

Review: Voříšek, Karel a Vysekalová, Jitka, 2015. Jak být přesvědčivý a neztratit se v davu. Praha: Grada publishing, 2015. 218 s. ISBN 978-80-247-5385-0.

Recenzia: Voříšek, Karel a Vysekalová, Jitka, 2015. Jak být přesvědčivý a neztratit se v davu. Praha: Grada publishing, 2015. 218 s. ISBN 978-80-247-5385-0.

Autor

Magdaléna Samuhelová

Autormi recenzovanej knihy sú známe osobnosti českej spoločnosti, ktoré, ako sami píšu, podľahli pokušeniu odovzdať svoje vedomosti a skúsenosti čitateľom, najmä tým, ktorí sa v dnešnom svete hľadajú, ktorí sa niekedy strácajú v sebe, ale aj v dave medzi ľuďmi.

A to sme často takmer my všetci, bez ohľadu na vek... Táto kniha je pre nás napísaná...

Je vhodné podotknúť, že čitateľ má naozaj možnosť uveriť autorom ich poučné rady, lebo sa môže presvedčiť o ich odbornej kompetencii v danej problematike.

V celej knihe autori rozvíjajú myšlienky hľadania a poznania vlastnej osobnosti, budovania osobného imidžu, hovorenia na verejnosti, presvedčivého vystupovania vo všeobecnosti. Pridávajú k tomu múdre a vyskúšané rady a praktické postupy, ako tieto životné kroky úspešne zvládať.

Kniha je rozčlenená do štyroch kapitol. Každá kapitola pozostáva tiež zo štyroch podkapitoliek a prislúchajúceho praktického cvičenia k téme.

Prvá, úvodná kapitola s názvom O človeku: poznajme toho, s kým žijeme - sami seba začína hľadaním odpovedí na všeobecné otázky, ako: kto sme, čo nás vymedzuje, ako sa medzi sebou odlišujeme, kam patríme a prečo je toto poznanie také dôležité pre náš obraz v živote, medzi aké typy ľudí patríme, aké je naše zmyslové vnímanie. Potom autori zameriavajú pozornosť na to, aby sme poznali aj druhých ľudí, iných ako sme my, aby sme poznali ich názory a postoje. Táto kapitola so stručným nahliadnutím do sveta ľudskej psychiky končí odporúčaniami a radami autorov v súvislosti s riešením záťažových situácií ako sú konflikt, stres a syndróm vyhorenia, aj s dotazníkovými cvičeniami pre uvedené situácie. Obsahom praktického cvičenia v kapitole je osobnostný dotazník MBTI, vychádzajúci z poznatkov psychológa Carla Gustava Junga.

Druhá kapitola má názov Od masky k imidžu. Autori v nej čitateľsky príťažlivo a s prehľadom píšu o tom, čo je to imidž, prečo je dôležitý pre človeka, z čoho sa skladá, kto ho má a načo ho potrebuje. Píšu o tom, čo je osobný a profesionálny imidž, čo je to charisma, ako charisma prispieva k imidžu a ako je možné stať sa charizmatickou osobnosťou... Pridávajú krátke portréty vybraných svetových charizmatických osobností, uvažujú o súvislostiach imidžu a výskytu celebrit v mediálnom svete. Vychádzajú z toho, že imidž je obraz človeka, aký práve je, ale aj obraz, akým by chcel byť. Píšu teda aj o ideálnom obraze človeka a o cestách k nemu, prostredníctvom zmeny imidžu tela, módy, farieb, či orientálneho konceptu Jing a Jang. Záver kapitoly tvorí temer praktický návod, ako si vytvoriť

vlastný imidž, aby človek bol taký, aký by chcel byť. Autori uvádzajú, že zainteresovaný človek môže využiť koncept osobného marketingu s klasickými krokmi, môže sa stať svojou vlastnou značkou a môže tak dosiahnuť úspech v živote. Praktické cvičenie na konci kapitoly mu môže dať odpovede na to, ako sa sám vidí a ako ho vidia druhí ľudia.

Tretia kapitola je nazvaná O komunikácii a rétorike – hovorme spolu. Musím tu uviesť, že sa mi osobne páči názov, ktorý autori dali kapitole, lebo sa tiež prikláňam k názoru, že oba fenomény sú spojené nádoby. Jeden bez druhého je neúplný, dopĺňajú sa.

Vedieť hovoriť, aby mi ľudia rozumeli a vedieť pekne a správne hovoriť... Autori vedia, že súčasťou tohto diania býva tréma, naša verná súputníčka a preto ponúkajú konkrétny „recept“, ako sa s ňou vysporiadať a pritom vedia, že to vedeli aj starí Toltékovia v ich štyroch dohodách...

Autori v tejto kapitole uvažujú najmä o tom, že sa učíme vystupovať, hovoriť, byť rečníkmi aj tým, že pozorujeme ľudí, počúvame ľudí, najlepšie, ak sú to vzory, ktoré za to stoja. Autori vedia, že počúvanie je ťažká intelektuálna práca nášho mozgu, ktorý okrem toho súčasne robí aj ďalšie aktivity. Malý exkurz o manipulácii v rétorike, v intenciách myšlienok Róberta Cialdiniho, je prekvapivou a zaujímavou súčasťou tejto kapitoly.

Ďalšia časť kapitoly je presvedčivým zamýšľaním sa autorov nad aktom prejavu, nad tým, čo robí prejav úspešným, aký typ môže byť rečník, aké publikum môže byť a ako s ním viesť dialóg. Zdá sa, že optimálnou cestou, ako sa stať presvedčivým vo vystupovaní na verejnosti, by mohla byť nepochybne asertivita s jej známymi právmi, ktoré môžeme, ale aj nemusíme úplne akceptovať... ak sa chceme presadiť medzi ľuďmi. Praktické cvičenie v kapitole obsahuje test asertivity, ktorý si čitateľ môže urobiť.

Ostatná kapitola s názvom O hlase – našom hlavnom nástroji presvedčovacom začína mottom, ktoré sa mi veľmi pozdáva, lebo je príznačné pre obsah tejto kapitoly a preto ho tu odcitujem: „Dve minúty pred začiatkom by som sa najradšej dal zbičovať, než by som začal, ale dve minúty pred koncom by som sa dal radšej zastreliť, než by som prestal.“ (Múdrosť rečníka telom a dušou.) Bude to asi pravda, aj iní rečníci to zažívali a uviedli... Ani hlasu, ani dychu sa im nedostávalo...

V tejto kapitole autori zasvätené pojednávajú o významnom prostriedku presvedčania – o hlase rečníka, o jeho podstate, o tvorbe, o ochrane, o dýchaní a o „čarovaní“ s hlasom. Uvádzajú tu i praktické ukážky precvičovania artikulácie, jazykolamov, intonácie a prízvuku v rodnom českom jazyku, potvrdzujúc tým ich význam v praxi rétoriky.

V kapitole nemohol chýbať exkurz o reči tela, ktorou sa realizuje neverbálna komunikácia človeka v jeho rečníckom prejave. Mimika, gestika a proxemika sú výrazné mimorečové prostriedky, sprevádzajúce každého rečníka. Autori túto skutočnosť príťažlivo v knihe popísali. Samozrejme, verbum – slovo je pre rečníka veľmi významné a preto autori knihy upriamujú pozornosť na výber slov, ktoré rečník použije vo svojom vystúpení. Vracajú sa v tejto kapitole tiež k fenoménu charizmy a z tohto uhla pohľadu hodnotia v prípadových štúdiách troch českých prezidentov ako rečníkov. Zaujímavé čítanie a hodnotenie...

V závere kapitoly sa autori zaoberajú aj s možnosťou neúspešného prejavu rečníka.

Je veľká pravdepodobnosť, že sa to stáva každému rečníkovi, ktorý začína... Autori knihy tu preto ponúkajú desať inšpiratívnych máp rečníckeho úspechu, aby poslúžili všetkým, ktorí sa chcú poučiť a zlepšovať vo svojom rečníckom prejave.

Organická súčasť každej kapitoly tejto knihy – praktické cvičenie má v tejto ostatnej kapitole názov Poznajte sami seba – hovoríte ako majster, elév, alebo nula? Vychádza pritom z klasického členenia ľudskej komunikácie podľa Alberta Mehrabiana, s prihliadnutím na formu a obsah.

Recenzovaná kniha je opatrená dobrým výberom odbornej literatúry, vrátane mnohých elektronických zdrojov. Je súčasne teoretická i praktická. Tento fakt, spôsob spracovania textu a štýl ju robí rovnako príťažlivou pre hľadanie odpovedí na teoretické otázky v danej problematike, ako aj pre nachádzanie odpovedí na praktické otázky: ako sa stať presvedčivým a nestratiť sa v dave.

Market entry mode predictors: Evidence from Austrian companies targeting Central European markets

Market entry mode predictors: Evidence from Austrian companies targeting Central European markets

Market entry mode choice has been one of the core topics in international business literature. The study contributes to the discussion about predictors for a particular entry mode. The findings, based on the 2013 barometer study among 244 Austrian companies with substantial market presence in CEE markets, reveal that company size, strategic orientation and overall international experience may play a significant role when committing resources and establishing a subsidiary in a country. The evolutionary approach to market entry strategies represented by the Uppsala model may still be valid even when examined on the regional (CEE) level.

Introduction

There has been a lot written on the evolutionary nature of market entry modes and on factors which influence behaviors of companies when entering a new territory. Firms, as they expand, become experienced new entrants and shall be able to deal with inherent challenges and risks associated with international markets. The Berlin Wall was dismantled during one night 25 years ago and from that perspective the markets of Central Eastern Europe, broadly defined as any country east of Western Europe, were in 2014 anything but new territories for established Western European companies.

The paper is based on a barometer study conducted in 2013 among Upper Austrian companies, for which the region of Central and Eastern Europe has been of business interest. During the times of the world economic crisis in 2008, the companies learned and adapted to new business realities, yet the question remains whether the long established models of market entry held for the region during the difficult times.

First, the paper resorts to the literature review focusing on emergence of international business climate in Eastern Europe and on current research in the area of international market entry modes. A model of market entry is then developed and tested, leading to conclusions and managerial implications.

1 Market entry strategies for Central and Eastern Europe

The region of Central and Eastern Europe (CEE) emerged on the global business map after the fall

of the Iron Curtain at the very end of 1980s. 1990s marked significant transitional changes in political, societal as well as business environment in the region and attracted a plethora of international companies, which attempted to gain additional competitive advantages in the rapidly changing and growing CEE markets. From 1998 to 2008, the economic output of the region grew by factor 2.3 with GDP adding cumulative 137% to the base level (WKOEE 2014). A number of marketing opportunities for western firms in CEE were at arms-length, including large, skilled workforce, low wages, population size (Freeman and Reid 2006), and growing consumer appetite. In 2008 and 2009, however, global economic uncertainty hit Central and Eastern European markets rather severely. The impact of global crisis is estimated to have caused the region's GDP slide by 6.4% (WKOEE 2014). In spite of surpassing the average economic growth of the European Union since then, the GDP growth of CEE markets has been lower than the world average. Corrupt business environment, formerly one of the key concerns for multinational companies when entering the CEE markets (Jansson and Sandberg 2008), has been gradually improving over the years (Transparency International 2014). 19 CEE countries still belong to the upper half of most attractive business destinations worldwide according to the Ease of Doing Business index, eight of them are among the top 30 worldwide, and four score higher than Austria (World Bank 2014).

The entire CEE region has been especially important to the established Western European countries, which share common borders. Austria has served as the entrance to door to Eastern Europe for many global players. It takes less than 400 km to reach five CEE capitals from Vienna (Bratislava, Prague, Budapest, Ljubljana, and Zagreb). Many CEE countries share common history with Austria in politics as well as trade. Between 1989 and 2013, Austria doubled its share of exports to the CEE, representing now around 20% of its overall outward trade. Austria is among the top 3 sources of foreign direct investment in 10 CEE countries and in 4 countries Austria is the largest investor (Slovenia, Croatia, Bosnia, and Serbia). The Austrian Chamber of Commerce estimates that Austrian expansion to the CEE region created domestically around 500.000 additional jobs just between 1989 and 2009 (WKOEE 2014). In Upper Austria, around 40% of all exporting companies feel CEE markets play a vital role in their commercial achievements (WKOEE 2014). It remains a question however, how much the companies were following the established models of international market entry when stepping in the region of CEE back then and how much have they adapted their market entry strategies to this day.

Entering CEE markets has been discussed in recent literature from several perspectives. Freeman and Reid (2006) highlighted several constraints for entering CEE markets, related at large to the "turbulent" and "transitional" business environment (p. 187). Nakos and Brouthers (2002) identified determinants for selecting a certain mode of CEE market entry valid for SMEs. They found that SMEs with more differentiated products show a tendency to prefer equity modes of entry. Firm size and international experience were not identified as significant predictors of SME entry mode choice, arguing that general international experience might not be helpful for rather specific situation of the CEE markets. Bitzenis (2004) underlined the specific role of smaller companies for CEE countries, being more likely to choose markets by geographic proximity and knowledge of the market.

Wiesinger and Zehetner (2014) shed more light on main reasons for Austrian companies entering the CEE markets: perceived strategic importance, desire to strengthen competitiveness, employment, and perceived market potential were the key forces behind CEE expansion.

Researchers report that greater levels of corporate foreign direct investment and more active approach to internationalization lead to higher performance levels (Lu and Beamish 2001; Nisar et al. 2012) and positively affects the firm's ability to innovate (Pinho 2007). Early international business literature views foreign market involvement as a gradual or network coordination process (Johanson and Vahlne 1977, 1990; Vahlne and Johanson 2013). Such an approach has been termed the Uppsala internationalization model. For instance, Claver et al. (2007) confirmed that Spanish family owned businesses followed the propositions of the Uppsala model, adding that age, size and generation of the firm may significantly influence the establishment of international strategic alliances. In contrast (or addition to), some later generic approaches to internationalization highlight

the importance of transaction costs (e.g. Williamson 1986; Beamish and Banks 1987) or location specific factors (Dunning 1993) suggesting that internationalization in general and market entry modes in particular shall be examined on a country or region specific level.

Beyond transaction cost and location specific advantages, there might be other company-specific reasons for international market entry (e.g. Deresky 2000). All factors for international market entry are finally manifested through a particular market entry mode and mark the path of corporate internationalization process. The particular company's pattern of internationalization is highly affected by the degree of similarity between foreign and domestic external and internal factors, the number of foreign countries in which a firm does business, internal or external handling of foreign operations, mode of operations, and the overall impetus for international business (Daniels et al. 2004). Internationalization of a firm can be seen as an evolutionary process heading from risk-conscious exploration of foreign markets to gradually deeper foreign commitments.

Pan and Tse (2000) distinguished between non-equity and equity-deploying entry modes. Among less risky and resource-demanding non-equity forms of entering an international market are indirect and direct exporting, licensing, and franchising (Griffin and Pustay 2013). In contrast, joint-ventures and foreign subsidiaries require larger capital equity-based investments, which are more difficult to handle for less experienced organizations (Daniels et al. 2004). For SMEs, in particular, it can be an effective strategy to form alliances with local partners as a way of overcoming deficiencies in resources and capabilities when entering foreign markets (Lu and Beamish 2001).

2 Market entry model

As mentioned earlier, there has been a lot written on firms' motivation to internationalize in general and across Central and Eastern Europe in particular. The discussion in literature leads to the assumption that (especially with SMEs) previous experience with international market entries, the size of a company and the time of market entry might play a non-negligible role for market entry mode choice and internationalization performance (Agarwal and Ramaswami 1992), which is why we hypothesize below that company size, company strategy and its previous experience with the CEE region could be predictors of a particular entry mode choice.

Company size

Almost by definition, companies with older history and of bigger size hold larger and more developed combinations of various (financial, personnel, material, knowledge) resources (Helfat and Lieberman 2002) and therefore it shall be easier for them to internationalize and overcome the burden of inherent new market entry risks. Especially when initiating an international activity, a firm's size might play a significant role with respect to resources, competencies, investments and risk reduction (Pinho 2007). Katsikeas and Morgan (1994) reported that smaller firms seem to fail more in communication with the international market, have lower degrees of product adaptations and face more exogenous constraints. Firm size can be connected with equity (medium-sized forms) or non-equity entry modes (SMEs) (Osborne 1996).

On the other hand, Brown et al. (2003) controlled for the parent company size when examining international expansion of hotel chains and found it was not a factor. Firm size is relative and perhaps needs to be considered vis-à-vis main competitors in a given market (Ekeledo and Sivakumar 2004). Company size is also related to its overall export propensity (Bonaccorsi 1992). As current research is inconclusive in the role of company size in entry mode selection, hypothesis 1 is formulated:

H1: Company size is linked to a particular entry mode choice.

Company strategy

There has been a lot written on the need to adapt corporate strategy to suit local markets. "The overall management trends and business dealings characterizing CEE societies are still not identical to those in the West, highlighting the importance for top management teams to consider local approaches and practices when entering novel markets" (Koles and Kondath 2014, p. 386). Product and service strategy are closely connected to the entry mode choice (Ojala and Tyrväinen 2006). Rugman and Verbeke (2004) distinguish between a regional and a global approach and treat a group of similar countries as a region. Perhaps, companies shall treat their strategic directions in a hierarchical manner, where global strategy is always translated into a specific local one (Svensson 2001). Specific local strategy may result in local product offerings, different positioning or pricing, distribution, advertising, human resource approaches and many other management and marketing functions. There needs to be an overall strategic competence of a company to successfully enter foreign markets (Knight 2001), therefore we hypothesize:

H2: Company international strategy is linked to a particular entry mode choice.

Company international experience

International experience has been one of the core elements of the established Uppsala internationalization model (Johanson and Vahlne 1977, 1990) for progressing across the various entry modes from non-equity to the equity-related ones. Already Erramilli (1997) proved that prior international experience plays an important role in the selection of market entry mode, such findings were later verified for instance by Pinho (2007). According to some, only experience in similar countries affects entry mode choice (Dow and Larimo 2009). Later entrants may also capitalize on experiences of other firms when entering a particular territory and hence may exhibit isomorphic behavior (Lu 2002). Firm's previous international experience has been even reported to have a moderating impact on the choice of entry mode (Lu 2002). Evidence on the impact of previous international experience on the entry mode strategy has been mixed (Brouthers and Hennart 2007) and warrants further reconceptualization and investigation. Hence our third research hypothesis:

H3: Previous company international experience in the region is linked to a particular entry mode choice.

3 Methodology

The paper is based on the data gathered in a quantitative Barometer Study, which was conducted through personal in-depth interviews with Austrian B2B Marketing and Sales CEE-managers in 2013. In order to gain insights about main issues faced by Austrian businesses in CEE countries, the questionnaire was developed on the basis of existing literature and refined through five expert interviews with international sales managers. The data was collected through computer-assisted telephone interviews. The methodology and other findings from the study have been published elsewhere (e.g. Zehetner and Wiesinger 2008; Wiesinger and Zehetner 2014). However, hypotheses assessed in this paper have not been previously examined. The sampling frame included company listings from various business databases (mainly in Hoppenstedt). A list of 30-100 companies for each country was compiled by selecting Austrian companies with significant activities in at least one of the eight CEE key markets (Poland, Czech Republic, Slovakia, Ukraine, Russia, Hungary, Romania, and Bulgaria).

Quota sampling was used to select interviewees with adequate experience in marketing and sales in the relevant markets, resulting in a determined sample size of 35 companies from each country. In 2007 (not reported here) and again 2013, identified companies were contacted by telephone to identify marketing/sales managers responsible for the selected country markets. The company representatives were provided the questionnaire in advance; therefore, preparation was possible

before the actual telephone interview took place. The 2013 barometer yielded 244 completed surveys.

4 Results of the Barometer study

In line with the hypotheses developed above and capitalizing on the Barometer study data, market entry modes for Austrian companies with significant market presence in Central and Eastern Europe were either exporting, licensing/franchising, or their own subsidiary. Such an approach mirrors the Uppsala model as well as other international business literature (Griffin and Pustay 2013; Hill 2013). In this analysis, only subsidiary mode of entry is inquired. Measures of company size vary widely in previous studies (note [1]), here the study utilizes the scale for a number of employees in the home country (Austria) as a proxy of company size. For measuring international experience, we asked how many markets out of 23 CEE markets were entered on or before 2000 and inquired the overall number of CEE countries, in which respondents' firms are active. In the study, companies were also asked to determine their predominant international strategic direction: threatening all international markets as one (global strategy), adapting a strategy to one market and a group of international markets (local strategy), or not having an international strategy at all (domestic strategy). Previous experience is measured by the number of countries in the CEE region, in which the company operates. Means, standard deviations, and correlations are shown in the following tables.

Variable	N	Minimum	Maximum	Mean	Standard Dev.
Subsidiary	244	0	22	4,06	5,219
Nr_countries	244	1	23	13,32	6,181
Nr_empl_AT	244	1	3	1,88	,738
Pre_2000_entry	244	0	23	7,39	7,002
Strategy	244	1	3	2,02	,501
TOTAL	244				

Table 1: Descriptive statistics

Source: Authors

		Subsidiary	Nr_countries	Nr_empl_AT	Pre_2000_entry	Strategy
Subsidiary	Pearson	1	,228**	,168**	,125	-,138*
Nr_countries	Pearson	,228**	1	,207**	,653**	-,107
Nr_empl_AT	Pearson	,168**	,207**	1	,002	-,127*
Pre_2000_entry	Pearson	,125	,653**	,002	1	,036
Strategy	Pearson	-,138*	-,107	-,127*	,036	1

** . Correlation is at 0.01 level significant (two-tailed).

* . Correlation is at 0.05 level significant (two-tailed).

Table 2: Correlations

Source: Authors

Analysis of correlations shows that with the exception of early CEE market entry all other factors have been significant for the choice of market entry mode. However, early market entry is strongly correlated (0.653) with the number of countries in which the company operated in 2013. When testing the model with three significant factors identified through correlations (number of countries, number of employees at home and strategic orientation), the model is significant at 0.01 level.

Model ^a		R square	df	Mean square	F	Sig.
1	Regression	512,181	3	170,727	6,711	,000 ^b
	Residuum	6105,897	240	25,441		
	Total	6618,078	243			

a. Dependent variable: Subsidiary

b. Predictors: (Constant), Strategy, Nr_countries, Nr_empl_AT

a. Dependent variable: Subsidiary

b. Predictors: (Constant), Strategy, Nr_countries, Nr_empl_AT

Table 3: ANOVA results

Source: Authors

5 Conclusion, implications and limitations

Other entry modes need to be examined and statistically verified, however initial outcomes of the statistical analysis have been encouraging. It seems that CEE market entry is not a random task but is linked to the size of the company, its previous international experience measured by the number of countries rather than by the timing of entry, and by the level of strategic adaptation to international markets. Previous international experience in respective markets was also directly named by the respondents as an increasingly important factor for a successful CEE market entry (54 index points in 2013, i.e. plus 12 points in comparison to 2007 barometer study) (anonymized for a review). As both large and medium-sized companies were included in the barometer study, it seems that both core dimensions of the Uppsala internationalization model – increasing geographic coverage and increasing market commitment – have been validated for Austrian companies entering international markets. H1 and H2 were supported, whereas based on the two selected measures of prior international experience, the study found only support for the previous experience measured by the number of countries in the region in which an individual company is active.

The research suffers from obvious sample size, sampling method and analytical apparatus (linear regression, data multicollinearity) limitations related to the particular tool set. Further studies and additional statistical analyses need to be performed to bring the outcomes forward and possibly reach the level of journal article publication. There could even be other significant factors for the market entry mode choice, which our recent study overlooked (for instance the role of cultural distance in entry mode choice – Ahsan and Musteen 2011). Last but not least, having longitudinal data for 2007 available as well and planning for a new barometer study later this year, it may be worth exploring the phenomenon in a longitudinal way.

5. Poznámky/Notes

[1] See Brouthers and Hennart (2007) for a discussion on the topic.

6. Literatura/List of References

- [1] Agarwal, S. and Ramaswami, S. N., 1992. Choice of foreign market entry mode: impact of ownership, location and internationalisation factors. In: *Journal of International Business Studies*. 1992, 23(1), pp. 1-27. ISSN 0047-2506.
- [2] Ahsan, M. and Musteen, M., 2011. Multinational enterprises' entry mode strategies and uncertainty: a review and extension. In: *International Journal of Management Reviews*. 2011, 13(4), pp. 376-392. ISSN 1468-2370.
- [3] Barometer Study, 2013. B2B-Marketing and Sales Strategies of Austrian Companies in CEE. Report, Steyr: Department of Global Sales and Marketing, University of Applied Sciences Upper Austria.
- [4] Beamish, P. W. and Banks, C. J., 1987. Equity joint ventures and the theory of the multinational enterprise. In: *Journal of International Business Studies*. 1987, 18(2), pp. 1-16. ISSN 0047-2506.
- [5] Bitzenis, A., 2004. Is globalization consistent with the accumulation of FDI inflows in the Balkan countries? Regionalisation for the case of FDI inflows in Bulgaria. In: *European Business Review*. 2004, 16(4), pp. 406-435. ISSN 0955-534X.
- [6] Bonaccorsi, A., 1992. On the relationship between firm size and export intensity. In: *Journal of International Business Studies*. 1992, 23(4), pp. 605-635. ISSN 0047-2506.
- [7] Brouthers, K. D. and Hennart, J. F., 2007. Boundaries of the firm: insights from international

- entry mode research. In: *Journal of Management*. 2007, 33(3), pp. 395-425. ISSN 0149-2063.
- [8] Brown, J. R. and Dev, S. C. and Zhou, Z., 2003. Broadening the foreign market entry mode decision: separating ownership and control. In: *Journal of International Business Studies*. 2003, 34(5), pp. 473-488. ISSN 0047-2506.
- [9] Claver, E. and Rienda, L. and Quer, D., 2007. The internationalisation process in family firms: choice of market entry strategies. In: *Journal of General Management*. 2007, 33(1), pp. 1-14. ISSN 0306-3070.
- [10] Daniels, D. P. and Radebaugh, D. J. and Sullivan, H. L., 2004. *International business*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson/Prentice Hall, 2004. ISBN 0131461060.
- [11] Deresky, H., 2000. *International management: managing across borders and cultures*. New Jersey: Prentice Hall, 2000. ISBN 0-13-609869-X.
- [12] Dow, D. and Larimo, J., 2009. Challenging the conceptualization and measurement of distance and international experience in entry mode choice research. In: *Journal of International Marketing*. 2009, 17(2), pp. 74-98. ISSN 1069-031X.
- [13] Dunning, J. H., 1993. *Multinational enterprises in the global economy*. Workingham: Addison-Wesley, 1993. ISBN 0201175304.
- [14] Erramilli, M. K., 1991. The Experience Factor in Foreign Market Entry Behavior of Service Firms. In: *Journal of International Business Studies*. 1991, 22(3), pp. 479-501. ISSN 0047-2506.
- [15] Freeman, S. and Reid, I., 2006. Constraints facing small western firms in transitional markets. In: *European Business Review*. 2006, 18(3), pp. 187-213. ISSN 0955-534X.
- [16] Griffin, R. W. and Pustay, W. M., 2013. *International Business*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson/Prentice Hall, 2013. ISBN 0132667878.
- [17] Helfat, C. E. and Lieberman, B. M., 2002. The birth of capabilities: market entry and the importance of pre-history. In: *Industrial and Corporate Change*. 2002, 11(4), pp. 725-760. ISSN 0960-6491.
- [18] Hill, Ch. W. L., 2013. *International Business: Competing in the Global Marketplace*. McGraw-Hill. ISBN 007811277X.
- [19] Ekeledo, I. and Sivakumar, K., 2004. International market entry mode strategies of manufacturing firms and service firms: A resource-based perspective. In: *International Marketing Review*. 2004, 21(1), pp. 68-101. ISSN 0265-1335.
- [20] Jansson, H. and Sandberg, S., 2008. Internationalization of small and medium sized enterprises in the Baltic sea region. In: *Journal of International Management*. 2008, 14(1), pp. 65-77. ISSN 1751-6757.
- [21] Johanson, J. and Vahlne, J. E., 1977. The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign commitments. In: *Journal of International Business Studies*. 1977, 8(1), pp. 23-32. ISSN 0047-2506.
- [22] Johanson, J. and Vahlne, J. E., 1990. The mechanism of internationalization. In: *International Marketing Review*. 1990, 7(4), pp. 11-24. ISSN 0265-1335.
- [23] Katsikeas, C. S. and Morgan, E. R., 1994. Differences in perceptions of exporting problems based on firm size and export market experience. In: *European Journal of Marketing*. 1994, 28(5), pp. 17-35. ISSN 0309-0566.
- [24] Keith P. et al., 2014. Strategy development processes in Central and Eastern Europe: a cross-regional perspective. In: *International Journal of Emerging Markets*. 2014, 9(3), pp. 386-399. ISSN 1746-8809.
- [25] Knight, G. A., 2001. Entrepreneurship and strategy in the international SME. In: *Journal of International Management*. 2001, 7(3), pp. 155-171. ISSN 1751-6757.
- [26] Lu, J. W. and Beamish, W. P., 2001. The internationalization and performance of SMEs. In: *Strategic Management Journal*. 2001, 22(6/7), pp. 565-586. ISSN 1097-0266.
- [27] Lu, J. W., 2002. Intra- and inter-organizational imitative behavior: institutional influences on Japanese firms' entry mode choice. In: *Journal of International Business Studies*. 2002, 33(1), pp. 19-37. ISSN 0047-2506.

- [28] Nakos, G. and Brouters, D. K., 2002. Entry mode choice of SMEs in Central and Eastern Europe. In: *Entrepreneurship: Theory and Practice*. 2002, 27(1), pp. 47-63. ISSN 1540-6520.
- [29] Nisar, S. et al., 2012. Understanding the motives for SMEs entry choice of international entry mode. In: *Marketing Intelligence & Planning*. 2012, 30(7), pp. 717-739. ISSN 0263-4503.
- [30] Ojala, A. and Tyrväinen, P., 2006. Business models and market entry mode choice of small software firms. In: *Journal of International Entrepreneurship*. 2006, 4(2/3), pp. 69-81. ISSN 1570-7385.
- [31] Osborne, K., 1996. The channel integration decision for small-to medium-sized manufacturing exporters. In: *International Small Business Journal*. 1996, 14(3), pp. 40-49. ISSN 0266-2426.
- [32] Pan, Y. and Tse, K. D., 2000. The hierarchical model of market entry modes. In: *Journal of International Business Studies*. 2000, 31(4), pp. 535-554. ISSN 0047-2506.
- [33] Pinho, J., 2007. The impact of ownership. Location-specific advantages and managerial characteristics on SME foreign entry mode choices. In: *International Marketing Review*. 2007, 24(6), pp. 715-734. ISSN 0265-1335.
- [34] Rugman, A. M. and Verbeke, A., 2004. A perspective on regional and global strategies of multinational enterprises. In: *Journal of International Business Studies*. 2004, 35(1), pp. 3-18. ISSN 0047-2506.
- [35] Svensson, G., 2001. "Glocalization" of business activities: a "glocal strategy" approach. In: *Management Decision*. 2001, 39(1), pp. 6-18. ISSN 0025-1747.
- [36] Transparency International, 2014. Corruption perceptions index. 2/2014. [online]. [cit. 2015-02-15]. Available at: <<http://www.transparency.org>>
- [37] Vahlne, J. E. and Johanson, J., 2013. The Uppsala model on evolution of the multinational business enterprise - from internalization to coordination of networks. In: *International Marketing Review*. 2013, 30(3), pp. 189-210. ISSN 0265-1335.
- [38] Wiesinger, S. and Zehetner, A., 2014. Gaining knowledge from practice: Austrian companies' experiences in entering CEE markets. Conference Proceedings of "Seeking Dealership Excellence Through Research and Training", Ancona, Italy.
- [39] Williamson, O. E., 1986. *Economic organization: Firms, markets, and policy control*. New York: New York University Press, 1986. ISBN 0814792081.
- [40] WKOÖE, 2014. Mittel- und Osteuropa: fact & news. Internal report of the Austrian Chamber of Commerce on CEE 21 Markets (1-16).
- [41] World Bank, 2014. Ease of Doing Business Index, 2/2014. [online]. [cit. 2015-02-10]. Available at: <www.doingbusiness.org/rankings>
- [42] Zehetner, A. and Wiesinger, S., 2008. B2B-marketing and sales strategies in CEE countries - findings from a Barometer Study in Austria. Paper for the FH science day proceedings. Linz, November 6, 2008.
- [43] Zehetner, A., and Wiesinger, S. et al., 2008. Marketing strategies of Austrian B2B-companies in Central and Eastern European countries. Accepted paper for the 21st International Plekhanov conference. Russian economy: problems, achievements and perspectives of international development. Moscow, April 1-4, 2008.

7. Klíčové slová/Key Words

CEE countries, market entry, international business, Uppsala model

krajiny strednej a východnej Európy, vstup na trh, medzinárodné podnikanie, Uppsala model

8. JEL

M31

9. Résumé

Predikčné modely vstupu na trh: Dôkaz rakúskych firiem zameraných na stredoeurópske trhy
Výber predikčných modelov vstupu na trh bol jednou z hlavných tém v literatúre zameranej na medzinárodné podnikanie. Štúdia prispieva k diskusii o prediktoroch pre jednotlivé modely vstupu. Zistenia, vychádzajúce zo štúdie Barometer Study 2013 medzi 244 rakúskymi spoločnosťami s podstatnou prítomnosťou na trhoch Strednej a Východnej Európy, odhaľujú, že veľkosť firmy, strategická orientácia a celkové medzinárodné skúsenosti môžu hrať významnú úlohu pri získavaní zdrojov a zakladaní dcérskych spoločností v krajine. Evolučný prístup k stratégiám vstup na trh reprezentovaný modelom Uppsala môže byť stále platný, aj keď bol preskúmaný na regionálnej úrovni krajín CEE.

10. Kontakt na autorov/Addresses

MMag. Sophie Wiesinger, Upper Austria University of Applied Sciences, School of Management, Study Programme Global Sales and Marketing, Wehrgrabengasse 1-3, 4400 Steyr, Austria, e-mail: sophie.wiesinger@hotmail.com

doc. Ing. Pavel Štrach, Ph.D., Ph.D., Upper Austria University of Applied Sciences, School of Management, Study Programme Global Sales and Marketing, Wehrgrabengasse 1-3, 4400 Steyr, Austria, e-mail: pavel.strach@fh-steyr.at

11. Recenzované

1. marec 2015 / 24. marec 2015

Marketingová situační analýza ve službách marketingových manažerů jako nástroj strategického procesu

Marketingová situační analýza ve službách marketingových manažerů jako nástroj strategického procesu

Helena Horáková, Marie Švarcová

Úvod

Pro současný svět jsou charakteristické změny. Změny, které jsou stále častější, dynamičtější a stále méně předvídatelné, a proto jsou manažeři firem vystaveni situacím, které silně ovlivňují nejen jejich

pozici na trhu, ale přímo jejich existenci. Proto je nutné, aby marketingoví manažeři poznali, ale hlavně pochopili „marketingové prostředí“, což nelze bez realizování analytických procesů. Analýza prostředí je nedílnou součástí procesu řízení každého manažera, i marketingového. Účelem příspěvku je objasnit podstatu analytického procesu nejprve v obecné rovině a následně podrobně v marketingovém prostředí v rámci plánovacího procesu. Výstupem je návrh možného postupu provedení analýzy ve firemních podmínkách. Pohled na analyzování situace je doplněn přístupem manažerů vybraných českých firem k užití marketingové situační analýzy.

Analýza (analytický proces) v obecné rovině představuje šetření vytipovaného problému za účelem jeho poznání, pochopení, vysvětlení, zvládnutí a využití. Do šetření spadají všechny relevantní elementy, o kterých lze předpokládat, že ovlivňují budoucí marketingové záměry, vymezit objekt šetření i čas provedení, vyhodnotit zjištěné údaje, vybrat vhodnou variantu a využít její výsledky pro konečné řešení zkoumaného problému.

V marketingovém prostředí každé rozhodování závisí na situaci, ve které se podnik nachází. Poznání a pochopení problému - situace - představuje východisko pro marketingové řízení a rozhodování. Proto managementy využívají marketingovou situační analýzu. Tento analytický proces seznamuje s problematikou marketingového prostředí, s poměry v tomto prostoru, hledá souvislosti (vztahy, vazby, spojení) mezi podnikem, jeho vnitřní situací a vnějším okolím (konfrontuje podnik s prostředím), sleduje skutečnosti a jevy prostředí, okolnosti vztahující se k prostředí, vyznačující situace, které jsou zásadní pro marketingové řízení firmy, identifikuje problémy marketingového prostředí a upozorňuje na eventuality nevhodné i možnosti využitelné pro plnění marketingových úkolů. Na základě hodnocení vybírá a dává do pořadí faktory klíčového vlivu.

Pro získávání informací o současném stavu využívání a realizování marketingové situační analýzy, jako součást strategického plánování firem, byly použity informace z explorativního výzkumu, (Bunešová 2004, s. 57) a dotazníkového šetření.

Dotazníkové šetření probíhalo, na přelomu let 2014/2015, nahodilou metodou u pravděpodobnostního výběrového vzorku o počtu 204 českých firem, ve výčtu: 75 živnostníků; 26 akciových společností; 1 veřejná obchodní společnost; dále 1 družstvo; 97 společností s ručením omezeným; 3 příspěvkové společnosti a 1 státní podnik. S územním rozložením a největším zastoupením: Třebíč, Jihlava, Brno, Praha, Kladno, Strakonice, České Budějovice, Klatovy, Ústí nad Labem, Vlašim, Štětí, Mělník, Trutnov, Vimperk, Třeboň atd. Z celkového výčtu 18 otázek, které se vztahovaly k charakteristice marketingu a způsobů jeho realizaci, dále k marketingové činnosti a zvláště k problematice tvorby marketingových plánů s možností využití marketingové situační analýzy pro plánovací proces, včetně způsobů využívání výsledků marketingové situační analýzy v plánovacím procesu.

1. Marketingová situační analýza v podnikové praxi

Marketingová situační analýza slouží k šetření a hodnocení minulých a současných jevů a skutečností prostředí (k základnímu výkladu marketingové situace) a k získání nových poznatků a skutečností v rámci prostředí pro marketingovou funkční oblast v budoucích obdobích (k základní prognóze marketingové situace v budoucích časových horizontech). Jevy a skutečnosti jsou zkoumány za účelem seznámení se, porozumění a vysvětlení podstaty, zjištění vazeb mezi nimi, jejich následné zvládnutí a využití pro naplnění strategických marketingových záměrů. Je to zamyšlení nad tržní budoucností v pevné kontinuitě se současností a minulostí a základní podklad pro formulování marketingových strategií (Solomon, Marshall a Stuard 2006, s. 38).

Situační analýza respektuje skutečnost: marketing nepracuje ve vakuu, ale ve složitém, turbulentním a neustále se měnícím prostředí. Hovoříme-li o marketingu ve vztahu k prostředí, logicky je nutné zařadit problematiku do firemního kontextu, do prostředí firmy, což je prostor, kde firma působí, kde funguje, kde vyrábí, poskytuje služby a prodává. Je to komplex činitelů, sil a podmínek - které ovlivňují schopnosti subjektů plnit cíle, které byly podnikovým managementem pro určité časové období vytyčeny. A marketing je jedním ze subjektů v podnikovém prostoru a marketingové prostředí

je jeho součástí, je elementem firemního prostředí, které je velmi dynamické a rychle se měnící. Je to místo, kde se marketing odehrává, kde se marketingové aktivity uskutečňují, kde dochází k poznání problémových situací v této funkční oblasti, k jejich analyzování, k následným rozhodovacím procesům, spojeným s přijatelným variantním řešením.

Marketingové prostředí firmy se skládá z činitelů a sil vně marketingu, které ovlivňují schopnost marketing managementu vyvinout a udržovat úspěšné vztahy s cílovými zákazníky (Kotler, Wong, Saunders a Armstrong 2007, s. 129).

Marketingové prostředí (schéma 1) je dvouúrovňové - zahrnuje mikro a makroprostředí (Kotler, Wong, Saunders a Armstrong 2007, s. 129; Boučková et al. 2003, s. 81; Kotler a Keller 2013, s. 106). Mikroprostředí: síly blízko společnosti, které ovlivňují její schopnost sloužit zákazníkům - společnost, distribuční firmy, zákaznické trhy, konkurence a veřejnost, které společně vytvářejí systém poskytování hodnoty firmy (Kotler, Wong, Saunders a Armstrong 2007, s. 130).

Makroprostředí: širší společenské síly, které ovlivňují celé mikroprostředí - demografické, ekonomické, přírodní, technologické, politické a kulturní faktory (Kotler, Wong, Saunders a Armstrong 2007, s. 130).

Každý z řady činitelů a sil prostředí ovlivňuje marketingové konání jiným způsobem a s jinou intenzitou. Prudkost jejich působení je velmi nesnadné predikovat a chce-li být podnik úspěšný, musí v podstatě přizpůsobit svou marketingovou politiku vývoji prostředí, ve kterém působí. Firmy a jejich marketingové managementy musí sledovat a zkoumat prostředí, identifikovat působící síly a činitele prostředí, analyzovat jejich vliv, vývojové trendy i změny a hledat faktory, které ovlivňují schopnost uspokojit zákazníky a eliminovat ty, které uspokojení zákazníků znemožňují nebo ohrožují.

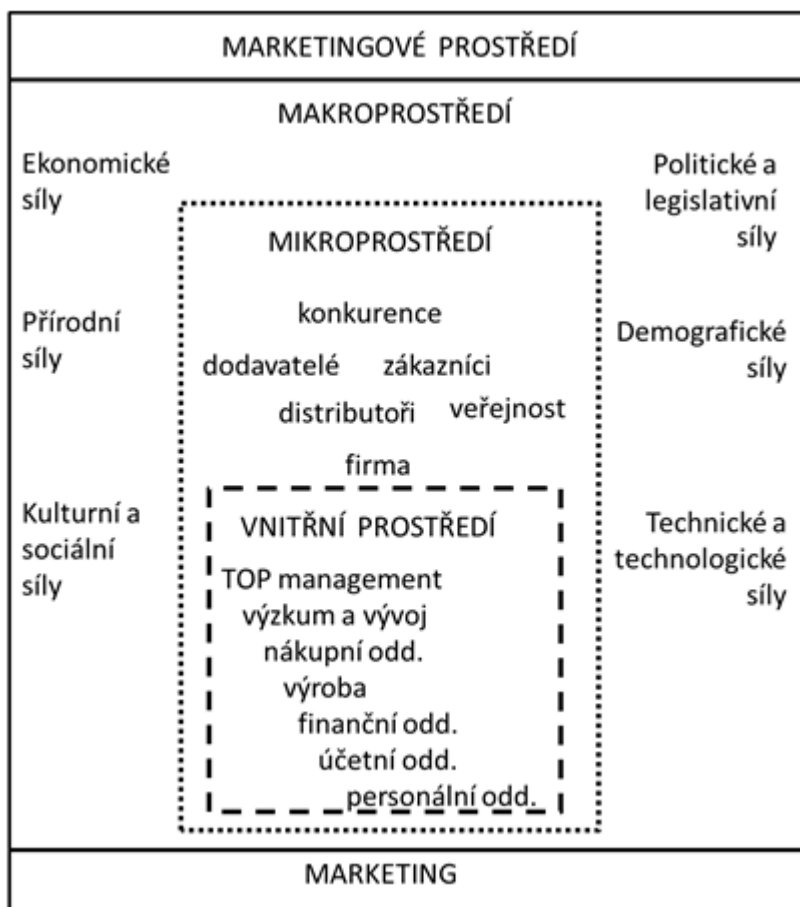


Schéma 1: Marketingové prostředí

Zdroj: Horáková, H. Marketingové strategie, 2014. s. 70

Situační analýza znamená zkoumání prostředí firmy za účelem identifikace výrazně pozitivních

oblastí i oblastí značně problémových a doporučení dalších postupů pro dosažení efektivního marketingového snažení. Je to kritické, nestranné, důkladné, pravidelné, systematické a komplexní zkoumání a hodnocení

- vnitřní situace firmy s důrazem položeným na marketingové činnosti - vnitřní (interní) analýza
- postavení podniku v daném vnějším prostředí s důrazem položeným na analýzu trhu a konkurence
- vnější (externí) analýza.

Analytický proces tedy představuje analýzy dvě.

Vnitřní (interní) analýza

je šetření a vyhodnocení vnitřního prostředí:

- zahrnuje podrobné šetření a hodnocení všech aktivit firmy (firemních vnitřních podmínek) počínaje vstupem do firmy - od vstupních logistických operací přes výrobu (poskytování služeb), výstupní logistiku a marketing;
- snaží se posoudit vnitřní schopnosti, kondici, způsobilost a kompetence firmy, posoudit disponibilní zdroje a jejich dostatečnost pro tento účel;
- obsahuje všechny kontrolovatelné prvky uvnitř firmy (prvky výrobní, vědecko-technického rozvoje, finanční, personální,...), které ovlivňují kvalitu její činnosti, nelze pominout souvislosti s finančním analytickým procesem;
- patří sem i všechny vnitřní zdroje firmy: hmotné, finanční, lidské, informační.

Na základě poznání a pochopení vnitřních podmínek musí mít tento analytický proces schopnost vytipovat zásadní silné a podstatné slabé stránky.

Pro marketingovou analýzu je důraz kladen na tradiční marketingové aktivity (produkt, cena distribuce, propagace,...) a ostatní vnitřní firemní aspekty (za hranicemi marketingu) jsou šetřeny především ve vztahu k marketingovým činnostem, protože i na nich závisí marketingová úspěšnost.

Vnější (externí) analýza

je šetření a vyhodnocení vnějšího prostředí:

- zahrnuje podrobné šetření a zhodnocení podnikatelského prostředí, ve kterém firma funguje;
- zkoumá síly vně firmy - ať pozitivní nebo negativní - které ovlivňují podnikovou situaci a činnost firmy, vzhledem k marketingu je to především šetření a hodnocení trhu a konkurence;
- podává obraz organizace i její pozice ve vnějším prostředí;
- upozorňuje na využitelné možnosti (rozměr, jejich vývoj a růst, konkurenční výhoda) i omezení (druh, intenzita, důsledky);
- upozorňuje na mantinely, které vnější prostředí nastavuje marketingovému snažení; usnadňuje manažerům vyrovnat se s nároky a požadavky prostředí.

Na základě poznání a pochopení vnějších podmínek musí mít analytický proces schopnost vytipovat zásadní příležitosti a nebezpečná ohrožení.

Situační analýza představuje výchozí bod procesu marketingového řízení v rámci jeho plánovací etapy. Marketingový plánovací proces začíná provedením marketingové situační analýzy, je jeho prvním krokem, základní součástí, klíčovým analytickým nástrojem plánování. Standardně se provádí na začátku procesu. Neznamená to její provádění pouze na jeho počátku. (Může být provedena v odůvodněných případech i v jeho průběhu, i v rámci dalších etap procesu. Možno uvažovat i o jejím permanentním provádění pro vysoce kvalitní podnikové řízení.) Znamená nepřetržité získávání aktuálních a vhodných dat, transformovaných ve využitelné informace charakterizující vnitřní i vnější prostředí. Správné množství relevantních, kvalitních a včasných informací, jejich specifikace a shromažďování následně důkladné zkoumání a vyhodnocení představuje výrazný podklad a podporu pro rozsáhlý komplex plánovacích aktivit v rámci etapy. Umožňuje vyhodnotit tržní pozici firmy i odhalit vnitřní klíčové problémy ovlivňující požadovanou úroveň marketingového snažení. Plánovací proces se uzavírá sestavením marketingového plánu.

Analýza v roli úvodní části plánovacího procesu výrazně ovlivňuje celý jeho průběh, především závěrečný krok etapy - vypracování plánovacího dokument i jeho logické uspořádání. Nesporné se důrazně podílí na vymezení cílů a navazujícím jasném formulování strategií k jejich dosažení v krátkém časovém období nebo dlouhodobém časovém horizontu, na vymezení taktik umožňujících

každodenní provedení konkrétních zadání ve strategických postupech. Informace získané v rámci situační analýzy jsou užívány i v realizačních a kontrolních postupech. Realizační kroky uvádějí strategie do každodenní praxe. Kontrolní mechanismy dokládají, zda plány byly skutečně realizovány a s jakým úspěchem (neúspěchem).

Manažeři v rámci prvního kroku plánovacího procesu se zcela nevyhnou pokušení držet se výsledků minulé analýzy, uplatněných v současném plánu. Ty samozřejmě nutno respektovat a využít. Nelze se ale neuváženě spokojit s pouhým „opsáním“, s kosmetickými úpravami současného dokumentu a vytvořit „skoro shodnou listinu“ – jako přes kopírák. Nezbytné je zaregistrování nových skutečností ve vnitřním i vnějším prostředí a přihlídnutí k nové firemní síle či slabosti i slibným příležitostem či možným rizikům, pružné reagování na vývoj a změny prostředí, které mohou v budoucím období nastat. Působení elementů prostředí v jednotlivých časových horizontech představuje pro podnik rozdílné přínosy i výstrahy. Zákazníci mění spotřební motivy, chování, životní styl. Konkurenční firmy uplatňují výsledné změny výzkumných a vývojových procesů a technologických postupů. Manažerská opomenutí těchto skutečností, náchylnost využít bez uvážení skutečností minulého roku pro rok současný, nelogičnosti v uspořádání dokumentu, jeho nízká srozumitelnost v některých partiích a nekompetentnost podkladů nejsou jedinými rizikovými prvky.

Marketingová manažerská práce je velmi náročná, vyžaduje kreativitu, předvídavost a tvůrčí přístupy, spojené se strategickým i analytickým uvažováním. Marketingové managementy nemohou považovat za dostačující pouhé konstatování, že existují a jsou známé silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. To je málo a nemuselo by to přinášet patrné výsledky. Když už ne pravidelně, tak alespoň do určité míry systematicky věnovat pozornost hodnocení vlastních silných a slabých stránek, příležitostí i hrozeb a pro budoucí období zvýraznit vhodnost jejich uplatnění. Rovněž nestačí šetření vnitřních silných stránek, slabin, vnějších příležitostí a hrozeb samostatně (odděleně). Je nezbytné je sledovat a zkoumat ve vzájemných souvislostech, zdůraznit vzájemnou propojenost, analyzovat externí faktory v souvislosti s vnitřními podmínkami a s přihlídnutím k nestabilitě a dynamičnosti prostředí a jeho vývojovými tendencemi.

Pro dosažení žádané marketingové výkonnosti nutno chápat analýzu jako celek, který reprezentuje komplexní, systematické a trvalé shromažďování, analyzování a hodnocení podstatných a relevantních informací pro sestavení marketingových plánů. Nutno identifikovat, analyzovat a vyhodnotit všechny relevantní činitele, o kterých lze soudit, že budou ovlivňovat marketingové snažení firmy.

Při provádění marketingové situační analýzy vedle obsahového hlediska je třeba respektovat i hledisko časové, a to tři časové horizonty, ve kterých je analytický proces uvažován a uskutečňován:

- pozice podniku v minulosti (kde se podnik nacházel v minulosti)
- pozice podniku v současnosti (kde se nachází podnik v současnosti)
- předpokládaná budoucí situace (kam chce podnik v budoucnosti dospět)

Podle Horákové (2003) by měl podnik, na základě výsledků provedené situační analýzy, za prvé pochopit:

- jaká je jeho vnitřní situace:

především

struktura a úroveň marketingového systému

schopnosti a zdroje

náklady na marketingovou činnost

- v jakém je vztahu k prostředí, které ho obklopuje:

především

postavení v tomto prostředí

trh, jeho rozměr, struktura, tržní potenciál, trendy vývoje trhu

konkurenci (počet klíčových konkurentů a jejich postavení),

konkurenční pozice na trhu,

schopnost čelit silám a tlakům, které z prostředí vyplývají

za druhé pochopit, rozpoznat a identifikovat:

- vnitřní silné a slabé stránky
- vnější příležitosti a ohrožení
- vnitřní přednosti a slabiny ve vztahu k vnějším příležitostem a ohrožením
- posoudit možnosti jejich využití ve vzájemných souvislostech

SILNÉ A SLABÉ STRÁNKY

- se vztahují k vnitřní situaci firmy a představují pozitivní faktory, které přispívají k její úspěšné činnosti a výrazně ovlivňují prosperitu. Jsou to odlišné způsobilosti, schopnosti, dovednosti, zdroje zvýhodňující podnik vzhledem k trhu a konkurenci.

Nejvítanějšími silnými stránkami jsou takové, které je těžko okopírovat a kde je předpoklad, že budou po dlouhou dobu představovat firemní ziskové možnosti, čili znamenají konkurenční výhodu. Pravým opakem jsou slabé stránky, znamenající určitá omezení nebo nedostatky, které brání podnikovému efektivnímu výkonu.

Jednotlivé silné a slabé stránky nemají pro činnost podniku stejnou důležitost. Silná stránka jedné firmy může být posuzována v další organizaci jako slabá. Automaticky nelze předpokládat, že každá silná stránka znamená podnikovou konkurenční výhodu. A domněnka, že existující silná stránka je nejvyšším možným maximem dosažitelnosti bez možnosti dalšího zdokonalení nemusí být rovněž pravdivá. V řadě případů je možné zlepšit i to, co podnik dělá dobře.

PŘÍLEŽITOSTI A OHROŽENÍ

- vyplývají z vnějšího prostředí respektive z faktorů, které mají svůj původ mimo podnik, příliš se neohlíží na postavení podniku a jeho problémy, ale výrazně ovlivňují podnikové vnitřní procesy i jeho organizační strukturu, a to v různé míře a intenzitě. Vzhledem k možným hrozbám a příležitostem by měly firmy provádět soustavné sledování okolí a předvídat budoucí prostředí firmy.

Příležitosti představují další možnosti, s jejichž realizací stoupají vyhlídky na lepší využití disponibilních zdrojů. Je to velmi příznivá situace v podnikovém prostředí, která podnik zvýhodňuje ve vztahu ke konkurenci. Lze je hledat především tam, kde firma na základě své síly využívá změn v okolním prostředí.

Ohrožení pro podnik představuje rovněž externí prostředí a jeho vývoj. Je to výrazně nepříznivá situace v podnikovém prostředí, znevýhodňující pozici firmy a znamenající překážky pro marketingovou činnost a jeho dobré tržní postavení. Nevýhodný směr vývoje v rámci vnějšího prostředí a absence reakce na tento vývoj ze strany firmy povede k neúspěšné tržní pozici.

V rámci situační analýzy, i když se jedná o „marketingovou“, situační analýzu nelze posuzovat a omezit se stroze jenom marketingové kvality podniku – jen faktory funkční oblasti marketingu – ale uvážit i eventuality ostatních funkčních oblastí firmy ve vztahu k marketingovým činnostem a úkolům, pochopit v těchto souvislostech i výrobní kapacity, možnosti poskytování služeb, výzkum a vývoj, technologické postupy, vhodnost dalších investic, možnosti obnovy strojního parku, finance, řízení nákladů i specifické vlastnosti podniku, kterými se odlišuje od ostatních organizací i předpoklady pro dosažení stanovených cílů. Marketing izolovaný od ostatních útvarů firmy nevytvoří hodnotu pro zákazníka. Úspěch marketingové činnosti je závislý na ostatních podnikových odděleních a na spolupráci s nimi.

Provedení analýzy – postup a obsah – ve firemních podmínkách není závazně (normativně) stanoven. Reálné provedení musí vycházet z aktuální situace a konkrétních podmínek organizace, nelze nadiktovat obecný závazný obsah analýzy. Existují ale prvky, které by měly nacházet v každém provedeném analytickém procesu.

Možné složení analytického procesu:

samozřejmým **úvodem** je věcné a stručné představení firmy i její pozice v marketingovém prostředí:

vhodným **prvním bodem** vlastní analýzy je prezentace současně užívaných strategií a posouzení jejich výkonnosti

nejlepším důkazem fungování současně užívaných strategií je marketingová výkonnost firmy, pro jejichž výběr a fungování je situační rozbor hlavním podkladem, hodnocené strategické faktory musí charakterizovat marketingové výkony i jejich rozměr, budou rozdílné podle odvětví, kam firma patří (povaha produktu, výrobek, služba) i podle trhů a tržních segmentů, které uspokojují ukazatelé výkonnosti nestačí jenom uvést, je třeba provést i porovnání, především v čase, ale i šetřené aspekty mezi sebou

následně posoudit vhodnost užívaných strategií pro daný účel

posoudit vhodnost současně užívaných strategií pro budoucí plánovací období

posoudit vzájemný soulad mezi užívanými strategiemi a jejich hierarchickou posloupnost

za druhé provést strategickou analýzu nákladů (šetřit nákladovou pozici firmy) pro praktické použití je vhodná disagregace souborů prováděných činností a k nim příslušné náklady

AKTIVITY FIRMY / PŘÍSLUŠNÉ NÁKLADY		
vstupní operace / náklady	proces výroby proces poskytování služeb / náklady	výstupní operace / náklady

Uspořádání aktivit a příslušných nákladů do více stupňů představuje nákladový řetězec (jeho konstrukce vychází z přístupu M. Portera, 1994). Vzájemná porovnání na základě sestaveného řetězce umožňují lépe uvážit volbu a následné formulování marketingových strategií;

výstižným **třetím bodem** je šetření konkurenční pozice firmy konkurenční postavení lze hodnotit na základě konkurenční síly firmy, která je měřitelná, vzhledem k zásadním tržním rivalům

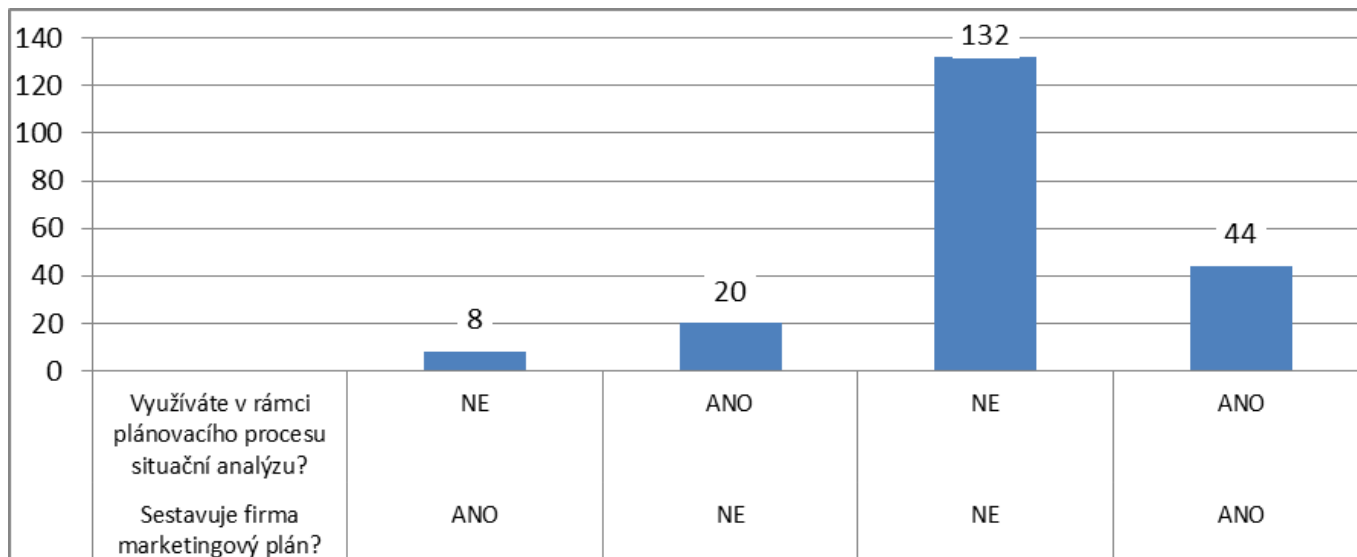
Podkladem je vypracovaný seznam faktorů, které měří konkurenční sílu a na jejich základě posouzení sledované firmy a pozorování se stěžejními konkurenty interpretace výsledných hodnot patří mezi výrazné podklady pro výběr a formulování marketingových strategií;

pozice čtvrtá v rámci šetření zaujímá praktické provedení SWOT analýzy

obsahem **závěrů** je přehled problémů a otázek, který by měly stát v centru zájmu firemního marketingového řízení

2. Výzkum užití marketingové situační analýzy v podnikové praxi vybraných českých podnikatelů

Úroveň zpracování situační analýzy v řadě firem není příliš vysoká, především u analýz strategického charakteru, jak vyplývá z následujícího grafu. Graf odkrývá zjištění, jakým způsobem někteří čeští podnikatelé získávají informace pro sestavování marketingových plánů a jakých analýz pro odkrývání stávající situace využívají, a jak pracují se získanými informacemi pro sestavování marketingových plánů.



Graf 1: Tvorba marketingového plánu s využitím marketingové situační analýzy

Zdroj: Vlastní zpracování - autorky

75 % (tj. 132 + 20 = 152 firem) manažerů uvedlo, že nesestavují marketingové plány. Z tohoto počtu plných 132 firem (tj. 86,8 %) nejen, že nesestavují marketingové plány, ale ani nepracují s náplní marketingové situační analýzy. 13,2 % (tj. 20) manažerů, přestože nesestavují marketingové plány, využívají v rámci plánovacího procesu situační analýzu. Ovšem situační analýzu realizují následujícími činnostmi - jak manažeři uvádějí, např.: požadavky zákazníků; kolik hostů o nás vědí díky marketingu; mapujeme konkurenční firmy a podle toho se řídíme; využíváme spolupráci firem; provádí SWOT analýzu apod.

Pouze 25 % (tj. 8 + 44 = 52 firem) uvedlo, že marketingové plány sestavují a z tohoto počtu respondentů plných 84,6 % (tj. 44 firem) uvedlo, že při sestavování marketingového plánu využívají marketingovou situační analýzu. Propojenost využití marketingové situační analýzy s marketingovým plánem je charakterizována převážně pouze s analýzou SWOT, někteří respondenti uvádějí analýzou trhu či analýzou konkurence. Z těchto respondentů na otázku, jaké analytické postupy používají, pro sestavení plánu, odpovídali, např.: to je naše know-how či brainstorming, jiní uváděli dotazování nebo stanovení rozpočtu apod.

Marketingovou situační analýzu zpracovávají ve firmách převážně majitelé, ředitelé, vedoucí marketingu, obchodníci, provozní, účetní a velmi často byli respondenty uváděni i jednatelé společnosti. Spolupráce mezi jednotlivými odděleními byla sice uváděna, ale jednalo se zpravidla o činnosti využívající reklamní či propagační činnost, např.:

Respondent (jedná se o akciovou společnost s počtem do 50 zaměstnanců, působící v oblasti cestovního ruchu a sídlící ve městě s přibližně 40 tis. obyvateli) uvádí, že realizuje marketing, a to formou letáků, propagací na internetu a využíváním katalogů. A že sestavují marketingový plán, ale v rámci plánovacího procesu nevyužívá situační analýzu.

Pro odkrývání souvislostí mezi velikostí firmy a formu podnikání s tvorbou marketingových plánů a využíváním marketingové situační analýzy nelze stanovit jednoznačnou odpověď. Podnikatelské subjekty (velké, malé, střední firmy či živnostníci) byly v odpovědích přibližně vyvážené. Není jednoznačně možné uvést, že např.: firmy poskytující služby lépe zvládají pracovat se situační analýzou a sestavují marketingové plány, oproti výrobním firmám či živnostníkům.

V přibližně 5 % (tj. 10 firem) z celkového počtu oslovených podnikatelů naplnilo správně analýzy a nadále s nimi pracovaly. Převládala situace, ve které respondenti uváděli, že neví, neumí, neznají, jak charakterizovat podstatu situační analýzy pro plánovací proces a přes 90 % respondentů (firem, živnostníků apod.) spojovalo marketingovou činnost s činností reklamní, propagační. Je tedy patrné, že není pracováno ani se správnými marketingovými cíli či strategiemi, proto lze uvést, že: „Chybí i jasně stanovené cíle, strategické postupy přímo nesouvisí s vymezenými úkoly a hierarchické

posloupnosti formulovaných strategií nelze vysledovat.“ I samotné stanovení cílů nelze považovat za „naprosto“ pevné a stabilní (vzhledem k dynamičnosti a proměnlivosti prostředí). Proto I příslušné strategie nejen správně zvolit a vybrat, ale i uvážlivě vymežit – stanovit rámec a v jeho hranicích počítat se změnami. Ne tupě trvat na naprosté jednoznačnosti stanovených cílů a jedné neměnné strategické variantě, která se zpravidla opírá o mylně chápanou marketingovou činnost. Všechny tyto skutečnosti v prvním kroku marketingového plánovacího procesu se negativně projeví v dalších plánovacích operacích a předznamenávají nereálnost dosažení úspěšných výsledků. Proto by podnikatelé (firmy, živnostníci) měli respektovat analytický proces a postupovat podle následných bodů:

Závěr

Marketingová situační analýza je součástí marketingového plánovacího procesu. Její objektivní výsledky slouží především pro formulování marketingových strategií, které patří k nejsložitějším manažerským úkonům v plánovacím procesu. Vzhledem k úloze a významu marketingu v rámci řízení firmy ji nelze přísně definovat pouze jako součást marketingového plánovacího procesu. Tyto analytické výsledky nutno zdůraznit i pro kvalitní řízení podniku jako celku, které je předpokladem pro jeho úspěšnou přítomnost i budoucnost.

Pro marketingové manažery vypracování analýzy a práce s výslednými hodnotami znamená:

- odhalit marketingovou sílu firmy, její specifické přednosti, kterými se odlišuje od konkurentů
- ukázat na slabiny, které nutno eliminovat nebo alespoň zmírnit důsledky jejich působení
- identifikovat příležitosti a v souvislosti se silnými firemními stránkami se orientovat na získání, udržení a posílení konkurenční výhody
- spojit disponibilní zdroje se schopnostmi, umem a přednostmi firmy a budovat silnou tržní pozici ve vnějším firemním prostředí
- vhodně uspořádat výsledky situační analýzy (syntetizovat tyto výsledky) a formulovat jasně a přehledně závěry tak, aby mohly sloužit jako východisko pro práce znamenající formulování strategií
- pochopit postavení podniku v prostředí a dobře zvolenými strategiemi reagujícími na síly a činitele prostředí, na vývojové trendy prostředí vytvořit atraktivní tržní pozici a dosáhnout vyšší marketingové výkonnosti firmy.

Literatura / List of references

- [1] Boučková, J. a kol., 2003. Marketing. Praha: C.H.Beck, 2003. ISBN 80-7179-577-1
- [2] Bunešová, M., 2004. Strategické marketingové řízení. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, 2004. s. 57-166 (dizertační práce)
- [3] Horáková, H., 2003. Strategický marketing. Praha:Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0447-1
- [4] Horáková, H., 2014. Marketingové strategie. Praha: IDEA Servis, 2014. ISBN 978-80-85970-81-4
- [5] Horáková, H., Švarcová, M., 2011. Proč v tržních ekonomikách plánovat. In: Obchod a finance 2011. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2011. s. 58-62. ISBN 978-80-213-2235-6
- [6] Kotler, P., Wong, V., Saunders, J. a Armstrong, G., 2007. Moderní marketing. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-24715-45-2
- [7] Kotler, P., Keller, KL., 2013. Marketing management. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5
- [8] Solomon, M.R., Marshall, G.W., Stuard, E.W. MARKETING očima světových marketing manažerů. Brno: Copmputer Press, as. 2006. ISBN 80-251-1273-X

Klíčová slova / Key Words

marketing, marketingové řízení, marketingové plánování, marketingová situační analýza, interní

analýza, externí analýza, silné stránky, slabé stránky, příležitosti, ohrožení

marketing, marketing management, marketing planning, marketing situation analysis, internal analysis, external analysis, strengths, weaknesses, opportunities, threats

JEL klasifikácia / JEL classification

M31

Résumé

There are many changes in the world today. Changes that are more frequent, dynamic and less and less predictable. This all means that managers have to deal with situations which influence their companies' market position and survival very strongly. Thus, it is necessary for them to understand well their marketing environment which is not possible without proper analyses, especially analyses of the marketing macro and micro environment. This paper specifically deals with the topic of such analyses and how they are being made by Czech managers and entrepreneurs. It also offers suggestions how to make these analyses in the Czech environment.

Kontakt na autory / Addresses

doc. Ing. Horáková Helena, CSc., Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, Studentská 13, 370 05 České Budějovice, horakova@ef.jcu.cz; horakova@vso-praha.eu
Ing. Švarcová Marie, Ph.D., Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, Studentská 13, 370 05 České Budějovice, svarcova@ef.jcu.cz; svarcovam@vso-praha.eu

F words

F words

franchise | franšíza, franšízovat

A yoga franchise provided Sarah with extensive marketing material and comprehensive class plans. | Franšíza jógy poskytla Sarah obsiahle marketingové materiály a komplexné plány hodín.

franchise agreement | franchisingová zmluva

As the company was coming to the end of its franchise, they decided to sign a new more convenient franchise agreement. | Vzhľadom k blížiacemu sa koncu franchisingu, rozhodli sa podpísať novú, výhodnejšiu franchisingovú zmluvu.

franchisee | franšízant

An Arab-American franchisee of a Dunkin' Donuts store refused to sell pork sandwiches. | Arabsko-Americký franšízant obchodu Dunkin' Donuts odmietol predávať sendviče s bravčovým mäsom.

franchisor | franšízor

Mary now has weekly meetings with the franchisor, and in return for that continuing support she pays 10% of her turnover. | Mary má v súčasnosti týždenné stretnutia s franšízorom a na oplátku za

stálu podporu mu odvádza 10% zo svojho obratu.

fraud | podvod

Both internal and external audits are expected to detect every fraud. | Od interných i externých auditov sa očakáva, že odhalia každý podvod.

fraudulent misrepresentation | úmyselné uvedenie do omylu

Jim took the company to court for fraudulent misrepresentation, and the company has been found guilty. | Jim dal spoločnosť za úmyselné uvedenie do omylu na súd a spoločnosť bola uznaná vinnou.

free advertisement | reklama zadarmo, bezplatná inzercia

The magazine agreed to place a free advertisement for a charity organization. | Časopis súhlasil s uverejnením bezplatnej inzercie pre charitatívnu organizáciu

Literatúra | List of References

1. Ivanovic, A. a Collin, P. H., 2003: Dictionary of Marketing. London: Bloomsbury, 2003. ISBN 0-7475-6621-6.
2. New Longman Business English Dictionary. Harlow: Pearson Education Limited, 2000. ISBN 0-582-30606-X.
3. Oxford Dictionary of Economics. Oxford: OUP, 2009. ISBN 978-0-19-923705-0.
4. the guardian.com, 2014. [on-line]. [cit. 2015-10-08]. Dostupné na: <<http://www.theguardian.com/fashion>>

Dagmar Weber