

MVŠO

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC



Strategické analýzy ½

Vnější prostředí

XSF

Ing. Martin Hart, Ph.D.

Situační analýza

- Stanovení cílů firmy a vhodný výběr strategií vedoucích k naplnění cílů, misí i vizí by mělo být podloženo vypracováním situační analýzy.
- Ta je také prvním krokem marketingového strategického řízení, konkrétně jeho etapy plánování.
- Její podstatou je identifikace, analýza a ohodnocení všech relevantních faktorů, o nichž lze předpokládat, že budou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategií firmy.

Situační analýza

- Situační analýza (situation analyse) je všeobecná metoda zkoumání jednotlivých složek a vlastností vnějšího prostředí (makroprostředí a mikroprostředí), ve kterém firma podniká, případně které na ni nějakým způsobem působí, ovlivňuje její činnost, a zkoumání vnitřního prostředí firmy (kvalita managementu a zaměstnanců, strategie firmy, finanční situace, vybavenost, historie, umístění, organizační kultura, image etc.), její schopnosti výrobky tvořit, vyvíjet a inovovat, produkovat je, prodávat, financovat programy (Jakubíková, 2005).

Situační analýza

- Smyslem provádění situační analýzy je nalezení správného poměru mezi příležitostmi, jež přicházejí v úvahu ve vnějším prostředí a jsou výhodné pro firmu, a mezi schopnostmi a zdroji firmy.

Situační analýza

- Obsah situační analýzy také bývá skryt pod označením **5C**:
 - **company** – podnik;
 - **collaborators** – spolupracující firmy a osoby;
 - **customers** – zákazníci;
 - **competitors** – konkurenti;
 - **climate/context** – makroekonomické faktory (analýza PEST).

Situační analýza

- Analýza prostředí firmy může být provedena metodou **4C**:
 - **customer** – zákazník;
 - **country** – národní specifika;
 - **cost** – náklady;
 - **competitors** – konkurence.

Situační analýza

- V době internacionalizace a globalizace trhů i podnikání by měla být situační analýza provedena pomocí **7C**:
 - **country** – národní specifika;
 - **climate/context** – makroekonomické faktory;
 - **company** – podnik, spolupracující firmy a osoby;
 - **customers** – zákazníci;
 - **competitors** – konkurenti;
 - **cost** – náklady;
 - **change** – změna.

Situační analýza

- **Strategická situační analýza** je komplexní přístup k zachycení podstatných faktorů ovlivňujících činnost firmy ve vzájemných souvislostech, jehož výsledky jsou podkladem pro tvorbu návrhů možných strategií budoucího chování firmy.

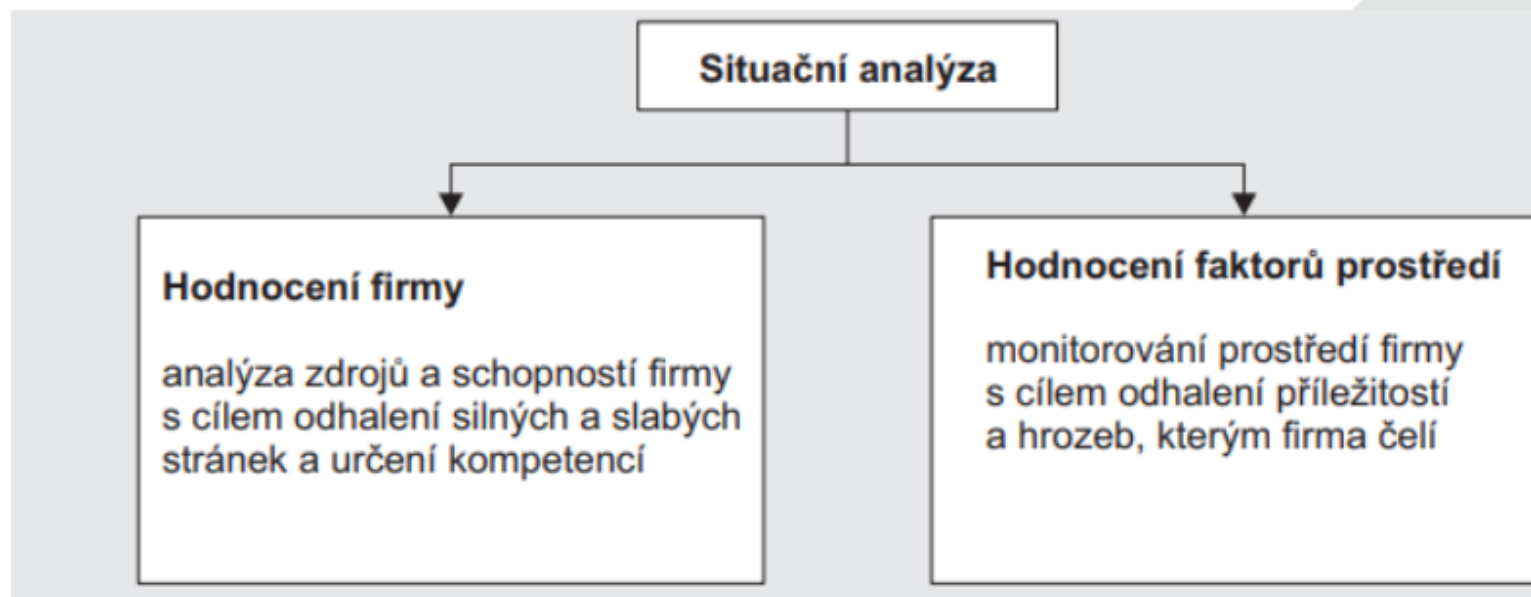
Situační analýza

- Význam strategické situační analýzy roste se zvyšující se neurčitostí, resp. nestabilitou a složitostí prostředí.
- Musí proto poskytovat všechny podstatné, relevantní informace ovlivňující fungování podniku.
- Důkladně provedená strategická analýza je předpokladem kvality celého strategického procesu.
- Budou-li totiž její závěry povrchní, nepřesné či jinak zkreslené, budou přijatá strategická opatření orientována jiným směrem, než by bylo žádoucí.

Situační analýza

- **Marketingová situační analýza** směřuje k volbě cílových trhů a k nalezení reálných a současně náročných marketingových cílů a strategií podniku pro konkrétní trhy včetně strategií jednotlivých prvků marketingového mixu.
- Je prvním krokem přípravy strategického marketingového plánu.
- Marketingoví manažeři zpracovávají situační analýzu, aby získali informace potřebné pro navržení nových strategií nebo ke změně existující strategie.

Situační analýza



Situační analýza

- **Marketingovou situační analýzu lze rozdělit do tří částí, a to:**
 - Informační část;
 - Porovnávací část;
 - Rozhodovací část.

Situační analýza

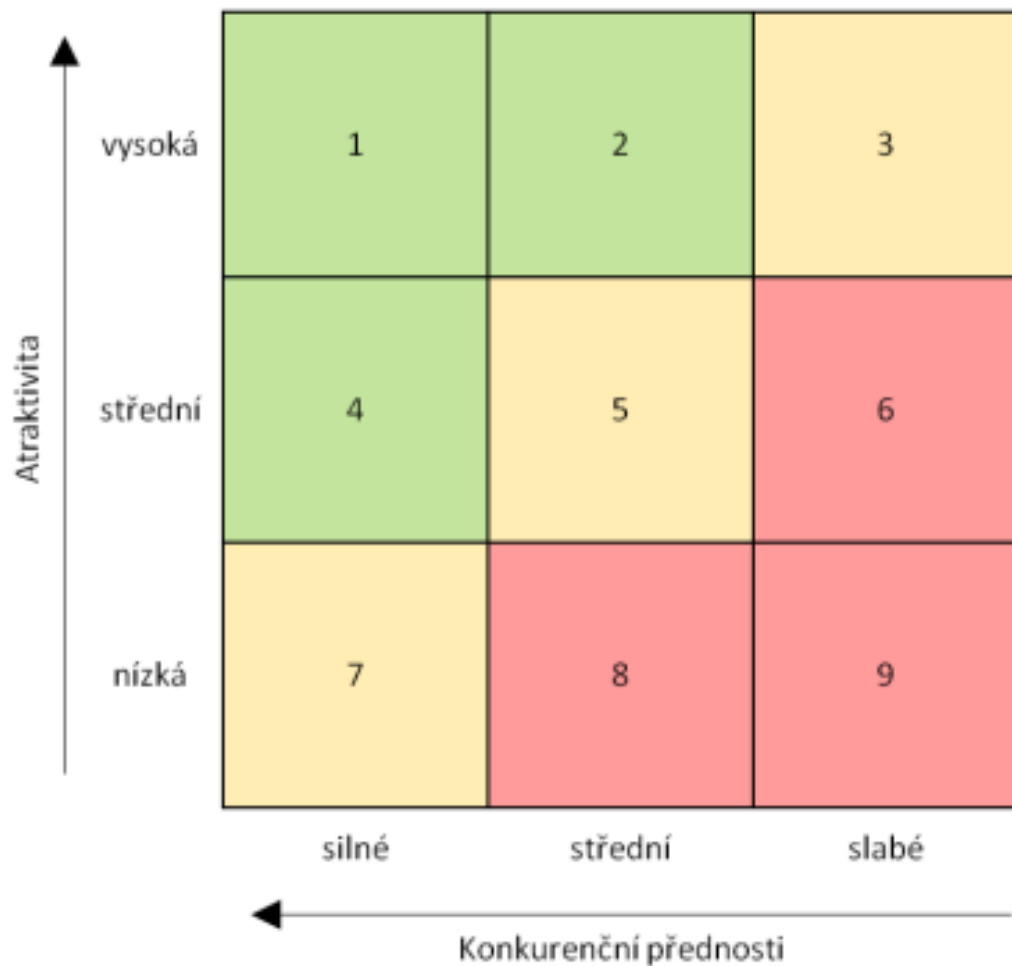
- **Informační část**, v jejímž rámci dochází ke sběru informací a jejich hodnocení. Informační část obsahuje:
 - a) **hodnocení vnějších faktorů** (external factors evaluation – EFE) – vnějšího prostředí firmy (makroprostředí i mikroprostředí);
 - b) **hodnocení vnitřních faktorů** (internal factors evaluation – IFE) – vnitřního prostředí firmy;
 - c) **matici konkurenčního profilu** (competition profile matrix – CPM).

Matice konkurenčního profilu

je analytická technika používaná k hodnocení postavení organizace, její strategické obchodní jednotky nebo produktu v určitém oboru.

Matice je konstruována následovně – na vodorovné ose jsou hodnoceny konkurenční přednosti (silné stránky) organizace, na svislé ose je hodnocena atraktivita oboru.

Konkurenční přednosti zahrnují tři stupně – slabé, střední a silné. Atraktivita oboru také zahrnuje tři stupně – nízká, střední a vysoká. Vzniká tak matice 3×3, tedy o devíti polích.



Atraktivita oboru zahrnuje faktory jako:

- Růst a velikost trhu
- Kvalitu trhu
- Ziskovost oboru
- Stabilitu prodeje
- Stabilitu cen
- Náročnost a dostupnost vstupů
- Hodnocení mikroprostředí a makroprostředí

Konkurenční přednosti zahrnují faktory typu:

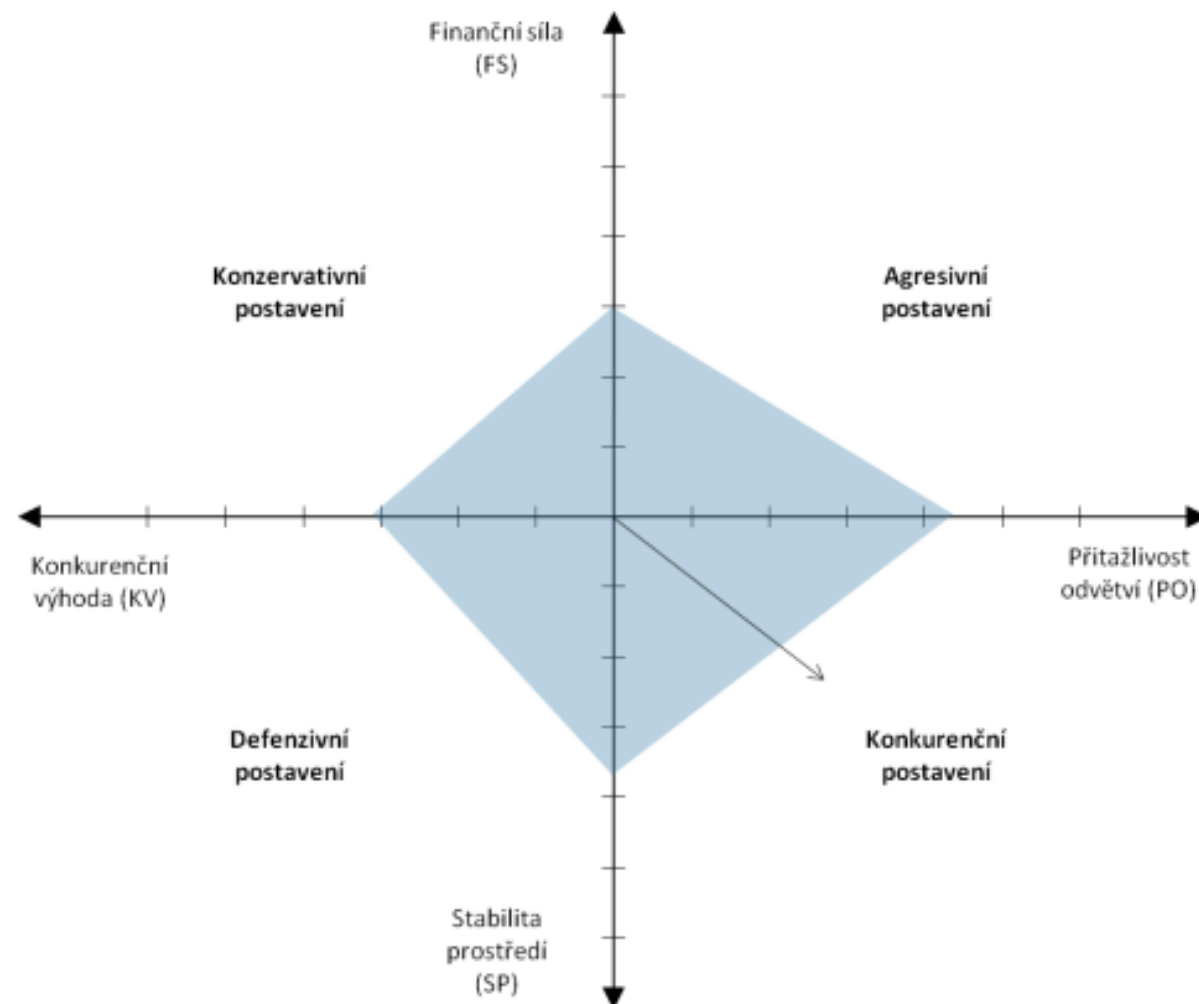
- Relativní tržní podíl
- Relativní výrobní kapacita
- Relativní inovační potenciál
- Distribuční schopnosti
- Marketingový potenciál, značka
- Ziskovost a její srovnání s průměrem oboru
- Zkušenost a schopnosti vedení

Pro hodnocení jsou pole očíslována a obarvena:

- Pole 1, 2 a 4 znamená zelenou zónu pro investice, organizace může investovat.
- Pole 3, 5 a 7 jsou v oranžové zóně, kdy je doporučena obezřetnost a spíše mírné investice.
- Pole 6, 8, 9 jsou v červené zóně, doporučuje se útlum a ukončení činnosti.

Situační analýza

- **Porovnávací část**, která generuje možné strategie při využití některé z těchto metod:
 - a) **matice SWOT**;
 - b) **matice SPACE** (hodnotí se dvě externí a dvě interní dimenze z hlediska vlivu na firmu a její cíle);
 - c) **matice BCG** – Boston Consulting Group (hodnotí pozice SBU – strategic business units, a to z hlediska jejich relativního tržního podílu a z hlediska růstu trhu/odvětví);
 - d) **interní-externí mati**



SPACE analýza je analytická technika, která se používá ve strategickém řízení a plánování. SPACE je akronym z Strategic Position and Action Evaluation, nepřekládá se. Analýza umožňuje vytvořit si představu o vhodné podnikatelské strategii pro daný podnik. Analýza hodnotí vnitřní a vnější prostředí a umožňuje navrhnout vhodnou strategii.

Analýza popisuje vnější prostředí pomocí dvou kritérií:

- **Stabilita prostředí (SP)** – je ovlivňována následujícími dílčími faktory: technologické změny, míra inflace, proměnlivost poptávky, cenové rozpětí konkurenčních výrobků, cenová elasticita poptávky, tlak ze strany substitutů
- **Přitažlivost odvětví (PO)** – je ovlivňována následujícími dílčími faktory: růstový potenciál, ziskový potenciál, finanční stabilita, využití zdrojů, složitost vstupu do odvětví, produktivita práce, využití kapacit, vyjednávací síla výrobců

Vnitřní prostředí je popsáno také dvěma kritérii:

• **Konkurenční výhoda (KV)** – je ovlivňována následujícími faktory: podíl na trhu, kvalita produktů, Životní cyklus výrobků, inovační cyklus, loajalita zákazníků, vertikální integrace

• **Finanční síla (FS)** – je ovlivňována následujícími ukazateli: návratnost investic, likvidita, míra zadlužení, požadovaný versus disponibilní kapitál, cash flow, obrat zásob

Postup vyhodnocení:

- Pro každý dílčí faktor v každém kritériu je přiřazena hodnota 0–6 (pro KV a SP 0 až –6).
- Pro každé kritérium je hodnota celkového faktoru vyjádřena průměrem z dílčích faktorů.
- Hodnoty faktorů se zanáší do grafu na příslušné osy (viz obrázek).
- V tom kvadrantu, kde je největší část plochy výsledného čtyřúhelníku je vhodná varianta strategického chování podniku.

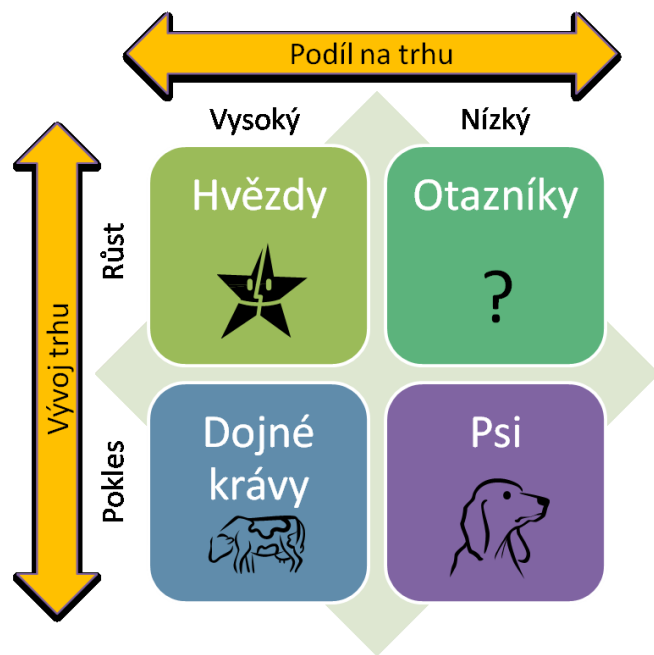
Strategické postavení podniku a varianty strategického chování jsou následující:

Agresivní postavení – atraktivní a relativně stabilní odvětví, podnik má konkurenční výhodu a může si ji chránit; kritickým faktorem je možný vstup nových konkurentů do odvětví; lze uvažovat o nových akvizicích, zvyšování podílu na trhu a soustředění se na konkurenceschopné výrobky

Konkurenční postavení – atraktivní a relativně nestabilní prostředí, podnik má jistou konkurenční výhodu; kritický faktor je finanční síla podniku – podnik by měl hledat způsob jejího upevnění; řešením je možnost spojení s jiným podnikem, zvyšování hospodárnosti výroby a posilování hotovostních toků

Konzervativní postavení – stabilní odvětví s nízkou mírou růstu a finančně stabilní podnik; kritický faktor je konkurenceschopnost výrobků; podnik by měl chránit své úspěšné výrobky, vyvíjet nové a uvažovat o možnostech pronikání do atraktivnějších odvětví a snižovat náklady

Defenzivní postavení – neatraktivní odvětví, podniku chybí konkurenceschopné výrobky i finanční prostředky; kritický faktor je konkurenceschopnost; podnik by měl snižovat náklady, omezovat investice a zvážit odchod z daného odvětví



SWOT-analýza	Kladné stránky	Záporné stránky
Interní analýza	<i>S (Strenghts)</i> Silné stránky Vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek společnosti (projektu).	<i>W (Weaknesses)</i> Slabé stránky Odstranění slabin pro vznik nových příležitostí.
	<i>O (Opportunities)</i> Příležitosti Použití silných stránek pro zamezení hrozeb.	<i>T (Threats)</i> Hrozby Vývoj strategií, díky nimž je možné omezit hrozby ohrožující naše slabé stránky.

Situační analýza

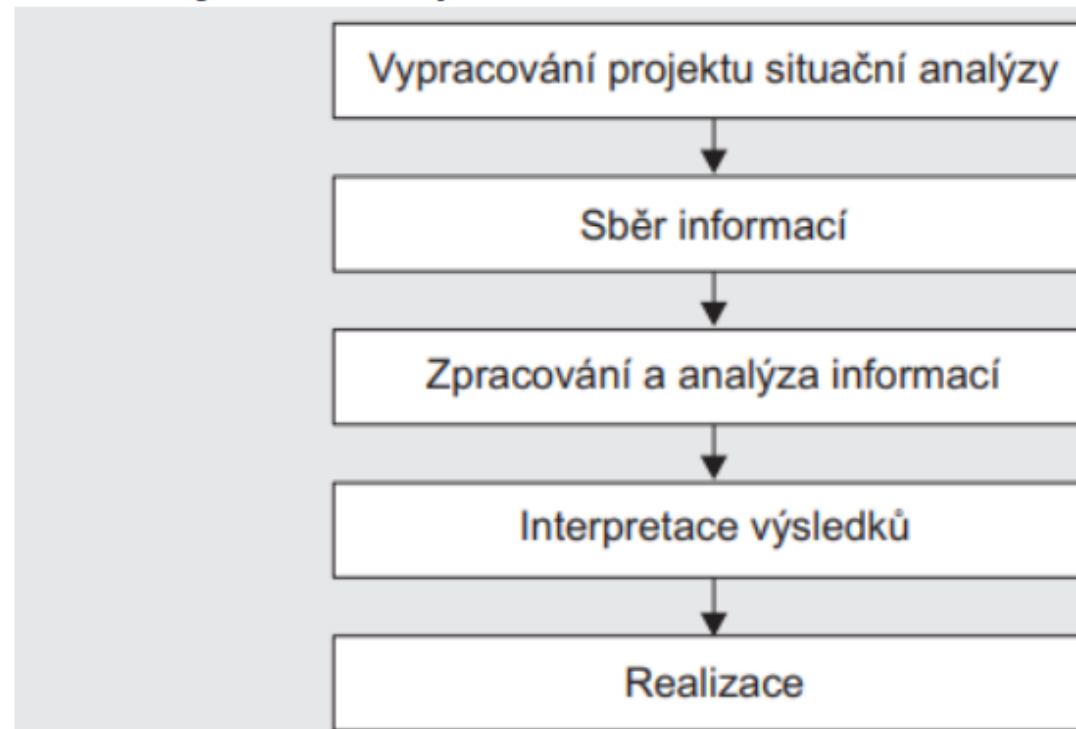
- Rozhodovací část, v níž se objektivně hodnotí zvažované strategie, například maticí kvantitativního strategického plánování, a doporučují se případné změny.

QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix) for XYZ company

Key Factors	Alternative 1 - <i>Acquire Competitor</i>			Alternative 2 - <i>Expand Internally</i>		
	Weight	Attractiveness Scores	Total Attractiveness Score	Weight	Attractiveness Scores	Total Attractiveness Score
Strengths						
Unique product	0.11	2	0.22	0.08	1	0.08
Location of your business	0.09	3	0.27	0.06	2	0.12
Worker's unique skill set	0.15	1	0.15	0.13	4	0.52
Quality of product	0.11	4	0.44	0.15	4	0.60
Increasing work productivity	0.09	0	0.00	0.12	3	0.36
Weaknesses						
Lack of quality and customer service	0.10	4	0.40	0.13	3	0.39
Poor marketing and sales	0.15	2	0.30	0.10	1	0.10
Undifferentiated product	0.08	3	0.24	0.17	0	0.00
Negatively sensitive to globalization	0.12	1	0.12	0.06	1	0.06
Sum Weights	100%			100%		
Opportunities						
A new emerging or developing market	0.09	4	0.36	0.12	0	0.00
Possible acquisition of a competitor	0.14	4	0.56	0.08	2	0.16
Membership in trade alliance	0.16	0	0.00	0.10	1	0.10
Threats						
Increasing competition in the market	0.08	4	0.32	0.12	1	0.12
Price war	0.10	3	0.30	0.14	0	0.00
Competitor oligopoly	0.18	2	0.36	0.09	1	0.09
US dollar exchange rate	0.09	0	0.00	0.20	0	0.00
Unfavorable taxes	0.16	0	0.00	0.15	0	0.00
Sum Weights	100%			100%		
Sum Total Attractiveness Score			4.04	>	2.70	

Situační analýza

- Postup realizace situační analýzy obsahuje následující kroky:



Situační analýza

- **Vypracování projektu situační analýzy sestává z:**
 - definování problému, který vyžaduje zpracování situační analýzy;
 - definování potřebných informací;
 - stanovení typů informací a určení jejich zdrojů;
 - určení metod sběru informací;
 - stanovení způsobu zpracování a vyhodnocení informací;
 - určení odpovědnosti;
 - stanovení časového harmonogramu;
 - sestavení rozpočtu.

Analýza prostředí firmy

- Marketingová situační analýza obvykle začíná analýzou prostředí firmy.
- Pojem „**prostředí**“ je zpravidla charakterizován jako soubor okolností, ve kterých někdo žije a které ho nějakým způsobem ovlivňují.
- Tím někým může být člověk, rodina, podnik, místo atd. – souhrnně řečeno, je to **určitý subjekt**.
- Na jeho chování působí jak kladné, tak záporné vlivy prostředí, které se označují jako **faktory prostředí** a které **rozhodují** jak o **současném**, tak i o **budoucím vývoji podniku**.

Analýza prostředí firmy

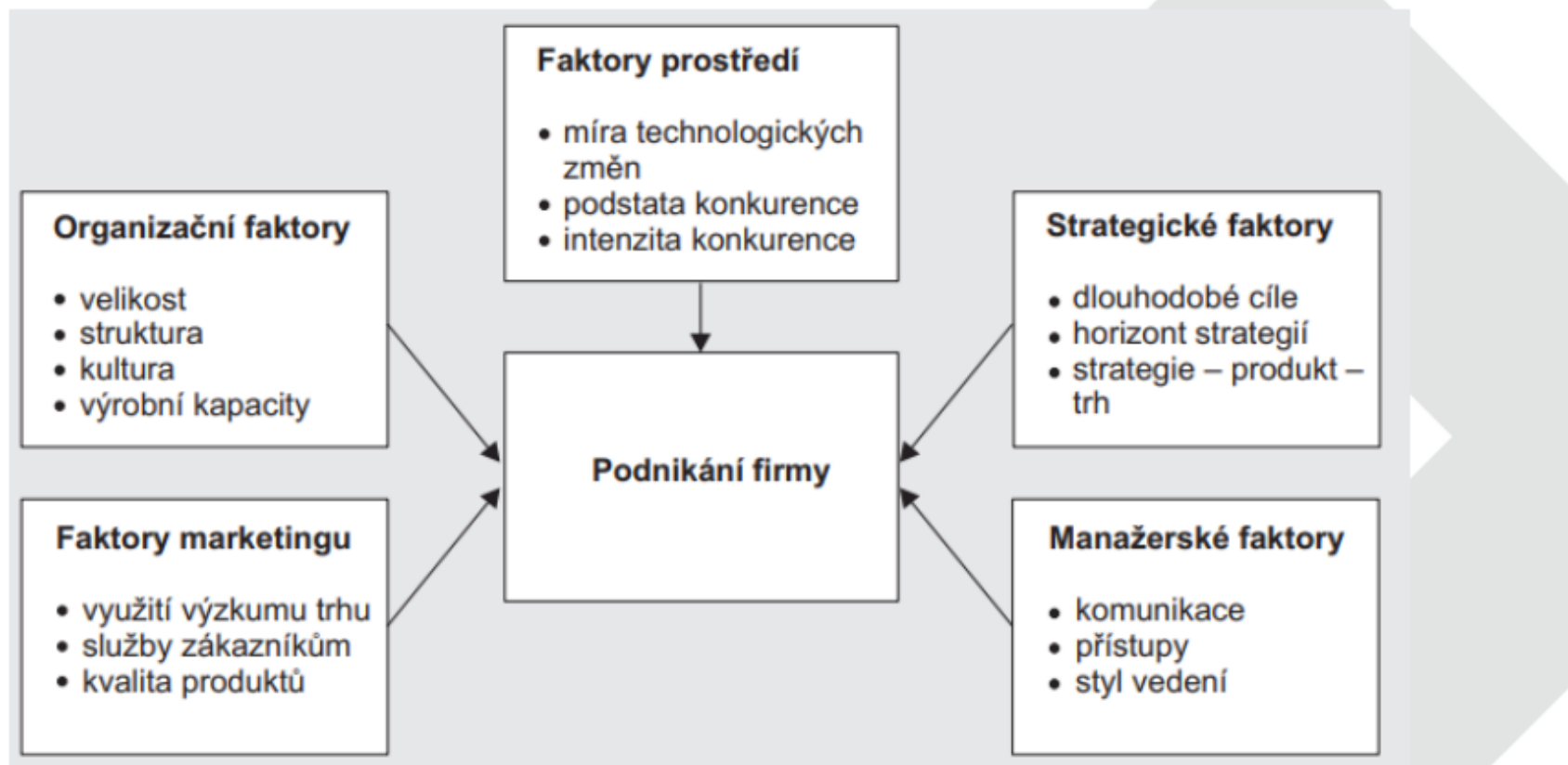
- Marketingové prostředí je velmi dynamické, představuje **nekončící řetězec příležitostí i hrozeb**.
- **Úkolem marketingových pracovníků je tyto faktory prostředí analyzovat, identifikovat jejich působení a navrhnout způsoby možného přizpůsobení chování** firmy ve vztahu jak k současnému, tak i k očekávanému vývoji prostředí.
- Včasná reakce firem na měnící se podmínky prostředí je nutná k tomu, aby nejen přežily, ale také prosperovaly.

Analýza prostředí firmy

- Prostředí firmy lze analyzovat různým způsobem.
- Někteří dávají přednost analýze, která je člení na prostředí managementem firem kontrolovatelné a prostředí obtížně kontrolovatelné, někdy i zcela nekontrolovatelné (Berman, Evans, 1986).
- Baker a Hart (1989) se zabývají faktory prostředí, které mají vliv na úspěch firmy v konkurenčním úsilí

Analýza prostředí firmy

- Faktory prostředí ovlivňující konkurenční úsilí firmy



Analýza prostředí firmy

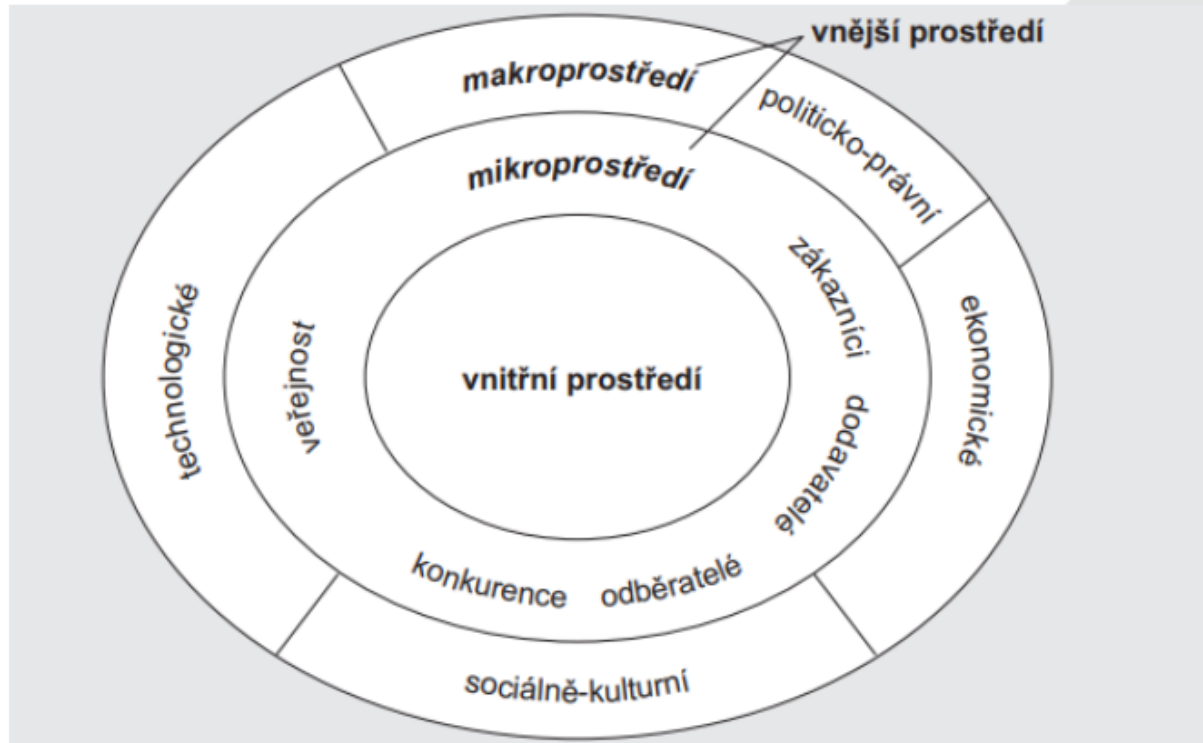
- Ve 14. vydání knihy Marketing management Kotler s Kellerem (2013) člení prostředí na:
 - činné prostředí, do něhož zahrnují všechny aktéry zapojené do výroby, distribuce a propagace nabídky;
 - širší prostředí, které je tvořeno demografickými, ekonomickými, společensko-kulturními, přírodními, technologickými a politicko-právními faktory.

Analýza prostředí firmy

- Většina autorů publikací o marketingu používá členění podle Kotlera a Armstronga na vnější a vnitřní prostředí.
- Jednotlivé složky marketingového prostředí jsou propojeny (roviny, vrstvy i faktory).

Analýza prostředí firmy

- Vnější a vnitřní prostředí firmy



Analýza prostředí firmy

- Kotler a Armstrong (2001) a také Kotler a Keller (2013) upozorňují na to, že je třeba, aby firmy při analýze prostředí dokázaly odlišit módní výkyvy/výstřelky od trendů a megatrendů:
 - **módní výkyvy/výstřelky** jsou jevy nepředvídatelné, krátkodobé, bez sociálních, ekonomických a politických konsekvencí;
 - **trendy** se vyznačují dlouhodobou tendencí a dají se dobře předvídat jejich extrapolací do budoucna;
 - **megatrendy** se vyznačují velkými sociálními, ekonomickými, politickými a technologickými změnami, které se vyvíjejí pozvolna a výrazným způsobem ovlivňují život jednotlivce i společnosti.

Vnější prostředí

- **Vnější prostředí firmy** se člení na **makroprostředí** a **mikroprostředí**.
- **Makroprostředí** obsahuje faktory (vlivy nebo také síly), které působí na **mikroprostředí** všech aktivních účastníků trhu, ovšem s různou intenzitou a mírou dopadu.

Vnější prostředí

- Kotler s Kellerem (2013, s. 42–44) identifikovali dvanáct hlavních a někdy vzájemně provázaných společenských sil, které v dnešní době podněcují nová marketingová chování, nové příležitosti a výzvy:
 - technologie informačních sítí;
 - globalizace;
 - deregulace;
 - privatizace;
 - zvýšená konkurence;
 - konvergence odvětví.

Vnější prostředí

- konvergence odvětví;
- přeměna maloobchodu;
- eliminace prostředníků;
- kupní síla spotřebitelů;
- informovanost spotřebitelů;
- účast spotřebitelů;
- vzdor spotřebitelů.

Vnější prostředí

– Makroprostředí:

- **Marketingové makroprostředí** zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které firma svými aktivitami nemůže nebo jen velmi obtížně může ovlivnit.
- Do **makroprostředí** jsou **zařazeny vlivy** demografické, přírodní, politické, legislativní, ekonomické, sociokulturní, geografické (vlivy do značné míry předurčující logistiku podniku), technologické, inovační, ekologické aj. To znamená, že některé z vlivů jsou hmotné (např. technologické) a další jsou nehmotné.

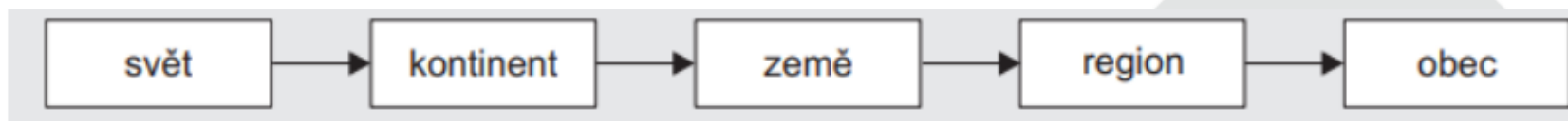
Vnější prostředí

— Makroprostředí:

- Při analýze vlivů makroprostředí je nutno vycházet z analýzy vzdáleného prostředí, kterým je globální makroprostředí, a poté postupovat směrem dolů, až k lokálnímu prostředí, a vybrat ze všech faktorů pouze ty, které jsou pro konkrétní podnik důležité.

Vnější prostředí

– Makroprostředí:



Vnější prostředí

— Makroprostředí:

- Pro zhodnocení vývoje vnějšího prostředí lze využít **PEST analýzu** (podle začátečních písmen českých a anglických názvů).
- Zkoumají se faktory politicko-právní, ekonomické, sociokulturní a technologické, které ovlivňují nebo mohou ovlivnit činnost podniku; rozšířená **analýza PESTEL** začleňuje i ekologické vlivy.

Vnější prostředí

— Makroprostředí:

- Mezi **politicko-právní faktory** patří politická stabilita, stabilita vlády, vliv politických stran, činnost zájmových sdružení a svazů, členství země v různých politicko-hospodářských seskupeních, fiskální politika, sociální politika, vízová politika, zákony, ochrana životního prostředí, dohody o zamezení dvojího zdanění, které napomáhají snížení nákladů podnikatelů, aj.
 - Politicko-právní prostředí vytváří rámec pro všechny podnikatelské a podnikové činnosti.

Vnější prostředí

– Makroprostředí:

- K **ekonomickým faktorům** patří vývoj HDP, fáze ekonomického cyklu (deprese, recese, oživení, konjunktura), stav platební bilance státu, úrokové sazby, měnové kurzy, míra nezaměstnanosti, míra inflace, případně deflace, průměrná výše důchodů obyvatelstva, životní minimum, dávky státní sociální podpory, kupní síla a koupěschopnost aj.
 - Ekonomické faktory ovlivňují kupní sílu a nákupní zvyky spotřebitele.

Vnější prostředí

– Makroprostředí:

- **Sociokulturní faktory** působí ve dvou rovinách, a to: • faktory spojené s kupním chováním spotřebitelů (Koudelka, Vávra, 2007):
 - **kulturní** – spotřební zvyky, kulturní hodnoty, vnímání (sebe sama, ostatních, firem a organizací, společnosti, přírody, vesmíru), jazyk, řeč těla, osobní image, chování žen a mužů – sbližování jejich spotřebního chování,
 - **sociální** – sociální stratifikace společnosti a její uspořádání (třídy), sociálně-ekonomické zázemí spotřebitelů, příjmy, majetek, vývoj životní úrovně, životní styl, úroveň vzdělání, mobilita obyvatel aj.;
- faktory podmiňující chování organizací: je možné sledovat kulturní i sociální vlivy působící na jednání organizací.

Vnější prostředí

— Makroprostředí:

- **Technologické faktory** (nebo také inovační faktory) představují trendy ve výzkumu a vývoji; je to rychlost technologických změn, výrobní, dopravní, skladovací, komunikační, informační, sociální technologie aj.
- Technologické prostředí a jeho změny jsou pro podniky zdrojem technologického pokroku, který jim umožňuje dosahovat lepších hospodářských výsledků, zvyšovat konkurenční schopnost a humanizovat práci (Synek a kol., 2002).

Vnější prostředí

– Makroprostředí:

- V analýze PEST i PESTEL se ztrácejí dva důležité faktory, a to demografické a přírodní:
 - **Demografické faktory se týkají lidí** – velikost populace, hustota a rozmístění osídlení, porodnost, délka života, věková skladba, migrace obyvatel, rasová a národnostní struktura, charakter rodin (sňatky, rozvody, děti) i charakter domácností (vybavení).
 - » Lidé tvoří trhy, proto je analýza demografických faktorů pro marketingové pracovníky významná.
 - **Přírodní faktory** zahrnují přírodní zdroje, klimatické podmínky, počasí. Přírodní zdroje představují pro podniky vstupy.

Vnější prostředí

— Makroprostředí:

- **Cílem analýzy makroprostředí** je vybrat ze všech faktorů pouze ty, které jsou pro konkrétní podnik důležité.
- Při analýze faktorů makroprostředí je nezbytné, aby ti, kdo analýzu provádějí, věnovali maximální úsilí identifikaci budoucího vývoje a jeho možnému dopadu na podnik, organizaci, místo atd.

Vnější prostředí

— Makroprostředí:

- **Marketingové mikroprostředí** (odvětví, ve kterém firma podniká) nebo také mikrookolí zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které firma svými aktivitami může významně ovlivnit.

Vnější prostředí

— Makroprostředí:

- Nejprve je nutné analyzovat samotné odvětví.
- Při analýze odvětví se sledují jeho základní charakteristiky, tj. velikost a růst trhu, fáze životního cyklu, nároky na kapitál, vstupní a výstupní bariéry apod.
- Určuje se také struktura odvětví, které může být:
 - atomizované – mnoho malých podniků;
 - konsolidované – několik málo silných podniků.

Vnější prostředí

– Makroprostředí:

- Situace v každém odvětví se samozřejmě neustále mění.
- Faktory, které mají největší vliv, se nazývají změnotvorné síly. Nejčastěji to bývají změny v dlouhodobé míře růstu odvětví, noví zákazníci, vývoj technologie, nové formy marketingu, rostoucí globalizace apod.
- Při analýze je zapotřebí vytipovat nanejvýš čtyři nejdůležitější faktory, určit jejich možný dopad na podnik a vytvořit odpovídající strategie, které na ně budou reagovat (Kislingerová, Nový, 2005, s. 95).

Vnější prostředí

– Makroprostředí:

- **Do mikroprostředí lze zařadit:** partnery (dodavatele, odběratele, finanční instituce, pojišťovny, dopravce atd.), zákazníky, konkurenci, veřejnost (ovlivňovatele) aj.
- **Veřejnost** se člení na finanční veřejnost, vládní veřejnost, místní veřejnost, občanská sdružení a organizace, všeobecnou veřejnost, sdělovací prostředky a vnitřní veřejnost (zaměstnance).

Vnější prostředí

– Makroprostředí:

- Vertikální marketingové mikroprostředí:
 - **dodavatelé;**
 - **firma;**
 - **obchodníci** (vhodnější se jeví na místo obchodníků zařadit distributory, mezi něž jsou obchodníci zařazeni);
 - **zákazníci.**

Vnější prostředí

– Makroprostředí:

- Horizontální marketingové mikroprostředí:
 - konkurence;
 - firma;
 - veřejnost.

Vnější prostředí

– Makroprostředí:

- Poznání užšího okolí podniku, mikroprostředí, je pro podnik a formulaci jeho strategií velice důležité.
- **Cílem analýzy mikroprostředí** je identifikovat základní hybné síly, které v odvětví působí a základním způsobem ovlivňují činnost podniku.
- Chování podniku není determinováno pouze konkurencí, ale taky chováním odběratelů a dodavatelů, substitučním zbožím a potenciálními novými konkurenty.

Vnější prostředí

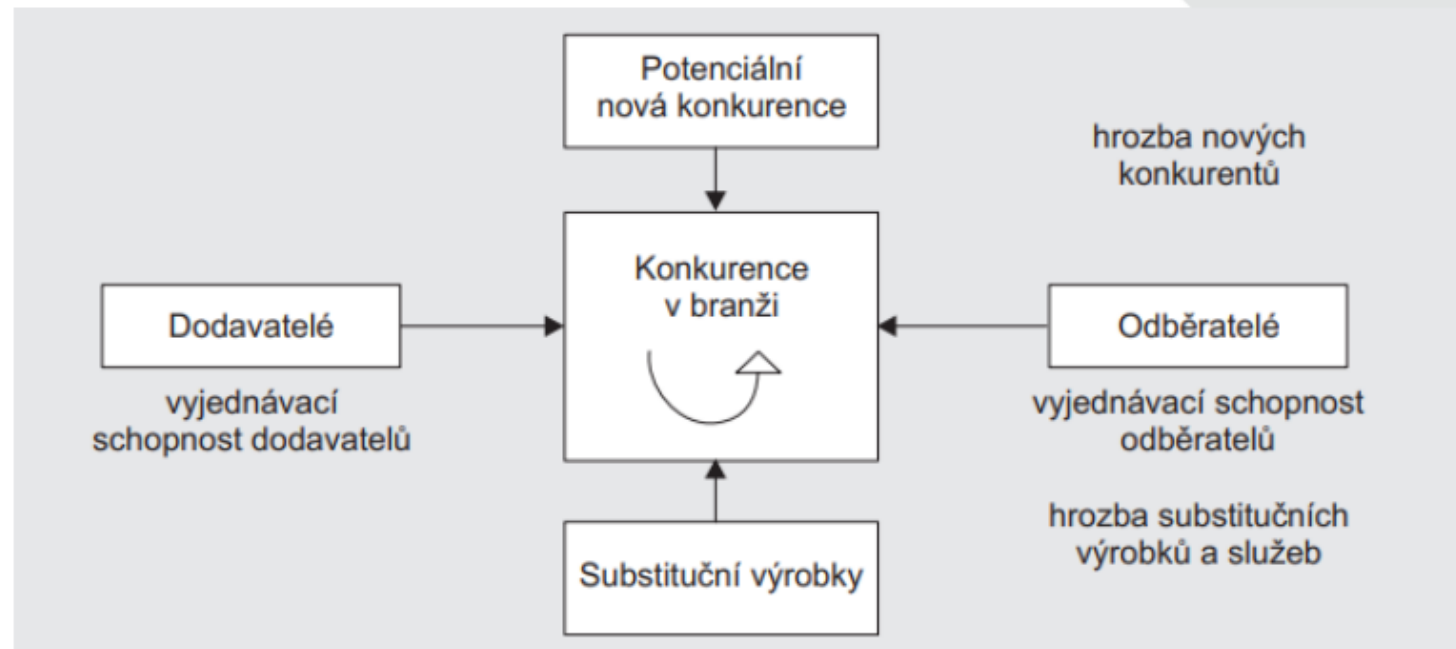
– Makroprostředí:

- Těchto pět konkurenčních faktorů je zachyceno v Porterově modelu pěti sil:
 1. **Hrozba nových vstupů do odvětví** – „hrozba nových konkurentů“.
 2. **Soupeření mezi stávajícími firmami** – „konkurence v branži“.
 3. **Hrozba náhražek** – „hrozba substitučních výrobků a služeb“.
 4. **Dohadovací schopnosti kupujících** – „vyjednávací schopnost odběratelů“.
 5. **Dohadovací schopnosti dodavatelů** – „vyjednávací schopnost dodavatelů“.

Vnější prostředí

– Makroprostředí:

- Těchto pět konkurenčních faktorů je zachyceno v Porterově modelu pěti sil:



Vnější prostředí

— Dodavatelé:

- jsou firmy, organizace i jednotlivci, kteří firmám poskytují zdroje potřebné pro výrobu a produkci služeb.
- každá firma má mnoho dodavatelů.
- dodavatelé se člení do různých kategorií, např. dodavatelé vstupů do výrobního procesu (materiálů a surovin, energie a paliv, polotovarů, dílů a součástek, technologií, informací, pracovních sil), dodavatelé, respektive poskytovatelé služeb (finanční instituce, pojišťovny, právní kanceláře, výzkumné agentury, reklamní agentury apod.) a dodavatelé dalších zdrojů (vybavení pracovišť aj.).

Vnější prostředí

— Dodavatelé:

- Úspěch firmy do velké míry závisí právě na dodavatelích.
- Proto je důležité, aby věnovala pozornost jejich výběru a stanovila si kritéria, podle kterých je bude hodnotit.

Vnější prostředí

– Dodavatelé:

- Firmy obvykle při analýze dodavatelů zajímá jejich postavení na trhu, úroveň kvality, komplexnost, certifikace, včasnost a spolehlivost dodávek, zkušenosti, finanční zajištění, ceny a kontraktační podmínky, inovační potenciál, technologická pružnost aj.

Vnější prostředí

– Distributoři:

- jsou firmy, organizace a jednotlivci, kteří vstupují mezi výrobce zboží (producenty služeb) a zákazníky.
- Jedná se o:
 - firmy pro fyzickou distribuci – skladovací a přepravní firmy;
 - zprostředkovatele – firemní zástupce vyhledávající zákazníky;
 - obchodníky.

Vnější prostředí

– Obchodníci:

- **Obchodníci**, v našem případě obchodní mezičlánky, často rozhodují o tom, které zboží se dostane k zákazníkovi a které ne.
 - Výrobní firmy, ale také firmy, které produkují služby, analyzují potřeby a požadavky obchodních mezičlánků, průběh jejich rozhodování, praktiky a přístup ke konečným zákazníkům.

Vnější prostředí

– Obchodníci:

- Při výběru distributorů je důležité sledovat náklady, cenu; kvalitu, stabilitu, ochranu zboží; pravidelnost dodávek, rychlost, spolehlivost, výkyvy; možnosti skladování a dopravy; merchandising a další.

Vnější prostředí

— Zákazníci:

- mohou být jednotlivci i právnické osoby.
- Podle vztahu k firmě se rozlišují na kupce, uživatele, možné kupce, možné uživatele dané kategorie produktů.
- Marketingový pohled na zákazníky se snaží postihnout, jaké okolnosti podmiňují jejich vztah k daným produktům, jak probíhá jejich rozhodování, jaké všechny polohy tento vztah obsahuje (Koudelka, Vávra, 2007, s. 52).

Vnější prostředí

— Zákazníci:

- Nikdo nemůže s jistotou předvídat chování zákazníka, to, jak bude reagovat v konkrétní situaci.
- V nákupním rozhodování chování zákazníka přirovnáváme k modelu černé skříňky.
- Na základě změny vstupů pozorujeme změnu chování zákazníka.
- Pro firmy jsou důležití loajální zákazníci.

Vnější prostředí

— Zákazníci:

- Analýza zákazníků poskytuje odpovědi na celou řadu otázek týkajících se produktů a trhů.
- Mezi faktory, které jsou zjišťovány, patří odhadované roční nákupy, růst prodeje, demografické a socioekonomické faktory zákazníka, geografická koncentrace, kupní motivy, informace o nákupním rozhodování aj.
- **Zákazník se mění.**
- Proto je jeho analýza nikdy nekončícím procesem.

Vnější prostředí

– Zákazníci:

- Zákazník je zkušenější a náročnější.
- Měření zákaznické zkušenosti stojí podle Kellera (2007) v centru pozornosti marketingu.
- Měření zkušenosti se člení na:
 - měření okamžité zkušenosti – nyní nejpoužívanější metodou je NPS (net promoter score) a různé typy zpětných vazeb;
 - měření kumulované zkušenosti – používá se index spokojenosti zákazníků, index loajality zákazníků a jejich retence.

Vnější prostředí

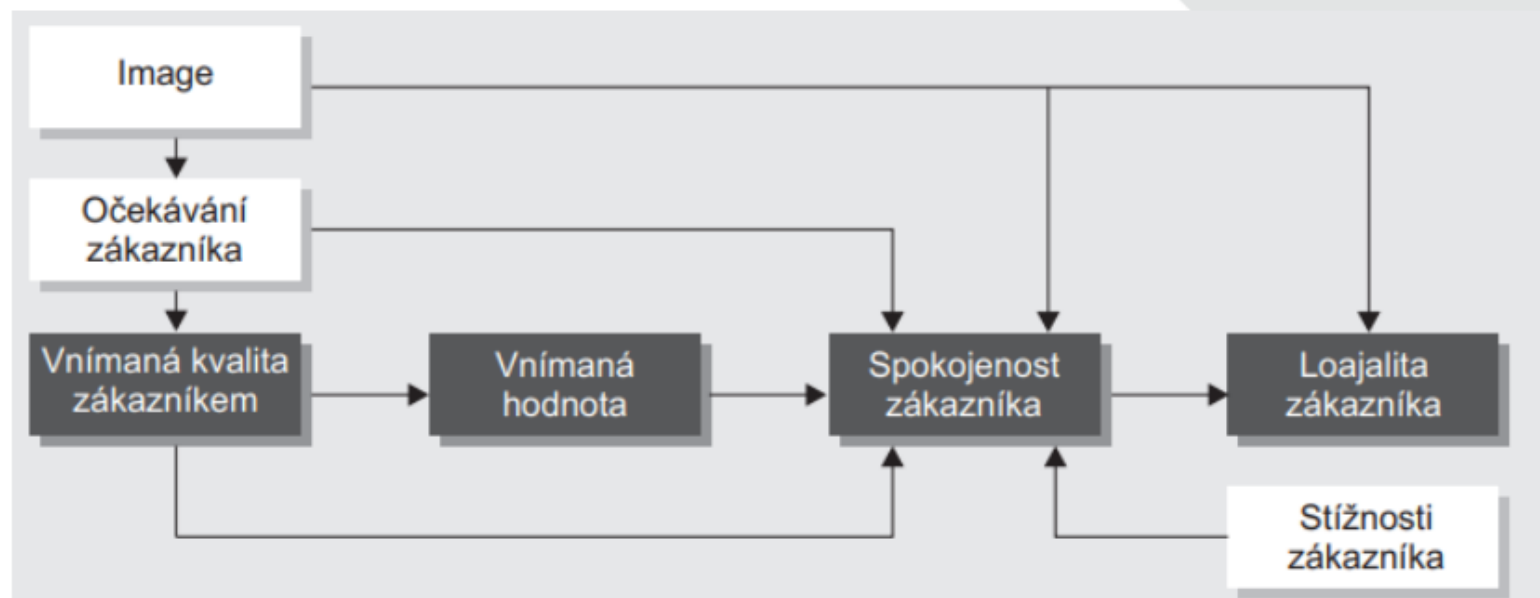
– Zákazníci:

- **Index spokojenosti zákazníka** – v Evropě se používá **ECSI**, který je dán čtyřmi hypotetickými proměnnými.
- Každá z nich je determinována určitým počtem dalších proměnných.
- **Index loajality zákazníků** – používá se **NPS**, který je metrikou nejen pro měření zákaznické loajality, ale také zákaznické zkušenosti.
- **NPS** je založen na základním předpokladu, že zákazníky každé společnosti je možné rozdělit do tří skupin: příznivci (promoters), pasivní (passives) a odpůrci (detractors).

Vnější prostředí

– Zákazníci:

- Model spokojenosti zákazníka



Vnější prostředí

– Zákazníci:

- Model spokojenosti zákazníka
 - **Image** – souhrnná hypotetická proměnná vztahu zákazníka ke značce firmy nebo produktu. Představuje základ spokojenosti zákazníka.
 - **Očekávání zákazníka** – představa o produktu, kterou má individuální zákazník. Očekávání jsou podmíněna zkušenostmi, informacemi, prostředím a vlastní osobností.
 - **Vnímaná kvalita zákazníkem** (vnější kvalita) – týká se nejen samotného produktu, ale také všech doprovodných služeb souvisejících s jeho dostupností.
 - **Vnímaná hodnota** – je spojena s cenou produktu a se zákazníkem očekávaným užitekem.
 - **Spokojenost zákazníka** – subjektivní pocit člověka o naplnění jeho očekávání.
 - **Loajalita (věrnost) zákazníka** – vytváří se pozitivní nerovnováhou výkonu a očekávání.
 - **Stížnosti zákazníka** – důsledek nerovnováhy výkonu a očekávání.

Vnější prostředí

— Konkurence:

- je velmi důležitým faktorem, podmiňujícím marketingové možnosti firmy.
- Firmy proto zjišťují, kdo je jejich konkurentem, kdo by se jím mohl stát, jak silný je konkurent, v jaké oblasti je pro firmu konkurentem, jaké jsou jeho cíle, strategie, silné a slabé stránky aj.
- Konkurentem nejsou jen firmy produkující stejné zboží či služby pod jinou značkou.

Vnější prostředí

– Konkurence:

- Typologie konkurence se provádí podle:
 - **teritoriálního hlediska** (rozsahu konkurenčního působení);
 - **hlediska nahraditelnosti produktu v konkurenčním prostředí;**
 - **hlediska počtu výrobců (prodejců) a stupně diferenciacce produkce;**
 - **hlediska stupně organizovanosti a propojitelnosti výrobců do aliancí.**

Vnější prostředí

– Konkurence:

- Členění konkurence z teritoriálního hlediska:
 - globální;
 - alianční;
 - národní;
 - meziodvětvová;
 - odvětvová;
 - komoditní.

Vnější prostředí

– Konkurence:

- Členění konkurence z hlediska nahraditelnosti produktu v konkurenčním prostředí (čtyři úrovně nahraditelnosti):
 1. konkurence značek;
 2. konkurence odvětvová;
 3. konkurence formy;
 4. konkurence rodu.

Vnější prostředí

– **Konkurence:**

- Členění konkurence z hlediska počtu výrobců (prodejců) a stupně diferenciacce produkce:
 - čistý monopol;
 - oligomonopolie;
 - monopolistická konkurence;
 - dokonalá konkurence.

Vnější prostředí

– **Konkurence:**

- Členění konkurence z hlediska stupně organizovanosti a propojitelnosti výrobců do aliancí:
 - monopol;
 - kartel;
 - syndikát;
 - trust.

Vnější prostředí

– Konkurence:

- Firmám se doporučuje provést analýzu každého z jejích hlavních konkurentů, identifikovat jeho silné a slabé stránky, ty porovnat s vlastními silnými a slabými stránkami a tak určit své vlastní přednosti a slabiny ve vztahu k jednotlivým konkurentům.
- K tomuto účelu je vhodné využít sémantického diferenciálu.
- Další možností, jak postupovat, je vypracovat profil konkurentů, který bude sledovat výkon konkurence (obrat, podíl na trhu, zisk, návratnost investice, využití výrobní kapacity aj.), identifikovat cílové skupiny konkurence, její strategii, silné a slabé stránky.

Vnější prostředí

– Konkurence:

- Na základě provedené analýzy konkurence Kotler (Tomek, 1998, s. 114 – upraveno) rozlišuje následující typy konkurentů:
 - **konkurent následovatel** – sleduje konkurenci a využívá všech svých schopností ke konkurenčnímu boji;
 - **laxní konkurent** – nereaguje ani rychle, ani výrazně na aktivity ostatních konkurentů;
 - **vybíravý konkurent** – reaguje jen na některé aktivity svých konkurentů;
 - **konkurent tygr** – reaguje rychle a rozhodně na jakoukoliv formu ohrožení.

Vnější prostředí

– Veřejnost:

- je jakákoli skupina, která má skutečný nebo potenciální zájem na schopnostech firmy dosáhnout jejích cílů, případně má na ně vliv (Kotler, Jain, Maesincee, 2007, s. 134).
- Veřejnost se člení obvykle **do tří skupin**, a to na:
 1. obecnou veřejnost,
 2. místní komunitu a občanské iniciativy,
 3. spotřebitelská hnutí a vládu.

Vnější prostředí

- Na každou firmu **působí vlivy vnějšího prostředí s různou intenzitou**, proto nemá smysl tvořit seznam všech možných faktorů, ale pouze těch relevantních, podstatných.
- Ty mohou pro firmu znamenat buď příležitost (tj. situaci, která je pro firmu příznivá a ve které může při vyvinutí patřičného úsilí získat konkurenční výhodu), nebo ohrožení (tj. situaci, která nastává v důsledku nepříznivého vývojového trendu a která by mohla vést v případě nepodniknutí příslušných kroků k ohrožení existence firmy).

DĚKUJI ZA POZORNOST