



**Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics**

**Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice**

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH**

**Ekonomická fakulta
Katedra obchodu a cestovního ruchu**

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Identifikace příležitostí pro vybranou firmu

Vedoucí práce: Ing. Marie Švarcová, PhD
Autorka práce: Bc. Lucie Broučková
Studijní obor: Obchodní podnikání

České Budějovice 2016

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Lucie BROUČKOVÁ**
Osobní číslo: **E13706**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**
Název tématu: **Identifikace příležitostí pro vybranou firmu**
Zadávací katedra: **Katedra obchodu a cestovního ruchu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Cílem diplomové práce je identifikace příležitostí pro vybranou firmu a na základě zjištěných informací navrhnout případná doporučení a změny.

Metodický postup:

1. Studium odborné literatury
2. Charakteristika firmy
3. Získávání informací a jejich zpracování
4. Zhodnocení situace a návrh jejího řešení

Rámcová osnova:

1. Úvod a cíl. 2. Literární rešerše. 3. Metodika a hypotézy. 4. Charakteristika firmy. 5. Analýza prostředí. 6. Výstup analýz a identifikace příležitostí. 7. Návrh a případná doporučení. 8. Závěr. 9. Summary. 10. Přehled použité literatury. 11. Přílohy.

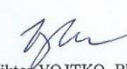
Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **60 - 80 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**
Seznam odborné literatury:

Bártová, Hilda. (1991). *Marketingový výzkum trhu*. 1.vyd. Praha: **Economia**.
Boučková, Jana a kol. (2003). *Marketing*. Praha: **C. H. Beck**.
Kotler, Philip. (2007). *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. 1. vyd. Praha: **Grada**.
McCarthy, E.J. (1995). *Základy marketingu*. 1. vyd. Praha: **Victoria publishing**.
Kotler, Philip & Gary Armstrong. (2009). *Principles of marketing*. 13th ed. Upper Saddle River, N.J: **Prentice Hall**.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Marie Švarcová, Ph.D.**
Katedra obchodu a cestovního ruchu
Datum zadání diplomové práce: **10. ledna 2014**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2015**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Smetovská 13 (26)
370 05 České Budějovice


Ing. Viktor VOJTKO, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 19. března 2014

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Identifikace příležitostí pro vybranou firmu“ vypracovala samostatně s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne

.....

Lucie Broučková

Poděkování:

Děkuji paní Ing. Marii Švarcové, Ph.D. za vedení práce, připomínky, pomoc, odborné rady a návrhy, které mi poskytla. Dále děkuji vybrané společnosti za poskytnutí potřebných informací, na základě kterých mohla být tato práce napsána.

Obsah

1	Úvod a cíl.....	3
2	Literární rešerše	4
2.1	Marketing	4
2.2	Marketingové řízení	5
2.2.1	Strategický řídicí proces	9
2.2.2	Strategické marketingové řízení	10
2.3	Marketingová situační analýza.....	12
2.3.1	Analýza faktorů vnějšího (nejvzdálenějšího) prostředí	15
2.3.2	Analýza konkurence	24
2.3.3	Analýza trhu.....	28
2.3.4	Analýza prodejů.....	29
2.3.5	Analýza vnitřního prostředí	30
2.4	Analýza SWOT	32
3	Metodika a hypotézy.....	35
4	Charakteristika firmy	36
5	Analýza prostředí – marketingová situační analýza	40
5.1	Analýza faktorů vnějšího prostředí - nejvzdálenějšího.....	40
5.1.1	Společenské faktory.....	40
5.1.2	Technologické faktory	45
5.1.3	Ekonomické faktory.....	49
5.1.4	Politicko-právní faktory.....	56
5.2	Analýza konkurence.....	60
5.2.1	Konkurence v odvětví.....	61
5.2.2	Nově vstupující firmy	68
5.2.3	Dodavatelé	69

5.2.4	Odběratelé	72
5.2.5	Substituty	75
5.3	Analýza trhu - odvětví.....	76
5.4	Analýza vnitřního prostředí.....	78
5.4.1	Analýza prodejů.....	78
5.4.1	Lidské zdroje.....	80
5.4.2	Technologické zdroje.....	81
5.4.3	Finanční zdroje	83
6	Výstup analýz a identifikace příležitostí – SWOT analýza	86
6.1	Příležitosti a ohrožení firmy.....	86
8.2	Silné a slabé stránky.....	91
8.3	Shrnutí výsledků SWOT analýzy.....	93
7	Návrh a případná doporučení.....	98
8	Závěr	100
9	Summary a keywords.....	102
10	Přehled použité literatury.....	104
10.1	Bibliografické zdroje	104
10.2	Internetové zdroje	106
11	Seznam obrázků, tabulek, grafů a příloh	113
11.1	Seznam obrázků.....	113
11.2	Seznam tabulek.....	114
11.3	Seznam grafů	115

1 Úvod a cíl

Každý podnikatel by rád věděl, jak být lepší, než v současné době je. Jak získat nové zákazníky, jak si tyto zákazníky udržet. V čem pokračovat a čeho raději ponechat. V případě, že se jedná o monopol, není tak těžké si zákazníky udržet, nemají kam přejít. Ale v případě, že se jedná o společnost, která se nachází v konkurenčním prostředí, je potřeba se stále zdokonalovat, zjišťovat, v čem jsou silné a slabé stránky společnosti, a jaké tato společnost má příležitosti či ohrožení na trhu. K tomu nám slouží SWOT analýza, která tyto faktory odhaluje.

SWOT analýza dokáže zhodnotit, jak společnost funguje, zjistí problematické oblasti, ale na druhé straně nám odhalí nové možnosti pro rozvoj firmy. V případě, že tato analýza je provedena objektivně a nezaujatě, může ukázat ten správný směr pro další vývoj společnosti.

Znalost silných a slabých stránek ve vztahu k příležitostem a ohrožení je velice důležité pro každý podnik a z toho důvodu byla provedena tato diplomová práce. Pro správně provedenou SWOT analýzu je potřeba důkladného zanalyzování vnitřního prostředí firmy, které nám odhalí silné a slabé stránky, a také zanalyzování vnějšího prostředí, které nám ukáže, jaké příležitosti a ohrožení firma má.

Současné tržní prostředí se velmi rychle mění, a proto je velice důležité sledovat trendy, které ho ovlivňují. V případě, že by se společnost o tyto trendy nezajímala, nemohla by si udržet stávající zákazníky a s tím samozřejmě souvisí i to, že by nebyla schopna najít si nové. Odvětví obchodu je velice konkurenční prostředí, a tak je velice důležité neustále zjišťovat přání a potřeby zákazníků, abychom byli schopni tyto přání uspokojit. K tomu by měly pomáhat konkurenční výhody, které naši společnost odliší od konkurence a zajistí tak zviditelnění v očích zákazníků.

Cílem této diplomové práce je identifikace příležitostí pro vybranou firmu, s čímž souvisí také zjištění silných a slabých stránek. Na základě výstupu z analýzy budou navržena vhodná doporučení, které by firma mohla v praxi využít.

2 Literární rešerše

2.1 Marketing

Marketing, více než kterákoliv jiná oblast v podnikání, je založen především na **vztazích se zákazníky**. Základem marketingu je **vytváření hodnoty pro zákazníka, uspokojení jeho potřeb a přání**. Cílem marketingu je hledat nové zákazníky a udržet si stávající uspokojením jejich potřeb, a zároveň vytvářet zisk. Marketing využívají jak velké firmy, tak i malé a neziskové společnosti. (Kotler, Armstrong, 2004: 29)

Tato definice je základem celého marketingu. Všichni autoři, například *Keller, Foret, Boučková, Švarcová, Baker* se ztotožňují s tím, že podstatou marketingu je zákazník a uspokojení jeho potřeb. K tomu, abychom mohli uspokojit tyto potřeby, musíme je neustále zjišťovat a uspokojovat, ale takovým způsobem, aby z toho plynul zisk pro firmu. Jedná se tedy o nekončící proces.

Vysvětlení pojmu „proces“ uvádí v knize Marketing Jana Boučková a kol. (2003: 3) – procesem se rozumí poznání, předvídání, stimulování a v konečné fázi uspokojení potřeb zákazníka tak, aby byly dosaženy i cíle organizace.

Opět se dostáváme k tomu, že důležitou roli hraje zákazník a jeho potřeby v souladu s dosahováním zisku podniku. Ostatní autoři pracují se základní definicí a rozšiřují ji o vysvětlení jednotlivých pojmů.

Foret (2001: 3) rozšiřuje původní definici o směnu. Marketing v sobě zahrnuje širokou škálu činností, které jsou zaměřené na vytváření podmínek pro realizaci směny. Směnou je označována forma lidské činnosti, pomocí které lze požadovaný produkt získat za určitou protihodnotu.

Jak již bylo uvedeno výše, se základní definicí marketingu se ztotožňuje Švarcová (2009), avšak dodává, že uspokojení zákaznicko potřeb musí být v souladu nejen s vytvářením zisku, ale také s možnostmi firmy s využitím vědy a techniky s ohledem na prostor a čas.

Marketing, jako disciplína, je v procesu přechodu od umění, které je aplikováno na povolání se silnými teoretickými základy. Přitom pozorně sleduje předcházející

případy stanovených profesí, jako je medicína, architektura, inženýrství, z nichž všechny byly praktikovány po tisíce let a vybudovaly velké množství popisných informací týkajících se umění, které má zaznamenat i pokročilé evoluce. (Baker, 2003: 3)

Pokud má většina lidí včetně obchodních manažerů definovat marketing, pak obvykle uvádí, že marketing znamená prodej nebo reklamu. Je pravdou, že prodej i reklama jsou součástí marketingu, ale marketing je mnohem víc než jen prodej a reklama. (McCarthy & Perreault, 1995)

2.2 Marketingové řízení

Marketingové řízení je definováno jako umění a věda výběru cílových trhů a budování vztahů se zákazníky, které budou přinášet společnosti zisk. Jedná se o získání, udržení a rozvoj zákazníků prostřednictvím vytváření, poskytování a sdělování vynikajících hodnot pro zákazníka. Marketingové řízení se zabývá nejen hledáním a zvyšováním poptávky, ale také se změnou, nebo dokonce snížením. (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2005 :13)

I pro marketingové řízení je důležité mít stále na paměti podstatu marketingu. Veškeré činnosti stále směřují k uspokojení potřeb zákazníků, pouze se dostáváme více do hloubky a k podstatě toho, jakým způsobem nejlépe tyto potřeby uspokojit, aby zároveň byly uspokojeny také cíle podniku.

Z definice jasně vyplývá, že ne vždy je důležité poptávku zvyšovat. Mohlo by se stát, že čím více se bude poptávka zvyšovat, tím méně ji budeme schopni správně a důkladně uspokojit. Proto je občas zapotřebí poptávku nepatrně snížit, smířit se s lehkým snížením počtu zákazníků, a tím docílit precizního uspokojení přání a potřeb těch zákazníků, kteří jsou pro nás a náš podnik prioritní. Tím, že správně uspokojíme potřeby zákazníků, by se mělo promítnout i v tom, že budou správně uspokojeny potřeby organizace.

To vysvětluje i Boučková a kol. (2003: 10) tím, že marketingové řízení musí být chápáno jako komplexní aktivita (řízení jednotlivých marketingových činností, jejich koordinace a součinnost dílčích opatření do jednotného systému marketingového řízení) vedoucí k dosažení marketingových cílů a zároveň odpovědnost za to, že vynaložením marketingového úsilí dosáhneme cílů organizace.

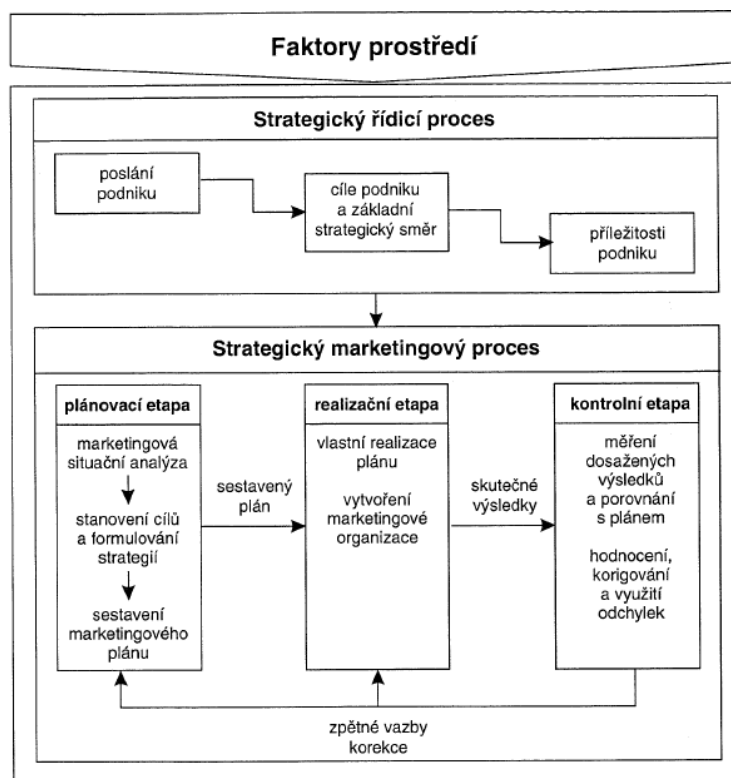
Horáková (2003: 35) poukazuje na to, že není důležité mít pouze marketingové řízení, ale že podniky potřebují **tvůrčí strategické marketingové řízení**, a to především proto, že definování směru budoucích činností pouze s ohledem na současné podmínky výrobků a trhů nelze. Je třeba přemýšlet o zákaznících a jejich potřebách v rámci budoucnosti a připustit, že jejich potřeby a přání se mohou měnit. Krátkozrakost je v tomto ohledu velmi nebezpečná – společnost by mohla přijít na trh pozdě, a z toho důvodu je tvůrčí marketingové řízení velmi důležité.

Stejně jako pojem marketing, tak i marketingové řízení má jednu výchozí definici, s kterou pracuje většina autorů. Bez marketingového řízení by si podnik nemohl správně zanalyzovat, naplánovat a kontrolovat jednotlivé kroky směřující k uspokojování potřeb zákazníků i svých. Jak se zmiňuje Foret (2012: 21), marketingové řízení by mělo být nedílnou součástí každé organizace.

Marketingové řízení je proces vedoucí při uvažování **vnitřních podmínek** i zdrojů (zdroje a jejich alokace mezi funkční oblasti marketingu jsou základním rámcem pro řízení, to musí být prováděno v hranicích limitovaných zdroji) a **vnějších příležitostí** ke stanovení a dosažení marketingových cílů. Podstata marketingového řízení spočívá dle Boučkové a kol. (2003: 10-11)

- V uspořádaném souboru poznatků a informací
- Zpracovaném formou návodu pro marketingové jednání a rozhodování
- Vedoucí k dosažení podnikových a marketingových cílů
- Při efektivním využití zdrojů v podniku disponibilních pro marketingové aktivity

Obrázek 1: Marketingové řízení

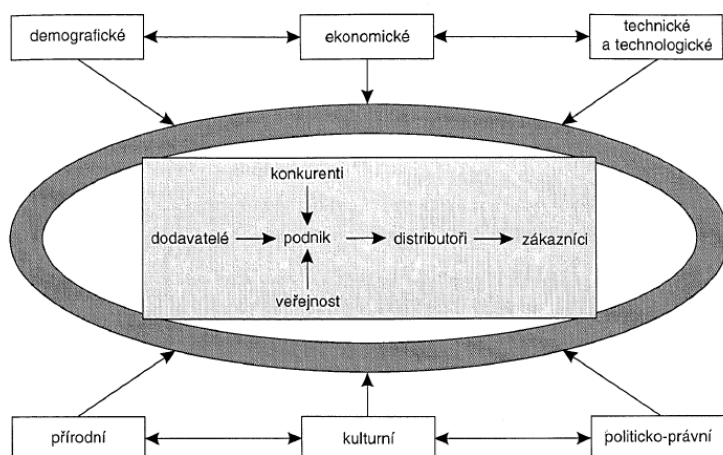


Horáková, 2003: 34

Z obrázku 1 je patrné, že základními prvky marketingového řízení jsou faktory prostředí.

Je samozřejmé, že podnik působí v určitém prostředí, které na něj působí. Toto prostředí může mít na organizaci různý vliv. Existuje základní rozdělení, s kterým pracují skoro všichni autoři, pouze si přizpůsobují jednotlivé pojmy – jedná se o *makroprostředí a mikroprostředí*. Pojem makroprostředí používají například autoři Kotler, Keller (2007), Blažková (2007), Horner, Swarbrooke (2003), Kozel (2006), Horáková (2003). Pojem mikroprostředí používají autoři Vašítková (2014), Kotler, Wong, Saunders, Armstrong (2007), Horáková (2003). Pro výraz mikroprostředí jsou používány ještě další dva pojmy, kterými jsou *mikrookolí a konkrétní trh*. Termín mikrookolí užívají Dedouchová (2001), Srpová, Řehoř (2010), Sedláčková, Buchta (2006) a Váchal, Vochozka a kol. (2013). Konkrétním trhem nazývá mikroprostředí Kozel (2006).

Obrázek 2: Marketingové prostředí podniku



Horáková, 2003: 41

Společnost jako živý ekonomický organismus nemůže existovat osamoceně. Je obklopena prostředím, funguje uvnitř určitého prostředí, které na podnikový organismus působí a ovlivňuje jeho reakce. (Horáková, 2003: 40)

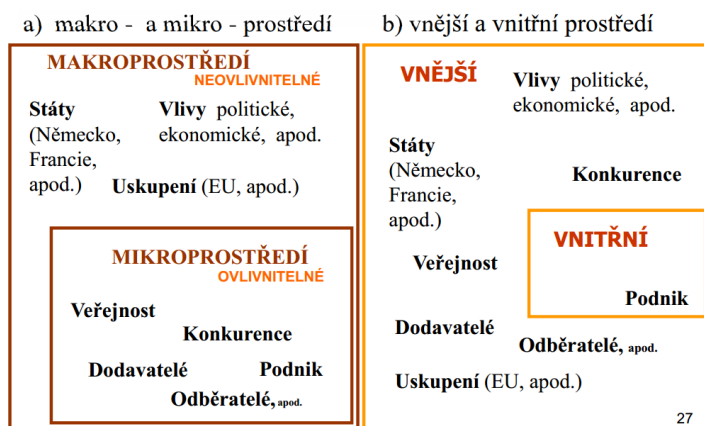
Z obrázku 2 je patrné, že makroprostředí tvoří širší okolí podniku a samotnému podniku je vzdálenější. Z toho vyplývá, že se nedá ovlivňovat ani kontrolovat. Organizace se mu musí přizpůsobit. Je proto velice důležité dobře znát tyto faktory, důkladně je zanalyzovat a využít jejich výhod. Naproti tomu mikroprostředí úzce souvisí s podnikem jako takovým a sám je jeho součástí. I tomuto prostředí je potřeba správně rozumět pro jeho správné využití a začlenění se na správný trh.

Švarcová (2016: 32) uvádí, že makroprostředí je to nejvzdálenější prostředí od firmy, nejmenší jednotkou je stát a podniky, firmy se mu musí přizpůsobit.

Takto strukturované marketingové prostředí firmy uvádí i Kozel (2006: 15-16). Na firmu působí zpravidla všechny vlivy okolního prostředí. Každý prvek však má různou intenzitu svého působení a taky odlišné načasování. Obrázek 2 je rozdělen na více částí. Zvnějšku působí celospolečenské vlivy, které působí na všechny účastníky trhu včetně vlastní firmy, které je nazýváno **makroprostředí**. Subjekty a jejich vzájemné vztahy v blízkosti firmy jsou nazývány **konkrétní trh**.

Švarcová (2012: 27) toto členění rozšiřuje ještě o dělení na vnitřní a vnější prostředí, viz obrázek 3.

Obrázek 3: Členění prostředí



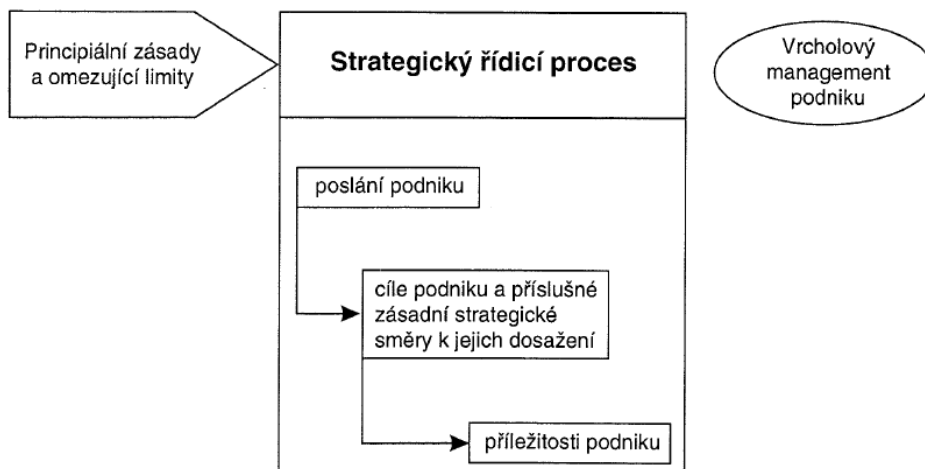
Švarcová, 2012: 27

2.2.1 Strategický řídicí proces

Horáková (2003: 20) uvádí, že strategický řídicí proces je souborem činností a rozhodnutí, která následně vedou k formulování plánu podniku i jeho realizaci. Je součástí aktivit každé moderní společnosti, která působí v tržních podmínkách. Jeho úkolem je dlouhodobě usměrňovat činnosti podniku tak, aby bylo naplněno jeho poslání a zajištěny cíle. Mezi aktivity řídicího procesu patří:

- Definování poslání podniku
- Specifikace cílů a nástin strategií
- *Identifikace příležitostí podniku*

Obrázek 4: Strategický řídicí proces



Horáková, 2003: 20

2.2.2 Strategické marketingové řízení

Podniky, které fungují v tržních podmínkách, jsou živými ekonomickými organismy, které neexistují osamoceně. Existují uvnitř prostředí, které silně ovlivňuje jejich vnitřní i vnější reakce. Pro bezporuchovost fungování vzhledem k vnitřním i vnějším podmínkám:

- Jsou vymezena obecná pravidla, zásady a cíle, které je třeba pochopit a respektovat
- Je stanovena podniková struktura, funkční dělba práce a systém komunikace, kterým je třeba porozumět a sdílet je, a to na všech podnikových organizačních stupních

Autorka dále dodává, že **řízení podniku** se v obecné rovině jeví jako uspořádaný soubor poznatků zpracovaný formou návodů pro jednání, vedoucí k dosažení cílů podniku při efektivním použití všech zdrojů, které jsou k dispozici. **Strategické řízení** určité oblasti probíhá jako kontinuální proces složený z řady činností (organizování, plánování, vlastní rozhodování, motivování, komunikování a kontrola) s cílem dosažení jistých výhod. (Horáková, 2003: 12)

Blažková (2007: 267) se ztotožňuje s tímto tvrzením a dodává, že tento proces je neustálý a opakovatelný, aby se firmy mohly neustále přizpůsobovat interním a externím změnám, které vytvářejí nové problémy a příležitosti. Strategické řízení je zaměřeno na delší časové období a provádí se na celopodnikové úrovni.

Z obrázku 1 na straně 7 je patrné, že proces marketingového řízení probíhá ve třech, po sobě následujících etapách, které na sebe vzájemně navazují a tudíž nelze jejich pořadí měnit. Jedná se o etapy:

- Plánovací
- Realizační
- Kontrolní

Obrázek 5: Proces marketingového řízení



Boučková a kol., 2003: 15

První etapou procesu je plánování, pod které spadá **marketingová situační analýza**, která je pro tuto diplomovou práci nejdůležitějším prvkem.

Jak je z obrázku 6 patrné, každá etapa má své dílčí kroky. Do **plánovací etapy** patří:

- *Marketingová situační analýza*
- Stanovení cílů a formulování strategií
- Sestavení marketingového plánu

Na tomto základě se sestaví plán, z kterého vychází **etapa realizační**, která v sobě zahrnuje:

- Vlastní realizace plánu
- Vytvoření marketingové organizace

Realizační etapa nám pomůže získat skutečné výsledky, které v následující **kontrolní etapě**:

- Změříme a porovnáme výsledky s plánem
- Zhodnotíme, zkorigujeme a využijeme odchylek

Plánování přispívá ke spolupráci všech složek podniku při provozování budoucích aktivit v podmínkách tržního prostředí. Představuje hodnocení konkrétní situace, poznání trhu a konkurence, analýzu a prognózu vývoje poptávky, stanovení cílů, tvorbu strategických variant a sestavení funkčního dokumentu, neboli plánu, který slouží jako základ marketingového řízení. Je potřeba sjednotit zdroje a schopnosti podniku s příležitostmi na trhu tak, aby to odpovídalo cílům podniku. V rámci plánovací etapy jsou stanoveny základní úkoly pro realizační etapu, která spočívá v převedení plánem stanovených cílů do podoby konkrétních služeb a výrobků. (Horáková, 2003: 35)

S touto definicí se ztotožňuje Boučková a kol. (2003: 15) a doplňuje, že marketingové plánování představuje schopnost vytvořit, udržovat a rozvíjet žádoucí vazby mezi marketingovými cíli podniku, které jsou stanoveny na základě jeho poslání a z něho odvozených podnikových cílů, a mezi strategiemi zvolenými pro naplnění cílů v návaznosti na vyhrazené zdroje, to vše v rámci proměnlivého konkurenčního prostředí.

2.3 Marketingová situační analýza

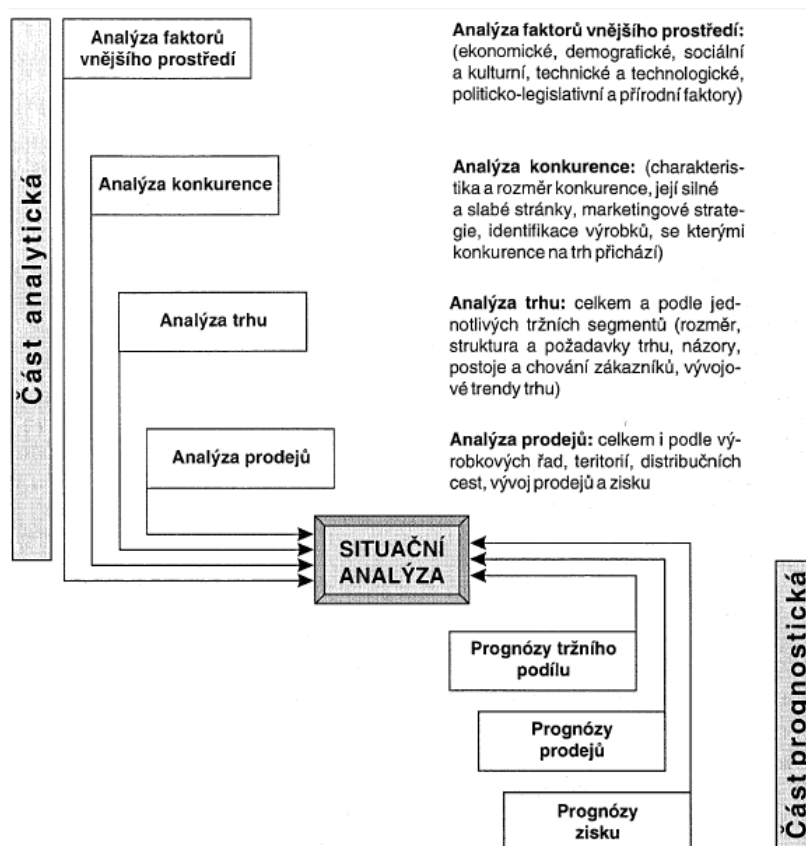
Horáková (2003: 38) uvádí, že plánovací proces začíná provedením marketingové situační analýzy, viz obrázek 2. Marketingová situační analýza (marketingový audit) je nestranné, kritické, důkladné i systematické:

- zkoumání vnitřní situace podniku
- šetření postavení podniku v daném prostředí

S tímto souhlasí Boučková a kol. (2003: 17) a dodává, že analýza se provádí ve třech časových intervalech a zkoumá:

- minulý vývoj
- současný stav
- možný budoucí vývoj (odhad možného budoucího vývoje)

Obrázek 6: Marketingová situační analýza



Horáková, 2003: 38

Součástí marketingové situační analýzy je **část analytická**, jak je zřejmé z obrázku 6. Její součástí je:

- analýza faktorů vnějšího prostředí
- analýza konkurence
- analýza trhu
- analýza prodejů

Na základě těchto analýz můžeme zjistit situační analýzu, která nám umožní provádět prognózy, jako je například prognóza tržního podílu, prognóza prodejů a prognóza zisku.

Marketingová situační analýza směřuje k nalezení reálných a současně náročných marketingových cílů a strategií podniku. (Jakubíková, 2012: 97)

Situační analýza je prostředek, který na základě analytického zhodnocení minulého vývoje a současného stavu a na základě kvalifikovaného odhadu pravděpodobného

budoucího vývoje ve strategickém období může pomoci při tvorbě budoucí tržní pozice podniku. (Horáková, 2003: 39)

Podle Boučkové a kol. (2003: 17) výsledky spolehlivě provedené marketingové analýzy představují pro podnik dobré znalosti okolností, které podstatnou měrou ovlivňují možnosti uspokojování potřeb trhu. Umožňují posoudit jeho vnitřní marketingové kvality ve spojitosti s celkovou podnikovou činností (výrobní kapacity, technické postupy, strojní vybavení, vhodnost investic). Pomáhají podniku určit jeho místo v prostředí, v němž funguje, a identifikovat reálné předpoklady pro vývoj budoucích aktivit.

Jak je z uvedeného patrné, důležité je znát minulý, současný i budoucí stav společnosti a na tomto základě je možné dále pracovat s jednotlivými analýzami, které nám pomohou formulovat postavení podniku, s kterým bychom rádi uspěli na trhu. Je důležité správně odhadnout, na kterém trhu má podnik pracovat, které prostředí ho bude ovlivňovat a jaké hlavní konkurenty bude mít. Bez těchto znalostí nemůže firma správně fungovat, už jen z důvodu, že neví, které zákazníky oslovit.

Zjišťuje vnitřní situaci podniku (dovednosti, schopnosti, jedinečnosti, zdroje) především vzhledem k trhům a konkurenci a zkoumá komplexně vliv faktorů vnějšího prostředí na organizaci. Představuje dva typy analýzy – interní a externí. **Interní podmínky** vypovídají o situaci uvnitř podniku, která je podložena významnými firemními schopnostmi (vrcholná technologie, vynikající výrobek, lépe rozpoznatelná a zapamatovatelná značka, vhodnější služby) a specifickými zdroji nebo je ovlivněna vnitřními nedostatky a chybami, zakládajícími budoucí nevýhody a problémy. **Externí podmínky**, které jsou z pozice podniku neovlivnitelné a nekontrolovatelné, silně ovlivňují podnikovou situaci. (Horáková, 2003: 39)

Autorka dodává, aby byla situační analýza účinná, musí pokrývat všechny základní marketingové aktivity podniku, to znamená, že musí být komplexní. Jedině tak může pomoci odhalit příčiny budoucích marketingových problémů a potíží, ale i úspěchů, a být tak ideálním nástrojem pro vytipování klíčových faktorů ovlivňujících marketingovou a podnikovou výkonnost. Výsledky vyplývající z provedené analýzy determinují podnikové schopnosti i jedinečnosti a jsou podkladem pro stanovení marketingových cílů, formulování marketingových strategií a sestavení marketingových plánů.

Ve shodě s výsledky provedené analýzy podnik může podle Horákové (2003: 40):

- pochopit, jaká je jeho vnitřní situace (vhodnost organizační struktury, schopnosti a zdroje, úroveň marketingového systému, náklady a zisky spojené s marketingem, účinnost marketingového mixu)
- pochopit, v jakém vztahu je k prostředí (vliv makroekonomických faktorů, schopnost čelit tlakům prostředí, trhy – jejich velikost, struktura a umístění, tržní potenciál, trendy vývoje, konkurenční postavení na trhu)
- pochopit, rozpoznat a identifikovat vnitřní podnikové slabé a silné stránky
- pochopit, rozpoznat a identifikovat vnější příležitosti a ohrožení pro podnik
- pochopit, rozpoznat a identifikovat vnitřní přednosti a slabiny ve vztahu k vnějším příležitostem a ohrožením a posoudit možnosti jejich využití ve vzájemných souvislostech

Pro podrobnou identifikaci vnitřních silných a slabých stránek a vnějších příležitostí a ohrožení se v rámci situační analýzy využívá **analýza SWOT**. (Boučková a kol. 2003: 17)

Podnikové příležitosti nemohou být založeny pouze na prosté existenci skutečností vně podniku nebo pouze na vnitřních podnikových silných stránkách při uvažování slabin organizace, uvádí Horáková (2003: 40). Marketingoví manažeři „měří“ strategické příležitosti i ohrožení na základě vnitřních způsobilostí a nesouladu, porovnání silné a slabé stránky s tržními příležitostmi i hrozbami, a to je vede k základnímu zmapování možných marketingových strategických směrů.

Kritickým bodem situační analýzy je rozhodnutí o problému šířky a hloubky analýzy, stejně tak jako o problému jejího trvání a kvality jednotlivých analýz. (Jakubíková, 2012: 97)

2.3.1 Analýza faktorů vnějšího (nejvzdálenějšího) prostředí

Makroprostředí tvoří širší okolí podniku. Existující makroelementy jsou v podstatě mimo dosah podnikové kontroly. Ovlivňují postavení i chování podniku

a tím i jeho výrobní a obchodní úspěchy či neúspěchy a efektivnost jeho podnikatelských aktivit. Podnik by měl parametry prostředí dokonale poznat, analyzovat, sledovat jejich vývojové trendy a snažit se jejich klady účelně využít pro další rozvoj (reagovat tak, aby si udržel konkurenční výhodu a schopnost efektivně uspokojovat potřeby cílových zákazníků). A proto se musí makroprostředím zabývat a spolehlivě se v něm orientovat. (Horáková, 2003:41-42)

Makroprostředí působí na firmu a její činnost a představuje nepředvídatelné nebo velmi málo předvídatelné vlivy okolí. Působí na naši činnost neustále a proměnlivě a firma se snaží mu pružně přizpůsobit. Proměnlivost makroprostředí přináší změny, kdy každá nová příležitost pro jednoho, může znamenat hrozbu pro druhého. (Kozel, 2006: 16)

Analýza externího prostředí blíže zkoumá příležitosti a ohrožení společnosti. Podnikatelská jednotka musí sledovat klíčové síly makroprostředí (demograficko-ekonomické, přírodní, technologické, politicko-právní a společensko-kulturní) a významné složky mikroprostředí (zákazníky, konkurenty, dodavatele, distributory, dealery), které mají vliv na schopnost docílení zisku. Dále by měla vytvořit takový marketingový informační systém, aby měla přehled o nejnovějších vývojových trendech. K těmto trendům musí společnost najít příležitosti a hrozby s ním spojené. (Kotler, Keller, 2007: 90)

Příležitosti a ohrožení vyplývající z vnějšího prostředí, se příliš neohlíží na postavení a problémy podniku a výrazně ovlivňují jeho vnitřní procesy a organizační strukturu. Míra a intenzita jejich vlivu závisí hlavně na typu vnějšího prostředí na faktorech odvětví, do kterého společnost spadá. Hlavním problémem při identifikaci a hodnocení příležitostí a ohrožení je skutečnost, že je podnik nemůže svými aktivitami ovlivnit. Je ale schopen je vytipovat, zhodnotit a zaujmout stanovisko k jejich maximálnímu využití, odvrácení, omezení či zeslabení. *Příležitosti a ohrožení* úzce souvisí s aktivitami konkurence. (Horáková, 2003: 44)

Příležitosti

Podle Kotlera, Kellera (2007: 90) je marketingová příležitost oblastí potřeb a zájmu kupujících. Existují tři hlavní zdroje tržních příležitostí.

- *První možností* je dodávat něco, čeho je nedostatek. Tato potřeba je dostatečně zřejmá a k jejímu zjištění není potřeba velkého úsilí.

- *Druhou možností* je dodávat nějaký již existující výrobek novým nebo lepším způsobem. Existuje několik způsobů, jak objevit nová vylepšení výrobku či služby: zeptat se spotřebitelů na rady (**metoda k zjištění problému**), požádat spotřebitele, aby si představili ideální verzi výrobku nebo služby (**metoda ideálu**), nebo požádat spotřebitele, aby popsali své kroky při nákupu, užívání a zbavování se nějakého výrobku (**metoda spotřebního řetězce**).
- *Třetí možnost* často vede ke zcela novému výrobku nebo službě.

Společnost se setkává s množstvím tržních příležitostí, vhodných i méně vhodných, a proto musí pečlivě zvažovat konečnou volbu. Ne každou příležitost může podnik využít. Při zjišťování příležitostí je dobré znát jak své výrobky – současné i projektované, tak vědět, jak je trh orientovaný. Pro závěrečné rozhodování by měl mít manažer k dispozici vedle výsledků posouzení souladu příležitosti s celkovými cíli a zdroji podniku i další seriózní informace, týkající se zejména:

- Pravděpodobného rozměru vytipované příležitosti
- Pravděpodobných možností jejího růstu a ziskového potenciálu
- Pravděpodobné míry rizik, spojené s jejím využitím
- Pravděpodobnosti získání udržitelné konkurenční výhody na základě vytipované příležitosti (Horáková, 2003: 30)

Příležitosti představují možnosti a s jejich realizací stoupají vyhlídky na růst či lepší využití disponibilních zdrojů a účinnější splnění cílů a tím zvýhodňují podnik vůči konkurenci. Aby je podnik mohl využít, musí je nejprve identifikovat. (Blažková, 2007: 156)

Podobnou definici uvádí i Horáková (2003: 30) a to, že je potřeba položit důraz na dosažení způsobilostí odlišných od těch, které prezentují ostatní účastníci tržních operací. Odlišnou způsobilost lze chápat jako všechno, co dělá podnik bezkonkurenčně dobře nebo alespoň lépe než soupeři.

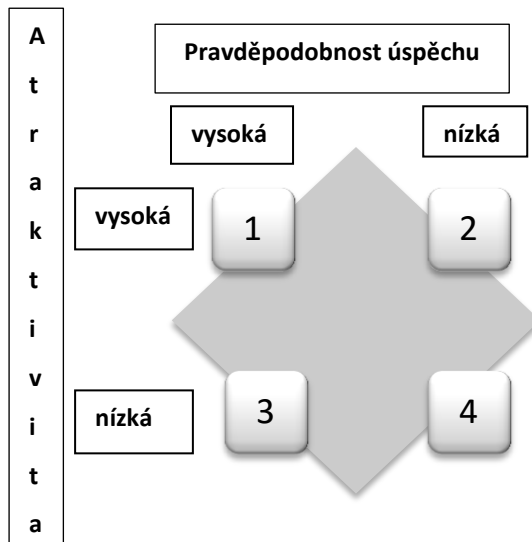
K vytvoření příležitostí mohou společnosti používat analýzu tržních příležitostí (*market opportunity analysis – MOA*), jejíž pomocí mohou určit atraktivitu a pravděpodobnost úspěchu. (Kotler, Keller, 2007: 91)

Podle Horákové (2003: 30) je nutné zabývat se identifikací příležitostí, protože jsou pro podnik nezbytné k dosažení cílů i splnění poslání, a tím i faktorem pro dosaže-

ní jeho prosperity. Identifikace příležitostí představuje nalezení správného poměru mezi:

- Eventualitami přicházejícími v úvahu ve vnějším prostředí, výhodnými pro podnik
- Schopnostmi a zdroji podniku

Obrázek 7: Znárodnění příležitostí



1. Společnost vyvíjí výkonnější osvětlovací systém
2. Společnost vyvíjí k měření energetické účinnosti jakéhokoliv osvětlovacího systému
3. Společnost vyvíjí zařízení k měření úrovně osvětlení
4. Společnost vyvíjí softwarový program k vysvětlení základů osvětlovací techniky pracovníkům televizních studií.

Kotler, Keller (2007: 92)

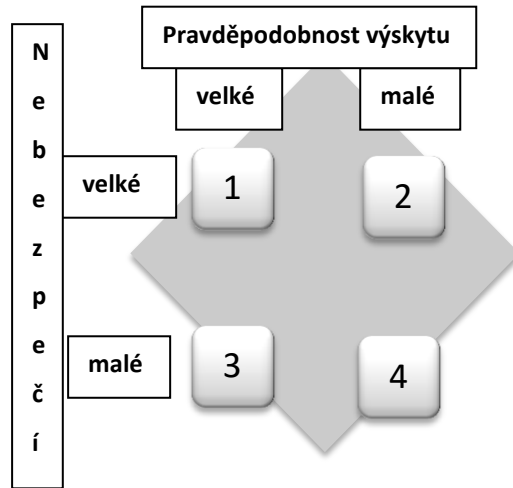
Ohrožení

Hrozbou se rozumí nepříznivá situace či změna v podnikovém okolí znamenající překážky pro činnost. Mohou znamenat hrozbu úpadku či nebezpečí neúspěchu. Podnik proto musí rychle reagovat odpovídajícím způsobem, aby je odstranil či minimalizoval. (Blažková, 2007: 156)

Ohrožení představuje také externí prostředí a jeho vývoj. Jedná se o výrazně nepříznivou situaci v podnikovém okolí, znamenající překážky pro jeho činnost a dobré postavení. Faktory vnějšího prostředí jednotlivě nebo v určité kombinaci a s rozdílnou

silou působení můžou znamenat horší pozici podniku, vystavují ho nebezpečí neúspěchu, případně může nastat i úpadek. (Horáková, 2003: 45)

Obrázek 8: Znárodnění hrozeb

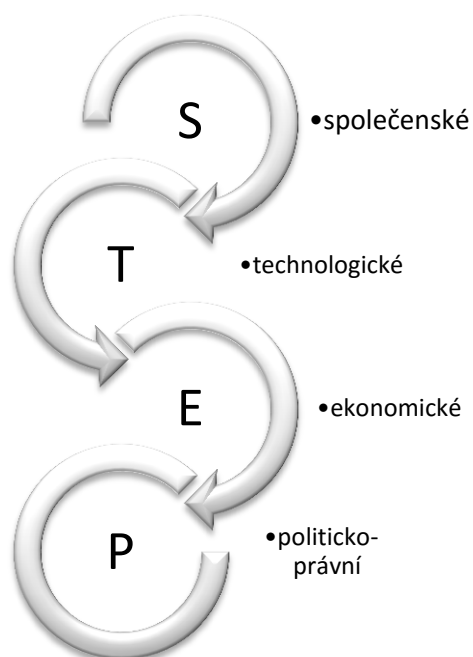


1. Konkurent vyvíjí osvětlovací systém
2. Silný a zdlouhavý ekonomický pokles
3. Vyšší náklady
4. Legislativa omezí počet licencí na televizní studia

Kotler, Keller (2007: 92)

Nejpoužívanější analýzou vnějšího prostředí je **STEP analýza**.

Obrázek 9: Step analýza



Vlastní zpracování

Tato analýza v sobě zahrnuje faktory, které ovlivňují vnější prostředí a jedná se o sociální, technologické, ekonomické a politicko-právní faktory. (Vašítková, 2014: 38)

Tento pojem používají také Mallya (2007) nebo Horner, Sworbrooke (2003).

Další autoři se přiklánějí s pojmenování **PEST analýza**, kde jsou pouze prohozená počáteční písmena základních faktorů analýzy. Mezi autory, kteří dávají přednost tomuto pojmenování se řadí například Srpová, Řehoř (2010), Blažková (2007), Váchal a kol. (2013) a Sedláčková, Buchta (2006).

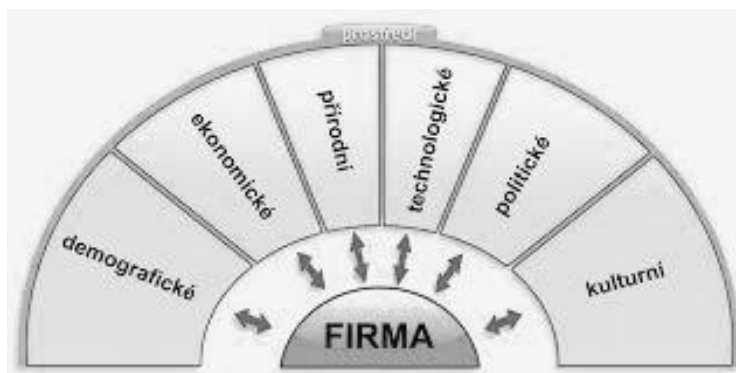
Někteří autoři používají také termínu **PESTEL analýza**, například Slavík (2014) a Fotr, Souček a kol. (2012).

I tato analýza vychází z počátečních písmen faktorů ovlivňujících vnější prostředí firmy, pouze je rozšířena o faktory legislativní a ekologické.

Rozšířením PESTEL analýzy je **PESTLIED analýza**, kterou uvádí Váchal (2013). V ní se nám promítají další dva faktory, jimiž jsou demografické a internacionální.

Z uvedeného vyplývá, že faktory, které ovlivňují vnější prostředí firmy, jsou *demografické, ekonomické, sociální a kulturní, politicko-legislativní, technické a technologické a přírodní faktory*, nazývané také jako environmentální.

Obrázek 10: Síly ovlivňující makroprostředí firmy



Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2007: 138

Z obrázku 10 je zřejmé, že názvosloví jednotlivých složek vnějšího prostředí se může lišit podle jednotlivých autorů. Kotler a kol. (2007) používají prostředí, Horáková (2003) faktory.

Ekonomické faktory

Mezi základní ukazatele ekonomických faktorů patří *hospodářské změny země a její vývoj, inflační tendence, tempa růstu, úroveň příjmů, struktura výdajů, dostupnost zdrojů, nezaměstnanost, úrokové sazby, daňové a celní podmínky*. (Horáková, 2003:41-42)

Tento výčet upřesňuje Boučková a kol. (2003: 85) o *celkovou kupní sílu*, která závisí na takových činitelích, jako jsou *skutečné příjmy obyvatelstva, úroveň cen, výše úspor a výše úvěrů*, které byly spotřebitelům poskytnuty.

Jak je řečeno výše, mezi ekonomické faktory makroprostředí patří například úroková sazba, nebo míra inflace. Následující tabulka ukazuje příklad analýzy ekonomického faktoru *míry inflace*.

Tabulka 1: Analýza míry inflace

Rok	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Míra inflace										

Vlastní zpracování

Míra inflace se rovná procentní změně cenového indexu za určité období, jedná se tedy o rozdíl cenového indexu běžného a základního období, dělený cenovým indexem základního období a výsledek násobíme stem. (Jurečka a kol., 2010: 116)

Trhy, stejně jako lidé, potřebují kupní sílu. Ekonomické prostředí zahrnuje faktory, které ovlivňují kupní sílu a nákupní zvyky spotřebitele. Jednotlivé národy se výrazně odlišují v úrovni a rozložení příjmů. Marketingoví specialisté musí sledovat hlavní trendy a spotřební chování mezi jednotlivými trhy i v jejich rámci. (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2007: 146)

S tímto souhlasí Kozel (2006: 19) a dodává, že ekonomické prostředí představuje pro nás jako pro firmu komplex trendů a tendencí znamenajících podnikatelské možnosti.

Demografické faktory

Demografie se zabývá základními ukazateli, které charakterizují obyvatelstvo jako celek. Vzhledem k tomu, že se zabývá zkoumáním populace a trh tvoří právě lidé, je demografie v centru pozornosti marketingových pracovníků. Pro využití těchto dat v marketingu je důležitý nejen statistický pohled, ale také zkoumání vývoje, např. *změn*

věkové struktury, úrovně vzdělanosti, rozsah migrace aj., které jsou významné především pro stanovení prognóz. (Boučková a kol., 2003: 84)

Mezi základní ukazatele patří především *věková struktura, zaměstnání, počet obyvatel, hustota osídlení*. (Horáková, 2003: 41)

Kozel (2006: 18) souhlasí s Boučkovou a kol. (2003), že nás vždy zajímají informace o lidech, protože právě ti vytvářejí trhy, které se mohou stát, nebo již jsou, našimi cílovými trhy.

Tabulka 2: Analýza demografických faktorů

Ukazatel / Rok	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Úroveň vzdělání										
Věková struktura										
Hustota osídlení										
Rozsah migrace										

Vlastní zpracování

Sociální a kulturní faktory

Jedná se o základní *kulturní hodnoty společnosti, její způsob života, sociální prostředí*. (Horáková, 2003: 41-42)

Kulturní prostředí je tvořeno *institucemi* a dalšími faktory, které ovlivňují *základní hodnoty, preference a chování společnosti*. Lidé vyrůstají v určité společnosti, jež formuje jejich základní postoje a hodnoty. Firmy si musí být vědomy kulturních vlivů, a jak se mohou lišit uvnitř společnosti v rámci trhu, na kterých firma působí. (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2007: 156)

Základem pro sociální a kulturní faktory je uvědomění si, že je důležité pochopit zákazníka a vědět, jaké jsou jeho zvyky, chování a v neposlední řadě nákupní chování. Jiné nákupní chování budou mít jedinci, jiné rodiny s dětmi, jiné budou mít mladí lidé a jiné starší populace.

Pro marketing je důležité rozlišovat *primární názory* a hodnoty lidí, to jsou ty, které potomci dědí po rodičích, a *sekundární*, které podléhají změnám a jedinec si je vytváří v důsledku styku s ostatními členy společnosti. (Boučková a kol., 2003: 84)

Technické a technologické faktory

Technologický rozvoj země, přijímání nových technologií, tempo technologických změn. (Horáková, 2003:41-42)

Technické a technologické faktory se v posledních desetiletích staly jednou z dominantních složek marketingového prostředí. Pokud nechce podnik ztratit kontakt se svými konkurenty v této oblasti, musí vynakládat mnohdy velké finanční prostředky na výzkum a vývoj. (Boučková a kol., 2003: 84-85)

Pokud podnik nebude dbát na svůj technický a technologický rozvoj, brzy nebude schopen uspokojit zákaznicko potřeby a přání. Je důležité stále sledovat nové trendy a co nejlépe se jim přizpůsobovat. Mnoho zákazníků si žádá rychlé a spolehlivé služby, kterých je možné dosáhnout jen novější technikou.

Politicko-legislativní faktory

Politická situace a její předpokládaný vývoj a legislativní podmínky, ochrana spotřebitele, legislativní úpravy vztahů, zákonné normy, prokonkurenční a antimonopolní opatření. (Horáková, 2003:41-42)

Marketingová rozhodnutí jsou významně ovlivněna vývojem politického prostředí. (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2007: 154)

Vnitrostátní, ale i mezinárodní politické dění může výrazně ovlivnit situaci na trhu. Zájmem státu a legislativních orgánů je také ochrana spotřebitele a zájmu společnosti, a proto stát schvaluje řadu opatření, která mají chránit jeho zdraví, životní prostředí i vlastnictví. (Boučková a kol., 2003: 86)

Se vstupem ČR do Evropské unie musí být naše právní normy přizpůsobeny evropskému zákonodárství, a to přináší mnoho nových příležitostí i hrozeb pro všechny subjekty na trhu. Mezi základní oblasti, jichž se úprava týkala, patří podle Kozla (2006: 21) především:

- Technické požadavky na výrobky
- Ochrana průmyslového vlastnictví (patenty a ochranné známky)
- Daňová harmonizace
- Právo obchodních společností
- Hospodářská soutěž

- Liberalizace přirozených monopolů (trh s plynem a elektřinou, telekomunikace)
- Ochrana spotřebitele
- Veřejné zakázky
- Bezpečnost práce a ochrana zdraví pracovníků
- Ekologické standardy podnikání
- Hospodářská a měnová unie

Přírodní faktory

Mezi přírodní faktory patří *klima, výše jejich exploatace, přírodní zdroje, znečištění ovzduší*. (Horáková, 2003: 42)

Přírodní prostředí zahrnuje přírodní zdroje, které jsou využívány jako vstupy, nebo které jsou marketingovými aktivitami ovlivněny. V posledních letech roste zájem o životní prostředí. Ochrana přírodního prostředí zůstává klíčovým globálním problémem, který musí společnosti i veřejnost řešit. (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2007: 148)

Současný způsob zacházení s těmito faktory je většinou destruktivní, než aby přispíval k vytváření společnosti trvale udržitelného rozvoje. Tyto faktory jsou dnes výrazně limitovány jednak počínajícím nedostatkem přírodních zdrojů obecně, ale především kritickým stavem možností získávání jednotlivých druhů či dokonce celých jejich skupin a rovněž rostoucí náročností společnosti na energie. (Boučková a kol., 2003: 86)

V současné době je důležitá úloha ekologických požadavků a nároků na úsporu některých druhů surovin a energií, jejich nedostatek a obnovitelnost. (Kozel, 2006: 22)

2.3.2 Analýza konkurence

Jedná se o charakteristiku a rozměr konkurence, její silné a slabé stránky, identifikace výrobků, se kterými konkurence přichází na trh, marketingové strategie. (Horáková, 2003: 38)

S tímto se ztotožňují v knize *Strategická analýza* Sedláčková, Buchta (2006: 64). Analýzu konkurence definují jako identifikaci klíčových konkurentů a na určení jejich konkurenčního profilu. To předpokládá odhalit jejich strategické cíle, strategii,

specifické předpoklady, vyhodnotit výhody a nevýhody konkurenčních výrobků a příčiny tohoto stavu. Je také zapotřebí zabývat se nákladovým postavením konkurence.

Tabulka 3: Šetření konkurenčního prostředí

Faktor	Vlastní podnik	Konkurenti			
		Firma 1	Firma 2	Firma 3	Firma 4
Kvalita výrobku					
Image výrobku					
Design výrobku					
Konstrukce výrobku					
Finanční situace podniku					
Reklama					
Podpora prodeje					
Dodací podmínky					
Pružnost a přizpůsobivost výroby					
Cena					
SUMA					

Zpracovala Švarcová podle Kotlera

K tomu, aby firma mohla efektivně naplánovat své konkurenční strategie, potřebuje zjistit o své konkurenci všechno, co lze. Je potřeba neustále srovnávat své produkty, ceny, distribuční kanály a způsoby komunikace se svými nejbližšími konkurenty. Tím se dá zjistit možná oblast konkurenčních výhod a nevýhod a na základě toho lze sestavit účinnější marketingová kampaň proti konkurenci a připravit tak silnější obranu proti jednání konkurence. (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2007: 568)

Každý podnik zaujímá určitou konkurenční pozici, která vyplývá z jeho vztahu ke konkurentům a z realizace strategie podniku. Jedním z nezbytných východisek pro určení konkurenční pozice je proto podrobná analýza konkurence. (Sedláčková, Buchta, 2006: 64)

Některé informace o konkurentech jsou poměrně snadno dosažitelné, jiné nikoliv. Nejjednodušší a časově ne moc náročné je získat informace o tom, jak konkurenti komunikují, popřípadě jak se graficky prezentují (barevnost, logo, typ písma, grafické symboly). K tomu je zapotřebí pravidelně sledovat kampaně konkurentů, popř. jejich webové stránky. (Hanzelková, Keřkovský, Odehnalová, Vykypl, 2009: 124)

Podle Blažkové (2007: 61) je analýza konkurence důležitou částí plánovacího procesu, kde si firma identifikuje své přímé konkurenty, ale také nepřímé a potenciální konkurenty. Tato analýza slouží firmě:

- K pochopení jejich konkurenčních výhod či nevýhod oproti konkurentům
- K pochopení minulých, současných a především budoucích strategií konkurentů, marketingových rozhodnutí konkurentů v budoucnosti
- K předpovědi, jak konkurenti pravděpodobně zareagují na naše marketingová rozhodnutí
- K definici takových strategií, pomocí nichž firma dosáhne konkurenční výhody v budoucnu
- K předpovědi návratnosti, která se očekává z budoucích investic
- Ke zvýšení povědomí o příležitostech a hrozbách

Také uvádí, že je důležité, abychom se vyhnuli tzv. **zaslepenosti**, a proto je potřeba uvažovat i o budoucích konkurentech, dodávajících výrobky či služby, které zákazníci považují za substituční a o dodavatelích, které jsme definovali jako naše potenciální trhy. Pro určení, kdo jsou naši přímí či nepřímí konkurenti, lze použít následující matici.

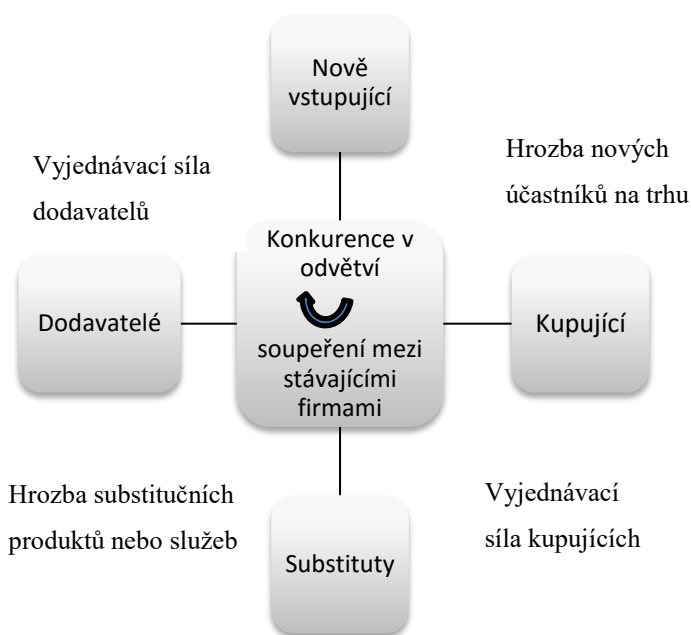
Obrázek 11: Matice identifikace konkurentů



Blažková, 2007: 62

Celková konkurence v odvětví samozřejmě není pouze otázkou počtu odběratelů a dodavatelů, určujících faktorů je daleko více. Za jeden z možných přístupů k poznání míry konkurence v odvětví lze považovat *Porterův model pěti sil*, jejichž souhrnné působení určují intenzitu odvětvové konkurence, a tedy i potenciál tvorby hodnoty. (Nývtová, Marinič, 2010: 194)

Obrázek 12: Hybné síly průmyslu



Porter, 1994: 4

Potenciálními konkurenty jsou podniky, které si v současné době nekonkurují v daném mikrookolí, ale konkurenty se mohou lehce stát, pokud se pro to rozhodnou. Vysoké riziko vstupu potenciálních konkurentů představuje hrozbu pro ziskovost podniků uvnitř mikrookolí. Nízké riziko vstupu je tam, kde podniky uvnitř mikrookolí mohou využít výhody této příležitosti ke zvýšení ceny a dosažení vyššího zisku. Hrozba konkurenční síly potenciálních konkurentů závisí na výši bariér vstupu na trh, tedy na řadě faktorů, které brání podniku prosadit se v daném mikrookolí. (Dedouchová, 2001: 18)

Nově vstupující podniky přinášejí do odvětví novou kapacitu, snahu získat podíl na trhu a často značné zdroje, uvádí Nývltová, Marinič (2010: 195). Dále dodává, že to může vést ke stlačení cen nebo k růstu nákladů, a tím ke snížení ziskovosti. Hrozba vstupu nových firem do odvětví je odvislá od existujících překážek vstupu v kombinaci s reakcí stávajících účastníků, kterou může vstupující podnik očekávat.

Podle Dedouchové (2001: 19) je druhou silou rozsah rivality mezi **stávajícími podniky** uvnitř daného mikrookolí. Jestliže je tato konkurenční síla slabá, podniky mají příležitost zvýšit ceny a dosáhnout většího zisku. Je-li tato síla velká, dochází k cenové konkurenci. Vzniká cenová válka, která může zesílit rivalitu mezi podniky.

K tomu dodává Nývltová, Marinič (2010: 195) že i mezi stávajícími konkurenty dochází k soupeření na úrovni cen, doprovodných služeb, reklamy a v současné době

ve většině odvětví zejména v rovině technologických inovací. Zájem zákazníků o nabízené výrobky nebo služby může kolísat nebo i mizet, jsou-li na trhu snadno dostupné náhradní produkty (substituty) a zákazník může bez velkých problémů změnit dodavatele.

Smluvní síla kupujících může vypadat jako hrozba, pokud tlačí ceny dolů nebo když požaduje vysokou kvalitu nebo lepší servis. To zvyšuje výrobní náklady. Jinak řečeno, slabí kupující vytvářejí pro podnik příležitost zvýšit ceny a získat vyšší zisk. (Dedouchová, 2001: 22)

Na druhou stranu síla kupujících je důležitá, aby se podnik stále vyvíjel dál a nespokojil se s málem. V případě, že zákazníci budou tlačit firmy k vyšším výkonům, společnost se bude neustále posouvat dále.

Smluvní síla dodavatelů může působit jako hrozba, když dokáží zvyšovat ceny a podnik musí toto zvýšení zaplatit nebo přistoupit na nižší kvalitu. Obojí vede k poklesu zisku. Podnik tedy jako kupující závisí na schopnostech dodavatelů. (Dedouchová, 2001: 22)

Dodavatelé jsou oproti výrobcům ve výhodě, jsou-li silnější a koncentrovanější než výrobci v daném odvětví nebo pokud odvětví není samo o sobě pro velkého dodavatele významným trhem. (Nývltová, Marinič, 2010: 195)

Ve chvíli, kdy dodavatelé začnou zvyšovat neúměrně cenu, a nebo naopak snižovat kvalitu za vyšší cenu, je zapotřebí se zamyslet, zda daného dodavatele budeme potřebovat i do budoucna. Bylo by vhodné porozhlédnout se po trhu, zda by se nenašel vhodnější dodavatel pro naši společnost.

Existence blízkých substitutů vytváří konkurenční hrozbu limitující ceny, za kterou podnik prodává, a tím limituje i ziskovost podniku. Mají-li však výrobky podniku málo blízkých substitutů, pak mají podniky příležitost zvýšit ceny a tím i výsledný zisk. Jejich strategie by měla spočívat ve využití této faktické výhody. (Dedouchová, 2001: 23)

2.3.3 Analýza trhu

Základním cílem každého projektu je buď využití určitých disponibilních zdrojů, nebo uspokojení existující či potenciální poptávky. V obou případech je však pro roz-

hodování o základních parametrech projektu (výrobní program, velikost výrobní jednotky) i pro konečný úspěch tohoto projektu klíčovou aktivitou analýza trhu. (Fotr, Souček, 2005: 34)

Analýza trhu se provádí celkem a dle jednotlivých tržních segmentů, jakými jsou například *rozměr, struktura a požadavky trhu, vývojové trendy trhu, názory, postoje a chování zákazníků*. (Horáková, 2003: 38)

Je třeba definovat trh, na kterém podnikáme. Pod pojmem trh rozumíme celkovou hodnotu nebo objem zboží či služeb, které uspokojují stejné potřeby zákazníka. Nesmíme ale přemýšlet o trhu pouze ve smyslu výrobků či služeb uspokojujících určitou potřebu, nebo pak definujeme trh buď příliš úzce, nebo naopak široce. Špatné vymezení trhu může být spojeno s vážnými důsledky pro podnik. Pokud je definice příliš úzká, zůstávají nepovšimnutí potenciální konkurenti i možné požadavky zákazníků, a podnik většinou zkrachuje při změnách na trhu. Při širokém vymezení budou zákazníci směřovat k někomu jinému, kdo lépe uspokojí jejich potřeby. (Blažková, 2007: 55)

Podle Trommsdorffa a Steinhoffa (2009: 114) analýza trhu systematicky zkoumá mikrookolí, které je utvářeno současnými a potenciálními partnery na trhu. Kromě dodavatelů a odbytových prostředků jsou středem zájmu u tohoto stupně analýzy především cíloví zákazníci.

2.3.4 Analýza prodejů

Tato analýza se provádí celkem i podle výrobních řad, teritorií, distribučních cest, vývoj prodejů a zisku. (Horáková, 2003: 38)

Tabulka 4: Analýza prodejů

Rok	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Zisk										
Vývoj prodejů										

Vlastní zpracování

Analýza prodejů vypovídá o účinnosti používaných marketingových strategií vzhledem k objemům prodejů, které jsou při jejich implementaci dosaženy. Spočívá v měření, hodnocení a porovnávání skutečně dosažených prodejů s plánovanými. Porovnání poskytuje vhodné informace pro hodnocení výkonnosti marketingových strate-

gií. Plánované a skutečné hodnoty mohou být porovnávány například v rozdílných regionech, rozdílných tržních segmentech, uskutečňované rozdílnými distribučními mezičlánky a v rozdílných časových intervalech – měsíčně, čtvrtletně, ročně, atd. (Boučková a kol., 2003: 30)

Na základě těchto analýz se dále tvoří výstupy, které jsou důležitým podkladem pro analýzu SWOT, kterou bez nich není možné sestavit.

2.3.5 Analýza vnitřního prostředí

Z analýzy interního prostředí zjišťujeme *silné a slabé stránky* podniku. Každá firma potřebuje vyhodnotit své silné a slabé stránky. Učinit to lze například využitím podobné tabulky, jakou můžeme vidět na následující stránce. (Kotler, Keller, 2007: 91)

Při vyhodnocování silných a slabých stránek se berou v úvahu především zdroje firmy a jejich využití a plnění cílů firmy. (Kozel, 2006: 39)

Horáková (2003: 42) se ztotožňuje s definicí Kotlera, Kellera (2007), že silné a slabé stránky se vztahují k vnitřní situaci podniku a dodává, že na základě analýzy vnitřních podmínek lze identifikovat faktory, které mohou být významné pro budoucí úspěchy či nezdary. Proto většina šetření, která jsou prováděna v rámci strategického marketingového procesu, začíná uvnitř organizace. Manažeři se snaží kriticky a co nejúplněji a nejpřesněji určit silné stránky podniku a plně je využít. Oproti tomu slabé stránky, které chápou jako problémy, se pokouší negovat.

Tabulka 5: Seznam k provedení analýzy silných a slabých stránek

	Výkon					Důležitost		
	důležitá silná stránka	méně důležitá silná stránka	neutrální stránka	méně důležitá slabá stránka	důležitá slabá stránka	vysoká	střední	nízká
Marketing								
1. Reputace firmy								
2. Tržní podíl								
3. Spokojenost zákazníků								
4. Udržení zákazníků								
5. Kvalita výrobků								
6. Kvalita služeb								
7. Efektivita tvorby cen								
8. Efektivita distribuce								
9. Efektivita propagace								
10. Efektivita prodejních sil								
11. Efektivita inovací								
12. Geografické pokrytí								
Finance								
13. Náklady nebo dostupnost kapitálu								
14. Cashflow								
15. Finanční stabilita								
Výroba								
16. Výrobní zařízení								
17. Úspory z rozsahu								
18. Kapacita								
19. Schopní, oddaní a nadšení zaměstnanci								
20. Schopnost vyrábět v termínu								
21. Technická výrobní kvalifikace								
Společnost								
22. Předvídavé, schopné vedení								
23. Obětaví a nadšení zaměstnanci								
24. Podnikatelská orientace								
25. Flexibilita								

Upraveno podle Kotler, Keller, 2007: 93

Silné stránky

Silné stránky představují odlišnou způsobilost (schopnosti, dovednosti, zdroje) zvýhodňující podnik vzhledem k trhu a konkurenci, jak uvádí Horáková (2003: 42). Nejvítanějšími silnými stránkami jsou takové, které jdou těžko okopírovat, a kde je předpoklad, že budou po dlouhou dobu přinášet zisk. Znamenají tedy pro podnik konkurenční výhodu.

Podle Blažkové (2007: 156) jsou jako silné stránky považovány ty interní faktory, díky kterým má firma silnou pozici na trhu. Představují oblasti, v kterých je firma dobrá a lze je tedy použít jako podklad pro stanovení konkurenční výhody. Jedná se o posouzení podnikových schopností, dovedností, zdrojových možností a potenciálu.

Jednotlivé silné a slabé stránky nemají pro podnik stejnou důležitost a váhu a tedy ani stejnou schopnost ovlivňovat jeho činnost. Silná stránka jednoho podniku může být posuzována v další organizaci jako slabá a automaticky nelze předpokládat, že každá silná stránka znamená konkurenční výhodu. (Horáková, 2003: 43)

Slabé stránky

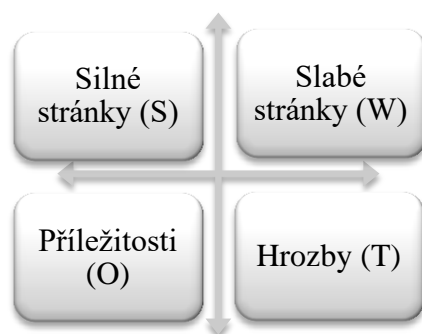
Slabé stránky jsou přesným opakem těch silných. Firma je v něčem slabá, úroveň některých faktorů je nízká, někdy nedostatek určité silné stránky znamená slabou stránku, což brání efektivnímu výkonu firmy. (Blažková, 2007: 156)

Podle Horákové (2003: 43) slabé stránky znamenají určitá omezení nebo nedostatky a brání plnému efektivnímu výkonu.

2.4 Analýza SWOT

SWOT analýzou rozumíme celkové vyhodnocení silných a slabých (strengths, weaknesses) stránek společnosti a zároveň příležitostí a hrozeb (opportunities, threats) společnosti. (Kotler, Keller, 2007: 90)

Obrázek 13: SWOT matice



Blažková, 2007: 155

S touto definicí se ztotožňuje Mallya (2007: 84) a dodává, že teprve po zpracování odhadu vnitřní a vnější situace firmy lze uvažovat o výběrech realizované strategie. Tyto výběry by měly vycházet z analýzy. Způsob, jakým podniková jednotka soupeří na trhu, nemůže být generalizován, protože je zcela závislý na předchozí analýze, dobré strategie by měly stavět na zdrojích síly a využívat příležitosti.

Autor dále vysvětluje, že každá firma bude čelit rozdílnému souboru příležitostí a hrozeb a každá bude mít rozdílné zdroje síly. Strategie, které z toho vyplynou, budou u každé firmy specifické.

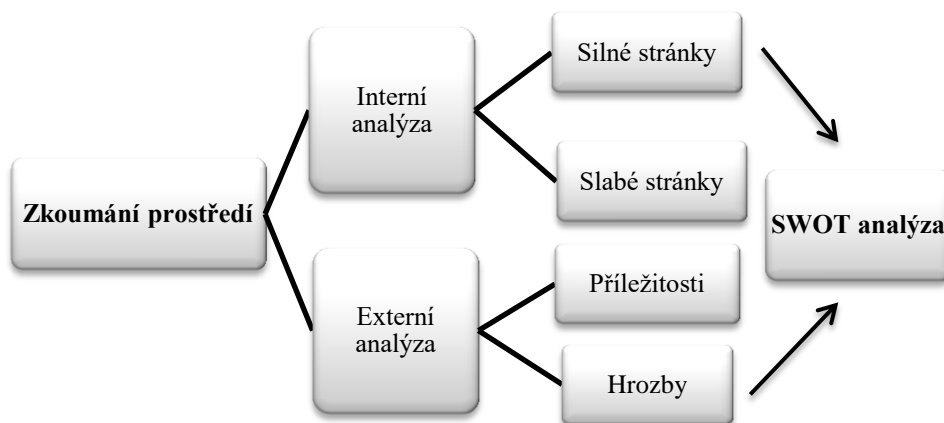
Podle Kozla (2006: 39) je SWOT analýza velmi jednoduchým nástrojem pro stanovení firemní strategické situace vzhledem k vnitřním i vnějším firemním podmínkám. Cílem firmy by mělo být omezit své slabé stránky, podporovat své silné stránky, využívat příležitostí okolí a snažit se předvídat a jistit proti případným hrozbám. Pouze tak může společnost dosáhnout konkurenční výhody nad ostatními.

Tato analýza je koncepčním rámcem pro systematickou analýzu, zaměřeným na charakteristiku klíčových faktorů ovlivňujících strategické postavení podniku. Je přístupem nepřetržité konfrontace vnitřních zdrojů a schopností podniku se změnami v jeho okolí. SWOT analýza využívá výsledků předchozích analýz. Cílem SWOT analýzy není zpracování seznamu potenciálních příležitostí a hrozeb a silných a slabých stránek, ale především idea hluboce strukturované analýzy poskytující užitečné poznatky. Pokud má analýza plnit v procesu tvorby strategie určitou roli, musí její aplikace směřovat k identifikaci, nalezení a posouzení vlivů, k predikci vývojových trendů faktorů vnějšího okolí a vnitřní situace podniku a jejich vzájemných souvislostí. (Sedláčková, Buchta, 2006: 91)

SWOT analýza slouží k základní identifikaci současného stavu podniku - sumarizuje základní faktory působící na efektivnost marketingových aktivit a ovlivňující dosažení vytyčených cílů. Tvoří rámec vedoucí ke konkrétnímu systematickému zkoumání vnitřních předností a slabin, vnějších příležitostí a ohrožení. (Horáková, 2003: 46)

Podle Blažkové (2007: 17) může být SWOT analýza prováděna jako součást komplexní analýzy, kdy podklady získáme z provedené komplexní analýzy nebo jako samostatný krok. Následující obrázek 14 znázorňuje využití výsledků komplexní analýzy pro SWOT analýzu.

Obrázek 14: Využití výsledků komplexní analýzy pro SWOT analýzu



Blažková, 2007: 155

Postup při realizaci SWOT analýzy může být podle Sedláčkové, Buchty (2006: 91 - 92) následující:

1. Identifikace a předpověď hlavních změn v okolí podniku, k čemuž slouží závěry předchozích provedených analýz. Zvláštní pozornost je vhodné věnovat hybným změnotvorným silám a klíčovým faktorům úspěchu. Vypracovaný přehled by měl obsahovat 7 až 8 bodů.
2. S využitím závěrů jednotlivých částí analýzy vnitřních zdrojů a schopností podniku identifikovat silné a slabé stránky podniku a specifické přednosti. Přehled je opět vhodné omezit na 7 až 8 charakteristik.
3. Posoudit vzájemné vztahy jednotlivých silných a slabých stránek na jedné straně a hlavních změn v okolním prostředí podniku na straně druhé.

3 Metodika a hypotézy

Metodika

Téma diplomové práce je Identifikace příležitostí pro vybranou firmu.

První částí této práce je literární přehled, ve kterém jsou zpracované jednotlivé analýzy, na základě kterých je zpracována SWOT analýza, díky které můžeme odhalit jednotlivé příležitosti firmy na trhu. Informace byly čerpány přečtením odborné literatury, která byla získána v Akademické knihovně Jihočeské univerzity. Na základě zpracování teoretické části jednotlivých analýz bylo dále pokračováno v další části diplomové práce.

Druhá etapa diplomové práce se zabývá charakteristikou vybrané společnosti, se kterou bylo spolupracováno. Zkráceně je popsána historie firmy a sortiment, s kterým obchoduje.

V následující kapitole byly prováděny vlastní analýzy, a to konkrétně analýzy vnějšího prostředí, analýzy konkurence, trhu, prodejů a vnitřního prostředí firmy. Z těchto analýz byla následně provedena SWOT analýza, která odhalila jednotlivé silné a slabé stránky firmy a také příležitosti a hrozby, které se na daném trhu nacházejí pro vybranou firmu.

Poslední částí této diplomové práce je zhodnocení jednotlivých analýz a navržení řešení, popřípadě doporučení, které by mohla firma využít k tomu, aby se zúročily příležitosti, které byly nalezeny a zároveň se potlačily hrozby pro firmu.

Informace k praktické části diplomové práci byly získány na základě rozhovorů s managementem podniku a dále z podnikové dokumentace, z internetových stránek a obchodního rejstříku. Také bylo čerpáno z vlastní zkušenosti autorky a rozhovorů, které po dobu své působnosti ve firmě mohla použít.

Hypotézy

1. Společnost nesleduje příležitosti na trhu pro svou firmu.
2. Společnost nesleduje konkurenci.

4 Charakteristika firmy

Tato diplomová práce je prováděna ve spolupráci s vybranou společností, která se prioritně zabývá nákupem zboží za účelem jeho dalšího prodeje. Jelikož si společnost nepřeje zveřejňovat svůj název, je dále používáno označení „naše společnost“.

Společnost byla 10. dubna 2003 zapsaná do obchodního rejstříku, pod právní formou společnost s ručením omezeným.

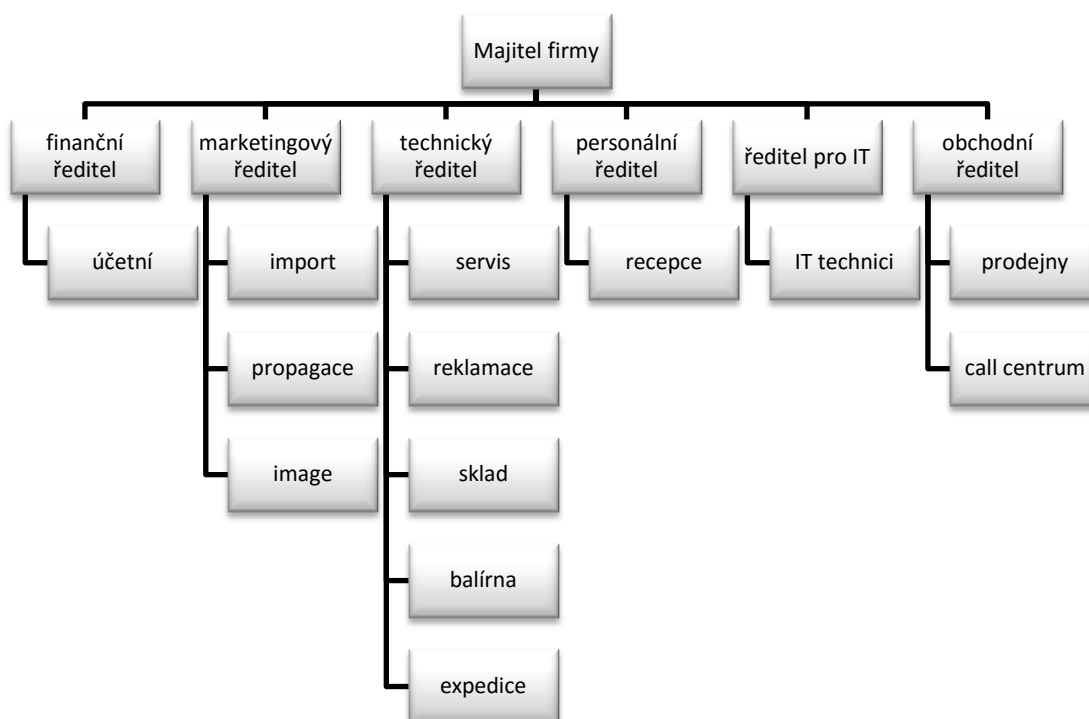
Podle obchodního rejstříku se předmět společnosti vyvíjel následovně:

V roce 2003 byl předmětem podnikání specializovaný maloobchod, velkoobchod, reklamní činnost a marketing, realitní činnost a zprostředkování obchodu. Následně v roce 2004 bylo předmětem podnikání maloobchod provozovaný mimo řádné provozovny. V roce 2006 byl přidán předmět podnikání grafické a kresličské práce. V roce 2009 byl zapsán předmět podnikání výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, dále přeprava, nákup, prodej, půjčování a uschovávání zbraní a střeliva. Rok 2009 byl zlomovým rokem, kdy většina z uvedených činností byla vymazána. Zůstal zde pouze specializovaný maloobchod, velkoobchod, realitní činnost a zprostředkování obchodu. V roce 2016 byl předmět podnikání rozšířen o výrobu nebezpečných chemických látek a nebezpečných chemických směsí a prodej chemických látek a chemických směsí, klasifikovaných jako vysoce toxické, a dále bylo zapsáno poskytování nebo zprostředkování spotřebitelského úvěru. (www.justice.cz)

Základní kapitál společnosti činí 200 000,- Kč. Ten byl plně splacen společníkem společnosti, který má 100% podíl ve firmě. (www.justice.cz)

Společnost je řízena jednatelem, pod kterým se nachází jednotlivá oddělení společnosti, kterými jsou maloobchod, marketing, sklad, reklamační a servisní oddělení, administrativa, zákaznická péče a call centrum.

Obrázek 15: Organizační struktura firmy



Zdroj: vlastní zpracování

V roce 2014 bylo dosaženo celkového objemu tržeb za prodej zboží cca 57 127 tisíc Kč, což je pokles oproti předcházejícímu roku o 31 %.

Z hlediska ochrany životního prostředí nejsou provozovány žádné činnosti, které by na prostředí měly významně negativní vliv, a proto nejsou přijímány žádné zvláštní opatření pro tuto oblast. Samozřejmostí je ovšem třídění odpadu, na který společnost klade velký důraz.

Společnost má sídlo v Českých Budějovicích, a proto první pobočky byly v tomto městě a v hlavním městě Praze. Poté expandovala do dalších měst po celé České republice.

Firemní prodejny:

- Praha
- České Budějovice
- Brno
- Kladno
- Ostrava
- Ústí nad Labem

- Hradec Králové
- Pardubice
- Olomouc
- Opava
- Jihlava
- Znojmo
- Zlín

Společnost spolupracuje s **autorizovaným prodejcem**, který má prodejny v následujících městech:

- Karlovy Vary
- Liberec
- Plzeň
- Praha – Karlovo náměstí
- Mladá Boleslav
- Tábor

V současné době má společnost 20 poboček ve výše zmíněných městech, v hlavním městě Praze má pobočky tři. Ve všech těchto místech budete obslouženi školeným personálem.

Zboží je zde možné si prohlédnout, vyzkoušet, zakoupit, dále je možné si na prodejních vyzvednout objednávku či zboží reklamovat. Mezi další služby pro zákazníka patří možnost zakoupení si náhradního dílu na již dříve zakoupený výrobek.

Na základě interních dokumentů bylo zjištěno, že z dlouhodobého hlediska mají největší přínos prodejny v Ostravě a Karlových Varech.

Společnost má své pobočky zastoupeny ve větších městech všech krajů Čech i Moravy. V některých krajích se nacházejí již pobočky dvě.

Obrázek 16: Umístění prodejen



Zdroj: Internetové stránky firmy

Na obrázku 16 jsou uvedeny všechny prodejny naší společnosti. V Praze se nachází tři prodejny, které jsou zakreslené pouze v jednom bodě.

Společnost se zabývá prodejem širokého i hlubokého sortimentu zboží. Nabízí přes 500 druhů výrobků ve 13 kategoriích, kterými jsou:

- Kuchyň
- Domácnost
- Hobby a zahrada
- Auto Moto
- Zdraví a krása
- Elektronika
- Hračky a zábava
- Sport
- Bazény
- Dílna
- Obuv
- Úklid
- Funkční prádlo

5 Analýza prostředí – marketingová situační analýza

Pro marketingovou situační analýzu, a tedy i pro jednotlivé analýzy bude výchozím bodem obrázek 6. Jedná se o analýzu faktorů vnějšího prostředí (STEP analýzu), analýzu konkurence (Porterův model pěti sil), analýza trhu, analýza prodejů a na závěr analýza vnitřního prostředí. Shrnutí všech těchto analýz bude základem pro vytvoření SWOT analýzy, která bude prováděna v následující kapitole 6.

5.1 Analýza faktorů vnějšího prostředí - nejbližšího

Jak již bylo zmíněno, analýza faktorů vnějšího prostředí bude prováděna pomocí STEP analýzy, která je založena na *společenských, technologických, ekonomických a politicko-právních faktorech*.

5.1.1 Společenské faktory

Mezi společenské faktory řadíme především demografické, sociální a kulturní faktory. Proto je velice důležité znát *charakteristiku obyvatelstva jako celku, jeho počet, úroveň vzdělanosti, věkovou strukturu, nebo také demografický vývoj*, kam můžeme zařadit úhrnnou plodnost nebo dožití při narození.

Celkový počet obyvatel České republiky k 31.12.2014 dosáhl 10 538 275 osob. Jedná se tedy o zvýšení počtu obyvatel o 25,9 tisíce od počátku roku 2014 a tento počet se k září 2015 ještě navýšil. Hlavním důvodem k navýšení počtu obyvatel byla zahraniční migrace, která měla kladnou bilanci 21 661 osob. Dalším důvodem bylo také zvýšení počtu narozených dětí. Největší přírůstky obyvatel se koncentrovaly ve věkové skupině seniorů nad 65 let. Meziročně se zvýšil počet narozených a přistěhovaných, naopak ubylo zemřelých, potratů i vystěhovaných. (www.czso.cz)

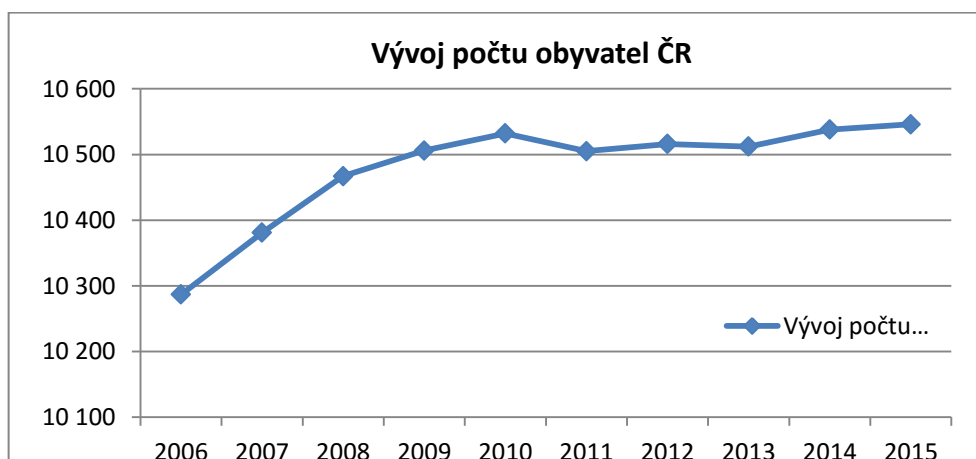
Tabulka 6: Vývoj počtu obyvatel a přistěhovalců v letech 2006 – 2015

Rok	Počet obyvatel ČR	Přistěhovalí
2006	10 287 189	68 183
2007	10 381 130	104 445
2008	10 467 542	77 817
2009	10 506 813	39 973
2010	10 532 770	30 515
2011	10 505 445	22 590
2012	10 516 125	30 298
2013	10 512 419	29 579
2014	10 538 275	41 625
2015*	10 546 120	-

Zdroj: vlastní zpracování na základě informací z ČSÚ

* Počet obyvatel České republiky v tabulce 6 je evidovaný vždy k 31.12. daného roku, vyjma roku 2015, kdy poslední aktuální počet obyvatel je udán k 15.9.2015.

Graf 1: Vývoj počtu obyvatel v letech 2006 – 2015 v tis. osob



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 1 je patrné, že počet obyvatel od roku 2006 do roku 2010 lineárně stoupal, a od roku 2011 počet obyvatel kolísá kolem hodnoty 10,5 milionu lidí. V roce 2014 byl zaznamenán zvýšený počet lidí, a to převážně kvůli zvýšenému množství přistěhovalých osob, který se oproti roku 2013 zvýšil dvojnásobně. Co se týče úmrtí, v roce 2014 zemřelo o 3,5 tisíce méně lidí, než v roce 2013.

Dalšími ukazateli může být úhrnná plodnost a naděje dožití. Úhrnná plodnost poprvé od roku 1993 překonala hranici 1,5 dítěte na jednu ženu, to znamená, že mezi-

ročně vzrostla z 1,46 na 1,53 dítěte na ženu. Početně je tento přírůstek roku 2014 vyšší o 3,1 tisíce oproti předcházejícímu roku. Největší podíl na tomto přírůstku mají svobodné ženy, čímž se podíl dětí narozených mimo manželství zvýšil na 46,7 %. Také naděje dožití má pozitivní přínosy, tudíž se prodloužila u obou pohlaví téměř o 0,6 roku, tj. u mužů na 75,8 a u žen na 81,7 let. Trend naděje dožití u obou pohlaví se stále zvyšuje již od 2006. (www.czso.cz)

Tabulka 7: Demografický vývoj v letech 2005 – 2014

Rok Ukazatel	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Úhrnná plodnost (dítě na ženu)	1,282	1,328	1,438	1,497	1,49	1,49	1,43	1,45	1,46	1,53
Naděje dožití (věk)										
• muži	72,9	73,4	73,7	74,0	74,2	74,4	74,7	75,0	75,2	75,8
• ženy	79,1	79,7	79,9	80,1	80,1	80,6	80,7	80,9	81,1	81,7

Zdroj: vlastní zpracování na základě informací z ČSÚ

Dalšími ukazateli jsou věková struktura a úroveň vzdělanosti v České republice.

Tabulka 8: Struktura vzdělanosti ČR v letech 2005 – 2014 (v %)

Rok Ukazatel	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Základní vzdělání a bez vzdělání	20,0	19,4	19,1	18,7	17,5	16,6	16,1	15,6	14,8	14,3
Střední bez maturity	37,7	37,2	36,7	35,8	35,8	35,4	35,2	34,8	34,5	34,3
Střední s maturitou	31,9	32,6	33,2	33,8	33,9	34,2	33,8	33,7	33,8	34,1
Vysokoškolské	10,4	10,9	11,0	11,7	12,7	13,7	14,8	15,7	16,7	17,3

Zdroj: vlastní zpracování na základě informací z ČSÚ

Na základě tabulky 8 vidíme, že od roku 2005 stále převládá střední vzdělání bez maturity a hned v závěsu se drží střední vzdělání s maturitou. Do roku 2011 byl vyšší podíl osob bez vzdělání nebo se základním vzděláním oproti vzdělání vysokoškolskému, ale od roku 2012 se tento trend obrátil a převládá vysokoškolské, které se stále podílově navyšuje. Pokud by tento trend pokračoval dále, mohla by ČR mít minimální počet osob, které by byly bez vzdělání nebo pouze se základním, což by zvyšovalo úroveň země.

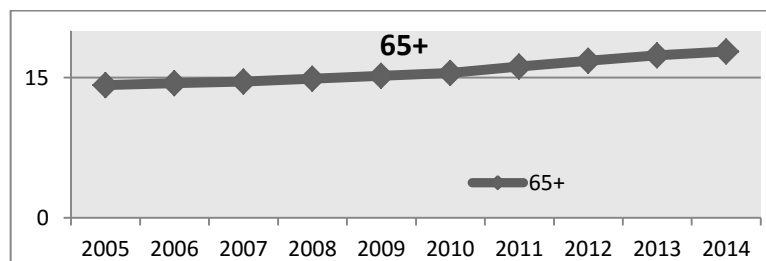
Tabulka 9: Věková struktura obyvatel ČR v letech 2005 - 2014

Věk	2005		2006		2007		2008		2009	
	Miliony	%	Miliony	%	Miliony	%	Miliony	%	Miliony	%
65 +	1,46	14,2	1,48	14,4	1,51	14,6	1,56	14,9	1,59	15,2
15 – 64	7,29	71,1	7,32	71,2	7,39	71,2	7,43	71,0	7,41	70,6
< 15	1,50	14,6	1,48	14,4	1,48	14,2	1,48	14,1	1,50	14,2
Celkem	10,25	100	10,29	100	10,38	100	10,47	100	10,51	100
Věk	2010		2011		2012		2013		2014	
	Miliony	%	Miliony	%	Miliony	%	Miliony	%	Miliony	%
65 +	1,64	15,5	1,7	16,2	1,77	16,8	1,83	17,4	1,89	17,8
15 – 64	7,38	70,1	7,26	69,1	7,19	68,4	7,11	67,7	7,06	67,0
< 15	1,52	14,4	1,54	14,7	1,56	14,8	1,58	15,0	1,60	15,2
Celkem	10,53	100	10,51	100	10,52	100	10,51	100	10,54	100

Zdroj: vlastní zpracování na základě informací z ČSÚ

Z tabulky 9 je patrné, že největší počet osob zaujímá kategorie 15 – 64 let, ve které bylo v roce 2014 67 % lidí. Jedná se o nejsilnější věkovou kategorii nejen početně, ale i vzhledem k produktivnímu věku. Věkové kategorie do 15 let a nad 65 let zaujímají podobné podíly. V roce 2005 lehce převládala kategorie < 15 a následující rok se tento nepatrný rozdíl zcela vyrovnal. Od roku 2007 kategorie 65 + má lehkou převahu. Z tabulky také vidíme, že se zde promítla zvýšená úhrnná plodnost a zvyšuje se počet lidí ve věku do 15 let. Na základě zkušeností v naší společnosti lze konstatovat, že se toto zvýšení promítlo do prodeje zboží v kategorii hračky. Z grafu 2 je zřejmé, že stoupá procentní podíl obyvatelstva starších 65 let.

Graf 2: Vývoj obyvatelstva 65+ v letech 2005 - 2014



Zdroj: vlastní zpracování

Důležitým prvkem je také úmrtnost populace. Jak již bylo zjištěno, v České republice se stále prodlužuje věk dožití, a to jak u žen, tak u mužů. I přesto umírá mnoho lidí, kteří nedosáhnou ani 30 let věku.

Podle Terezie Štyglerové z ČSÚ (Hospodářské noviny) je vyšší úmrtnost mužů než žen, a to v každém věku a zároveň u mužů po patnáctém roku věku prudce roste úmrtnost vlivem rizikovějšího chování. U žen okolo 30 – 35 let života se začíná zvyšovat úmrtnost na zhoubné novotvary. U mužů ve věku 65+ jsou nejčastější příčinou úmrtí nemoci oběhové soustavy, u žen toto onemocnění je příčinou smrti až po 70. roku. Důsledkem toho je, že na nemoci oběhové soustavy umírá stále méně lidí, a tím se zvyšuje naděje dožití mužů i žen. Nejčastějším nádorovým onemocněním je rakovina prsu, ale i přesto je zde zaznamenán trend jejího snižování. Typické pro Českou republiku je rakovina tlustého střeva a konečníku, ale od roku 2005 je zaznamenán pokles úmrtnosti na toto onemocnění. Častou příčinou úmrtí čtyřiceti až padesátiletých mužů je onemocnění jater, což zřejmě souvisí s životním stylem.

Lékař Martin Pešl z Fakultní nemocnice u sv. Anny v Brně (Hospodářské noviny) shrnul příčiny úmrtí následovně. U dětí jsou hlavní příčinou dědičné problémy a problémy s mozkem, oproti tomu úmrtí na srdeční chorobu v dětském věku jsou téměř nulová. U mladých žen bývá problém v kombinaci antikoncepce a kouření tabáku. V kombinaci s dědičnými problémy dochází k žilní trombóze a následně k plicní embolii. Jak již bylo uvedeno výše, kolem 40. roku života je nejčastější příčinou selhání jater, a to často u lidí sociálně slabých či bez domova. Příčinou přibližně u 60 % všech úmrtí jsou nemoci srdce a cév. (Hospodářské noviny)

Tabulka 10: Počet zemřelých podle věku v letech 2005 - 2014

Věk	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
0-14	580	559	561	521	539	508	470	458	419	421
15-29	1 264	1 122	1 192	1 130	1 007	1 010	967	860	913	807
30-54	9 713	9 193	8 765	8 665	8 423	8 054	7 745	7 438	7 108	6 858
55-64	15 281	15 313	15 735	15 869	15 617	15 569	15 320	14 795	14 120	13 081
65+	81 100	78 254	78 383	78 763	81 835	81 703	82 346	84 638	86 600	84 498

Zdroj: vlastní zpracování na základě ČSÚ

Co se týče struktury pohlaví, podíl žen v ČR je 50,9 % a mužů je o něco méně, 49,1 %. V rámci věkových struktur je největší počet žen v kategorii 65+. V kategorii < 15 je podíl žen 48,7 %, tudíž se v roce 2013 narodilo více mužů jak žen.

Závěr

Na základě analýzy společenských faktorů je patrné, že se zvyšuje počet narozených dětí na ženu, hodnota přesáhla v roce 2014 1,53 dítěte. Zvyšuje se také naděje dožití, u mužů na 75,8 a u žen 81,7 let, s čímž souvisí také zvyšující se procento osob star-

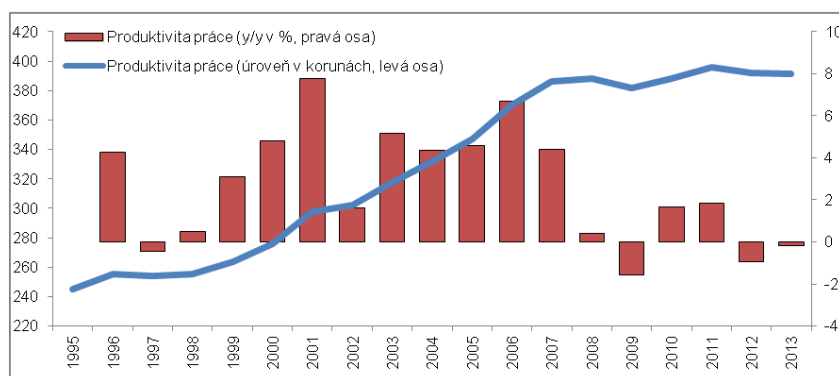
ších 65+, které v roce 2014 dosáhlo 17,8 % a od roku 2007 tak převyšuje kategorii do 15 let. Přesto kategorie do 15 let zvyšuje svůj celkový počet. Také počet vysokoškolsky vzdělaných osob se neustále zvyšuje, v roce 2014 dosáhlo 17,3 %.

5.1.2 Technologické faktory

Technologické faktory, mezi které se řadí technologický rozvoj země, tempo technologických změn a přijímání nových technologií, jsou důležité například pro zvyšování produktivity práce. Většina strojů dokáže pracovat rychleji a efektivněji, než lidé. Otázkou je, do jaké míry je dobré tyto změny zvyšovat, protože jeden stroj dokáže nahradit několik lidí, kteří by se na výrobě mohli podílet.

Produktivita práce v České republice, která vychází z poměru hrubého domácího produktu k celkovému počtu odpracovaných hodin, za posledních 18 let výrazně narostla. V roce 1995 znamenala jedna odpracovaná hodina vytvořenou hodnotu v nominální výši 161 Kč, v roce 2013 to byl skoro trojnásobek, tedy 428 Kč. V reálném vyjádření vzrostla produktivita práce za uvedené období o 59,7 %. (www.czso.cz)

Graf 3: Produktivita práce (HDP/počet odpracovaných hodin)



Zdroj: www.czso.cz

Tabulka 11: Průměrný počet odpracovaných hodin v jednom měsíci (v hodinách na pracovníka)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Zaměstnaní celkem	152,2	150,7	149,4	150,0	148,2	150,9	150,9	150,1	147,6
Zaměstnanci	143,6	142,4	142,1	142,3	140,9	143,9	144,4	145,4	144,0
Sebezaměstnaní	195,5	192,3	186,5	189,3	183,6	183,6	181,2	171,8	164,8

Zdroj: www.czso.cz

Na druhé straně díky technologickým změnám může být snadnější obchodovat se zeměmi, které jsou od nás vzdálené několik tisíc kilometrů. Stále se vyvíjející informační technologie usnadňují komunikaci mezi zeměmi, v dnešní době již známé 3D tiskárny mohou být dobrým pomocníkem při vytváření nových výrobků, které si díky této nové technologii můžeme představit. Dopravní technologie urychlují dodávání zboží, jejich vrácení, reklamace.

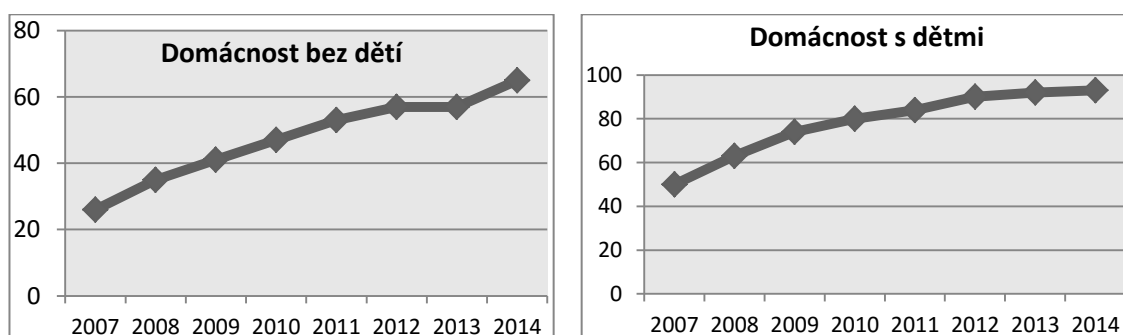
Ze současných trendů vyplývá, že je velice důležité využití technologie v rámci propagace a reklamy. S tím souvisí počet domácností připojených k internetu.

Tabulka 12: Vybavenost domácností informačními a komunikačními technologiemi v letech 2005 – 2014 (v %)

Typ domácnosti	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Bez dětí	-	-	26	35	41	47	53	57	57	65
S dětmi	-	-	50	63	74	80	84	90	92	93
Celkem	19	27	32	42	49	56	62	65	67	72

Zdroj: vlastní zpracování na základě informací z ČSÚ

Graf 4: Vybavenost domácností k připojení na internet



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu je vidět, že vybavenost domácností informačními technologiemi stoupá. Více vybavené domácnosti jsou ty, které mají děti a to skoro o dvojnásobek

Od roku 2005 v České republice každoročně zaznamenáváme podstatný nárůst celkových výdajů na výzkum a vývoj. Oproti roku 2013 výdaje vzrostly o 9,3 %, což představuje 7,3 mld. Kč. Celková výše výdajů se vyšplhala na rekordních 85,1 mld. Kč. Na nárůstu se podílel převážně podnikatelský sektor, a to nadpoloviční většinou všech výdajů. (www.czso.cz)

Tabulka 13: Výdaje státního rozpočtu na výzkum a vývoj v letech 2005 – 2014

Rok	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Schválené výdaje (v mld. Kč)	16,5	18,4	21,5	23,0	24,1	25,4	25,9	26,6	26,1	26,6

Zdroj: vlastní zpracování na základě informací z ČSÚ

Z tabulky je patrné, že výdaje státního rozpočtu od roku 2005 do roku 2012 rostly, lehký propad byl zaznamenán v roce 2013. Toto může být zapříčiněno tím, jak už bylo řečeno, že v roce 2013 se k nárůstu celkových výdajů na výzkum a vývoj podílel podnikatelský sektor, tudíž výdaje státního rozpočtu byly lehce sníženy.

Je tedy zřejmé, že bez odpovídajícího objemu finanční podpory ze strany státu či podnikatelského sektoru nelze očekávat, že bude výzkum a vývoj v ČR přinášet mezinárodně konkurenceschopné poznatky, inovace a technologie, které se budou podílet na zvyšování produktivity a zaměstnanosti českého hospodářství, a tím přispívat nejen k ekonomickému růstu, ale nepřímo i k udržitelnému rozvoji společnosti a sociální soudržnosti. (www.czso.cz)

Technologický vývoj jde stále dopředu, a proto společnost Nielsen Admosphere provedla průzkum, jak spotřebitelé vidí budoucnost světa informací a zábavy za 5 a 15 let. Jedna třetina respondentů uvedla, že za 5 let bude svět podobný, jako dnes. Oproti tomu za 15 let se již objevovaly názory, že informace budou sdíleny holograficky, nebo že lidé budou mít v těle implantované čipy. Lidé také vyjádřili své obavy z odcizení a omezení osobní komunikace. Muži ve svých odpovědích uváděli neobvyklé formy technologií (virtuální realita, hologramy, čipy) a oproti tomu ženy uváděly, že bude využíváno více chytrých spotřebičů. (www.simar.cz)

Současným trendem je využívání bezkontaktních platebních karet, které spotřebitelé využívají především pro pohodlí a rychlost, s jakou lze těmito kartami platit. Do určité výše stačí pouze kartu přiložit k terminálu, a aniž by se zadával PIN, transakce je provedena. S tím je ovšem spojeno vyšší riziko zneužití karty. Je proto výhodou, že naše společnost v kamenných prodejnách má tyto terminály, které podporují bezkontaktní platbu a zákazníci tak mohou tuto službu využít.

Více jak 3/4 českých internetových uživatelů využívá bezkontaktní platební karty, ovšem platební nálepky se zatím příliš nepoužívají, uvedla výzkumná agentura Nielsen Admosphere. Platební kartu využívá 78 % dotázaných, přibližně 15 % platební karty zná, ale nevyužívá, 2 % je využívala dříve, nyní už ne a pouze 1 % dotázaných platební

karty nezná. Spotřebitelé vnímají karty pozitivně, bezkontaktní placení zvyšuje pohodlí a rychlost placení. Platební nálepky jsou menší než platební karty a uživatelé si je mohou připnout na své mobilní telefony nebo klíče bez nutnosti nosit s sebou platební kartu. Využívají je pouhá 3 % internetových Čechů starších 15 let. (www.simar.cz)

V mezinárodním měřítku říká 23 % online zákazníků, že virtuální interakce může být stejně dobrá, jako když je člověk osobně na místě. Tyto informace zveřejnila agentura GfK. Příležitostí pro virtuální interakci stále přibývá, ať už jde o video konference v práci, face timing prostřednictvím chytrého telefonu nebo chatování na facebooku. V současné době je běžné poznávání míst, jako jsou restaurace nebo muzea pomocí Google Street view nebo 3D-Panorama. (www.gfk.com)

Z výzkumu je patrné, že mnoho lidí dává přednost pohodlí a stačí jim virtuální realita, ve které mohou fungovat zcela normálně. Navštíví různá místa, popovídají si s přáteli a mohou nakupovat. Nezbytnou součástí dnešního podnikání je existence webových stránek a možnost elektronického nákupu. Je mnoho lidí, kteří by se spokojili s produktem od konkurence jen proto, aby jim byl dovezen až domů.

Podle Lucie Osobové je důležité posouvat zpětnou vazbu od zákazníků k viditelným výsledkům. Není důležité pouze zpětnou vazbu získat, ale aktivně s ní pracovat. Tato práce může spočívat na základě Enterprise Feedback Managementu (EFM). Jedná se o pár otázek položených zákazníkovi bezprostředně po kontaktu s firmou na klíčovém touchpointu. Výsledky jsou poté viditelné ve třech úrovních. Na úrovni jednotlivého zákazníka je to pojistka, že když se v kontaktu se zákazníkem něco nepovede, tak se díky systému alertů o nespokojeném zákazníkovi ihned dozvíme. Získá se tak druhá šance k včasné a vhodné reakci záchrany. Na úrovni týmu a zaměstnanců jsou vidět jejich silné a slabé stránky a na tomto základě je možnost odměňování. Třetí úroveň umožňuje identifikovat nedostatky v nastavení procesů. (www.ipsos.cz)

V současné době jsou nakupující mnohdy imunní vůči klasickým pasivním POP materiálům, jak uvádí výzkum agentury Ipsos. Je proto důležité zavést aktivní a především reaktivní prvky, u kterých se zákazník stane spoluvůrcem své zákaznické zkušenosti. V rámci digitalizace místa prodeje je propojení zařízení prodejny a zákazníka, mezi nimiž by docházelo k oboustrannému sdílení informací. Na základě této neviditelné komunikace by nakupujícímu byla vytvořena nabídka přímo na míru jeho nákupního

profilu na základě dřívějších nákupů, údajů ze sociálních sítí a internetových vyhledávačů. (www.ipsos.cz)

Závěr

V rámci technologických faktorů se stále zvyšuje důraz na využívání nové technologie, ať už se jedná o možnost bezkontaktní platby, možnost elektronických nákupů, či chytrých spotřebičů, které lidem usnadní stále více práce a ušetří mnoho času. Rozmach zaznamenalo také využívání cookie, na základě kterého je možné zjistit, o co mají spotřebitelé zájem, co si prohlížejí, popř. co si kupují a na základě toho je jim možné připravit nabídku na míru. Z analýzy vybavenosti domácností internetovým připojením je zřejmé, že se zvyšuje procento domácností vlastnících toto připojení.

5.1.3 Ekonomické faktory

Mezi ekonomické faktory patří například *hrubý domácí produkt*, či *hrubý domácí produkt na osobu*, dále *míra nezaměstnanosti*, *míra inflace*, ale také sem můžeme zařadit měnové ukazatele, jako například *vývoj kurzu CZK/USD* nebo *vývoz a dovoz zboží*.

HDP

HDP představuje souhrn hodnot přidaných zpracováním ve všech odvětvích činnosti považovaných v systému národního účetnictví za produktivní. Jde o propočet v kupních cenách, za které jsou realizovány tržní výkony. U netržních služeb je přidaná hodnota vyjádřena jako souhrn náhrad zaměstnancům a spotřeby fixního kapitálu. (www.czso.cz)

HDP od roku 2009 stále stoupá, což nám dokazuje následující tabulka. Stoupá tedy i HDP na jednoho obyvatele.

Tabulka 14: Vývoj HDP a HDP/1 obyvatele v letech 2005 – 2014

Rok Ukazatel	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
HDP (mld.)	3258,0	3507,1	3831,8	4015,3	3921,8	3953,7	4022,5	4041,6	4077,1	4260,9
HDP (%)	6,4	6,9	5,5	2,7	-4,8	2,3	2,0	-0,9	-0,5	2,0
HDP na 1 obyvatele (tis. Kč/osoba)	318,3	341,6	371,2	384,9	373,8	375,9	383,2	384,6	387,9	404,8

Zdroj: vlastní zpracování na základě informací z ČSU

HDP se v 1. čtvrtletí meziročně zvýšil o 2,5 %, což je o půl procentního bodu více, než předpokládal předběžný odhad. Tento nárůst byl důsledkem navýšení výnosů nepřímých daní a zpřesnění odhadu hrubé přidané hodnoty na základě administrativních dat za podnikatelské subjekty nezačleněné do krátkodobých statistických zjišťování. (www.kurzy.cz)

Obecná míra nezaměstnanosti

Obecná míra nezaměstnanosti je počítána jako podíl počtu nezaměstnaných na celkové pracovní síle (v procentech), kde číselník i jmenovatel jsou ukazatele konstruované podle mezinárodních definic a doporučení. Šetření se nevztahuje na osoby bydlící dlouhodobě v hromadných ubytovacích zařízeních. (www.czso.cz)

Tabulka 15: Obecná míra nezaměstnanosti v letech 2006 – 2015

Rok \ Ukazatel	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015*
Obecná míra nezaměstnanosti	7,1	5,3	4,4	6,7	7,3	6,7	7,0	7,0	6,1	5,6

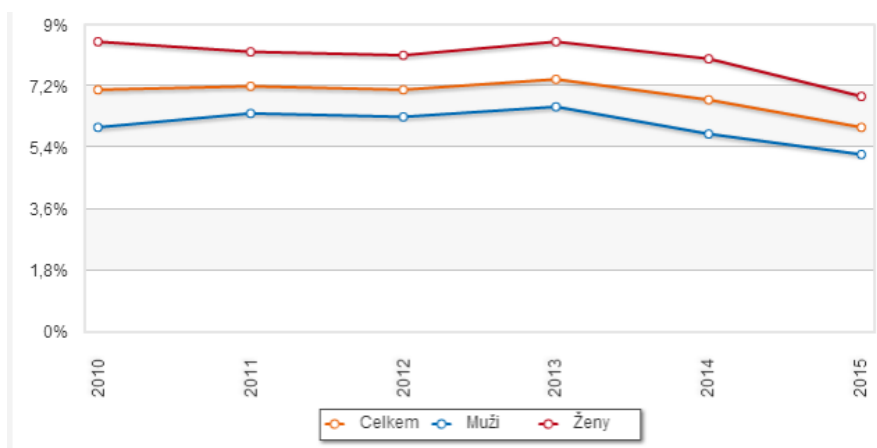
Zdroj: vlastní zpracování na základě informací z ČSÚ

* Obecná míra nezaměstnanosti v tabulce 15 je evidovaná vždy k 31.12. daného roku, vyjma roku 2015, kdy poslední aktuální údaj je k únoru 2015.

Z tabulky 15 je patrné, že obecná míra nezaměstnanosti se v letech 2007 – 2009 výrazně snížila oproti roku 2006, kdy dosáhla hodnoty 7,1. V letech 2009 – 2013 se obecná míra nezaměstnanosti stále držela kolem 7 %, až v roce 2014 mírně poklesla k hodnotě 6 %. Na začátku roku 2015 se tato hodnota dále snižovala.

Na začátku září 2015 bylo zveřejněno, že Česká republika je na 2. místě s nejnižším počtem nezaměstnaných osob v Evropské unii. Nejméně nezaměstnaných vykazuje Německo. Podle hlavního ekonoma UniCredit Bank Pavla Sobíška „růst zaměstnanosti v Česku je v posledním roce tažen jak zpracovatelským průmyslem, tak hlavními sektory služeb s výjimkou finančnictví“. (www.zpravy.aktualne.cz)

Graf 5: Obecná míra nezaměstnanosti



Zdroj: Český statistický úřad

Inflace

Inflace je obecně definována jako růst cenové hladiny, to znamená, že charakterizuje míru znehodnocení měny v přesně vymezeném časovém období. Je měřena pomocí přírůstku indexu spotřebitelských cen a vyjadřuje procentní změnu průměrné cenové hladiny za dvanáct měsíců roku proti cenové hladině dvanácti měsíců předchozího roku. (www.czso.cz)

Tabulka 16: Míra inflace v letech 2006 – 2015

Ukazatel \ Rok	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Míra inflace	1,7	5,4	3,6	1,0	2,3	2,4	2,4	1,4	0,1	0,3

Zdroj: vlastní zpracování na základě informací z ČSÚ

V posledních dvou letech byla míra inflace nejnižší za posledních 10 let. Ovšem oproti roku 2014 se míra inflace o 0,2 procentního bodu zvýšila na 0,3. Toto navýšení bylo zapříčiněno meziročním nárůstem spotřebitelských cen.

Kurz CZK/USD

Mezi měnové ukazatele řadíme vývoj kurzu české koruny a amerického dolaru. Jedná se o průměr denních nominálních kurzů koruny vůči dolaru za rok. (www.czso.cz)

Tabulka 17: Vývoj kurzu CZK/USD v letech 2006 – 2015

Rok Ukazatel	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
CZK/USD	22,609	20,308	17,035	19,057	19,111	17,688	19,583	19,565	20,746	24,6

Zdroj: vlastní zpracování na základě informací z ČSÚ

Nejsilnějším rokem pro českou korunu pro obchodování byl rok 2011, kdy se dolar dostal na hodnotu 17,668 CZK za 1 USD. Od tohoto roku se dolar dostává opět nahoru a jeho hodnota stoupá, jak je vidět v tabulce 17. Velmi výrazný skok byl mezi lety 2014 a 2015, kdy 1 USD má hodnotu 24,6 Kč, což je nárůst o 18,58 %.

Česká ekonomika prošla v letech 2012-2013 obdobím hospodářského útlumu, který se nepříznivě odrazil v nárůstu nezaměstnanosti, v poklesu příjmů a spotřeby domácností, stejně jako zisků a investic. Česká národní banka reagovala na uvedený vývoj tím, že využila hlavního měnověpolitického nástroje a na konci roku 2012 snížila úrokové sazby. Dále použila měnový kurz, což vedlo začátkem roku 2013 k oslabení koruny. Výrazné oslabení domácí měny mělo podle zástupců centrální banky zabránit nebezpečné deflaci a zároveň zvýšit spotřebu domácností. (Česká národní banka)

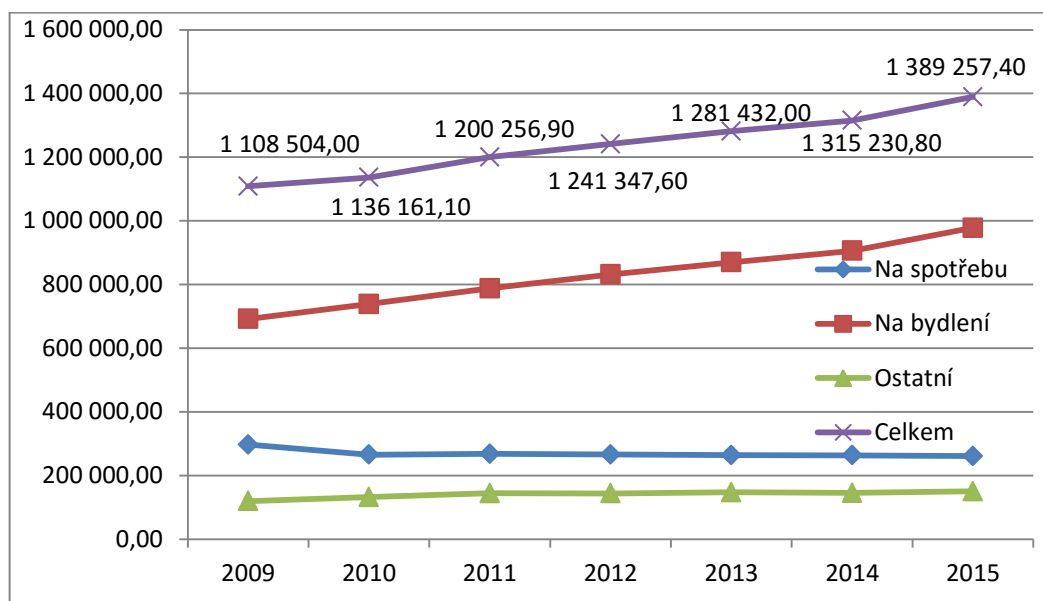
Tabulka 18: Zadluženost domácností v letech 2009 – 2015 (v tis. Kč)

Rok	Zadluženost domácností			
	Na spotřebu	Na bydlení	Ostatní	Celkem
2009	297 315,3	691 697,5	119 491,2	1 108 504,0
2010	265 616,6	738 386,2	132 158,3	1 136 161,1
2011	267 763,7	788 062,8	144 430,4	1 200 256,9
2012	266 063,4	831 540,7	143 743,5	1 241 347,6
2013	264 125,8	870 036,2	147 270,0	1 281 432,0
2014	263 572,6	906 112,9	145 545,3	1 315 230,8
2015	260 942,5	977 772,9	150 542,0	1 389 257,4

Zdroj: kurzy.cz

Z tabulky 18 je zřejmé, že zadluženost domácností v celkovém součtu stále stoupá, v roce 2015 byla vyšší o 5,33 %, než v roce 2014. Zapříčiněno je to především zadlužeností na bydlení, která se zvyšuje nejvíce ze všech zadlužeností. Pro lepší přehlednost je tabulka uvedena do grafu 6.

Graf 6: Zadluženost domácností v letech 2009 - 2015



Zdroj: vlastní zpracování na základě tabulky 18

Tabulka 19: Vývoj příjmů a výdajů domácností v letech 2009 - 2013

Rok \ Ukazatel	2009	2010	2011	2012	2013
Hrubé peněžní příjmy (rok)	166 087	167 429	170 872	172 802	177 430
Hrubé peněžní příjmy (měsíc)	13 841	13 953	14 239	14 400	14 786
Čisté peněžní příjmy (rok)	143 118	144 597	147 456	149 737	153 269
Čisté peněžní příjmy (měsíc)	11 927	12 050	12 288	12 478	12 772
Domácnosti s čistými příjmy pod životním minimem (%)	3,3	3,6	3,8	4,2	4,3
Hrubá peněžní vydání (rok)	148 629	150 369	152 581	152 067	154 969
Hrubá peněžní vydání (měsíc)	12 386	12 531	12 715	12 672	12 914
Čistá peněžní vydání (rok)	130 019	132 215	134 374	133 279	135 153
Čistá peněžní vydání (měsíc)	10 835	11 018	11 198	11 107	11 263
Rozdíl měsíčních čistých příjmů a vydání	1 092	1 032	1 090	1 371	1 509

Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů z ČSÚ

Ukazatelem příjmové situace domácností je čistý disponibilní příjem, který zahrnuje různé typy příjmů, jako jsou příjmy zaměstnanců, příjmy z podnikání a jiné samostatně výdělečné činnosti, příjmy z druhého zaměstnání a vedlejších činností, příjmy

ze sociálního pojištění a sociální dávky, příjmy z pronájmu a z finančních aktiv, přijaté a vyplacené výživné a finanční podpora mimo domácnost. Tyto příjmy domácnosti jsou přepočteny na každou osobu domácnosti, čímž je zohledněna její velikost. (Český statistický úřad)

Analýza příjmů domácností je zaznamenána od roku 2009, jelikož dřívější hodnoty nejsou již k dispozici. Z tabulky je vidět, že čisté měsíční příjmy postupně od roku 2009 vzrůstají. V roce 2013 se čistá měsíční mzda pohybovala okolo 12 772 Kč, což činí o polovinu nižší hodnoty, než je uváděná průměrná měsíční mzda. Průměrná měsíční mzda pro rok 2013 pro celou ČR bylo 25 035 Kč. Dále je patrné, že peněžní vydání domácností se pohybuje okolo 11 tisíc Kč, a tak rozdíl mezi příjmy a výdaji pro domácnost činí za rok 2013 1 509 Kč, které jsou schopny ušetřit. Také je z tabulky zřejmé, že se zvyšuje procentuální podíl domácností, které s čistými příjmy nedosáhnou na životní minimum.

Důležitým příjmem jsou také důchody a v České republice existují čtyři druhy důchodů – starobní, invalidní, vdovský (vdovecký) a sirotčí. Aby bylo možné pobírat důchod, je zapotřebí splnit zákonem stanovené podmínky. U starobního důchodu se jedná o dobu sociálního pojištění a dosažení důchodového věku. (www.penize.cz)

U pojištěnců narozených v období let 1936 až 1977 se důchodový věk stanoví podle dle tabulky a uvádí se v letech a měsících a liší se u mužů a žen, kterým jsou zohledňovány vychované děti. U pojištěnců narozených po roce 1977 se důchodový věk stanoví tak, že se k věku 67 let přičte takový počet kalendářních měsíců, který odpovídá dvojnásobku rozdílu mezi rokem narození pojištěnce a rokem 1977. (www.finance.cz)

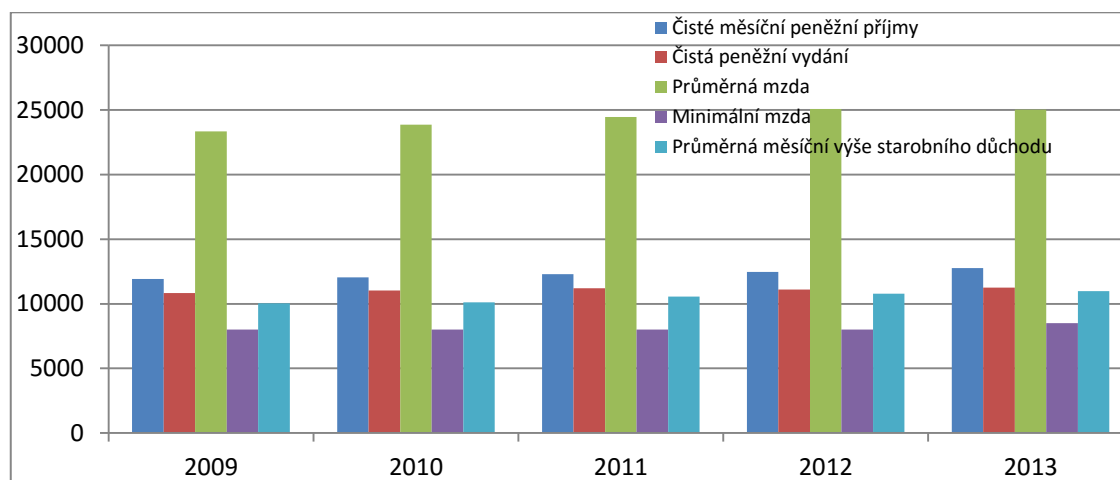
Tabulka 20: Průměrná měsíční výše starobního důchodu v ČR v letech 2005 - 2014

Ukazatel	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Muži	8 662	9 157	9 784	10 715	11 175	11 240	11 700	11 948	12 150	12 259
Ženy	7 030	7 431	7 938	8 784	9 133	9 189	9 584	9 782	9 955	10 050
Celkem	7 744	8 187	8 747	9 638	10 045	10 123	10 552	10 778	10 970	11 075

Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů z ČSÚ

Z tabulky 20 je zřejmé, že výše důchodu se lineárně zvyšuje, a výše měsíčního starobního důchodu je velice podobná hodnotě čistého měsíčního příjmu.

Graf 7: Vývoj čistých měsíčních příjmů a vydání, průměrné a minimální mzdy a průměrné měsíční výše starobního důchodu v letech 2009 - 2013



Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů z ČSÚ

Více než polovina neúplných rodin vychází se svými příjmy s obtížemi, a to především rodiny s dvěma a více dětmi. Indikátor míry ohrožení chudobou udává podíl osob, které nedosahují svými příjmy na stanovenou hranici příjmů. Hranice pro rok 2014 byla ve výši 9 901 Kč/měsíc pro domácnost jednotlivce. Podle věkové skupiny jsou příjmovou chudobou nejvíce ohroženy děti do 18 let, a to téměř 15 %. Dále je ohrožen každý desátý mladý ve věku 18 – 24 let. (Český statistický úřad)

Tabulka 21: Vývoj průměrné a minimální měsíční mzdy v ČR v letech 2006 – 2015

Rok \ Ukazatel	Průměrná mzda			Minimální mzda	
	ČR celkem	Podnikatelská sféra	Nepodnikatelská sféra	v Kč za měsíc	v Kč za hodinu
2006	19 546	19 244	20 977	leden 7 570 červenec 7 955	44,7 48,10
2007	20 957	20 661	22 387	8 000	48,10
2008	22 592	22 439	23 334	8 000	48,10
2009	23 344	23 104	24 411	8 000	48,10
2010	23 864	23 733	24 453	8 000	48,10
2011	24 455	24 447	24 494	8 000	48,10
2012	25 067	25 078	25 014	8 000	48,10
2013	25 035	24 986	25 255	8 500	50,60
2014*	25 607	25 546	25 879	8 500	50,60
2015*	26 467	26 396	26 787	9 200	55,00

Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů z ČSÚ

Kupní síla jednoho obyvatele České republiky činí průměrně 7 313 € (přibližně 200 000 Kč) a je tak na úrovni 53,6 % evropského průměru. Mezi okresy s nejvyšší

kupní silou patří hlavní město Praha, Praha-západ, Praha-východ, Brno-město, Plzeň-město, Mladá Boleslav, Beroun, Kladno, Benešov a Příbram. (www.Gfk.com)

Závěr

Nejdůležitějším vlivem v rámci ekonomických faktorů je zvyšující se kurz CZK/USD, kdy se oproti roku 2014 zvedl přibližně o 4 Kč v roce 2015. Také se zvyšuje zadluženost českých domácností, kdy za rok 2015 dosáhla zadluženost 1,3 mil. Kč. Jedná se o zadluženost na bydlení, ale i na spotřebu. Nezanedbatelným faktem je, že česká populace nemá dostatek financí. Z grafu 7 je patrné, že české domácnosti se příjmem blíží více k minimální mzdě, než ke mzdě průměrné, a to výrazným rozdílem. Mnoho lidí se proto blíží k hranici chudoby a nemůže si dovolit nákup drahých věcí. Mezi ohrožené skupiny patří také lidé ve starobním důchodu, kdy se jejich příjmy pohybují kolem 10 tis. Kč. Tyto skupiny by proto mohly upřednostňovat levnější produkty.

5.1.4 Politicko-právní faktory

Důležitým krokem pro legislativu České republiky byl vstup do Evropské unie. ČR musela svou legislativu začlenit do zákonů EU a implementovat je do svého právního řádu. Tyto kroky musely nastat již před samotným vstupem, ale samozřejmě i po vstupu bylo potřeba ročně přijmout několik desítek nových zákonů.

Tabulka 22: Počty přijatých norem v letech 2004 - 2012

Rok	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Počet nařízení	294	457	624	619	661	655	683	829	829
Počet směrnic	23	66	112	64	106	155	89	93	53
Počet rozhodnutí	470	817	961	988	988	875	893	1 067	905

Zdroj: vlastní zpracování dle www.euroskop.cz

Nařízení je akt s přímým účinkem a stává se součástí právních řádů členských států ihned po svém přijetí na úrovni EU a po vstupu v platnost publikací v Úředním věstníku, směrnice je ve lhůtě stanoveném obvykle samotnou směrnicí implementována do právního řádu členských států pomocí příslušného vnitrostátního právního aktu. (www.euroskop.cz)

Z tabulky je patrné, že od roku 2004, kdy Česká republika vstoupila do Evropské unie, počet přijatých nařízeních, směrnic i rozhodnutí výrazně stoupl. Hned v prvním roce po přijetí, tedy v roce 2005, se u všech norem počet zvýšil takřka dvojnásobně.

V současné době je v České republice několik zákonů, které upravují podnikatelskou činnost. Společnost je povinna tyto zákony znát a dodržovat je. Jedná se například o:

- Zákon č. 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání
- Zákon č. 513/1991 Sb. obchodní zákoník
- Zákon č. 634/1992 Sb. o ochraně spotřebitele
- Zákon č. 143/2001 Sb. o ochraně hospodářské soutěže
- Zákon č. 563/1991 Sb. o účetnictví
- Zákon č. 182/2006 Sb. insolvenční zákon
- Zákon č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů
- Zákon č. 235/2004 Sb. o dani z přidané hodnoty
- Zákon č. 262/2006 Sb. zákoník práce
- Zákon č. 589/1992 Sb. o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti
- Zákon č. 592/1992 Sb. o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění
- Zákon č. 22/1997 Sb. o technických požadavcích na výrobky
- Zákon č. 101/2000 Sb. o ochraně osobních údajů
- Zákon č. 59/1998 Sb. o odpovědnosti za škodu způsobenou vadou výrobku
- Zákon č. 477/2001 Sb. o obalech
- Zákon č. 185/2001 Sb. o odpadech a změně některých dalších zákonů

Na *ochranu spotřebitele* je v dnešní době kladen velký důraz, proto je velice důležité tento zákon znát a dodržovat povinnosti, které nám zákon o ochraně spotřebitele ukládá.

Česká obchodní inspekce prováděla v letech 2011 – 2015 kontroly na trhu se zaměřením na dodržování povinností ohledně bezpečnosti výrobků, kvalitu pohonných hmot, poskytování úvěru a další. V tabulce můžeme vidět výsledky, ke kterým ČOI došla. (www.mpo.cz)

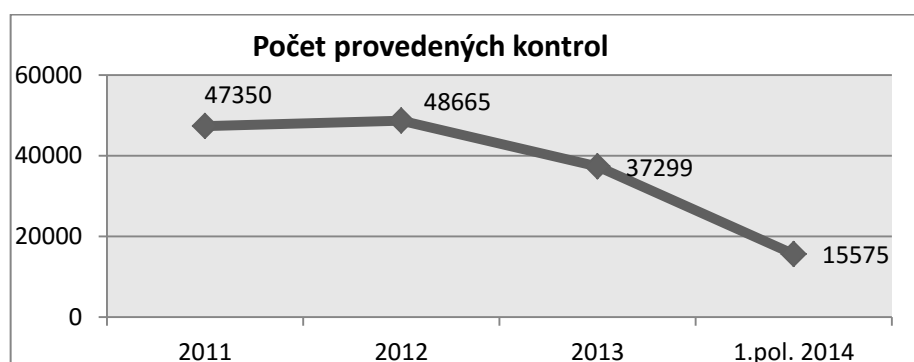
Tabulka 23: Kontroly Českou obchodní inspekcí v letech 2011 - 2014

Rok	2011	2012	2013	1.pol 2014
Počet kontrol	47 350	48 665	37 299	15 575
Kontroly se zjištěním	15 705	13 896	13 226	6 124
%	33,2	28,6	35,5	39,3

Zdroj: www.mpo.cz

Z tabulky je zřejmé, že nejvíce kontrol bylo provedeno v roce 2012, ale procentuálně nejvíce zjištění bylo v první polovině roku 2014, a to 39,3 %.

Graf 8: Počet kontrol v letech 2011 – 2014



Zdroj: vlastní zpracování

Nejzávažnější zjišťované prohřešky byly v dodržování platných předpisů v oblasti informačních povinností, nekalých obchodních praktik, internetových obchodů, bezpečnosti výrobků a úvěrování spotřebitelů. (www.mpo.cz)

Pro roky 2015- 2020 si ČOI stanovila nové priority, kterými jsou zajištění bezpečnosti výrobků a služeb jak na našem, tak evropském trhu, provádění promyšlené a přísné regulace podnikatelského prostředí vhodnými právními normami, zvýšení účinnosti dozoru na trhu, posílení vymahatelnosti práva, podpora činnosti a rozvoje spotřebitelských organizací a zvyšování znalostní úrovně spotřebitelů včetně rozvoje informačních a vzdělávacích aktivit směrem k udržitelné spotřebě. (www.mpo.cz)

V rámci politicko-právních faktorů je velice důležitá politická stabilita systému, jelikož se od ní odvíjí investiční aktivita. Tato stabilita je hodnocena na základě indexu politické stability, který vykazuje hodnoty od -2,5 do +2,5, s tím, že vysoké kladné hodnoty signalizují velmi stabilní politické prostředí a naopak. (www.theglobaleconomy.com)

Tabulka 24: Index politické stability ČR v letech 2009 - 2014

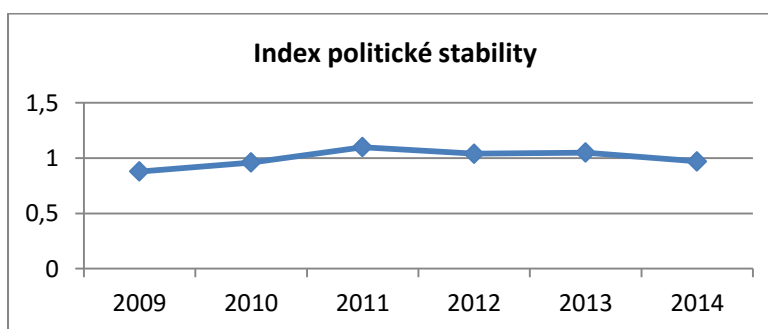
Rok	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Hodnota	0,88	0,96	1,1	1,04	1,05	0,97

Zdroj: www.theglobaleconomy.com

Z tabulky je patrné, že od roku 2009 do roku 2011 politická stabilita stoupala s tím, že rok 2011 dosáhl index politické stability své maximální hodnoty, naopak nej-
slabším rokem byl rok 2009 s hodnotou pouze 0,88.

V roce 2014 hodnoty poklesly, a to z důvodu prohloubení procesu změny povahy politického režimu, který začal již v roce 2013 dvěma důležitými událostmi. První bylo zvolení prezidenta republiky přímou volbou a druhou bylo vstup policie a státního zastupitelství do úřadu, kde proběhlo pár problematických zatčení, pak pád vlády a rozpuštění Poslanecké sněmovny a přepsání politické mapy mimořádnými parlamentními volbami. (www.neviditelnypes.lidovky.cz/)

Graf 9: Index politické stability v ČR v letech 2009 - 2014



Zdroj: vlastní zpracování

Závěr

Důležitým faktorem u politického prostředí je zvyšující se procento kontrol, při kterých byl zjištěn nějaký problém od České obchodní inspekce. Přes to, že počet kontrol lehce ubývá, pochybení je zjišťováno stále více a v letech 2015 – 2020 se chce ČOI zaměřit na důkladné kontroly bezpečnosti výrobků. Zároveň v ČR klesá index politické stability, a to na hodnotu 0,97 v roce 2014, a to z důvodu pádu vlády na konci roku 2013.

5.2 Analýza konkurence

Konkurenci je potřeba dobře znát a vědět, co od ní můžeme očekávat. Je potřeba sledovat její výrobky, marketingové zacílení na spotřebitele. Je důležité si ujasnit, jaké jsou její silné stránky, abychom jim mohli dobře konkurovat, a slabé stránky, které bychom mohli využít jako svoji výhodu.

Pro analýzu konkurence je velice důležitá oblast působení, tedy *odvětví*, ve kterém společnost funguje. Naše společnost se zabývá prodejem zboží, proto odvětví, které bude analyzováno, je obchod.

Tržby v maloobchodě po očištění o sezónní vlivy vzrostly v lednu reálně meziročně o 1,2 %. Meziročně se tržby očištěné o vliv počtu pracovních dní zvýšily o 5,8 %, bez očištění o 4,6 %. Nejvyšší růst zaznamenal prodej zboží přes internet nebo prostřednictvím zásilkové služby (o 15,4 %). Prodej výrobků pro kulturu, sport a rekreaci ve specializovaných prodejnách se zvýšil o 14,9 %, což bylo nejvíce od října 2008. Rostly také tržby za oděvy a obuv (o 7,3 %), za výrobky pro domácnost (o 3,2 %) a za počítačová a komunikační zařízení (o 0,9 %). Tržby maloobchodníků s potravinami se zvýšily v nespecializovaných prodejnách o 3,5 % a ve specializovaných o 0,3 %. Naopak nižší zájem projeví spotřebitelé o nákupy farmaceutického a zdravotnického zboží (o 3,6 %). (Český statistický úřad)

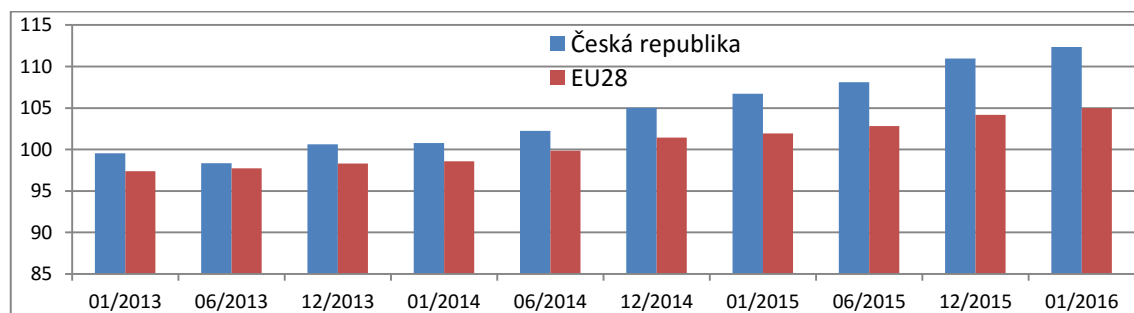
Tabulka 25: Porovnání vývoje tržeb v maloobchodě v ČR a v EU v letech 2013 – 2016 (v %)

Rok	Měsíc	Tržby v maloobchodě	
		Česká republika	EU28
2013	leden	99,54	97,38
	červen	98,34	97,72
	prosinec	100,62	98,32
2014	leden	100,78	98,56
	červen	102,25	99,86
	prosinec	105,04	101,45
2015	leden	106,71	101,94
	červen	108,11	102,82
	prosinec	110,98	104,17
2016	leden	112,37	104,98

Zdroj: Český statistický úřad

Z tabulky je patrné, že v České republice se tržby v maloobchodě stále zvyšují, a již v prosinci roku 2013 přesáhly hranici 100 %, oproti Evropské unii, kdy tato hranice byla překonána až v prosinci roku 2014. Pro porovnání a lepší přehlednost je tabulka dále převedena do grafu.

Graf 10: Porovnání vývoje tržeb v maloobchodě v ČR a v EU v letech 2013 – 2016 (v %)



Zdroj: vlastní zpracování na základě ČSÚ

V rámci obchodování je v současné době velice důležité využití elektronického obchodu. Procento lidí, kteří nakupují zboží přes internet, každým rokem výrazně stoupá, což nám dokazuje následující tabulka.

Tabulka 26: Jednotlivci v České republice nakupující přes internet v letech 2005 - 2015

Ukazatel	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
% osob nakupujících přes internet	5,5	11,7	15,3	21,0	22,0	25,4	28,0	30,6	34,4	39,3	41,9

Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů z ČSÚ

5.2.1 Konkurence v odvětví

Společnost se potýká s pěti hlavními konkurenty, kteří se zaměřují na stejné nebo velice podobné výrobky. Jedná se o Bestseller, Top Shop, Tele Produkt, iQTV a WS International.

Tabulka 27: Základní informace o konkurenčních firmách

Ukazatel	Vlastní podnik	Konkurenti				
		Bestseller	Top Shop	Tele Produkt	iQTV	WS International
Právní forma	s.r.o.	s.r.o.	s.r.o.	s.r.o.	s.r.o.	a.s.
Základní kapitál (v Kč)	200 000	100 000	200 000	200 000	200 000	20 000 000
Rok vzniku	2003	1996	2009	2013	2012	2000
Počet zaměstnanců	128	4	-	-	-	24
Počet prodejen	20	-	6	-	-	4

Zdroj: vlastní zpracování

Všechny tyto společnosti mají podobnou strategii prodeje i podobné produkty, které prodávají. Většinou se liší maličkostmi a názvy. Nevýhodou této konkurence je, pokud si některá z konkurenčních firem nepohlídá prodávaný výrobek a dochází u něj k časté poruchovosti. Tím se špatné jméno přeneso na všechny společnosti. Zákazník málo kdy pak vidí, že jiný podnik má jiného dodavatele, ač se stejným výrobkem, a nebo má důkladnější kontrolu na straně expedice.

Pro šetření konkurenčního prostředí je potřeba udělat analýzu na společnost jako celek, a pak na jeden z prodávaných výrobků. Protože sortiment výrobků není úplně identický, pro analýzu bude vybrán jeden produkt, a to cvičební stroj, který je zaměřený na podobnou partii.

První analýza se týká společností. Bylo analyzováno, zda mají kamenné prodejny nebo elektronický obchod, nebo je možnost nákupu obojím způsobem. Jaké mají dodací podmínky a podobně.

Křížkem (x) je označen faktor, který společnost nabízí, pomlčkou (-) jsou zaznamenány faktory, které naše společnost, a nebo konkurence zákazníkovi nenabízí.

Tabulka 28: Analýza konkurenčních společností

Faktor	Vlastní podnik	Konkurenti				
		Bestseller	Top Shop	Tele Produkt	iQTV	WS International
E-shop	x	x	x	x	x	x
Kamenné prodejny	x	-	x	-	-	x
Reklama v časopise	x	x	-	-	-	-
Reklama v TV	x	-	x	-	x	x
Podpora prodeje	x	-	x	x	-	
Možnost rezervace	x	-	-	-	-	-
Možnost nákupu náhradních dílů	x	-	-	-	-	x
Možnost nákupu na splátky	-	-	x	-	-	-
Pružnost produktů s možností působení na výrobu	-	-	-	-	-	-

„x“... ano „-“ ... ne

Zdroj: vlastní zpracování

Jako další analýza byla provedena na cvičebním stroji, který mají tři z vybraných společností velice podobný. Jedná se o cvičební stroj zaměřený na procvičení celého těla, převážně ale partie nohou a hýždí. Společnosti iQTV a Tele Produkt

mají opět podobné cvičební stroje, které se zaměřují spíše na oblast břicha. Společnost WS International se cvičebními stroji nezabývá.

Co se týče designu výrobku, určitě je na prvním místě společnost Top Shop, kde stroj na první pohled vypadá hodně profesionálně. Na základě vzhladu můžeme také usoudit, že cvičení na tomto stroji bude snadnější a lepší pro naše klouby. Dále má velmi pěkně propracovaný design výrobek u společnosti iQTV.

V rámci dodacích podmínek poskytuje společnost Bestseller expedici do 24 hodin, stejně tak naše společnost, ovšem společnost Top Shop garantuje dobu dodání 5-7 dní. Tele produkt garantuje dodání do 5 dní a společnost iQTV dodání do 24 hodin stejně jako první dvě společnosti.

Hodnocení je provedeno na základě informací získaných z webových stránek společností. Design výrobku je hodnocení subjektivním vnímáním autorky.

Tabulka 29: Šetření konkurenčního prostředí

Faktor	Vlastní podnik	Konkurenti			
		Bestseller	Top Shop	Tele Produkt	iQTV
Kvalita výrobku	10	10	10	10	10
Design výrobku	5	5	10	5	10
Zaměření stroje:					
• ruce	10	10	10	5	5
• nohy	10	10	10	5	5
• břicho	5	5	5	10	10
Dodací podmínky	10	10	5	7	10
Záruka	10	10	10	10	10
Cena	8	8	4	10	9
SUMA	68	68	64	62	69

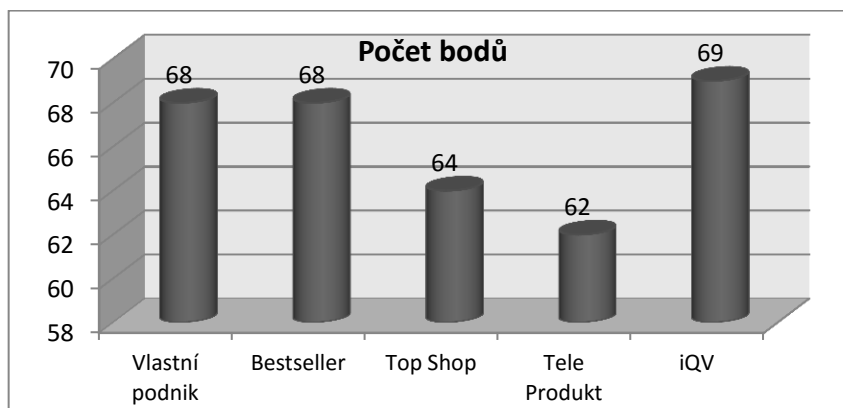
Zdroj: vlastní zpracování na základě webových stránek firem

Hodnotící stupnice: 1 = nejnižší počet, 10 = nejvyšší počet

Jak je patrné z tabulky 29, všechny firmy se drží hodně podobných podmínek. O něco málo lépe však z analýzy vychází společnost iQTV s 69 body, na druhém místě je společně náš podnik se společností Bestseller se 68 body, třetí místo zaujímá společnost Top Shop se 64 body a Tele Produkt se umístil na čtvrtém místě se 62 body.

Pro lepší přehlednost bude tabulka 29 převedena do grafu.

Graf 11: Konkurenční šetření – bodový výsledek



Zdroj: vlastní zpracování

Cena je stejná u prvních dvou společností, ale třetí společnost má cenu podstatně vyšší. Jedná se o rozdíl 1 810 Kč. Společnost iQTV má cenu lehce nižší než náš podnik a společnost Tele Produkt se drží s nejnižší cenou na trhu.

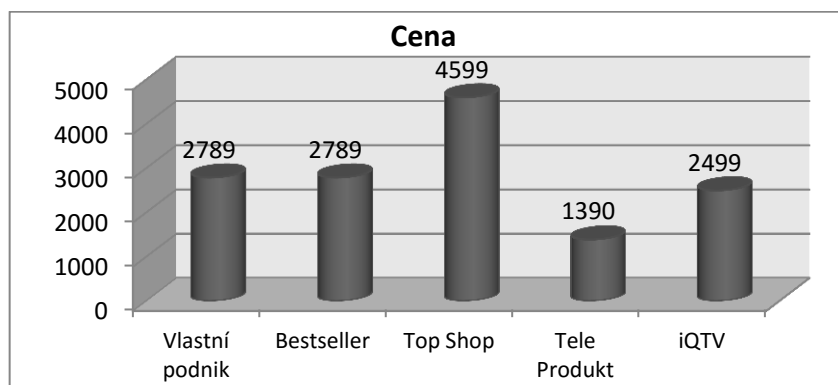
Tabulka 30: Porovnání cvičebních strojů v rámci ceny a počtu nabízených

Faktor	Vlastní podnik	Konkurenti			
		Bestseller	Top Shop	Tele Produkt	iQTV
Cena	2 789,-	2 789,-	4 599,-	1 390,-	2 499,-
Počet nabízených cvičebních strojů	6	5	24	1	4

Zdroj: vlastní zpracování na základě webových stránek firem

Vyobrazení ceny v grafu.

Graf 12: Analýza ceny za konkrétní výrobek



Zdroj: vlastní zpracování

Cvičební stroje Fitness King, které prodává naše společnost, nabízí také další prodejci na trhu po celé republice. Například v Jihočeském kraji jsou 4 prodejci, ve Středočeském kraji 7 prodejců, v Moravskoslezském 2 a v Libereckém kraji 3 prodejci.

Tabulka 31: Porovnání cenové hladiny cvičebního stroje

Prodejci	Cena
Sportovní potřeby Milan Vilím	3 488 Kč
Best13	2 789 Kč
Agami	3 599 Kč
Fitness.cz	2 490 Kč
Nakoupitezde.cz	2 989 Kč
Akcnidomacnost.cz	2 989 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky je zřejmé, že cenová hladina u cvičebního stroje Orbitrek se pohybuje podobně u všech prodejců. Nejdražší z analyzovaných prodejců jsou Sportovní potřeby Milan Vilím, naopak nejlevnějším prodejcem je e-shop Fitness.cz. Cenový rozdíl oproti naší společnosti činí 299 Kč, což není nijak závratná výše, která by mohla naší společnost příliš ohrozit.

Všechny konkurenční společnosti mají podobné marketingové strategie, mají podobná loga, názvy, výrobky, proto je pro kupujícího velmi snadné se splést v jednotlivých společnostech. Ne ale všechny kategorie produktů mají podniky stejné, významně se liší.

Tabulka 32: Kategorie prodáváných výrobků

Společnost Kategorie	Vlastní podnik	Konkurenti				
		Bestseller	Top Shop	Tele Produkt	iQTV	WS International
Zdraví a krása	x	x	x	x	x	x
Sport	x	x	x	x	x	
Kuchyně	x	x	x	x	x	x
Hračky a zábava	x	x				
Hobby a zahrada	x	x	x	x		x
Auto Moto	x					
Domácnost	x	x	x	x	x	x
Elektronika	x	x				
Bazény	x	x				
Dílna	x					
Obuv	x					
Úklid	x		x	x	x	x
Funkční prádlo	x					
Börner Produkty						x

Zdroj: vlastní zpracování na základě webových stránek firem

Z tabulky 32 je patrné, že náš podnik má bezkonkurenčně nejvíce kategorií v rámci prodeje. Velká výhoda, na základě dříve provedených analýz je, že se naše společnost zabývá prodejem hraček, které má dále jen jedna konkurenční firma. Z analýzy demografického vývoje v tabulce 7 je zřejmé, že se zvyšuje počet narozených dětí a tudíž je dobré cílit se zajímavými produkty na tuto kategorii a kategorii rodičů.

Jako další výhoda by se mohlo uvést zaměření na milovníky aut a motorek. Pouze naše společnost se zabývá prodejem příslušenství k tomuto koníčku.

Podle Adama Rückla „ještě nikdy v historii Češi nevlastnili tolik osobních. 5 060 360 registrovaných automobilů představuje nejvyšší hodnotu v historii a na 1 000 obyvatel ČR spadá téměř 500 automobilů“. (www.autohit.cz)

Na druhé straně je vidět, že dnešní společnost se hodně zajímá o sport a krásu. Ze všech stran se na nás valí reklamy o tom, jak být krásnější, štíhlejší, a proto všechny vybrané firmy, kromě WS international, se zabývají prodejem sportovních pomůcek a všechny firmy se zabývají prodejem produktů zaměřených na zdraví a krásu.

Tabulka 33: Analýza kategorie Sport u naší společnosti

Kategorie Sport			
Fitness	6 cvičebních strojů	2 zeštíhlující pásy	8 pomůcek na cvičení (činky, závaží, balanční podložka, míče)
Obuv	Sportovní obuv	Zeštíhlující obuv	Tenisky
Funkční prádlo	Dámské funkční prádlo (kalhoty, triko s dlouhým rukávem, s krátkým rukávem, tílko)	Pánské funkční prádlo (kalhoty triko s dlouhým a krátkým rukávem)	
Outdoor	Trackingové hole	Reflexní pásy	
Cyklistika	Brašna na kolo	Sportovní batohy	
Trampolíny	5 typů trampolín		

Zdroj: vlastní zpracování

V rámci trendů v technologické oblasti je důležité jich využívat jako nástroje pro lepší služby pro zákazníka ve světě kamenných obchodů. Je velice důležité, aby návštěva prodejen stála zákazníkově za jejich čas a peníze. Mezi současné trendy, podle Daniela Jesenského (www.popai.cz) může patřit například:

- Digitální in-store technologie – jedná se o aplikace, které se aktivují na začátku nákupu a mohou pomoci s navigací čerpání výhod, sdílením a nákupním rozhodováním. Je možné umístit tablety ve speciálních stojanech, které přehrávají demo videa, nabízejí novinky, ukazují recenze produktů nebo

umožňují sdílet zákazníkům zkušenosti a názory v reálném čase, případně umožňují objednat zboží v domácím e-shopu s dodáním na zvolené místo. Využívání tabletů a dotykových obrazovek na P.O.P. médiích v kombinaci s různými aplikacemi se bude zvyšovat jako nástroj k poskytování zážitků při nakupování a posilování loajality

- Vliv sociálních médií na nakupování bude stoupat – je důležité, co doporučují přátelé a známí například na Facebooku či Twitteru. USA se rozmáhá Pinterest, kde se sdílí názory a zkušenosti s nakupováním.
- Využívání potenciálu showroomingu, což znamená, že zákazník si v kamenné prodejně zboží prohlédne, zjistí si o něm informace, rozhodne se ke koupi, kterou ovšem zrealizuje online. Tento trend je potřeba nebrat jako nepříjemnost, ale začít ho využívat ve svůj prospěch. Například poplatky jen „za koukání“.

Tabulka 34: Možnost využití trendů v naší společnosti a u konkurenci

Trendy	Digitální in-store technologie	Vliv sociálních médií	Showrooming
Naše společnost	x	x	x
Bestseller	-	x	-
Top Shop	x	x	x
Tele Produkt	-	x	-
iQTV	-	x	-
WS International	x	x	x

„x“... ano „-“ ... ne

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak je patrné z tabulky 29, společnost má příležitost využít svých kamenných prodejen, které ne všichni konkurenti mají, ve svůj prospěch. Je možné využívat nové technologie nejen proto, aby zákazníci měli snadnější nákup, ale i pro zútulnění prodejny nebo v informovanosti zákazníka.

Závěr:

Trh je charakterizován relativně vysokým počtem podniků, které mají podobnou marketingovou a cenovou strategii a zároveň nabízí velmi podobné produkty. Lze tedy konstatovat, že konkurenční rivalita je mezi společnostmi docela vysoká. Na analýze cvičebního stroje Orbitrek bylo analýzou cen dokázáno, že naše společnost udržuje nízkou cenu tohoto produktu, ale i přesto se najdou firmy, které mají cenu ještě o něco nižší. Na základě počtu prodávaných kategorií produktů se naše firma drží na prvním místě. Žádná z konkurenčních firem nemá takové množství kategorií.

5.2.2 Nově vstupující firmy

Výše vstupních bariér je ovlivněna stupněm konkurence v odvětví. Vysoká vstupní bariéra snižuje pro potenciálního konkurenta přitažlivost.

Vstup nových konkurentů do odvětví záleží převážně na bariérách vstupu, kterými by pro nový podnik mohly být:

- Finanční prostředky
- Distribuční síť

Kapitálová náročnost je poměrně vysoká, a to především z nutnosti velkých skladů, které je potřeba vybudovat, s čímž jsou spojené náklady na nájem popřípadě koupi. Také je velké množství finančních prostředků držených v zásobách, které je potřeba mít v dostatečném množství. Velkou finanční položkou je i vybavení administrativních budov a prodejen, které jsou v tomto konkurenčním prostředí velkou výhodou.

Co se týče *distribuční sítě*, nově vstupující firma by se musela poohlédnout po jiném dodavateli, který by přišel na trh s novými produkty. Je ovšem velice náročné udržet si poté na trhu nízké ceny, kterými by podnik mohl konkurovat již zaběhnutým společnostem, které na trhu jsou.

Tabulka 35: Vstup firem na trh

Společnost	Rok vstupu na trh
Bestseller	1996
WS International	2000
Náš podnik	2003
Top Shop	2009
iQTV	2012
Tele Produkt	2013

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky 35 je patrné, že v průměru každé tři roky na trh vstupovaly nové firmy. Pokud by tento trend pokračoval, v letošním roce, popřípadě v roce 2017 by na trh mohla vstoupit další nová firma.

Jak je patrné z výše uvedených současných konkurentů, trh má již v současné době několik firem, které se zabývají prodejem podobných produktů s podobnou cenou, podobným designem. Nově vstupující firmy by musely nasadit velice nízké ceny, aby současným společnostem mohly konkurovat a to by pro ně nebylo dlouhodobě efektivní. Bylo by zapotřebí zaujmout zákazníky, kteří by si u nich nakupovali, takovými produkty, které by požadovali.

Závěr:

Hrozba vstupu potenciálních konkurentů na trh je poměrně vysoká, jak je patrné z tabulky 35. Nově vstupující firma by musela brát na vědomí, že u zákazníků nemá povědomí, oproti stávající konkurenci. Proto by musela odběratele zaujmout velice atraktivní cenovou nabídkou, nebo je přilákat něčím výjimečným.

5.2.3 Dodavatelé

Naše společnost patří mezi exkluzivní prodejce několika značek. Jedná se například o tyto značky: Fitness King, Profi Tools Garden, Fit Walk, De Gusta, Wellife, Road Star, Tom Martin, Maxxx, Bestway, Romeo, Dětský svět, HomeLife, Stormax, GardenKing, Platinum, ProPet.

Tabulka 36: Rozdělení značek podle zemí

Země Značka	Česká republika	Itálie	Čína
Fitness King	x		
Profi Tools Garden			x
Fit Walk			x
De Gusta	x		
Wellife			x
Road Star			x
Tom Martin	x		
Maxxx			x
Bestway		x	
Dětský svět	x		
HomeLife			x
Stormax			x
GardenKing			x
Platinum			x
ProPet			x

Zdroj: vlastní zpracování

Tyto značky vlastní různí dodavatelé z různých zemí. Převážně tu jsou ale značky z Číny, Itálie a České republiky.

Mezi výrobky od českých dodavatelů patří například hračky Dětský svět, kuchyňské potřeby De Gusta, kam se řadí multifunkční hrnec, konvektomat, strojek na nudle a další. Další značkou je Tom Martin, která se specializuje na sluneční brýle nebo Fitness King, který se specializuje na cvičební stroje do domácností. Jedná se například o trampolíny, leg master, orbitrek, slim shaper a další.

Itálii zastupuje dodavatel Bestway, který se specializuje na nafukovací věci, tzn. Nafukovací postele, bazény a příslušenství k nim, například pískové a kartušové filtrace. Dále veškeré nafukovací příslušenství pro zábavu do bazénu, nafukovací lehátka, míče, dětské kruhy a rukávky.

Čínské značky jsou například Profi Tools Garden, které se zaměřují na veškeré zahradní nářadí, jako je zahradní sekačka s pojezdem, vertikutátor, vrtačka s příklepem, řetězová a elektrická pila. Dále je zde značka Wellife, která zahrnuje detoxikační náplasti, náplasti proti bolesti, vysoušeč vlasů, pedi bruska, epilátor a holicí strojek. Další

značkou je Platinum, pod kterou spadají osobní fitness váhy, elektrický zastříhávač vlasů, digitální tlakoměry, alkohol testery.

Firma však nemusí být závislá pouze na těchto dodavatelích a mohla by se pozhlednout i po jiných, aby měla například větší zastoupení českých či italských dodavatelů. Potenciálními dodavateli by mohli být:

- Intex
- LENA-hračky
- Filson

Tyto společnosti byly vytipované na základě sortimentu, které společnost prodává v rámci produktů, o které mají zákazníci zájem.

Společnost Intex je na trhu více jak 40 let a patří mezi světové lídry v oblasti projektování i výroby vysoce kvalitních a inovativních produktů pro vnitřní i venkovní rekreaci. Cílem firmy je poskytnout spotřebitelům zábavu tím, že kombinuje vynikající kvalitu, špičkový servis a nízké ceny. Intex nabízí především bazény, nafukovací matrace, nafukovací hračky a lodě. Společnost se zavázala k navrhování a výrobě produktů, které splňují přísné bezpečnostní normy. (www.mall.cz)

Společnost LENA-hračky, s.r.o. je zaměřena na výrobu a distribuci hraček. Firma dbá na to, aby nabízela opravdu kvalitní a nezávadné hračky, a proto se při jejich výrobě používají pouze nejkvalitnější materiály a zároveň se průběžně ověřuje jejich kvalita. Díky nově postavené výrobní hale, která využívá moderní technologie výroby, se může pochlubit ekologickým provozem, a nabídnout výrobky, které úspěšně splňují nejnáročnější testy na ověření kvality. (www.lena-hracky.cz)

Filson s.r.o. a Carlson s.r.o. je mutisortimentní dodavatel nonfood produktů, provozních kapalit a autokosmetiky. Snaží se prosazovat na trhu především kvalitou služeb a šíří nabízeného zboží. Společnost se snaží s dostatečným předstihem informovat odběratele o připravovaných novinkách a akcích na podporu prodeje. (www.e-filson.cz)

V následující tabulce je provedeno srovnání stávajících dodavatelů s potenciálními. Z tabulky vyplývá, že volba nových dodavatelů by mohla výrazně posílit konkurenceschopnost na trhu. S potenciálními konkurenty by bylo mnohem rychlejší dodávání zboží, s čímž souvisí, že by se mohly snížit zásoby na skladu a objednávat dle

aktuální potřeby. Nevýhodou je, že potenciální dodavatelé mají vyšší ceny, tudíž by naše společnost ohrozila svou pozici na trhu v rámci cenové strategie.

Tabulka 37: Srovnání stávajícího dodavatele s potenciálními

Faktory pro hodnocení	Stávající dodavatelé	Potenciální dodavatelé		
		Intex	LENA-hračky	Filson
Kvalita produktu	7	9	10	10
Rychlost dodání	3	5	10	10
Bezpečnostní normy	10	10	10	8
Cena	10	8	6	8
Celkem	30	42	36	36

Zdroj: vlastní zpracování

Závěr:

Stávající dodavatelé mají poměrně vysokou možnost určování podmínek při výrobě. Důležitým aspektem pro firmu je nízká cena, proto pokud by dodavatelé zvýšili cenu svých výrobků, bylo by to veliké ohrožení pro náš podnik. Firma by měla zvážit, zda by se nevyplatilo navýšení cen a navázání nových obchodních kontaktů s českými firmami, které by mohly dodávat kvalitnější zboží v optimálnější době dodání.

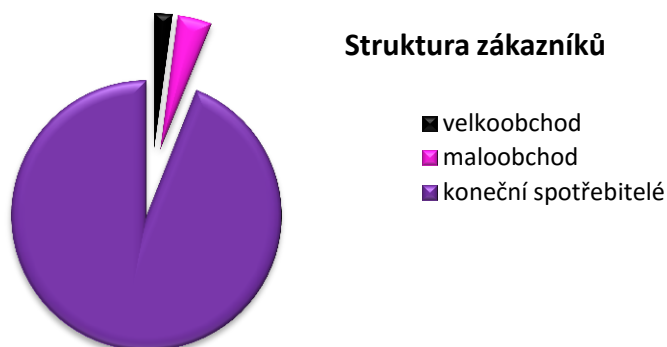
5.2.4 Odběratelé

Ze studie Shopper Engagement Study Czech Republic 2015 je patrné, že mezi hlavní nakupující pro domácnost převažují ženy, a to 71 %, oproti mužům s 29 %. Dále 31 % nakupujících využívá při nákupu seznam, který si předem připraví. Výrazný vliv mají letáky, které pomáhají při plánování koupě konkrétního zboží a také dominují oproti jiným mediotypům a jsou využity ve 34 %. Většího významu začínají nabývat mobilní telefony při nakupování. Dalším trendem je využívání věrnostních karet, které používá 69 % respondentů. (www.simar.cz)

Prioritním odběratelem společnosti jsou koneční spotřebitelé, kteří mají možnost nákupu v kamenných prodejnách, kterých je po ČR 20. Nebo přes elektronický obchod, kdy jim zboží je doručeno buď na prodejnu, kde mají možnost si zboží prohlédnout, a nebo přímo domů na adresu.

V posledních letech společnost začala expandovat do dalších maloobchodních a velkoobchodních sítí, kde své produkty nabízí. Jedná se například o Makro, které zastupuje síť velkoobchodu. Mezi maloobchodní sítě, kam společnost začala dodávat své produkty, jsou například Albert Hypermarket, hypermarket Globus a Tesco.

Graf 13: Struktura zákazníků společnosti



Zdroj: vlastní zpracování

Chování společnosti a hlavních konkurentů si je velice podobné, z toho důvodu mohou zákazníci velmi snadno změnit společnost, kde si požadovaný produkt koupí, aniž by museli vynaložit vyšší náklady.

Snahou zákazníka je koupit zboží s určitou kvalitou a zároveň s co nejnižší cenou. To nám dokazuje analýza příjmů domácností, z které je patrné, že lidé v České republice nemají dostatek prostředků pro nákup drahého zboží. To platí například jak pro mladé rodiny s dětmi, tak pro osoby starší 65+, které pobírají starobní důchod. Společnost se jím tímto snaží vyjít vstříc a udržuje stále nízké ceny.

Mezi nejvíce poptávané zboží patří potřeby do kuchyně, prostředky pro úklid, bazény a příslušenství k nim.

Podle průzkumu GfK Czech, s.r.o. vykazuje trh technického spotřebního zboží pozitivní vývoj s meziročním nárůstem téměř 10 %. Největší tempo růstu je zaznamenáno v sektoru telekomunikací následovaný sektory malých a velkých domácích spotřebičů. Nárůst byl nejvíce zřetelný u odšťavňovačů a zubní hygieny. Pokles zaznamenávají především kávovary a žehličky. (www.simar.cz)

Tabulka 38: Analýza prodeje malých domácích spotřebičů 1-4Q/2015 (v mil. Kč)

Kategorie	1Q/2015	2Q/2015	3Q/2015	4Q/2015	1-4Q/2015	1-4Q2015 / 1-4Q 2014
Malé domácí spotřebiče	1,315	1,145	1,202	2,694	6,355	11,3 %

Zdroj: www.simar.cz

Z tabulky je patrné, že nárůst oproti roku 2014 byl o 11,3 %, což je velice výrazné navýšení.

Dalším trendem je péče o svůj zevnějšek. Z výsledku výzkumu společnosti GfK vyplývá, že ženy se věnují péči o svůj zevnějšek téměř pět hodin týdně, zatímco muži okolo tří hodin. Hlavními důvody jsou takové, že se lidé chtějí cítit dobře a být sami se sebou spokojeni (60 %) a častou motivací je i udělat dobrý dojem na ostatní (44 %) nebo jít dobrým příkladem svým dětem (40 %). (www.simar.cz)

Společnost by mohla rozšířit své působení do dalších maloobchodních prodejen, které nejsou zaměřeny pouze na potravinářské zboží. Jako nové odběratele by mohli oslovit Kaufland, Penny Market či Lidl.

Na základě analýzy provedené společností Incoma GfK, patří Kaufland k předním maloobchodním řetězcům, kde spotřebitelé nakupují. V následující tabulce je vidět, že v roce 2013 v Kauflandu nakupovalo minimálně jednou za měsíc 42 % domácností. V Penny Marketu to bylo 34 % a v Lidlu 21 % domácností. Tyto čísla nejsou zanedbatelná, a proto by naše společnost měla uvažovat o distribuci svých produktů do těchto prodejen.

Tabulka 39: Top 10 obchodních řetězců v ČR v roce 2013

Obchodní řetězec (pořadí podle hlavního nákupního místa)	Počet domácností (v tis.)		Procento domácností	
	Věrné řetězci (utrátí tam největší část svých výdajů)	Nakupují v řetězci aspoň 1x za měsíc	Věrné řetězci (utrátí tam největší část svých výdajů) (v %)	Nakupují v řetězci aspoň 1x za měsíc (v %)
1. Kaufland	882	1825	20	42
2.–3. Penny Market	596	1509	14	34
2.–3. Albert	592	1465	14	33
4. Tesco	522	1452	12	33
5. Lidl	456	1689	10	39
6. Coop	289	934	7	21
7. Globus	254	636	6	15
8. Billa	246	825	6	19
9. Interspar	197	583	5	13
10. Hruška	114	329	3	8

Zdroj: Shopping Monitor 2014, Incoma GfK

Závěr:

Vyjednávací síla odběratelů je vysoká, protože na trhu je velké množství podobných produktů, ze kterých si zákazník může vybírat a není obtížné změnit místo, kde si produkt koupí. Zákazníci využívají různých slevových akcí, které společnost poskytuje. Z analýzy provedené společností Incoma GfK bylo zjištěno, že mezi nejvíce navštěvované obchody a zároveň obchody, ve kterých zákazníci utrátí největší část svých výdajů, patří Kaufland, Penny Market, Albert, Tesco a Lidl.

5.2.5 Substituty

Co se týče substitutů, těch je na trhu velké množství. Všechny vybrané podniky sázejí na nízké ceny, které by mohly přilákat kupující. Ne ovšem všichni spotřebitelé na tohle slyší. Je důležité si uvědomit, že výrobky „za pár korun“ se nemohou vyrovnat kvalitou a provedením výrobkům, které stojí mnohonásobně více. Není proto možné tyto výrobky zaměňovat a porovnávat. Spotřebitelé tak na trhu vidí velké množství dostupných substitutů, ale je pouze na nich, co preferují a kolik chtějí investovat. Pokud

by tedy kupující viděli tento rozdíl, substituty by se hledaly pouze mezi námi vybranými firmami.

Jelikož současným trendem je péče o svůj zevnějšek, substitutem pro naše produkty by mohly být i samotné salony krásy, kde se zabývají pedikúrou, manikúrou či kadeřnictví.

Dalším trendem je nákup malých domácích spotřebičů, mezi které by se daly řadit i kuchyňské roboty, které v sobě obsahují několik samostatných přístrojů. Při nákupu tohoto robota by se snížil počet prodaných kuchyňských pomocníků.

Jak již bylo uvedeno, mezi vybranými firmami je dobré zaměřovat se více na hračky, popřípadě by bylo dobré zaměřit se na seniory, kterých také přibývá a žádná z uvedených firem se na tuto kategorii zatím nezaměřila. Co se týče naší společnosti, tento fakt ji neunikl a snaží se aktualizovat svou nabídku o produkty, které by mohly pomáhat právě seniorům. Jedná se o různé pomocníky na chůzi, na vstávání, klekátka, židličky do vany a podobně. U těchto výrobků je možné nasadit vyšší cenu, protože nejsou žádné blízké substituty, které by naši firmu ohrožovaly.

Závěr:

Hrozba substitučních firem je velice vysoká. Lidé mohou například velice snadno nahradit nákup Orbitreku během v přírodě, nebo jízdou na kole. Další hrozbou substituce jsou nabízené služby. Lidé si mohou jít zacvičit do fitness center či mohou navštívit proceduru pro zkrášlení těla.

5.3 Analýza trhu - odvětví

Pro všechny podnikatele je velice těžké najít ten správný směr, kterým se vydat v rámci svého podnikání. Je důležité si uvědomit, co lidé chtějí, co kupují a kolik jsou ochotni investovat. Proto je zapotřebí neustále sledovat trendy, které spotřebitelé vykazují. Sledování trendů není snadnou záležitostí už jen proto, že se velice rychle vyvíjí a mění, a co bylo pravdou před půl rokem, nyní může být zastaralé. V rámci toho je velice důležité přemýšlet dopředu, aby společnost tyto trendy předběhla a mohla být včas připravena na kupující.

Na základě již provedené analýzy podle Evy Veisové (www.ipsos.cz) rok 2015 a jeho blízkou budoucnost ovlivňovaly převážně tyto trendy:

- **1 Immersive branding** (opatření značkou) – značka se stává součástí života a je tak samozřejmá, že se nad tím nikdo nepozastaví
- **2 Benefit brands** (značka s výhodou) – spotřebitelé si rádi kupují produkty, jejichž nákupem pomáhají. Sice tím nezmění svět, ale přispějí k tomu, aby se nezhoršovaly sociální problémy a životní prostředí
- **3 Domestic style** (domácí styl) – relaxační prostředí, kde je cítit příjemná domácí atmosféra při nákupu
- **4 Sampletising** (vzorky) – lidé rádi ochutnají a vyzkoušejí produkt před jeho nákupem
- **5 Gamble economics** (ekonomika hazardu) – i s malými finančními prostředky je možné začít podnikání i díky dostupným technologiím – např. 3D tiskárny
- **6 Routine rental** (pronájem) – některé věci si již dnes nepotřebujeme koupit, protože jejich zapůjčení je praktičtější a levnější
- **7 Chemical revolt** (chemická vzpoura) – spotřebitelé nechtějí používat chemické ingredience, proto si dělají vlastní jídlo bez instantních pomocníků
- **8 Expanded luxury** (rozšíření luxusu) – luxusní značky spoluvytváří luxusní doplňkové služby, protože spotřebitel chce být obklopeni luxusem i tam, kde to dříve možné nebylo

Naše společnost se snaží jít stále s dobou a využívat veškeré dostupné informace k tomu, aby mohla splnit zákaznicko přání efektivně a včas.

První trend – značka se stává součástí života – společnost dobře aplikuje na tele-shoppingu. Každý, když se řekne tento pojem, si dokáže vybavit určitě nějaký spot či konkrétní produkt, který viděl, i přesto, že mnoho lidí tuto část vysílání nesleduje. Když pak daný produkt uvidí v kamenné prodejně či na e-shopu, ihned si dokáže spojit, kde to viděl.

Druhý trend společnost využívá v tom, že svým zákazníkům nabízí možnost vrácení zboží, které již spotřebitel nechce užívat a podnik ho efektivně zlikviduje. Samozřejmostí je třídění odpadu, které společnost dělá.

Třetí trend by společnost mohla využít v rámci konkurenčního boje. Z uvedených firem mají pouze 3 ze 6 kamennou prodejnu. Pokud by při nákupu byla

nabídnuta například káva, či čaj, určitě by to zákazníci uvítali a hned by se v prodejně cítili lépe, protože by věděli, že se o ně podnik opravdu zajímá a váží si jejich nákupů.

Konkurenční výhodou by také mohlo být vyčlenit určité produkty, které by bylo možné si pouze půjčit. Mohlo by se jednat o velké výrobky pro zahradní účely, jako například vertikutátor, sněhová fréza či štípačka dříví. Spotřebitelé by si tak mohli tyto produkty vypůjčit pouze v době, kdy by potřebovali a po jejich využití by je mohli vrátit.

V poslední době je důležitý i samotný design produktů, proto je potřeba, aby vypadal luxusně a zákazník si ho oblíbil již na první pohled.

Závěr

Na základě analýzy trhu, kterou provedla agentura Ipsos je patrné, že je zapotřebí snažit se využívat trendy, které spotřebitelé v současné době mají. Díky tomu se dají snáze uspokojovat přání a potřeby zákazníka.

5.4 Analýza vnitřního prostředí

V předcházejících kapitolách bylo analyzováno vnějšího prostředí, která zahrnovala PEST analýzu a dále analýzu okolí firmy. Tato kapitola začíná analyzovat vnitřní prostředí firmy, tedy samotný podnik.

5.4.1 Analýza prodeje

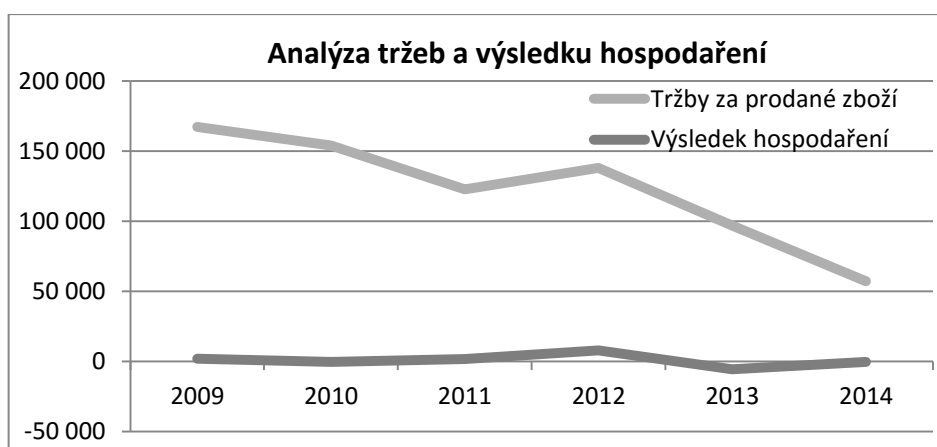
Na základě analýzy tržeb za prodej zboží v následující tabulce 40 lze říci, že objem tržeb dlouhodobě klesá, ovšem výsledek hospodaření za účetní období se mění, v posledním roce výrazně stoupl.

Tabulka 40: Tržby za prodané zboží a výsledek hospodaření za účetní období v letech 2009 – 2014 v tis. Kč

Ukazatel \ Rok	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Tržby za prodané zboží	167 298	154 114	122 764	138 012	96 902	57 127
Náklady vynaložené na prodané zboží	50 545	42 963	37 882	40 842	28 103	18 433
Výsledek hospodaření za účetní období	2 068	-265	1 843	7 960	-5 517	-234

Zdroj: vlastní zpracování na základě informací od společnosti

Graf 14: Analýza tržeb za prodané zboží a výsledku hospodaření za účetní období v letech 2009 – 2014 v tis. Kč



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu je patrné, že výrazný skok v tržbách nastal v roce 2012 a od této doby tržby znovu stále klesají. Oproti tomu výsledek hospodaření stále výrazně mění svou hodnotu, střídají je kladné a záporné hodnoty. Pokud by v roce 2015 pokračovalo zvýšení hospodářského výsledku, dalo by se očekávat, že v loňském roce byl výsledek hospodaření kladný.

Společnost by si měla důkladně zanalyzovat své tržby v rámci konkrétních oblastí a druhů produktů, které prodává. Tím by zjistila, jaké produkty pro ni představují zisk a jaké ztrátu.

Závěr:

Tržby za rok 2014 výrazně poklesly, proto by bylo potřeba zavést na trh nějakou novinku, kterou by zákazníci ocenili. Společnost by se proto měla zajímat o to, co je důsledkem snižování tržeb. Analýza by mohla odhalit zajímavé příčiny, které pokud by

se odstranily, mohly by tržby společnosti výrazně stoupat. V rámci trendů spotřebitelů na základě analýzy společnosti Simar se zvyšuje poptávka po malých domácích spotřebičích či po prostředcích pečující o naše tělo a pleť.

5.4.1 Lidské zdroje

Společnost je založena na tzv. funkcionální organizační struktuře, jejímž základem je takové uspořádání, kdy zaměstnanci jednotlivých středisek mají své nadřízené, kteří odpovídají za určité oddělení. Tato střediska má dále na starosti jeden vedoucí, majitel firmy.

Tabulka 41: Analýza počtu zaměstnanců

Středisko	Počet zaměstnanců	Počet vedoucích pracovníků
Účetní	3	1
Import	3	1
Propagace + image	4	
Servis	9	1
Reklamace	4	
Sklad	7	
Balírna	4	
Expedice	5	
Recepce	1	1
IT	3	1
Prodejny	65	3
Call centrum	6	1
Celkem zaměstnanců	123	

Zdroj: vlastní zpracování

Většina zaměstnanců má střední vzdělání s maturitou, a to 78 %, vysokoškolské vzdělání má 11,4 % zaměstnanců a 10,6 % má vzdělání střední bez maturity.

Vysokoškolsky vzdělaní jsou všichni manažeři a IT pracovníci a dva lidé z oblasti propagace. Vzdělání bez maturity mají z větší části zaměstnanci působící ve skladu, na servisu a reklamacích.

Tabulka 42: Analýza vzdělání zaměstnanců v naší společnosti

Vzdělání	Počet osob
Vysokoškolské	14
Střední s maturitou	96
Střední bez maturity	13

Zdroj: vlastní zpracování

Společnost dbá na to, aby ve svých řadách měla odborníky, a proto jsou zabezpečována školení, na které své zaměstnance posílá. Většinu školení absolvují zaměstnanci ihned po zkušební době a následně jsou školeni vedoucí jednotlivých oddělení, kteří si své podřízené zaškolí sami.

Je důležité, aby zaměstnanci věděli, jak funguje vnější prostředí firmy, ale také je velice důležité, aby jednotlivá oddělení spolupracovala mezi sebou a věděla, jak jiná oddělení fungují a na základě toho jim dávala své požadavky. Proto společnost seznamuje zaměstnance, například prodavače, s ostatními odděleními.

Tabulka 43: Analýza zaměstnanců podle pohlaví

Pohlaví	Počet
Muži	34
Ženy	89

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky je zřejmé, že většinu zaměstnanců tvoří ženy, a to v počtu 89. Pokud bychom propojili analýzu vzdělání a pohlaví zaměstnanců, tak převážná většina vysokoškolsky vzdělaných, jsou muži, a to 11 mužů proti 3 ženám.

5.4.2 Technologické zdroje

Firma musí mít své sídlo, dále je potřeba mít skladové prostory a prostory pro přezkušování a schvalování nových vzorků. Také je potřeba mít prostory, ve kterých bude své zboží prodávat.

Společnost využívá zákaznického distribučního kanálu, kdy zboží jde od výrobce k maloobchodníkovi, tedy samotné společnosti a ta ho prodává svým zákazníkům. Dále začala využívat kanál, kde zboží jde od výrobce k maloobchodníkovi a ten ho prodá prostředníkovi, který se stane vlastníkem zboží a po určité době ho prodává.

Společnost sídlí v Českých Budějovicích, kde má také najaté prostory k jejímu působení. Nachází se zde samotné sídlo manažerů firmy a většina oddělení, jako například recepce, účtárna, import, IT nebo call centrum. Nachází se zde také pomocný sklad. Dále má pronajaté prostory oddělené od prvních, kde se nachází reklamační a servisní středisko a také je zde hlavní sklad, ze kterého se vyskladňují produkty dle objednávek, s čímž souvisí i středisko balírna a expedice. Jedná se o halový sklad mechanizovaný, kde se se zbožím manipuluje převážně pomocí vysokozdvížných vozíků. Dle průtoku zboží se jedná o hlavový sklad, kde příjem i vyskladnění zboží probíhá na jednom místě a dochází tak ke křížení zboží.

Ve skladu je zboží rozděleno pomocí čárových kódů, které usnadňují orientaci pracovníkům, a dává uskladnění zboží určitý řád.

Každý den se ze skladu vyváží zboží dle objednávek jednotlivých prodejen a prodejců. Při příjmu i při vyskladnění pomáhají pracovníkům skladovací systémy využívající softwaru, na základě kterého mohou na všech odděleních zjistit aktuální stav zboží.

Společnost má ještě další dva sklady mimo České Budějovice, ve kterých uchovává sezonní zboží, či zboží nadměrné velikosti, jako například bazény a pískové filtrace, nebo veškeré cvičební stroje.

Rozvozy do jednotlivých prodejen jsou zabezpečovány vlastní dopravou podniku. Obchody jsou zaváženy většinou 2x týdně s tím, že každý den se zaváží jiná oblast republiky. Aby doprava byla pro podnik co nejefektivnější, a při zpáteční cestě se nejelo s prázdným autem, nakládá se reklamované zboží, které je sváženo na servisní oddělení v Českých Budějovicích.

K dopravě je využíváno jednoho kamionu, kterým se zaváží především větší prodejny nebo prodejci, kteří mají většinou větší objednávku zboží na delší časové období. Dále podnik vlastní čtyři dodávkové automobily, kterými se zaváží všechny prodejny po celé České republice.

Společnost má také pronajaté prostory pro jednotlivé prodejny, kterých je celkem 20 po celé republice. Podnik se snaží nacházet pro kamenné obchody taková místa, aby byla kolem dostatečná koncentrace lidí. Většinou tedy prodejny můžeme najít v obchodních centrech, a nebo v blízkosti centra města. Do odlehlých částí města by se lidé málo kdy vydali kvůli využití svého volného času, a proto společnost zvolila tyto

lokality. Většinou se vydají právě do obchodních center, kde také mohou trávit čas, než jim pojede autobus. Prodejny jsou samoobslužné, kde si zákazník sám vybere z vystaveného zboží, které si může před jeho koupí vyzkoušet a zaplatí na pokladně.

Nevýhodou umístění prodejen je možnost parkování, které není příliš příznivé. Například v Českých Budějovicích má společnost prodejnu v blízkosti náměstí, kde není snadné najít volné parkovací místo.

Tabulka 44: Počet pronajatých budov

Počty budov	Sídlo společnosti	Pomocné budovy	Sklady	Kamenné obchody
Počet pronajatých prostor	1	1	4	20
Celkem	26			

Zdroj: vlastní zpracování

V případě nákupu zboží přes internet společnost garantuje expedici zboží do 24 hodin a nabízí několik možností, jak uhradit objednané zboží. Je možné si vybrat mezi dobírkou, online platební kartou (systém GoPay), online převod na účet (podporují banky Česká spořitelna, ČSOB, KB, mBank, Raiffeisen Bank, Ere, Fio), bankovní převod na účet, platba hotově nebo kartou při převzetí na prodejně (společnost akceptuje karty platebních asociací MasterCard, Eurocard MasterCard, Maestro, Visa, Visa Electron) a jako poslední platba na splátky Cetelem.

5.4.3 Finanční zdroje

Finanční zdroje představují finanční prostředky společnosti a jsou z ekonomického hlediska součástí aktiv, konkrétně majetku. Finanční zdroje jsou členěny následovně:

- Peněžní prostředky podniku, což představuje veškerou hotovost za prodané zboží a dále vklady u peněžních ústavů.
- Podnikový kapitál, který představuje souhrn veškerých peněz vložených do celkového majetku společnosti, což představuje součet vlastního a cizího kapitálu. Základním kapitálem společnosti bylo 200 000 Kč, který byl splacen společníkem podniku.

- Další finanční zdroje, které tvoří peněžní prostředky, neboli se jedná o tok peněz v podniku během určitého období. Jedná se o příjmy, které společnost získává z prodeje zboží maloobchodním a velkoobchodním způsobem a dále z realitní činnosti.

Společnost používá tvorbu cen přírážkou k nákladům, jedná se tedy o nákladově orientovanou metodu. Marketingové oddělení, které vytváří ceny, musí sledovat aktuální situaci na trhu a samozřejmě konkurenci, na základě které dále odvíjí konečné ceny. Využívá tedy i metodu stanovení ceny na základě běžných cen, kterou pouze kontroluje pozici své ceny na trhu. Základ ceny tvoří finanční částka, za kterou byl produkt nakoupen a dále k ní jsou přičteny náklady na dopravu, skladování a režijní náklady.

Jak již bylo patrné z tabulky 40, tržby za prodané zboží postupně klesají. Může to být důsledek velké konkurence, která se na trhu nachází. V roce 2014 byly tržby nižší o 31 % oproti předcházejícímu roku.

Co se týče účtování podniku, společnost si vede účetnictví. Takto vedené účetnictví mohou vést fyzické i právnické osoby a to buď dobrovolně, a nebo v případě, že v minulém účetním období překročily výši obratu 25 milionů korun. Společnosti povinné vést toto účetnictví jsou i ty, které jsou zapsané v obchodním rejstříku.

Společnost je plátcem daně z přidané hodnoty, což znamená, že společnost je aktivní právnická osoba, která podniká v tuzemsku a zároveň její obrat přesáhl za 12 kalendářních měsíců částku 1 milion Kč.

Tabulka 45: Vývoj obratu zásob a doby obratu zásob v letech 2009 - 2014

Rok	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Ukazatel						
Tržby za prodané zboží	167 298	154 114	122 764	138 012	96 902	57 127
Zásoby	14 468	17 908	14 285	14 975	18 455	19 352
Obrat zásob (tržby/zásoby)	11,56	8,61	8,59	9,21	5,25	2,95
Doba obratu zásob (zásoby/tržby/365) ve dnech	31,57	42,41	42,47	39,60	69,51	123,65

Zdroj: vlastní zpracování na základě informací od společnosti

Na základě tabulky vidíme, jak se vyvíjela doba obratu zásob a obrat zásob. Obrat zásob nám říká, kolikrát během roku je každá položka zásob přeměněna v hotovost, neboli prodána a znovu uskladněna. Doba obratu zásob udává, za jakou průměrnou do-

bu společnost prodá své zásoby. Je tedy patrné, že doba obratu zásob se každým rokem zvyšuje, výjimkou byl pouze rok 2012, kdy se doba obratu zásob snížila a naopak obrat zásob se zvýšil. Jinak tendence ukazatelů se snižuje (obrat zásob) /zvyšuje (doba obratu zásob).

6 Výstup analýz a identifikace příležitostí – SWOT analýza

Analýza SWOT nám vychází z předchozích provedených analýz, rozdělených na vnitřní a vnější analýzy. Na základě této analýzy můžeme zjistit silné a slabé stránky společnosti, která nám budou vycházet z vnitřních analýz a zároveň zjistíme příležitosti a ohrožení firmy, které vycházejí z vnějšího prostředí, tedy z vnějších analýz.

Ačkoliv cílem práce je určení příležitostí pro firmu, je nezbytné v této souvislosti určit také její ohrožení, silné a slabé stránky.

6.1 Příležitosti a ohrožení firmy

Příležitosti a ohrožení pro firmu se nacházejí ve vnějším prostředí firmy, tudíž zdrojem jejich identifikace bylo provedení STEP analýzy a Porterův model pěti konkurenčních sil v odvětví.

Celkem bylo vybráno 16 faktorů, které by pro naši společnost mohly znamenat příležitost či ohrožení na trhu. Pro analýzu příležitosti bylo velice důležité si uvědomit, jaká je pravděpodobnost úspěchu s případnou příležitostí a jak moc přitažlivá tato příležitost je pro naši společnost. V případě, že by byla vysoká míra přitažlivosti a minimální pravděpodobnost úspěchu, nejednalo by se o příležitosti, které daná společnost může využít a realizovat.

Vytipované faktory pro určení příležitostí byly hodnoceny na základě dvou kritérií, a to *pravděpodobnosti úspěchu a míry přitažlivosti*.

Faktory, které byly vytipovány jako příležitosti pro firmu, byly zhodnoceny v tabulce 46 a následně byla sestavena matice příležitostí na obrázku 17.

Stupnice hodnocení míry přitažlivosti je vysoká, průměrná a nízká. Stupnice pro hodnocení pravděpodobnosti úspěchu je pětistupňová:

- 1 = pravděpodobnost úspěchu velmi vysoká
- 2 = pravděpodobnost úspěchu vysoká
- 3 = pravděpodobnost úspěchu průměrná
- 4 = pravděpodobnost úspěchu nízká
- 5 = pravděpodobnost úspěchu velmi nízká

Tabulka 46: Hodnocení faktorů pro stanovení příležitostí pro firmu

Hodnocené faktory	Pravděpodobnost úspěchu					Míra přitažlivosti		
	1	2	3	4	5	vysoká	průměr	nízká
Zvyšování počtu osob 65+	x					x		
Zvyšování úhrnné plodnosti		x				x		
Nabídka občerstvení (káva, čaj)	x					x		
Možnost zapůjčení zboží	x						x	
Růst počtu připojení k internetu				x			x	
Růst kurzu CZK/USD					x			x
Vstup nových konkurentů na trh					x			x
Růst vyjednávací síly zákazníků					x			x
Růst rivality mezi konkurenty					x			x
Růst vyjednávací síly dodavatelů			x				x	
Ohrožení substituty					x			x
Využití digitálního in-store			x				x	
Showrooming			x					x
Možnost přizpůsobení výroby		x				x		
Zvýšení zadluženosti domácností					x			x
Rozšíření o nové dodavatele		x					x	

Zdroj: vlastní zpracování

V matici příležitostí jsou v *levém horním kvadrantu* vyobrazeny faktory, u kterých je pravděpodobnost úspěchu 1,2 a přitažlivost je vysoká nebo průměrná. Do *pravého horního kvadrantu* jsou zařazeny faktory s pravděpodobností úspěchu 3,4,5 a přitažlivostí vysokou nebo průměrnou.

V *levém dolním poli* jsou faktory, jejich pravděpodobnost úspěchu je 1,2 a míra přitažlivosti je nízká. Do *pravého dolního kvadrantu* jsou zařazeny faktory s pravděpodobností úspěchu 3,4,5 a nízkou přitažlivostí.

Obrázek 17: Matice příležitostí firmy

		Pravděpodobnost úspěchu	
		vysoká ←	→ nízká
Přitažlivost	vysoká ↑	<ul style="list-style-type: none"> • zvyšování počtu osob 65+ • Zvyšování úhrnné plodnosti • Nabídka občerstvení • Možnost zapůjčení zboží • Možnost přizpůsobení výroby • Rozšíření o nové dodavatele 	<ul style="list-style-type: none"> • Růst počtu připojení k internetu • Růst vyjednávací síly dodavatelů • Využití digitálního in-store
	nízká ↓		<ul style="list-style-type: none"> • Růst kurzu CZK/USD • Vstup nových konkurentů na trh • Růst vyjednávací síly zákazník • Růst rivality mezi konkurenty • Ohrožení substituty • Showrooming • Zvýšení zadluženosti domácností

Zdroj: vlastní zpracování

V *levém horním kvadrantu* jsou zahrnuty faktory, které jsou pro společnost příležitostí, na základě kterých by podnik mohl posílit svou pozici na trhu. V *pravém horním kvadrantu* jsou obsažené lákavé příležitostí, u kterých je však pravděpodobnost úspěchu velmi nízká.

Mezi příležitosti společnosti patří:

- Zvyšování počtu osob 65+
- Zvyšování úhrnné plodnosti
- Nabídka občerstvení
- Možnost zapůjčení zboží
- Možnost přizpůsobení výroby

Podobně jako vyhodnocení faktorů, které by mohly být příležitostmi pro společnost, tak i pro vyhodnocení faktorů, které by mohly představovat ohrožení na trhu pro podnik, bylo provedeno na základě dvou kritérií, a to *pravděpodobnosti výskytu a závažnosti daného faktoru*.

Stupnice hodnocení míry závažnosti ohrožení je vysoká, průměrná a nízká. Stupnice pro hodnocení pravděpodobnosti výskytu je pětistupňová:

- 1 = pravděpodobnost výskytu velmi vysoká
- 2 = pravděpodobnost výskytu vysoká
- 3 = pravděpodobnost výskytu průměrná
- 4 = pravděpodobnost výskytu nízká
- 5 = pravděpodobnost výskytu velmi nízká

Tabulka 47: Hodnocení faktorů pro stanovení ohrožení pro firmu

Hodnocené faktory	Pravděpodobnost výskytu					Míra závažnosti ohrožení		
	1	2	3	4	5	vysoká	průměr	nízká
Zvyšování počtu osob 65+	x							x
Zvyšování úhrnné plodnosti	x							x
Nabídka občerstvení (káva, čaj)		x						x
Možnost zapůjčení zboží		x						x
Růst počtu přípojení k internetu	x						x	
Růst kurzu CZK/USD	x					x		
Vstup nových konkurentů na trh	x					x		
Růst vyjednávací síly zákazníků		x				x		
Růst rivality mezi konkurenty			x				x	
Růst vyjednávací síly dodavatelů			x				x	
Ohrožení substituty		x				x		
Využití digitálního in-store				x				x
Showrooming				x				x
Možnost přizpůsobení výroby		x						x
Zvýšení zadluženosti domácností	x					x		
Rozšíření o nové dodavatele				x				x

Zdroj: vlastní zpracování

Faktory jsou hodnoceny v tabulce 47 a následně je sestavena matice ohrožení, viz obrázek 18.

V *levém horním kvadrantu* matice jsou zařazeny faktory, jejich pravděpodobnost výskytu je 1,2 a závažnost je vysoká nebo průměrná. Do *pravého horního pole* jsou zahrnuty faktory s pravděpodobností 3,4,5 a závažností vysokou nebo průměrnou.

V *levém dolním kvadrantu* jsou faktory, jejichž pravděpodobnost výskytu je 1,2 a míra závažnosti je nízká. Do *pravého dolního pole* jsou zahrnuty faktory s pravděpodobností výskytu 3,4,5 a nízkou závažností.

Obrázek 18: Matice ohrožení společnosti

		Pravděpodobnost výskytu	
		vysoká ←	→ nízká
Přitažlivost	vysoká ↑	<ul style="list-style-type: none"> • Růst počtu připojení k internetu • Růst kurzu CZK/USD • Vstup nových konkurentů na trh • Růst vyjednávací síly zákazníků • Zvýšení zadluženosti domácností 	<ul style="list-style-type: none"> • Růst rivality mezi konkurenty • Růst vyjednávací síly dodavatelů
	nízká ↓	<ul style="list-style-type: none"> • Zvyšování počtu osob 65+ • Nabídka občerstvení • Možnost zapůjčení zboží • Možnost přizpůsobení výroby 	<ul style="list-style-type: none"> • Využití digitálního in-store • Showrooming • Rozšíření o nové dodavatele

Zdroj: vlastní zpracování

V matici ohrožení mezi největší hrozby pro společnost představují faktory v *levém horním kvadrantu* a zároveň je zde vysoká pravděpodobnost, že nastanou. V *pravém horním kvadrantu* jsou uvedena ohrožení, které ačkoliv mají nízkou míru pravděpodobnosti výskytu, tak pokud by nastaly, mohly by mít na podnik velký dopad. V *pravém dolním poli* nejsou významná ohrožení.

Ohroženími pro podnik, včetně kamenných prodejen, jsou:

- Růst počtu připojení k internetu
- Růst kurzu CZK/USD
- Vstup nových konkurentů na trh
- Růst vyjednávací síly zákazníků
- Zvýšení zadluženosti domácností

8.2 Silné a slabé stránky

Aby mohly být určeny faktory, které by mohly být silnými či slabými stránkami společnosti, bylo využito analýzy prodejů, lidských zdrojů, technologických a finančních zdrojů. Tyto faktory byly poté zhodnoceny na základě dvou kritérií, a to *výkonnosti a závažnosti daného faktoru*.

Stupnice závažnosti ohrožení je vysoká, průměrná a nízká. Stupnice pro hodnocení výkonnosti je pětistupňová:

- 1 = velmi dobrá výkonnost
- 2 = dobrá výkonnost
- 3 = průměrná výkonnost neovlivňující podnik
- 4 = špatná výkonnost
- 5 = velmi špatná výkonnost

Tabulka 48: Hodnocení faktorů pro stanovení silných a slabých stránek podniku

Hodnocené faktory	Výkonnost faktoru					Míra závažnosti		
	1	2	3	4	5	vysoká	průměr	nízká
Kvalita produktu			x				x	
Cena	x					x		
Rychlost dodání	x					x		
Tržby				x		x		
Kamenné prodejny	x					x		
Možnost rezervace zboží		x				x		
Prodej náhradních dílů		x				x		
Podpora prodeje			x				x	
Možnost nákupu na splátky	x				x			x
Image podniku				x			x	
Široký sortiment zboží		x					x	
Nízká přidaná hodnota zboží					x	x		
Sezónní výkyvy					x		x	

Zdroj: vlastní zpracování

Jednotlivé faktory jsou hodnoceny v tabulce 48 a následně je sestavena matice závažnosti / výkonnosti, která je na obrázku 19.

V *levém horním poli* matice jsou zahrnuty faktory, jejichž výkonnost je 4,5 a závažnost je vysoká nebo průměrná. Do *pravého horního kvadrantu* jsou zařazeny faktory s výkonností 1,2 a závažností vysokou nebo průměrnou.

V *levém dolním kvadrantu* jsou faktory, jejichž výkonnost je 4,5 a závažnost je nízká. Do *pravého dolního pole* jsou zahrnuty faktory s výkonností 1,2 a nízkou závažností.

Obrázek 19: Matice závažnosti / výkonnosti společnosti

		Pravděpodobnost výskytu	
		vysoká	nízká
Přitažlivost	vysoká	<ul style="list-style-type: none"> • Tržby • Image podniku • Nízká přidaná hodnota zboží • Sezónní výkyvy 	<ul style="list-style-type: none"> • Cena • Rychlost dodání • Kamenné prodejny • Možnost rezervace zboží • Prodej náhradních dílů • Široký sortiment zboží
	nízká	<ul style="list-style-type: none"> • Možnost nákupu na splátky 	

Zdroj: vlastní zpracování

Faktory v *levém horním kvadrantu* představují pro podnik důležité skutečnosti, na kterých je potřeba zapracovat a snažit se je vylepšit. Jedná se o *slabé stránky* firmy. *Pravý horní kvadrant* obsahuje nejdůležitější faktory, na které je důležité se soustředit a podporovat je. Jedná se o *silné stránky* podniku.

Mezi silné stránky podniku patří:

- Cena
- Rychlost dodání
- Kamenné prodejny
- Možnost rezervace zboží
- Prodej náhradních dílů
- Široký sortiment

Mezi slabé stránky podniku patří:

- Tržby
- Image
- Nízká přidaná hodnota zboží
- Sezónní výkyvy

8.3 Shrnutí výsledků SWOT analýzy

Na závěr bylo provedeno shrnutí výsledků SWOT analýzy. Na obrázku 20 tedy můžeme vidět silné a slabé stránky společnosti a následně příležitosti a ohrožení, které podnik má.

Obrázek 20: Matice SWOT analýzy společnosti

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">• Cena• Rychlost dodání• Kamenné prodejny• Možnost rezervace zboží• Prodej náhradních dílů• Široký sortiment	<ul style="list-style-type: none">• Tržby• Image• Nízká přidaná hodnota zboží• Sezónní výkyvy
Příležitosti	Ohrožení
<ul style="list-style-type: none">• Zvyšování počtu osob 65+• Zvyšování úhrnné plodnosti• Nabídka občerstvení• Možnost zapůjčení zboží• Možnost přizpůsobení výroby	<ul style="list-style-type: none">• Růst počtu připojení k internetu• Růst kurzu CZK/USD• Vstup nových konkurentů na trh• Růst vyjednávací síly zákazníků• Zvýšení zadluženosti domácností

Zdroj: vlastní zpracování

Komentáře k jednotlivým silným a slabým stránkám, příležitostem a ohrožením jsou provedena na následujících stránkách.

Silné stránky

Důležitým prvkem společnosti je *cenová strategie*, která se snaží prolomit na trhu s co nejnižšími cenami. To patří k silným stránkám společnosti, protože za přijatelné ceny se zde dají nakoupit kvalitní produkty.

Další výhodou je *rychlost dodání*. Společnost garantuje dodání do 24 hodin od objednání, což je schopno splnit pouze 3 z 5 konkurenčních firem. Mnoho lidí v současné době objednává například dárky, ať už na Vánoce či k narozeninám, na poslední chvíli a rychlá garance dodání zboží zvyšuje přitažlivost firmy.

Mezi další velmi významnou silnou stránku patří *existence kamenných prodejen*, kterých je po celé republice 20. Z předchozí analýzy bylo zjištěno, že pouze 3 ze šesti analyzovaných podniků mají obchody, kde si lidé mohou zboží prohlédnout, vyzkoušet a zdarma vyzvednou po objednávce z e-shopu. S tím souvisí i umístění prodejen, které je ve velmi výhodných lokalitách. Všechny prodejny jsou v blízkosti centra měst nebo v obchodních domech, kde je vysoká koncentrace lidí.

Možnost rezervace zboží je v dnešní době určitě velkou výhodou. Pokud vidíme, že počet dostupných kusů zboží je nízký, rezervace zboží nám zajistí, že až budeme mít cestu na prodejnu, nestane se tato cesta zbytečnou. Lidé v dnešní době rádi ušetří čas a tento faktor jim dozajista pomůže.

To samé platí o možnosti *nákupu náhradních dílů*. Pokud je člověk spokojený s výrobkem, který si kdysi koupil a měl by ho vyhodit pouze proto, že se mu poškodila jedna součástka, byla by to škoda. Proto společnost poskytuje možnost nákupu náhradních dílů na produkty zakoupených u dané společnosti.

Významným prvkem společnosti je *široký sortiment zboží*, který je hlavní výhodou oproti konkurenci. Většina z vybraných konkurenčních podniků se zaměřuje na minimální okruh kategorií. Naše společnost se snaží zaujmout jak mladou, tak starší populaci České republiky.

Slabé stránky

Slabou stránku podniku bych viděla hlavně v *nízké přidané hodnotě zboží*. V rámci co nejnižší cenové strategie se přidaná hodnota udržuje na velice nízké úrovni, s čímž nadále souvisí i zhoršená finanční situace, což se promítá do *poklesu tržeb*. Tuto

strategii nastavují hlavně konkurenční firmy, které ceny drží také na nízké úrovni a naše společnost si nemůže dovolit cenu příliš zvyšovat.

Na finanční situaci se podílí i *sezónní výkyvy*, kdy vysoká prodejnost je převážně ve dvou etapách. Předvánoční prodej je na prvním místě, v tomto období společnost musí dobře předvídat a zásobit své sklady zbožím, o které mají lidé zájem. Dalším silným obdobím je před létem, kdy se mnoho lidí připravuje na letní sezónu a pořizují si bazény a veškeré příslušenství k nim. Ve zbylých částech roku je prodejnost výrazně nižší.

Co se týče *image* společnosti, lidé většinou rádi šíří pouze špatnou reklamu, která se na image podílí velice nepříjemně. Proto je zapotřebí tuto slabou stránku posilovat a zdůrazňovat silné stránky, které společnost má.

Příležitosti

Populace stárne, tzn. zvyšuje se počet osob starších 65+ a je potřeba tento fakt využít. Proto je vhodnou příležitostí zjišťovat potřeby tohoto segmentu a prodávat produkty, které budou snadné na obsluhu, dokáží ulehčit a urychlit práci, a nebo takové produkty, které mohou pomoci starším lidem vstávat či se zvedat. Na základě informací, které byly získány pohovorem s několika zákazníky bylo zjištěno, že by o tyto produkty měli zájem. Z analýzy průměrné výše měsíčního důchodu je patrné, že osoby v této věkové kategorii nedisponují velkým množstvím finančních prostředků, proto je vhodné se zaměřit na tento segment.

Silná stránka je i v zaměření svého sortimentu na *děti*. Bylo zjištěno, že úhrnná plodnost se zvyšuje a v roce 2014 dosáhla 1,53 dítěte na ženu. Je dobré se na tento segment zaměřovat i nadále a snažit se zaujmout rodiče a hlavně děti novými nápady, například prodej chytrých hraček. Společnost by mohla zařadit do prodeje hračky, které by dětem sloužily nejen ke hraní, ale mohly by se zároveň učit. Příležitostí by mohlo být využití mluvících hraček k učení se cizím jazykům. Když medvídek může ovládat češtinu, proč by nemohl i angličtinu?

Jak bylo zmíněno v kapitole 5.3 Analýza trhu, současným trendem je, aby se lidé v prodejnách cítili dobře. Proto je obrovskou příležitostí kupující při nákupu oslovit s *nabídkou kávy či čaje*. Je to maličkost, na kterou je vybavená každá prodejní plocha, tudíž by to neměl být velký zásah do nákladů podniku. Na druhou stranu je to maličkost, kterou by kupující mohli ocenit.

Ve stejné kapitole bylo také řečeno, že ne všechny produkty potřebují spotřebitelé vlastnit. Je mnoho výrobků, které se dají použít pouze jednou, dvakrát do roka a kvůli tomu je nemusíme mít nutně doma, aby zabíraly místo a zastarávaly. Zajímavou příležitostí pro společnost by tedy mohlo být *půjčování některých produktů*. Jednalo by se například o zahradní vertikutátor, sněžnou frézu či štípač dřeva.

Možnost přizpůsobení výroby je velkou příležitostí pro společnost. Lidé si rádi vybírají takové produkty, které se jim budou hodit do interiéru. Proto je zapotřebí zjišťovat trendy, které se v interiérech vyskytují, jaké barvy lidé mají nejraději a na základě toho vytvářet produkty. Je mnoho spotřebitelů, kteří by si výrobek koupili, ale neudělají tak jen proto, že se jim nehodí barevně do domácnosti.

Ohrožení

Jelikož se zvyšuje počet domácností s připojením na internet, je do budoucna velké ohrožení pro kamenné prodejny, což dokazuje analýza společnosti GfK. Lidé stále více využívají virtuální reality a upřednostňují pohodlí domova. Kamenné prodejny by tak mohly začít sloužit pouze jako místo, kde si lidé zboží prohlédnou a nákup poté uskuteční přes internet. Provoz takových prodejen by poté byl zbytečný a z toho důvodu je zapotřebí využívat již zmíněných příležitostí a spotřebitele do prodejen nalákat.

Další nedílnou nevýhodou pro společnost je situace ohledně *kurzů*. Jelikož společnost obchoduje hlavně s Čínou, je potřeba sledovat, jak se vyvíjí kurz CZK/USD. V roce 2015 kurz výrazně oslabil českou korunu, skoro o 4 Kč, tudíž se nákup od dodavatelů prodražuje.

Na základě analýzy bylo zjištěno, že do odvětví přibližně po 3 – 4 letech vstupuje *nová firma* zaměřená na podobný sortiment a s podobnou cenovou strategií. Pokud by tento trend pokračoval i nadále, v nejbližší době by se dala očekávat na trhu nová konkurence, což pro naši společnost činí velké riziko.

Zákazníci stále podléhají novým trendům a snaží se nakupovat kvalitnější zboží, ale s nižší cenou. Souvisí to i s možností přizpůsobení výroby, protože mnoho spotřebitelů si rádo určovalo, jak přesně má výrobek vypadat a za jakou cenu ho je ochotný koupit. Společnost musí uspokojovat přání a potřeby zákazníků, ale je zapotřebí určit si segment, kterému je schopna vyhovět.

Zadluženost domácností se stále zvyšuje a při bližší analýze je patrné, že dávají přednost investicím do nemovitostí, což je ohrožení pro společnost, protože si zákazníci pak nemohou dovolit investovat do produktů pro volný čas a zábavu.

7 Návrh a případná doporučení

Výsledky SWOT analýzy, které jsou dostupné v předcházející kapitole, odkryly silné a slabé stránky podniku, a dále příležitosti a ohrožení firmy, které se na trhu nacházejí. Cílem diplomové práce bylo identifikovat příležitosti na trhu pro společnost, které by mohly být v budoucnu aplikovány. Důsledkem aplikace navržených příležitostí by mělo být zlepšení stávající situace naší společnosti.

Analýza prokázala, že se zvyšuje počet osob starších šedesáti pěti let. Proto vhodnou příležitostí pro společnost je využít tento fakt a začít prodávat takové zboží, které by tato věková kategorie mohla snadno používat, které by pomohlo v pohybu, a které by bylo snadno ovladatelné. Jak bylo zjištěno, příjmy této věkové kategorie nedosahují vysokých částek, proto je výhodou, že společnost se snaží udržovat nízké ceny na trhu. Na základě pohovorů se zákazníky bylo zjištěno, že by měly o produkty, které by jim pomáhaly v pohybu, zájem.

Další příležitostí je využití kamenných prodejen, které společnost vlastní. Je potřeba, aby se zákazník v této prodejně cítil dobře a prodejna působila příjemně pro nákup. První krok této skutečnosti je vyškolený personál, který zákazníka pozdraví, nabídne mu svou pomoc, popř. poradí s jakýmkoliv produktem nabízeným společností. Další krok, který by mohl pomoci k dobré atmosféře prodejny, je nabídka občerstvení, resp. kávy nebo čaje. Personál by mohl toto občerstvení nabízet při nákupu, a tím tak příjemně potěšit zákazníka.

Naše společnost by také měla využít toho, že ne všechny produkty spotřebitelé musejí nutně vlastnit, ale stačilo by některé produkty pouze pronajímat. Spotřebitelé by jistě ocenili, že ne všechno zboží, které využívají pouze párkrát do roka, by museli pořizovat. Pomohlo by jim to nejen v rámci nižší ceny za půjčení zboží, ale také z hlediska místa při uskladnění, a také při údržbě tohoto produktu. Z hlediska analýzy provedené Evou Veisovou ze společnosti Ipsos vyplývá, že „půjčování“ produktů bylo trendem pro rok 2015 a jeho blízkou budoucnost.

Doporučení pro naši společnost je hlavně zajímat se o současné trendy a o to, co zákazníci požadují. Výhodou naší společnosti je existence kamenných prodejen, které ne všechny konkurenční společnosti mají. Proto je potřeba mít zde profesionály, kteří

zákazníka zaujmout a dokáže mu produkt prodat. Je proto důležité stále proškolovat své zaměstnance a na základě prodejů je náležitě ohodnotit.

Společnost by také měla provést důslednou analýzu svých tržeb, aby se zjistilo, proč v posledních letech klesají. Zda se jedná o to, že zákazníci ztrácejí zájem o tyto produkty, a nebo je na vině vysoká zadluženost či nízké příjmy domácností. Také by bylo vhodné důkladně zanalyzovat, které produkty přinášejí společnosti nejvyšší tržby, a zda je to identické v celé České republice, či se liší zájem podle krajů. Tím by se mohla přizpůsobit nabídka prodejen podle krajů a cílila by přímo na spotřebitele. S tím souvisí, že by společnost zjistila, které produkty přinášejí nízké či nulové tržby a tyto produkty by vyřadila ze své nabídky.

Doporučením je i to, aby naše společnost popřemýšlela o změně dodavatelů a snažila se rozšířit svou nabídku produktů od českých dodavatelů. Mohla by se tak zvýšit kvalita prodávaných produktů, snížily by se náklady na dopravu a také by se mohly snížit náklady na servis těchto produktů. Společnost si v současné době musí servis zajišťovat sama, a tím se navyšují její náklady. S každým novým produktem musejí být servisní technici seznámeni, aby věděli, jak správně má fungovat a jak se s ním má pracovat. V případě, že by si dodavatelé zajišťovali servis sami, společnost by nemusela zaměstnávat tolik servisních techniků.

Také by společnost mohla rozšířit svou působnost o další odběratelé, kterými by mohl být Lidl či Kaufland. Jak bylo zjištěno v analýze, Kaufland patří k předním maloobchodním řetězcům, kde spotřebitelé nakupují. Minimálně jednou za měsíc v Kauflandu nakupuje 42 % domácností, což bezmála činí polovinu domácností České republiky.

8 Závěr

Cílem diplomové práce bylo identifikování příležitostí pro vybranou firmu na trhu a na základě zjištěných informací společnosti navrhnout, jak je využít.

Pro účely napsání diplomové práce byla vybrána společnost zabývající se prodejem zboží po celé České republice. Podnik působí v oblasti maloobchodu a specializuje se na prodej produktů určených pro domácnost a využití volného času.

Pro realizaci analýzy SWOT bylo zapotřebí zanalyzovat marketingové prostředí firmy, a to jak vnější, tak vnitřní. K tomu bylo využito marketingové situační analýzy, která toto prostředí zkoumá. Vnitřní analýza podniku v sobě zahrnovala analýzu prodejů firmy, analýzu trhu, analýzu mikroprostředí (Porterův model pěti konkurenčních sil) a analýzu makroprostředí (STEP analýzu). Na základě těchto analýz byly vytipovány faktory pro provedení SWOT analýzy.

SWOT analýzou byly odhaleny tyto poznatky:

Příležitostmi pro firmu jsou zvyšování počtu osob starších 65+, zvyšování počtu dětí, nabídka občerstvení, možnost zapůjčení zboží a možnost přizpůsobení výroby.

Ohroženími jsou růst počtu připojení k internetu, růst kurzu CZK/USD, vstup nových konkurentů na trh, růst vyjednávací síly zákazníků, zvýšení zadluženosti domácností.

Silnými stránkami jsou cena, rychlost dodání, kamenné prodejny, možnost rezervace zboží, prodej náhradních dílů a široký sortiment.

Slabými stránkami jsou tržby, image, nízká přidaná hodnota zboží a sezónní výkyvy.

V rámci doporučení bylo společnosti navrženo, aby se zajímala o současné trendy na trhu a o to, co zákazníci požadují. Dalším doporučením je provedení důsledné analýzy tržeb, aby bylo zřejmé, proč klesají, jaké produkty jsou ztrátové a jaké naopak ziskové. Také by se společnost měla zamyslet nad změnou dodavatelů a rozšířit tak svou nabídku například o dodavatele z České republiky. Rozšíření by také mohla provést v oblasti odběratelů a zjistit, zda by některé další maloobchodní prodejny neměly zájem o prodej zboží naší společnosti.

V diplomové práci byly stanoveny 2 pracovní hypotézy.

První hypotézou bylo, že společnost nesleduje příležitosti na trhu pro svou firmu. **Hypotéza 1 byla potvrzena.** Z diplomové práce je patrné, že na trhu je nachází několik příležitostí pro společnost, které nejsou využívány.

Druhou hypotézou bylo, že společnost nesleduje konkurenci. Na základě informací, které byly od společnosti získány, je zřejmé, že svou konkurenci sleduje, ví, jakou využívají marketingovou strategii, a zná jejich produkty. Proto **hypotéza 2 byla vyvrácena.**

9 Summary a keywords

The aim of this thesis was to identify opportunities for the selected company and suggest to company uses the information.

For the purpose of writing thesis was chosen company that sells products throughout the Czech Republic. The company operates in the retail and specializes in the sale of products for the home and leisure.

For the realization of SWOT analysis, it was needed to analyze the company's marketing environment, external and internal. For analysis it was used marketing situational analysis. Internal analysis of the company included sales analysis, market analysis, microenvironment (Porter's model of five competitive forces) and analysis of macroenvironment (STEP analysis). Based on these analyzes were identified factory to perform SWOT analysis.

SWOT analysis have revealed these findings:

Opportunities for the company are increasing the number of people aged 65+, increasing the number of children, offer refreshments, complimentary goods and customizable production.

Threat for the company are to the growth of internet, the growth rate of CZK / USD, new competition to enter the market, increase the bargaining power of customers, the increase in debt-households. Strengths are price, speed of delivery, stores, the possibility of reservation, sales of spare parts and a wide range.

Weaknesses are sales, image, low value added goods and seasonal above-swings.

Within the company's recommendations were suggested to be interested in the current market trends and what customers require. Another recommendation is to undertake rigorous analysis of sales, why the fall, what products are unprofitable and, conversely profitable. Also, the company should consider changing suppliers and expand their offerings, for example by suppliers from the Czech Republic. Extensions could also be done in the area of customers and determine whether some other retail stores were not interested in selling the goods of our society.

In this thesis were established two working hypotheses.

The first hypothesis was that the company does not pursue market opportunities for their company. **Hypothesis 1 was confirmed.** From the thesis shows that the market is there are several opportunities for the company, which are not used.

The second hypothesis was that the company does not follow the competition. On the basis of information, were obtained from the company, it is obvious that monitors your competition knows what utilize marketing strategy and knows their products. Therefore, the **hypothesis 2 was rejected.**

Keywords:

- Marketing environment
- Marketing situation analysis
- SWOT analysis
- Opportunities
- Threats

10 Přehled použité literatury

10.1 Bibliografické zdroje

Baker, M. J. (2003). *The marketing book*. Oxford, Boston: ButterworthHeinemann.

Blažková, M. (2007). *Marketingové řízení a plánování – pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing.

Boučková, J. a kol. (2003). *Marketing*. Praha: C. H. Beck.

Dedouchová, M. (2001) *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck.

Foret, M. (2001). *Marketing – základy a postupy*. Praha: Computer Press.

Foret, M. (2012). *Marketing pro začátečníky*. Brno: Edika.

Fotr, J., Souček, I. (2005) *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing.

Hanzelková, A., Keřkovský, M., Odehnalová, D., Vykypěl, O. (2009) *Strategický marketing. Teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck.

Horáková, H. (2003). *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing.

Horner, Susan. (2003) *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času: [aplikovaný marketing služeb]*. Praha: Grada.

Jakubíková, D. (2012) *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. Praha: Grada.

Jurečka, V. a kol (2010) *Makroekonomie*. Praha: Grada Publishing.

Kotler, P. & Keller, L. (2007). *Marketing management, 12. vydání*. Praha: Grada Publishing.

Kotler, P., Armstrong, G. (2004). *Marketing*. Praha: Grada Publishing.

Kotler, P., Armstrong, G., Wong, V., Saunders, J. (2005) *Principles of Marketing*. Harlow: Prentice-Hall.

- Kotler, P., Armstrong, G., Wong, V., Saunders, J. (2007) *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing.
- Kozel, R. (2006) *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing.
- Mallya, T. (2007). *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing.
- McCarthy, J., & Perreault, W. (1995). *Základy marketingu*. (1. vyd., 511 s.) Praha: Victoria Publishing.
- Nývtová, R., Marinič, P. (2010) *Finanční řízení podniku. Moderní metody a trendy*. Praha: Grada Publishing.
- Porter, M. E. (1998) *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors : with a new introduction*. New York: Free Press,.
- Sedláčková, H., Buchta, K. (2006) *Strategická analýza*. Praha: C. H. Beck.
- Solomon, M. R., & Marshal, G. W., & Stuart, E. W. (2006). *Marketing očima světových market manažerů*. Brno: Computer Press
- Švarcová, M. (2009). *Přednášky*.
- Švarcová, M. (2012). *Grafická podpora*.
- Švarcová, M. (2016) *Základní principy marketingu*. Praha: Idea Servis.
- Trommsdorff, V., Steinhoff, F. (2009) *Marketing inovací*. Praha: C. H. Beck.

10.2 Internetové zdroje

AGAMI: Magnetický orbitrek. (n. d.) AGAMI: *Magnetický orbitrek*. [Online]. Dostupné z <http://agami.cz/rotopedy/613-magneticky-orbitrek-q1-zn-fitkraft-5902021215713.html>

Akční domácnost: Fitness King – Orbitrek Platinum. (n. d.) Akční domácnost: *Fitness King – Orbitrek Platinum*. [Online]. Dostupné z <http://www.akcnidomacnost.cz/Fitness-King-Orbitrek-PLATINIUM-doprava-zdarma-d10812.htm>

Aktuálně.cz: Česko zůstává druhé v EU. Nový žebříček nezaměstnanosti (1.9.2015) Aktuálně.cz: *Česko zůstává druhé v EU. Nový žebříček nezaměstnanosti*. [Online]. Dostupné z <http://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/cesko-zustava-druhe-v-eu-novy-zebricek-nezamestnanosti/r~38c51f0c508b11e5974b0025900fea04/>

Autohit: Počet osobních aut registrovaných v ČR přesáhnul 5 milionů (8.8.2015) Autohit: *Počet osobních aut registrovaných v ČR přesáhnul 5 milionů* [Online]. Dostupné z <http://www.autohit.cz/novinky/129111-pocet-osobnich-aut-registrovanych-v-cr-presahnul-5-milionu>

Best13: Orbitrek (n. d.) Best13: *Orbitrek*. [Online]. Dostupné z <http://www.best13.cz/Orbitrek-d706.htm>

Bestway: About us (n.d.) Bestway: *About us* [Online]. Dostupné z <http://www.bestway-global.com/en/company-overview.asp>

Česká národní banka: Důvody a přínosy oslabení koruny. (n. d.) Česká národní banka: *Důvody a přínosy oslabení koruny*. [Online]. Dostupné z https://www.cnb.cz/cs/faq/duvody_a_prinosy_oslabeni_koruny.html

Český statistický úřad: Česká republika od roku 1989 v číslech (n. d.) Český statistický úřad: *Česká republika od roku 1989 v číslech*. [Online]. Dostupné z <https://www.czso.cz/csu/czso/ceska-republika-od-roku-1989-v-cislech#13>

Český statistický úřad: Česká republika podle pohlaví a věku 2005 – 2014. (n. d.) Český statistický úřad: *Česká republika podle pohlaví a věku 2005 – 2014*. [Online]. Do-

stupné z <https://www.czso.cz/csu/czso/ceska-republika-podle-pohlavi-a-veku-2005-2014>

Český statistický úřad: Hlavní makroekonomické ukazatele. (1.2.2016) Český statistický úřad: *Hlavní makroekonomické ukazatele*. [Online]. Dostupné z https://www.czso.cz/csu/czso/hmu_cr

Český statistický úřad: Maloobchod – leden 2016. (14.3.2016) Český statistický úřad: *Maloobchod – leden 2016*. [Online]. Dostupné z <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/maloobchod-leden-2016>

Český statistický úřad: Míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity - únor 2015. (31.03.2015) Český statistický úřad: *Míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity - únor 2015*. [Online]. Dostupné z <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-unor-2015-1viwzidofb>

Český statistický úřad: Mzdy, náklady práce – časové řady. (n. d.). Český statistický úřad: *Mzdy, náklady práce – časové řady*. [Online]. Dostupné z https://www.czso.cz/csu/czso/pmz_cr

Český statistický úřad: Obyvatelstvo. (2.10.2015). Český statistický úřad: *Obyvatelstvo* [Online]. Dostupné z https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo_lide

Český statistický úřad: Produktivita práce stagnuje. (24.6.2014) Český statistický úřad: *Produktivita práce stagnuje*. [Online]. Dostupné z https://www.czso.cz/csu/czso/produktivita_prace_stagnuje_20140624

Český statistický úřad: Příjmy a životní podmínky domácností 2014 (n. d.). Český statistický úřad: *Příjmy a životní podmínky domácností 2014*. [Online]. Dostupné z <https://www.czso.cz/csu/czso/prijmy-a-zivotni-podminky-domacnosti-2014>

Český statistický úřad: Přímá veřejná podpora výzkumu a vývoje v České republice. (n. d.) Český statistický úřad: *Přímá veřejná podpora výzkumu a vývoje v České republice*. [Online]. Dostupné z <https://www.czso.cz/documents/10180/20555063/2110015u.pdf/9b1baf56-1fe4-4b36-9865-a47fb9d2b7b2?version=1.0>

Český statistický úřad: Shrnutí základních údajů o výzkumu a vývoji za rok 2014. (n. d.) Český statistický úřad: *Shrnutí základních údajů o výzkumu a vývoji za rok 2014*. [Online]. Dostupné z <https://www.czso.cz/documents/10180/20568903/21100215s.pdf/140953fc-0e7b-4428-80a2-863298bf2f98?version=1.0>

Český statistický úřad: Složení obyvatelstva podle pohlaví a jednotek věku k 31.12. (20.1.2016). Český statistický úřad: *Složení obyvatelstva podle pohlaví a jednotek věku k 31.12.* [Online]. Dostupné z https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt-parametry&z=T&f=TABULKA&katalog=30845&zo=N&pvo=DEMD001&verze=-1&nahled=N&sp=A&filtr=G~F_M~F_Z~F_R~F_P~_S~_null_null_&c=v3__RP2014MP12DP31&str=v4

Český statistický úřad: Státní rozpočtové výdaje a dotace na výzkum a vývoj – analytická část. (n. d.) Český statistický úřad: *Státní rozpočtové výdaje a dotace na výzkum a vývoj – analytická část.* [Online]. Dostupné z <https://www.czso.cz/documents/10180/20555059/21100114a1.pdf/5c63ea22-6858-4f11-8387-c4e77b88528f?version=1.0>

Český statistický úřad: Státní rozpočtové výdaje na výzkum a vývoj ČR. (n. d.) Český statistický úřad: *Státní rozpočtové výdaje na výzkum a vývoj ČR.* [Online]. Dostupné z <https://www.czso.cz/documents/10180/20555063/21100115a1.pdf/c1efbb60-45df-4329-89e6-73a6f5c6b0e8?version=1.0>

Český statistický úřad: Vybavenost domácností informačními a komunikačními technologiemi (n. d.) Český statistický úřad: *Vybavenost domácností informačními a komunikačními technologiemi* [Online]. Dostupné z https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf;jsessionid=EXMjzmzo7UHP09snKryCdKmdxWeqkkjrrak8UfX4EaYtfKnoYh4V!-1674735015?page=vystup-objekt&zo=N&pvo=ICT03&verze=-1&z=T&f=TABULKA&nahled=N&sp=N&filtr=G~F_M~F_Z~F_R~F_P~_S~_null_nuIl_&katalog=31031&str=v149

Český statistický úřad: Vývoj obyvatelstva v roce 2014. (n. d.) Český statistický úřad: *Vývoj obyvatelstva v roce 2014.* [Online]. Dostupné z

<https://www.czso.cz/documents/10180/20554227/13006915u.pdf/60e439ef-08e7-41dc-babd-e5f6223d309d?version=1.0>

Český statistický úřad: Životní podmínky 2014. (n. d.) Český statistický úřad: *Životní podmínky 2014*. [Online]. Dostupné z

https://www.czso.cz/documents/10180/23178400/tk_silc2014_souhrnny_popis.pdf

Euroskop.cz: ČR a evropská legislativa (n. d.) Euroskop.cz: *ČR a evropská legislativa* [Online]. Dostupné z <https://www.euroskop.cz/9017/sekce/cr-a-evropska-legislativa/>

Filson: partner nejlepších...: O nás (n. d.) Filson: partner nejlepších...: *O nás* [Online]. Dostupné z <http://e-filson.cz/>

Fitness King: O nás (n. d.) Fitness King: *O nás* [Online]. Dostupné z <http://www.fitnessking.cz/clanky.php?cl=3>

GfK: Virtuální interakce jsou stejně dobré jako fyzická přítomnost téměř pro čtvrtinu online zákazníků. (2.3.2016) GfK: *Virtuální interakce jsou stejně dobré jako fyzická přítomnost téměř pro čtvrtinu online zákazníků*. [Online]. Dostupné z

<http://www.gfk.com/cz/insights/press-release/virtualni-interakce-jsou-stejne-dobre-jako-fyzicka-pritomnost-temer-pro-ctvrtinu-online-zakazniku/>

Hospodářské noviny: Statistiky úmrtí - do čtyřiceti je nejčastější příčinou sebevražda. (18.4.2016) Hospodářské noviny: *Statistiky úmrtí - do čtyřiceti je nejčastější příčinou sebevražda*. [Online]. Dostupné z <http://data.blog.ihned.cz/c1-59717680-statistiky-umrti-do-ctyriceti-je-nejcastejsi-pricinou-sebevrazda>

Incoma: Top 10 řetězců 2013 – větší síla pro zákazníky, nové výzvy pro obchod i výrobce. (23.6.2014) Incoma: *Top 10 řetězců 2013 – větší síla pro zákazníky, nové výzvy pro obchod i výrobce*. [Online]. Dostupné z <http://incoma.cz/top-10-retezcu-2013-vetsi-sila-pro-zakazniky-nove-vyzvy-pro-obchod-i-vyrobce/>

Ipsos: 8 spotřebitelských trendů současnosti a krátké budoucnosti (duben 2015) Ipsos: *8 spotřebitelských trendů současnosti a krátké budoucnosti* [Online]. Dostupné z <http://www.ipsos.cz/8-spotrebitelskych-trendu-soucasnosti-a-kratke-budoucnosti>

Ipsos: Digitál v místě prodeje – nový rozměr zákaznické zkušenosti. (srpen 2015) Ipsos: *Digitál v místě prodeje – nový rozměr zákaznické zkušenosti*. [Online]. Dostupné z <http://www.ipsos.cz/digital-v-miste-prodeje-novy-rozmer-zakaznicke-zkusenosti>

Ipsos: Díky EFM získáte druhou šanci u svých nespokojených zákazníků. (prosinec 2015) Ipsos: *Díky EFM získáte druhou šanci u svých nespokojených zákazníků*. [Online]. Dostupné z <http://www.ipsos.cz/diky-efm-ziskate-druhou-sanci-u-svych-nespokojenych-zakazniku>

Justice.cz: Veřejný rejstřík a Sběrka listin. (n. d.) Justice.cz: *Veřejný rejstřík a Sběrka listin*. [Online]. Dostupné z [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma?navez=](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma?navez=)

Kurzy.cz: Celkové zadlužení domácností (v mil. Kč) - ekonomika ČNB (n. d.) Kurzy.cz: *Celkové zadlužení domácností (v mil. Kč) - ekonomika ČNB* [Online]. Dostupné z <http://www.kurzy.cz/cnb/ekonomika/celkove-zadluzeni-domacnosti-v-mil-kc/na-spotrebu/>

Kurzy.cz: HDP 2016, vývoj hdp v ČR. (n. d.) Kurzy.cz: *HDP 2016, vývoj hdp v ČR*. [Online]. Dostupné z <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>

LENA: O firmě (n. d.) LENA: *O firmě* [Online]. Dostupné z <http://www.lena-hracky.cz/>

Mall.cz: Intex (n. d.) Mall.cz: *Intex* [Online]. Dostupné z <https://www.mall.cz/znacka/intex>

Ministerstvo průmyslu a obchodu: Priority spotřebitelské politiky 2015 – 2020 (26.1.2015) Ministerstvo průmyslu a obchodu: *Priority spotřebitelské politiky 2015 – 2020* [Online]. Dostupné z <http://www.mpo.cz/dokument155395.html>

Nakoupíte zde: Orbitrek platinum. (n. d.) Nakoupíte zde: *Orbitrek platinum*. [Online]. Dostupné z <http://www.nakoupitezde.cz/detail/orbitrek-platinum/>

Neviditelný pes: Politika: rok 2014 z jiného úhlu. (2.1.2015) Neviditelný pes: *Politika: rok 2014 z jiného úhlu*. [Online]. Dostupné z http://neviditelnypes.lidovky.cz/politika-rok-2014-z-jineho-uhlu-dit-p_politika.aspx?c=A141231_164944_p_politika_wag

Peníze.cz: Očima expertů: měnová intervence ČNB – komu pomůže a komu ublíží? (15.11.2013) Peníze.cz: *Očima expertů: měnová intervence ČNB – komu pomůže a komu ublíží?* [Online]. Dostupné z <http://www.penize.cz/makroekonomika/275985-ocima-expertu-menova-intervence-cnb-komu-pomuze-a-komu-ublizi>

Peníze.cz: Starobní důchod (n. d.) Peníze.cz: *Starobní důchod* [Online]. Dostupné z <http://www.penize.cz/starobni- Duchod>

Popai: Retail trendy 2014 - Ještě větší moc zákazníků a on-line! (25.3.2014) Popai: *Retail trendy 2014 - Ještě větší moc zákazníků a on-line!* [Online]. Dostupné z <http://www.popai.cz/d-2-21-307/Retail-trendy-2014Jeste-vetsi-moc-zakazniku-a-on-line!.aspx>

Simar: 87 % dnešních nákupních rozhodnutí probíhá až v místě prodeje. (4.1.2016). Simar: *87 % dnešních nákupních rozhodnutí probíhá až v místě prodeje.* [Online]. Dostupné z <http://simar.cz/clanky/87-dnesnich-nakupnich-rozhodnuti-probiha-az-v-miste-prodeje.html>

Simar: Bezkontaktní platební karty využívá většina, platební nálepky mají lidé výjimečně. (9.3.2016). Simar: *Bezkontaktní platební karty využívá většina, platební nálepky mají lidé výjimečně.* [Online]. Dostupné z <http://simar.cz/clanky/bezkontaktni-platebni-karty-vyuziva-vetsina,-platebni-nalepky-maji-lide-vyjimecne.html>

Simar: Internetoví uživatelé předpovídají budoucnost médií. (22.2.2016). Simar: *Internetoví uživatelé předpovídají budoucnost médií.* [Online]. Dostupné z <http://simar.cz/clanky/internetovi-uzivatele-predpovidaji-budoucnost-medii.html>

Simar: Kupní síla Čechů dosahuje přibližně poloviny evropského průměru. (17.12.2015). Simar: *Kupní síla Čechů dosahuje přibližně poloviny evropského průměru.* [Online]. Dostupné z <http://simar.cz/clanky/kupni-sila-cechu-dosahuje-priblizne-poloviny-evropskeho-prumeru.html>

Simar: Lidé tráví péčí o sebe v průměru 4 hodiny týdně – jaká je jejich motivace (28.1.2016) Simar: *Lidé tráví péčí o sebe v průměru 4 hodiny týdně – jaká je jejich motivace* [Online]. Dostupné z <http://simar.cz/clanky/lide-travi-peci-o-sebe-v-prumeru-4-hodiny-tydne.-jaka-je-jejich-motivace.html>

Simar: Růst trhu technického spotřebního zboží (22.2.2016) Simar: *Růst trhu technického spotřebního zboží* [Online]. Dostupné z <http://simar.cz/clanky/q4-2015-rust-trhu-technickeho-spotrebniho-zbozi.html>

The GlobalEconomy.com: Czech Rep. Political stability (n. d.) The GlobalEconomy.com: *Czech Rep. Political stability* [Online]. Dostupné z http://www.theglobaleconomy.com/Czech-Republic/wb_political_stability/

11 Seznam obrázků, tabulek, grafů a příloh

11.1 Seznam obrázků

<i>OBRÁZEK 1: MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ</i>	7
<i>OBRÁZEK 2: MARKETINGOVÉ PROSTŘEDÍ PODNIKU</i>	8
<i>OBRÁZEK 3: ČLENĚNÍ PROSTŘEDÍ</i>	9
<i>OBRÁZEK 4: STRATEGICKÝ ŘÍDÍCÍ PROCES</i>	9
<i>OBRÁZEK 5: PROCES MARKETINGOVÉHO ŘÍZENÍ</i>	11
<i>OBRÁZEK 6: MARKETINGOVÁ SITUAČNÍ ANALÝZA</i>	13
<i>OBRÁZEK 7: ZNÁZORNĚNÍ PŘÍLEŽITOSTÍ</i>	18
<i>OBRÁZEK 8: ZNÁZORNĚNÍ HROZEB</i>	19
<i>OBRÁZEK 9: STEP ANALÝZA</i>	19
<i>OBRÁZEK 10: SÍLY OVLIVŇUJÍCÍ MAKROPROSTŘEDÍ FIRMY</i>	20
<i>OBRÁZEK 11: MATICE IDENTIFIKACE KONKURENTŮ</i>	26
<i>OBRÁZEK 12: HYBNÉ SÍLY PRŮMYSLU</i>	27
<i>OBRÁZEK 13: SWOT MATICE</i>	33
<i>OBRÁZEK 14: VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ KOMPLEXNÍ ANALÝZY PRO SWOT ANALÝZU</i>	34
<i>OBRÁZEK 15: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA FIRMY</i>	37
<i>OBRÁZEK 16: UMÍSTĚNÍ PRODEJEN</i>	39
<i>OBRÁZEK 17: MATICE PŘÍLEŽITOSTÍ FIRMY</i>	88
<i>OBRÁZEK 18: MATICE OHROŽENÍ SPOLEČNOSTI</i>	90
<i>OBRÁZEK 19: MATICE ZÁVAŽNOSTI / VÝKONNOSTI SPOLEČNOSTI</i>	92
<i>OBRÁZEK 20: MATICE SWOT ANALÝZY SPOLEČNOSTI</i>	93

11.2 Seznam tabulek

TABULKA 1: ANALÝZA MÍRY INFLACE	21
TABULKA 2: ANALÝZA DEMOGRAFICKÝCH FAKTORŮ	22
TABULKA 3: ŠETŘENÍ KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ	25
TABULKA 4: ANALÝZA PRODEJŮ.....	29
TABULKA 5: SEZNAM K PROVEDENÍ ANALÝZY SILNÝCH A SLABÝCH STRÁNEK.....	31
TABULKA 6: VÝVOJ POČTU OBYVATEL A PŘISTĚHOVALCŮ V LETECH 2006 – 2015.....	41
TABULKA 7: DEMOGRAFICKÝ VÝVOJ V LETECH 2005 – 2014	42
TABULKA 8: STRUKTURA VZDĚLANOSTI ČR V LETECH 2005 – 2014 (V %)	42
TABULKA 9: VĚKOVÁ STRUKTURA OBYVATEL ČR V ROCE 2013	43
TABULKA 10: POČET ZEMŘELÝCH PODLE VĚKU V LETECH 2005 - 2014	44
TABULKA 11: PRŮMĚRNÝ POČET ODPRACOVANÝCH HODIN V JEDNOM MĚSÍCI (V HODINÁCH NA PRACOVNÍKA)	45
TABULKA 12: VYBAVENOST DOMÁCNOSTÍ INFORMAČNÍMI A KOMUNIKAČNÍMI TECHNOLOGIEMI V LETECH 2005 – 2014 (V %)	46
TABULKA 13: VÝDAJE STÁTNÍHO ROZPOČTU NA VÝZKUM A VÝVOJ V LETECH 2005 – 2014	47
TABULKA 14: VÝVOJ HDP A HDP/1 OBYVATELE V LETECH 2009 – 2014	49
TABULKA 15: OBECNÁ MÍRA NEZAMĚSTNANOSTI V LETECH 2009 – 2014.....	50
TABULKA 16: MÍRA INFLACE V LETECH 2009 – 2014	51
TABULKA 17: VÝVOJ KURZU CZK/USD V LETECH 2009 – 2014.....	52
TABULKA 18: ZADLUŽENOST DOMÁCNOSTÍ V LETECH 2009 – 2015 (V TIS. KČ)	52
TABULKA 19: VÝVOJ PŘÍJMŮ A VÝDAJŮ DOMÁCNOSTÍ V LETECH 2009 - 2013	53
TABULKA 20: PRŮMĚRNÁ MĚSÍČNÍ VÝŠE STAROBNÍHO DŮCHODU V ČR V LETECH 2005 - 2014.....	54
TABULKA 21: VÝVOJ PRŮMĚRNÉ A MINIMÁLNÍ MĚSÍČNÍ MZDY V ČR V LETECH 2006 – 2015	55
TABULKA 22: POČTY PŘIJATÝCH NOREM V LETECH 2004 - 2012	56
TABULKA 23: KONTROLY ČESKOU OBCHODNÍ INSPEKČÍ V LETECH 2011 - 2014.....	58
TABULKA 24: INDEX POLITICKÉ STABILITY ČR V LETECH 2009 - 2014	59
TABULKA 25: POROVNÁNÍ VÝVOJE TRŽEB V MALOOBCHODĚ V ČR A V EU V LETECH 2013 – 2016 (V %).....	60
TABULKA 26: JEDNOTLIVCI V ČESKÉ REPUBLICĚ NAKUPUJÍCÍ PŘES INTERNET V LETECH 2005 - 2015	61
TABULKA 27: ZÁKLADNÍ INFORMACE O KONKURENČNÍCH FIRMÁCH	61
TABULKA 28: ANALÝZA KONKURENČNÍCH SPOLEČNOSTÍ	62
TABULKA 29: ŠETŘENÍ KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ	63
TABULKA 30: POROVNÁNÍ CVIČEBNÍCH STROJŮ V RÁMCI CENY A POČTU NABÍZENÝCH	64
TABULKA 31: POROVNÁNÍ CENOVÉ HLADINY CVIČEBNÍHO STROJE	65
TABULKA 32: KATEGORIE PRODÁVANÝCH VÝROBKŮ	65
TABULKA 33: ANALÝZA KATEGORIE SPORT U NAŠÍ SPOLEČNOSTI.....	66
TABULKA 34: MOŽNOST VYUŽITÍ TRENDŮ V NAŠÍ SPOLEČNOSTI A U KONKURENCE	67

TABULKA 35: VSTUP FIREM NA TRH	69
TABULKA 36: ROZDĚLENÍ ZNAČEK PODLE ZEMÍ	70
TABULKA 37: SROVNÁNÍ STÁVAJÍCÍHO DODAVATELE S POTENCIÁLNÍMI	72
TABULKA 38: ANALÝZA PRODEJE MALÝCH DOMÁCÍCH SPOTŘEBIČŮ 1-4Q/2015 (V MIL. KČ)	74
TABULKA 39: TOP 10 OBCHODNÍCH ŘETĚZCŮ V ČR V ROCE 2013	75
TABULKA 40: TRŽBY ZA PRODANÉ ZBOŽÍ A VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA ÚČETNÍ OBDOBÍ V LETECH 2009 – 2014 V TIS. KČ	79
TABULKA 41: ANALÝZA POČTU ZAMĚSTNANCŮ	80
TABULKA 42: ANALÝZA VZDĚLÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ V NAŠÍ SPOLEČNOSTI	81
TABULKA 43: ANALÝZA ZAMĚSTNANCŮ PODLE POHLAVÍ	81
TABULKA 44: POČET PRONAJATÝCH BUDOV	83
TABULKA 45: VÝVOJ OBRATU ZÁSOB A DOBY OBRATU ZÁSOB V LETECH 2009 - 2014	84
TABULKA 46: HODNOCENÍ FAKTORŮ PRO STANOVENÍ PŘÍLEŽITOSTÍ PRO FIRMU	87
TABULKA 47: HODNOCENÍ FAKTORŮ PRO STANOVENÍ OHROŽENÍ PRO FIRMU	89
TABULKA 48: HODNOCENÍ FAKTORŮ PRO STANOVENÍ SILNÝCH A SLABÝCH STRÁNEK PODNIKU	91

11.3 Seznam grafů

GRAF 1: VÝVOJ POČTU OBYVATEL V LETECH 2006 – 2015 V TIS. OSOB	41
GRAF 2: VÝVOJ OBYVATELSTVA 65+ V LETECH 2005 - 2014	43
GRAF 3: PRODUKTIVITA PRÁCE (HDP/POČET ODPRACOVANÝCH HODIN)	45
GRAF 4: VYBAVENOST DOMÁCNOSTÍ K PŘIHOJENÍ NA INTERNET	46
GRAF 5: OBECNÁ MÍRA NEZAMĚSTNANOSTI	51
GRAF 6: ZADLUŽENOST DOMÁCNOSTÍ V LETECH 2009 - 2015	53
GRAF 7: VÝVOJ ČISTÝCH MĚSÍČNÍCH PŘÍJMŮ A VYDÁNÍ, PRŮMĚRNÉ A MINIMÁLNÍ MZDY A PRŮMĚRNÉ MĚSÍČNÍ VÝŠE STAROBNÍHO DŮCHODU V LETECH 2009 - 2013	55
GRAF 8: POČET KONTROL V LETECH 2011 – 2014	58
GRAF 9: INDEX POLITICKÉ STABILITY V ČR V LETECH 2009 - 2014	59
GRAF 10: POROVNÁNÍ VÝVOJE TRŽEB V MALOOBCHODĚ V ČR A V EU V LETECH 2013 – 2016 (V %)	61
GRAF 11: KONKURENČNÍ ŠETŘENÍ – BODOVÝ VÝSLEDEK	64
GRAF 12: ANALÝZA CENY ZA KONKRÉTNÍ VÝROBEK	64
GRAF 13: STRUKTURA ZÁKAZNÍKŮ SPOLEČNOSTI	73
GRAF 14: ANALÝZA TRŽEB ZA PRODANÉ ZBOŽÍ A VÝSLEDKU HOSPODAŘENÍ ZA ÚČETNÍ OBDOBÍ V LETECH 2009 – 2014 V TIS. KČ	79