

## 7 OBCHODNÍ (KOMERČNÍ) A PROVOZNÍ DUE DILIGENCE

Obchodní (někdy také komerční či strategická) due diligence se zabývá možným zhodnocením potenciálu podniku. Zkoumá se odvětví, ve kterém podnik působí, zdroje a schopnosti, které jsou v podniku k dispozici. Základem je přezkoumání strategie vlastního podniku. Východiskem tvorby strategie je strategická analýza, která na základě minulých a současných dat hodnotí budoucí vývoj jak podniku, tak odvětví. Odhalují se trendy vývoje, zkoumají se minulé chyby a úspěchy. Tato due diligence se podrobněji zaměřuje na obchodně marketingovou a produkční stránku příslušného podniku.

Zatímco finanční a právní due diligence vychází z pevně stanovených pravidel (respektive i zákonů), tato pravidla pro operace, které tvoří kostru podnikání, neexistují. Oblast obchodní due diligence je však jak s finanční, tak i s právní infrastrukturou pevně spojena a na jejím základě se posuzuje možné pokračování finančních i právních operací podniku.

Rozpoznání trhu, na kterém zkoumaný podnik operuje, je zásadní pro posouzení budoucnosti podniku. Přesná identifikace trhu podniku je zásadní úkol due diligence, protože bez přesného vymezení trhu, určení jeho hranic a konkurence se nedá vytvořit strategie.

Zatímco panuje (především v odborné literatuře) shoda, na co se má obchodní due diligence zaměřovat, rozdíly v přístupech se projevují v tom, že prakticky všechny publikace spojují tento typ due diligence s cílovým podnikem, tj. objektem například fúzí či equity financování. Následující text je založen na odlišném přístupu. Vychází z toho, že komerční due diligence může (a má) být uplatňována jak na cílový podnik, tak i na podnik mateřský, neboť due diligence je chápána jako nástroj pro zvyšování výkonnosti a konkurenceschopnosti. Z tohoto důvodu jsou následující okruhy spojeny s mateřským podnikem a na výzkum cílových podniků jsou zaměřeny jiné kapitoly (zejména 11 až 14) této publikace.

## 7.1 Strategická analýza vlastního podniku

### 7.1.1 Strategická analýza prostředí

Jde o analýzu makro a mikro prostředí či okolí podniku (blíže viz například Dvořáček, Slunčík, 2012), která vede k určení strategické pozice podniku. Pod mikrookolím podniku se rozumí takové okolí, které podnik může svou činností ovlivňovat. Zpravidla bývá analýza mikrookolí označována jako tzv. **Porterova analýza pěti sil**, které jsou představovány současnou konkurencí, možnou budoucí konkurencí, vyjednávací silou dodavatelů, vyjednávací silou odběratelů a hrozbou substitučních výrobků.

Možnosti pro ovlivňování tzv. mikrookolí jsou výrazně vyšší, než je tomu v případě makrookolí. Základní metodou pro analýzu makrookolí je metoda PEST, tj. metoda, která zkoumá politické (respektive politicko-legislativní) faktory, ekonomické faktory, faktory sociálně demografické a faktory technicko-technologické.

### 7.1.2 Strategická analýza podniku

Úspěch podniku nezávisí jen na příležitostech a atraktivitě odvětví, ale také na možnostech, jak těchto skutečností využít. Analýza podniku hodnotí, zda možnosti podniku odpovídají potřebám trhu, a snaží se zhodnotit, zda zdroje a schopnosti podniku vytváří udržitelnou konkurenční výhodu. K těmto cílům se využívají například metody SWOT a benchmarking.

### 7.1.3 Identifikace kritických a klíčových faktorů úspěchu

Vhodným zakončením situační analýzy je zhodnocení jejích výsledků z pohledu kritických a klíčových faktorů úspěchu.

**Kritické faktory úspěchu** – jedná se o faktory, které mohou ohrozit budoucnost podniku, proto je nutné zaměřit se na jejich odstranění nebo na zmenšení jejich dopadu.

**Klíčové faktory úspěchu** jsou faktory, na kterých podnik může budovat svou budoucnost. Jedná se o zdroje a schopnosti podniku, které vytvářejí dlouhodobou konkurenční výhodu. Pokud se nepodaří identifikovat žádné klíčové faktory úspěchu, dá se předpokládat špatná životaschopnost podniku. Klíčové faktory úspěchu se mohou vztahovat k technologii, výrobě, marketingu, organizačním schopnostem apod. Tyto faktory se týkají jak zdrojů podniku, tak konkurenčního prostředí. Základní přehled klíčových faktorů úspěchu je obsažen v tabulce 7.1. Klíčové faktory se budou odlišovat

v závislosti na odvětví, ve kterém zkoumaný podnik působí. Při due diligence se nejedná o nalezení všech možných klíčových faktorů úspěchu, ale pouze těch, které lze považovat za rozhodující pro úspěch podniku nebo posuzovaného záměru.

**Tabulka 7.1:** Přehled vybraných klíčových faktorů úspěchu

Oblast	Klíčové faktory úspěchu
Technologie	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ vlastní výzkum a vývoj</li> <li>▪ inovační proces</li> <li>▪ progresivní technologie</li> </ul>
Výroba	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ nákladová efektivnost</li> <li>▪ kvalita výroby</li> <li>▪ pracovní síly s potřebnou kvalifikací</li> <li>▪ produktivita práce</li> </ul>
Distribuce	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ distribuční kanály</li> <li>▪ distribuční náklady</li> <li>▪ rychlost dodávek</li> </ul>
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ marketingový výzkum</li> <li>▪ marketingová komunikace</li> <li>▪ práce se značkou</li> <li>▪ schopnost reagovat na požadavky zákazníků</li> <li>▪ prodejní personál</li> <li>▪ servis</li> </ul>
Organizační struktura	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ kvalita managementu</li> <li>▪ schopnost pružné reakce na měnící se tržní situaci</li> <li>▪ manažerský informační systém</li> </ul>
Ostatní	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ lokalizace podniku</li> <li>▪ zvládnutí logistických operací</li> <li>▪ výhoda nízkých nákladů</li> <li>▪ přístup ke kapitálu</li> </ul>

*Zdroj: vlastní zpracování.*

Souhrnně je strategická analýza vlastního podniku prezentována pomocí tabulky 7.2.

**Tabulka 7.2:** Zaměření strategické analýzy vlastního podniku

Hledisko	Obsah
Podnikatelský záměr (mise podniku)	Kde je podnik nyní a proč?
Analýza vnějšího prostředí	Ekonomické prostředí. Společenské a kulturní změny. Politické prostředí. Technologie.
Charakteristika odvětví	Druh a stupeň konkurence. Bariéry pro vstup. Konkurenční síla substitučních výrobků. Kupní síla. Síla dodavatelů.
Konkurence	Analýza zákazníků. Analýza konkurence. Analýza trhu. Klíčové faktory úspěchu v odvětví. Příležitosti. Hrozby. Zdroje a dovednosti. Silné a slabé stránky. Atraktivnost trhu a schopnosti podniku.

*Zdroj: vlastní zpracování.*

## 7.2 Obchodní (komerční) a provozní due diligence vlastního podniku

Analýza rozvojového potenciálu podniku se týká rozvojového potenciálu zákazníků, produktů a procesů. Přehled základních otázek, které vyžadují odpovědi v rámci due diligence, je obsahem tabulky 7.3.

**Tabulka 7.3:** Strategická due diligence vlastního podniku

Oblast strategie	Posuzuje se
Postavení podniku	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Trhy včetně nových trhů pro produkty (výrobky či služby).</li> <li>▪ Konkurenční pozice.</li> <li>▪ Distribuční kanály.</li> <li>▪ Marketingové strategie.</li> <li>▪ Provozní a technologické strategie.</li> <li>▪ Prodejní a servisní střediska.</li> <li>▪ Plánování výroby.</li> <li>▪ Zásobování a doprava, jejich synergie a možný kolaps.</li> <li>▪ Politické a makroekonomické trendy a jejich dopady.</li> <li>▪ Personální překrývání a nedostatky.</li> <li>▪ Potřeba finančních prostředků, peněžní toky.</li> </ul>
Produkty	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Popis produktů a služeb podniku, jejich využití. Posouzení kvality produktů vůči konkurenci. Jaké substituty mohou nahradit produkty podniku?</li> <li>▪ Cena, služby, dostupnost, designové a technologické vlastnosti a standardy, obchodní podmínky, poprodejní servis atd.</li> <li>▪ Které z výše uvedených vlastností jsou nejdůležitější pro zákazníky? Které tvoří konkurenční výhodu a je tato udržitelná, nebo je krátkodobá?</li> <li>▪ V jaké fázi životního cyklu jsou jednotlivé produkty?</li> <li>▪ Jsou známy negativní vlastnosti spojené s produktem, jako například zdravotní rizika, rizika odpovědnosti za vadné produkty nebo negativní environmentální nebo sociální dopady produktů?</li> </ul>
Poptávka	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Jak se generuje poptávka a na čem závisí úroveň poptávky (například ekonomické podmínky, podmínky v odvětví, sezónnost, jaké jsou největší hnací síly změn v poptávce)?<sup>20</sup></li> </ul>
Konkurence	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Konkurenční situace podle produktu, trhu a její vliv na design, produktový mix, marketing a umístění produktu na trhu (positioning), ceny.</li> </ul>

<sup>20</sup> K faktorům určujícím poptávku po produkci odvětví patří:

- počet kupujících (růst, pokles či stagnace trhu),
- změny ve spotřebitelských preferencích,
- změny v příjmu,
- změny v cenách příbuzného zboží (substitutů a komplementárních výrobků),
- změny ve spotřebitelských očekáváních.

OBCHODNÍ (KOMERČNÍ) A PROVOZNÍ DUE DILIGENCE

Oblast strategie	Posuzuje se
Trhy/zákazníci	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Jaký je trh, kdo jsou zákazníci?</li> <li>▪ Analýza všech příslušných kategorií (B2B, B2C, velikost, ziskovost, výhled na národní i mezinárodní úrovni, kulturní, úroveň příjmů, životní styl a jiné demografické rysy).</li> <li>▪ Pro každou hlavní kategorii zákazníka posoudit vyhlídky a uvést nejvýznamnější makro trendy, které by mohly ovlivnit poptávku. Zhodnotit dlouhodobost vztahů se zákazníkem.</li> <li>▪ Jaké jsou k dispozici informace o zákaznících a trhu?</li> <li>▪ Jaké informace jsou (nebo by měly být) analyzovány pro účely marketingu, designu a positioningu (tj. tržního umístění)? Jaké jsou potřeby pro IT?</li> </ul>
Ceny	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Popis cenové hladiny a cenové strategie každého produktu.</li> <li>▪ Jaké jsou hlavní vnější faktory ovlivňující úroveň cen?</li> <li>▪ Jak se určuje cena a marketingová strategie? Využívají se lokální manažeři a jakou mají vazbu na centrální strategii?</li> <li>▪ Popis veškerých marketingových kanálů, aktivit a propagačních materiálů. Zhodnocení jejich nákladů, dosahu a efektivity.</li> </ul>
Distribuce, řízení zásob	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analýza zásob. <ul style="list-style-type: none"> <li>– Analýza skladových zásob a jejich struktury. Jaké jsou úrovně zásob a reklamací?</li> </ul> </li> <li>▪ Analýza navrhuje možné snížení nákladů a zvýšení účinnosti, jako například: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Zrušení nebo sloučení duplicitních nebo překrývajících se prodejních míst.</li> <li>– Zrušení nebo sloučení duplicitních nebo neefektivních distribučních cest.</li> <li>– Využití centralizovaného skladování.</li> <li>– Vytvoření dalších distribučních center.</li> <li>– Vyjednání lepších přepravních smluv nebo integraci distribuce.</li> </ul> </li> <li>▪ Jaký je stav systémů podpory produktu? <ul style="list-style-type: none"> <li>– Proces zpracování objednávky a její plnění.</li> <li>– Stav dodání zásob a dostupnost v místě prodeje.</li> <li>– Jsou logistické aspekty skladování zásob a jejich manipulace optimalizovány?</li> <li>– Existují možnosti racionalizace prodejního a distribučního systému?</li> </ul> </li> <li>▪ Kolik flexibility a schopnosti reagovat je zabudováno do prodejního a distribučního systému a může být zvýšena (za jakou cenu)? <ul style="list-style-type: none"> <li>– Výhody a nevýhody outsourcingu prodejního a distribučního systému.</li> </ul> </li> </ul>
Prodejci / obchodní zástupci	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kdo jsou lidé podílející se na prodeji? Kdo je zaměstnává, nebo to jsou nezávislí agenti a distributoři?</li> <li>▪ Jak jsou organizováni (podle jednotlivých produktů, podle krajů, ...) a jak jsou kompenzováni (plat, provize, ...)?</li> </ul>
Poprodejní chování	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Jaké jsou odpovědnosti podniku po prodeji?</li> <li>▪ Jaké jsou politiky podniku pro reklamaci?</li> <li>▪ Jaké jsou politiky podniku pro záruky?</li> <li>▪ Pokud podnik poskytuje poprodejní servis, jaké jsou podmínky a ceny? Jak dobře se provádí?</li> <li>▪ Jak se měří spokojenost zákazníka?</li> </ul>

Oblast strategie	Posuzuje se
Řízení značky	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dle produktu nebo kategorie výrobků popsat strategii značky nebo jiné podnikové identity tak, jak je vnímána veřejností.</li> <li>▪ Jak je strategie značky převedena do designu produktu, jeho vlastností a positioningu?</li> <li>▪ Poradci a reklamní agentury.</li> <li>▪ Hodnota značky.</li> <li>▪ Důsledky pro projekce, vyjednávání a stanovování ceny.</li> <li>▪ Jak informace týkající se zákazníků, produktů a trhů podporují předpoklady o očekávaných příjmech?</li> </ul>
Výroba	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Geografická mapa výrobní kapacity. <ul style="list-style-type: none"> <li>– Přezkoumání mapy výrobní kapacity proti potřebám zákazníků na základě polohy.</li> </ul> </li> <li>▪ Proces a procesní jednotka.</li> <li>▪ Popis procesu výroby na schematické/technické/vývojové úrovni.</li> <li>▪ Popis procesu výroby se zaměřením na následující: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Jak výroba odpovídá výrobním plánům a jak výrobní plán odpovídá predikci prodeje?</li> <li>– Vadné výrobky, nadměrné produkce, vrácené zboží, reklamáce, ...</li> <li>– Identifikovat prostoje.</li> <li>– Odpad a šrot.</li> <li>– Absence, nehody, práce přesčas, fluktuace zaměstnanců, ...</li> <li>– Překážky z důvodu požadavků schválení nebo jiného řídicího procesu.</li> <li>– Hromadění nadbytečných zásob.</li> <li>– Flexibilita změn ve výrobě.</li> <li>– Přidružené IT nebo jiné automatizované podpory procesu.</li> <li>– Je některá část výrobního procesu outsourcována?</li> <li>– Identifikovat nejvýznamnější rizika spojená s výrobním procesem a jejich dopad na podnikání.</li> </ul> </li> </ul>
Výrobní zařízení	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Typ, místo, velikost/kapacita, využití kapacity, doba prostojů bez pravidelné údržby, plánovaná údržba a související prostoje.</li> <li>▪ Kvalita výstupu, věk, cena, metoda amortizace, zůstatková hodnota, tržní hodnota, zbývající doba životnosti.</li> <li>▪ Přiměřenost skladování, manipulace s materiály, blízkost dopravy, infrastruktura, klima a přírodní katastrofy.</li> <li>▪ Pojištění, bezpečnost a zabezpečení, náklady na údržbu.</li> <li>▪ Přezkoumání strojů.</li> <li>▪ Kvalita techniky a technologie.</li> <li>▪ Kontrola kvality.</li> <li>▪ Přehled technických norem.</li> </ul>

Oblast strategie	Posuzuje se
Výrobní kapacita	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analýza kapacity.                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Co analýza procesu naznačuje o přebytku, duplicitě nebo nedostatečné kapacitě v jedné nebo více částech výroby?</li> </ul> </li> <li>▪ Nadbytečná kapacita.                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Pokud je přebytek kapacity, jak by se mělo stanovit snížení kapacity, jaký je plán pro zastavení provozu a jaký by měl finanční důsledek?</li> </ul> </li> <li>▪ Rozšíření kapacity.                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Pokud je nutná dodatečná kapacita, kde bude umístěna a za jak dlouho bude v provozu?</li> </ul> </li> </ul>
Výrobní náklady	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analýza výrobních nákladů.</li> </ul>
Dodavatelský řetězec	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zásoby.                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Analýza potřeb surovin, zásob meziprojektu a materiálu na základě analýzy kapacity trhu.</li> </ul> </li> <li>▪ Náklady na zásoby.                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Jak jsou zásoby citlivé na výkyvy nabídky a volatilitu ceny?</li> </ul> </li> <li>▪ Analýza dodavatelů.</li> <li>▪ Dlouhodobé smlouvy.</li> <li>▪ Infrastruktura.                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Analýza potřeby veřejných služeb a ostatní infrastruktury, jako je doprava a komunikace.</li> </ul> </li> <li>▪ Analýza dodavatelského řetězce.</li> <li>▪ Analýza rizik dodavatelského řetězce.                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Existují zranitelná místa v dodavatelském řetězci, jako je narušení dopravy, volatilita ceny dopravy, měnová rizika? Pokud ano, lze je obejít?</li> </ul> </li> </ul>
Informační technologie	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tradiční MIS.                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Popsat manažerský informační systém společnosti a jeho schopnosti: mzdy, benefity, závazky, pohledávky, nákladové účetnictví a finanční účetnictví.</li> </ul> </li> <li>▪ Integrace MIS.                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Jak má integrační plán pro tradiční MIS vypadat? Jaký je realistický časový rámec pro integraci MIS?</li> </ul> </li> <li>▪ ERP.                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Má podnik systém ERP nebo jiný částečný nebo plně integrovaný IT systém?</li> </ul> </li> <li>▪ Ostatní cenné IT systémy.                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Online objednávky nebo zpracování transakcí.</li> <li>– Online vyhledávání, sledování nebo jiné vyhledávací systémy.</li> <li>– Systémy sdílení znalostí, jako je pevný intranet.</li> <li>– Inženýrské platformy, jako je CAD.</li> <li>– Systémy pro podporu rozhodování.</li> <li>– Rozsáhlá databázová podpora, například řízení vztahů se zákazníky nebo R&amp;D.</li> </ul> </li> </ul>



Oblast strategie	Posuzuje se
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vlastnictví IT. <ul style="list-style-type: none"> <li>– Vlastní společnost práva k IT systémům, nebo jsou některé části systémů provozované na základě licence?</li> </ul> </li> <li>▪ Outsourcing IT. Analýza rizik IT systémů. <ul style="list-style-type: none"> <li>– Popsat rizika IT infrastruktury a problémy, jako je nadbytečnost, zálohování a zotavení po havárii.</li> </ul> </li> </ul>
Duševní vlastnictví	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Duševní vlastnictví a know-how, licence.</li> <li>▪ Vlastnictví duševního vlastnictví.</li> <li>▪ Vývoj výrobků a inovace.</li> <li>▪ R&amp;D obecně. <ul style="list-style-type: none"> <li>– Jak je důležitý R&amp;D pro společnost a pro konkurenci? Jaký má společnost rozpočet na R&amp;D v porovnání s konkurencí?</li> </ul> </li> <li>▪ R&amp;D zázemí a možnosti. <ul style="list-style-type: none"> <li>– Popsat zařízení, schopnosti a směry, kterými se R&amp;D ubírá. Definovat oblasti překrývání nebo oblasti pro rozšíření pro spojené společnosti.</li> </ul> </li> <li>▪ IT a duševního vlastnictví / know-how. <ul style="list-style-type: none"> <li>– Jsou některé prvky IT systému tak cenné, že představují zásadní konkurenční výhodu?</li> </ul> </li> <li>▪ Integrace IT systémů.</li> </ul>
Zaměstnanci	<p>Struktura řízení a reportování.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identifikace klíčových zaměstnanců (ne management). <ul style="list-style-type: none"> <li>– Kreativci.</li> <li>– Vůdci a inženýři.</li> <li>– Finance / právníci / jiní odborníci.</li> <li>– Prodej a řízení vztahů se zákazníky.</li> <li>– Kvalifikovaní a nekvalifikovaní dělníci.</li> </ul> </li> <li>▪ Zaměstnanci. <ul style="list-style-type: none"> <li>– Výběr zaměstnanců a školení.</li> <li>– Integrace zaměstnanců. Snížení počtu zaměstnanců.</li> <li>– Noví zaměstnanci.</li> </ul> </li> <li>▪ Sociální závazky. <ul style="list-style-type: none"> <li>– Má podnik sociální závazky vůči svým pracovníkům, jako jsou požadavky na poskytování nebo financování bydlení, vzdělání nebo zdravotních služeb?</li> </ul> </li> </ul>

Oblast strategie	Posuzuje se
Podniková kultura	<p>Obecné aspekty podnikové kultury.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Význam formální hierarchie.</li> <li>- Formality, styl oblékání, kancelářská konfigurace, „otevřené dveře“ nebo „zavřené dveře“.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Metody komunikace. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Schůze plánované předem.</li> <li>- Improvizovaná setkání.</li> <li>- Interní sdělení, e-maily, hlasové schránky.</li> <li>- Formální reportování.</li> </ul> </li> <li>▪ IT podpora komunikace.</li> <li>▪ Sdílení znalostí a znalostní management. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Jaký je postoj k informacím v podniku: Jsou společné, nebo mají jednotlivci tendenci udržet své znalosti pro sebe?</li> </ul> </li> <li>▪ Přístupy k návrhu systému. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Jsou zaměstnanci odměňováni za iniciativu nebo plnění příkazů? Mohou pochybovat o svých vedoucích?</li> </ul> </li> <li>▪ Dokumentace návrhu systému. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Jsou pracovní postupy otevřené, nebo musí být pevně definovány a sepsány?</li> </ul> </li> <li>▪ Řešení konfliktů. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Jak zaměstnanci reagují na věci, s nimiž nesouhlasí?</li> </ul> </li> <li>▪ Důraz na vyvážení pracovního a soukromého života.</li> <li>▪ Jazyk. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Jaký je dominantní jazyk používaný pro hlasovou i písemnou komunikaci v rámci podniku a s dodavateli, zákazníky a investory?</li> </ul> </li> <li>▪ Význam dokumentace a vedení záznamů.</li> <li>▪ Transparentnost pro nezasvěcené. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sdílí společnost běžné informace s cizími lidmi, jako jsou věřitelé, investoři nebo novináři?</li> </ul> </li> <li>▪ Zapojení vlastníků. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Má vlastnická struktura společnosti vliv na provozní rozhodnutí?</li> </ul> </li> <li>▪ Postoj k pravidlům a protokolům.</li> <li>▪ Postoje vůči účetním standardům, zdanění a shodě s předpisy.</li> <li>▪ Vztahy se zákazníky.</li> <li>▪ Sociální dohody se zaměstnanci. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kdo nese náklady (stát, rodina, společnost) různých rizik pro pracovníky jako: nezaměstnanost, zdraví, rodinná péče, odchod do důchodu, potřeba rekvifikace? Jaké jsou dlouhodobé závazky přijaté společností, když najímá zaměstnance?</li> </ul> </li> <li>▪ Přístup ke změně.</li> </ul>

Zdroj: upraveno podle Howson (2006) a Rosenbloom (2002).

### **Shrnutí**

Při vstupu podniku na trh musí podnik zvažovat výběr tržního prostoru, tj. trhy a zákaznické segmenty, na které se zaměří, na tržní pozici, která podnik odlišuje od jeho konkurentů, na komunikační a distribuční kanály, které bude používat k dosažení příslušného trhu, a rozsah činností na příslušném trhu. Uvedené faktory jsou spolu vzájemně provázané a změna jednoho z prvků má vliv na všechny zbývající prvky.