

Masarykova univerzita v Brně  
Fakulta sportovních studií

# *Management*

(seminární práce)

Vypracoval: Jaromír Hejl  
Studijní obor: MCR, I. ročník, 2.semestr  
Předmět: Management  
Datum: 3.4.2007

- Členění práce:
1. Marketingové prostředí
  2. Swot analýza
  3. Pest analýza
  4. Space analýza

## 1. MARKETINGOVÉ PROSTŘEDÍ

Každý podnik je při své činnosti ovlivňován prostředím, ve kterém se nachází. Působí na něj řada vlivů z jeho okolí i zevnitř podniku. Prostředí, ve kterém podnik funguje, lze rozdělit na *mikroprostředí* (vnitřní) a *makroprostředí* (vnější). Obecně lze říci, že většina vlivů vnitřních, působících uvnitř podniku, je více ovlivnitelná managementem podniku než vlivy působící na něj z jeho okolí.

### 1.1. Marketingové mikroprostředí

Základním cílem podniku je upokojovat přání a potřeby zákazníků. Aby podnik své cíle mohl plnit, musí neustále vstupovat do kontaktu s řadou jiných subjektů. Tyto subjekty tvoří podnikové mikroprostředí. Na tyto subjekty má vedení firmy větší či menší vliv a může je částečně kontrolovat.

#### 1.1.1. Konkurence

- trh je dynamický celek, který se neustále mění, a podniky ovlivňují svými aktivitami chování konkurence
  - jednání konkurence působí na rozhodování podniku (podnikový marketing musí studovat strategii svých konkurentů na trhu a počítat s ní ve svých plánech a rozhodnutích)
- "Trh je místem, kde neustále někdo vítězí, ale i prohrává." Podniky, které chtějí vítězit, musí znát svou konkurenci a reagovat na její podněty.

#### 1.1.2. Zákazníci

- představují cílové trhy podniku

- jedno z možných členění:

- spotřebitelské trhy
- průmyslové trhy
- obchodní trhy
- státní trhy
- mezinárodní trhy

### **1.1.3. Partneři (partnerské firmy)**

- podnik spolupracuje při svých činnostech s řadou firem, které netvoří jeho konkurenci, ale na základě kontaktu se podílí na jeho aktivitách

- jedná se o dodavatele, zprostředkovatele (osoby, které vyhledávají zákazníky nebo uzavírají obchody), firmy zabývající se fyzickou distribucí (např. dopravci, velkoobchody), firmy poskytující marketingové služby (např. reklamní agentury, poradenské firmy),....

### **1.1.4. Veřejnost**

- tj. skupiny obyvatelstva, které mohou ovlivňovat chování podniku:

- *místní komunita* (tvoří ji obyvatelstvo a úřady oblasti, ve které je podnik fyzicky situován); vztah mezi komunitou a podnikem může být pozitivní (např. sponzoruje místní aktivity) nebo negativní (např. znečišťuje životní prostředí)

- *zájmové skupiny občanů* - prosazují zájmy celospolečenské nebo jen zájmy své skupiny; patří zde např. hnutí zelených, Greenpace, hnutí na ochranu zvířat, ...; jejich akce mohou na podnik působit opět pozitivně nebo negativně

- *sdělovací prostředky* - ovlivňují pohled široké veřejnosti na činnost podniku (informace o podniku by měly být co nejobektivnější)

- *zaměstnanci podniku* - mají pozitivní (vhodně firmu reprezentují, vytvářejí image firmy,...) nebo negativní vztah ke své firmě

## **1.2. Marketingové makroprostředí**

Marketingové makroprostředí tvoří šest skupin faktorů, které firmu ovlivňují zvenčí a přímo i nepřímo působí na všechny její aktivity. Na tyto faktory nemá firma prakticky vůbec žádný vliv a nemůže je kontrolovat.

### **1.2.1. Ekonomické prostředí**

- zahrnuje činitele, kteří ovlivňují kupní sílu obyvatel a strukturu jejich výdajů

### **1.2.2. Politické prostředí**

- silně ovlivňuje podnikání; patří sem především legislativa (má za úkol chránit spotřebitele a zájmy celé společnosti)

### **1.2.3. Demografické prostředí**

- podniky zajímá růst populace v různých oblastech země, hustota osídlení, přesuny obyvatel, velikost populace, věkové složení, rozdělení podle pohlaví, vzdělání populace, porodnost, ....

Současné demografické trendy v hospodářsky vyspělých státech:

- obyvatelstvo stárne (nižší porodnost, zlepšující se lékařská péče)
- pozdější sňatky (počet dětí 1 - 2)
- vyšší zaměstnanost žen (to má za následek změny postavení hodnot v rodinách)
- vyšší vzdělanost

### **1.2.4. Přírodní prostředí**

- působí zejména prostřednictvím omezenosti přírodních zdrojů a nutnosti podniku chovat se k přírodě a životnímu prostředí co nejšetrněji

- změny v technice a technologii přináší i negativní změny v oblasti životního prostředí, zejména: - nedostatek surovin (omezené obnovitelné zdroje, jako např. lesy, potraviny, omezené neobnovitelné zdroje surovin, hledání náhradních materiálů)

- zvýšený stupeň znečištění (skládky tuhých odpadů, problémy s obaly, saponáty)

### **1.2.5. Technický pokrok a technologické prostředí**

- je charakteristické zrychlujícím se tempem technologických změn (výrobky, které jsou pro nás běžné, nebyly starším generacím známy)

- podniky musí sledovat změny v technologiích a zkoumat, jak nové technologie mohou uspokojit zákazníky; přitom musí brát v úvahu i trend, že lidé chtějí ujištění o bezpečnosti nových výrobků

### **1.2.6. Kulturní a sociální prostředí**

- tzn. faktory vyplývající z hodnot, zvyků, přístupů a preferencí obyvatelstva určité země, celkový směr v chování a jednání

## **2. SWOT ANALÝZA**

Celková souhrnná analýza vnitřních a vnějších předpokladů, nebo také někdy nazývaná analýza marketingového prostředí, se zkráceně označuje SWOT analýza.

Cílem každé SWOT analýzy je přehled současné situace a naplánování strategických možností do budoucnosti. Je to vhodný a nezbytný začátek pro vytváření jakékoli marketingové strategie a marketingového plánu.

Zkratka SWOT či jinak TOWS vznikla z anglických:

- Strengths - silné stránky
- Weaknesses - slabé stránky
- Opportunities - příležitosti
- Threats - hrozby

### **2.1. Vnitřní (interní) faktory**

Silné a slabé stránky jsou tzv. Interní faktory, které popisují náš podnik. Tato část analýzy definuje a vyhodnocuje všechny faktory, které patří do marketingového mikroprostředí.

Jako vnitřní prvky vhodné k hodnocení jsou například:

- Kvalita a zkušenost managementu (vždy je vhodné zhodnotit kvality těch, kteří rozhodují, a to je obtížné)
- Kvalita a jakost výroby
- Technologické postupy a jejich zastaralost
- Kvality výzkumu a vývoje
- Marketing

- Kvality obchodního oddělení a kontakty
- Lidské zdroje - zkušenost pracovníků, fluktuace, atd...
- Finanční zdroje a zdraví podniku

Faktorů je možné nalézt mnoho a je vhodné se podle odvětví a tržního segmentu zaměřit na ty nejdůležitější prvky. Také je třeba důsledně se zaměřit na jejich stručné a jasné pojmenování.

## **2.2. Vnější (externí) faktory**

Vnější faktory (příležitosti a hrozby) jsou do jisté míry společné všem konkurentům. Přesto ji nikdy neudělají dvě firmy stejně. Někdo totiž na stejnou událost či změnu pohlíží jako na riziko, jiný jako na příležitost. Je to dáno vizionářstvím či zkosnatělostí toho, kdo analýzu dělá a také jeho vztahem k riziku. Kvalitní a použitelná analýza vnějšího prostředí je proto velmi obtížná. Je vhodné zaměřit se na tyto oblasti:

- Technologický vývoj (zvláště s ohledem na možné výrazné změny výrobní technologie)
- Legislativa
- Ekonomické a sociální prostředí
- Demografické a geografické faktory
- Vstup nových firem, zavádění obchodních barier, vývoj trhu
- atd...

Příklad SWOT analýzy:

### ***Varianta 1 - redukovaná SWOT***

Velmi často se SWOT zredukuje do prosté matice, jako je na obrázku č. 1

|                 |                      |                      |
|-----------------|----------------------|----------------------|
| vnitřní faktory | <b>silné stránky</b> | <b>slabé stránky</b> |
| vnější faktory  | <b>příležitosti</b>  | <b>hrozby</b>        |

Obr. 1

Vyplněním získáme matici na obrázku č.2

|                 |  |   |
|-----------------|--|---|
| vnitřní faktory | <b>silné stránky</b>                               | <b>slabé stránky</b>  |
|                 | kvalitní management                                | zastaralé vybavení  |
|                 | silný vývojový tým a potenciál k inovaci<br>atd... | velká fluktuace dělníků<br>atd...                                       |
| vnější faktory  | <b>příležitosti</b>                                | <b>hrozby</b>   |
|                 | růst odvětví                                       | vývoj úrokových měr   |
|                 | oslabení konkurence<br>atd...                      | platnost nového zákona požadujícího ekologicky šetrnou výrobu<br>atd... |

Obr. 2

Všimněte si, že i když podrobně a dobře vyplníme všechny faktory, informace vyplývající z této matice nejsou až tak jasné, jak by měly být. Tato varianta SWOT se velmi často ukazuje. Nelze ji ovšem považovat za dostatečnou a to právě z toho důvodu, že nám neumožňuje snadnější pochopení situace a snadnou tvorbu východisek pro strategie. Proto existuje i jiné pojetí.

## Varianta 2-Rozšířená SWOT

Tato SWOT matice se od té na obr. 1 a 2 liší nepatrně, ale rozdíl je to zásadní. Jedná se přitom pouze o jiný pohled.

|  | <b>silné stránky (S)</b>                 | <b>slabé stránky (W)</b> |
|--|--|--------------------------|
|  | kvalitní management                      | zastaralé vybavení       |
|  | silný vývojový tým a potenciál k inovaci | velká fluktuace dělníků  |
|  | atd...                                   | atd...                   |
| <b>příležitosti (O)</b>                                      | SO strategie                             | WO strategie             |
| růst odvětví   |  |                          |
| oslabení konkurence  |  |                          |
| atd...   |  |                          |
| <b>hrozby (T)</b>  | TS strategie                             | WT strategie             |
| vývoj úrokových měr  |  |                          |
| platnost nového zákona požadujícího ekologicky šetrou výrobu |  |                          |
| atd...   |  |                          |

Obr. 3

Nyní vidíme, že máme v podstatě 4 východiska pro tvorbu strategií. Někdy se nazývají:

SO (maxi - maxi) strategie - tato strategie se snaží využít co nejvíce silných stránek, aby zutilkovala nastalé příležitosti.

WO (mini-maxi) strategie - díky této strategii se můžeme zaměřit na to, abychom se zaměřili na překonání našich slabých stránek tak, aby bylo možno využít naskytnuté příležitosti.

ST (maxi-mini) strategie - v této situaci máme dosti velké předpoklady k tomu, abychom eliminovali hrozby. Je třeba využít silných stránek a cíleně se zaměřit na hrozby.

WT (mini-mini) strategie - v této neradostné pozici je třeba dobře zvážit další kroky a setrvání podniku na tomto trhu. Za této situace je trh plný hrozeb a firma nemá dostatek předpokladů k jejich překonání.



### 3. PEST ANALÝZA

Analýza PEST nám poskytuje informace o událostech a trendech a dává reálnější pohled na prostředí v němž organizace funguje. Takový pohled užitečným způsobem ovlivňuje úvahy o směru řízení organizace. Musí však být zaměřen na zákazníka a dávat přehled o takových faktorech, které by mohly znamenat budoucí příležitosti nebo hrozby pro organizaci. Tato analýza vychází z minulého vývoje firmy, analýzy současného stavu a prognózy budoucího vývoje.

Název PEST vznikl z prvních písmen čtyř oblastí vnějšího prostředí.

- Politické
- Ekonomické
- Sociální
- Technologické

Přehled vlivů pro tvorbu PEST analýzy:

#### **Politické vlivy:**

1. Politická stabilita
2. Stabilita vlády
3. Daňová politika
4. Podpora zahraničního obchodu
5. Legislativa
6. Pracovní právo
7. Integrovaná politika
8. Ochrana životního prostředí

#### **Ekonomické vlivy:**

1. Růst HDP
2. Inlace
3. Nezaměstnanost
4. Obchodní bilance
5. Kurz měny
6. Množství peněz v oběhu
7. Úrokové míry
8. Vyrovnanost veřejných rozpočtů
9. Struktura spotřeby
10. Úroveň a struktura investic

### **Sociální vlivy:**

1. Demografický vývoj
2. Mobilita pracovních sil
3. Úroveň vzdělání a kvalifikace pracovních sil
4. Rozdělení příjmů
5. Životní styl
6. Životní hodnoty (rodina, přátelé)

### **Technologická úroveň:**

1. Podpora vlády v oblasti výzkumu
2. Výše výdajů na výzkum (základní, aplikovaný)
3. Nové vynálezy a objevy
4. Rychlost realizace nových technologií
5. Rychlost morálního zastarání
6. Nové technologické aktivity
7. Obecná technologická úroveň

## **4. SPACE ANALÝZA**

K vymezení vhodné strategické pozice pro podnik a pro jeho jednotlivé činnosti slouží SPACE analýza. Spočívá ve vytvoření tzv. *matice hodnocení strategické pozice* (Strategic Position and Action Evaluation Matrix)

### **4.1. Prvky SPACE analýzy:**

#### **4.1.1. Strategie pozice podniku**

##### a) Finanční síla (potenciál) FS

- význam má zejména v situacích, kdy jsou vnější podmínky prostředí nepříznivé

##### b) Konkurenční výhody KV

- trvale významný prvek prosazující podnik na trhu a zajišťující loajalitu zákazníků

#### 4.1.2. Strategická pozice odvětví

c) Síla odvětví SO

- ukazuje na možnosti vstupu do odvětví a výstupu z něj – právní, politické, finanční a ekologické bariéry

d) Stabilita prostředí StP

- faktor úzce související s finanční silou podniku a jeho schopnosti konkurovat na trhu

#### 4.2. Příklady faktorů zahrnutých ve SPACE analýze

##### Finanční síla (FS)

Návratnost investic

Rovnováha zdrojů

Likvidita

Pracovní kapitál

Peněžní toky

Náročnost opuštění trhu

Riziko podnikání

##### Konkurenční výhoda (KV)

Podíl na trhu

Kvalita výrobku

Životní cyklus výrobku

Loajalita zákazníků

Využití kapacity konkurenty

Technologické know-how

Kontrola nad dodavateli a distributory

### **Síla odvětví (SO)**

Růstový potenciál

Ziskový potenciál

Finanční stabilita

Technologické know-how

Využití zdrojů

Kapitálová náročnost

Náročnost vstupu na trh

Produktivita, využití kapacity

### **Stabilita prostředí (StP)**

Technologické změny

Míra inflace

Variabilita poptávky

Ceny konkurence

Bariéry vstupu

Konkurenční tlak

Cenová pružnost poptávky



