

## **VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ A CHOVÁNÍ PODNIKATELSKÝCH SUBJEKTŮ**

Z. Pošvář

Ústav řízení a marketingu PEF VŠZ v Brně, Zemědělská 5,  
662 65 Brno, Fax 57 83 48

### **Anotace:**

V příspěvku je zdůrazňován význam faktorů vnějšího prostředí pro přežití a úspěch podniku (firmy). Uvádí hlavní faktory vnějšího prostředí v ČR, na které se rozhodl reagovat SAP, závod na výrobu rychlené zeleniny a květin. Závěrem jsou uvedeny metodické poznámky k hodnocení vnějšího prostředí.

### **Summary:**

This contribution emphasizes the significance of the external environment and its factors for the viability and success of a company. The article refers to the main factors of the external SAP (company producing vegetable and flowers) decided to react. Some methodology notes for external environment evaluation are mentioned at the end of the article.

### **Klíčová slova:**

vnější prostředí, příležitosti, ohrožení, zahradnictví, zelenina, květiny

### **Key words:**

external environments, opportunities, threats, horticulture, vegetable, flowers

Každý podnik, firma či společnost existují v určitém prostředí. Vnějšímu prostředí, okolí, poskytují podniky své výrobky nebo služby a do určité míry ovlivňují chování vnějšího prostředí. Vnější prostředí naopak zpětně působí na chování podniků, ovlivňuje jejich výrobní programy, efektivnost výroby, životní cyklus a existenci samotných podniků vůbec.

V dřívějším direktivním systému, zvláště když u většiny výrobků a služeb převažovala poptávka nad nabídkou, směřovala řada faktorů vnějšího prostředí, zejména vládní a dotační politika, k rozvoji výroby a k podpoře, resp. k ochraně podniků. Okolí podniků bylo především okolím příležitostí než okolím hrozeb, vedoucí pracovníci tehdejších podniků mu věnovali malou pozornost, nebo jej úplně ignorovali, neboť existence podniků byla prakticky neohrožitelná.

Přechod k tržnímu mechanismu však velmi významně situaci změnil. Okolí podniků se rychle mění. Příležitosti i ohrožení působí na podniky intenzivněji než dříve. Jejich ignorování přivádí podniky k bankrotu a jejich využívání k rychlému rozvoji a k velkým ziskům. Mnoho v nedávné době vzniklých soukromých firem se o tom již přesvědčilo. Přesto však je mnoho podniků, které stále uplatňují vyčkávací taktiku, očekávají pomoc od státu a neuvědomují si, že se tak vlastním přičiněním blíží k zániku. Z těchto důvodů je nezbytné zveřejňovat reakce a chování podniků na

změny vnějšího prostředí a tak poskytovat manažerům konkrétní informace a příklady z podnikatelské praxe. A to je účelem tohoto příspěvku.

**A. Případ SAP** (případ popisuje skutečnou situaci konkrétního podniku, avšak jméno podniku je změněno)

SAP byl vybudován jako moderní areál pro pěstování rychlené zeleniny a květin v r. 1985 v blízkosti Ostravy. Od r. 1991 je závodem továrny na výrobu celulózy, jejíž odpadní teplo využívá k vytápění skleníků. Výměra areálu je 30 ha půdy, z toho 11 ha skleníků.

Výrobní program ve sklenících zahrnuje okurky (40 % plochy), rajčata(40 %), paprika(10 %) a květiny(10 %). Průměrná roční výroba při této výrobní struktuře činí 1300 t zeleniny a 1 mil. ks květin. Kromě toho v jarních měsících se vyprodukuje ve sklenících 480 tis. ks salátů a 930 tis. ks kedluben. Na volné ploše se pěstuje cibule, kedlubny, ředkvička a čínské zelí. V areálu pracuje 150 zaměstnanců, z toho 15 THP.

Vedení podniku si při změně politického a ekonomického systému uvědomilo význam vnějšího prostředí, charakterizovalo tyto hlavní hrozby a příležitosti:

### 1. Ohrožení

#### 1.1. Změna v počtu a struktuře zákazníků

Do roku 1990 byl jediným zákazníkem podnik Zelenina Ostrava, který odebíral 98% veškeré produkce. Nyní má závod více než 200 zákazníků z celé ČR, z nichž mnozí jsou v platební neschopnosti. Objevují se i zákazníci ze zahraničí (SRN, Rakousko, Švédsko), kteří mají zájem o stálé dodávky kvalitní zeleniny. Situace na vnitřním trhu si vynutila vyžadovat od zákazníků platby v hotovosti.

#### 1.2. Zrušení dotací a nedostatečná ochrana domácího trhu

Při dotacích k tržbám, které závod dostával do roku 1990 (ve výši 8.5 mil. Kč), činil jeho zisk 1 mil. Kč ročně. Po zrušení dotací vznikla závodu ztráta 7.5 mil. Kč. K její eliminaci přijal závod tato opatření: změnu technologie na hydrofonii, která umožní zvýšit produkci okurek o 100% a rajčat o 60%; snížení podílu nestandardních výrobků z 20-ti na 10-15% a prodej veškerého i nestandardního zboží; zlepšení obalové techniky a prodej kvalitního zboží zákazníkům v Čechách za vyšší ceny; prodej kvalitního zboží specifickým zákazníkům (hotely) rovněž za vyšší ceny.

#### 1.3. Velké kolísání cen zeleniny a květin ve stejném časovém období na různých místních trzích a v různých obdobích během roku

K eliminaci negativních účinků tohoto faktoru byl vytvořen informační systém pro monitorování cen a cenová komise, která 2x týdně stanoví ceny výrobků.

#### 1.4. Vznik velkého počtu nových obchodních společností v regionu závodu

Tyto společnosti dovážejí zeleninu a květiny do regionu z jiných oblastí, především z jižních okresů Moravy a ze Slovenska. Tato hrozba byla využita jako příležitost a s některými společnostmi bylo navázáno obchodní partnerství.

#### 1.5. Pokles kupní síly obyvatelstva

Projevil se v poklesu zájmu o květiny a v nezájmu o nákup zeleniny ve vyšších cenových relacích. Za účelem zlepšení situace se realizují změny ve výrobním programu (snížení plochy pěstovaných květin) a provádějí se průzkumy požadavků a potřeb zákazníků.

#### 1.6. Dostatek jiných a lépe placených příležitostí v nejbližším okolí závodu

Projevuje se odchodem zaměstnanců a nezájmem o zaměstnání v závodu SAP (průměrná mzda 4000 Kč) neboť v okolních průmyslových podnicích dosahuje průměrná mzda 7000 Kč. Za současné situace nelze mzdy v závodu SAP zvýšit, a proto v r. 1993 zaměstnával závod 30 sezónních pracovníků z Ukrajiny.

### 2. Příležitosti

#### 2.1. Výhodná poloha závodu

Závod SAP se nachází v regionu, kde žije přibližně 1 mil. obyvatel, t.j. 1 mil. potencionálních zákazníků. Při cílové spotřebě 75 kg zeleniny na osobu ročně a při předpokládaném 35% samozásobení lze očekávat průměrnou roční tržní spotřebu 2.4 kg okurek, 2.4 kg rajčat a 0.96 kg ostatní zeleniny. Roční produkce SAPu na 1 obyvatele regionu činí 60% z tohoto množství, přičemž na místní trhy dodává SAP pouze 80% produkce.

#### 2.2. Růst zájmu zahraničních zákazníků o výrobky SAPu

Hygienické normy pro kvalitu zeleniny jsou přibližně 3x přísnější než zahraniční a biologická ochrana rostlin, která je upřednostňovaná v SAPu jsou faktory, které významně ovlivňují zájem zahraničních zákazníků o pravidelné dodávky rychlené zeleniny. Zahraniční zákazníci mají zájem rovněž o zeleninu, kterou SAP začal pěstovat pokusně (lilek, čekanka salátová).

#### 2.3. Rostoucí zájem o kvalitní rychlenou zeleninu v celé ČR

Určité segmenty trhu (např. lázeňská zařízení) zvyšují poptávku po kvalitní rychlené zelenině i za vyšší ceny. 2.4. Všeobecná a dlouhodobá tendence zvyšování spotřeby zeleniny a posilování jejího významu ve výživě člověka

Tento fakt je chápán jako stálá a dlouhodobá příležitost v současné době k přežití a v budoucnu k existenci prosperujícího závodu.

### **B. Metodické přístupy ke klasifikaci a hodnocení vnějšího prostředí**

Úspěšné zahraniční podniky zakládají klasifikaci, hodnocení a vlastní využívání a reakce na změny vnějšího prostředí na jednoduchých avšak účelných metodických postupech. Zpravidla je uplatňovaná třístupňová klasifikace a analýza faktorů vnějšího prostředí přičemž 1. stupeň zahrnuje celospolečenské faktory (demografické, politické, ekonomické, právní, kulturní aj.);

druhý stupeň zahrnuje faktory odvětvové (postavení, úloha a ziskovost odvětví v NH, jeho tendence a perspektivy, podnikatelská struktura aj.); třetí stupeň zahrnuje trhy na kterých firma působí (podíl na trhu, konkurence, aj.). Jednotlivé faktory vnějšího prostředí se vyhodnocují z hlediska časového působení (jaký je jejich vliv v současné době, jaký bude např. za 3,5 a 10 let) a ve formě matice příležitostí a matice ohrožení se stanoví pořadí důležitosti (priority) v chování podniků. Tato poznámka měla upozornit čtenáře a manažery na nezbytnost systematického přístupu k analýze vnějšího prostředí. Odborné literatury k tomuto tématu je dostatek. Je třeba rovněž konstatovat, že úspěšná reakce manažerů na změny vnějšího prostředí vyžaduje analýzu vnitřního prostředí podniku, jeho silných a slabých stránek. Zmíněný problém však přesahuje rámec tohoto příspěvku.