

Externí podnikatelské prostředí

3. Přednáška
Makroprostředí
Tržní prostředí



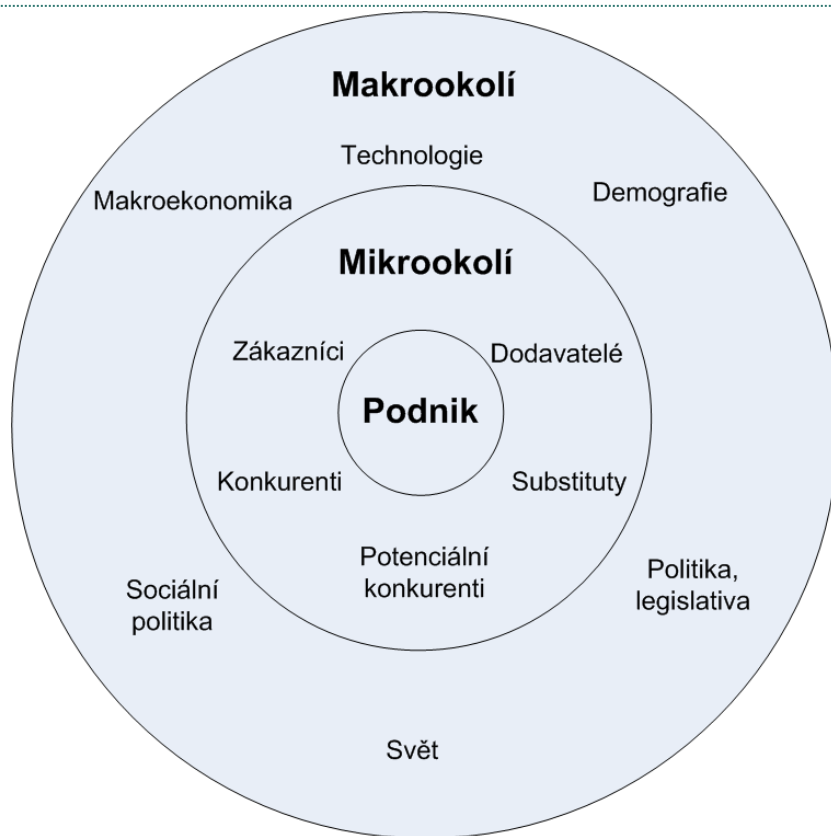
**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.
Katedra Podnikové ekonomiky a managementu
PODNIKATELSKÉ PROSTŘEDÍ

Podnikatelské prostředí



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



Prostor pro doplňující informace, poznámky

Externí podnikatelské prostředí

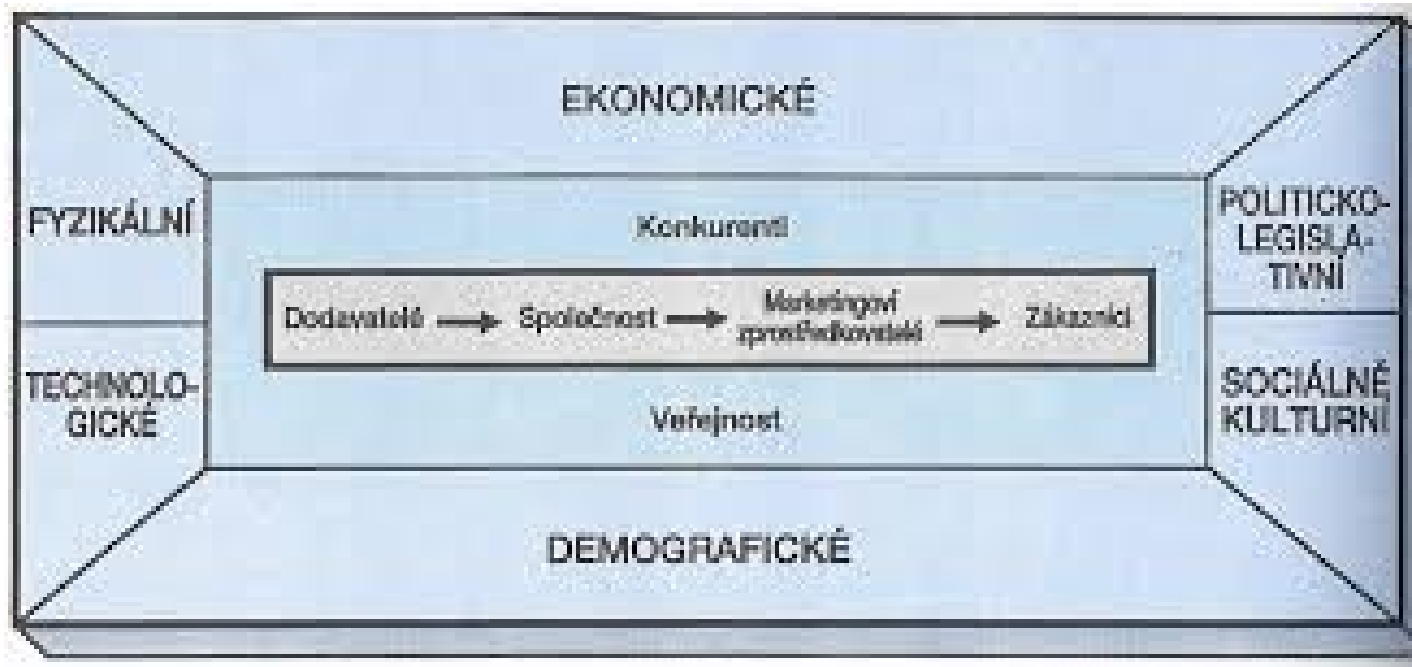


- Externí podnikatelské prostředí je vnějším prostředím podniku, které na podnik působí a ovlivňuje jej.
- Externí podnikatelské prostředí můžeme rozčlenit do dvou úrovní, a to na vzdálenější a bližší prostředí (okolí).
- Vzdálenější prostředí se obvykle nazývá makroprostředí a bližší prostředí jako tržní prostředí.
- Pojmenování těchto úrovní není v odborné literatuře vždy jednotné. Například trh nazývají Kotler a Keller ve své publikaci činným prostředím. Dvořáček a Slunčík (2012) označuje makroprostředí jako prostředí všeobecné a trh jako prostředí specifické.

Externí podnikatelské prostředí



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



Makroprostředí



- Vzdálenější podnikatelské prostředí je nejširším prostředím, které působí na podnikatelský subjekt.
- Toto prostředí se nejčastěji označuje jako tzv. makroprostředí.
- Makroprostředí je vytvořeno společenským a historickým vývojem konkrétní společnosti v konkrétní lokalitě, proto se také označuje jako „kontextuální úroveň“. Což znamená, že podnik funguje a existuje v určitém širším kontextu, širších souvislostech.
- Samotný podnikatelský subjekt nemůže ovlivnit makroprostředí a jeho části. Podnik faktory z makroprostředí pouze reflektuje, může je využívat a negativním faktorům se případně bránit.

Prvky makroprostředí



- **Demografické prostředí** je tvořeno lidmi, kteří žijí v určitém teritoriu. Pro řízení podnikatelských aktivit jsou důležité informace týkající se velikosti a tempa růstu populace v regionech a zemích, o věkovou a národnostní strukturu obyvatel, jeho postoje a chování a očekávané rozvojové trendy.
- **Ekonomické prostředí** se zaměřuje hlavně na disponibilní kupní sílu obyvatel, na ceny, úspory, dluhy a dostupnost peněžních prostředků (úvěrů). Vliv ekonomického prostředí může být přímý a jasně identifikovatelný na prostředí, podniky nebo konkurenty. Ale vliv můžeme sledovat také v nepřímé souvislosti například vliv na podnikové aktivity a konečný hospodářský výsledek podniku.

Prvky makroprostředí



- **Politické prostředí** a jeho vliv vychází z politických rozhodnutí nebo politických událostí v zemi. Politické prostředí každého státu je ovlivněno typem politického systému.
- Můžeme rozeznat čtyři odlišné typy politických systémů: liberálně demokratický, autoritářský a absolutistický, komunistický, teokratický.
- Podle rozdělení moci na určitých úrovních můžeme dále politické režimy rozdělit na jednotné (unitářské) a federální. Stát působí, v rámci politického prostředí, prostřednictvím vytvořených institucí zákonodárných (parlament), výkonných (vláda) a soudních. S politickým systémem dané země je silně spojeno ekonomické a legislativní prostředí.

Prvky makroprostředí



- **Legislativní prostředí** vytváří legislativní rámec pro aktivity podnikatelských subjektů prostřednictvím právních norem regulujících podnikatelské postupy, práva a povinnosti při realizaci těchto aktivit.
- Toto prostředí sleduje zákony, vládní organizace a nátlakové skupiny ovlivňující a omezující jednotlivce a podnikatelské subjekty. Ve světě existují čtyři hlavní legislativní systémy: zvykové právo, občanské právo, náboženské právo. Legislativní systém v konkrétní zemi je výsledkem historického, společenského, kulturního, sociální a ekonomického vývoje dané země.
- **Přírodní prostředí** je zaměřeno na současný stav a zhoršování životního prostředí, na ubývání přírodních zdrojů a zvyšující se náklady na energii.

Prvky makroprostředí



- **Sociální prostředí** formuje základní mínění, hodnoty a normy lidí v něm žijící. Lidé vlivem sociálního prostředí definují svůj vztah k sobě samým, k ostatním, k přírodě a k vesmíru. Ve světě můžeme rozlišit tři sociální modely: liberálně sociální model, korporativní model a sociálně demokratický model
- **Kulturní prostředí** je dáno kulturou, která je obecně chápána jako komplex hodnot, zvyklostí, tradic, jednání a dalších faktorů osvojených a sdílených osobami určité skupiny, společnosti. Tyto základní hodnoty a postoje lidí žijících v konkrétní kultuře jsou předávány z generace na generaci a jsou posilovány hlavními institucemi (škola, církve, podnikatelské instituce, vládní instituce).
- **Technologické prostředí** sleduje vývoj a využívání nových technologií v aktivitách podniku.

Metody analýzy makroprostředí



- Hlavními zdroji dat pro analýzu makroprostředí jsou sekundární zdroje: různé statistiky, analýzy, studie, rešerše, statě odborných časopisů apod.
- PEST, PESTLE, STEP, STEEPLD, STEER
- Extrapolace trendů (prognózování) - prognostická metoda určující pravděpodobný průběh určitého jevu z jeho dosavadního vývoje.
- Expertní metody – Metoda QUEST (Quick Environmental Scanning Technique), Delfská metoda, Brainstorming – využití odborníků pro činnost vyžadující zvláštní znalosti a odborné posouzení problému a jeho dalšího vývoje v budoucnosti.
- Metoda scénářů
- Metody statistické analýzy (analýzy časových řad, regresní a korelační analýzy)
- Metody demografické statistiky
- Politologie a makroekonomické teorie
- Metody kauzální analýzy



PEST ANALÝZA

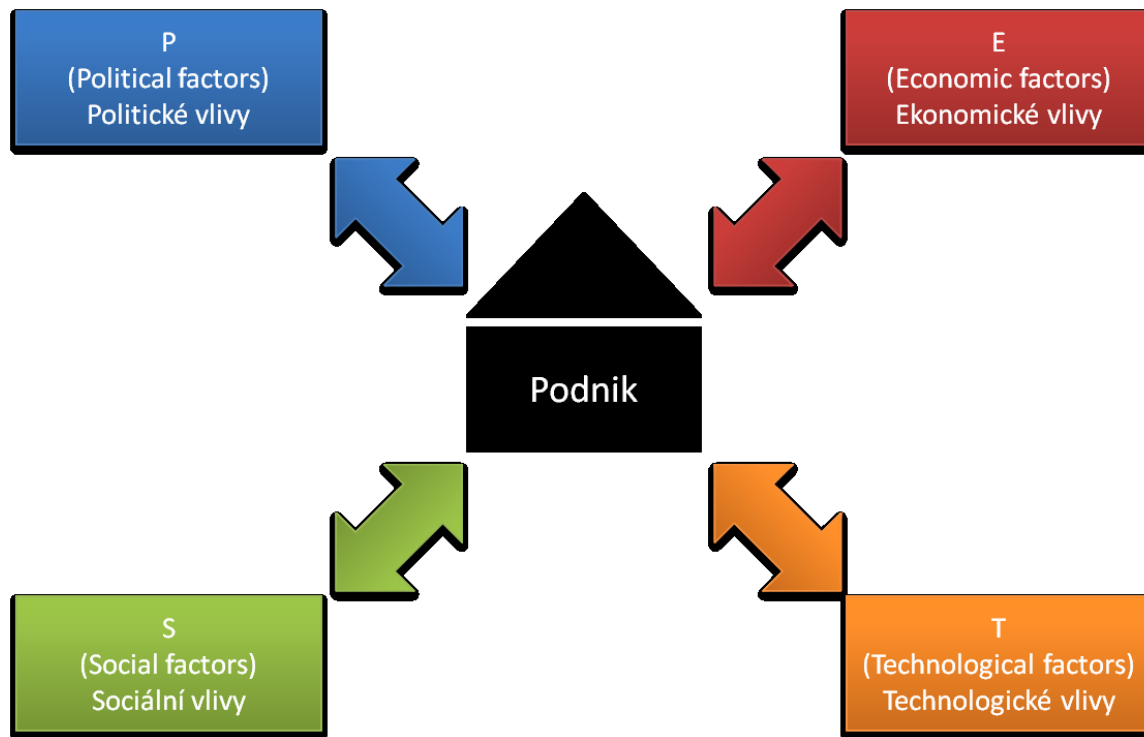
- PEST analýza je moderní metoda rozboru makroprostředí. Jejím cílem je najít a analyzovat ty složky prostředí, které mají pro podnik význam a mohou pro něj znamenat příležitost nebo hrozbu. Analýza sleduje také vývoj kritických faktorů v čase. PEST analýza se zaměřuje na ty trhy, na kterých firma skutečně působí. PEST analýza dělí makroprostředí podniku do čtyř základních skupin faktorů:
- politické a legislativní faktory **P**;
- ekonomické faktory **E**;
- sociální a demografické faktory **S**;
- technické a technologické faktory **T**.

Metody analýzy makroprostředí



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

PEST ANALÝZA



Metody analýzy makroprostředí



PESTLE ANALÝZA

- Jednou z modifikací PEST analýzy je hodnotící metoda PESTLE, v níž každé písmeno představuje určitý segment podnikového vnějšího prostředí (okolí). Současně tento metodický přístup spojuje dříve používané metody „PEST“ a „SLEPT“. Jak je zřejmé z jednotlivých písmen názvu metody, provádíme následující analýzu těchto segmentů vnějšího podnikového prostředí:
- **P** – politický segment, který představuje souhrn mocenských zájmů jednotlivých skupin a směrů v daném územním celku;
- **E** – ekonomický segment, který vytváří základ pro ekonomické chování podniku a podklad pro proces rozhodování vedení podniku;
- **S** – sociální segment vytvářející základní vztahy prostředí mezi ekonomickou realitou a sociální odpovědností i zvyklostmi obyvatelstva dané lokality. Zde patří i sledování jeho kulturnosti, náboženství a tradic;

Metody analýzy makroprostředí



- **T** – technologický segment, jež je zdrojem přínosů i problémů technického charakteru a ovlivňuje svými dopady jak sociální tak ekologické prostředí;
- **L** – legislativní segment, který tvoří v podstatě praktický a zároveň oficiální rámec všech podnikatelských aktivit;
- **E** – ekologický segment představuje ochranu životního prostředí a může ve svém dopadu velmi intenzivně ovlivňovat aktivity podniku.
- Mimo tyto základní vlivy vnějšího prostředí je vhodné podle konkrétní situace sledovat i další segmenty, jejichž vliv na podnik může mít významnější vliv. Proto se doporučuje sledovat například **geografický segment**, který nám lokalizuje polohu podniku a má vliv na logistiku. Dále se jedná o sledování **etického segmentu**, který vypovídá o tvorbě určitých morálních principů, které doplňují legislativu a informuje nás o vlivu médií na veřejnost a také o možném charakteru veřejného mínění. Sociální segment bývá často rozšířen o **kulturně historický segment** představující nejen celkovou kulturní a vzdělanostní úroveň obyvatelstva, ale i jeho životní úroveň, nákupní zvyklosti, národnostní jevy apod.

Metody analýzy makroprostředí



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

- Mimo metodu PESTLE lze využít i **analýzu globalizačních trendů**, kde sledujeme především **nákladovost** (náklady na vývoj a zavádění technologií, dopravu a zdroje), **zákazníky** (jejich požadavky a možnost uplatnění jednotných forem marketingu), **národní specifika** (podpora podnikání a protekce státu, uplatňování technických standardů, institucionální normy, celní bariéry) a **konkurenci** (projevy globální konkurence v její „super“ a „hyper“ podobě). Tato metoda často bývá označovaná jako **metoda „4C“** neboť je tvořena slovy CUSTOMER (zákazník), COUNTRY (národní specifika), COMPETITION (konkurence) a COST (náklady). Výsledkem této analýzy by mělo být navržení země, do které firma umístí svůj závod, na kolika trzích bude firma své produkty nabízet apod.



STEEPLED ANALÝZA A STEER ANALÝZA

- Dalšími modifikacemi PEST analýzy je STEELED analýza a STEER analýza. STEELED analýza přidává faktory etické (E – ethics) a demografické (D- demographic). STEER analýza má faktory uspořádané takto:
 - **S** – (socio-cultural) socio-kulturní faktory;
 - **T** – (technological) technologické faktory;
 - **E** – (economic) ekonomické faktory;
 - **E** – (ecological) ekologické faktory;
 - **R** – (regulátory) regulující faktory (legislativa jako regulace).



PROGNOSTICKÉ METODY

- Prognózování představuje odborné posouzení budoucího vývoje, kdy na základě zkoumání minulých a stávajících procesů a jevů jsou určovány možné budoucí procesy a jevy, přičemž charakteristickým rysem těchto procesů a jevů je jejich nejistota, resp. neurčitost.
- Výsledkem prognózování je prognóza. Prognóza je kvalifikované a zdůvodněné vyjádření vztahující se k neznámé budoucí události, jejímž obsahem je pravděpodobnostní výpověď o budoucnosti s relativně vysokým stupněm spolehlivosti. Grasseová (2013) vymezuje prognózu jako systém alternativních možných budoucích a variantních cest k nim vedoucích.
- Prognózy se opírají o vědecké poznatky a konkrétní metody, jsou systematicky odvozené, spolehlivě ohodnotitelné a nastávají za určitých podmínek a v určitém čase. Každá prognóza má určité časové i prostorové rozměry, a proto si musíme být vědomi, že přesnost předpovědi budoucnosti klesá s delším časovým obdobím a zvětšujícím se prostorem, pro něž je prognóza určena.



PROGNOSTICKÉ METODY

- Prognostické metody jsou soustavy teoretických a praktických pravidel převzatých z různých vědních oborů, které vedou k sestavení prognózy s určitou vypovídací schopností.
- Úspěch prognostických metod závisí na správném ocenění jejich použitelnosti pro daný účel.
- Je vhodné využívat několik, principálně odlišných metod.
- Volba konkrétní prognostické metody závisí především na předmětu prognózy, věcné náplni daného jevu, časovém horizontu, čase a nákladech nutných pro zpracování prognózy, požadavku přesnosti a spolehlivosti předpovědi.

PROGNOSTICKÉ METODY

Prognostické metody můžeme klasifikovat z několika hledisek:

z hlediska přístupu k prognózování

- **Kvantitativní metody** – jsou založeny na předpokladu, že budoucí vývoj je předvídatelným a přímým pokračováním (extrapolací) existujících trendů. Aplikuje se v tomto případě statistická analýza dat z minulosti v různých časových pohledech.
- Prognostik s využitím historických dat identifikuje cestu předpovědi, k ní přidá vhodný matematický model a pomocí rovnic modelu předpovídá body v budoucnosti.
- Takový přístup předpokládá, že identifikovaná cesta pro předpověď pokračuje i do budoucnosti.



PROGNOSTICKÉ METODY

- Kvantitativní metody členíme do tří základních skupin, a to *statistické metody* (metoda extrapolace trendu a časové řady, metoda regresní a korelační analýzy, metody založené na Box-Jenkinsově metodologii, klasifikační a regresní stromy, metody shlukové analýzy, metody spektrální analýzy časových řad, metody faktorové analýzy, adaptivní metody), *metody operačního výzkumu* (metody matematického programování, simulační metody a hry, metody teorie rozhodování, modifikované síťové grafy) a *metody modelových experimentů* (modely růstové, modely strukturování, modely globální).

PROGNOSTICKÉ METODY

- **Kvalitativní metody** – využívají lidského činitele, vycházejí z variantnosti, mnohoznačnosti a pravděpodobnostního charakteru vývoje budoucích událostí. Někdy též nazývané subjektivní či úvahové, jsou v prvním případě uplatněny tehdy, pokud historická data, týkající se k předpovídané události, jsou nedostačující nebo nejsou k dispozici a ve druhém případě pokud předpovídané události nelze postihnout kvantifikovatelnými informacemi či se jedná o technologické změny. Ke kvalitativní (heuristickým) metodám se zařazuje metoda delfská, brainstorming, brainwriting, panelová metoda, osobní hodnocení, výzkum trhu a scénáře budoucnosti.

z hlediska míry subjektivity - subjektivní metody, objektivní metody, systémové metody;

další členění metod - metoda explorativní (průzkumná), metoda normativní (cílová), metoda integrálního prognózování.

Brainstorming



- Volná diskuse týmu k získání nových tvůrčích nápadů a myšlenek na zlepšení nebo nalezení správného řešení v krátkém čase.
- Logické myšlení je nahrazeno intuitivním
- Při řešení zamlženého problému, rámcově vymezená oblast
- Účastníci – odborníci z oboru 50%, odborníci z příbuzných oborů 30%, osoby bez spojitosti s daným oborem 20%
- Pravidla – zákaz kritiky, uvolnění fantazie, vzájemná inspirace, co největší množství, rovnost účastníků
- Průběh brainstormingu:
 1. Vedoucí zopakuje základní pravidla brainstormingu
 2. Seznámení účastníků s problémem, který bude diskutován a řešen
 3. Rozcvička – odreagování účastníků a naladění na tvůrčí myšlení
 4. Diskuse k samotnému tématu
 5. Zpracování a vyhodnocení námětů

Metoda DELPHI



- Účelem je získání prognostických informací nebo názorů od vybrané skupiny expertů vztahujících se k identifikaci nebo předpovědi budoucích událostí, vývojových problémů nebo trendů
- **Formy:** Conventional Delphi, Argument Delphi, Policy Delphi
- **Základní principy:** anonymita, interakce, kontrolovaná zpětná vazba, statistické vyhodnocení odpovědí
- **Podstata:**
 - Zasílání promyšleně volené série otázek (formalizovaný dotazník)
 - Nezávislí odborníci
 - Opakované zasílání – sblížení názorů
 - Konsenzu je dosaženo teprve nad správným řešením
 - Nahrazuje přímou diskusi nebo seminář

- Využívána v případě existence nekontinuálních změn v okolí podniku.
- **Scénář** je obraz uspořádaný ze všech dosažitelných a významných prognóz a informací. orientační, kontextově závislý popis možné budoucí situace, která vede z výchozího (současného) stavu skrze logické souvislosti řetězce událostí k předpokládanému stavu konečné situace
- Cílem scénářů je určit kritické okamžiky vývoje, u který je třeba uskutečnit zásadní rozhodnutí.
- Základní skupiny scénářů:
 - Scénáře možných událostí
 - Simulační scénáře
 - Scénáře stavu okolí
 - Scénáře procesu okolí

ANALÝZA GLOBALIZAČNÍCH TRENDŮ

- Analýza globalizačních trendů se používá k analýze faktorů globalizace. Je vhodná pro podniky, kterým již domácí trh nestačí, a rozhodují se o vstupu na další, zahraniční trhy. Metoda je spíše známá pod zkratkou 4C, přičemž její název je odvozen z anglických zkratk názvů faktorů, jimiž se zabývá.
- CUSTOMER (zákazník) – požadavky zákazníků a možnost uplatnění jednotných forem marketingu.
- COUNTRY (národní specifika) – podpora podnikání a protekce státu, uplatňování technických standardů, institucionální normy, celní bariéry jednotlivých států.
- COMPETITION (konkurence) – projevy globální konkurence v její „super“ a „hyper“ podobě, včetně provázaností činností.
- COST (náklady) – náklady na vývoj a zavádění technologií, dopravu a zdroje.

Metody analýzy makroprostředí



ANALÝZA GLOBALIZAČNÍCH TRENDŮ

- Výsledkem této analýzy by mělo být navržení země, do které podnik umístí svůj závod, na kolika trzích bude podnik své produkty nabízet a další rozhodnutí.
- Po zhodnocení všech zmíněných faktorů této metody může firma dojít ke třem možným závěrům, variantám:
- **Globální strategie není potřebná ani efektivní** – mezi regiony jsou významné rozdíly a překážky, které mají za následek, že lokální ekonomické subjekty nejsou podstatou oboru zvýhodnění a konkurence tedy se odehrává na lokální úrovni.
- **Multiregionální strategie** – regiony jsou určitým způsobem heterogenní, ale ekonomické a konkurenční podmínky požadují velké objemy produkce a podnik se tak rozšiřuje na nové trhy.
- **Globální homogenní strategie** – typické jsou stejnorodé regiony, globální konkurence a žádné překážky vstupu na mezinárodní trhy. Vyvolává nákladovou efektivnost a zlepšení konkurenční pozice.

Tržní prostředí



- Spíše než pojem bližší podnikatelské prostředí se používá pojem trh nebo odvětví, nebo také mezoprostředí. Někteří autoři začleňují toto prostředí do mikroprostředí, tj. do prostředí podniku.
- Základní charakteristikou tržního prostředí je to, že podniky mohou ovlivňovat subjekty a síly tohoto podnikatelského prostředí. Toto ovlivňování je cílené a záměrné.
- Tržní prostředí můžeme označit jako úroveň transakční, protože právě v tomto prostředí dochází k transakcím spojených s realizací podnikatelských aktivit.

Subjekty tržního prostředí



Subjekty tržního prostředí zahrnují skupiny lidí nebo organizace mající bezprostřední vztah ke konkrétnímu podnikatelskému subjektu. Mezi subjekty tržního prostředí patří:

- **zákazníci** - lidé nebo organizace nakupující produkty určité firmy k uspokojení svých přání a požadavků;
- **konkurence** - veškeré skutečné nebo potenciální substituční nabídky, o kterých může zákazník při svém kupním rozhodování uvažovat;
- **distribuční články** – organizace nebo jednotlivci zajišťující nebo podílející se na zpřístupňování produktů zákazníkům;
- **veřejnost** – skupiny lidí mající zájem nebo vliv na schopnost podniku dosahovat stanoveného cíle: finanční veřejnost, mediální veřejnost, vládní veřejnost, občanská sdružení, občanská veřejnost, interní veřejnost;
- **vnější ovlivňovatelé** – neformální a neziskové organizace, vládní a politické organizace vystupující mimo svoji oficiální funkci, poloilegální a nelegální ovlivňovatelé (mafie, klany, gangy, černý trh apod.).

Odvětví



- Odvětví je konkrétní oblast podnikatelského působení podniku. Jak uvádí Dvořáček a Slunčík (2012) odvětví zahrnuje podniky s velice podobnými činnostmi.
- Odvětví, resp. ekonomické činnosti jsou v ČR i v rámci Evropské unie povinně zařídovány podle klasifikace NACE-CZ, která je odvozena z mezinárodní klasifikace ISIC (Mezinárodní klasifikace všech ekonomických činností), kterou používá mezinárodní organizace OSN.
- Z pohledu klasifikace NACE-CZ rozlišujeme tato základní odvětví (ČSÚ, 2015):
 - zemědělství, lesnictví a rybářství A;
 - zpracovatelský průmysl C;

Odvětví

- výroba a rozvod elektřiny, plynu a tepla D;
- zásobování vodou E;
- stavebnictví F;
- velkoobchod, maloobchod, opravy a údržby motorových vozidel G;
- doprava a skladování H;
- ubytování, stravování, pohostinství I;
- informační a komunikační činnosti J;
- peněžnictví a pojišťovnictví K;
- činnosti v oblasti nemovitostí L;
- profesní, vědecké a technické činnosti M;
- administrativní a podpůrné činnosti N;
- zdravotní a sociální péče Q;
- kulturní, zábavní a rekreační činnost R.



- Postavení jednotlivých odvětví v ekonomice státu pak vyjadřuje odvětvová struktura, kterou tvoří jednotlivé ekonomické činnosti podle NACE-CZ a vztahy mezi nimi.

Odvětví můžeme členit:

- podle závislosti na průběhu hospodářského cyklu: cyklická, neutrální, anticyklická;
- podle náročnosti na výrobní faktory: pracovně náročné, kapitálově náročné, investičně náročné;
- podle počtu disponibilních konkurenčních výhod: objemová, ve slepé uličce, fragmentovaná, specializovaná.

Odvětví



- Odvětví je tak představováno specifickou skupinou podniků, které operují v témže sektoru ekonomiky. Přičemž sektor je jedním ze základních elementů každé národní ekonomiky.
- Ekonomika se zpravidla člení podle základních činností, které se v ní odehrávají, na čtyři sektory.
- Primární sektor je tvořen zemědělstvím a těžebním průmyslem. Sekundární sektor je typický činnostmi v oblasti zpracovatelského průmyslu a stavebnictví. Terciární sektor je sektor obchodu a služeb. Kvartérní sektor zahrnuje pak vědu a výzkum.

- **Trh** představuje, z pohledu podniku a marketingového chápání, skupinu zákazníků podniku, ať už cílových nebo potenciálních.
- Podle typu zákazníků rozlišujeme trh spotřebitelský a trh organizací. Na trhu spotřebitelském se pohybují jednotlivci a domácnosti, které nakupují produkty a služby za účelem spotřeby (hovoříme o nich jako o konečných spotřebitelích). Na trhu organizací působí podniky, organizace, které nakupují zboží a služby za účelem dalšího prodeje (obchodní podniky), přepracování (výrobní podniky) nebo užití pro společnost (vláda, neziskové organizace). Odvětví pak produkuje a poté prodává výrobky a služby pro zákazníky s cílem uspokojení jejich potřeb.
- Kotler a Keller (2013) člení trhy do pěti skupin, které jsou vzájemně provázány určitými vazbami směny a probíhají mezi nimi toky. Jedná se o trh zdrojů (trh surovin, práce a peněz), trh výrobců, trh prostředníků, spotřební trh a vládní trh.

Trh

- Michael E. Porter rozdělil trh (na základě životního cyklu odvětví., míry koncentrace podniků v odvětví, fázi cyklu produktu a míře vystavení trhu mezinárodní konkurenci) na pět typů:
- **Trhy nově vznikající (mladé trhy, rozvojové, růstové trhy)** jsou nově formované nebo zreformované trhy, které v podstatě odpovídají fázi zavádění produktu na trh. Mladé trhy jsou charakteristické pomalým růstem. Na tomto trhu ještě nejsou zákaznické potřeby a požadavky jasně diferencovány, zákaznické preference mají podobný charakter. Nediferencovanost zákaznických potřeb a požadavků ovlivňuje možnost použití nástrojů cíleného marketingu. Mladé trhy poskytují větší příležitost k dosažení konkurenční výhody. Dalším typickým znakem těchto trhů je značná technologická turbulence a s ní spojená nejistota. Mladé trhy jsou více otevřeny novým produktům a inovacím. Vlastní vstup na tento trh může mít formu vlastní podnikové inovační činnosti, akvizice produktů nebo podniků nebo kooperační strategie.



- **Rostoucí trh** je charakteristický menší nejistotou než mladý trh. Na rostoucím trhu již můžeme identifikovat a charakterizovat různé skupiny zákaznických potřeb a požadavků. Tato různorodost již umožňuje provádět segmentaci na trhu spotřebitelském i trhu organizací. Analýza trhu pomocí segmentace je určitým vodítkem pro vytvoření odhadu tržního potenciálu. Razantní růst trhu způsobuje vysokou atraktivitu trhu a poskytuje významné konkurenční výhody.



- **Dospělé a upadající trhy** jsou charakteristické nasyceností dané klesajícím počtem zákazníků, uživatelskou intenzitou, intenzitou konkurence, globálními změnami aj. Typickou strukturu odvětví tvoří několik velkých dominantních firem v odvětví a několik vyzyvatelů.
- **Globální trhy** představují trhy, na kterých firmy soutěží na globálním základě, to je na celkové ploše světového trhu s mezinárodní konkurencí.

Metody analýzy tržního prostředí



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Analýza tržního prostředí se zaměřuje na hodnocení základních parametrů trhu a situaci v konkrétním odvětví. Proto analýza tržního prostředí probíhá ve dvou rovinách.
- Analýza odvětví se zaměřují na identifikaci hlavních konkurentů daného podniku, jejich sílu a celkovou strukturu odvětví.
- Analýza trhu se poté zaměřuje na specifikaci a popis zákazníků a zákaznických skupin.
- Informačními zdroji k analýze tržního prostředí jsou především sekundární informace vztahující se k cílovému trhu, primární informace získané výzkumem, informace z informačního systému podniku.

ANALÝZA ODVĚTVÍ

- Objektem analýzy odvětví jsou podnikatelské subjekty v konkrétním odvětví. Analýza odvětví pak má za cíl popsat strukturu konkrétního odvětví, identifikovat hlavní hybné síly odvětví, zhodnotit atraktivitu odvětví a úroveň odvětví.

Odvětvová struktura sleduje základní charakteristiky konkrétního odvětví:

- počet a velikosti podniků v odvětví;
- typy produktů a služeb na daném odvětví;
- sílu jednotlivých podniků v daném odvětví;
- velikost tržních bariér daného odvětví.



ANALÝZA ODVĚTVÍ

Analýza hybných sil odvětví má za účel vymežit síly v odvětví, které jsou určující pro podnik v konkrétním odvětví. Postup při analýze hybných sil odvětví zahrnuje tyto kroky:

- definování relevantního odvětví;
- identifikace klíčových hráčů, sil v jednotlivých skupinách podle Porterovy analýzy konkurence;
- určení síly jednotlivých sil a zdrojů jejich síly;
- zhodnocení celkové struktury odvětví.

Metody analýzy tržního prostředí



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

ANALÝZA ODVĚTVÍ

Atraktivita odvětví představuje multikriteriální hodnocení daného odvětví na základě vybraných faktorů a jejich váženého hodnocení. Váchal a Váchalová (2001) uvádějí, že těchto faktorů je 15 a hodnotí se pomocí stupnice 1 až 10. Čím je atraktivita vyšší, tak tím větší možnost má podnik uplatnit své zdroje a schopnosti. Různí autoři zahrnují do faktorů hodnotících atraktivitu odvětví různé prvky.

- *Faktory atraktivity dle Shrivastava (1994)* – faktory trhu (velikost trhu, velikost klíčových segmentů, roční míra růstu, různorodost trhu, citlivost na cenu a vnější faktory, cykličnost a sezónnost), faktory konkurence (míra a typ konkurence, vstupy a výstupy, změny podílů, substituce novou technologií, míra a typy integrace, způsob oceňování výrobků), finanční a ekonomické faktory (marže, faktory finanční páky, bariéry vstupu a výstupu, využití kapacity), technologické faktory (dospělost a nestálost, komplexnost, diferenciacce, patenty a autorská práva, potřebná technologie výroby), socio-politické faktory prostředí (společenské postoje a trendy, zákony a vládní regulace, vliv zájmových skupin a vládních představitelů, lidský faktor).



ANALÝZA ODVĚTVÍ

- *Faktory atraktivity dle Sedláčkové* (2000) – velikost trhu, růstový potenciál, etapa životního cyklu, struktura odvětví, vliv hybných změnotvorných sil, pravděpodobnost vstupu nebo odchodu velkého podniku, nároky na kapitál, stabilita poptávky, technologická úroveň a inovace, nákladové podmínky, intenzita konkurenčního boje v odvětví, legislativní, politické a jiné regulace odvětví.
- *Faktory atraktivity dle Tiché a Hrona* (2003) – růstový potenciál, diversita trhu, ziskovost, exponovanost, koncentrace, odbyt, specializace, značka, distribuce, cenová politika, nákladová pozice, služby, technologie, integrace, možnost vstupu a výstupu.

Metody analýzy tržního prostředí



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

ANALÝZA ODVĚTVÍ

- *Faktory atraktivity dle Kováře* – velikost trhu, trendy růstu trhu (politické, ekonomické, sociální a technické), ziskovost trhu (nedostatek kupní síly, nedostatečná síla dodavatelů, intenzita vnitřní rivality), zranitelnost trhu (hrozba nových vstupů, dostupnost efektivních substitučních výrobků).
- *Faktory atraktivity dle Portera* – zisky převyšující náklady na vstup, příležitost růstu, překážky vstupu do odvětví, investiční náklady nezbytné pro zapojení se do nového podnikání, dodatečné investice na překonání dalších překážek vstupu, očekávané náklady způsobené odvetou členů odvětví vůči vstupu, očekávané hotovostní toky spojené s přítomností v odvětví, možnost pro nový podnik si v odvětví vytvořit dlouhodobě obranyschopnou pozici atd.

Metody analýzy tržního prostředí



ANALÝZA ODVĚTVÍ

- K hodnocení konkurenceschopnosti odvětví se používá metoda Michaela E. Portera nazývaná jako tzv. **Porterův diamant**. Konkurenční výhoda podniku je závislá na typu odvětví, v němž podnik působí, a na geografické poloze podniku. Každý podnik tak může mít svůj unikátní zdroj konkurenční výhody, který jej tak odlišuje od ostatních. Tyto zdroje jsou popsány diamantem konkurenční výhody.
- Podle Portera je celková konkurenceschopnost determinována čtyřmi atributy, které umožňují danému podniku získat konkurenční výhodu v mezinárodním srovnání. Jedná se o podmínky výrobních faktorů; podmínky na straně poptávky; související a podpůrná odvětví a poslední čtvrtý atribut je představován firemní strategií, strukturou a rivalitou.



ANALÝZA ODVĚTVÍ

- *Podmínky výrobních faktorů (faktor podmínek)* – představují podmínky na straně vstupů. Výše produkce v daném odvětví je determinován vybaveností těmito základními výrobními faktory, tj. prací, půdou, přírodními zdroji a kapitálem. Pokud ale dané odvětví nedisponuje potřebným množstvím a kvalitou těchto potřebných vstupů, tak nastává snaha chybějící faktor nahradit, což podporuje vývoj inovací. Aby tento efekt fungoval, je potřeba, aby i v ostatních částech diamantu byly pro tento efekty nastoleny příznivé podmínky.



ANALÝZA ODVĚTVÍ

- *Podmínky na straně poptávky (poptávkové podmínky)* – působí na podniky pozitivním vlivem v tom smyslu, že jsou podniky motivovány uspokojovat náročnou domácí poptávku a snaží se nabídnout co možná nejlepší produkt, což působí pozitivně na rychlejší vývoj inovací a na tvorbu sofistikovanější produkce. V odvětvích, kde domácí poptávka udává nabízejícím jasnější a včasnější obraz po vznikajících potřebách, tak podnik získává konkurenční výhodu, kterou může dále uplatnit na mezinárodním trhu.

ANALÝZA ODVĚTVÍ

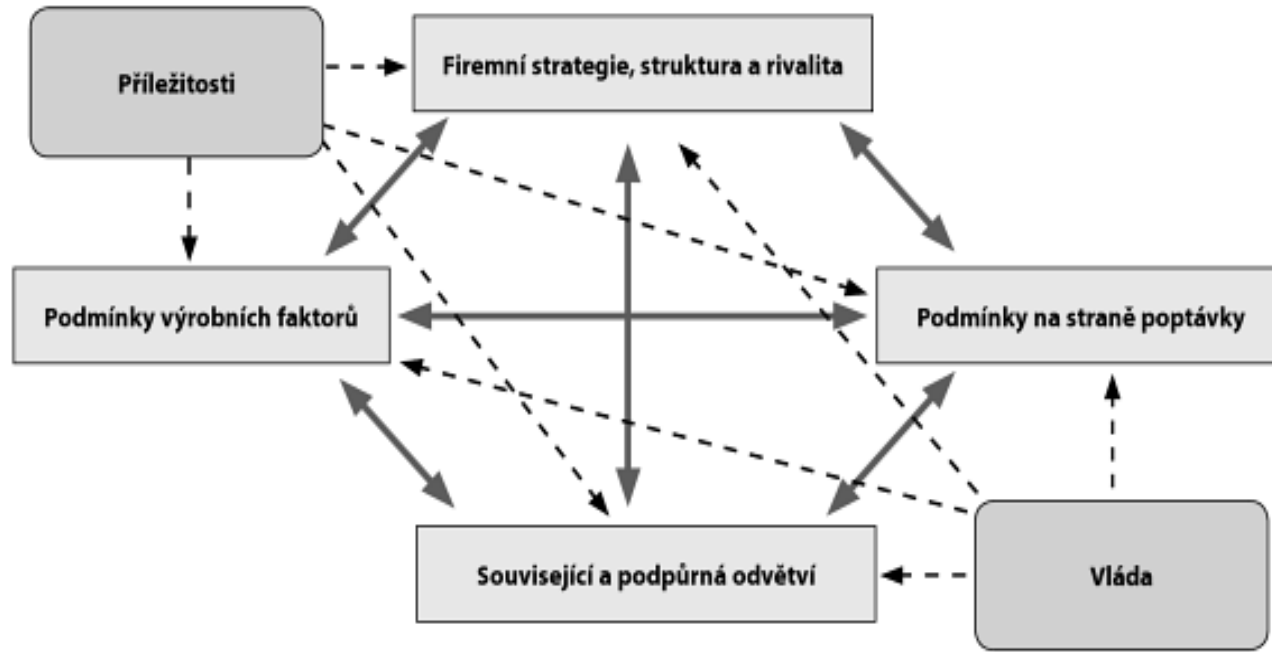
- *Související a podpůrná odvětví (příbuzné a podpůrné odvětví)* – v jejich vzájemné interakci působí pozitivně na vývoj inovací. Pokud jeden z článků výrobního řetězce je vysoce konkurenceschopný a úspěšný ve vývoji inovací, tak tlačí na ostatní články řetězce ke zvýšení efektivity a tím pádem na snížení nákladů. Tyto další články jsou úspěšnějšími motivovány k vývoji inovací, protože společně tak dosáhnou větší konkurenční výhody.
- *Podniková strategie, struktura a rivalita v odvětví* souvisí s konkrétním odvětvím a jedná se o jeden z nejdůležitějších faktorů, který stimuluje aktivitu podniků. Vzájemná rivalita mezi jednotlivými podniky ve stejném odvětví motivuje každou k tomu být lepší, tedy vyvíjet inovace. Tedy můžeme říci, že čím je větší a koncentrovanější vzájemná rivalita, tím je pozitivnější vliv na konkurenceschopnost daného odvětví.

Metody analýzy tržního prostředí

ANALÝZA ODVĚTVÍ – PORTERŮV DIAMANT



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



Metody analýzy tržního prostředí



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARLOVĚ

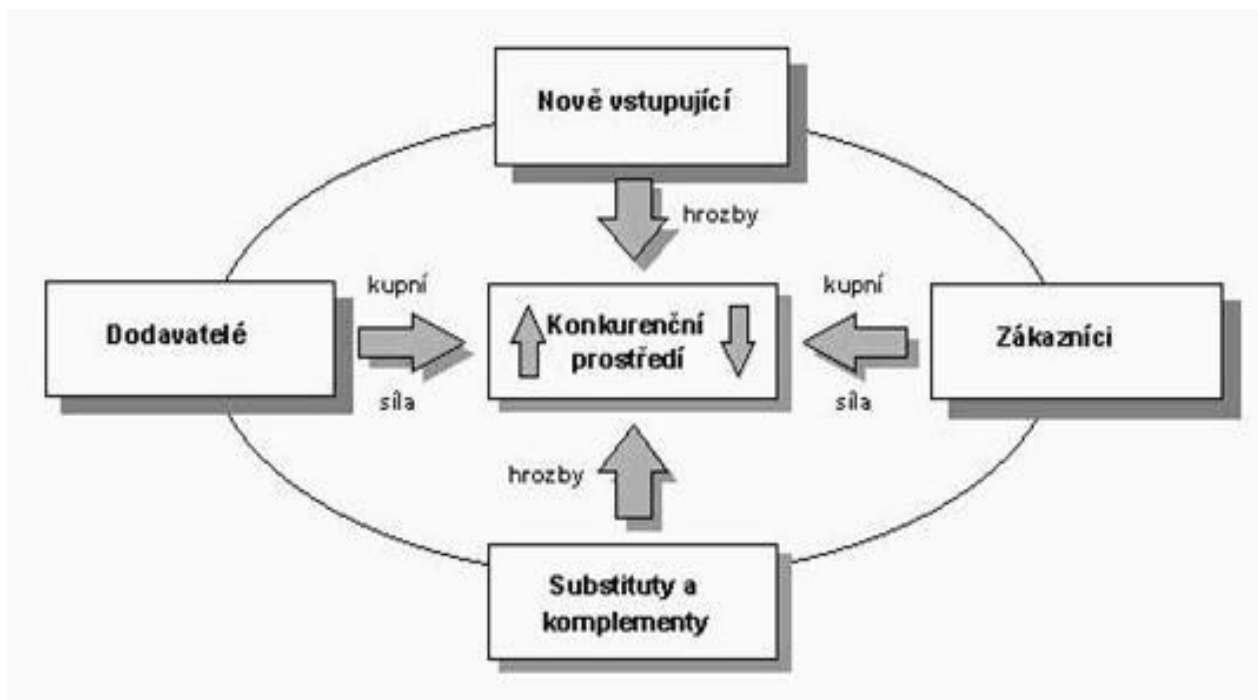
ANALÝZA ODVĚTVÍ

Porterova analýza konkurence (Analýza 5F – Five Forces) je dílem Michaela E. Portera. Jde o způsob analýzy odvětví a jeho rizik. Použitý model pracuje s pěti prvky (Five Forces – odtud název 5F). Podstatou metody je prognózování vývoje konkurenční situace ve zkoumaném odvětví na základě odhadu možného chování následujících subjektů a objektů působících na daném trhu a rizika hrozícího podniku z jejich strany :

- Stávající konkurenti – jejich schopnost ovlivnit cenu a nabízené množství daného výrobku/služby.
- Potenciální konkurenti – možnost, že vstoupí na trh a ovlivní cenu a nabízené množství daného výrobku/služby.
- Dodavatelé – jejich schopnost ovlivnit cenu a nabízené množství potřebných vstupů.
- Kupující – jejich schopnost ovlivnit cenu a poptávané množství daného výrobku/služby.
- Substituty – cena a nabízené množství výrobků/služeb aspoň částečně schopných nahradit daný výrobek/službu.

Metody analýzy tržního prostředí

ANALÝZA ODVĚTVÍ – PORTEROVA ANALÝZA KONKURENCE



ANALÝZA ODVĚTVÍ

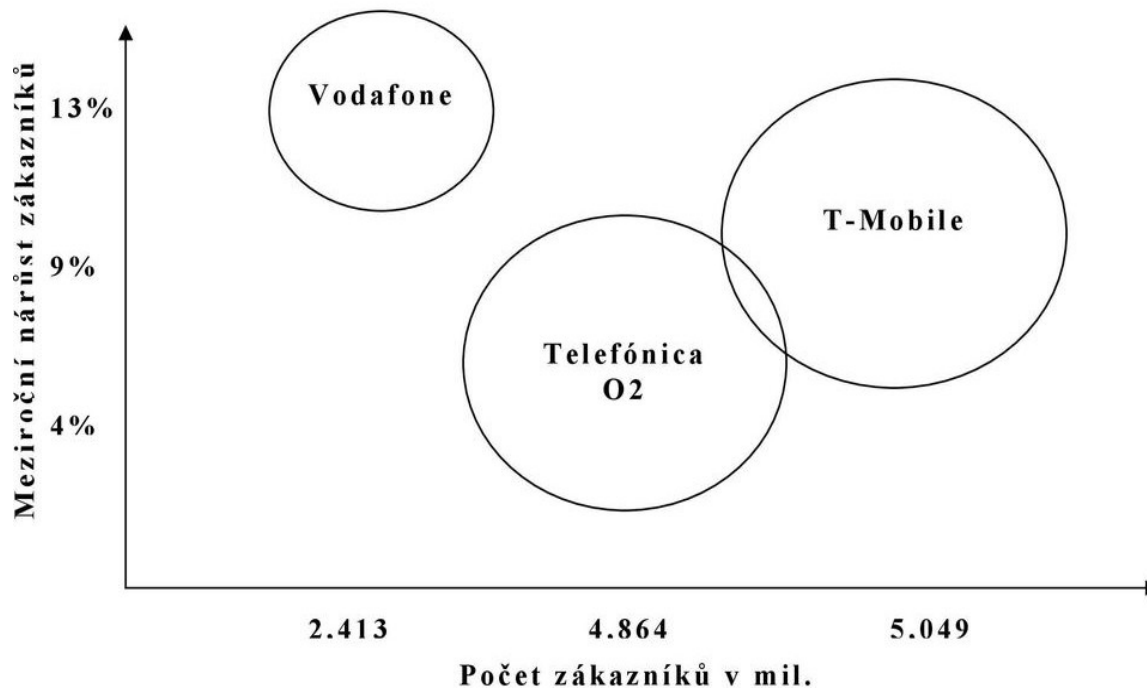
- **Strategické mapy** jsou významným, užitečným a jednoduchým nástrojem analýzy odvětví. Umožňují lépe poznat charakter odvětvové konkurence a provést změnu odvětví nebo strategické skupiny zákazníků. Strategické mapy jsou vytvářeny na základě zkoumání odlišností podniků v daném odvětví. Mají smysl zejména v těch odvětvích, ve kterých existuje více skupin konkurentů lišících se různými charakteristikami a mající významné postavení na trhu. Tyto skupiny podniků jsou poté podle vybraných charakteristik znázorněny na mapě o dvou proměnných. Tím se vytvoří na celkovém trhu jakési strategické oblasti, prostory, strategické skupiny konkurentů. Přičemž velikost jednotlivých kružnic označuje podíl strategické skupiny na celkovém trhu.

Metody analýzy tržního prostředí

ANALÝZA ODVĚTVÍ – STRATEGICKÉ MAPY



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



Prostor pro doplňující informace, poznámky

Metody analýzy tržního prostředí



ANALÝZA TRHU

Pokud chápeme trh jako určitou skupinu zákazníků, pak **analýza zákazníků** slouží k identifikaci zákazníků, kteří přicházejí v úvahu v souvislosti s konkrétní tržní nabídkou. Podle Kotlera (2001) můžeme trh rozdělit na tyto skupiny zákazníků:

- *Tržní potenciál*, který je tvořen souborem potenciálních zákazníků projevující zájem o konkrétní tržní nabídku
- *Disponibilní trh*, který je tvořen potenciálními zákazníky, kteří mají dostatek peněžních prostředků a nabízený produkt je pro ně dostupný.
- *Kompetenční disponibilní trh*, který je tvořen potenciálními zákazníky s dostatkem peněžních prostředků, kteří jsou kompetentní výrobek používat.
- *Obsluhovaný (cílový) trh* je tou částí kompetenčního trhu, o kterou se rozhodl podnik usilovat.
- *Proniknutý trh* tvoří zákazníci, kteří si již zakoupili produkt konkrétního podniku.

Metody analýzy tržního prostředí



ANALÝZA TRHU

Pro analýzu trhu je potřeba si vymezit základní pojmy související s měřením trhu:

- **Potenciál trhu** je horní limit poptávky uspokojitelné všemi dodavateli na určitém trhu. Tržní potenciál představuje maximum možných nákupů produktů, skupin produktů nebo služeb jako celek během určitého období, zpravidla kalendářního roku.
- **Velikost trhu** představuje úroveň poptávaného množství uspokojeného všemi dodavateli na určitém trhu během určitého období. Velikost trhu také nazývaná tržní kapacita a je to celková hodnota všech skutečně realizovaných nákupů zákazníky za určité časové období.
- **Tržní podíl** je úroveň poptávky uspokojené jedním dodavatelem v určitém časovém období. Tržní podíl představuje celkovou hodnotu všech skutečně realizovaných nákupů produktů od jedné společnosti za určité časové období. Tržní podíl se uvádí absolutně nebo relativně vzhledem ke konkurenci.

Metody analýzy tržního prostředí



ANALÝZA TRHU

Výzkum trhu patří mezi nejvýznamnější metody analýzy trhu. Výzkum trhu představuje specifikaci, shromažďování, analýzu a interpretaci informací sloužící jako podklad pro rozhodování manažera. Výzkum trhu je částí podnikového informačního systému, který je tvořen: interním informačním systémem, externím zpravodajským systémem, výzkumným systémem, systémem na podporu rozhodování. Proces výzkumu trhu představuje postupné kroky vedoucí od přípravy výzkumu směřující ke skutečné realizaci výzkumu. Přestože se každý výzkum a jeho průběh vyznačuje zvláštnostmi a odlišnostmi, můžeme jej rozdělit do třech základních fází:

- fáze přípravná – stanovení cíle výzkumu, specifikace výzkumného problému, návržení plánu výzkumu;
- fáze realizační – sběr informací, analýza dat, přeměna datové struktury do informace;
- fáze prezentační – písemná a ústní prezentace výsledků výzkumu.