o populační vývoj a situaci na trhu práce v zázemí organizace či v širším regionu. (7)

8 Jaké investice

8.1 Podnikové pojetí investic

Obecně o podnikových investicích platí totéž co o investicích z hlediska makroekonomického: jsou to statky, které nejsou určeny k bezprostřední spotřebě, ale k výrobě dalších statků (spotřebních i výrobních) v budoucnu. Jde tedy rovněž o odloženou spotřebu (užitků) do budoucna. Z hlediska finančního podle dosud platné naší legislativy můžeme podnikové investice charakterizovat jako jednorázově (v relativně krátké době) vynaložené zdroje, které budou přinášet peněžní příjmy během delšího budoucího období (v praxi obvykle nejméně po dobu jednoho roku). Jde tedy rovněž o odložení spotřeby (u akciové společnosti např. o odložení výplaty dividend) za účelem získání budoucích užitků (výnosů), za účelem rozmnožení majetku a bohatství vůbec (nákup nových strojů, výstavba nového závodu, výzkum a vývoj nových výrobků, nákup dlouhodobých cenných papírů atd., atd.). Toto je širší pojetí investičního majetku, do kterého je takto zařazován dlouhodobý hmotný i nehmotný majetek, který je určen k používání ve vlastní činnosti podniku.

Rozhodování o investicích „kolik, do čeho, kdy, kde a jak investovat kapitál“ patří k nejdůležitějším manažerským rozhodnutím o budoucím vývoji podniku a jeho efektivnosti; investice slouží řadu let, a proto řadu let jsou nejen zdrojem přírůstků zisku podniku, ale i „břemenem“, které zatěžuje ekonomiku podniku především fixními náklady. Při určitém zjednodušení můžeme fixní náklady charakterizovat jako takové, které jsou v rámci vybudované výrobní kapacity neměnné (stálé), i když využívání výrobní kapacity se mění; z hlediska investic fixními náklady jsou především odpisy. Nízkým využitím výrobní kapacity a s ní spojených fixních nákladů dochází ke zvyšování průměrných nákladů na jednotlivé výrobky a k poklesu

rentability výroby. V této souvislosti připomínáme i to, že při nevyužití výrobní kapacity vznikají nevyužitá (volná) fixní náklady, které jsou jasným dokladem určité nehospodárnosti.

Investice tedy v době svého pořízení představuje peněžní výdaje (většinou skutečný tok peněz); do nákladů podniku vchází formou odpisů až při svém využívání. V té době by také měla začít přinášet výnosy (skutečný příliv peněz), které by ji za období jejího využívání nejen plně uhradily, ale přinesly i požadovaný přínos (zatím nepřihlížíme k faktoru času).

Nesprávně zaměřená a neefektivní investice může podniku způsobit vážné finanční problémy a přivést podnik i k bankrotu, zvláště pak, je-li pořízena na dluh. Bez investic se však žádný podnik neobejde, zvláště pak podnik, který se chce rozvíjet a tak obstát v konkurenci. Jedním z důležitých plánů podniku je proto investiční plán (plán investic). Investiční plán podniku vychází nebo je přímo součástí strategického podnikatelského plánu (také jej nazýváme anglickým názvem „strategic business plan“), který stanoví dlouhodobé cíle podniku. V současné době samozřejmě neexistuje žádná závazná metodika pro sestavování těchto plánů. Pokud podniky sestavují samostatné investiční plány, vychází ze strategických cílů, které zabezpečují jednotlivými investičními projekty. Ty se u průmyslových podniků obvykle týkají jen hmotných investic, jako je nákup nových strojů a výrobního zařízení, výstavba nové haly atd. V každém případě by měla být zajištěna jejich vazba na finanční zdroje, které bude mít podnik k dispozici a měly by být podrobeny důkladnému finančně ekonomickému vyhodnocení. (8)

8.2 Plánování investic

Plánování investic (investičních akcí) je jednou z nejsložitějších a mnohostranných činností podnikového managementu. Vychází z dlouhodobých strategických cílů podniku, hledá způsoby a cesty jak tyto cíle splnit, hledá zdroje pro zamýšlené investiční akce, sestavuje kapitálové rozpočty, hledá použití pro volné finanční zdroje, tj. vyhledává investiční příležitosti (tzv. opportunity studies), hodnotí efektivnost investičních projektů a vybírá nejefektivnější z nich, hodnotí uskutečněné investiční projekty aj.

Plánování investic vychází ze strategického podnikového plánu (strategic business plan), který zachycuje hlavní cíle podniku. **Strategický podnikový plán** je produktem vrcholového vedení podniku (tzv. top managementu), především pracovníků marketingu, výroby a financí; jsou v něm stanoveny cíle v oblasti nových výrobků a zdokonalování výrobků existujících, rozšiřování dosavadního trhu a získávání nových trhů, snižování výrobních, správních, odbytových a jiných nákladů hledání nových investičních příležitostí, cíle sociální a cíle v oblasti ekologie aj. Je zřejmé, že mezi stanovenými cíli mohou vznikat rozpory (dnes např. rozpor mezi cíli ve snižování nákladů a ekologickými požadavky).

I když uvedené cíle tvoří určitý komplex (často nekonzistentní), dominantní postavení mezi cíli podniku má **maximalizace zisku**, nebo **maximalizace tržní hodnoty firmy**, u akciové společnosti maximalizace tržní ceny akcií.

Jsou to cíle dlouhodobé, někdy obtížně kvantifikovatelné. Proto kritériem (rozhodujícím ukazatelem) pro řadu podnikových rozhodování (zvláště pro rozhodování investiční) jsou skutečné peněžní příjmy, tj. **cash flow (peněžní tok) v poslední době i nové ukazatele EVA a MVA**.

Cíli „maximalizace zisku“ či „maximalizace tržní hodnoty firmy“ musí být podřízena i investiční politika podniku. Uveďme hned, že zvýšením (přírůstkem) tržní hodnoty firmy není cena nové investice (např. cena nové haly, stroje apod.), ale budoucí peněžní příjmy (budoucí cash flow), které investice přinese. Ukážeme si dále, že v ekonomice působí tzv. faktor času a že „koruna dnes je cennější než koruna zítra“. Nemůžeme proto bezprostředně vypočítat přínos investice tak, že bychom od sumy budoucích peněžních výnosů získávaných v letech využívání investice, odečetli dnešní pořizovací náklady (cenu) investice. Všechny hodnoty budeme muset nejprve přepočítat na stejnou časovou základnu. To bude náplní dalšího výkladu.

Plánování investic má i svou věcnou stránku. Z hlediska věcného jde o rozhodování o technickém a výrobním charakteru investice (jaké stroje a zařízení mají být obnoveny nebo nově pořízeny, jak mají být výrobní kapacity rozšířeny, kdo zajistí projektovou přípravu a kdo bude dodavatelem, jaký bude časový průběh výstavby apod.). Vychází se z cílů podniku, hledají se „příležitosti“, kterými je splnit (tzv. opportunity study); ty jsou konkretizovány v investičních projektech.

Z nich se vybírají ty nejvhodnější jak po technické, tak ekonomické stránce (tzv. pre-feasibility studies). Na jejich základě se vypracovává podrobně technicko-ekonomická studie, která obsahuje souhrnný přehled, zdůvodnění projektů, údaje o trhu a ostatním prostředí, technický a organizační projekt, ekonomické a finanční vyhodnocení projektů aj. Tato technicko-ekonomická studie bývá označována anglickým názvem feasibility study, která je považována za hlavní nástroj variantního myšlení. Tato fáze plánovacího cyklu investic se označuje jako předinvestiční fáze.

Plánování a analýze každého projektu by měla být věnována maximální pozornost. K tomuto se používá celá řada metod, z nichž uveďme alespoň analýzu citlivosti, analýzu bodu zvratu, simulační metody a rozhodovací strom. Podrobnost celé investiční přípravy závisí na významu, rozsahu, finanční náročnosti investičního projektu. Malou investici realizuje živnostník většinou bez použití rozhodovacích metod a výpočtů a rozhodne o ní sám. Velká investice akciové společnosti vyžaduje podrobné marketingové analýzy a průzkumy, aplikaci různých metod (to provádějí i desítky pracovníků) a rozhodují o ní nejvyšší orgány akciové společnosti. Pro tento účel se investiční projekty třídí. (9)

8.3 Zdroje financování investic

Zdrojem financování investic v podniku jsou:

- vklady vlastníků nebo společníků (akcie, účasti),
- nerozdělený zisk,
- odpisy,
- výnosy z prodeje a z likvidace hmotného majetku a zásob.

To jsou vlastní zdroje (vlastní kapitál).

Financování investic z nerozděleného zisku se nazývá samofinancováním.

Kromě vlastních zdrojů většina podniků (ale i domácností nebo jednotlivců) používá cizí (vypůjčené) zdroje.

Cizími zdroji (cizím kapitálem) je především:

- investiční úvěr,
- obligace,
- nepřímý i krátkodobý úvěr (uvolní vlastní zdroje vázané v oběžném majetku),
- dlouhodobé rezervy,
- splátkový prodej,
- leasing (nájem výrobního zařízení, dopravních prostředků),
- rizikový kapitál (venture capital),
- dotace ze státního nebo místního rozpočtu (ztrácejí svůj dřívější význam).

Hlavním zdrojem cizího kapitálu pro financování investic jsou banky. Banky při jednání o úvěru (půjčce) vyžaduje podrobný podnikatelský záměr spolu s rozpočtem. Podnik obvykle musí zdůvodnit:

- účel půjčky (výstavba, nákup strojů a vozidel, jejich použitelnost, cenu),
- stupeň zadlužení (podíl půjčky ke kmenovému jmění apod.),
- schopnost podniku splácet úroky a půjčku,
- záruky pro případ, že podnik zanikne nebo přeruší činnost (záruky aktivy podniku, osobním majetkem).

Cizí (vypůjčený) kapitál (u nás zatím většinou dlouhodobý bankovní úvěr nebo půjčka) se musí splácet. Splátky zahrnují jednak vlastní splátky (úmor), jednak úroky (ty jsou položkou finančních nákladů). Způsob splácení může mít formu individuálního splátkového plánu (obsahuje velikost a termíny splátek, velikost úroků v jednotlivých letech dohodnuté s bankou), rovnoměrného splácení (úvěr je splácen stejnými částkami, úroky klesají podle klesající výše dluhu) a splácení anuitou (anuita co by součet vlastních splátek a úroků je konstantní).

Získá-li podnik cizí kapitál formou obligací, musí v průběhu doby jejich splatnosti vyplácet jejich držitelům úrokový výnos (je buď fixní nebo pohyblivý) a v termínu jejich splatnosti vyplatit částku odpovídající jejich nominální hodnotě.

Při finančním leasingu mají náklady formu splátek nájemného, placených podle dohodnutého splátkového kalendáře (předmět odpisuje pronajimatel) a tím šetří počáteční kapitál nájemce. Pro finanční leasing platí určitá pravidla, která musí obě strany dodržet.

Zisk, odpisy, dlouhodobé rezervy, uvolněný kapitál zrychlením obratu, tedy všechny prostředky, které vznikly vlastní podnikovou činností, jsou označovány jako interní (vnitřní) zdroje. Vklady, účasti, úvěry, finanční leasing aj. zdroje přicházející do podniku zvnějšku, označujeme jako externí (vnější) zdroje.

Hlavní důvody použití cizích zdrojů:

1. investor nedisponuje dostatečně velkým vlastním kapitálem nezbytným k financování zamyšlené investice,
2. použitím „vlastního“ kapitálu, např. novou emisí akcií, přibráním společníka apod., rozředuje původní vlastník své rozhodovací a řídicí pravomoci, což u půjčky nenastává,
3. cizí kapitál je všeobecně levnější než vlastní kapitál, a to z důvodu nižší úrokové míry bank, než je např. míra výnosnosti akcií, a tzv. daňového efektu (daňového štítu).

Problematika používání cizího kapitálu (cizích zdrojů) je předmětem teorie finančního managementu.

Proti vyššímu zadlužení podniku (resp., proti pořizování dalších investic jen na úvěr) stojí tyto skutečnosti:

1. Cizí kapitál zvyšuje zadluženost podniku a tím snižuje jeho finanční stabilitu a jistotu. Zadluženost je zvláště nebezpečná při poklesu výroby (např. v období všeobecné recese): zatímco zadlužený podnik při poklesu odbytu není schopen splácet dluhy (často ani úroky z dluhů), podnik pracující jen s vlastním kapitálem toto období přežije. Vysoce zadluženému podniku v období poklesu výroby hrozí bankrot!
2. Každý další dluh je dražší a je obtížnější jej získat, neboť banky i jiní věřitelé se bojí o svůj kapitál. Vyšší úroková míra, kterou věřitelé požadují, snižuje a nakonec i neguje efekt finanční páky.
3. Pro některé obory je cizí kapitál obtížně dostupný vzhledem k charakteru jejich činnosti (leasingové společnosti, poradenské firmy aj.). (10)

8.4 Hodnocení efektivnosti investic

8.4.1 Podstata a postup

V úvodu této kapitoly jsme si řekli, že obecně investice představuje odloženou spotřebu za účelem získání budoucích užiteků. Konkrétně v podniku investice představuje jednorázově vynaložené zdroje (peníze), které budou přinášet přeněžní příjmy během delšího budoucího období. Platí tedy, že ten kdo investuje (investor), obětuje svůj současný důchod (současné užitky, úspory) za příslib budoucího důchodu (budoucích užiteků, budoucích výnosů) s cílem dosáhnout zisku. Přihlíží při tom i k riziku a k době, za kterou budoucí výnosy získá. Z hlediska finančního při rozhodování o investicích jde o to, z jakých zdrojů bude investice hrazena (z vlastních zdrojů, úvěrem od banky) a jaká bude její efektivnost při použití různých zdrojů vč. Hodnocení různých investičních variant.

Rozhodujícími kritérii pro posuzování investice je její

- **výnosnost** (rentabilita), tj. vztah mezi výnosy (přesněji – jak si ukážeme dále – čistými peněžními příjmy, tj. cash flow), které investice za dobu své existence přinese, a náklady, které její pořízení a provoz stojí,
- **rizikovost**, tj. stupeň nebezpečí, že nebude dosaženo očekávaných výnosů,
- **doba splácení** (tzv. stupeň likvidity investice), tj. doba (rychlost) přeměny investice zpět do peněžní formy.

Ideální investice je taková, která má vysokou výnosnost, je bez rizika a co nejdříve se zaplatí.

Ve skutečnosti jsou tato kritéria protikladná: investice s vysokou výnosností je obvykle i vysoce riskantní, málo riskantní a vysoce likvidní investice je zase málo výnosná. Podstatou hodnocení investic je proto porovnávání vynaloženého kapitálu (nákladů na investici) s výnosy, které investice přinese. Jde v podstatě o rozpočtování jednorázových (investičních) nákladů a ročních výnosů za období životnosti investice. Výnosem z investice je přírůstek zisku (zisku po zdanění) a přírůstek odpisů, které se vrací podniku v ceně prodaných výrobků. Souhrnně tyto dvě položky (a některé další) tvoří cash flow (peněžní tok), který je základem pro rozhodování o investičních projektech – o tom si povíme podrobněji dále. Konečným výsledkem rozpočtování je rozhodnutí, zda investici (akci) uskutečnit nebo v případě hodnocení více investičních možností (variant), kterou možnost využít.

Postup hodnocení efektivnosti investic sestává z několika kroků:

1. určení kapitálových výdajů na investici (akci, projekt),
2. odhadnutí budoucích čistých peněžních příjmů, které investice přinese (cash flow), a rizika, se kterým jsou tyto příjmy spojeny,
3. určení „nákladů na kapitál“ vlastního podniku (podnikové diskontní míry),

4. výpočet současné hodnoty očekávaných výnosů (očekávaných cash flow).

Nejobtížnější jsou první dva kroky. Na reálnosti odhadu kapitálových výdajů a budoucích peněžních příjmů závisí úspěšnost celého investičního plánování. (11)

8.5 Investiční riziko

Jedním ze znaků podnikání je nejistota a riziko. Jsou spojeny s jakýmkoli rozhodováním, tedy i s vynakládáním kapitálu (investováním). Riziko investování spočívá v tom, že předem není znám jeho výsledek: vynaložené prostředky mohou přinést velký zisk, ale mohou být také zcela ztraceny.

S kategorií rizika pracují manažeři nejen při investičním rozhodování, ale i v dalších oblastech podnikové ekonomiky, např. při optimalizaci struktury podnikového kapitálu aj. Různé formy investování kapitálu mají různé riziko: uložíme-li kapitál do banky nebo koupíme-li státní obligace, je to prakticky bez rizika (ovšem výnosnost je poměrně malá); investujeme-li kapitál do výstavby podniku v rozvojové zemi, může tato investice přinést vysoký zisk, ale také může být zcela ztrátová – je tudíž značně riskantní. Podobně zavedení nového výrobku je rizikovější než výroba výrobku již zaběhnutého, ale slibuje vyšší zisk.

Investiční riziko je tedy spojeno s pravděpodobností budoucích výnosů: čím je větší pravděpodobnost nízkých nebo dokonce záporných výnosů (ztráty), tím je investice (nebo jiné rozhodnutí) rizikovější. (12)

9 Literatura

- (1) KOTLER, Philip - MARKETING MANAGEMENT: analýza, plánování, realizace a kontroling, 3. doplněné a upravené vydání, VICTORIA PUBLISHING a.s., EAST PUBLISHING, 1997, 789 s., ISBN 80-85605-08-2, s. 37-40
- (2) KOTLER, Philip - MARKETING MANAGEMENT: analýza, plánování, realizace a kontroling, 3. doplněné a upravené vydání, VICTORIA PUBLISHING a.s., EAST PUBLISHING, 1997, 789 s., ISBN 80-85605-08-2, s. 256-261
- (3) KOTLER, Philip - MARKETING MANAGEMENT: analýza, plánování, realizace a kontroling, 3. doplněné a upravené vydání, VICTORIA PUBLISHING a.s., EAST PUBLISHING, 1997, 789 s., ISBN 80-85605-08-2, s. 280-281
- (4) KOTLER, Philip - MARKETING MANAGEMENT: analýza, plánování, realizace a kontroling, 3. doplněné a upravené vydání, VICTORIA PUBLISHING a.s., EAST PUBLISHING, 1997, 789 s., ISBN 80-85605-08-2, s. 461-464
- (5) KOTLER, Philip - MARKETING MANAGEMENT: analýza, plánování, realizace a kontroling, 3. doplněné a upravené vydání, VICTORIA PUBLISHING a.s., EAST PUBLISHING, 1997, 789 s., ISBN 80-85605-08-2, s. 359-362
- (6) KOTLER, Philip - MARKETING MANAGEMENT: analýza, plánování, realizace a kontroling, 3. doplněné a upravené vydání, VICTORIA PUBLISHING a.s., EAST PUBLISHING, 1997, 789 s., ISBN 80-85605-08-2, s. 642-645
- (7) KOUBEK Josef, Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky, 4. vyd. rozšířené a doplněné (dotisk), Praha: Management Press, 2009, 399 s., ISBN 978-80-7261-168-3, s. 98-116
- (8) SYNEK Miloslav a kol. – Manažerská ekonomika, 2., přepracované a rozšířené vydání, Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 2000, 475 s., ISBN 80-247-9069-6, s. 286-287
- (9) SYNEK Miloslav a kol. – Manažerská ekonomika, 2., přepracované a rozšířené vydání, Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 2000, 475 s., ISBN 80-247-9069-6, s. 288-290

- (10) SYNEK Miloslav a kol. – Manažerská ekonomika, 2., přepracované a rozšířené vydání, Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 2000, 475 s., ISBN 80-247-9069-6, s. 292-294
- (11) SYNEK Miloslav a kol. – Manažerská ekonomika, 2., přepracované a rozšířené vydání, Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 2000, 475 s., ISBN 80-247-9069-6, s. 295-296
- (12) SYNEK Miloslav a kol. – Manažerská ekonomika, 2., přepracované a rozšířené vydání, Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 2000, 475 s., ISBN 80-247-9069-6, s. 323-324