**1. přednáška**

**Marketingové okolí podniku**

|  |  |
| --- | --- |
| Vnitřními faktory podniku jsou:  * faktory vědeckého a technického rozvoje; * marketingové a distribuční faktory; * výrobní faktory a řízení výroby; * faktory podnikových a pracovních zdrojů; * faktory finanční a rozpočtové.   Faktory vědeckého a technického rozvoje  Aby podnik mohl být konkurenceschopný, či svou konkurenční výhodu i dále zvyšovat, je dnešní době nutné věnovat pozornost vědeckotechnickému rozvoji. Výrobky i služby je třeba stále inovovat a zlepšovat, aby si zajistili konkurenceschopnost na trhu, který se velmi rychle vyvíjí. Aby bylo možné tohoto dosáhnout, musí podnik investovat mnohdy nemalé prostředky do vědeckotechnického rozvoje.   Z praxe jsou známy tři základní přístupy podniků k uplatňování a přístupu k vědeckotechnickému rozvoji.   Jsou to tzv.:   * Ofenzivní Inovátoři – nejčastěji je představují podniky nově vstoupivší do odvětví s novými myšlenkami, nápady a produkty, kteří se snaží zaplnit mezery na trhu a prosadit se. * Defenzivní následníci – nejčastěji je představují velké a největší podniky v oboru, které sledují inovátory, a mají dostatek prostředků na odladění chyb, kterých se inovátoři dopouští. * Defenzivní imitátoři – imitátoři mají tu výhodu, že nemusí vynakládat zdroje a úsilí na hledání a prosazení se na trhu, ale pouze se na již zavedených a technologicky nenáročných trzích, které se mění jen velmi pomalu, snaží uspokojovat potřeby zákazníků „imitací“ již hotových řešení.   Marketingové a distribuční faktory  Marketingové a distribuční faktory řeší otázku, jak co nejlépe a nejvhodněji dostat výrobek či službu k cílovému zákazníkovi a jak ho motivovat ke koupi. Marketing je samozřejmě oblast velmi rozsáhlá a složitá a rozebírat ji zde podrobně není možné a ani důležité.   Marketingové a distribuční faktory si nejlépe přiblížíme pomocí základního nástroje marketingu, tedy tzv. „Marketingového mixu“, také známého jako 4P, tedy:   * Product – produkt; * Price – cena * Place – distribuce; * Promotion – marketingová komunikace.   Faktory finanční a rozpočtové  Finanční faktory podávají o podniku nejčastěji využívaný obraz pro srovnání s konkurencí. V této oblasti je využíváno mnoho různých finančních ukazatelů, které využívá nejen management podniku, ale také všichni s podnikem spojení, tedy tzv. stakeholders.   Existuje mnoho různých finančních ukazatelů, které jsou používány pro provedení tzv. finanční analýzy podniku:   * Ukazatele rentability   + ROA = měří zisk s celkovými aktivy , které jsou investovány do podniky bez ohledu na zdroje jejich krytí(ROA=EBIT/aktiva ROA=EAT+úroky/ (1-t), ROE,   + ROI – zisk před zdaněním + nákladové úroky/CK,   + ROS * Ukazatele aktivity   + Obrat aktiv, doba obratu aktiv,obrat zásob, doba obratu zásob,… * Ukazatele likvidity   + Běžná (3.stupeň) = OA/kr. závazky; v ČR je dostatečné 1-2   + Pohotová (2.stupeň) = (OA-zásoby)/kr. závazky, doporučená je 1- 1,5   + Okamžitá likvidita (1. Stupeň) = finanční prostředky/kr. závazky (0,3-0,5 u nás alespoň 0,2) * Ukazatele zadluženosti:   + Ukazatel celkové zadluženosti = CK/celková aktiva (CA) = měříme podíl věřitelů na celkovém kapitálu. Čím větší zadluženost, tím větší riziko pro věřitele   + Dlouhodobá zadluženost = dlouhodobý CK/CA   + Zadluženost VK = CK/VK – posuzujeme v jaké míře je náš podnik zadlužen   + Koeficient samofinancování = VK/CA – doporučené hodnoty se pohybují mezi 50-70% * Ukazatel EVA * Ukazatel MVA   Finanční analýzu lze charakterizovat jako formalizovanou metodu, která poměřuje získané údaje mezi sebou navzájem a rozšiřuje jejich vypovídací schopnost, umožňuje dospět k určitým závěrům o celkovém hospodaření a finanční situaci podniku, podle nichž by bylo možné přijmout různá rozhodnutí. Představuje ohodnocení minulosti, současnosti a předpokládané budoucnosti finančního hospodaření podniku.   Vnějšími faktory podniku jsou:Vnější prostředí Analýza vnějšího prostředí by měla být zaměřena především na odhalení vývojových trendů, které mohou podnik v budoucnu významněji ovlivňovat.    Analýza okolí podniku by měla být uskutečňována ve třech základních a na sebe navazujících krocích:   1. „Analýza nejdůležitějších předpokladů o vývoji okolí, za nichž byla formulována dosavadní strategie, včetně průběhu realizace této strategie. 2. Identifikace současného stavu a předpověď budoucího vývoje podnikového okolí, včetně očekávaných významných změn postavení podniku v podnikatelském prostředí. 3. Ohodnocení významu identifikovaných změn pro další strategický rozvoj podniku a určení nových příležitostí a hrozeb.   Klíčová data pro sestavení strategie podniku nám poskytují zejména dvě základní analýzy. Jsou jimi externí analýza a interní analýza.    Externí analýzu také označujeme jako analýzu okolí podniku a dělíme ji na dvě základní části:  **Analýza obecného okolí podniku – Analýza makroprostředí**  Analýza obecného okolí podniku (můžeme se také setkat s názvem „analýza makroprostředí“) je analýzou, zabývající se vnějšími faktory, které mají vliv na podnik. Můžeme se setkat s takzvanou PEST analýzou, nebo její rozšířenou formou, analýzou PESTEL.   Zkratka PESTEL vychází z anglických názvů faktorů, jež je třeba sledovat, analyzovat a vyhodnocovat.  **Political Factors – politické faktory**  Politické faktory se týkají vládní politiky a mohou mít dopad namnohodůležitých oblastípro podnikání, jako je vzdělávání, zdraví občanů, kvalita infrastruktury a podobně.   * zákony, vládní agentury a nátlakové skupiny, které ovlivňují a omezují různé organizace a jednotlivce   + významná legislativní opatření ovlivňující obchod – legislativa v oblasti ochrany společností (nekalá soutěž, protimonopolní zákony), ochrana spotřebitele (falšování výrobků, klamavé značení, lživá reklama, klamné informace), ochrana zájmů společnosti proti nekalému obchodnímu jednání (daňové úniky – aféra s topnými oleji, úniky prostřednictvím hotelů a restauračních zařízení)   + změny ve vládních agenturách – vznik nových ministerstev a agentur na ochranu spotřebitele – Česká obchodní inspekce   + růst skupin veřejného zájmu – Rada pro reklamu, Agentura pro výzkum veřejného mínění apod.   **Economic Factors – ekonomické faktory**  Mezi ekonomické faktory patří např. úrokové sazby, daňové změny, hospodářský růst, fáze hospodářského cyklu, inflace, směnné kurzy a podobně.   * činitele, kteří ovlivňují kupní sílu spotřebitele a strukturu jeho výdajů:   + změny v příjmu - pokles reálných mezd v důsledku inflace, vysoké nezaměstnanosti a vysokých daní mají vliv na nákup levnějšího zboží a šetření peněz   + měnící se struktura spotřebitelských výdajů - větší část výdajů domácnosti tvoří výdaje na elektrickou energii, nájem, doprava, potraviny, ale i výdaje na rekreaci a využití volného času   + míra úspor a zadluženost - vývoj úrokových měr a spotřebitelského úvěru, úspory ve formě akcií, obligací, nemovitostí, pojistek   **Social Factors – sociální faktory**  Změny v sociálních trendech mohou mít dopad na poptávku po produktech podniku a dostupnosti a ochoty jednotlivců pracovat. Chování spotřebitelů není určeno jen jejich osobnostními vlastnostmi, ale je také ovlivňováno okolním prostředím. Je proto důležité brát v úvahu **demografické změny společnosti**, strukturu společnosti, náboženství atd.   * demografické trendy:   + růst světové populace - růst lidských potřeb, zejména potravin a přírodních zdrojů   + zmírnění porodnosti - znamená hrozbu pro dětský průmysl (výroba hraček a dětského ošacení) a příležitost pro taková odvětví, jako jsou hotely, letecké společnosti a restaurace, které těží z volného času volných párů a jejich cestování.   + stárnutí obyvatelstva - *děti* – rozvoj výrobků pro děti, speciální obchodní řetězce pro děti, *mladiství (10-19 let)* – módní oblečení, vysoké školy, kosmetika, *mladí dospělí (20-34 let)* – výroba nábytku, sportovní vybavení, *časný střední věk (35-49 let)* – vybavení domů, automobilový průmysl, oblečení, investice, zábava, *pozdní střední věk (50-64 let)* – stravování, cestování, odívání, rekreace, finanční služby, *důchodový věk (nad 65 let)* – rekreace, potraviny v menším balení, zdravotní péče. * další demografické trendy:   + proměny domácností - pozdější vstup do manželství, růst počtu pracujících matek, růst počtu bezdětných domácností, svobodní lidé, rozvodovost   + geografické přesuny - stěhování za zaměstnáním, vesnice x města, přesun ze středu města na předměstí   + vzdělanost obyvatelstva - stoupající poptávka po kvalitních výrobcích, knihách, časopisech a cestování   + rasový a náboženský vývoj - každá skupina má své specifické požadavky a nákupní zvyklosti * vliv společnosti na základní přesvědčení, hodnoty a normy   + základní kulturní hodnoty – většina lidí uznává práci, uzavření manželství, založení rodiny, výchovu dětí, přispívání na dobročinné účely. Tyto hodnoty jsou předávány z rodičů na děti a jsou posilovány společenskými institucemi, jako např. škola, církev, obchody, vláda. * mezi základní kulturní hodnoty patří:   + názory lidí na sebe samé   + názory lidí na ostatní   + názory lidí na organizaci – na firmy a jiné instituce   + názory lidí na společnost   + názory lidí na přírodu   + názory lidí na vznik člověka a vesmír (např. víra v Boha) * kulturní hodnoty dílčích skupin – skupin, které sdílejí stejné hodnoty – mladiství… * změna druhotných kulturních hodnot v průběhu času – vliv na styl účesů, odívání, sexuální normy a životní cíle, noví hrdinové, nové koníčky, symboly.   **Technological and Technical Factors – technologické a technické faktory**  Technologické a technické faktory jsou stále důležitější a významnější pro konkurence schopnost podniku. V dnešní době rychlého technologického a technického vývoje je nutné, aby podnik tento vývoj předvídal a nezaostával v něm oproti konkurenci.   * nová technologie vyjadřuje tvůrčí destrukci – automobily ničí železnici, televize poškozuje filmový průmysl, tranzistory průmysl elektronek atd. * každá nová technologie také vytváří významné dlouhodobé důsledky, které nelze vždy dobře předvídat (antikoncepční pilulky vedly ke vzniku menších rodin, k větší zaměstnanosti žen, k větším příjmům, výsledkem bylo zvýšení výdajů na cestování a zboží dlouhodobé potřeby).   + zrychlující se tempo technologických změn – pracuje se na mnoha nápadech současně a přitom se doba mezi vznikem nového nápadu a jeho realizací neustále zkracuje   + neomezené marketingové příležitosti – každou technologickou změnou může dojít ke vzniku nového trhu (dřív lidé neznali televizi, teď ji mají všichni, dřív lidé chtěli něco jíst, dnes je oblíbená zdravá výživa)   + výdaje na výzkum a vývoj – odlišné výdaje na výzkum z hlediska vlády, ale i podniků   + orientace na menší zdokonalení – vzhledem k vysokým nákladům na výzkum a vývoj se mnoho firem zaměřilo spíše na menší zdokonalování svých výrobků, místo toho, aby riskovalo vynaložení vysokých nákladů na velké inovace; mnoho firem se také spokojuje s kopírováním konkurenčních výrobků a na malá zlepšení vlastností a stylu svých výrobků   + rostoucí regulace technologických změn – uspokojení veřejnosti o tom, že nový výrobek je bezpečný – vliv zákonů na ochranu spotřebitele, kontrola léků, bezpečnosti automobilů, bezpečnost jaderných elektráren, výškových domů, rekreační zařízení v národních parcích, atd.   **Ecological Factors – ekologické faktory**  Na ekologii je momentálně kladen důraz. Různé země jsou členy různých organizací, v rámci nichž se zavazují k dodržování určitých norem a limitů v oblasti ekologie a ochrany životního prostředí. Pokud chce podnik podnikat na určitém trhu v určité zemi, musí se seznámit s tamními zákony, předpisy a vyhláškami a tyto posléze dodržovat. Pokud je podnik nedodržuje, vystavuje se tak možnému postihu a také jeho vnímání společností nebude kladné.   * + nedostatek surovin – omezené obnovitelné zdroje – lesy, potraviny; a omezené neobnovitelné zdroje – nafta, uhlí, zinek, stříbro, mají vliv na zvýšení nákladů   + zvýšené náklady na energii – ceny nafty a benzínu, využívání náhradních zdrojů energie – jaderná, solární, větrná – rozvoj alternativních zdrojů energie   + zvýšený stupeň znečištění – vliv průmyslové výroby na životní prostředí, znečišťování životního prostředí láhvemi, umělými hmotami   + měnící se úloha vlády při ochraně životního prostředí – aktivní úloha vlády – hledání materiálních a energetických problémů   **Legislative Factors – legislativní faktory**  Legislativní faktory jsou vztaženy k právnímu prostředí, ve kterém podnik působí. Toto prostředí je vytvářeno zpravidla státní mocí, případně municipalitami.  **Analýza oborového okolí podniku – Analýza mikroprostředí**  Oborové okolí podniku je tvořeno skupinou všech ostatních podniků, které produkují stejné nebo navzájem nahraditelné produkty či poskytují stejné služby. Jedná tedy o všechny podniky, jejichž produkty či služby mají takové množství stejných vlastností, že se uchází o stejné zákazníky.   Oborové prostředí obsahuje velmi mnoho různých složek, které působí na podniky v daném prostředí a vytváří tlak na rozhodování jejich manažerů.   Klíčové skupiny tvořící oborové prostředí podniku jsou tzv. 3C, tedy:  **Zákazníci**  Pro podnik je podstatné znát své zákazníky. Proto je důležité prvně definovat, kdo vlastně zákazníci jsou a jaké produkty či služby budou poptávat. Dále je také nezbytné vědět, jaká očekávání a požadavky budou zákazníci na produktu či služby klást. Analýza zákazníků by tedy měla být zaměřena na identifikaci zákazníků a faktorů, které ovlivňují jejich rozhodnutí nakupovat, demografické faktory, které vytvářejí změny v určitých kategoriích zákazníků a geografické faktory a geografické rozmístění trhů.   * cílový trh může být reprezentován jedním nebo více typy z následujících 5 typů spotřebitelských trhů:   + spotřebitelské trhy - jednotlivci a domácnosti nakupující zboží nebo služby pro osobní spotřebu   + průmyslové trhy – organizace, které nakupují zboží a služby pro výrobu jiných výrobků nebo pro zajištění jiných služeb za účelem dosažení zisku (popř. jiných cílů)   + překupnické trhy – organizace, které nakupují zboží a služby proto, aby je znovu se ziskem prodaly   + vládní a nevýdělečné trhy – vládní a nevýdělečné agentury, které nakupují zboží a služby proto, aby mohly zabezpečovat veřejné služby nebo proto, aby mohly toto zboží a služby poskytnout těm, kteří je potřebují   + mezinárodní trhy – kupující, kteří se nacházejí v zahraničí a mezi něž patří zahraniční spotřebitelé, výrobci, překupníci a vlády   **Dodavatelé**  Především pro výrobní podniky, ale i pro podniky poskytující služby, jsou dostupnost, kvalita a cenová politika důležitým faktorem. Pokud chce podnik obstát v konkurenci a uspokojit své zákazníky, musí, velmi zjednodušeně, nakupovat od dodavatelů co nejlevněji a v co nejvyšší kvalitě. Schopnost a pozice podniku při vyjednávání s dodavateli závisí mimo jiného i na velikosti, síle a postavení podniku na trhu. Při analýze faktorů souvisejících s dodavateli je třeba brát na zřetel dostupnost a náklady na materiál a meziprodukty, dostupnost a náklady na energie a dostupnost a náklady na pořízení.     * analýza nejbližších účastníků firmy, kteří ovlivňují její schopnost obsluhovat * dodavatelé tvoří podniky a jednotlivci produkující zdroje nezbytné pro zabezpečení výroby a služeb * pro rozhodování o koupi musí nákupní oddělení vypracovat specifikaci potřebných položek, vyhledat vhodné dodavatele a rozhodnout se pro takové, kteří nabízejí nejvýhodnější kombinaci: kvality,spolehlivosti dodávek, platebních podmínek, záruční doby a nízké ceny   Tržní zprostředkovatelé   * firmy, které pomáhají společnosti při marketingové komunikaci, prodeji a distribuci zboží k cílovým zákazníkům * např. obchodní zprostředkovatelé, firmy pro fyzickou distribuci, agentury marketingových služeb a finanční zprostředkovatelé   + obchodní zprostředkovatelé - obchodní firmy, které pomáhají najít zákazníky nebo s nimi uzavírat obchody. Obchodní zprostředkovatele dělíme na skupinu prostředníků a zprostředkovatelů. Prostředníci jsou maloobchodníci nebo velkoobchodníci, kteří nakoupí zboží s cílem jej znovu prodat za odměnu (tzv. marže). Zprostředkovatelé se nestávají majiteli zboží, pouze zprostředkovávají transakci za odměnu (tzv. provize)   + firmy pro fyzickou distribuci – skladovací a přepravní firmy, které pomáhají dostat zboží od dodavatele ke spotřebiteli   + agentury marketingových služeb – agentury marketingového výzkumu, reklamní agentury, marketingové poradenské agentury, odborné kurzy a školení, informační služby a databanky   + finanční zprostředkovatelé – banky, úvěrové společnosti a další firmy, které pomáhají financovat nebo jistit finanční rizika spojená s nákupem a prodejem zboží   **Konkurence**  Analýza konkurentů by měla být zaměřena především na zjištění jaká je současná pozice podniku vůči konkurentům, jak se konkurence vyvíjí a mění, v jaké fázi životních cyklů se nachází rozhodující výrobky daného odvětví, jaká je rentabilita odvětví vůči jiným srovnatelným odvětvím, zda vstupují noví konkurenti do oboru, dostupnost substitutů nebo jaká je strategie a postavení současných konkurentů.   * konkurenční prostředí nezahrnuje pouze další firmy, ale i řadu pohledů z hlediska kupujícího:   + konkurence v rámci značky   + konkurence mezi značkami   + konkurence v rámci výrobkové formy   + konkurence v rámci druhu   + konkurence v rámci přání (potřeby)   Dále je vhodné provést analýzu veřejnosti  **Veřejnost**   * veřejnost je skupina, která má skutečný nebo potenciální zájem i vliv na schopnost společnosti dosahovat svých cílů. Každá firma čelí několika důležitým skupinám veřejnosti:   + finanční veřejnost – finanční instituce, které ovlivňují schopnost získávat finanční prostředky   + sdělovací prostředky   + vládní veřejnost – vliv vývoje vlády, vládní postoje k otázkám bezpečnosti výrobku, pravdivosti reklamy apod.   + občanská sdružení – vliv spotřebitelských organizací, skupin na ochranu životního prostředí, menšinových skupin   + občanská veřejnost – vliv širší veřejnosti; lze ji ovlivnit např. půjčováním svých úředníků pro komunální záležitosti, příspěvky na charitativní účely, zřizováním systému pro vyřizování zákaznických stížností apod.   + interní veřejnost – zahrnuje motivaci, informování a pozitivní vliv na dělníky, úředníky, manažery i správní radu   Pro analýzu mikroprostředí – oborového okolí podniku běžně používáme Porterovu analýzu 5 sil. | |
|  | |
| Kontrolní otázky | |
| 1. V čem spatřujete největší rozdíly z pohledu demografických vlivů u generace X a Y, příp. Z? 2. Jak současná digitální revoluce (z pohledu technologického prostředí) ovlivňuje životní cyklus výrobků? 3. Jak současná digitální revoluce (z pohledu technologického prostředí) ovlivňuje chování podniků? 4. Kdo jsou tržní zprostředkovatelé a které pravděpodobně jako podnik pro svoji činnost využijete? | |
| Studijní úkoly a zadání pro samostatnou práci a samostudium | |
| 1. Zvolte si libovolný podnik, který dobře znáte a analyzujte dílčí prvky jeho makroprostředí a mikroprostředí. | |