

...vedení činnosti firmy a vnoany výběr strategií vedoucích k naplnění cílů, misi i vizí by mělo  
 t podloženo vypracováním situační analýzy. Ta je také prvním krokem marketingo-  
 strategického řízení, konkrétně jeho etapy plánování. Její podstatou je identifikace,  
 za a ohodnocení všech relevantních faktorů, o nichž lze předpokládat, že budou mít  
 a konečnou volbu cílů a strategií firmy.  
 rketingová situační analýza může být nahrazena marketingovým auditem nebo  
 ostikou.

## Situační analýza

**ni analýza (situation analyse)** je všeobecná metoda zkoumání jednotlivých složek  
 nosti vnějšího prostředí (makroprostředí a mikroprostředí), ve kterém firma pod-  
 řipadně které na ni nějakým způsobem působí, ovlivňuje její činnost, a zkoumání  
 ho prostředí firmy (kvalita managementu a zaměstnanců, strategie firmy, finanční  
 , vybavenost, historie, umístění, organizační kultura, image etc.), její schopnosti  
 y tvořit, vyvíjet a inovovat, produkovat je, prodávat, financovat programy (Jakubí-  
 005).

*se díváte na svět názory někoho jiného, zdá se být velmi zvláštní. Nevidíte ten samý  
 asný a živý, jako když se na něj díváte vlastníma očima. Některé věci se stávají  
 mnějšími a nápadnějšími, některé ustoupí nebo se samy změní; černá se může  
 it v bílou. Ale většinou je velmi zvláštní vidět svět očima jiného.*

(Earls, 2008, s. 246)

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

**ituační analýzy také bývá skryt pod označením 5C:**

- iny – podnik;
- orators – spolupracující firmy a osoby;
- ners – zákazníci;
- titors – konkurenti;
- e/context – makroekonomické faktory (analýza PEST).

**prostředí firmy může být provedena metodou 4C:**

- er – zákazník;
- y – národní specifika;
- ákladny;
- itors – konkurence.

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.

Analýza prostředí firmy, jak si dále ukážeme, může být provedena mnoha dalšími metoda-  
 mi. Kritickým bodem situační analýzy je rozhodnutí o problému širky a hloubky analýzy,  
 stejně jako o problému jejího trvání a kvality jednotlivých dílčích analýz.

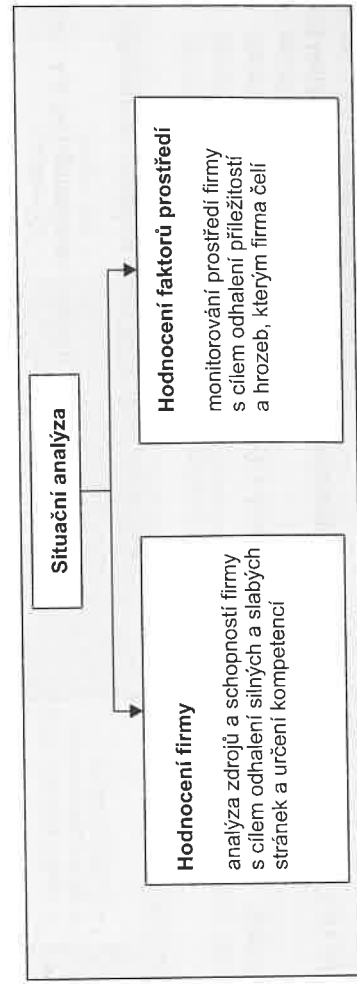
**Strategická situační analýza** je komplexní přístup k zachycení podstatných faktorů  
 ovlivňujících činnost firmy ve vzájemných souvislostech, jehož výsledky jsou podkladem  
 pro tvorbu návrhů možných strategií budoucího chování firmy.

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 předpokla-  
 dem kvality celého strategického procesu. Budou-li totiž její závěry povrchní, nepřesné  
 či jinak zkrácené, budou přijatá strategická opatření orientována jiným směrem, než by  
 bylo žádoucí.

**Marketingová situační analýza (marketing situation analysis)** zkoumá prostředí firmy, segmenty trhu,  
 konkurenci, odhad budoucí poptávky a prodejů.

**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 strategie-  
 kého marketingového plánu.

Marketingoví manažeři zpracovávají situační analýzu (viz obrázek 4.1), aby získali  
 informace potřebné pro navržení nových strategií nebo ke změně existující strategie.



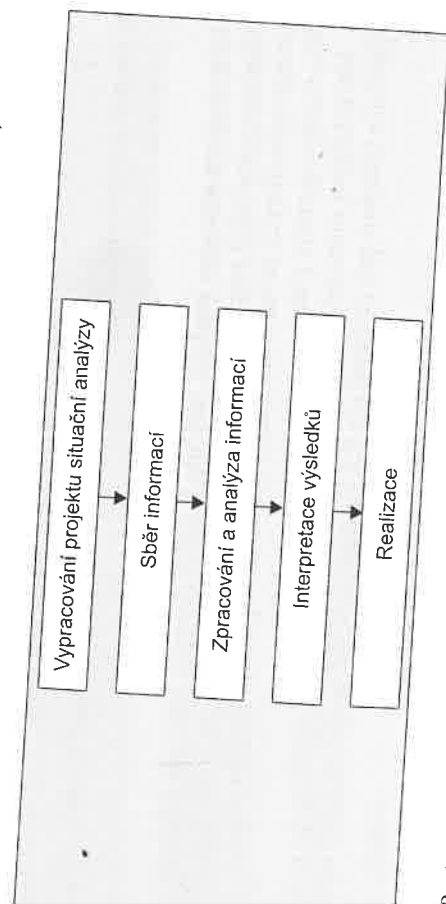
Obr. 4.1 Situační analýza

informační část, v jejímž rámci dochází ke sběru informací a jejich hodnocení. Informační část obsahuje:

- hodnocení vnějších faktorů (*external factors evaluation* – EFE) – vnějšího prostředí firmy (makroprostředí i mikroprostředí);
  - hodnocení vnitřních faktorů (*internal factors evaluation* – IFE) – vnitřního prostředí firmy;
  - maticí konkurenčního profilu (*competition profile matrix* – CPM).
- prognóza SWOT; matice SPACE (hodnotí se dvě externí a dvě interní dimenze z hlediska vlivu na firmu a její cíle); 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); interní-externí matice (vychází z hodnot získaných pomocí analýzy externích a interních faktorů).

**Zhodovací část**, v níž se objektivně hodnotí zvažované strategie, například maticí imitativního strategického plánování, a doporučují se případné změny.

realizace situační analýzy obsahuje následující kroky (viz obrázek 4.2).



Postup realizace situační analýzy

Analýza projektu situační analýzy sestává z:

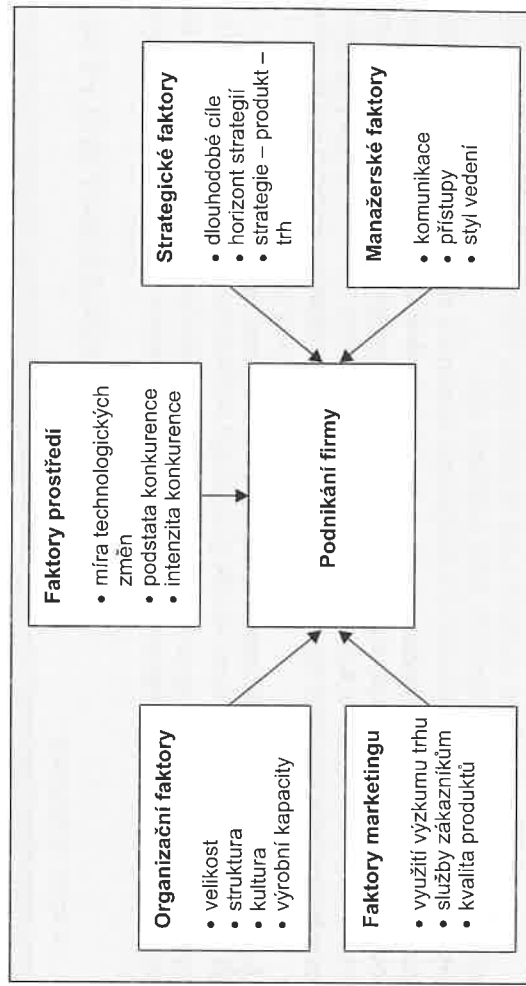
- analýzy problému, který vyžaduje zpracování situační analýzy;
- analýzy potřebných informací;
- určení typů informací a určení jejich zdrojů;
- metod sběru informací;
- způsobu zpracování a vyhodnocení informací;
- odpovědnosti;
- časového harmonogramu;
- rozpočtu.

## 4.2 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.

**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 firm na změny se podmínky prostředí je nutná k tomu, aby nejen přežily, ale také prosperovaly.

Prostředí firmy lze analyzovat různými způsoby. Někteří dávají přednost analýze, která je členěna na prostředí managementem firm 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 (viz obrázek 4.3).

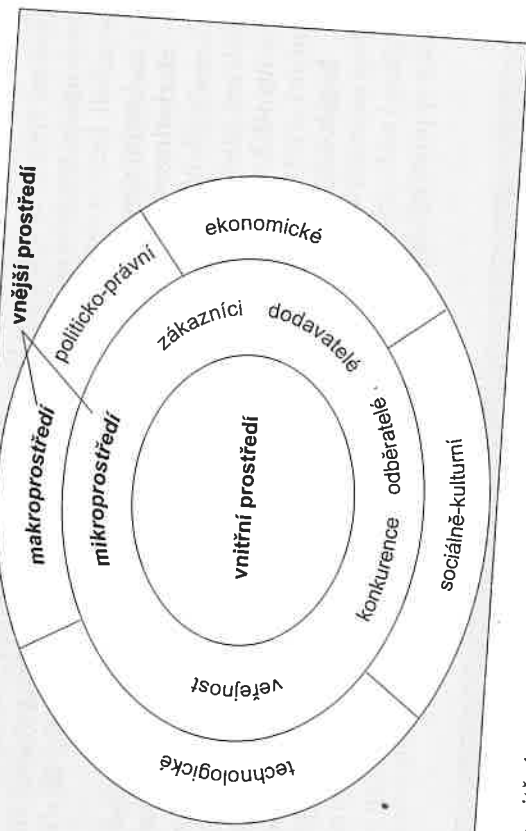


Obr. 4.3 Faktory prostředí ovlivňující konkurenční úsilí firmy  
Zdroj: Baker, Hart, 1989 – upraveno.

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;

Většina autorů publikací o marketingu používá členění podle Kotlera a Armstronga na vnější a vnitřní prostředí (viz obrázek 4.4). Jednotlivé složky marketingového prostředí jsou propojeny (roviny, vrstvy i faktory).



4.4 Vnější a vnitřní prostředí firmy

r a Armstrong (2001) a také Kotler a Keller (2013) upozorňují na to, že je třeba, aby firmě byly schopny analyzovat prostředí dokazaly odlišit módní výkyvy/výstřelky od trendů a megatrendů: **vnitřní výkyvy/výstřelky** jsou jevy nepředvídatelné, krátkodobé, bez sociálních, ekonomických a politických konsekvencí;

**vnitřní výkyvy/výstřelky** jsou jevy nepředvídatelné, krátkodobé, bez sociálních, ekonomických a politických konsekvencí; **vnitřní výkyvy/výstřelky** jsou jevy nepředvídatelné, krátkodobé, bez sociálních, ekonomických a politických konsekvencí; **vnitřní výkyvy/výstřelky** jsou jevy nepředvídatelné, krátkodobé, bez sociálních, ekonomických a politických konsekvencí;

## Vnější prostředí

**vnitřní výkyvy/výstřelky** jsou jevy nepředvídatelné, krátkodobé, bez sociálních, ekonomických a politických konsekvencí; **vnitřní výkyvy/výstřelky** jsou jevy nepředvídatelné, krátkodobé, bez sociálních, ekonomických a politických konsekvencí;

Vnější prostředí, v němž organizace působí, se mění rychleji, než předpokládají standardní manažerské postupy. Běžnou manažerskou strategií je adaptace organizace na očekávaný dlouhodobý vývoj prostředí, ale velká volatilita – například u cen komodit, jako je třeba ropa, anebo u směnných kurzů – vyžaduje úplně nové přístupy. Je zapotřebí adaptovat způsob fungování firem na volatilitu prostředí. Obecně řečeno, pojem optimalizace ztrácí na významu, zatímco klíčovou se stává schopnost rychlé reakce. (Významné manažerské trendy. Moderní řízení, říjen 2011, s. 51)

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

### 4.2.1.1 Makroprostředí

**Marketingové makroprostředí** zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které firma svými aktivitami nemůže nebo jen velmi obtížně může ovlivnit.

Proč se raději dívat na makroprostředí jako na prostředí obtížně ovlivnitelné než je chápat jako neovlivnitelné? Praxe prokazuje, že například i některá ustanovení zákonů, pokud nevyhovují určité situaci, lze změnit. Změny nedocílí obvykle firma svou vlastní iniciativou, ale prostřednictvím svazů, asociací, společenství apod. Důležitou aktivitou je zde lobbování na správných místech, tj. v poslanecké sněmovně aj., a to nejen v rámci státu, ale i na úrovni určitého seskupení, např. Evropské unie.

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.

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.



notných měst, ale je také zapotřebí sledovat trendy v oblasti demografie a příjmu.

**Zdroj:** (VB). *Moderní řízení, září 2012, s. 14–15.*

tky, respektive informace pořízené z analýzy makroprostředí se využívají při tvorbě ú vývoje okolí podniku. Metodou scénářů vývoje prostředí mohou manažeři pod- imulovat jednotlivé varianty vývoje vnějšího prostředí a určit jejich případný vliv tegtii.

**Pro zpracování analýzy makroprostředí se používá metoda MAP – monitor (monitorovat), analýze (analyzovat) a predict (předpovídat).**

## 2 Mikroprostředí

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

**Je nutné analyzovat samotné odvětví.** Při analýze odvětví se sledují jeho základní teristiky, tj. velikost a růst trhu, fáze životního cyklu, nároky na kapitál, vstupní pní bariéry apod. Určuje se také struktura odvětví, které může být:

rizované – mnoho malých podniků;

solidované – několik málo silných podniků.

v každém odvětví se samozřejmě neustále mění. Faktory, které mají největší vliv, vají změnotvorné síly. Nejčastěji to bývají změny v dlouhodobé míře růstu odvětví, kazníci, vývoj technologie, nové formy marketingu, rostoucí globalizace apod. Při je zapotřebí vytýpat nanejšv čtři nejdůležitější faktory, určit jejich možný do- podnik a vytvořit odpovídající strategie, které na ně budou reagovat (Kislingerová, 2005, s. 95).

*v si nesmíte myslet, že se nacházíte ve stagnujícím oboru. Neexistují stagnující , existují stagnující manažeři, kteří bezmyšlenkovitě akceptují to, co považují za é ostatní.*

(Hamel, in: Förster, Kreuz, 2007, s. 68)

**Mikroprostředí lze zařadit:** partnery (dodavatele, odběratele, finanční instituce, po- ; dopravce atd.), zákazníky, konkurenci, veřejnost (ovlivňovatele) aj. inost se člení na finanční veřejnost, vládní veřejnost, místní veřejnost, občanská í a organizace, všeobecnou veřejnost, sdělovací prostředky a vnitřní veřejnost inance).

telka s Vávrou (2007) člení marketingové mikroprostředí na vertikální a horizon-

## Vertikální marketingové mikroprostředí:

- dodavatelé;
- firma;
- obchodníci;
- zákazníci.

**Poznámka:** *Vhodnější se jeví na místo obchodníků zařadit distributory, mezi něž jsou obchodníci zařazeni (viz další text).*

## Horizontální marketingové mikroprostředí:

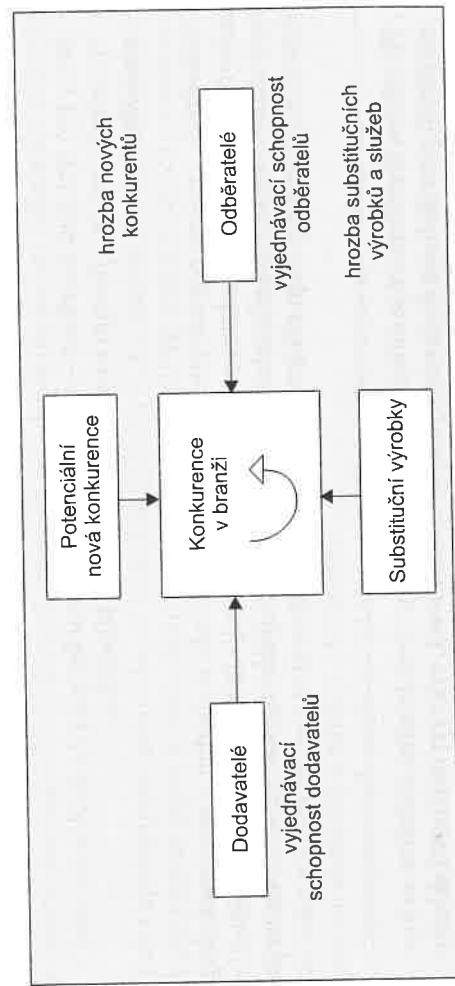
- konkurence;
- firma;
- veřejnost.

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 odběra- telů a dodavatelů, substitučním zbožím a potenciálními novými konkurenty. Těchto pět konkurenčních faktorů je zachyceno v Porterově modelu pěti sil (viz obrázek 4.5). Jsou to:

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“.



**Obr. 4.5 Porterův model pěti sil**  
**Zdroj:** Porter, in: Meffert, 1996, s. 148.

a vyhodnocuje:

k velkým vliv mají tyto faktory (síly) na její činnosti; k se bránit vůči těmto silám.

dy se k nim přidává ještě šestá síla v podobě tzv. komplementářů, které představují tví na sobě navzájem závislá (tzv. Groeuv model).

**odavatelé** jsou firmy, organizace i jednotlivci, kteří firmám poskytují zdroje potřebné ýrobu a produkci služeb. Každá firma má mnoho dodavatelů. Dodavatelé se člení do ých kategorií, např. dodavatelé vstupů do výrobního procesu (materiálů a surovin, gie a paliv, polotovarů, dílů a součástek, technologií, informací, pracovních sil), do- telé, respektive poskytovatelé služeb (finanční instituce, pojišťovny, právní kanceláře, umné agentury, reklamní agentury apod.) a dodavatelé dalších zdrojů (vybavení ovíš aj.).

pěch firmy do velké míry závisí právě na dodavatelích. Proto je důležité, aby věnoval rnost jejich výběru a stanovila si kritéria, podle kterých je bude hodnotit.

**my obvykle při analýze dodavatelů zajímá jejich postavení na trhu, úroveň ality, komplexnost, certifikace, včasnost a spolehlivost dodávek, zkušenosti, anční zajištění, ceny a kontraktační podmínky, inovační potenciál, technolo- ká pružnost aj.**

uvivlosti s dodavateli vyvstává otázka využití nákupního marketingu, který v praxi ůch firem stojí na okraji zájmu, ale zkušenosti ukazují, že je více než potřebný. Podstata pního marketingu spočívá v chápání dodavatelů jako specifických zákazníků firmy. ě jako je nutné dobře poznat stávající a potenciální zákazníky, je třeba analyzovat ající a potenciální dodavatele.

**istributoři** jsou firmy, organizace a jednotlivci, kteří vstupují mezi výrobce zboží tudenty služeb) a zákazníky. Jedná se o:

my pro fyzickou distribuci – skladovací a přepravní firmy;  
rostředkovatele – firemní zástupce vyhledávající zákazníky;  
chodníky.

**odníci**, v našem případě obchodní mezičlánky, často rozhodují o tom, které zboží stane k zákazníkovi a které ne. Výrobní firmy, ale také firmy, které produkují služby, zují potřeby a požadavky obchodních mezičlánků, průběh jejich rozhodování, prak- přístup ke konečným zákazníkům (více viz kapitola 9).

výběru distributorů je důležité sledovat náklady, cenu, kvalitu, stabilitu, ochra- zboží; pravidelnost dodávek, rychlost, spolehlivost, výkvy; možnosti sklado- ní a dopravy; merchandising a další.

**Zákazníky** 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).

Připomeňme, že představiteli zákazníků jsou spotřebitelé, výrobci, obchodníci, stát a zahraniční zákazníci. Jejich motivace ke koupi se liší.

**Nikdo nemůže s jistotou předvídat chování zákazníka, to, jak bude reagovat v kon- krtní situaci. V nákupním rozhodování chování zákazníka přirovnáváme k mode- lu černé skříňky. Na základě změny vstupů pozorujeme změnu chování zákazníka. Pro firmy jsou důležité loajální zákazníci.**

Ponekud jiný postoj zastává Mark Earls (2008, s. 249), který říká, že „nejcennější zákazník není ten, který utratí nejvíce, nebo ten, kdo je k nám „nejloajálnější“. Pokud byste měli dát nějakému zákazníkovi přednost, hledejte toho, kdo má největší vliv na své druhy.“

Firmy, organizace i jednotlivci by mělo zajímat chování davu. Velká část našeho chování je výsledkem působení ostatních lidí, protože jsme nadměrně společenský druh (Earls, 2008, s. 12).

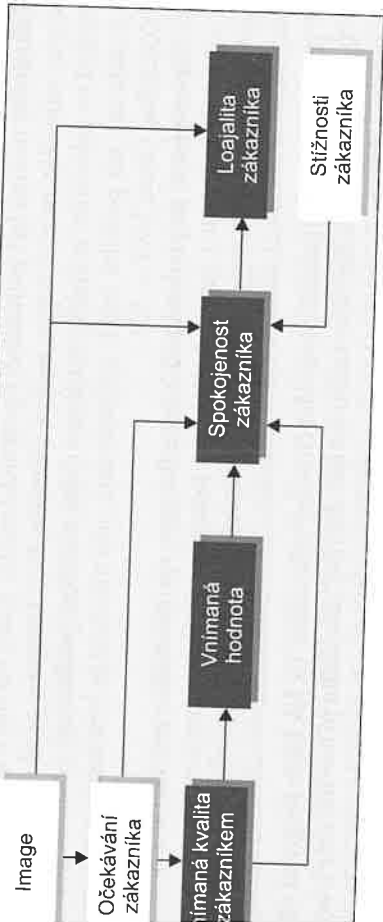
Analýza zákazníků poskytuje odpovědi na celou řadu otázek týkajících se produktů a trhů. Mezi faktory, které jsou zjišťovány, patří odhadované roční nákupy, růst prodeje, demografické a socioekonomické faktory zákazníka, geografická koncentrace, kupní motivy, informace o nákupním rozhodování aj. Zákazník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

Index spokojenosti zákazníka – v Evropě se používá ECSI, který je dán čtyřmi hypotetickými proměnnými. Každá z nich je determinována určitým počtem dalších proměnných (viz obrázek 4.6).

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 zákazníci každé společnosti je možné rozdělit do tří skupin: příznivci (*promoters*), pasivní (*passives*) a odpůrci (*detractors*).

Spokojenost zákazníka je vyjádřena modelem zachyceným na obrázku 4.6.



6 Model spokojenosti zákazníka  
Foret, Stávková, 2003.

– souhrnná hypotetická proměnná vztahu zákazníka ke značce firmy nebo produktu. Představuje základ spokojenosti zákazníka.  
**Čekání zákazníka** – představa o produktu, kterou má individuální zákazník. Očekávání dimínena zkušenostmi, informacemi, prostředím a vlastní osobností.  
**vnější kvalita zákazníkem** (vnější kvalita) – týká se nejen samotného produktu, ale všech doprovodných služeb souvisejících s jeho dostupností.  
**vnější hodnota** – je spojena s cenou produktu a se zákaznickem očekávaným užítkem.  
**vnější spokojenost zákazníka** – subjektivní pocit člověka o naplnění jeho očekávání.  
**vnější loajalita zákazníka** – důsledek nerovnováhy výkonu a očekávání.

Spokojenost je velmi důležitým faktorem, podmiňujícím marketingové možnosti firmy.

*Marketingová koncepce tvrdí, že k dosažení úspěchu musí firma poskytnout vyšší hodnotu a uspokojení pro zákazníka než konkurence. Proto musí marketingoví specialisté něco více než jen přizpůsobit se potřebám cílových zákazníků. Musí také získat určitou výhodu tím, že svou nabídku pevně umístí v myslech zákazníků v porovnání s konkurencí.*

(Kotler, Jain, Maesincee, 2007, s. 133)

Proto zjišťují, kdo je jejich konkurentem, kdo by se jím mohl stát, jak silný je konkurenční oblastí je pro firmu konkurentem, jaké jsou jeho cíle, strategie, silné a slabé stránky konkurentem nejsou jen firmy produkující stejné zboží či služby pod jinou značkou.

Marketing se provádí podle:

– úrovně hlediska (rozsahu konkurenčního působení);  
 – stupně nahraditelnosti produktu v konkurenčním prostředí;  
 – počtu výrobců (prodejců) a stupně diferenciací produkce;  
 – stupně organizovanosti a propojitelnosti výrobců do aliancí.

## Členění konkurence z teritoriálního hlediska:

- globální;
- alianční;
- národní;
- meziodvětvová;
- odvětvová;
- komoditní.

Firma by se neměla jednostranně zaměřovat na konkurenci, která působí v její blízkosti, ale také by měla vyhledávat „vzdálenější“ konkurenty, kteří by jí mohli ohrozit.

**Členění konkurence z hlediska nahraditelnosti produktu v konkurenčním prostředí** (čtyři úrovně nahraditelnosti):

1. konkurence značek;
2. konkurence odvětvová;
3. konkurence formy;
4. konkurence rodu.

**Členění konkurence z hlediska počtu výrobců (prodejců) a stupně diferenciací produkce:**

- čistý monopol;
- oligomonopolie;
- monopolistická konkurence;
- dokonalá konkurence.

**Členění konkurence z hlediska stupně organizovanosti a propojitelnosti výrobců do aliancí:**

- monopol;
- kartel;
- syndikát;
- trust.

Pro firmu je důležité zjistit, jak si stojí na trhu v rámci svého konkurenčního úsilí, tj. analyzovat konkurenci podle předem zvolených kritérií.

**Možná kritéria analýzy konkurence:**

- finanční zdroje;
- strategické cíle;
- celkové disponibilní zdroje;
- výše zisku;
- tržní obrat;
- marketingová koncepce;
- tržní pozice;

Kotler, Jain a Maesincee (2007) členi verejnosť do seštin skupin a to na základe verejnosti, občanské iniciatívy, miestnej komunity a občany, širší verejnosť, média, vládni inštitúcie, občanské iniciatívy, miestni komunita a občany, širší verejnosť, zaměstnanec.

V oblasti marketingu se často setkáváme s pojmem *stakeholders*. Jedná se o různé zájmové skupiny, které mají zájem na tom, aby firma prosperovala.

**Analýza stakeholders** je analýzou zaměřenou na zmapování zájmů významných skupin, které jsou přímo nebo nepřímo zainteresované na chodu firmy.

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).

**K sumarizaci výsledků analýz faktorů vnějšího prostředí se používá technika ETOP (environmental threat and opportunity profile).**

Na analýzu faktorů vnějšího prostředí navazuje analýza vnitřního prostředí, analýza schopností a zdrojů firmy.

### 4.2.2 Vnitřní prostředí

Vnitřní prostředí firmy zařazují Kotler, Jain a Maesincee (2007), Boučková a kol. (2003) a další do faktorů mikroprostředí. Fotr a kol. (2012) člení celkové prostředí firmy na dvě části, a to na externí, do kterého zahrnují makroprostředí a mezoprostředí, a na interní, resp. mikroprostředí. Z uvedeného stručného přehledu vyplývá, že v členění prostředí existuje nejednotnost, což už bylo uvedeno i v předchozích kapitolách.

Vnitřní prostředí firmy tvoří zdroje firmy a schopnosti disponibilní zdroje využívat. Vnitřní prostředí se vztahuje na faktory, které mohou být podnikem přímo řízeny a manažery ovlivňovány.

Analýza vnitřního prostředí směřuje k identifikaci zdrojů a schopností podniku, re-spektive strategické způsobilosti, kterou musí podnik mít, aby byl schopen reagovat na kroky a příležitosti vznikající nepřetržitě v jeho okolí.

Komplexně pojatá analýza vnitřních zdrojů a schopností směřuje k určení specifických předností podniku (klíčových kompetencí) jako základu konkurenční výhody.

K zhodnocení vnitřního/interního prostředí lze využít **metodu VRIO**. Je zaměřena na **zdroje firmy**, které člení na fyzické (technologické vybavení, výrobní plochy), lidské (sociální klima, počet a struktura pracovníků, proinovační prostředí), finanční (disponibilní kapitál, rentabilita provozu, likvidita) a nehmotné (know-how, licence, patenty, technologie, image, znalost trhu). Účinnost těchto zdrojů se pak posuzuje podle následujících kritérií:

- hodnotnost (*value*);
- vzácnost (*rareness*);

u povu,  
firmy;  
oznící;

íl na povědomí zákazníků;  
íl na oblíbené produktů u zákazníků;  
ry podnikání;  
bní kapacity;  
nologická úroveň;  
ační schopnost;  
bilita;  
ita managementu;  
fikace pracovníků;  
orná konkurenční výhoda aj.

a se doporučuje provést analýzu každého z jejich hlavních konkurentů, identifikovat ně a slabé stránky, ty porovnat s vlastními silnými a slabými stránkami a tak určit tní přednosti a slabiny ve vztahu k jednotlivým konkurentům. K tomuto účelu je využít sémantického diferenciálu. Další možností, jak postupovat, je vypracovat onkurentů, který bude sledovat výkon konkurence (obrat, podíl na trhu, zisk, ná-t investice, využití výrobní kapacity aj.), identifikovat cílové skupiny konkurence, egii, silné a slabé stránky.

*s sledováními konkurence skutečně pod kontrolou své rivaly? Neboť denně vstupují dříve nevidané technologie a nevy počitatelní konkurenti, kteří se polybují mimo pole našeho sledování konkurence.*

(Förster, Kreuz, 2007, s. 60)

*e se čas stal konkurenčním faktorem číslo jedna, musíme slyšet trávu růst. Kdo a ověřené poznání, může se tak nanějvýš prát s ostatními loudaly o drobky spadlé*

(Gates, in: Förster, Kreuz, 2007, s. 61)

dě provedené analýzy konkurence Kotler (Tomek, 1998, s. 114 - upraveno) roz-sledující typy konkurentů:

- rent následovatel** - sleduje konkurenci a využívá všech svých schopností ke renčnímu boji;
- konkurent** - nereaguje ani rychle, ani výrazně na aktivity ostatních konkurentů;
- vý konkurent** - reaguje jen na některé aktivity svých konkurentů;
- rent tygr** - reaguje rychle a rozhodně na jakoukoliv formu ohrožení.

t je jakákoli skupina, která má skutečný nebo potenciální zájem na schopnostech áhnout jejich cílů, případně má na ně vliv (Kotler, Jain, Maesincee, 2007, s. 134). ost se člení obvykle do tří skupin, a to na 1. obecnou veřejnost, 2. místní komunitu é iniciativy, 3. spotřebitelská hnutí a vládu.



opnost organizační struktury firmy těchto zdrojů využít (organization).

aturě se často setkáme s analýzou vnitřního prostředí pomocí pěti „M“: men (práce), (financování), machinery (vybavení), minutes (čas), material (výrobní faktory). alýzu schopnosti podniku slouží nástroje jako finanční analýza, hodnototvorný a portfolio analýza.

gická aktiva jsou to, co firma vlastní: značka, patenty, infrastruktura, talenty, áze zákazníků.

dní otázka: jak bychom mohli využít existující aktiva k tvorbě nové hodnotové ky pro zákazníka?

gické klíčové procesy jsou to, co lidé dělají.

dní otázka: Co jsou naše klíčové procesy, kde se tvoří hodnota pro zákazníka a pro

(Chal, 2011, s. 25)

kompetence“, někdy také „klíčové faktory úspěchu“, představují souhrn schop- chnologií, které určují schopnost podniku přežít a prosperovat a nadprůměrně k hodnotě vnímané zákazníkem. Co umí firma skutečně dobře? V čem je lepší než ace? V čem si vybudovala konkurenční náskok, který jí hned tak někdo nesebere?

1892 vybudoval Ludwig Moser vlastní sklářskou huť a soustředil se na výrobu ekologicky b bezolovnatého křišťálu, který se taví dodnes.

innost Moser, a. s.

klíčovými kompetencemi jsou schopnost rychle jednat, uspokojovat potřeby zákazníků, ní na trhu a nechat naše distribuční kanály financovat z cizích zdrojů.

ě hodnoty

ooskytuje zákazníkům a uživatelům jedinečný estetický prožitek, který v sobě spojuje ovou hodnotu s vysokou hodnotou užítinou:

<b>Obsah</b>	Věhlas sklárny Moser je od samého počátku založen na rukodělném umění mistrů sklářů, brusičů a rytců. Každé vytvořené dílo je jedinečné a vyžaduje precizní zvládnutí celého procesu ruční výroby krok za krokem. Taje uměleckých a řemeslných dovedností se předávají tradičně z generace na generaci. Být mistrem ve sklářně Moser znamená být světově uznávaným odborníkem ve své profesi. Jsme nejlepší ve svém oboru. Svého mistrovství dosahujeme neustálým zlepšováním.
<b>ginalita</b>	Každé křišťálové dílo Moser je originál díky svému designu a zpracování. Možnost realizovat své návrhy z českého křišťálu jedinečné kvality a nezaměnitelných barev v mistrovským provedení sklářů Moser vyhledávají výtvarníci a designéři z celého světa. Díky této spolupráci vznikají limitované kolekce či unikáty originálního designu s vysokou uměleckou a užitnou hodnotou. Nasloucháme svému okolí a otevřeně reagujeme na jeho podněty.

<b>S Styl</b>	Luxusní nápojové soupravy, interiérové doplňky v osobitých tvarech, umělecké rytiny, to vše v charakteristických barvách Moser, jsou díla právem považovaná za symbol krásy a kvality. Křišťál Moser svou nadčasovou uměleckou a užitnou hodnotou vytváří nezaměnitelný životní styl a je i výhodnou investiční příležitostí. Plníme to, co slíbíme. Raději slíbujeme méně a plníme více.
<b>E Exkluzivita</b>	Manufakturu Moser založil v roce 1857 v Karlových Varech vynikající rytec a obchodník Ludwig Moser. V krátké době po otevření sklárny se stal císařským dvorním dodava- telem. Luxusní křišťál Moser je pro svou výjimečnost a krásu používán již více než sto padesát let ve významných domech a palácích panovníků, státníků a vlád. Moser je rovněž vyhledáván osobnostmi, které určují trend luxusního životního stylu. Tvoříme výjimečný výrobek trvalé hodnoty. Na světovém trhu zaujímáme přední pozici.
<b>R Renomé</b>	Křišťálová díla Moser se stala díky své jedinečné krásě, kvalitě a důvěryhodnosti značky Moser symbolem uznání a ocenění výjimečných osobností celého světa. Našími výrobky přinášíme radost zákazníkům a všem milovníkům jedinečné krásy. Svou prací děláme radost sobě.

**Klíčové hodnoty z pohledu vlastností a dovedností zaměstnanců – firemní kultura**

	<b>Obsah</b>
<b>M Mistrovství</b>	Trvalé zlepšování procesů a výkonů. Kompetentnost. Profesionalita na každé pozici. Orientace na zákazníka (i vnitřního).
<b>O Originalita</b>	Komunikativnost. Partnerské myšlení. Ochota ke sdílení znalostí informací a zkušeností. Týmová spolupráce. Schopnost se domluvit, vyslechnout připomínky, upříednostnit zájem celku. Respektovat spolupracovníky jako originální osobnosti.
<b>S Styl</b>	Důslednost. Plnění dohod. Schopnost rozhodnout a nést za své rozhodnutí odpovědnost. Trvalé rozvíjení důvěry. Vysoká kvalita odváděné práce na všech pozicích.
<b>E Exkluzivita</b>	Předvídatavost. Inovativnost. Kreativita.
<b>R Renomé</b>	Positivní přístup. Kontinuální vzdělávání. Loajalita. Vysoká motivovanost. Kolegialita.

**Klíčové kompetence**

Profesionalita

Flexibilita

Loajalita

**Zdroj:** Poskytnuto společností Moser, a. s., a zveřejněno s jejím souhlasem.

Základním předpokladem pro uplatňování klíčových kompetencí je jejich poznání a ak- ceptování zákazníkem. To znamená, že mezi firmou a zákazníkem je oboustranný vztah založený na poznání kompetencí, které zákazník vyžaduje. Každá organizace disponuje klíčovými kompetencemi. Častým problémem je, že je neobjeví, není schopna je využít, rozvíjet a vytvářet (Zuzak, 2011, s. 105). Současně s pojmem „klíčové kompetence“ vznikl pojem „metakompetence“. Metakompetence je kompetence, která vede k dosažení kom- petencí.

**Cílem analýzy vnitřního prostředí** je porozumět schopnostem firmy produkty vyvíjet, vyrábět, prodávat, poskytovat služby a posoudit zdroje firmy (posouzení provádí vedení firmy nebo externí experti). Na jejím základě jsou identifikovány silné a slabé stránky firmy.

**K sumarizaci výsledků analýz faktorů vnitřního prostředí se používá metoda SW a metoda SAP (strategic advantages profile).**

## Opportuniti společnosti

mohou:  
internet jako mocný informační a prodejní kanál;  
žádat úplnější a bohatší informace o trzích, zákaznících, potenciálních zákaznících  
internetech;  
sociální média a jejich pomocí zvýraznit sdělení značky;  
sdělovat komunikaci mezi spotřebiteli;  
t reklamy, kupony, vzorky a informace zákazníkům, kteří si je vyžádali nebo k jejich  
udělili společnosti souhlas;  
zákazníky v pohybu díky mobilnímu marketingu.

ti mohou:  
a prodávat individuálně diferencované zboží;  
alovat svůj nákup, získávání pracovníků, školení i externí komunikaci;  
t a zrychlit komunikaci mezi svými zaměstnanci využitím internetu jako firemního  
u;  
ou nákladovou efektivitu, pokud se naučí šikovně využívat internet.

**Zdroj:** Kotler, Keller, 2013, s. 44–47.

## dikce vývoje prostředí

závažnou součástí situační analýzy je predikce budoucího vývoje prostředí.  
ypřítomné konkurenci vítězí ten, kdo nejlépe dokáže předvídat další vývoj.

**o budoucnosti jsou pro rozhodování topmanagementu životně důležité,  
ě odhadne budoucnost a nesprávně ji promítne do svého rozhodování,**

eboli predikce budoucího vývoje prostředí je základem tvorby vizí, strategicko-  
strategií, jedním z výchozích předpokladů strategického plánování.  
ývoje se zabývá mnoho institucí.

**bal Trends 2030: Alternative Worlds, vydaná americkou National Intelligence  
IC) v prosinci 2012**

epředstavuje ani tak prognostický materiál, jako spíše rámec k uvažování o nových  
h v příštích patnácti až dvaceti letech.  
ých let 21. století bude jiný než ten dnešní. „Materiálem, ze kterého budou utkána  
ilétí, jsou čtyři ‚megatrendy‘ a šest tzv. *game changers*.“

Hlavní trendy, které budou utvářet svět v příštích dvaceti letech, mají být tyto:

**Individualizace** (*individual empowerment*). Potenciál pro větší iniciativu jednotlivců a malých skupin poroste:

- větší šance na vyřešení některých dosud neřešitelných problémů;
- zvýšené nebezpečí teroristických útoků;
- zvýšení nejistoty vzhledem k většímu boji o pracovní příležitosti;
- snížení počtu těch, kteří žijí v naprosté chudobě;
- rozšíření „globální“ střední třídy;
- očekávané změny v poptávce po spotřebním zboží;
- sociopolitické změny;
- vzestup nacionalismu aj.

**Mocenské posuny.** Vyšší míra individualizace a přesunu moci na neformální síte budou mít dramatický dopad:

- poroste vliv „nezápadních zemí“;
- poměrně rychlé změny v jednotlivých zemích;
- politika bude složitější;
- významná role technologií a schopnost zpracovávat „big data“ a těžit z nich potřebné informace;
- vyšší státní regulace vůči „nekalé činnosti“.

**Měníci se demografické vzorce.** Počet obyvatel na světě v roce 2030 dosáhne zhruba 8,3 miliard:

- mění se věková struktura (stárnutí populace);
- rostoucí urbanizace;
- migrace;
- vyspělé země mohou být nuceny ke zvyšování daní.

**Potraviny, voda, energie:**

- nárůst počtu obyvatel zvýší poptávku po potravinách o 35 %, po energii o 50 %;
- téměř polovina světové populace bude žít v oblastech ohrožených nedostatkem vody;
- chudé země závislé na dovozu potravin;
- Čína a Saúdská Arábie budou investovat do nákupu zemědělské půdy v zahraničí;
- nové nekonvenční zdroje energie a nové metody těžby ropy a plynu v Severní Americe.

Do vývoje mohou zasáhnout i více či méně nečekané události, které jej mohou radikálně ovlivnit. Studie uvádí, že šest *game changers* jsou často označovány jako „černé labuť“, z nichž většina má spíše rozvratný charakter a negativní dopad.

**Zdroj:** *Globální trendy 2030. Moderní řízení, únor 2013, s. 68–69.*

Dlouhodobé prognózování v prvé řadě hodnotí, co se stane v okolním prostředí a jaký to bude mít vliv na firmu, pokud se významným způsobem nezmění její stávající strategie.

Obvykle se vypracovávají tři typy prognóz:

1. prodeje;
2. vývoje techniky a technologií;
3. lidských zdrojů.

Prognóza bývá ovlivněna řadou makroekonomických, politických, mezinárodních, průmyslových, konkurenčních, výrobních a dalších trendů.

u faktory ovlivňující prognózy jsou považovány:

- ekonomická stabilita, sociální trendy;
  - demografická úroveň;
  - politická a fiskální politika vlády;
  - technologická inovativnost, produktivita a národní důchod;
    - konkurenční prostředí.

4.2 jsou uvedeny některé z nejčastěji používaných metod prognózování.

#### Metody prognózování

metody	Subjektivní metody	Metody technologického předvídání
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ trendy a cykly</li> <li>▪ analýza</li> <li>▪ statistické modely</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ subjektivní odhad</li> <li>▪ pravděpodobnosti</li> <li>▪ delfská metoda</li> <li>▪ hodnocení prodeje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ morfologický výzkum</li> <li>▪ extrapolace technologických trendů</li> </ul>

nejdůležitějších úkolů marketingu při přípravě vstupů je prognózování poptávky. Poptávky se provádějí v průběhu plánovacího cyklu a jsou základem pro strategii marketingu. „Prognózování poptávky nemůže nikdy být zcela spolehlivé. Čím dříve se pouze snaží co nejpřesněji a s největší pravděpodobností kvantifikovat, tím lépe v budoucnosti“ (Majaro, 1996, s. 72).

#### Prognózování poptávky

**Metody:** expertizy, intuice (expertní odhady managementu firmy a delfská metoda odvozená na principu intuice), brainstorming, psaní scénářů aj.  
**Metody:** analýza časových řad, metody rozboru příčin, predikční modely, extraj. Kvantitativní metody propočítávají budoucí vývoj na základě dat z minulosti. Čím dříve se ke střednědobým prognózám v dlouhodobě stabilním prostředí.

*děť vývoj řady ukazatelů, například kurz koruny, eura, dolaru nebo burzovních a několik čtvrtletí dopředu je principiálně nemožné. Existují pro to dva důvody. Prvním je, že mnoho procesů, s nimiž se v ekonomickém či obchodním životě setkáváme, má náhodný charakter, což znamená, že i malé změny výchozí pozice mohou vyvolávat rozdíly. I v případě, kdy známe 99 % faktorů, jež určují vývoj ovlivňují, si nemůžeme být jisti, zda zbylé procento, které neznáme, vývoj neovlivní zcela nepředvídatelným způsobem. Znalost všech podmínek či souvislostí je však nemožná. Druhým faktorem souvisí s tím, že ekonomický systém je „reflexní“. To, co se stane, závisí totiž na tom, jak se lidé chovají. Tak například předpověď vývoje kurzů akcií či měn je proto, že předpověď samotná tyto kurzy ovlivní.*

(Urban, 2011, s. 28–29)

prognostických úkolů sehrává důležitou roli i intuice. Pokud je podporována subjektivními vstupů, je předpověď mnohem věrohodnější, než pokud se spoléhá pouze na objektivní.

V ekonomice platí známá pravda, že to, co se očekává, se skutečně stane. Očekáváním totiž firmy a domácnosti přizpůsobují své chování, kterým následně ovlivní vývoj celého hospodářství. Právě to se stalo v České republice na konci tisíciletí, kdy během hospodářského propadu šetřily domácnosti na „horší časy“. Menší výdaje ale znamenaly pokles tržeb firem, což vyvolalo snížování nákladů a propouštění.

(Andreas Treichl, šéf skupiny Erste Group, 2013)

## 4.4 Proces strategické analýzy a predikce vývoje

Jednotlivé komponenty marketingové situační analýzy přehledně uspořádal (viz tabulka 4.3) Jan Tomek. Tabulka obsahuje předmět analýzy a důležité charakteristiky.

Tab. 4.3 Základní parametry situační marketingové analýzy

Komponenty situační analýzy	Předmět analýzy	Důležité charakteristiky
<b>Trh</b>	celkový trh dané skupiny výrobců	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ vývoj trhu</li> <li>▪ růst trhu</li> <li>▪ pružnost a stabilita změn</li> <li>▪ hlavní parametry změn</li> </ul>
	trh dané komodity (obor, dílčí trh)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ dynamika rozvoje</li> <li>▪ stupeň nasycení poptávky</li> <li>▪ rozčlenění (struktura trhu)</li> <li>▪ hlavní charakteristiky</li> </ul>
	segmenty trhu dané komodity	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ struktura potřeb</li> <li>▪ pozice výrobku</li> <li>▪ míra substituce</li> </ul>
<b>Subjekty trhu</b>	výrobci	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ postavení na trhu</li> <li>▪ orientace výrobního programu</li> <li>▪ inovační potenciál</li> <li>▪ technologická pružnost</li> </ul>
	obchodní mezičlánky (prostředníci a zprostředkovatelé)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ funkční rozsah, schopnosti</li> <li>▪ kapacity</li> <li>▪ sortimentní rozsah a struktura</li> <li>▪ postavení na trhu</li> <li>▪ konkurenční schopnosti</li> <li>▪ hlavní parametry marketingového mixu</li> </ul>
	konkurence	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ konkurenční orientace</li> <li>▪ hlavní parametry marketingového mixu</li> <li>▪ SWOT hodnocení podle schopnosti</li> <li>▪ konkurenční pozice a její dynamika</li> </ul>
	ovlivňovatelé, veřejnost	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ struktura ovlivňovatelů</li> <li>▪ hlavní parametry jejich působení</li> <li>▪ spotřebitelská odezva</li> <li>▪ publicita</li> </ul>
	zákazník, spotřebitel	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ potřeby, jejich stav a dynamika</li> <li>▪ poptávka, její struktura a dynamika</li> <li>▪ hlavní parametry kupního chování</li> <li>▪ tendence, změny ve struktuře</li> </ul>

SWOT analýza je jednou z nejpoužívanějších a nejznámějších analýz prostředí. Jejím cílem SWOT analýzy je identifikovat to, do jaké míry jsou současná strategie firmy a její specifická silná a slabá místa relevantní a schopna se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí.

## Marketingová situační analýza a metody interpretace

Analýza je spojena se shromažďováním velkého množství dat generujících se vnitřně, tak z vnitřního prostředí firmy. Tato data je nutno nejen shromáždit, ale zpracovat, utřídit a interpretovat pro praktické využití. K interpretaci dat využívají různé techniky operační analýzy, matematického modelování, počítačové simulace, a analýzy.

### Specifických metod marketingové situační analýzy:

- ekonomické modely;
- a metody finanční analýzy podniku se vztahem k marketing managementu; analýza a její modifikace: verbální – kvalitativní, kvantitativní, kombinace
- vní, expertní týmové vyhodnocení, zdokonalování na základě systematizace; schopnosti;
- nástrojů a operací s nástroji M-M s využitím škálového hodnocení významnosti; vný, důležitý, nutno brát v úvahu, nedůležitý, bezvýznamný;
- / portfolio analýzy a její modifikace: BCG, GE-McK; Meffert, rentabilita/pro-; BCG+Drucker; mapy;
- hodnotového řetězce;
- profit impact of market strategies): marketingové situace – parametry struktury u – strategie – výsledky;
- preferenci: preference spotřebitelů – preference produktů – preference nástrojů ingového mixu;
- sty a pretesty;
- PLC (product life cycle) – cyklu tržní životnosti produktů;
- zkoušenostního efektu;
- analýza (P-Q /cena-množství/, Pareto, 80–20);
- analýza s využitím diagramu marketingu vztahů (vyjádření stupně významnosti vých vztahů na osách: trhy zákazník – současné, nové, referenční + vlivné, dodavatelské...);
- metody použitelné pro situační analýzu.

Metody jsou vysvětleny základní principy pouze některých specifických metod, využívají v oblasti strategické situační analýzy, a to SWOT analýzy, portfolio lůzy zkušenostní křivky, analýzy struktury sortimentu, ABC analýzy a využití vých sítí. Důležitou součástí marketingové analýzy je marketingový audit.

## 3.2 SWOT analýza, silné stránky a slabé stránky

SWOT analýza je jednou z nejpoužívanějších a nejznámějších analýz prostředí. Jejím cílem SWOT analýzy je identifikovat to, do jaké míry jsou současná strategie firmy a její specifická silná a slabá místa relevantní a schopna se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí.

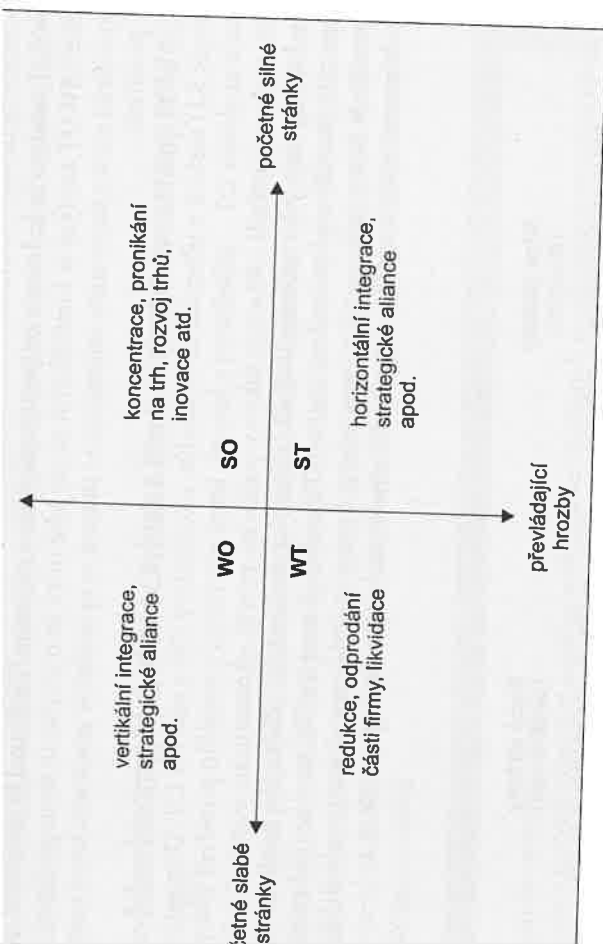
SWOT analýza neboli analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb (viz ob- rázek 5.1) sestává z původně dvou analýz, a to analýzy SW a analýzy OT. Doporučuje se začít analýzou OT – příležitostí a hrozeb, které přicházejí z vnějšího prostředí firmy, a to jak makroprostředí (obsahuje faktory politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní, technologické), tak i mikroprostředí (zákazníci, dodavatelé, odběratelé, konkurence, ve- řejnost). Po důkladně provedené analýze OT následuje analýza SW, která se týká vnitřního prostředí firmy (cíle, systémy, procedury, firemní zdroje, materiální prostředí, firemní kultura, mezilidské vztahy, organizační struktura, kvalita managementu aj.).

<p><b>Silné stránky</b> (strengths)</p> <p>zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě</p>	<p><b>Slabé stránky</b> (weaknesses)</p> <p>zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe</p>
<p><b>Příležitosti</b> (opportunities)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch</p>	<p><b>Hrozby</b> (threats)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků</p>

Obr. 5.1 SWOT analýza

Silné a slabé stránky firmy se určují pomocí vnitropodnikových analýz a hodnotících systémů. Při hodnocení silných a slabých stránek může být jako výchozí základna pro vyjádření určitého stavu použita klasifikace hodnotících kritérií buď podle nástrojů marketingového mixu 4 P – produkt (product), cena a kontrakční podmínky (price), distribuce – místo prodeje (place), marketingová komunikace (promotion), nebo po- drobněji podle jejich důležitých znaků. Jednotlivým kritériím, která byla vybrána s použitím různých výzkumných technik (dotazování, brainstorming, diskuse atd.), je přisouzena váha (1–5) a dále jsou kritéria vyhodnocována pomocí škálování. Obvykle se používá škála v rozmezí –10 až +10, přičemž 0 znamená, že kritérium není zařazeno ani mezi silné, ani mezi slabé stránky. Takto firma získává základní přehled o svých silných a slabých stránkách, které, doplněné o předpoklady vzniku příležitostí a hrozeb, dále poměří se svými schopnostmi výroby vyvíjet, vyrábět, financovat podnikatelské záměry a se schopnostmi managementu firmy.

Využití SWOT analýzy při koncipování strategií je uvedeno na obrázku 5.2.



### 5.2 Využití SWOT analýzy při koncipování strategií

Analýza může být velmi užitečným způsobem sumarizace mnoha analýz (analýzy rence, strategických skupin atd.) a jejich kombinování s klíčovými výsledky analýzy edí firmy a jejími schopnostmi (PV – výrobky vyvíjet, připravovat, vytvářet profil vy, V – výrobky vyrábět, P – výrobky prodávat, F – podnikatelské záměry financovat, hopnosti managementu).

OT analýza může být také využita k identifikaci možností dalšího využití unikátních nebo klíčových kompetencí firmy.

**strategická slepota** je neschopnost vidět příležitosti a hrozby na trhu. ba budoucnosti, tvorba strategie je v rukou úzké skupiny lidí. Firmám chybí demokratizace vorbě nápadů, možnost jednotlivců vyjádřit se ke klíčovým rozhodnutím. Převládá tradiční digma, že na tvorbu strategie lidé z nižších úrovní mentálně nemají, říká Ján Chal v článku egizing.

mám chybí řízený proces generování a využívání strategických příležitostí, přestože právě e nutnou podmínkou obnovy firmy.

kud je rychlost změn v okolí vyšší než rychlost změn ve firmě, je firma v ohrožení. stým jevem je, že firma vidí strategické příležitosti, ale nemá dostatek zdrojů, případně při atku zdrojů umění správně je rozmístit.

ma potřebuje vytvářet zisk pro současnost i předpoklady pro budoucnost.

**Zdroj:** Chal, 2011, s. 22–26.

je oblíbená, ale její přínos pro tvorbu strategických marketingových dokumentů není nijak podstatný. Stále častěji je SWOT nahrazována její metodickou variantou, a to kvantitativní O-T analýzou, tj. analýzou strategických scénářů.

Ze SWOT analýzy je odvozována matice TOWS, která slouží k podrobnějšímu rozboru a určení jednotlivých strategií (viz obrázek 5.3).

	Silné stránky (S) Seznam: 1 ..... 2 ..... - ..... 10 .....	Slabé stránky (W) Seznam: 1 ..... 2 ..... - ..... 10 .....
Příležitosti (O) Seznam: 1 ..... 2 ..... - ..... 10 .....	<b>Strategie (SO)</b> Ofenzivní přístup <b>maxi – maxi</b>  komparativní výhoda, využívat souladu zdrojů a poptávky	<b>Strategie (WO)</b> Opatrný přístup <b>mini – maxi</b>  investice do produktů, sklizení, kooperace
Hrozby (T) Seznam: 1 ..... 2 ..... - ..... 10 .....	<b>Strategie (ST)</b> <b>maxi – mini</b>  mobilizace zdrojů pro překonání hrozeb	<b>Strategie (WT)</b> <b>mini – mini</b>  ustupovat, dělat kompromisy, odejít

**Obr. 5.3 Matice TOWS**

Dalšími metodami, které se zabývají příležitostmi a hrozbami vytvářenými v prostředí, jsou matice příležitostí a matice ohrožení.

Ze SWOT analýzy a matice TOWS mohou vycházet matice:

- **Matice EFE (external forces evaluation)** – matice hodnocení faktorů externí analýzy (viz tabulka 5.1). Jejím smyslem je vybrat z poznanych příležitostí a hrozeb takové faktory externího prostředí, které mají zásadní vliv na strategický záměr firmy a jejich působení je shodné s časovým horizontem strategického plánu.

**Tab. 5.1 Matice EFE**

	Faktor	Váha	Stupeň vlivu	Váha x stupeň vlivu
Příležitosti				
1.				
2.				
...				
Hrozby				
1.				
2.				
...				
Součty		1,00		Σ

