

## **Podnikové okolí**

Strategické řízení podniku je systém řízení vytvořený za účelem pomoci manažerům při přijetí strategických rozhodnutí. Zahrnuje tvorbu, změnu nebo podporu strategie vytvořené prostřednictvím přijetí rozhodnutí, které není snadné změnit a které ovlivňuje chod firmy během roku. Pro přijímání takových rozhodnutí je nezbytná znalost zásadních faktorů, které mohou rozhodujícím způsobem ovlivnit úspěch či neúspěch přijaté strategie.

Okolím podniku rozumíme v podstatě množinu faktorů ovlivňujících život podniku, jejichž zdroje se nacházejí vně firmy. Zásadní charakteristickou vlastností těchto faktorů je relativně malá možnost managementu ovlivnit jejich přítomnost, intenzitu či vývoj. Zkoumáním těchto exogenních faktorů se zabývá analýza vnějších vlivů.

Do podnikového okolí patří zejména následující faktory:

### **1. Geografické a geomorfologické prostředí**

Vyjadřuje konkurenční výhody či nevýhody vyplývající z lokalizace podniku v konkrétním regionu. Od tohoto faktoru se dále odvíjí další specifické faktory, které mohou pozitivně či negativně ovlivňovat strategii podniku:

- přírodní podmínky, klimatické podmínky, kulturní zvyklosti atd.,
- kvalita dopravní infrastruktury,
- sociologické a ekonomické podmínky daného státu,
- celá řada dalších faktorů a prakticky všechny následující roviny.

### **2. Právní a politické prostředí**

Představuje z globálního hlediska rozhodující charakteristiku limitující svým obsahem předmět podnikání a jeho efektivnost. Pro strategické rozhodování je klíčový jak formální obsah právního systému daného státu, tak praktická vynutitelnost práva, která je určující veličinou z hlediska hodnocení rizikovosti investice. Z bezpečnostního hlediska je pak rozhodující také politická situace, např. zainteresovanost daného státu v mezinárodních sporech, vnitropolitická stabilita atd.

Dalším významným faktorem je ekonomická politika daného státu. Z hlediska podnikání v oblasti cestovního ruchu je také klíčová politika státu v této oblasti, strategie rozvoje a podpory cestovního ruchu, jakož i preference určitých druhů či forem cestovního ruchu (např. zvýhodňování ekologicky šetrných forem ČR).

### 3. Tržní a ekonomické prostředí

Je určující z hlediska posouzení efektivnosti podnikání v daném regionu a segmentu a také z hlediska konkurenceschopnosti vlastního podniku. Rozhodujícími hledisky jsou nasycenost trhu a z ní vyplývající míra konkurence, úroveň nabídky a poptávky po daném typu produktů a další faktory. Významným faktorem může být např. existence mezery na trhu, kterou je vlastní podnik schopen vyplnit.

### 4. Technologické prostředí

Technologické prostředí je rozhodujícím faktorem ovlivňujícím tržní úspěšnost podniku. Možnosti podniku jsou limitovány dostupnými technologiemi a naopak technologie obvyklé v daném prostředí představují faktor vyjadřující jistý standard, kterého musí podnik ve svém technologickém vývoji dosáhnout, aby mohl úspěšně čelit konkurenci. Zvládnutí inovativní technologie může pro každý podnik představovat rozhodující konkurenční výhodu. Naopak nemá-li podnik k dispozici standardní technologie obvyklé v daném prostředí, nachází se v poměrně silné konkurenční nevýhodě.

### 5. Kulturní prostředí

Zejména v zahraničním cestovním ruchu může být kulturní prostředí výrazně limitujícím faktorem. Při podnikání v cestovním ruchu je třeba brát v potaz skutečnost, že kultura domovské země hosta a kultura přijímající destinace mohou být v různé míře vzájemně odlišné, což může způsobit řadu nepříjemností. Typickými destinacemi, kde kulturní prostředí výrazně zasahuje do podnikání v cestovním ruchu jsou např. muslimské státy.

V zásadě hlavním úkolem podnikatele v této oblasti je zajistit kompromis mezi tím, co je ochoten akceptovat přijíždějící host, a tím co je ochotna akceptovat společnost přijímající destinace.

### 6. Demografické prostředí

Vývoj demografického prostředí ovlivňuje podnik zejména z marketingového hlediska, protože představuje kontinuální změnu demografických charakteristik potenciálních klientů a z ní vyplývající změnu jejich spotřebitelských preferencí. Je zřejmé, že spotřebitelské preference mladého páru, rodiny s dětmi, či seniorů budou výrazně odlišné. Proto je důležité sledovat demografický vývoj především u cílových segmentů. Ohled na věkové skupiny obyvatelstva má velký význam pro společnosti, jejichž klienty jsou děti, studenti nebo důchodci. Rozhodnutí o investicích může ovlivňovat situace v oblasti migrace obyvatelstva. V neposlední řadě

představují demografické charakteristiky prostředí také jeden z neúčinnějších nástrojů marketingového výzkumu, resp. nejpoužívanější kritéria segmentace trhu.

## **Vzájemná interakce podniku a jeho okolí**

Podnik působící v oblasti cestovního ruchu vstupuje se svým okolím do celé řady vztahů, které ovlivňují jeho činnost. Každý podnik je vždy vystaven konkurenčním tlakům ve svém okolí. Lze říci, že na podnik působí celá řada sil ovlivňujících jeho činnost. Tyto vztahy lze v zásadě rozdělit na:

- vztahy se zákazníky,
- vztahy s dodavateli,
- vztahy s konkurencí,
- vztahy se státní správou a dozorovými orgány,
- vztahy s místní samosprávou,
- vztahy se širším okolím.

## **Životní cyklus podniku**

Stejně tak, jako je tomu například v životě lidském, i podnik může během své existence procházet tzv. životním cyklem. Ten je možné rozdělit do čtyř základních fází: růst, stabilizace, krize a zánik. Někdy bývá uvedena i pátá fáze: založení podniku. Všechny tyto fáze provází určité problémy a těmi se pak musí zabývat především finanční manažeři. Za primární strategický cíl manažerů je považováno udržování firmy po co nejdelší dobu ve fázi mimořádného růstu, popř. ve fázi zralosti. To, v jaké fázi se podnik nachází, ovlivňuje především samotná výkonnost podniku.

Jednotlivé fáze podniku si nyní vysvětlíme podrobněji.

### **1 Založení podniku**

„Založení podniku představuje cílevědomý řízený proces člověkem, vlastníkem a podnikatelem“. Jde především o vytvoření základních předpokladů pro plnění funkcí podniku. Strategické cíle, které zakladatel podniku musí připravit, by měly směřovat zejména do následujících oblastí:

- a) vymežit předmět své činnosti,
- b) vyjasnit potřebu finančních a jiných prostředků a jejich dostupnost,
- c) zvážit své sociálně psychologické předpoklady pro podnikání,

- d) eventuálně doplnit znalosti vybraných právních a dalších norem dotýkajících se daného podnikání, zejména v oblasti ochrany životního prostředí, ekologie, hygieny, ale i hospodářské soutěže apod.

Mnoho malých a středních podniků vzniká na základě podnikatelského nápadu, kterým většinou bývá nový produkt (výrobek či služba) či mezera v nabídce stávajících podniků. Díky této prvotní myšlence je schopen podnik určitou dobu žít. Pro tuto fázi existence je charakteristické: poměrně nízký obrat dosahovaný u malého počtu zákazníků převážně příležitostnými nákupy, nízký zisk (jde-li o investičně náročné technologie, může v této fázi podnik vykazovat i účetní ztrátu, díky splácení vysokých počátečních úvěrů), a minimální reakce konkurence, která nový podnik maximálně bere na vědomí. Majitelé v tomto období dávají přednost spíše nenápadné, neagresivní strategii, jejímž hlavním cílem je přežít (a splatit dluhy). Marketingové nástroje jsou využívány s mírnou opatrností, na podporu prodeje obvykle nezbyvají finance. Základem je produkt, díky kterému podnik vznikl.

Poté, kdy podnikatel zvolí, co bude vyrábět či jaké služby bude poskytovat, je zapotřebí vytvořit určité předpoklady k tomu, aby podnik mohl fungovat, aby výrobní proces nebo proces poskytování služeb mohl být realizován. To spočívá zejména:

- a) ve věcných předpokladech podnikatelské činnosti
- b) v řídicích předpokladech (to platí především pro větší podniky)

## **2. Růst**

Podnik, který úspěšně překonal prvotní období svého života, přechází do fáze růstu. V teritoriu své činnosti či v daném oboru má vybudované určité postavení a začíná rozšiřovat svoji působnost z hlediska produktů, objemu či místa. Pro tuto fázi je typické: stoupající obrat, zvyšující se počet zákazníků a opakovaných nákupů, výrazně stoupající zisk a vysoké marketingové náklady zaměřené na podporu prodeje, často agresivní cenová politika, případně budování distribučních kanálů. Strategie bývá podnícena zvláště snahou o získání pevného postavení na trhu. Konkurence v této fázi již nový podnik pozorně sleduje.

Růst a jeho řízení přinášejí specifické problémy především do finančního plánování. Může to být způsobené tím, že někteří manažeři mají tendence růst maximalizovat, jelikož jsou přesvědčeni, že zvyšováním tempa růstu firmy se bude zvětšovat i její podíl na trhu a zisk. Z hlediska financí tomu ale vždy tak není. Rychlý růst může mít za následek značné přetížení zdrojů společnosti, v nejhorších případech dokonce bankrot. Vedení firmy by mělo činit aktivní kroky k udržení přiměřeného růstu.

### **3. Stabilizace - zralost podniku**

Nenastanou-li větší problémy během růstu podniku, přichází období stabilizace. Podnik právě docílil takové velikosti, která je s ohledem na příležitosti na trhu ideální. Pro fázi stabilizace je příznačná rovnající se úroveň odpisů a investic. Jinak je tomu v období růstu, kdy se investice zvyšují rychleji než odpisy.

V období stabilizace a zralosti podnik začíná jednat jako plnohodnotný účastník trhu. Z pohledu prodejního a finančního podnik pořád roste. Nejvýraznějšími charakteristikami této fáze jsou velký okruh zákazníků (bývá často uzavřený), opakované nákupy, očividný konkurenční boj, mírně a v nejlepším případě trvale stoupající výkony. Strategie většiny podniků tohoto období jsou cílené k udržení dosažených pozic a jen mírnému růstu.

### **4. Krize - sanace podniku**

Téměř každá společnost si projde obdobím, kdy se její růst zastaví, a to nezávisle na špičkovém vedení organizace, výjimečnosti vyráběných produktů či zvolené marketingové strategii. Ve všech odvětvích i fázích ekonomického cyklu může dojít ke stagnaci růstu.

**Charakteristickými příznaky krize růstu mohou být:**

- nemožnost uspokojení nových zákazníků,
- obsazení tržních podílů konkurencí,
- propad serióznosti podniku, způsobený komentáři v médiích,
- nedostatek důvěry investorů.

Z vnějšího a vnitřního prostředí podniku neustále přichází nejrůznější podněty a změny. Pokud na ně podnik neumí reagovat, nemůže dlouhodobě prosperovat. Dostane-li se firma do potíží, hledá z nich cestu ven, s čímž může pomoci využití sanace jako nástroje, pomocí kterého lze krizi překlenout.

Krize v podniku může být různé povahy. Může se odvíjet od životní fáze, kterou podnik zrovna prochází. U podniků, které byly právě založeny, lze jako příčiny krize uvést nezvládnutí růstu z hlediska financování či špatné vedení širšího pracovního kolektivu. Krizový stav ale může také souviset s velikostí podniku. U velkých podniků se může stát vyvolávající příčinou zejména byrokracie. Nedostatky v komunikaci mají původ ve vysokém stupni specializace a mnoha řídicích úrovních podniku. Pozdní reakce na probíhající změny už je jen pak vrcholnou, nejvíce viditelnou chybou.

## 5 Zánik

V tržní ekonomice stále vznikají a zanikají podnikatelské subjekty. Značí se tak jistou dynamičností. Pokud sanace podniku nesplní svoje účely, dojde k jeho zániku. Konkrétně nejdříve proběhne zrušení podniku, který poté zanikne dnem výmazu z obchodního rejstříku.

V rámci zrušení společnosti bez likvidace se veškerý současný majetek, práva a povinnosti podniku přesunou k danému právnímu nástupci. Jedná se zejména o změnu právní formy podnikání, rozdělení podniku, převod jmění na společníka nebo sloučení či splynutí podniků (fúzi). Je-li podnik rušen s likvidací, dochází k vypořádání veškerých závazků, i těch, které vznikly již v průběhu likvidace. Dále proběhne zpeněžení majetku tohoto podniku a po skončení likvidace podá likvidátor návrh na výmaz z obchodního rejstříku. Při zrušení podniku s likvidací tedy nevzniká žádný nový právní subjekt.

K fúzi podniků vede celá řada důvodů. Podniky se mohou dobře doplňovat z hlediska svých výkonů, portfoliem výrobků či tržními segmenty. Velikost firem jako celku výrazně zlepší a podpoří postavení na trhu, tržní sílu, hodnotu firmy pro akcionáře a samozřejmě také zájmy vlastníků a manažerů. Spojení sil zkrátka predikuje rychlé zvýšení hodnoty firmy.

Existují dva zásadní důvody pro zrušení podniku. Buď se jedná o dobrovolné rozhodnutí samotného vlastníka podniku, nebo jde o povinnou akci na základě určité zákonné okolnosti.