

Přednáška č. 2

Analýza prostředí v cílové zemi

Marketingová situační analýza

Marketingová situační analýza je **systematické** a **důkladné, kritické a nestranné** zkoumání a posouzení:

- **Externí analýza** - postavení podniku ve **vnějším prostředí** s důrazem na analýzu trhu a analýzu konkurence
- **Interní analýza** - **vnitřní situace podniku** s důrazem na jeho marketingové činnosti

Marketingová situační analýza

- Vnější prostředí firmy se člení na:
 - makroprostředí - Metoda 4C, PEST analýza
 - mikroprostředí - Porterův model pěti sil
 - partneři (dodavatele, odběratele, dopravce atd.)
 - zákazníci S-T-P
 - konkurence - benchmarking
 - veřejnost – finanční, mediální,
- Vnitřní prostředí firmy se člení na.
 - významné zdroje - fyzické, lidské, finanční, nehmotné
 - marketingový mix – 4P, marketingový audit
 - portfoliové analýzy – BCG, GE, space

Marketingová situační analýza 5C

Company (podnik) - analýza vnitřních podmínek organizace, jejích zdrojů a produktů

Customers (zákazníci) - analýza trhů, zákaznických segmentů

Competitors (konkurence) - analýza konkurenčních organizací

Collaborators (spolupracující firmy, osoby) - analýza osob, se kterými je možné navázat spolupráci

Climate/ Context (makroekonomické faktory vnějšího prostředí) - analýza dalších vnějších podmínek ovlivňujících fungování nebo podnikání (ekonomické, politické a další podmínky)

Analýza vnějšího prostředí: **makroprostředí**

Cílem analýzy makroprostředí je hledat odpovědi na otázky:

1. Jaké faktory obklopují podnik?
2. Které z faktorů mají vliv na podnik?
3. Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?
4. Které z nich jsou v blízké budoucnosti pro podnik nejdůležitější?

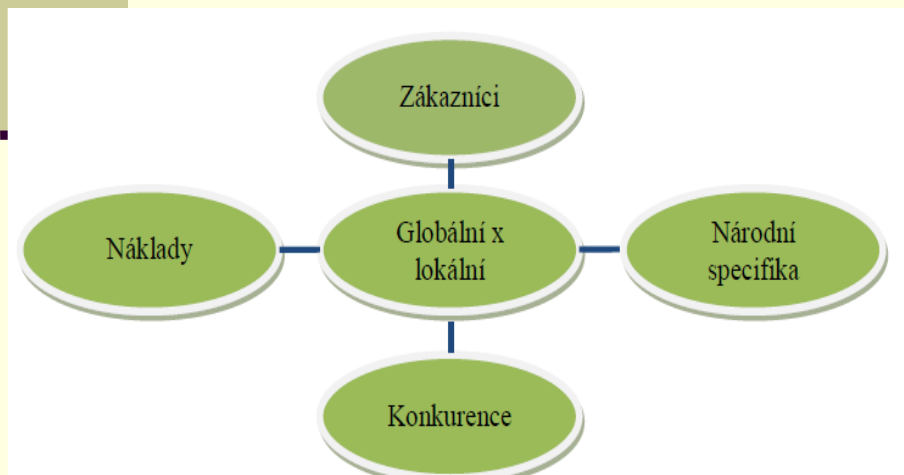
a) Metoda 4C

b) PEST analýza

Globalizace (model 4C)

4C – analytická metoda sloužící k rozhodnutí, zda-li zvolit **globální či lokální (interkulturní) strategii**.

- **zákazníci** (Customers), informace o odvětvích, trzích či spotřebitelská přání.
- **národní specifika** (Country), celní politika, ochranná politika, soc. - kulturní specifika.
- **náklady** (Costs), výše VC a FC, porovnání s výnosy. (tlak na standardizaci)
- **konkurence** (Competitors), analýza konkurence v segmentu.



PEST analýza



- *PESTLE* (přibývají faktory legislativní a environmentální)
- *PESTEL*, *PESTLIED* (vlivy politické, ekonomické, sociálně-kulturní, technologické, legislativní, mezinárodní (international), environmentální a demografické),
- *SLEPT* (faktory sociální, právní, hospodářské, politické a technologické)
- *SLEEPTE* (faktory sociální, technologické, ekonomické, ekologické, politické, právní a etické).

Subjekty mezinárodních ekonomických vztahů

- **GATT** = General Agreement of Tariffs and Trade
- **WTO** = World Trade Organisation, pravidla MO, dohlíží na diskriminace , řeší spory mezi zeměmi
- **UNCTAD** = United Nation Conference on Trade and Development, odborná organizace OSN, zaměření: rozvoj obchodu, obchodní a celní politiku, surovinovou politiku, ekonomickou integraci zemí.
- **UNIDO** = United Nation Industrial Development Organisation, odborná organizace OSN, zlešování průmyslového rozvoje, spolupráce s vládami a obchodními asociacemi i soukromím sektorem.
- **OECD** = Organisation for Economic Cooperation and Development, 36 nejrozvinutějších států světa, které přijaly demokratické principy. Zprávy o fungování ekonomik.
- **IMF** = International Money Found, měnová spolupráce, stabilita kurzů, poskytování půjček.
- **World bank:**
- **IBRD** = International Bank for Reconstruction and Development, pomoc **středně bohatým a solventním chudým zemím.**
- **IDA** = International Development Association, **pomoc pro nejchudší země světa, formou grantů, bezúročných půjček,**

Ekonomické veličiny

- Hodnocení ekonomických veličin

(Vývoj HDP, HDP per capita, fáze ekonomického cyklu, úrokové sazby, měnové kurzy, míra nezaměstnanosti, inflace, koupěschopnost DPH, spotřební daně, daně z převodu nemovitostí, stability měny a návaznosti jejího kurzu ke kurzu domovské měny firmy, výše úrokových sazeb, hospodářský cyklus na daném trhu.....)

- Žebříček konkurenceschopnosti (Index konkurenceschopnosti)

- **3 kritéria:** úroveň technologie, kvalita veřejných institucí, makroekonomické prostředí

- Ekonomická nezávislost (Index of Economic Freedom) **jak je ekonomika ve zkoumané zemi tržně orientovaná. 5 kritérií:** EFI1 velikost výdajů vlády; EFI2 Právní struktura státu a ochrana vlastnických práv; EFI3 přístup k nákupu komodit; EFI 4 svoboda v obchodování s cizinci; EFI 5 míra regulace úvěrů, práce a obchodu.

- **Rating** – posouzení schopnosti země plnit své závazky, schopnost splácet zahraniční dluh, vypovídá o hodnotě státních cenných papírů,.

- Slouží při rozhodování pro investory, obchodníky, bankéře

(Moody's, S&P, Fitch)

EKONOMICKÉ PROSTŘEDÍ – Trendy

■ Tendence ve vývoji světa

- diverzifikace ekonomického prostředí (prohlubují se ekonomické rozdíly zemí)
- ekonomická integrace (společný trh EU)
- velký pohyb kapitálu = řídicí síla světové ekonomiky
- růst HDP v Latinské Americe, Asii
- obchodní expanze asijských zemí

■ Současné a možné problémy světa

- populační exploze (rok 2045 – 10 mld. obyvatel)
- chudoba (více než 1 mld. obyvatelstva < 1 dolar na den)
- 1/3 obyvatel v produktivním věku je bez práce
- velký nápor na přírodní a surovinové zdroje
- rostoucí množství odpadu
- kulturní globalizace – ztráta identity
- terorismus
- **Válka**

Rozdělení na základě typu ekonomického prostředí

Ekonomický Systém

- Tržní ekonomika, hlavní silou je poptávka
- Plánovaná (centrální) ekonomika, centrálně plánovaná ekonomika

Struktura Ekonomiky

- Průmyslově vyspělé země: USA, Evropa, Japonsko, J.Korea.
- Industrializující se země: Egypt, Brazílie, Vietnam.
- Země exportující suroviny: Qatar, Saudská Arábie, (OPEC) Rusko
- Rozvojové země: Liberie

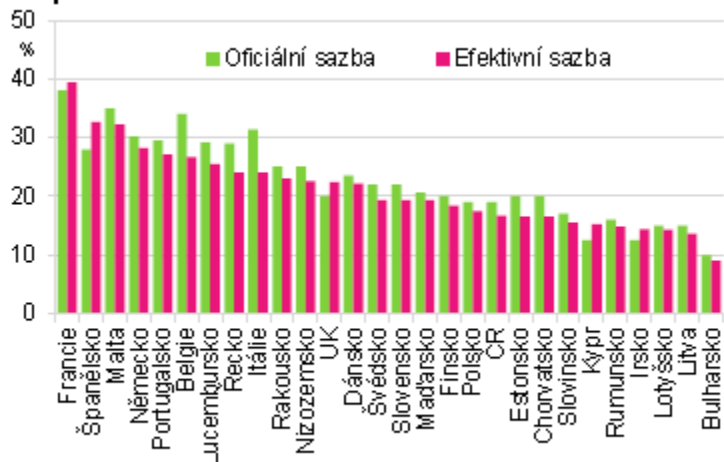
struktura a výše příjmů rodiny

- do 500 USD
- 501 – 2 000 USD
- 2 001 – 10 000 USD
- nad 10 000 USD



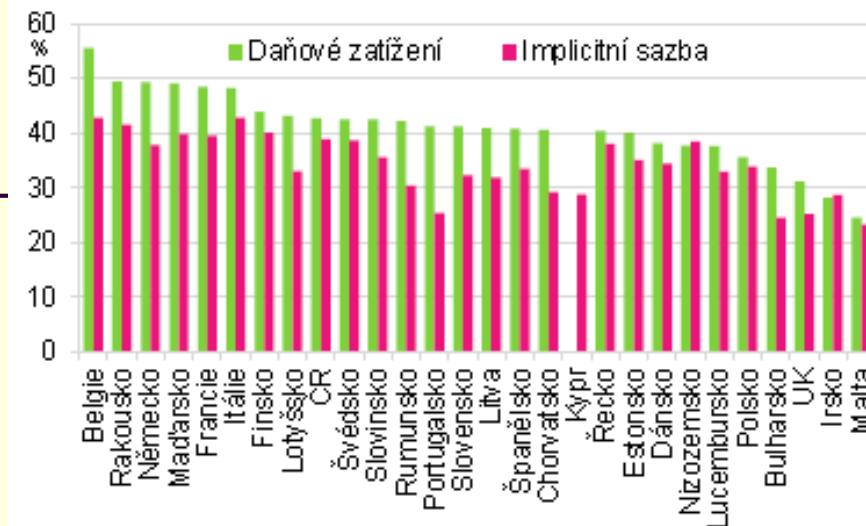
Daňová zátěž v EU

Korporátní daně v EU



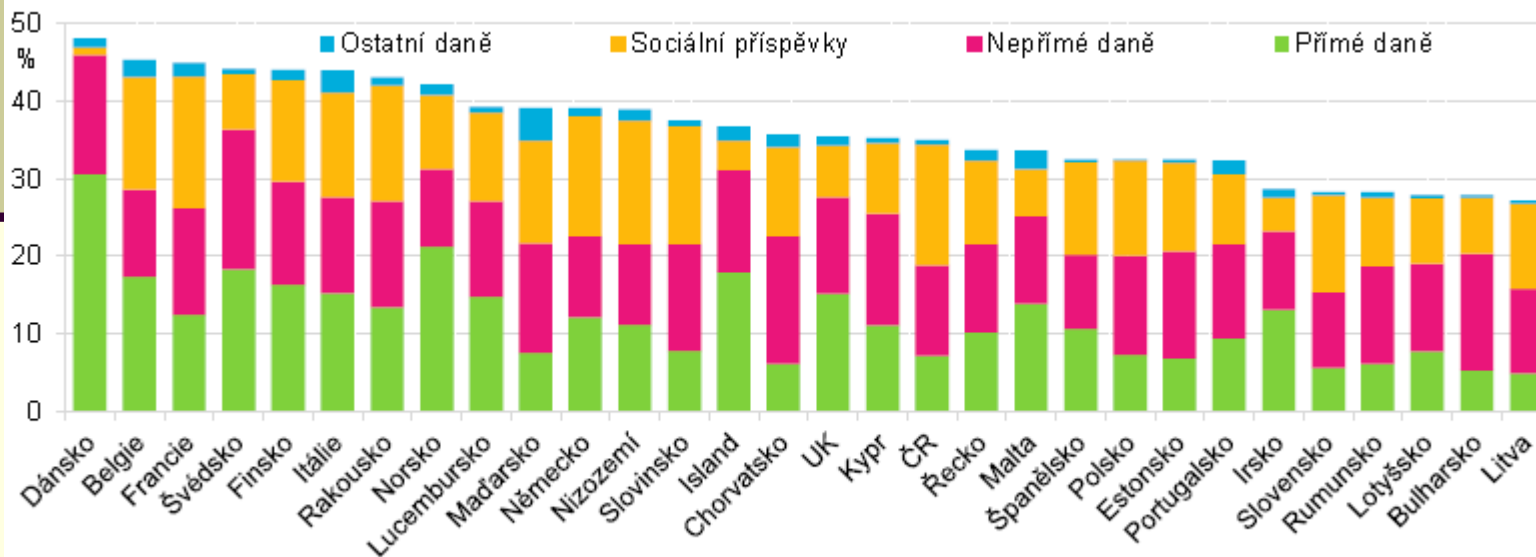
Zdroj: Evropská komise

Zdanění fyzických osob



Zdroj: Evropská komise; Daňové zatížení udává průměrné zdanění bezdětného jedince s průměrnou mzdou; Implicitní sazba podíl odvodů na daních a sociálních příspěvcích vůči celkovým mzdám; Daňové zatížení Kypru není k dispozici

Struktura zdanění v EU vůči HDP



Zdroj: Evropská komise

Rating je ocenění úvěruschopnosti (kredibility) a syntetickým výrazem kvality českého státu jako dlužníka a jeho ekonomické schopnosti dodržet vydané vlastní závazky a splatit včas a v úplném množství úroky i jmenovitou hodnotu dlužné částky.

Moody's		S&P		Fitch		Hodnocení	Stupeň
Dlouhé období	Krátké období	Dlouhé období	Krátké období	Dlouhé období	Krátké období		
Aaa	P-1	AAA	A-1+	AAA	F1+	Nejvyšší kvalita	Investiční stupně
Aa1		AA+		AA+		Velmi kvalitní	
Aa2		AA		AA			
Aa3		AA-	AA-				
A1		A+	A-1	A+	F1	Střední kvalita - vyšší	
A2		A		A			
A3	P-2	A-	A-2	A-	F2	Střední kvalita - nižší	
Baa1		BBB+		BBB+			
Baa2	P-3	BBB	A-3	BBB	F3	Spekulativní	
Baa3		BBB-		BBB-			
Ba1		BB+		B			BB+
Ba2	BB	BB					
Ba3	BB-	BB-					
B1	B+	B+	Značná rizika				
B2	B	B					
B3	B-	B-					
Caa1	D	CCC+	C	CCC+	C	Spekulativní stupně	
Caa2		CCC		CCC			Extrémně spekulativní
Caa3		CCC-		CCC-			S velmi nízkou perspektivou
Ca		CC		CC			

Metodologie stanovení ratingu země:

- **politické riziko**, které odráží ochotu splatit dluh
- **ekonomické riziko** odrážející schopnost splatit dluh

Investiční stupně				
Aaa	Německo, Nizozemsko, Rakousko, USA, Švýcarsko, Finsko, Norsko, Dánsko, Švédsko, N. Zéland, Kanada, Singapur, Austrálie, Lucembursko	AAA	Německo, Norsko, Švýcarsko, Singapur, Dánsko, Kanada, Austrálie, Švédsko, Lucembursko	Finsko, Německo, Nizozemsko, Norsko, Švýcarsko, Singapur, Dánsko, Švédsko, Kanada, Lucembursko
Aa1	Belgie	AA+	Hongkong, USA, Rakousko, Nizozemsko, Finsko, Nový Zéland	Austrálie, Rakousko, USA
Aa2	Kuvajt, Francie, Korea	AA	Belgie, Francie, Velká Británie, Korea	Kuvajt, Nový Zéland, Belgie, Francie, Hongkong
Aa3	Tchaj-wan, S. Arábie, Chile, Česká republika, Hongkong, Velká Británie	AA-	Tchaj-wan, Kuvajt, S. Arábie, Česká republika, Izrael	Česká republika, Velká Británie
A1	Estonsko, Izrael, Japonsko, Čína	A+	Chile, Čína, Irsko, Japonsko	Tchaj-wan, Korea, Malta, Čína, Estonsko, Saúdská Arábie
A2	Polsko, Irsko	A	Estonsko, Slovensko	Chile, Izrael, Japonsko, S. Arábie,
A3	Malajsie, J. Afrika, Malta, Slovensko, Portugalsko	A-	Malajsie, Polsko, Malta, Slovinsko	Malajsie, Polsko, Slovinsko, Irsko, Slovensko
Baa1	Mexiko, Litva	BBB+	J. Afrika, Lotyšsko, Španělsko	J. Afrika, Lotyšsko, Španělsko
Baa2	Kazachstán, Lotyšsko, Španělsko	BBB	Chorvatsko, Bulharsko, Litva, Mexiko, Itálie	Maďarsko, Mexiko, Litva, Portugalsko
Baa3	Chorvatsko, Indie, Bulharsko, Rumunsko, Island, Maďarsko, Itálie	BBB-	Kazachstán, Indie, Island, Portugalsko, Maďarsko, Řecko	Chorvatsko, Indie, Bulharsko, Kazachstán, Lotyšsko, Turecko, Itálie
Spekulativní stupně				
Ba1	Slovinsko, Řecko	BB+	Rumunsko, Brazílie, Kypr	Makedonie, Island, Rumunsko, Indonésie, Řecko
Ba2	Indonésie, Brazílie	BB	Vietnam, Makedonie, Černá hora, Indonésie	Egypt, Brazílie
Ba3	Egypt	BB-	Srbsko, Mongolsko	Srbsko
B1	Mongolsko, Vietnam	B+	Turecko	Vietnam, Mongolsko
B2	Turkmenistán, Bosna a Hercegovina, Turecko	B		
B3	Pákistán, Kypr	B-	Pákistán, Egypt	Kypr
Caa1	Kuba, Moldávie, Argentina	CCC+	Argentina	
Caa2		CCC	Bělorusko	Ukrajina
Caa3		CCC-		
Ca	Rusko, Ukrajina	CC	Rusko, Ukrajina	Rusko, Argentina

Rating ČR

Rating České republiky pro dlouhodobé závazky v domácí měně:

Ratingová agentura	Ocenění (Rating)	Výhled
Moody's	Aa3	Stabilní
S&P Global Ratings	AA	Stabilní
Fitch Ratings	AA-	Stabilní
JCR	AA	Stabilní
R&I	AA-	Negativní
Scope Ratings	AA-	Stabilní
Dagong Global Credit Rating	A+	Stabilní
ACRA Europe	AA	Stabilní
ACRA	AA	Stabilní

Rating České republiky pro dlouhodobé závazky v zahraniční měně:

Ratingová agentura	Ocenění (Rating)	Výhled
Moody's	Aa3	Stabilní
S&P Global Ratings	AA-	Stabilní
Fitch Ratings	AA-	Stabilní
JCR	AA-	Stabilní
R&I	AA-	Negativní
Scope Ratings	AA-	Stabilní
Dagong Global Credit Rating	A+	Stabilní
ACRA Europe	AA	Stabilní
ACRA	AA	Stabilní

2. POLITICKO-PRÁVNÍ PROSTŘEDÍ

- **Právní řad** – kodifikované (psané pevné zákony) /precedentní právo (nepsané, založeno na tradici)
- **Role vlády** – zabezpečit soutěž, podpora investic, ochrana trhu, ochrana investic
- **Základní determinanty prostředí (co se hodnotí)**
 - politická a národní suverenita
 - politický systém
 - politické konflikty
 - politické klima
 - podpora exportu
 - stabilita vlády
 - náboženství, rasové problémy, nacionalismus
 - ekonomický systém, **vládní omezení obchodu**

Politické riziko

Možnost politické změny, jejich dopad na podnikání

- **Hodnocení politického rizika**

Frost & Sullivan: prognóza na 5 let, délka hodnocení 1,5 roku.

Beri index: prognóza 10 let, 15 kritérií, 3x ročně ve cca 50 zemích.

- **Dva typy politického rizika**

makroriziko – všem investorům,

mikroriziko – jen některé firmy, segmenty

- **Eliminace rizika**

(zjišťováním, pojištěním, kapitálovým spojením atd.)

- **Obecné indikátory rizika**

(střídání vlád, násilí, teror, revolty)

Rozdělení zemí podle teritoriálního rizika

Vládní protipodnikatelské akce

1. Expropriace – vyvlastnění (znárodnění) s částečnou náhradou
2. Konsolidace – vyvlastnění bez náhrady
3. Domestikace – převedení do domácí správy (managementu)
4. Embarga a sankce – vládní opatření proti volnému toku zboží a služeb
5. Zavedení bojkotu – ignorace firem nepřítele
6. Kontrola vývozu – strategické obory
7. Kontrola dovozu – dovozní přírážky, depozita, kvantitativní restrikce
8. Regulace mezinárodního obchodního jednání – zákony a omezení právních, morálních a etických hranic
9. Omezení konkurence – sledování aktivit vlastních firem
10. Omezení korupce – ČR „boj proti korupci“

hospodářské sankce proti Rusku, Bělorusku



Obchodní politika státu- chování domácího státu vůči zahraničí

Možné zásady chování: **Liberalismus /
protekcionismus**

Nástroje obchodní politiky - protekcionismu
(podle WTO)

I. Překážky plynoucí ze **státního intervencionismu**

(subvencování exportu, úlevy dom. výrobcům...)

II. **Celní překážky netarifního charakteru** vyplývající z
odlišnosti celních a administrativních procedur

(antidumpingové clo....)

III. Překážky v **oblasti standardizace**

(technické normy, požadavky na balení a značení zboží)

IV. Specifické **obchodní překážky**

(omezení dovozu, vývozu, licenční řízení)

V. Poplatky z **dovozu** (skládání depozit, diskriminační poplatky)

Typy ekonomické integrace



	Zóna volného obchodu	Celní unie Andské společenství národů	Společný trh Eurasijský ekonomický svaz	Hospodářská a měnová unie	Politická unie (NSR a NDR)
Odstranění vnitřních cel mezi partnery					
Sjednocení vnějších cel					
Volný pohyb kapitálu a práce					
Jednotná hospodářská politika					
Politická integrace					

3. SOCIÁLNĚ-KULTURNÍ PROSTŘEDÍ

Faktory spojené s nákupním chováním spotřebitelů:

- **Kulturní** - spotřební zvyky, kulturní hodnoty, jazyk, řeč těla, osobní image.
- **Sociální** - sociální stratifikace společnosti a její uspořádání (třídy), sociálně ekonomické zázemí spotřebitelů, příjmy, majetek.

Rozdělení zkoumaných celků:

- Kultura národa – vzory chování, normy, pravidla v celé zemi
- Subkultura části národa – menšinová osobitá kultura v rámci kultury většinové

Možnosti:

- Kulturní univerzálie – shodnost kultur
- Kulturní rozličnost – kulturní jedinečnost

Klíč k úspěchu v mezinárodním marketingu – přizpůsobení se a adaptace na určitou kulturu, ale.....

„Nebe je tam, kde kuchaři jsou Francouzi, mechanici jsou Němci, Briti jsou policajti, milovníci jsou Italové a všechno je organizováno Švýcarsy. Peklo je tam, kde policajti jsou Němci, mechanici jsou Francouzi, kuchaři jsou Briti, milovníci Švýcaři a všechno je organizováno Italy.“



Národní zvláštnosti

■ Švédové

- málomluvní, rezervovaní, zdrženliví, formální, nevyjadřují obdiv a sympatie, formální bariéra
- ne přátelství, korektní, reální, sebevědomí, věcné a rychlé jednání

■ Latino-Američané

- temperamentní, živí, neformální, přátelští, zaměření na rodinu, tendence odkládat rozhodnutí, příjemné prostředí a humor

■ Arabové

- příjemní, neformální, neznají spěch a nedočkavost
- náboženství – vliv období ramadánu (nejsou jednání)
- rozhodnutí přenechávají, smlouvání o ceně, hrdí a negativně reagují na nedůvěru

■ Japonci

- vlídnost, pohostinnost, úsměv, přemíra zdvořilosti, očekávají totéž od obchodního partnera, neprou se a nehádají, neodporují, spolehliví, důslední

■ Rusové

- dobrosrdeční, v obchodě tvrdí, neústupní, detailisti, promyšlená taktika, pomalejší jednání, trpěliví

Kulturní elementy - nehmotné prvky

- Spotřební zvyky – nákupní zvyky
- Hodnoty – blahobyt, podnikavost, peníze
- Rodina – role členů, velikost
- Jazyk – verbální, propojení jazyka a chování
- Tichá řeč – neverbální komunikace chování
- Náboženství – lidské hodnoty
- Symboly – pověry, rituály, tabu
- Vzdělání – pracovníci, ekonomický rozvoj, prostředí
- Hodnoty – sdílené názory, skupinové normy
- Postoje – hodnocení alternativ založených na hodnotách
- Estetika – styl, vkus lidí
- Způsoby a zvyky – formy chování



Why is she trying to shake my hand?



Why is he bowing?

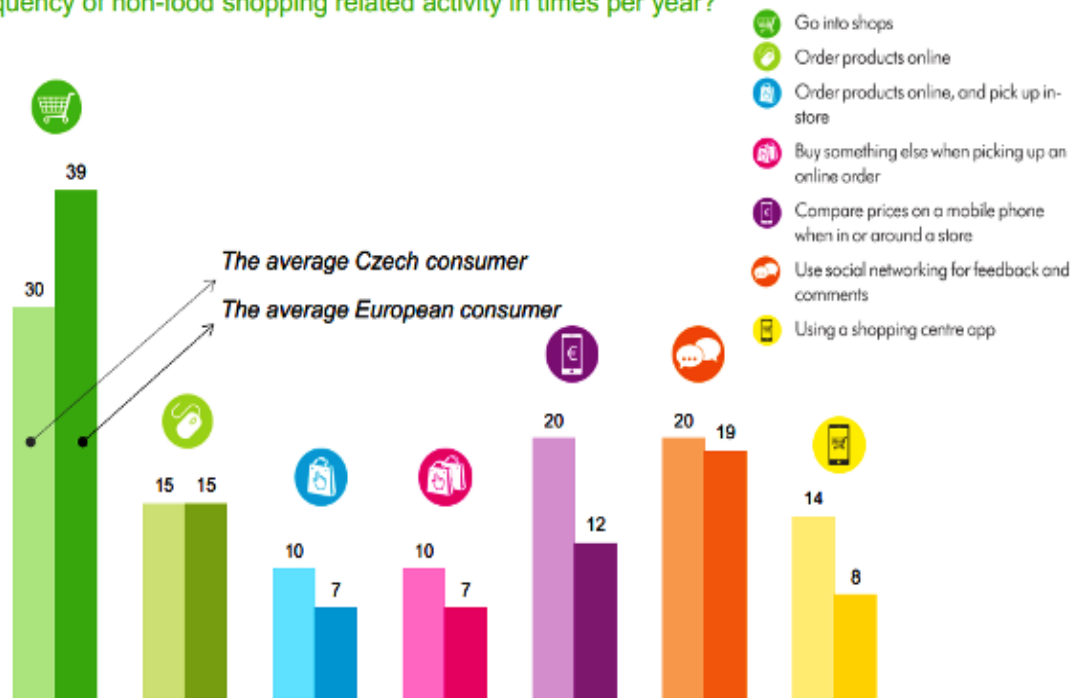


Obchodní večeře v Soulu, kde místní specialitou je maso psa = **kulturní šok!**

Kulturní antropologie (věda zabývající se člověkem)

- Hlavní oblasti **uplatnění poznatků** kulturní antropologie
 - výrobek – design, vlastnosti
 - orientace komunikačních nástrojů
 - oblast prodejní síly – obchodní jednání
 - volba distribučních kanálů – způsob nakupování
- **Měření kultury**
 - obsahová analýza – výzkum médií
 - terénní výzkumy – kvalit., kvantit.

What is the frequency of non-food shopping related activity in times per year?



Příklad trendů v oblasti nákupů českých spotřebitelů:

- Češi navštíví nákupní centrum v průměru třicetkrát do roka, v Evropě téměř čtyřicetkrát.
- Stejně jako zbytek Evropy jsou na tom Češi s nakupováním online,
- Češi si častěji zboží objednané online vyzvedávají v prodejně.
- Při vyzvedávání zboží si Češi také častěji něco dalšího koupí.
- V kamenných prodejnách se Češi více než průměrný evropský spotřebitel věnují srovnávání cen.
- Češi používají mobilní aplikaci nákupního centra častěji.

Sociální klasifikace:

materiální zabezpečení, moc a prestiž

Sociální třída:

otevřená skupina jedinců s podobným zařazením, tj. stejný vertikální stupeň sociální struktury

Warnerova stratifikace:

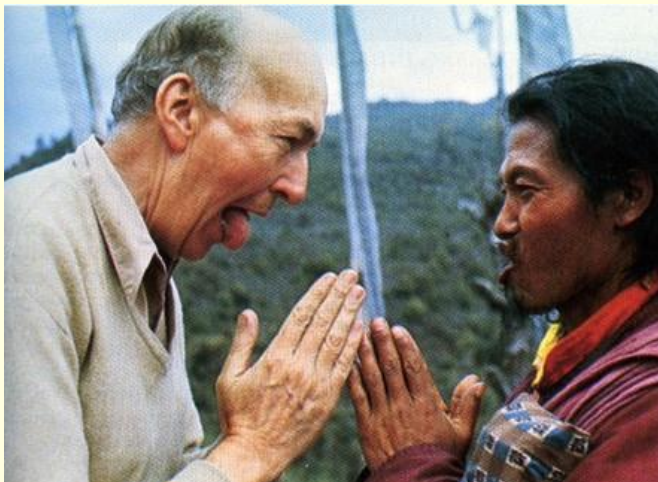
rozčleňuje společnost na 3 základní skupiny:

- | | |
|--------------------------|------------------------------|
| 1. Upper classes | Upper upper
Lower upper |
| 2. Middle classes | Upper middle
Lower middle |
| 3. Lower classes | Upper lower
Lower lower |

Vrstva	Příklady povolání členů
I. a) vyšší horní	velký byznys, čelní představitelé státní moci
b) nižší horní	vynikající odborníci, vědci, inženýři, manažeři, střední podnikatelé, obchodníci
II. a) vyšší střední	malí podnikatelé a manažeři, svobodná povolání
b) nižší střední	úředníci, větší farmáři, vysoce kvalifikovaní dělníci
III. a) vyšší dolní	středně kvalifikovaní dělníci, nekvalifikovaní zřizenci, menší farmáři
b) nižší dolní	nekvalifikovaní dělníci, zemědělství dělníci, nezaměstnaní

Sociální faktory

1. Referenční skupina – soc. skupina, s kterou se jedinec ztotožňuje
 - členské – jedinec je přímo členem skupiny
 - nečlenské – jedinec není členem
 - aspirační – jedinec chce být členem
 - disociační – nechce
2. Rodina – skupina spojená pokrevními svazky, manželstvím, adopcí



Podle neformálních norem kultury hornatého asijského království Bhútánu se lidé uvítají navzájem tím, že rozšiřují své jazyky a ruce



Dimenze národní kultury podle Geerta Hofstedeho

pět základních dimenzí národních kultur

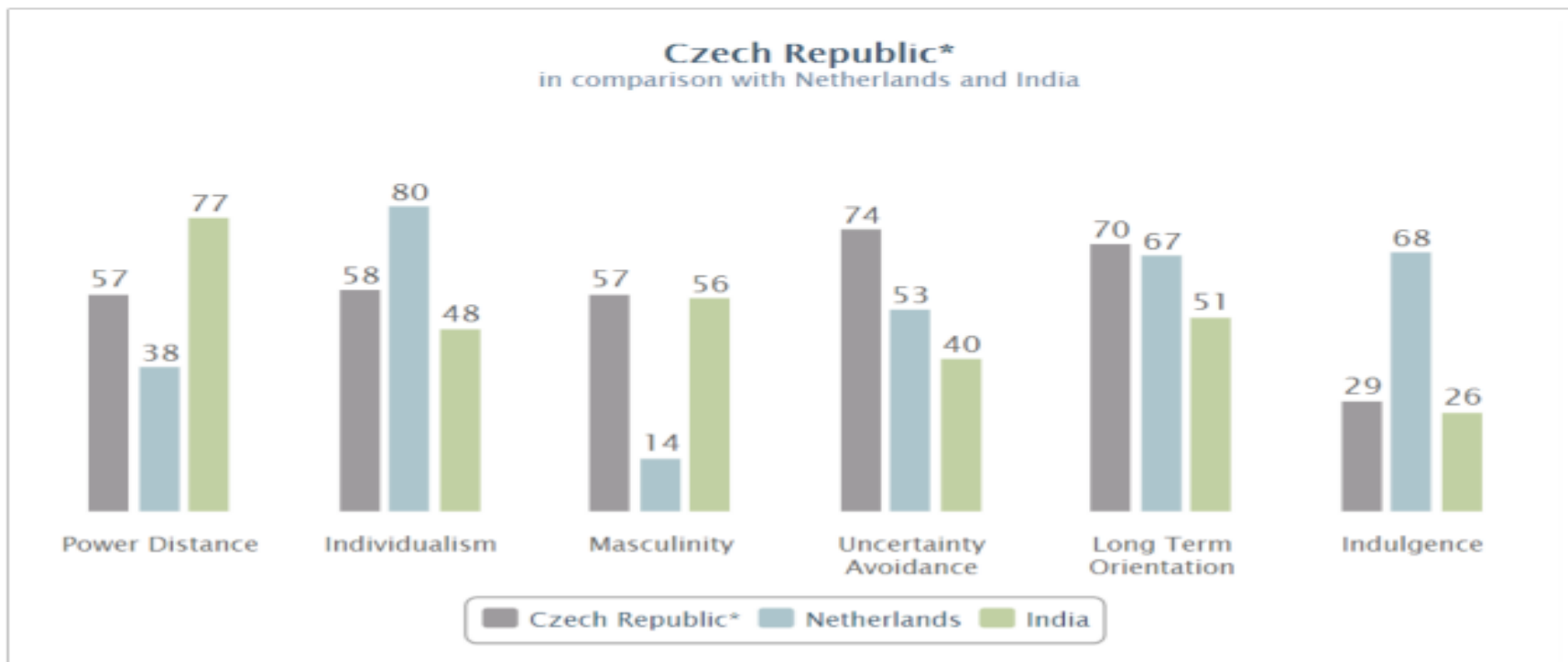
- **Velké rozpětí moci versus malé rozpětí moci**; rovnoprávnost ve společnosti, struktura soc. vrstev.
- **Individualismus versus kolektivismus**; hodnoty jednotlivce jsou preferovány USA, hodnoty kolektivu jsou preferovány Čína.
- **Maskulinita versus femininita**; odlišná pravidla pro muže a ženy. Arabský svět vs. Švédsko.
- **Vysoká míra vyhýbání se nejistotě versus nízká míra vyhýbání se nejistotě**. Strach člověka ze změn a vyhýbání se jim.
- **Krátkodobá versus dlouhodobá orientace**. Zaměření společnosti na krátkodobé, nebo dlouhodobé cíle.
- **holdování požitkářství**

U Čechů převládá podle Hofstede Centra cynismus a individualismus

Jak si vede v kulturních dimenzích Česká republika, respektive čeští zaměstnanci? Mají rádi pevnou hierarchii, jsou individualisté a soustředí se na úspěch. Zároveň však nemají rádi změny, jsou pragmatičtí a především výrazně pesimističtí a cyničtí. Což samozřejmě neznamená, že na všechny Čechy tento popis padne jako ulitý, ale v průměru těchto hodnot dosahují.

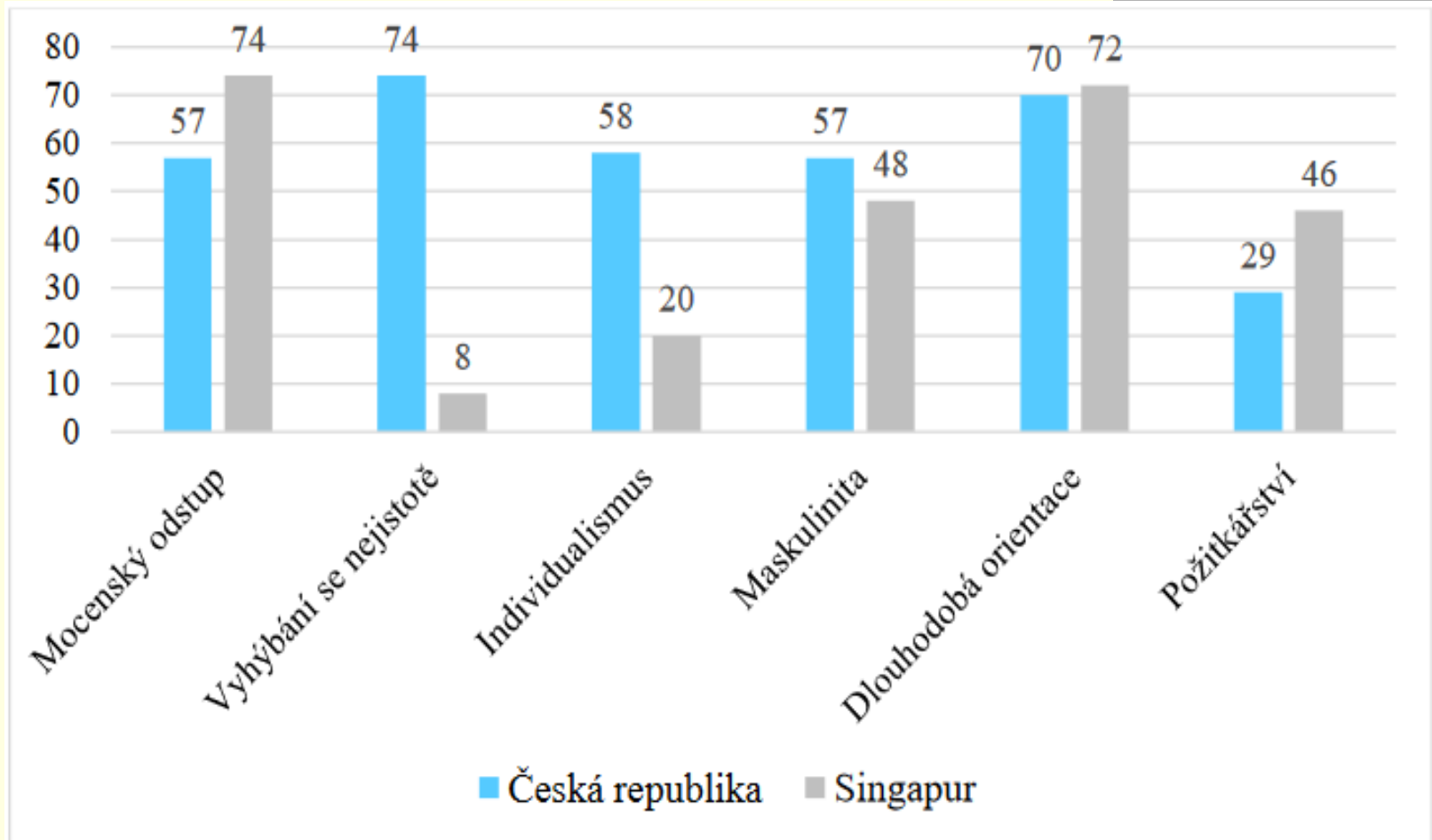
Zajímavé srovnání je se státy, které se často právě do projektů zapojují jako je například Nizozemsko nebo Indie. Češi dosahují spíše neutrálních hodnot s inklinací ke konzervativnímu a cynickému přístupu zatímco Nizozemci jsou vysoce individualistický národ, s čímž souvisí i jejich optimistický přístup a schopnost si život užít ale zároveň solidární a ochotní hledat kompromis.

Indové naopak tvrdě trvají na hierarchii a vyznávají kolektivní přístup. Zároveň si však nedělají velkou hlavu z povinností a plánů, které berou s rezervou. Zajímavé je, že mají s Čechy společné soustředění se na úspěch a pesimistický přístup k životu.



Srovnání ČR a Singapuru dle Hofstedeho dimenzí

Zdroj: (Hofstede Insights, 2021)



Kulturní dimenze dle Fonsa Trompenaarse

Kulturní dimenze podle Fonsa Trompenaarse		
Typ	Dimenze	Charakteristika
Vztah k druhým lidem	Univerzalismus vs. partikularismus	Jedna pravda vs. různé úhly pohledu
	Kolektivistický vs. individualismus	My vs. Já
	Neutrální vs. emocionální	Racionalita vs. emoce
	Difúzní vs. specifický	Mísení práce a soukromí vs. ochrana soukromí
	Úspěch vs. přisuzování	Status jedince na základě úspěchu vs. přisouzený dle věku či původu
Vztah k času	Následný vs. souběžný vztah	Po sobě jdoucí vs. překrývající se události
Vztah k přírodě	Vnitřní vs. vnější orientace	Podmanění vs. splynutí s okolím

České standardy (SOCIÁLNĚ-KULTURNÍ PROSTŘEDÍ)

1. Silná **orientace na sociální vztahy** a utváření vzájemné důvěry
2. Hierarchie a autorita, úzce vymezena pravomoc, **rozhodnutí konzultováno s vyšší autoritou** – manažeři mohou vnutit svou vůli, důvěra k autoritám, absence samostatnosti a iniciativy
3. **Zdůrazňování symbolů statutu** – prezentace bohatství, demonstrují se společenské rozdíly
4. **Národní hrdost** a orientace na minulost – vysvětlení přítomnosti minulostí, **postrádání nadhledu**
5. **Malá orientace na zákazníka** – nedostatečný smysl pro cit a služby, kompromisní řešení, neschopnost zaujmout zákazníka
6. Tradiční rozdělení **rolí podle pohlaví** – úloha ženy jako manažerky potlačena

4. TECHNOLOGICKÉ PROSTŘEDÍ

Technologické faktory(nebo také inovační faktory) představují trendy ve výzkumu a vývoji, *rychlost technologických změn, výrobní, dopravní, skladovací, komunikační a informační technologie*

Technologický pokrok umožňuje dosahovat lepších hospodářských výsledků, zvyšovat *konkurenční schopnost*

- Ukazatel výše výdajů na výzkum a vývoj
- Počet vědeckovýzkumných pracovníků dané země
- Výše výdajů na vědeckovýzkumnou činnost v odvětví
- Počet mezinárodních patentů
- Vybavenost výpočetní technikou
- Počet uživatelů Internetu
- Počet mobilních telefonů v zemi

Externí analýza - mikroprostředí

Mikroprostředí zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které firma svými aktivitami může významně ovlivnit.

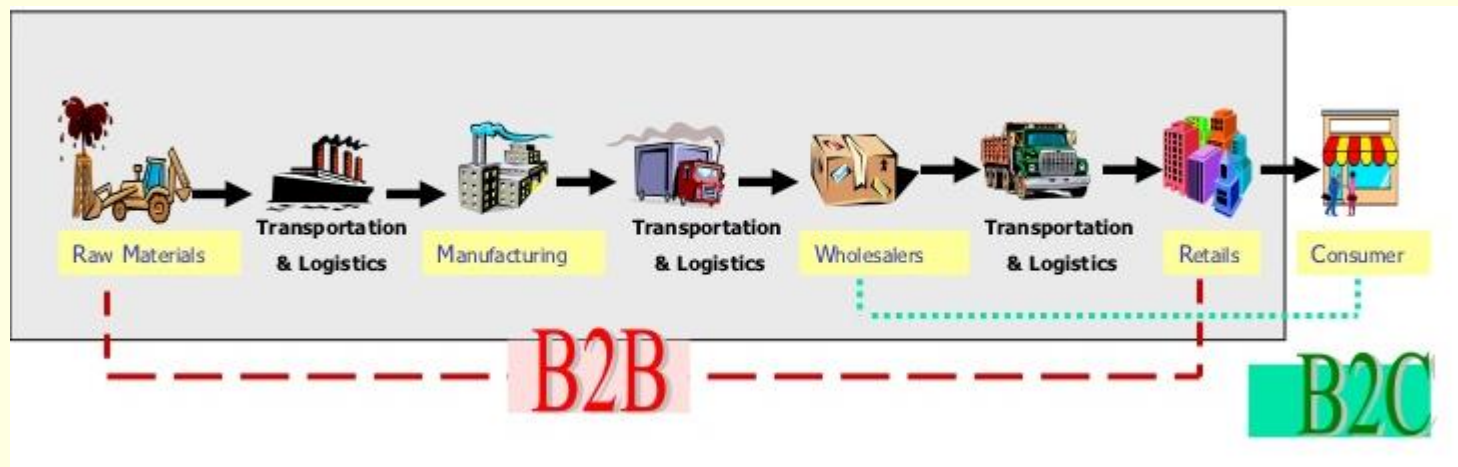
Cílem analýzy mikroprostředí je identifikovat základní hybné síly, které v odvětví působí a základním způsobem ovlivňují činnost podniku.

- partneři (dodavatele, odběratele, dopravce atd.)
- zákazníci - STP
- veřejnost – finanční, mediální.....
- konkurence – např. Porterův model pěti sil

Partneři (dodavatelé, odběratelé, dopravce)

Dodavatelé se člení do různých kategorií:

- Dodavatelé materiálů a surovin
- Dodavatelé energie a paliv
- Dodavatelé polotovarů
- Dodavatelé dílů a součástek
- Dodavatelé technologií
- Poskytovatelé informací
- Pracovní agentury - pracovních sil.



Zákazníci

Zákazníky mohou být jednotlivci i právnické osoby. [Viz. rozdělení trhu](#)

- Definice cílové skupiny/skupin zákazníků. **Dle STP**
- Podle vztahu k firmě se rozlišují:
zákazníci, spotřebitelé, potencionální zákazníci a spotřebitelé, nákupčí v případě B2B.
- Mezi faktory, které jsou zjišťovány, patří:
odhadované roční nákupy, růst prodejů, kupní motivy, informace o nákupním rozhodování. [Viz. ekonomické faktory.](#)

Analýza konkurence - postup

1. Zmapování segmentu a jeho hráčů
2. Monitoring konkurence – produkt, cena, distribuce, propagace
3. Benchmarking
4. Zmapování poptávky a cílových skupin zákazníků
5. Zmapování produktů v daném segmentu – konkurenčnost, komplementy a substituty
6. Nalezení klíčových konkurenčních výhod
7. Definice, toho co nejvíce ohrožuje a kde jsou největší příležitosti
8. Návrh strategie vystupování na trhu
9. Návrh služby a produktu, se kterým je největší šance úspěch

■ **Porterova analýza pěti sil**

Typy benchmarkingu

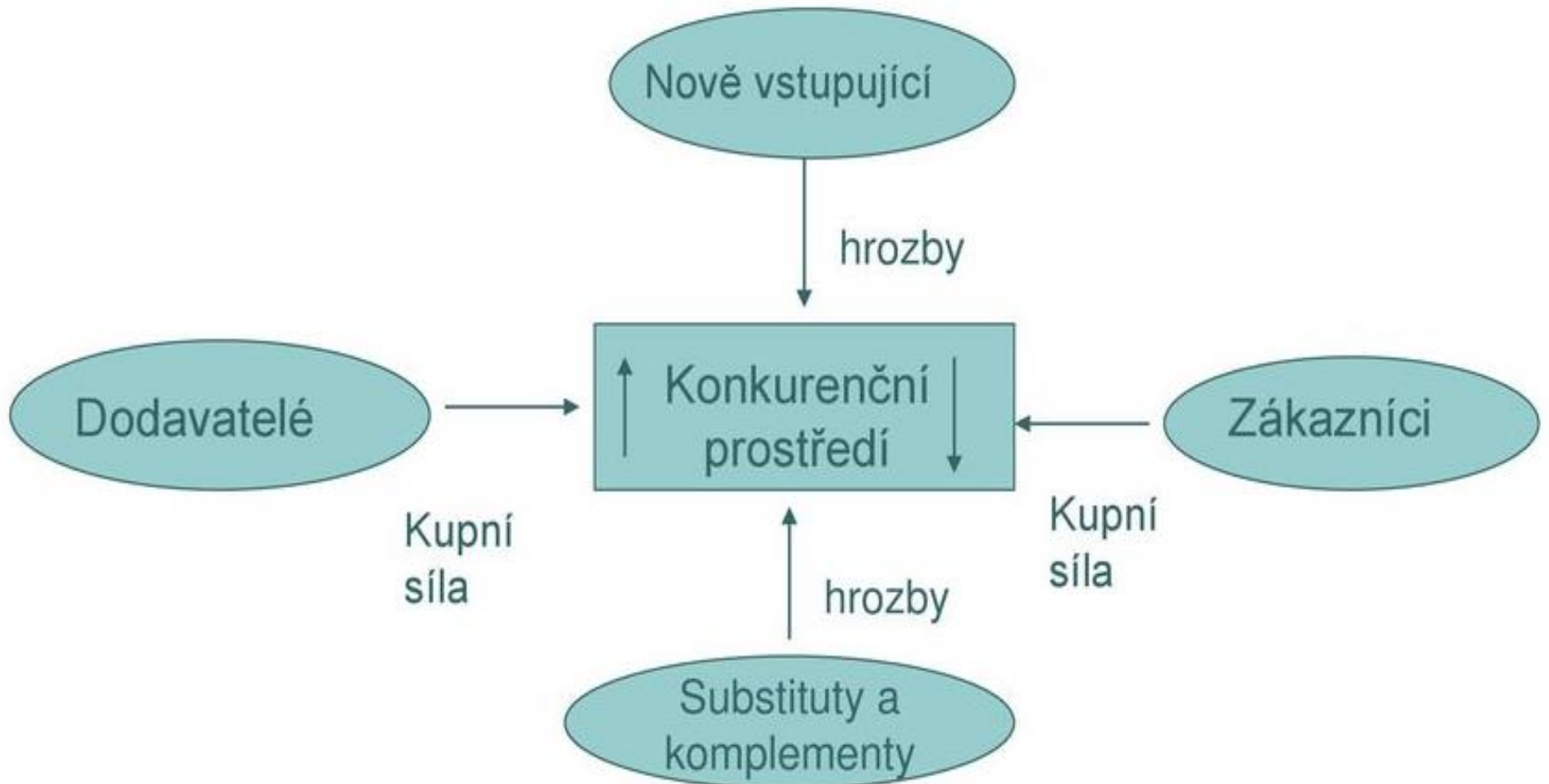
- **Může probíhat interně i externě.**
 - **Externí benchmark** spočívá v porovnání s konkurencí.
 - **Interní benchmark** je pak srovnávání v rámci organizace – například mezi odděleními nebo mezi mateřskou a dceřinou firmou.
- **Výkonový benchmarking** porovnává výsledky: výkonnost, efektivitu, obrat, zisky nebo třeba fluktuaci.
- **Procesní benchmarking** se soustředí na postupy a procesy, které vedou k dosahování skvělých výsledků. Zpravidla s konkurencí porovnáváte takový proces, který považujete za svou slabou stránku a který chcete vylepšit.
- **Zákaznický benchmarking** srovnává poskytované služby firem a podniků s požadavky zákazníků. Komparace nabídka a poptávky.
- **Taktický benchmarking** sleduje procesy v jednotlivých odvětvích ekonomiky dané ekonomiky.

Veřejnost (ovlivňovatelé)

Veřejnost se člení:

- Finanční veřejnost
- Vládní veřejnost
- Místní veřejnost
- Občanská sdružení a organizace
- Všeobecnou veřejnost
- Sdělovací prostředky
- Vnitřní veřejnost (zaměstnanci)

Porterova analýza pěti sil



Vnímání nonverbální komunikace



Managing Cross-Cultural Differences An Example of Different Meanings of the Same Gesture

UK & USA = O.K.

JAPAN = MONEY

RUSSIA = ZERO

BRAZIL = INSULT



2. Analýza vnitřního prostředí

Vnitřní prostředí se vztahuje na faktory, které mohou být podnikem **přímo řízeny** a **manažery ovlivňovány**.

Oblasti hodnocení vnitřního prostředí:

- Management a jeho zaměstnanci (jejich kvalita),
- Organizační struktura,
- Kultura firmy,
- Mezilidské vztahy,
- Etika,
- Materiální prostředí.

Analýza vnitřního prostředí

- Cílem je zjistit a zhodnotit oblasti, ve kterých má podnik své slabiny a naopak, ve kterých je silný.
- **Analýza vnitřního prostředí** sestává z:
 - hodnocení realizace strategických cílů firmy,
 - finanční situace a schopností,
 - výrobních operací,
 - techniky a technologie uvnitř firmy,
 - marketingu, prodeje, prodejního servisu,
 - lidských zdrojů, úrovně řízení a organizace práce,
 - image a goodwillu firmy,
 - **hodnocení silných a slabých stránek podle nástrojů marketingového mixu,**

Analýza marketingových nástrojů

■ Nejčastější nástroje marketingového mixu:

- marketingový mix 4p
- marketingový mix 4c
- marketingový mix 7p



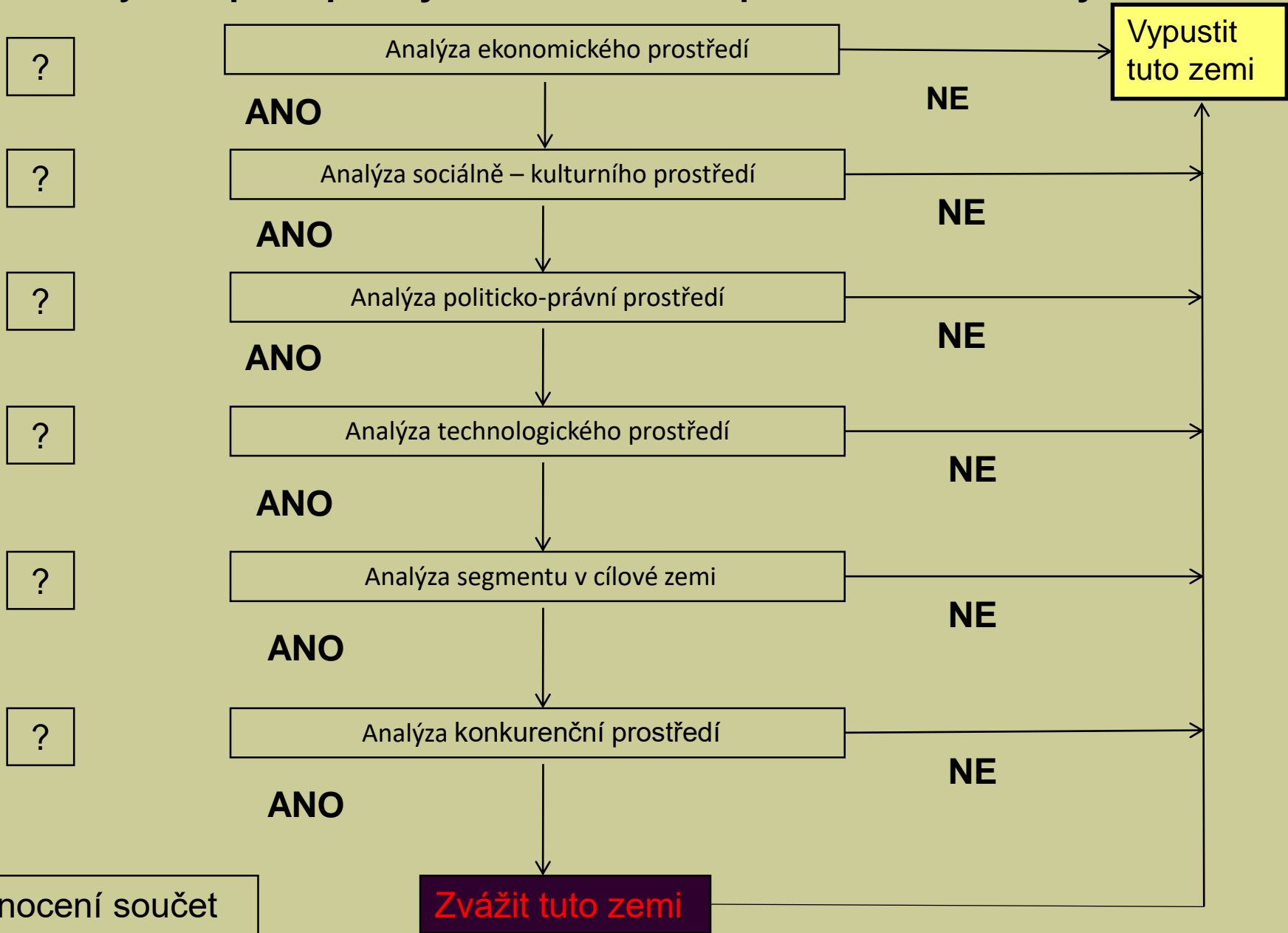
The Marketing Mix

Product	Price	Place	Promotion
<ul style="list-style-type: none">• Quality• Design• Brand Name• Features• Packaging• Services	<ul style="list-style-type: none">• List Price• Discounts• Credit Terms• Entrance into the market	<ul style="list-style-type: none">• Channels• Coverage• Transportation• Location• Logistics	<ul style="list-style-type: none">• Advertising• Personal Selling• Direct Marketing• Sales Promotion• Public Relations

Národní charakteristika

1. Američané + Rusové = výhra nebo prohra
2. Japonci + západní Evropané = kompromisy
3. Orient = nadsazené ceny a následné vyjednávání
4. Němci + Švédové = nadsazení ceny je neseřízní (konec jednání)
5. Rusové = kategorický zápor
6. Američané + Němci + Švédové = jasně odmítají
7. Japonci = neříkají ne
8. Angličané = zdvořile ne
9. Latinoameričané + Jihoevropané = bezprostřední
10. Japonci = nevyzpytatelní, není zpětná vazba
11. Američané = kvalita kontraktu
12. Číňané + Švédové = kvalita vztahu
13. Arabové = ústní dohoda, podpis je urážka

Smyslem postupu - výběr vhodné země pro obchodní aktivity



Děkuji za pozornost

<http://slideplayer.cz/slide/4099707/>

<http://slideplayer.cz/slide/6994746/>

