

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH  
BUDĚJOVICÍCH**  
Ekonomická fakulta  
Katedra řízení

Studijní program: N 6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku

**Možnosti otevření nové pobočky  
vodácké půjčovny**

Vedoucí diplomové práce  
Ing. Marie Švarcová, Ph.D.

Autor  
Bc. Zuzana Peszatová

2011

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

Jméno a příjmení: Bc. **ZUZANA PESZATOVÁ**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Účetnictví a finanční řízení podniku**  
Název tématu: **Možnosti otevření nové pobočky vodácké půjčovny**  
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

Zásady pro vypracování:

**Cíl práce:**

Cílem této diplomové práce najít a zhodnotit možnosti otevření nové pobočky vodácké půjčovny v Českém Krumlově, popřípadě v jiném regionu.

**Postup řešení:**

1. Studium odborné literatury se zaměřením na danou problematiku.
2. Průzkum trhu (cílové skupiny) ve vybraném regionu.
3. Analýza vhodných míst k otevření pobočky s cílem najít nejvýhodnější možnost včetně finanční podpory
4. Výběr nejvhodnější varianty pro podnik.

**Rámcová osnova:**

1. Úvod a cíl. 2. Literární rešerše. 3. Metodika a hypotézy 4. Možnosti otevření pobočky, 5. Výběr nejlepší varianty pro podnik. 6. Závěr. 7. Summary. 8. Přehled použité literatury 9. Přílohy.

Rozsah grafických prací: dle možností  
Rozsah průvodní zprávy: 50 – 70 stran  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná / elektronická

Seznam odborné literatury:

- BÁRTOVÁ, H., BÁRTA, V. *Marketingový výzkum trhu*. Praha: Economia, 1991. 107 s. ISBN 80-85378-09-4
- BOUČKOVÁ, J. a kol. *Marketing*. Praha: C. H. Beck, 2003. 432 s. ISBN 80-7179-577-1
- HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 204 s. ISBN 80-247-0447-1.
- KOTLER, P. *Marketing*. Praha: Grada Publishing, c2004. 855 s. ISBN 80-247-0513-3
- KOTLER, P. *Marketing management*. Děčín: Victoria Publishing, 1992. 787 s. ISBN neuvedeno
- KOTLER, P. *Marketing od A do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. Praha: Management Press, 2003. 203 s. ISBN 80-7261-082-1
- ZBOŘIL, K. *Marketingový výzkum*. Praha: VŠE v Praze, 1994. 106 s. ISBN 80-7079-389-9

Vedoucí diplomové práce: Ing. Marie Bunešová, Ph.D.

Konzultant: -----

Datum zadání bakalářské práce:

Termín odevzdání bakalářské práce:

L.S.

Doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.  
Vedoucí katedry

prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.  
Děkan

V Českých Budějovicích dne: 15.2.2010

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b 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 25. dubna 2011

Zuzana Peszatová

## **Poděkování**

Touto cestou děkuji Ing. Marii Švarcové, Ph.D. za odbornou pomoc při vypracování této diplomové práce. Současně také děkuji firmě Ká-servis za spolupráci a poskytnutí potřebných informací a všem, kteří se radou i jakoukoli pomocí podíleli na této práci.

Zuzana Peszatová

# Obsah

1	Úvod a cíl.....	9
2	Literární rešerše .....	10
2.1	Marketing .....	10
2.2	Marketingové prostředí.....	11
2.2.1	Makroprostředí.....	12
2.2.1.1	Demografické prostředí .....	13
2.2.1.2	Ekonomické prostředí .....	14
2.2.1.3	Přírodní prostředí .....	15
2.2.1.4	Technologické prostředí .....	16
2.2.1.5	Politické a legislativní prostředí .....	16
2.2.1.6	Kulturní a sociální prostředí .....	17
2.2.2	Analýza makroprostředí.....	18
2.2.2.1	STEP analýza .....	18
2.2.3	Mikroprostředí .....	19
2.2.3.1	Podnik .....	20
2.2.3.2	Dodavatelé .....	20
2.2.3.3	Distribuční mezičlánky .....	21
2.2.3.4	Zákazníci.....	22
2.2.3.5	Konkurence .....	23
2.2.3.6	Veřejnost.....	24
2.2.4	Analýza mikroprostředí .....	25
2.2.4.1	Porterův model pěti sil.....	25
2.2.4.2	Ekonomická analýza .....	26
2.3	Marketingový výzkum.....	29
2.3.1	Definice marketingového výzkumu.....	29
2.3.2	Typy marketingového výzkumu .....	30
2.3.3	Proces marketingového výzkumu .....	32
2.3.3.1	Definování problému .....	33

2.3.3.2	Analýza situace .....	34
2.3.3.3	Získávání konkrétních informací pro daný problém.....	36
2.3.3.4	Interpretace údajů .....	38
2.3.3.5	Řešení problému .....	38
3	Metodika a hypotézy .....	39
3.1	Metodika .....	39
3.2	Hypotézy .....	40
4	Charakteristika firmy .....	41
4.1	Charakteristika odvětví .....	41
4.2	Historie firmy Ká-servis .....	42
4.3	Současnost firmy Ká-servis .....	43
4.4	Aktuální nabídka služeb.....	44
4.5	Aktuální nabídka zboží .....	47
4.6	Síť poboček .....	48
5	Analýza prostředí.....	50
5.1	Analýza makroprostředí.....	50
5.1.1	Politické a legislativní faktory .....	50
5.1.2	Ekonomické faktory .....	53
5.1.3	Sociální a kulturní faktory .....	57
5.1.4	Technické a technologické faktory .....	59
5.1.5	Vyhodnocení PEST analýzy .....	59
5.2	Analýza mikroprostředí .....	60
5.2.1	Vybrané aspekty ekonomické analýzy .....	60
5.2.2	Zaměstnanci .....	61
5.2.3	Porterův model pěti sil.....	62
5.2.3.1	Dodavatelé .....	62
5.2.3.2	Zákazníci.....	63
5.2.3.3	Substituty .....	74

5.2.3.4	Noví konkurenti .....	75
5.2.3.5	Stávající konkurence .....	75
5.2.4	Hodnocení faktorů podle analýzy konkurenceschopnosti .....	76
6	Návrhy a doporučení pro firmu .....	78
7	Zhodnocení doporučené varianty .....	82
8	Závěr .....	84
9	Summary .....	86
10	Přehled použité literatury .....	87



# 1 Úvod a cíl

Marketing tvoří nedílnou součást života každého z nás. Poprvé se marketing začíná objevovat v USA na konci 19. století. Tehdy byla konkurence slabá, zboží si bylo velmi podobné a poptávka převažovala nad nabídkou. Bylo to období tzv. výrobně orientovaného marketingu, kdy lidé kupovali pouze to, co koupit museli. V současné době, s rostoucí vyspělostí ekonomik, se neustále zvyšuje konkurence na trhu, a proto je zjišťování potřeb a přání zákazníků nezbytnou nutností každé firmy. Od znalosti potřeb a přání se poté odvíjejí všechny další činnosti podniku. Pokud firmy chtějí uspokojovat své klienty a udržet si svoji pozici na trhu, musejí neustále aktualizovat své informace o zákaznících. Cílem marketingu je dlouhodobě zajistit podniku odbyt jeho výrobků či služeb, a tím zajistit úspěšnost jeho činnosti, která je založena na spokojenosti zákazníků.

Téma možnosti otevření nové pobočky vodácké půjčovny jsem si vybrala z toho důvodu, že stále více lidí si vybírá aktivní způsob trávení volného času a dovolené, a proto je důležité, aby firma byla schopna uspokojit co nejvíce zákazníků a nabídnout jim co nejširší nabídku svých služeb s odpovídající kvalitou. Firma, pro kterou byla tato práce zpracována, se nazývá Ká-servis. Jedná se o malý až středně velký podnik, který se zabývá maloobchodním i velkoobchodním prodejem vodáckého a turistického materiálu, dále půjčováním lodí a vodáckého vybavení. V současné době funguje za pomoci tří poboček a své služby chce rozšířit otevřením nové pobočky v Českém Krumlově.

Cílem této diplomové práce je zhodnocení možnosti otevření nové pobočky vodácké půjčovny. Ze získaných informací bude firmě navržena nejvýhodnější možnost otevření pobočky v Českém Krumlově.

## 2 Literární rešerše

### 2.1 Marketing

V odborné literatuře se nacházejí nejrůznější definice marketingu. V následujícím textu je uvedeno několik definic od autorů, kteří mě svým výkladem nejvíce zaujali.

Horáková (2003) uvádí, že marketing je spojen s trhem a jeho rozvojem. Jako soubor metod, přístupů a činností umožňujících efektivně řešit problémy spojené s podnikatelskými aktivitami na trhu, je vystaven vlivu změn souvisejícím s vývojem lidské společnosti a jejího myšlení. Uvádí, že současná praxe většinou neuvažuje o marketingu v čistě obecné poloze, ale spojuje ho s různými subjekty a objekty, s určitými funkcemi i s určitými časovými horizonty, ve kterých má nestejně postavení a význam.

Podle Boučkové a kol. (2003) lze marketing definovat jako proces, v němž jednotlivci a skupiny získávají prostřednictvím tvorby a směny produktů a hodnot to, co požadují. Obsahem tohoto procesu je poznání, předvídání, stimulování a v konečné fázi uspokojení potřeb zákazníka tak, aby byly současně dosaženy i cíle organizace.

Kotler, Armstrong (2004) uvádějí, že marketing představuje společenský a manažerský proces, který umožňuje uspokojovat jednotlivcům i skupinám své potřeby a přání v procesu výroby a směny výrobků či jiných hodnot. Z výše uvedené definice vyplývá, že marketing přichází ke slovu tehdy, chtějí-li lidé uspokojovat své potřeby a přání pomocí směny. Směna je aktem, při němž jedna strana získává žádoucí výrobek od někoho tím, že nabídne něco jiného na oplátku. Směna je tedy pojmem, který dává základ marketingu.

## 2.2 Marketingové prostředí

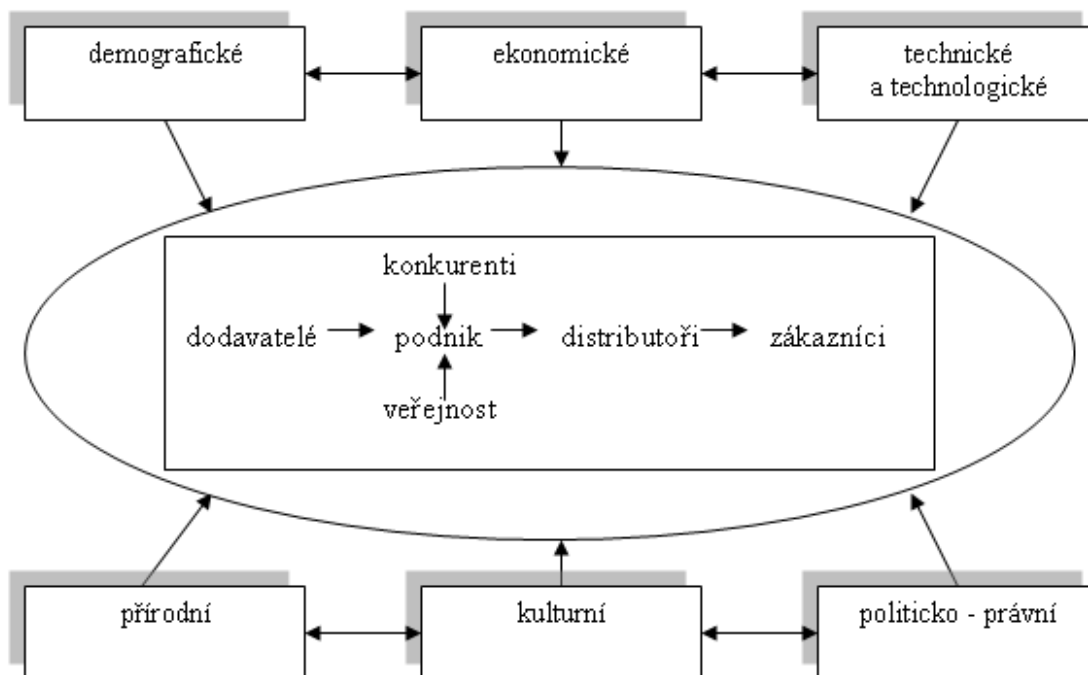
Jak uvádí Horáková (2003) ve své knize: „Podnik jako živý ekonomický organismus nemůže existovat osamoceně. Je obklopen a funguje v určitém prostředí, které na podnikový organismus působí a ovlivňuje jeho reakce. Je to řada činitelů vnějšího světa a jejich působení představuje jak přínosy, tak i výstrahy. Mají vliv na volbu výrobků, které bude podnik na trhu nabízet, na ceny, které může pro výrobky stanovit, na distribuční cesty, které použije k přemístění výrobků ke spotřebitelům i na styl komunikování se zákazníky. Prostředí ovlivňuje i výběr marketingových cílů a volbu strategií. Pokud manažeři nedokáží vliv prostředí odhalit a zmapovat, podnik nebude „mít čas“ reagovat, a tím sníží naděje na prosperitu a zvýší rizika neúspěchu“. Tuto teorii doplňují Kotler, Armstrong (2004) tvrzením, že marketingové prostředí podniku tvoří řada faktorů, často navzájem na sobě závislých, velice dynamických, které firma zpravidla nemůže ovlivňovat a musí se jim přizpůsobit. Působení těchto faktorů ovlivňuje schopnost firmy uspokojovat potřeby a přání zákazníků. Aby podnik využil všech příležitostí a vyhnul se případným ohrožením, musí marketingové prostředí pečlivě analyzovat.

Podle Kozla (2006) se marketingové prostředí podniku skládá z mnoha subjektů, objektů a jejich vzájemných vztahů. Toto prostředí ovlivňuje schopnost podniku uspět u zákazníků. Vyznačuje se proměnlivostí v čase, která podniku přináší vyšší míru nejistoty při výběru správných rozhodnutí. Proměnlivost v čase s sebou přináší určité změny, které mohou podnik ovlivnit jak negativně tak i pozitivně, jejich vývoj může probíhat plynule nebo ve skocích, mohou nastat pomalu nebo rychle. Pouze důkladná znalost marketingového prostředí nám pomůže předvídat změny, které mohou nastat.

Kotler, Armstrong (2004) i Horáková (2003) se shodují na tom, že marketingové prostředí existuje ve dvou úrovních jako:

- **makroprostředí**
- **mikroprostředí**

Obrázek 1: Marketingové prostředí podniku



Zdroj: Horáková, H. (2003)

## 2.2.1 Makroprostředí

Sedláčková (2000) nazývá makroprostředí jako makrookolí, které představuje celkový politický, ekonomický, sociální a technologický rámec, v němž se podnik pohybuje. Takové vlivy, jako je politická stabilita, míra inflace, dovozní omezení týkající se surovin, demografický pohyb populace v dané oblasti či revoluční technologické inovace, mohou významně působit na efektivnost podniku a na jeho úspěšnost. Rozdílná úroveň schopnosti jednotlivých podniků vyrovnat se s těmito vlivy, aktivně na ně reagovat, často představuje zcela zásadní faktor ovlivňující úspěšnost podniku. Dále uvádí, že makrookolí zahrnuje vlivy a podmínky, které vznikají mimo podnik a obvykle bez ohledu na jeho konkrétní chování.

Podle Horákové (2003) makroprostředí tvoří širší okolí podniku, které do jisté míry podnikům diktuje, co mohou a co nemohou provozovat. Existující makroelementy jsou

mimo dosah podnikové kontroly a ovlivňují postavení i chování podniku, a tím i jeho výrobní a obchodní úspěchy či neúspěchy a efektivnost jeho podnikatelských aktivit. Podnik by měl nejen analyzovat parametry prostředí, sledovat jejich vývojové trendy, ale snažit se je i účelně využít pro svůj další úspěšný rozvoj.

Také Kotler, Armstrong (2004) uvádějí, že pojmem makroprostředí označujeme vnější prostředí, ve kterém se firma pohybuje. Faktory, ze kterých se skládá, mohou na jedné straně firmě nabídnout nové příležitosti, na druhé straně ji mohou ohrozit. Stejně jako Horáková (2003) uvádějí šest hlavních faktorů, které tvoří makroprostředí firmy. Jsou to:

- **demografické prostředí**
- **ekonomické prostředí**
- **přírodní prostředí**
- **technologické prostředí**
- **politické prostředí**
- **kulturní prostředí**

Horáková (2003) ještě doplňuje politické prostředí o legislativní činitele, a kulturní prostředí o sociální činitele.

V následujícím textu se budu podrobněji zabývat jednotlivými faktory, které tvoří makroprostředí firmy.

### **2.2.1.1 Demografické prostředí**

Jak uvádějí Kotler, Armstrong (2004), demografické prostředí je vytvářeno faktory jako je počet obyvatel, hustota osídlení, podíl městského a venkovského obyvatelstva, věková struktura obyvatelstva, podíl mužů a žen, etnická příslušnost, zaměstnanost atd. Autoři ve své publikaci dále tvrdí, že demografické prostředí je pro marketing velice důležité, protože spotřebitelé, kteří tvoří jednotlivé trhy, jsou také skupinami lidí. Podle Kotlera (2001) v demografickém prostředí zajímají manažery především lidé, kteří tvoří trhy. Manažeři se zajímají především o velikost a tempo růstu populace v různých

městech, regionech a zemích, o věkovou a národní strukturu obyvatelstva, o jeho postoje, chování a o očekávané trendy.

Horáková (2003) do demografických činitelů řadí počet obyvatel, věkovou strukturu, zaměstnání, hustotu osídlení atd.

### **2.2.1.2 Ekonomické prostředí**

K úspěšnému prodeji je podle Kotlera (2001) třeba, aby lidé kromě zájmu nakupovat, měli i potřebné peníze. Ekonomické prostředí se skládá z několika faktorů, které ovlivňují kupní sílu a složení výdajů domácností. Objem i rozdělení příjmů se v jednotlivých zemích značně liší. Existují země s agrární ekonomikou, v nichž lidé spotřebovávají převážně výrobky a potraviny, které sami vyprodukují. Takové země nabízejí minimum odbytových příležitostí. Na druhé straně měřítko, stojí průmyslově vyspělé ekonomiky, které vytvářejí bohaté trhy s nejrůznějšími druhy zboží.

Horáková (2003) do ekonomického prostředí zahrnuje vlivy, které ovlivňují kupní sílu podniku, například hospodářské změny a její vývoj, tempo růstu ekonomiky, inflační tendence, nezaměstnanost, úroveň příjmů, strukturu výdajů, dostupnost zdrojů, úrokové sazby, celní a daňové podmínky.

Ekonomické prostředí podle Kozla (2006) představuje pro firmu komplex trendů a tendencí znamenajících podnikatelské možnosti. Zahrnuje vlivy, které současně ovlivňují kupní sílu a výdaje obyvatelstva. Ovlivňují tedy kupní a spotřební chování jednotlivých subjektů na trhu a určuje celkové využívání zdrojů. S rostoucí nezaměstnaností klesá koupěschopná poptávka, jelikož lidé nemají za co nakupovat. Výši důchodů obyvatelstva a tím i jeho kupní sílu ovlivňují průměrné mzdy, navyšování životního minima, dávek státní sociální podpory a také minimální mzdy. Inflace představuje zvýšení cenové hladiny proti minulému období. Když inflace roste rychleji než příjem, kupní síla se v konečném důsledku snižuje a naopak. Změny v měnovém kurzu výrazně ovlivňují mezinárodní obchod. Devalvace měny a zvýšení reálného kurzu

má příznivý vliv na vývoz a naopak. Většina doposud zmíněných veličin je důležitá především pro získání potřebných informací o jejich vlivu na zákazníky a jejich rozhodování. Firmu však zajímá například také dostupnost úvěrů z důvodu expanze firmy či krytí provozních ztrát.

Podle Kotlera, Armstronga (2004) je k úspěšnému prodeji třeba, aby lidé měli kromě zájmu nakupovat i potřebné peníze. Ekonomické prostředí se skládá z faktorů ovlivňujících kupní sílu a složení výdajů domácností. Objem i rozdělení příjmů se v jednotlivých zemích značně liší. Existují země s agrární ekonomikou, v nichž lidé spotřebovávají převážně výrobky a potraviny, které sami vyprodukují. Takové země nabízejí minimum odbytových příležitostí. Na druhé straně měřítko stojí průmyslově vyspělé ekonomiky, které vytvářejí bohaté trhy s nejrůznějšími druhy zboží.

### **2.2.1.3 Přírodní prostředí**

Do přírodního prostředí Kotler, Armstrong (2004) konkrétně zahrnují především surovinové zdroje, které jsou nezbytnými vstupy výrobního procesu, a ovlivňují tak marketingové aktivity i druh poptávaných výrobků či služeb. V posledních třiceti letech rostl zájem o životní prostředí, jelikož se stále více vyskytují problémy, které s životním prostředím souvisí. Jedná se o znečištění vzduchu a vody, ztenčování ozonové vrstvy Země, způsobující skleníkový efekt a globální oteplování, nebo rostoucí množství odpadu. Z marketingového hlediska se ve vývoji přírodního prostředí projevují některé zajímavé skutečnosti. První z nich je nedostatek surovin. Ten se týká i zdánlivě nevyčerpatelných zdrojů, jakými jsou voda nebo vzduch. Neobnovitelné zdroje, jako například ropa, uhlí a další suroviny, znamenají pro lidstvo vážný problém. Firmy, které při výrobě spotřebovávají velké množství těchto vzácných zdrojů, budou čelit přinejmenším velkému růstu výdajů na ně, pokud se nestanou zcela nedostupnými.

#### **2.2.1.4 Technologické prostředí**

Podle Kozla a kol. (2006) přineslo poslední století největší množství změn v oblasti inovací do nových technologií. Dochází k novému trendu, ke zkracování životního cyklu tržní životnosti výrobku na trhu. Kromě velkých objevů a vynálezů sem patří drobné každodenní inovace a zlepšení, které přinášejí nové příležitosti pro výrobu a služby a pomáhají uspokojovat nové, často i zatím neuvědomované potřeby. Zavádění nových technologií umožňuje zvyšovat produktivitu práce, snižovat náklady a tím zvyšovat konkurenceschopnost výrobku nebo firmy. Konkurenční výhoda proměněná v zabránění většího tržního podílu nebo ve zvýšení zisku, může uvolnit volné finanční prostředky do nových investic, které se mohou proměnit do nových technologií.

Horáková (2003) do technologického prostředí zahrnuje činitele, jako jsou: technologický rozvoj země, přijímání nových technologií, tempo technologických změn atd.

Kotler, Armstrong (2004) ve své publikaci tvrdí, že v současné době je technologické prostředí nejdůležitějším faktorem ovlivňujícím náš život. Toto prostředí se mění velice rychle. Nové technologie umožňují vznik nových trhů a příležitostí a na druhé straně zastarávají a jsou nahrazovány jinými. Technologické prostředí musí firma pozorně sledovat a analyzovat. V podnicích, které tuto analýzu zanedbávají nebo podceňují, dochází k rychlejšímu zastarávání výrobků a nedostatečnému využití nových výrobních příležitostí a trhů, které přináší technický pokrok.

#### **2.2.1.5 Politické a legislativní prostředí**

Podle Kotlera, Armstronga (2004) vývoj politického prostředí výrazně ovlivňuje marketingová rozhodnutí. Politickým prostředím tedy rozumíme legislativu, orgány státní správy a nátlakové skupiny, které ovlivňují či omezují podnikatelské a soukromé aktivity ve společnosti. Politické prostředí prošlo třemi zásadními změnami, které ovlivnily marketing na celém světě: růstem legislativních omezení podnikání, silnějším



prosazováním těchto omezení a větším důrazem kladeným na etiku a společenskou zodpovědnost. Ve svém rozšířeném vydání Kotler (2001) dále popisuje vliv legislativních opatření na podnikání. Podnikatelská legislativa sleduje tři hlavní účely: vzájemná ochrana firem před nekalou konkurencí, ochrana spotřebitele před nereseriovnými podnikatelskými praktikami a ochrana zájmů společnosti před bezuzdným obchodním chováním.

Podle Kozla (2006) se ne vždy jedná pouze o zásahy státu do podnikání. V určitých oblastech vykonávají tuto činnost různá zájmová sdružení, která jsou nositeli zásadních požadavků společnosti. Podle oblastí činnosti firmy jde i o další normy, kterými se musí podnik zabývat, pokud jeho podnikatelská činnost přesahuje hranice státu. Jedná se o vývozní, dovozní nebo celní zařízení. Se vstupem České republiky do Evropské unie musí být právní normy České republiky přizpůsobeny evropskému zákonodárství, což přináší mnoho nových příležitostí i hrozeb pro všechny subjekty na trhu. Mezi základní oblasti, jichž se úprava týkala, patří především technické požadavky na výrobky, ochrana průmyslového vlastnictví, daňová harmonizace, práva obchodních společností, hospodářská soutěž a jiné.

#### **2.2.1.6 Kulturní a sociální prostředí**

Podle Kozla a kol. (2006) vlivy sociálně - kulturního prostředí výrazně ovlivňují celkový charakter spotřebního a nákupního chování. Jedná se především o podobu poptávky, postoj k výrobkům, k reklamě, firmě nebo třeba motivaci ke spotřebě. I když vazby určující sociálně - kulturní vyspělost společnosti a jedince jsou různorodé, lze mezi nimi vyzorovat určité tendence. V posledních letech se v České republice mnohem více doceňuje význam vzdělání, a to takřka ve všech českých rodinách bez ohledu na jejich sociální postavení. Rostoucí vzdělanost populace znamená zvýšenou úroveň příjmu, a tím i zvýšenou investiční schopnost. Se vzděláním roste poptávka po dalším vzdělání, literatuře, umění, cestování a také po kvalitních výrobcích.

Kotler, Armstrong (2004) uvádějí, že kulturní prostředí se skládá z faktorů, které ovlivňují základní společenské hodnoty, jejich vnímání, preference a chování

společnosti. Kulturním faktorem, který ovlivňuje marketing a marketingová rozhodnutí je **stálost kulturních hodnot**, kdy lidé v každé společnosti mají své názory a hodnoty. Základní hodnoty jsou velice stálé a je těžké je změnit. Druhotné názory a hodnoty se snáze mění. Dalším kulturním faktorem jsou **změny druhotných kulturních hodnot**, kdy se marketing snaží tyto změny předvídat, aby mohl včas reagovat na nové příležitosti či rizika, které mohou přinášet. Různé společnosti se zabývají předpovídáním těchto trendů.

## 2.2.2 Analýza makroprostředí

Jednou z nejčastěji používaných metod při analýze makroprostředí je STEP (PEST) analýza.

### 2.2.2.1 STEP analýza

Dle Hrona, Tiché a Dohnala (1998) je STEP analýza jednoduchým a přesto efektivním nástrojem k ohodnocení vlivu faktorů globálního prostředí na podnik. Jejím smyslem je formulovat odpovědi na následující tři otázky, což ve své knize uvádí i autor Rolínek (2003):

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

Název STEP analýza je odvozen ze čtyř faktorů, a to:

**Společenské faktory** zahrnují faktory související se způsobem života lidí i s jejich životními hodnotami jako například demografie, úroveň vzdělání, přístupy k práci a volnému času atd.

**Technologické faktory** zahrnují faktory, které souvisejí s vývojem výrobních prostředků, postupů, know-how. Předmětem analýzy jsou vládní výdaje na vědu

a výzkum, nové objevy, vynálezy a patenty, transfer technologií, míra zastarávání výrobních prostředků.

**Ekonomické faktory** souvisejí zejména s toky peněz, služeb, zboží, informací a energie. Předmětem analýzy je například trend vývoje domácího hrubého produktu, životní cyklus podniku, inflace, úroková míra atd.

**Politické faktory** zahrnují faktory, které souvisejí s distribucí moci mezi lidmi, včetně jednání místních i zahraničních vlád. Předmětem analýzy je například stupeň stability vlády, daňová politika, regulace zahraničního obchodu atd.

### 2.2.3 Mikroprostředí

Podle Horákové (2003) je mikroprostředí to „**nejbezprostřednější**“ okolí podniku a podnik sám je jeho základním prvkem. Role podniku v mikroprostředí závisí především na:

- **výši zdrojů**
- **schopnostech a možnostech výroby vyvíjet, vyrábět a prodávat, a to podle potřeb zákazníků a zároveň se reprodukovat a rozvíjet jako podnik**

Kotler (2001) a Horáková (2003) se shodují, že kromě podniku do mikroprostředí dále patří jeho dodavatelé, distribuční mezičlánky, zákazníci, konkurence a veřejnost.

I když je podle Horákové (2003) mikroprostředí do jisté míry ovlivnitelné a kontrolovatelné, přesto i mikroprostředí diktuje řadu parametrů, které je nezbytné brát v úvahu a zahrnout do marketingových plánů.

V následujícím textu se budu blíže věnovat jednotlivým složkám mikroprostředí.

### **2.2.3.1 Podnik**

Podle Kotlera, Armstronga (2004) je nutné při přípravě marketingových plánů brát v úvahu vnitřní prostředí, které se skládá ze skupin, jako jsou například vrcholový management, finanční oddělení, výzkum a vývoj, nákupní oddělení, výroba nebo účetní oddělení. Všechna uvedená oddělení ovlivňují marketingové plány a operace. Jedním z úkolů marketingového oddělení je zajistit, aby všechny tyto složky měly na mysli užitek zákazníka, a aby spolupracovaly s cílem uspokojit jeho potřeby a přání.

Dále Boučková a kol. (2003) popisuje, že při hodnocení role podniku v rámci marketingového mikroprostředí je nutno zdůraznit, že pokud je podnik považován za živý a stále se vyvíjející organismus, pak i jeho existence a vývoj, jako každého jiného organismu, jsou závislé na souhře všech jeho orgánů a jejich správné funkci. Tak kromě o vnějším, hovoříme i o vnitřním mikroprostředí, do něhož patří všechny relevantní útvary podniku. Péči o cílové trhy nelze ponechat pouze na marketingových pracovnících, na druhé straně podnikový marketing musí respektovat možnosti výroby, finanční, technické a další podmínky, které v daném období na daný podnik působí a do jisté míry určují mantinely, v nichž se může firma pohybovat.

### **2.2.3.2 Dodavatelé**

Kotler, Armstrong (2004) ve své knize tvrdí, že dodavatelé hrají důležitou roli v celkovém systému, zajišťujícím uspokojení potřeb a přání zákazníků, protože umožňují firmě produkovat její vlastní výrobky a služby. Problémy s dodavateli mohou marketing vážně ohrozit. Marketingoví pracovníci proto musejí monitorovat vstupy firmy a jejich dosažitelnost. Výpadky nebo zpoždění dodávek, stávky a jiné problémy mohou v krátkodobém horizontu snížit objem prodeje firmy a v dlouhodobém horizontu se mnohou odrazit na spokojenosti zákazníků. Marketingové oddělení musí rovněž sledovat trendy cenového vývoje u klíčových vstupů firmy.

Podle Kozla (2006) jsou dodavatelé organizace a jednotlivci, kteří nabízejí zdroje nutné k zabezpečení činnosti podniku. Zabezpečují zdroje surovin, materiálu, polotovarů, práce, energie. Dále poskytují služby, informace a technologie. Dodavatelé také zajišťují stroje a zařízení, vybavení pracovišť, dopravní prostředky, služby potřebné pro správné vykonávání podnikových činností atd.

Podle Boučkové a kol. (2003) tento faktor marketingového mikroprostředí tvoří ti, kteří ovlivňují možnosti podniku získat v požadované kvalitě, čase a množství potřebné zdroje, které jsou nutné pro plnění jeho základní funkce. Ačkoliv se v konsolidovaných ekonomikách zdá tento úkol jako bezproblémový, musí marketingoví pracovníci sledovat velmi pečlivě situaci a možnosti dodavatelů, a to i v dlouhodobém horizontu, aby mohli pokud možno včas reagovat na případné nepříznivé jevy, které by mohly postihnout vlastní podnik.

### **2.2.3.3 Distribuční mezičlánky**

Jak uvádí Boučková a kol. (2003) je logické, že ne všechny aktivity podniku, které jsou součástí marketingu a prodeje, může firma realizovat vlastními silami. Jejich realizaci na profesionální úrovni mohou zajistit firmy, které jsou specializované, například na zprostředkování nákupu a prodeje zboží, marketingové agentury i organizace, které pomáhají financovat operace podniku.

Podle Kozla a kol. (2006) mezi marketingové články a prostředníky řadíme několik skupin subjektů:

- **Zprostředkovatelé** – pomáhají nám zajistit fyzický prodej zboží. Mezi zprostředkovatele patří zprostředkovatelští agenti a obchodní zprostředkovatelé.
- **Firmy pro fyzickou distribuci** – pomáhají nám s fyzickým pohybem zboží k zákazníkům. Jedná se o skladovací firmy, jejichž úkolem je zboží uskladnit a chránit až do okamžiku jeho přepravy na další místo určení, a dále jde o přepravní firmy, kam patří všechny druhy dopravců.

- **Agentury marketingových služeb** – pomáhají nám při orientaci na nových trzích, vyhledávají a vyhodnocují nové příležitosti, starají se o úspěšné zavádění výrobků na cílových trzích. Jde o výzkumné agentury, reklamní agentury a poradenské firmy.
- **Finanční zprostředkovatelé** – pomáhají nám s financováním a jištěním rizik při obchodních činnostech, tedy při nákupu a prodeji zboží. Jedná se o banky, pojišťovny a leasingové společnosti.

Kotler, Armstrong (2004) nazývají distribuční mezičlánky jako poskytovatele služeb, kteří usnadňují firmě realizaci obchodních operací. Jedná se o různé typy obchodních mezičlánků, o firmy zajišťující fyzickou distribuci zboží, o marketingové agentury a poskytovatele finančních služeb. Obchodními mezičlánky rozumíme distribuční společnosti, které pomáhají firmě hledat zákazníky nebo jim prodávat výrobky a služby. Další skupinou jsou firmy, které obstarávají fyzickou distribuci zboží. Při práci s nimi je nutné stanovit nejlepší způsob dopravy a skladování. Marketingové agentury usnadňují propagaci výrobků, služeb a také volbu vhodných trhů. Výběr těchto firem je velmi důležitý, protože jednotlivé firmy se liší svou kreativitou, kvalitou, poskytovanými službami i cenou. Podobně jako dodavatelé, i poskytovatelé služeb hrají významnou roli v celkovém systému, zajišťujícím uspokojování potřeb a přání zákazníků. Chce-li firma tohoto cíle dosáhnout, musí optimalizovat nejen vlastní výkonnost, ale i celý tento systém, k čemuž je potřeba efektivně spolupracovat s poskytovateli služeb.

#### **2.2.3.4 Zákazníci**

Podle Kozla (2006) zákazníci kladou na nabízený sortiment řadu požadavků. Jedná se především o požadavky týkající se vlastností produktů, cen a platebních podmínek, možností a podmínek distribuce a také způsobu prezentace firmy.

Boučková a kol. (2003) zákazníky považuje za jeden z nejdůležitějších faktorů marketingového mikroprostředí. Je známo, že spotřebitelský trh není homogenní.

Konečný spotřebitel vyžaduje jiný přístup než zákazník na trhu průmyslového zboží nebo kupec výrobků určených pro další průmyslové i neprůmyslové zpracování.

Kotler, Armstrong (2004) tuto složku ve své knize nazývají jako charakter cílového trhu, kdy pro úspěch podniku je nezbytné charakter cílových trhů analyzovat. Skládá se z pěti základních typů:

- **Spotřebitelský trh** – se skládá z jednotlivců a domácností, nakupujících zboží a služby pro svou osobní potřebu.
- **Průmyslový trh** – je místem, kde se obstarává zboží a služby k dalšímu zpracování nebo pro potřeby výrobního procesu jiných firem.
- **Trh obchodních mezičlánků** – slouží k nákupu zboží a služeb za účelem dalšího prodeje se ziskem.
- **Státní zakázky** – nakupují zboží a služby, které samy potřebují nebo které redistribuují.
- **Trhy mezinárodní** – zahrnují všechny výše zmíněné trhy v zahraničí.

Každý ze zmíněných typů cílového trhu má své specifické vlastnosti, které vyžadují pečlivou analýzu.

### 2.2.3.5 Konkurence

Kotler, Armstrong (2004) považují za základní marketingové pravidlo teorii, že pokud má být firma úspěšná, musí **uspokojovat potřeby a přání zákazníků lépe než konkurence**. Proto nestačí, když se marketingové oddělení zaměří pouze na uspokojení potřeb cílových zákazníků. Je také nutné získat strategickou výhodu tím, že se v myslích spotřebitelů nabídky firmy jasně odliší od konkurenčních nabídek. Neexistuje univerzální marketingová strategie vzhledem ke konkurenci, o které bychom mohli říci, že je nejlepší pro každou firmu. Vhodná strategie závisí na velikosti firmy a na její pozici v daném sektoru v porovnání s konkurencí.

### 2.2.3.6 Veřejnost

Marketingové prostředí firmy dle Kotlera, Armstronga (2004) zahrnuje také veřejnost a vztahy s veřejností. Pod pojmem „veřejnost“ rozumíme zájmové skupiny, které jsou schopny ovlivňovat aktivity dané firmy. Mezi tyto zájmové skupiny patří:

- **finanční instituce** – ovlivňují schopnost firmy získávat finanční prostředky
- **média** – zabývají se zpravodajstvím, dokumentaristikou a publicistikou
- **vládní instituce** – ovlivňují firmy a marketing vytvářením právního prostředí
- **občanské iniciativy** – mohou zpochybnit nebo oslabit marketingové aktivity firmy, jedná se například o spotřebitelské organizace, ekologická nebo menšinová hnutí apod.
- **místní samospráva** – žijící v sousedství firmy – také by měla být v centru její pozornosti
- **široká veřejnost** – její vztah k firmě, k jejím výrobkům a činnostem je velice důležitý už proto, že ovlivňuje objem prodeje výrobků a služeb firmy
- **zaměstnanci firmy** – z marketingového pohledu jsou jakousi interní veřejností firmy. Velké společnosti vydávají firemní časopisy, ve kterých své zaměstnance informují a motivují.

Podobně jako v případě jednotlivých cílových trhů je možné vytvořit specifické marketingové plány i pro jednotlivé skupiny veřejnosti. Cílem je dosáhnout, aby daná skupina zaujala požadovaný postoj k firmě a k jejím aktivitám.



## **2.2.4 Analýza mikroprostředí**

Nejčastěji používanou metodou pro analyzování vnějšího prostředí je Porterův model pěti konkurenčních sil v odvětví. Pro analýzu firmy se nejčastěji používá ekonomická analýza.

### **2.2.4.1 Porterův model pěti sil**

Porterův model pěti sil dle Rolínka (2003) vychází ze systematického popisu vlivů, které působí na jednotlivé podniky vstupující a realizující své produkty na trhu. Model je postaven na fungování pěti faktorů:

- a) rivalita mezi konkurenty
- b) vyjednávací síla dodavatelů
- c) vyjednávací síla odběratelů
- d) ohrožení ze strany nových konkurentů
- e) ohrožení ze strany nových substitutů

Porter (1993) tvrdí, že cílem této analýzy je ohodnocení prostředí a následné zjištění zda je příznivé či nepříznivé a definuje jednotlivé faktory modelu takto:

#### **Potencionální nově vstupující firmy**

Vážnost hrozby vstupu nových firem na existující trh je dle Portera (1993) ovlivněna zejména úsporami z rozsahu, kapitálovou náročností, stupněm diferenciací výrobků, nákladovým znevýhodněním nesouvisejícím s velikostí podniku, přístupem k distribučním kanálům a také vládní politikou.

#### **Odběratelé**

Odběratelé vlastní vyjednávací sílu mohou výrazným způsobem ovlivňovat ziskovost podnikatelských aktivit. Například tlak na vyšší kvalitu výrobku, lepší servis nebo dodací podmínky.

### **Substituty**

Substituční výrobky jsou takové výrobky, které disponují stejnými vlastnostmi a představují pro určitou skupinu odběratelů stejnou funkci, ale jsou založeny na rozdílné technologii. Čím snadněji je možné nahradit vyráběné produkty substituty, tím méně atraktivní je dané odvětví a naopak.

### **Dodavatelé**

Dodavatelé stejně jako odběratelé disponují určitou vyjednávací silou, která může působit na podnik. Ceny u dodávaných výrobků se zvyšují a jakost se snižuje nebo se omezuje dodávané množství.

### **Konkurenti v odvětví**

Rivalita mezi existujícími podniky je výsledkem snahy jednotlivých podniků vylepšit si své tržní postavení. Rivalita se zvyšuje za následujících okolností:

- konkurující si podniky jsou početné, přibližně stejně velké a silné
- míra růstu odvětví je nízká a zvýšení tržního podílu je možné jen na úkor konkurenta
- fixní nebo skladovací náklady jsou v poměru k realizační ceně vysoké
- poskytované výrobky nebo služby nejsou diferencované
- nové kapacity jsou budovány ve skocích
- výstupní bariéry jsou vysoké

### **2.2.4.2 Ekonomická analýza**

Sedláčková (2000) popisuje analýzu jako zcela specifickou součást analýzy zdrojů. Ekonomická analýza umožňuje postihnout vlivy rozhodnutí týkající se tržního podílu, nových výrobních programů, investičních aktivit, marketingové strategie, dále majetkové a kapitálové struktury, dividendové a dluhové politiky, rozhodnutí v oblasti emise akcií a současně zvážit kombinované efekty všech těchto rozhodnutí pro podnik jako celek.

Dále Sedláčková (2000) uvádí, že výsledky finanční analýzy jsou předmětem zájmu mnoha subjektů, kteří přicházejí do kontaktu s podnikem. Jejím úkolem je charakterizovat co nejkomplexněji finanční situaci podniku. Je velmi užitečným nástrojem pro pochopení výše, struktury a užití zdrojů podniku z hlediska strategických schopností. Získané závěry jsou velmi závažné a mají významný vliv na celou řadu strategických rozhodnutí. Tvoří podstatné východisko pro určení silných a slabých stránek podniku a především identifikaci základů konkurenční výhody.

Dalším autorem, který se obšírněji zabývá finanční analýzou je Veber a kol. (2003), který uvádí, že podstatou této analýzy je výpočet ukazatelů, které mají dobrou vypovídací schopnost vzhledem ke zkoumané ekonomické realitě. Mohou být vyjádřeny v peněžních jednotkách, ale i v procentech, v jednotkách času nebo v Kč/rok. Za nejrozšířenější typy ukazatelů, kterých užívá finanční analýza, považuje:

- **ukazatele vývojových trendů** – postihují časové změny absolutních ukazatelů, kdy metoda spočívá v porovnávání jednotlivých položek výkazů v čase
- **poměrové ukazatele** - charakterizují vzájemný vztah mezi dvěma položkami účetních výkazů pomocí jejich poměru
- **pyramidový rozklad** – kdy každá skupina poměrových ukazatelů postihuje pouze jediný rys ekonomického procesu

Veber a kol. (2003), Hron, Tichá, Dohnal (1998) a většina klasifikací se shoduje s tříděním do pěti základních skupin:

1. **Ukazatele rentability** poměřují zisk s jinými veličinami. Smyslem ukazatelů rentability je vyhodnocení úspěšnosti dosahování cílů organizace a zhodnocování vložených prostředků.
2. **Ukazatele likvidity** představují ukazatele platební schopnosti, solventnosti. Cílem je vyjádřit se k potenciální schopnosti organizace hradit své závazky splatné v blízké budoucnosti.
3. **Ukazatele aktivity** tvoří ukazatele relativní vázanosti kapitálu v jednotlivých formách aktiv, ukazatele rychlosti nebo doby obratu vybraných položek

rozvahy. Měří se jimi efektivnost podnikatelské činnosti a využití zdrojů, schopnost manažerů využívat majetku organizace.

4. **Ukazatele zadluženosti** posuzují finanční strukturu organizace z dlouhodobého hlediska. Ukazatele fungují jako indikátory výše rizika, které organizace podstupuje při dané struktuře vlastních a cizích zdrojů, ale i jako míra schopnosti organizace znásobit zisky využitím cizího kapitálu.
5. **Ukazatele kapitálového trhu** se zabývají hodnocením činnosti z hlediska zájmů současných a budoucích akcionářů. Většinou se s nimi pracuje u akciových společností, které jsou kotovány na burze cenných papírů.

## **2.3 Marketingový výzkum**

### **2.3.1 Definice marketingového výzkumu**

Jak uvádí ve své publikaci Zbořil (1994), marketingový výzkum spočívá ve specifikaci, shromažďování, analýze a interpretaci informací, které umožňují porozumět trhu, na kterém firma podniká nebo na kterém hodlá podnikat, identifikovat problémy spojené s podnikáním na tomto trhu a identifikovat příležitosti, které se na něm pro podnikání vyskytují nebo mohou vyskytnout, formulovat směry marketingové činnosti a hodnotit její výsledky. Zbořil (1994) dále uvádí, že k faktorům, které omezují možnosti marketingového výzkumu obecně patří zejména možnosti metod a technik, které jsou při výzkumu aplikovány, působení času, které se projevuje zejména při sběru údajů, kvalifikace pracovníků výzkumu a v některých případech i kvalifikovanost respondentů, a disponibilní finanční prostředky, které ovlivňují nejen možný rozsah výzkumu, ale i výběr metod výzkumu.

Kotler (2001) definuje marketingový výzkum jako systematické určování, shromažďování, analyzování a vyhodnocování informací, týkajících se určitého problému, před kterým firma stojí.

Autoři Bártová, Bárta, Koudelka (2004) uvádějí, že marketingový výzkum je disciplína s dlouhou historií, vyvíjela se, prošla různými etapami. Přebírá a používá poznatky z řady vědeckých oblastí, od matematiky a statistiky až po psychologii.

Podle Příbové (1996) je marketingový výzkum součástí procesu marketingového řízení podniku, slouží k jeho informačnímu zabezpečení a efektivnímu chodu i rozvoji. Je prostředkem k získávání informací o trzích a vnějším okolí podniku při řešení daného marketingového problému. Výzkumný charakter, který v sobě zahrnuje cílené úsilí směřující k řešení daného problému, specifikaci vhodných informací a volbu i tvorbu odpovídajících metod k jejich sběru a analýze, jej odlišují od ostatních součástí podnikového marketingového informačního systému. Příbová (1996) také uvádí, že

marketingový výzkum je podle Benettovy teorie chápán jako „ Funkce, která spojuje spotřebitele, zákazníka a veřejnost s marketingovým pracovníkem prostřednictvím informací – informací užívaných ke zjišťování a definování marketingových příležitostí a problémů, k tvorbě, zdokonalování a hodnocení marketingových akcí, monitorování marketingového úsilí a ke zlepšení pochopení marketingu jako procesu. Marketingový výzkum specifikuje požadované informace podle vhodnosti řešení těchto problémů, vytváří metody pro sběr informací, řídí a uskutečňuje proces sběru dat, analyzuje výsledky a sděluje zjištěné poznatky a jejich důsledky“.

Dle Boučkové a kol. (2003) se jedná o sběr, analýzu a zobecnění informací o trhu produktů (výrobků, služeb, idejí) sloužících k marketingovému rozhodování. Klíčovými prvky systému výzkumu trhu jsou:

- **spotřebitel, zákazník**
- **výrobek**
- **prostředí** (konkurence, ekonomika, technický rozvoj, moderní trendy)

### 2.3.2 Typy marketingového výzkumu

Bártová, Bárta, Koudelka (2004) rozdělují marketingový výzkum zejména z hlediska **praktické aplikace, podle cílů**, které výzkum má, podle **použitých podkladových materiálů** a podle **používaných metod** jak ke sběru, tak k analýze dat. Nejfrekventovanější druhy výzkumu jsou kvantitativní nebo kvalitativní výzkum, dále výzkum prováděný vlastními silami podniku nebo výzkum prováděný agenturou. Jak uvádí Boučková a kol. (2003) kvantitativní výzkum trhu se zabývá výzkumem a registrací zpravidla existujících, respektive realizovaných prvků tržního chování. Kvalitativní výzkum trhu se zabývá jevy, které probíhají ve vědomí spotřebitele, jsou proto obtížněji uchopitelné, pracuje se s větší nejistotou a výsledky vyžadují zpravidla psychologickou interpretaci.

Dle Příbové (1996) zahrnuje marketingový výzkum několik základních typů výzkumu:

- **celková analýza trhu** – poskytuje základní přehled o trhu a hlavních činitelích, které na něm působí, tj. charakter poptávky, nabízený sortiment a hlavní konkurenti
- **výzkum konečného spotřebitele, eventuelně domácností a jejich spotřebního chování** – objasňuje skutečné chování na trhu ve vztahu ke zkoumanému výrobku či skupině výrobků a vnitřní motivaci tohoto chování
- **výzkum průmyslového trhu** – jedná se o výzkum chování podniků a organizací, analýzu jejich kupního rozhodování, výzkum znalostí, postojů a motivace vedoucích pracovníků či různých skupin odborných pracovníků
- **výzkum konkurence** – informace o konkurenci, jejím podílu na trhu, kvalitě, vlastnostech a cenách výrobků, které nabízí, používané strategii apod.
- **výrobní výzkum** – představuje soustředění pozornosti na výrobek, jeho vlastnosti, kvalitu, obal, značku a též cenu ve vztahu k těmto předchozím atributům, jeho porovnání s konkurenčními prostředky
- **výzkum reklamy** – zdroje informací pro přípravu reklamní kampaně, sledovanost reklamních médií
- **výzkum prodeje** – předmětem tohoto výzkumu je soustředění se na průběh prodeje, porovnání prodeje a jeho efektivnosti u různých tržních segmentů, postihování výkyvů
- **prognostický výzkum** (předpovídání poptávky, vývoje trhu) – postihuje budoucí vývoj spotřebitelské poptávky a dynamiku vývoje trhu jako celku, i předpokládaný vývoj hlavních faktorů, které na ně působí
- **výzkum image** – sleduje obraz, který si zákazníci či spotřebitelé na spotřebitelském či průmyslovém trhu vytvářejí o firmě, jejich výrobcích či službách a přináší podklady pro posílení či případnou změnu image
- **výzkum zahraničních trhů** – má za úkol přinášet podobné informace jako výzkum domácího trhu, ale navíc musí postihnout zvláštnosti, kterými se tyto trhy odlišují.

### 2.3.3 Proces marketingového výzkumu

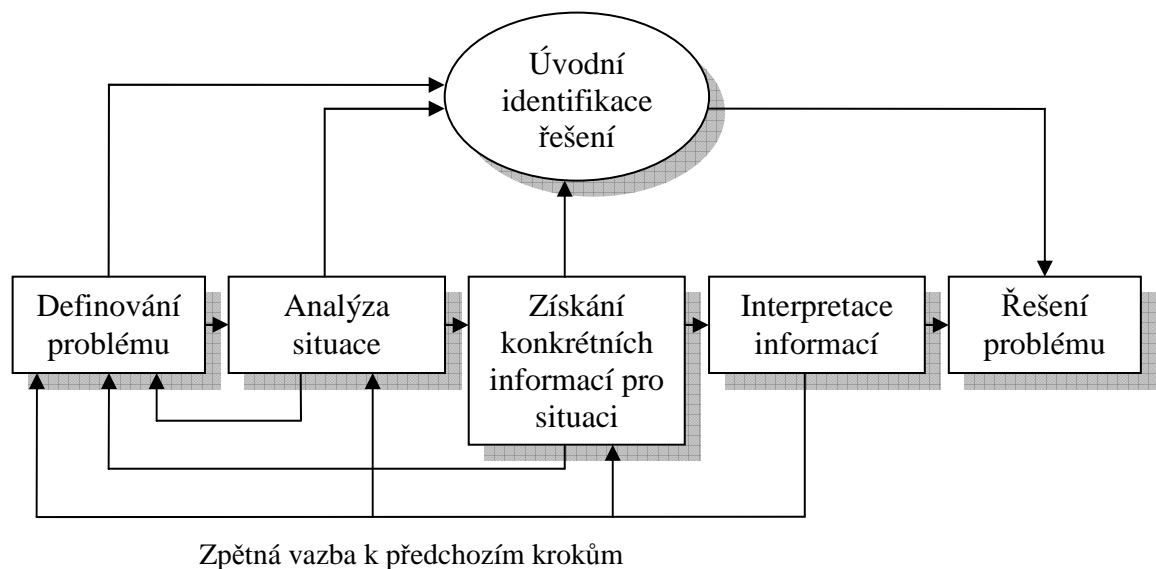
Bártová, Bárta, Koudelka (2004), Příbová (1996) a Zbořil (1994) se ve svých publikacích shodují na tom, že proces marketingového výzkumu tvoří posloupnost kroků, seřazených v logickém sledu.

McCarthy, Perreault (1995) uvádí, že proces marketingového výzkumu je aplikací vědecké metody o pěti krocích, která obsahuje následující:

- a) definování problému
- b) analýzu situace
- c) získání konkrétních informací pro daný problém
- d) interpretaci informací
- e) vyřešení problému

Tyto dílčí etapy jsou zobrazeny v obrázku 2.

Obrázek 2: Proces marketingového výzkumu



Zdroj: McCarthy, Perreault (1995)



Obrázek 2 ukazuje pět kroků procesu, z něhož je patrné, že může vést k řešení dříve, než jsou dokončeny všechny kroky. Nebo, jak nám ukazují šipky zpětné vazby, mohou se pracovníci výzkumu, je-li to potřeba, vrátit k předchozím krokům. Například krok interpretace může poukázat na novou otázku, nebo odhalit potřebu získání nových informací dříve, než je učiněno závěrečné rozhodnutí.

V následujících podkapitolách se budu podrobněji věnovat jednotlivým krokům marketingového procesu.

### **2.3.3.1 Definování problému**

Definování problému dle McCarthyho, Perreaulta (1995) je nejdůležitějším, ale také může být často nejobtížnějším krokem v celém procesu marketingového výzkumu. Jsou-li cíle výzkumu jasně definovány, je to užitečně strávený čas, protože i ta nejlepší výzkumná práce na špatně diferencovaném problému je mrháním sil. Autoři uvádějí, jak je důležité vypracovat seznam otázek výzkumu, který může obsahovat různé problémové oblasti, a dále poukazují na to, aby marketingoví manažeři nezaměnili symptomy za problém – pak mohou být cíle výzkumu zavádějící.

Přibová (1996) ve své knize uvádí, že prvním krokem je přesná definice výzkumného problému a cíle, kterého chceme dosáhnout. Definice výzkumného problému a cíle, kterých má výzkum dosáhnout, by měly být co nejpreciznější, měly by vycházet z postižení celé šíře problému a koncentrovat se přitom na základní vztahy, které budou zkoumány. K tomu je třeba spolupráce zadavatele a řešitele výzkumu a – podle povahy problému – i dalších odborníků podniku. Součástí kvalitní přípravy výzkumu je i vyslovení hypotéz, předpokladů o povaze zjišťovaných vztahů. Hypotéz, které by měl výzkum potvrdit nebo vyvrátit. Hypotézy slouží jako praktický nástroj, který ulehčuje přeformulování marketingového problému do jazyka výzkumu, což nemusí být vždy snadné. Tím, že nutí rozložit daný problém do předpokládaných vztahů mezi proměnnými, může minimalizovat problémy, které vyplývají z nutné redukce informací,

z nevyhnutelného procesu nahrazování neměřitelných jevů měřitelnými znaky a zástupnými znaky – ukazateli.

### 2.3.3.2 Analýza situace

Jak uvádějí McCarthy, Perreault (1995) analýza situace je neformální studie toho, jaké informace jsou dostupné pro danou oblast problému. Může to pomoci definovat problém a specifikovat, jaké další informace jsou potřeba a jsou-li vůbec nějaké potřeba. Do analýzy situace obvykle patří neformální rozhovory s informovanými lidmi. Informovanými lidmi mohou být někteří pracovníci ve firmě, několik dobrých obchodníků, kteří mají úzké kontakty se zákazníky, nebo další lidé, kteří mají znalosti z daného odvětví. Analýza situace by měla najít relevantní sekundární informace, které již byly zjištěny či publikovány. Dále by se měla zabývat primárními informacemi, které byly speciálně shromážděny pro řešení daného problému.

S názorem, že v projektech marketingového výzkumu obvykle pracujeme se dvěma zdroji dat - **sekundárními** a **primárními** se také shodují autoři Příbová (1996) a Zbořil (1994). Uvádějí, že základní rozdíl mezi těmito zdroji vychází z účelu, ke kterému byla data shromážděna.

Podle Příbové (1996) sekundární data jsou přístupná veřejně buď zdarma, nebo za úplatu. Údaje ze sekundárních informačních zdrojů jsou ve chvíli zpracování projektu zpravidla k dispozici, což představuje jejich velkou přednost. Také jejich cena bývá obvykle výrazně nižší, než je tomu u primárních zdrojů informací. Primární údaje bývají vzhledem k řešenému problému významnější než sekundární a jejich sběr je nákladnější. Obvyklý postup při získávání primárních začíná předběžným dotazováním jednotlivců nebo skupin, s cílem získat rámcovou představu o postojích.

Jak dále uvádí Příbová (1996), v současné době je k dispozici řada **zdrojů sekundárních dat**, které lze využít při řešení marketingových projektů. Právě jejich různorodost vede k tomu, že si je rozdělíme do sourodějších skupin. Budeme se zabývat **interními** zdroji a **externími** zdroji sekundárních dat.

- **Interní zdroje sekundárních dat** - jsou shromažďovány uvnitř firmy a z větší části se týkají evidování vlastní činnosti. Další cennou oblastí jsou údaje finanční povahy, tj. údaje o cenách, nákladech, platebních a dodacích podmínkách, zisku.
- **Externí zdroje sekundárních dat** – nacházejí se zde data shromažďovaná institucemi k nejrůznějším účelům. Tento typ údajů lze rozdělit do několika základních skupin:
  - **Klasické statistické přehledy** – jsou výstupem metodické a realizační práce Českého statistického úřadu a ministerstev.
  - **Agenturní výzkum** – shromažďuje data s předpokladem prvotního využití v marketingových projektech, čemuž odpovídá podrobnost a členění údajů.
  - **Panelová šetření** – využívají stálých výběrových souborů zpravodajských jednotek, které agentuře opakovaně poskytují určité informace. V českém agenturním výzkumu fungují panely domácností, panely prodejen a panel televizních diváků.
  - **Datové báze** – jsou spojeny s používáním počítačových technologií a počítačového zpracování informací a dále umožňuje pracovat s podstatně rozsáhlejšími soubory dat.
  - **Ostatní zdroje** – představují firemní výroční zprávy, výzkumné zprávy, které byly uvolněny pro veřejnost či zpracovány pro volné použití, odborné časopisy a literatura, technické normy, telefonní seznamy apod.

Podle Příbové (1996) u většiny marketingových projektů k řešení nestačí jen údaje ze sekundárních zdrojů, je potřebné data nově získat a shromáždit. **Zdrojem primárních dat** je zkoumaná jednotka, kterou může být jednotlivec, domácnost, firma, maloobchodní prodejna, škola atd. Pokud je zkoumanou jednotkou domácnost, firma nebo instituce, pak je nutno rozhodnout, kdo bude tuto jednotku reprezentovat, u koho budou potřebné informace získávány. Protože se primární údaje získávají venku, tj. tam, kde se zkoumané jednotky obvykle pohybují, hovoříme o terénním sběru dat. Primární

údaje se vztahují přímo ke zkoumané jednotce a mohou vyjadřovat její situaci nebo určitý stav, její názory, postoje, pocity a další psychologické proměnné.

### **2.3.3.3 Získávání konkrétních informací pro daný problém**

Další krok dle McCarthyho, Perreaulta (1996) znamená naplánovat projekt formálního výzkumu k získání primárních informací. Jaký přístup bude použit, závisí na charakteru problému a na tom kolik času a peněz je k dispozici. Při shromažďování primárních informací se většinou manažeři snaží dozvědět, co si zákazníci myslí o některých otázkách, nebo jak se za určitých podmínek chovají. Existují dvě základní metody pro získávání informací o zákaznících, a to je dotazování a pozorování. Příbová (1996) toto tvrzení ještě doplňuje o metodu experiment.

#### **Pozorování**

Dle Kotlera a Armstronga (2004) pozorování zahrnuje získávání primárních dat sledováním příslušné skupiny lidí, akcí nebo situací.

Příbová (1996) uvádí, že pro pozorování je charakteristické, že probíhá bez aktivní účasti pozorovaného. V marketingových výzkumech se používá pět možných variant pozorování, a to podle toho je-li:

- a) pozorovaná situace přirozená (například frekvence zákazníků u výstavního stánku) nebo uměle vyvolaná (například skupinové rozhovory)
- b) pozorování zřejmé či skryté (lepší variantou je pozorování skryté, jelikož se pozorované osoby chovají přirozeně – například záznamové technické zařízení)
- c) pozorování strukturované (pozorovatel je přesně instruován o postupu a rozsahu pozorování) či nestrukturované (pozorovatel dostává pouze úkol a požadavky na data)
- d) přímé či nepřímé
- e) osobní nebo využívá technických zařízení

## **Dotazování**

Dle Příbové (1996) je dotazování pokládání otázek dotazovaným. Z jejich odpovědí řešitel projektu získává žádoucí primární data. Dle kontaktu s dotazovanými se rozlišují jednotlivé techniky dotazování, a to:

- **Osobní dotazování** - je založeno na přímé komunikaci s respondentem, tváří v tvář.
- **Telefonické dotazování** – je podobné osobnímu v existenci přímé vazby. K největším výhodám patří rychlost, se kterou se získávají potřebné údaje a nízké náklady na jeden kontakt.
- **Písemné dotazování** – se využívá zejména při sběru choulostivých údajů, kdy přítomnost tazatele může negativně ovlivnit pravdivost odpovědí. Respondent dostává dotazník v písemné formě různými distribučními cestami předem (poštou, s výrobkem apod.) a sám rozhoduje, zda a kdy jej vyplní.

Každý dotazník zasílaný poštou by měl být doprovázen dopisem, ve kterém je vysvětlen smysl a cíl dotazování, způsob získání adresy respondenta, slib zachování anonymity poskytnutých údajů, jasné pokyny pro vyplňování, termín, do kterého je žádoucí dotazník vyplnit a zaslat řešiteli poděkování za spolupráci a podpis odpovědného pracovníka.

- **Elektronické dotazování** – představuje novou techniku sběru dat založenou na využití sítě účastníků elektronické pošty, je nesmírně rychlé, levné a urychluje zpracování dat.

## **Experimentální výzkum**

Tato technika sběru dat je založena na studii vztahů mezi dvěma nebo více proměnnými za kontrolovaných podmínek. Příbová (1996) dělí experiment na laboratorní a experiment v přirozených podmínkách.

- **Laboratorní experiment** – uskutečňují se v umělém prostředí, kdy testující osoby jsou si obvykle vědomy své účasti na experimentu, a proto jsou citlivější a mají tendenci chovat se nepřírozně.
- **Experiment v přirozených podmínkách (terénní)** – je uskutečněn v reálném prostředí a působení testovaných prvků se projevuje jako za normálních okolností.

### 2.3.3.4 Interpretace údajů

Poté, co jsou informace shromážděny, autoři McCarthy, Perreault (1995) tvrdí, že musejí být analyzovány, aby se rozhodlo „co to všechno znamená“. Při kvantitativním výzkumu tento krok obsahuje i statistické zpracování dat. Odhad výsledků na základě vzorků se obvykle určitým způsobem liší od celkových hodnot všech obyvatel. Manažeři na to někdy zapomínají a předpokládají, že výsledky výzkumu jsou přesné. Výsledky by měly být interpretovány jako doporučující přibližné hodnoty. Je také důležité zhodnotit kvalitu samotných dat výzkumu. Problémy měř, do jaké úroje hodnotí to, co hodnotit mají, jsou důležité pro marketingový výzkum, protože většina lidí chce pomoci a snaží se odpovědět dokonce tehdy, když neví o čem mluví. Manažeři si musí být jisti, že platí za výsledky výzkumu, které jsou reprezentativní a platné.

### 2.3.3.5 Řešení problému

McCarthy, Perreault (1995) uvádějí, že při řešení problému používají manažeři výsledky výzkumu k tomu, aby dělali marketingová rozhodnutí. Na závěr výzkumného procesu by marketingový manažer měl být schopen aplikovat zjištěné informace na plánování marketingové strategie, výběr cílového trhu a marketingového mixu 4P. Neposkytne-li výzkum informace, které by pomohly vést tato rozhodování, potom firma vyhodila peníze a zbytečně promarnila čas. Je kladen důraz na tento poslední krok, protože je důvodem a logickým závěrem celého výzkumného procesu. Na tento krok by měli marketingoví pracovníci myslet při všech předchozích krocích.

## 3 Metodika a hypotézy

### 3.1 Metodika

Ve své diplomové práci jsem se soustředila na činnost firmy Ká-servis, která se zabývá maloobchodním i velkoobchodním prodejem vodáckého a turistického příslušenství, dále půjčováním lodí a vodáckého vybavení, také půjčováním kol, dopravou lodí na řeky v České republice i v zahraničí a také zprostředkovává dopravu lidí.

Zpracované informace použité v literární části jsem získala nastudováním různé odborné literatury zaměřené na toto téma. Tyto poznatky byly využity také při zpracování praktické části diplomové práce, kde jsem nejdříve charakterizovala odvětví, ve kterém se mnou zvolená firma nachází, dále jsem popsala vznik a současnost firmy. V další části praktické práce jsem se soustředila na provedení analýzy marketingového prostředí, ve kterém se firma nachází. Informace o marketingovém prostředí jsem získala pomocí následujících analýz:

- PEST analýza
- vybrané aspekty ekonomické analýzy
- Porterův model pěti sil

Dále v rámci praktické části mé práce byla provedena analýza přání a potřeb zákazníků formou řízeného rozhovoru se 169 respondenty. Hlavní výhodou osobního dotazování spatřuji ve vysoké spolehlivosti získaných údajů, proto jsem si také tento způsob vybrala. Dotazovanými byli zákazníci firmy Ká-servis, kteří vyplňovali dotazník v pobočkách firmy, ale také náhodně vybraní lidé na území jihočeského a jihomoravského kraje. Dotazník se skládal z 18 otázek včetně filtračních a bylo osloveno a dotazováno 169 respondentů. Odpovědi byly zpracovány počítačovým programem MS - Excel.

Informace použité v literární části jsou uvedeny v přehledu použité literatury. Údaje o firmě byly získávány od majitele a zaměstnanců firmy, ale také z firemních webových stránek. Potřebná data k vypracování analýz jsem získala z interních materiálů firmy, které mi byly poskytnuty.

## **3.2 Hypotézy**

Zvolila jsem si tyto dvě pracovní hypotézy, které budou testovány:

- firma nezná své zákazníky
- vstup nové konkurence představuje pro firmu ohrožení



## **4 Charakteristika firmy**

Na začátku charakteristiky firmy považuji za nutné charakterizovat odvětví, ve kterém se daná firma nachází. Následně v krátkosti představím firmu Ká-servis, pro kterou byla tato diplomová práce zpracována. Informace potřebné ke zpracování tohoto úkolu byly čerpány nejen z firemních webových stránek, ale část informací jsem získala po rozhovorech s vedením a zaměstnanci firmy.

### **4.1 Charakteristika odvětví**

Vodní turistika a rafting spadá do odvětví cestovního ruchu. Cestovní ruch je mnohostranným odvětvím, které zahrnuje dopravu, turistická zařízení poskytující ubytování a stravování, služby cestovních kancelářích a agentur, průvodcovské služby, turistické informační systémy a další infrastrukturu či další služby cestovního ruchu. Odvětví cestovního ruchu patří mezi nejvýznamnější součásti národní i světové ekonomiky. Cílem tohoto oboru je umožnit, organizovat a zpříjemnit občanům cestování, ať již rekreační či poznávací. Je rovněž ukazatelem životní úrovně obyvatelstva. Mezi společenské funkce patří zejména podíl na všestranném rozvoji osobnosti, který slouží jako nástroj vzdělávání a kulturní výchovy člověka. Další funkcí je motivace k získávání jazykových znalostí, vytváří řadu pracovních příležitostí a v neposlední řadě je to i vliv zahraničního cestovního ruchu na platební bilanci státu. Cestovní ruch tvoří významnou složku světové ekonomiky i hospodářství jednotlivých států. V některých oblastech tvoří hlavní zdroj příjmů obyvatel. Ve 20. století se stal běžnou součástí životního stylu mnoha lidí, zejména ve vyspělých zemích. Na jedné straně je zdrojem přínosů, které jsou závislé na vložených nákladech. Jako s každým druhem podnikání, i s cestovním ruchem jsou však na straně druhé spojena určitá rizika a negativní jevy, zejména v podobě škod na životním prostředí.

## 4.2 Historie firmy Ká-servis

Jak jsem již uvedla na začátku, spolupracovala jsem s firmou Ká-servis, která se dle slov majitele firmy Milana Litvana zabývá vším, co úzce souvisí s vodáckým sportem a aktivním trávením volného času.

Firma Ká-servis vznikla v roce 1998 v Českých Budějovicích jako splnění snu majitele Milana Litvana. Ten již od dětství sjížděl řeky, pracoval jako instruktor nejen na Vltavě, ale také na Otavě. Podle slov majitele: „Práce mě přestala naplňovat, napadlo mě, že po všech zkušenostech, které jsem na vodě získal, začnu podnikat v této oblasti a založím si svoji vlastní půjčovnu“. Aby získal potřebné finanční prostředky, odjel na vojenskou misi do Jugoslávie.

Po návratu zpět do České Republiky zrealizoval uskutečnění svého snu a firmu založil v prostorách dětského oddílu, kde sám ve svém mládí začínal. Tyto prostory se rozdělily na dvě části. V jedné části stále fungoval dětský oddíl a v druhé části si zřídil malý obchod a půjčovnu lodí. Tato provozovna zde funguje dodnes, ovšem firma Ká-servis zaujímá již veškeré prostory. Za peníze, získané na misi, nakoupil nejnужnější vybavení pro počáteční fungování. Jednalo se o 15 laminátových kanoí Vydra, 10 nafukovacích kanoí Pálava, 5 raftových člunů Colorado a zboží pro obchod, který zpočátku fungoval jen na základě objednávek. Aby však půjčovna mohla být provozována na plno, byla nezbytná koupě jak osobního, tak i nákladního automobilu. Tyto dopravní prostředky však časem nestačily a v dnešní době firma funguje za pomoci čtyř dodávkových automobilů určených k přepravě nejen klientů, ale i vodáckého příslušenství. Vybavení půjčovny se každým rokem zvyšovalo a také sortiment v obchodě se pomalu rozrůstal.

V roce 2000 firma otevřela obchod přímo v centru Českých Budějovic společně se dvěma společníky. Tento obchod byl zaměřen na výrobu lodí, ale pro nespolehlivost všech tří majitelů i pro špatnou reklamu projekt ztroskotal.

V roce 2002 byla založena pobočka v Praze. Zde již reklama nebyla zanedbána, avšak pro mnoho aktivit provozovatele byla spolupráce po dvou letech ukončena.

V roce 2007 byla zřízena pobočka v Českém Krumlově, která se specializovala výhradně na jednodenní výlety. Tato pobočka dobře prosperovala, ale jelikož náklady na pronájem objektu a prostor byly příliš velké, majitel firmy se rozhodl odstoupit od nájemní smlouvy a pobočka byla zrušena.

O rok později byla otevřena pobočka v Pardubicích, která měla za cíl zaměřit pole své působnosti i na další řeky a tím nalákat další zákazníky. Tato pobočka funguje dodnes.

Letošní rok byla otevřena nová pobočka v Boršově nad Vltavou. Tato lokalita je cílem pro téměř 90 % klientů. V minulých letech mohli klienti firmy vrátit loď po předchozí telefonické dohodě v kempu Pod Hrází, kde většinou museli určitou dobu čekat. Otevření této pobočky v Boršově nad Vltavou umožňuje zákazníkům vrácení materiálu téměř kdykoliv a bez čekání, což přispěje k větší spokojenosti klienta.

### **4.3 Současnost firmy Ká-servis**

Jak firma uvádí na svých internetových stránkách, v současné době se zabývá maloobchodním i velkoobchodním prodejem vodáckého a turistického příslušenství, map, dále půjčováním lodí a vodáckého vybavení, také půjčováním kol, dopravou lodí na řeky v České republice i v zahraničí a také zprostředkovává dopravu lidí.

Doplňkově se také zabývá organizováním vodáckých akcí, které představují sjíždění řek v České republice i zahraničí a každoročně pořádá pro děti z Běloruska charitativní akci, kde si děti mohou vyzkoušet splutí řeky pod odborným dozorem. Začátečníky zasvěcuje do vodáckých tajemství, zkušeným vodákům připravuje netušená adrenalinová dobrodružství.

Firma se specializuje především na řeku Vltavu, ale poskytuje také možnost využít kompletní vodácký servis na řeky Lužnici, Otavu a Sázavu. Vodácké příslušenství však rozváží na všechny řeky v České republice. Půjčovna lodí a raftů organizuje akce pro školy, firmy, skupiny mladých lidí i rodiny a to jak na jednodenní, tak i na vícedenní výlety. Nabízí splouvání v jednom z nejhezčích úseků mezi Vyším Brodem a Českými Budějovicemi. Dále také nabízí možnost adrenalinových sjezdů při sjíždění peřejí na kanále v Suchém Vrbném v Českých Budějovicích při akci zvané: „Dny plné adrenalinu“.

Svým maloobchodním odběratelům nabízí, dle slov majitele firmy Milana Litvana, velmi kvalitní zboží a včasnou dodávku při udržení nejnižších doporučených cen.

## **4.4 Aktuální nabídka služeb**

Firma Ká-servis nabízí své služby nejen pro běžného občana, ale také pro školy i podniky. V půjčovně se nachází 18 druhů lodí a kompletní vodácké příslušenství. Lodě včetně příslušenství je možno dovézt kamkoliv, i když firma preferuje řeky Vltavu, Lužnici, Otavu a Sázavu.

### Nabídka lodí k vypůjčení

- raftový člun Colorado450 – nafukovací šestimístný raft
- raftový člun Colorado360 – nafukovací čtyřmístný raft
- raftový člun Pulsar – nafukovací pětimístný raft
- raftový člun Pulsar – nafukovací sedmimístný raft
- raftový člun Pulsar – nafukovací devítimístný raft
- kánoe Orinoco – třímístná nafukovací kánoe
- kánoe Baraka – až třímístná nafukovací kánoe
- kánoe Pálava – dvoumístná nafukovací kánoe
- kánoe Vydra plast dvoumístná
- kánoe Vydra laminát dvoumístná

- kánoe Samba dvoumístná
- kánoe Samba třímístná
- kajak MAG
- kajak BERT
- kajak RAPTOR
- SeaKayak NECKY Eliza™
- SeaKayak NECKY Looksha 17™
- SeaKayak NECKY Looksha T™ - Tandem

#### Nabídka příslušenství k vypůjčení

- pádlo turistické - jednostranné
- pádlo kajakářské RAPA
- pádlo kajakářské WOLFERINE
  - jednodílné
  - dvoudílné
- pádlo dětské (odlehčené)
- pádlo dětské dřevěné
- vesla pro nafukovací čluny
- vesla pro pramice
- plovací vesta raftová
- plovací vesta kajakářská
- plovací vesta turistická
- plovací vesta dětská
- plovací vesta pro průvodce
- neoprenové kalhoty
- neoprenové boty
- neoprenové rukavice
- vodácká bunda
- plastový vodotěsný barel s uchy
- vodácká přilba

- pumpa
- lanko se zámkem
- špricdeka
- ploutve
- hydrospeed
- záchranný házecí pytlík
- nepromokavý obal na kytaru
- karimatka
- ešus
- vaříč Var
- vaříč dvou plotýnkový
- vlek s plachtou
- vlek na 8 lodí
- vlek na 15 lodí
- jízdní kolo s příslušenstvím
  - trekingové dámské
  - trekingové pánské
- držák na kolo

Lodě včetně příslušenství je možno zapůjčit nejen na **vícedenní**, ale též na **jednodenní** výlety. Také je možnost sjednat pojištění proti krádeži a poškození, které firma nabízí jako jedna z mála na jihu Čech. V případě zájmu firma zprostředkovává dopravu osob a zajišťuje dopravu vybavení.

Nabídka pro školní kolektivy nabízí k zapůjčení plastové kánoe Vydra, Samba dvoumístné i třímístné a raft Colorado450 včetně potřebného příslušenství, dopravu na místo vyplutí čtyřicetímístným autobusem, a to nejen na řece Vltavě, ale je možno „brázdit“ také peřeje Otavy nebo Lužnice.

## 4.5 Aktuální nabídka zboží

Podnik se zabývá velkoobchodním i maloobchodním prodejem zboží. Majitel, který je současně manažerem uvádí, že v nabídce můžete najít přes 1000 druhů zejména vodáckého, ale i jiného vybavení. Zboží je možno zakoupit dvěma způsoby. Prvním je nákup přímo v kamenném obchodě v místě provozovny a druhý, dnes již velmi rozšířený, nákup přes e-shop tj. internetový vodácký obchod „U Kaštana“. Nově firma na svých webových stránkách zprovoznila „Vodácký bazar“, kde nabízí prodej použitého vodáckého vybavení. Díky internetové nabídce zboží prodej probíhá nejen v sezoně, jako v případě kamenného obchodu, ale po celý rok, což je mnohem výhodnější jak pro zákazníky, tak pro firmu, která má tímto větší obrat. V současné době je firma schopna zabezpečit i objemově velkou objednávku oproti dřívějším rokům, kdy prodej byl uskutečňován v omezeném množství. Dodavatelské firmy jsou z celé České republiky, například Gumotex, HG sport, Hiko, TNP – Laminex s.r.o., VAR. Je zde zastoupen téměř celý vodácký sortiment, ze základního uvádím:

- helmy
- kajaky
- lodě laminátové, nafukovací, plastové
- lodní vaky
- neopreny
- pádla kajakářská, kanoistická, raftová
- pumpy
- soudky
- vesty
- vodácké oblečení
- záchranný vak s lanem

včetně map, příslušenství na kolo a také malého občerstvení.

## 4.6 Sít' poboček

Až do roku 2006 fungovala firma Ká-servis pouze na základě hlavní centrály, která se nachází v Českých Budějovicích. Postupem času si majitel podniku uvědomil, že pro rozšíření svých služeb bude potřeba poboček, a tak na začátku sezóny, v březnu roku 2007, zřídil novou provozovnu v Českém Krumlově. I přes to, že tato pobočka dobře prosperovala, byla na konci roku 2009 zrušena, a to z důvodů příliš velkých nákladů na pronájem objektu a prostor. Majitel firmy Milan Litvan si však uvědomil, že Český Krumlov a jeho historické centrum je architektonickým skvostem, jehož význam potvrzuje fakt, že bylo v roce 1992 zapsáno na Seznam světového kulturního a přírodního dědictví UNESCO. Nevšední atmosféru města dokreslují četné kulturní aktivity, které si již získaly celosvětové renomé – Mezinárodní hudební festival, Festival staré hudby, výstavy v Mezinárodním centru Egona Schiele a červnové Slavnosti pětিলisté růže. Český Krumlov je nezapomenutelným zážitkem nejen pokud jej procházíte „suchou nohou“, ale i pohled na historické jádro města od vody stojí opravdu za to. A právě vodáci bývají zajímavou atrakcí pro turisty procházející se po břehu Vltavy u tzv. Plášťového mostu, kudy se chodívalo ze zámku do divadla. Jez, který se nachází v těchto místech, bývá tvrdým oříškem i pro zkušeného vodáka. Výše uvedené památky, kulturní aktivity i nabídky sportovního vyžití ročně přilákají mnoho turistů, a to nejen z Čech, ale i zahraničí. Proto majitel firmy nadále uvažuje o otevření pobočky v Českém Krumlově, ale vzhledem k předchozím zkušenostem již nemá zájem si prostory pronajímat, ale chtěl by objekt zakoupit. Specializací této pobočky budou opět jednodenní výlety na řece Vltavě.

Loděnice u Malše nebo-li hlavní centrála, byla založena z důvodu dobrého strategického místa u řeky a také z finančního hlediska, kdy byl nabídnut výhodný nákup. Je zde poskytován kompletní servis služeb, nachází se zde i výše zmiňovaný vodácký obchod „U Kaštana“ a jsou zde k dispozici čtyři dodávkové automobily a čtyři vlekly. V hlavní sezoně je provoz po celý den a mimo sezonu pouze po telefonické domluvě.



Firma dále chtěla rozšířit rozsah svých služeb i na jiné lokality, a proto využila nabídky poskytnutí prostor od svých přátel v Pardubicích a v roce 2008 zde otevřela pobočku půjčovny. Je zde možno zapůjčit si ze sedmi druhů plavidel včetně vodáckého příslušenství, a to na řeky Sázava, Labe, Orlice i Doubrava. Tato pobočka se zaměřuje především na jarní a podzimní sjezdy řek, rafting v České republice i zahraničí, a proto se na tyto akce půjčují hlavně neoprenové obleky a další vybavení. Dále je zde zařízen servis, oprava i doprava plavidel.

Nově otevřená pobočka v Boršově nad Vltavou nabízí možnost vrácení vodáckého vybavení téměř v jakémkoliv čase, aniž by klient musel čekat na svoz vybavení. Přímo v prostorách pobočky lze využít hlídané parkoviště. Dále je zde možnost zakoupení základního vodáckého vybavení a také malého občerstvení. Další výhodou pro klienty je zastávka MHD v těsné blízkosti objektu a vlakové nádraží přímo v Boršově nad Vltavou. Klienti také mohou využít dopravy osmimístným firemním automobilem na hlavní vlakové nebo autobusové nádraží v Českých Budějovicích, které firma zprostředkovává. Do budoucna majitel uvažuje o zřízení soukromého mini kempu se sociálním zařízením přímo v prostorách pobočky.

# 5 Analýza prostředí

## 5.1 Analýza makroprostředí

Nejpoužívanější metodou pro analyzování makroprostředí je tzv. **PEST analýza**, která okolí podniku dělí do těchto faktorů: **politické a legislativní, ekonomické, sociální a kulturní, technické a technologické.**

### 5.1.1 Politické a legislativní faktory

Politické a legislativní faktory jsou pro každou firmu důležité, protože každá fyzická i právnická firma musí dodržovat řadu zákonů a předpisů. Mezi hlavní patří:

- **Občanský zákoník č. 47/1992 Sb.** – tento zákon upravuje majetkové vztahy fyzických i právnických osob, dále majetkové vztahy těchto osob a státu.
- **Obchodní zákoník č. 40/1964 Sb.** – upravuje postavení a povinnosti podnikatelů, obchodní závazkové vztahy, dále například vymezuje pojem podnikání, podnik, obchodní jmění atd.
- **Zákon na ochranu spotřebitele č. 634/1992 Sb.** – zákon stanoví různorodé povinnosti při prodeji výrobků, z nichž lze jako příklad uvést požadavek poctivosti prodeje, zákaz nekalých obchodních praktik, zákaz diskriminace spotřebitele, informační povinnosti ohledně vlastností a způsobu použití výrobků atd.
- **Zákon o dani z příjmu č. 586/1992 Sb.** – tento zákon řeší daň z příjmu fyzických i právnických osob a definuje předmět daně, osvobození od daně atd. Pro rok 2011 je sazba daně fyzických osob 15 % a sazba daně právnických osob 19 %.
- **Zákon o DPH č. 235/2004 Sb.** – tento zákon upravuje daň z přidané hodnoty, která se uplatňuje na zboží, nemovitosti a služby atd. za podmínek stanovených tímto zákonem. Daňovými subjekty jsou osoby povinné k dani, které samostatně

uskutečňují ekonomickou činnost. U zdanitelného plnění je základní sazba daně ve výši 20 % nebo snížená sazba daně ve výši 10 %.

### Životní prostředí

Každá firma musí také dodržovat předpisy týkající se životního prostředí. Podle zákona č. 100/2001 Sb. dle stanovisek EIA (vliv režimu splouvání Vltavy na životní prostředí) se upravují pravidla splouvání nejpřísněji střeženého úseku Teplé Vltavy v Národním parku Šumava od Soumarského Mostu k mostu u Pěkné. Tento rok 2011 v období **od 1.5. - 31.5.** se bude moci splouvat jen **o sobotách a nedělích, od 8.00 - 20.00 hodin**, při výšce hladiny **od 50 do 61 cm** - nejvýše **63** registrovaných plavidel denně, nad 61 cm je počet plavidel neomezen. **Od 1.6. - 31.10.** může splouvat nejvýše **63** registrovaných plavidel **denně** po všechny dny v týdnu za podmínek, kdy výše hladiny toku je **od 50 do 61 cm**, nad 61 cm není počet lodí omezen. Splouvání Vltavy v Národním parku ohrožuje především kriticky ohroženou perlorodku říční. Mírně negativní vliv má třeba na mihule potoční, vranky obecné, vydry či tetřívka.

Tabulka 1: Pravidla splouvání řeky Vltavy pro rok 2011

Povolené období splouvání	Povolená denní doba splouvání	Výška hladiny při které je možno splouvat <sup>1)</sup>	Druh plavidel	Počet plavidel <sup>2)</sup>	Nástupní a výstupní místa	Odpočinková místa
1.5. – 31.05. jen o sobotách a nedělích	8.00 – 20.00	50 cm – 61 cm (vodočet Soumarský most)	pouze kanoa a kajaky	nejvýše 63 registrovaných plavidel denně	Soumarský Most, most u Pěkné	most u Dobré, Chlumský most
		61 cm a více (vodočet Soumarský most)		neomezen		
01.06. – 31.10.	8.00 – 20.00	50 cm – 61 cm (vodočet Soumarský most)		nejvýše 63 registrovaných plavidel denně		
		61 cm a více (vodočet Soumarský most)		neomezen		

Zdroj: <http://volary.eu/>

Další omezení se týká spodní části Vltavy pod Lipnem. Splouvání řeky Vltavy začíná ve Vyšším Brodě a plout se dá až do Boršova nad Vltavou u Českých Budějovic. Jelikož je celá oblast kolem Vltavy od Vyššího Brodu do Boršova nad Vltavou chráněnou krajinnou oblastí, je stanování a táboření, včetně rozdělávání ohňů povoleno

pouze na vyhrazených místech, jako jsou veřejná tábořiště a kempy. Na této trase se nachází celkem 16 kempů, kde je možné se utábořit. Na obrázku 3 je možno vidět některé kempy, jako například U tří veverek, U Fíka, Na pískárně atd.

Obrázek 3: Mapa řeky Vltavy



Zdroj: [www.ingetour.cz](http://www.ingetour.cz)

## 5.1.2 Ekonomické faktory

Tyto faktory silně ovlivňují každého podnikatele. Firma sleduje základní ekonomické ukazatele, které signalizují vývoj v dané zemi. Jedná se zejména o sledování míry inflace, stav nezaměstnanosti, úrokové sazby, struktura příjmů a výdajů domácností a dále také vývoj cen pohonných hmot.

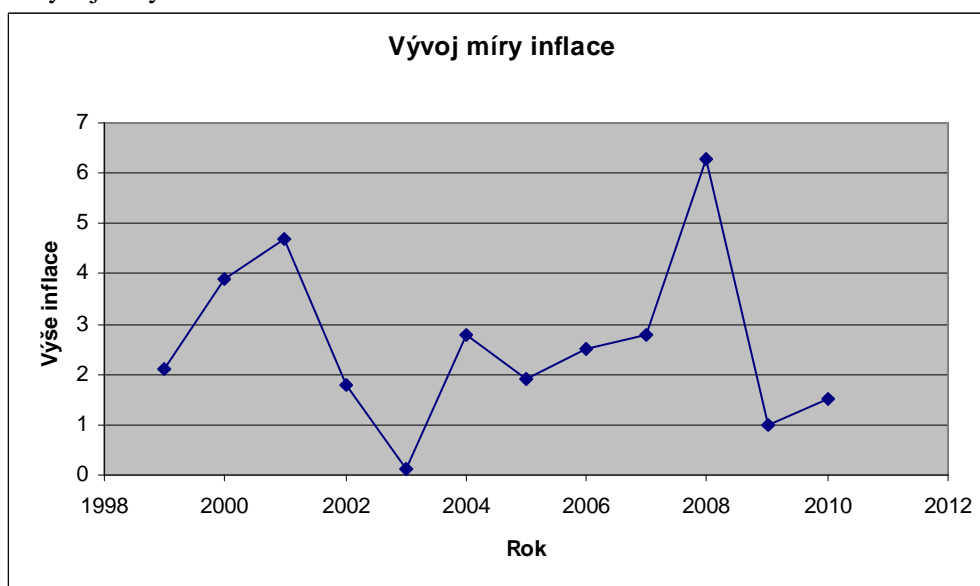
### Úrokové sazby

Úroková míra ovlivňuje podnikatele nejen při založení firmy, ale také při vývoji a krizi podniku. S platností od 7.5.2010 je diskontní sazba na 0,25 %, lombardní sazba na 1,75 % a 2T reposazba je nastavena na 0,75 %. Firmy mohou využívat nabídky kreditních karet, kdy například Československá obchodní banka a.s. nabízí základní úrokovou sazbu 18,00 % p.a., u komerčních a hypotečních úvěrů se sazby stanovují individuálně s úrokovou sazbou buď fixní, nebo vázanou na sazby mezibankovního trhu PRIBOR. U prodlení Business úvěrů dochází k úroku ve výši 20,00 % p.a. Při dočasných potížích, může podnikatel u této banky využít přečerpání k běžnému účtu, které majiteli firmy pomůže z krátkodobé krize.

### Míra inflace

Dalším důležitým faktorem, který ovlivňuje činnost každé firmy je míra inflace. Firma musí sledovat její výši a úměrně tomu upravovat ceny služeb i zboží, ale také mzdy zaměstnanců. Jak je vidět z grafu 1, nejvyšší míru inflace za posledních 10 let zaznamenal Český statistický úřad v roce 2008, kdy dosahovala výše 6,3 %. Naopak nejnižší míra byla v roce 2003, a to 0,1 %.

Graf 1: Vývoj míry inflace



Zdroj: Český statistický úřad

### Struktura příjmů a výdajů domácností

Za první tři čtvrtletí roku 2009 v porovnání se stejným obdobím roku 2008 došlo k pomalejšímu růstu peněžních příjmů domácností. Největším zdrojem peněžitých příjmů domácností byly mzdy. Průměrná nominální mzda v roce 2009 představovala 23 598 Kč. Oproti předchozímu roku vzrostla o 4 %. Nižší nárůst, 3,8 %, vykazovala v podnikatelské sféře, zatímco v nepodnikatelské sféře narostla o 4,7 %. Vedle mezd významný díl příjmů domácností tvořily dávky sociálního charakteru. V roce 2009 bylo vyplaceno o 26,4 miliardy Kč více než v předchozím roce. Průměrná výše starobního důchodu dosáhla 10 027 Kč, což je oproti roku 2008 o 7,3 % více. Ve stejném roce však stagnovaly výdaje domácností. Meziroční přírůstek dosáhl pouze 0,7 miliardy Kč. Meziroční úhrnný růst spotřebitelských cen dosáhl jen 1 %, tzn. nejméně od roku 2003. Ceny bydlení, vody, energií a paliv cenovou hladinu zvyšovaly. Naopak ke snižování docházelo díky cenám potravin a dopravy. Domácnosti přesto omezily některá svá vydání, například za bytové vybavení, za rekreaci v zahraničí, kterou nahradily dovolenou v tuzemsku, dále za odívání apod. Tabulka 2 zobrazuje přehled příjmů a výdajů domácností v průměru na osobu v Kč za rok dle Českého statistického úřadu, kdy soubor domácností byl vybrán tak, aby jeho složení podle zvolených výběrových

znaků odpovídalo struktuře domácností v ČR. Členy domácností tvoří pracující, nezaopatřené děti, nepracující důchodci a ostatní osoby.

Tabulka 2: Přehled příjmů a výdajů domácností v roce 2009

	Domácnosti celkem
Počet domácností – ve výběru	2 820
<b>HRUBÉ PENĚŽNÍ PŘÍJMY CELKEM</b>	160 675
<b>ČISTÉ PENĚŽNÍ PŘÍJMY CELKEM</b>	142 402
Příjmy ze závislé činnosti	80 810
Příjmy z podnikání	13 179
Sociální příjmy	39 190
Důchody	31 778
Dávky nemocenského pojištění a náhrady mzdy při pracovní neschopnosti	1 915
Hmotné zabezpečení uchazečů o zaměstnání	746
Dávky státní sociální podpory	4 007
z toho: přídavky na děti	410
rodičovský příspěvek	2 924
Jiné sociální příjmy	745
Ostatní příjmy	9 222
z toho: kapitálové příjmy	163
prodej nemovitostí, movitých věcí	1 901
dary od příbuzných	2 794
<b>HRUBÁ PENĚŽNÍ VYDÁNÍ CELKEM</b>	146 895
Daň z příjmů	7 871
Zdravotní a sociální pojištění	10 402
<b>ČISTÁ PENĚŽNÍ VYDÁNÍ CELKEM</b>	128 622
<i>podle účelu použití:</i>	
A. Spotřební vydání	115 309
B. Vydání neklasifikovaná jako spotřební	13 313
<i>podle druhu vydání:</i>	
Potraviny, nápoje, veřejné stravování	28 722
Průmyslové zboží	37 581
Služby	43 673
Platby a jiná vydání	18 646

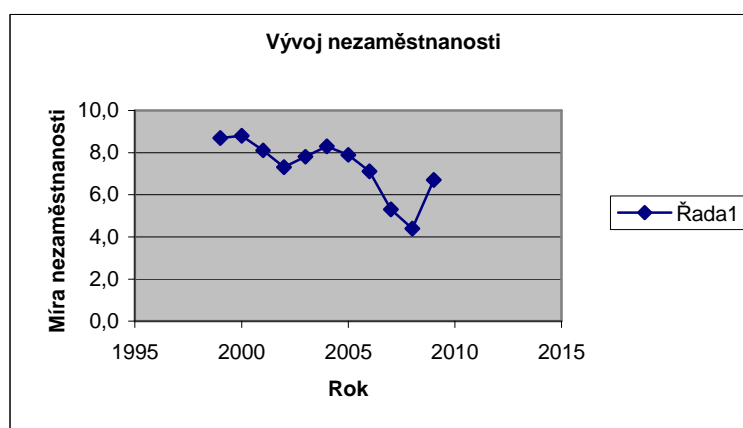
Zdroj: Český statistický úřad

### Nezaměstnanost

Dalším faktorem je výše nezaměstnanosti. Celková zaměstnanost se ve 4. čtvrtletí 2010 snížila proti stejnému období roku 2009 o 8,5 tis. osob. Míra zaměstnanosti dosáhla

65,5 % a meziročně vzrostla o 0,3 procentního bodu. Počet nezaměstnaných osob se meziročně snížil o 22,0 tis. osob, ale počet dlouhodobě nezaměstnaných se zvýšil o 47,0 tis. osob. Obecná míra nezaměstnanosti meziročně klesla o 0,4 procentního bodu na 7,0 %. Obecná míra nezaměstnanosti za posledních deset let byla nejnižší v roce 2008, a to 4,4 % jak znázorňuje graf 2 a naopak nejvyšší byla v roce 2000 ve výši 8,8 %.

Graf 2: Vývoj nezaměstnanosti

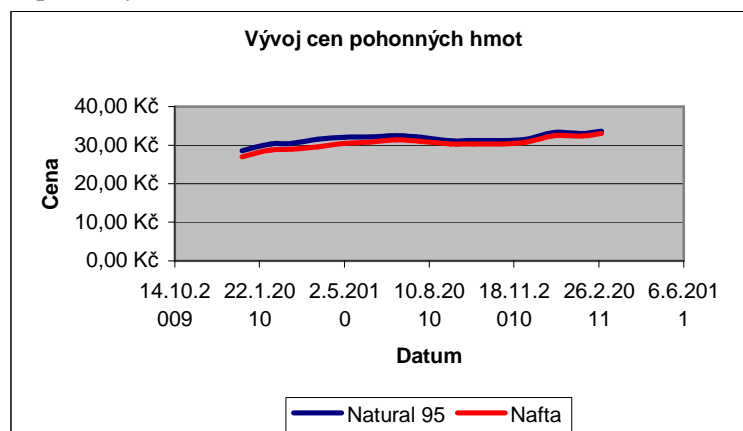


Zdroj: Český statistický úřad

### Vývoj cen pohonných hmot

Jak je vidět z grafu 3, ceny pohonných hmot se za poslední rok zvýšily. Cena Naturalu 95 se od roku 2010 zvýšila o 5,-Kč a cena nafty o 6,-Kč. V současné době se cena Naturalu 95 i nafty pohybuje na hranici 34,- Kč, což není pro firmy příliš pozitivní.

Graf 3: Vývoj cen pohonných hmot



Zdroj: [www.finance.cz](http://www.finance.cz)

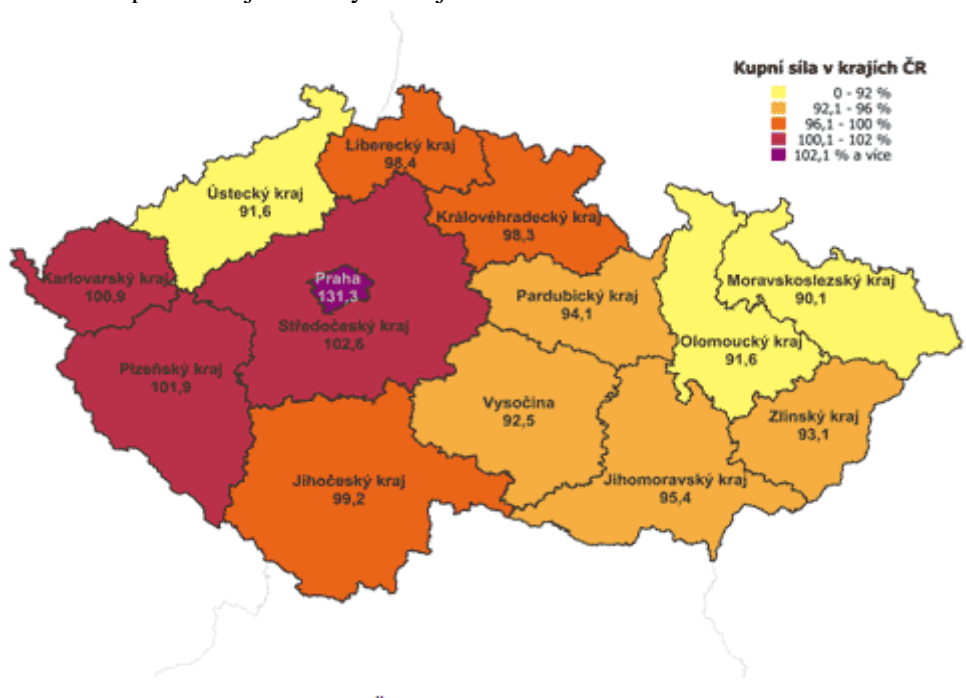


### 5.1.3 Sociální a kulturní faktory

#### Kupní síla

Jak je patrné z obrázku 4, regionální rozdíly v úrovni kupní síly populace se prohlubují. Jak lze očekávat, s velkým náskokem je v čele Praha a její okolí. V pražské metropoli dosahuje kupní síla v přepočtu na 1 obyvatele 131,3 % celorepublikového průměru. Průměrnou hranici kupní síly dále převyšují okresy Mladá Boleslav, Plzeň město, Karlovy Vary. Na druhé straně obyvatelé především v Moravskoslezském či Ústeckém kraji musí vystačit s daleko úspornějšími osobními a rodinnými rozpočty. Mezi nejchudší okresy lze zařadit Znojmo, Frýdek Místek, Hodonín.

Obrázek 4: Kupní síla v jednotlivých krajích



Zdroj: Český statistický úřad

#### Změny preferencí v cestování

V posledních letech byl dle Českého statistického úřadu zaznamenán pokles zahraničních dovolených. Za tímto dramatickým poklesem není jen hospodářská krize a její nepříznivý dopad na rodinné rozpočty, ale projevuje se i neobyčejný „syndrom únavy z dovolené“. Tento syndrom vede k tomu, že mnoho lidí volí dovolenou v tuzemsku,

jehož pozoruhodnosti jsou v poslední době mnohem lépe a aktivněji prezentovány. Jak je vidět z tabulky 3, čeští turisté jezdí v tuzemsku nejvíce do Jihomoravského a Jihočeského kraje, nejméně do Karlovarského. Zahraniční turisty podle tabulky 4 láká nejvíce Praha, Karlovarský, Jihomoravský a Jihočeský kraj, nejméně jich v roce 2008 zavítalo na Vysočinu.

Tabulka 3: Čeští turisté v krajích v roce 2008

<b>Čeští turisté v krajích v roce 2008 (meziroční změna)</b>	
1. Jihomoravský kraj	734 382 (-1,5 %)
2. Jihočeský kraj	634 917 (-4,2 %)
3. Královeshradecký kraj	612 563 (-1,4 %)
4. Praha	536 346 (12,7 %)
5. Moravskoslezský kraj	503 812 (-1,4 %)
6. Liberecký kraj	503 123 (1,2 %)
7. Středočeský kraj	488 623 (-4,0 %)
8. Zlínský kraj	424 514 (-6,7 %)
9. Kraj Vysočina	341 288 (-4,0 %)
10. Plzeňský kraj	332 805 (-3,8 %)
11. Olomoucký kraj	329 862 (-3,5 %)
12. Pardubický kraj	302 161 (-6,9 %)
13. Ústecký kraj	237 361 (3,8 %)
14. Karlovarský kraj	204 719 (-0,8 %)

Zdroj: Český statistický úřad

Tabulka 4: Zahraniční turisté v krajích v roce 2008

<b>Zahraniční turisté v krajích ČR v roce 2008</b>	
1. Praha	4 051 137
2. Karlovarský kraj	475 277
3. Jihomoravský kraj	451 388
4. Jihočeský kraj	301 115
5. Královeshradecký kraj	290 150
6. Liberecký kraj	200 664
7. Středočeský kraj	176 555
8. Plzeňský kraj	154 685
9. Moravskoslezský kraj	136 316
10. Ústecký kraj	129 169
11. Olomoucký kraj	96 742
12. Zlínský kraj	72 938
13. Pardubický kraj	58 742
14. Kraj Vysočina	54 532

Zdroj: Český statistický úřad

### 5.1.4 Technické a technologické faktory

Vývoj nových technologií hraje pro firmu velmi důležitou roli. Jejich nabídka se odvíjí od technické úrovně vybavenosti zákazníků. Podnik by proto měl znát a sledovat probíhající změny v technologiích i jak tyto nejnovější technologie přispějí k uspokojení potřeb a přání zákazníků. V posledních letech stále více firem využívá elektronické obchodování. Jedná se o podnikání prostřednictvím elektronických prostředků. Tento způsob podnikání zahrnuje nejen obchodování se zbožím a službami, ale i všechny související kroky od reklamy, přes uzavření smlouvy, a to včetně poprodejní podpory a služeb. Mnohé firmy také poskytují svým zákazníkům možnost platby za služby či zboží přes účet. Jedná se o rychlý a bezpečný způsob nakupování pro zákazníky, kteří mají k dispozici účet u jakékoliv banky. Také v odvětví vodní turistiky a raftingu byl zaznamenán určitý vývoj. Mnoho firem v současné době nabízí svým zákazníkům neoprenové obleky. Neopren představuje pružnou syntetickou pryž, která se používá na výrobu ochranných obleků pro vodní sporty. Izolační schopnosti pěnového neoprenu jsou dány plynem, který je obsažen v bublinkách. Hlavní význam neoprenu je v tom, že účinně chrání před vlivy okolního prostředí a především před zimou. Také technologie materiálů pro výrobu lodí šla kupředu. Dřevěné lodě nahradily lodě plastové, laminátové či nafukovací. Nejnovější technologie u nafukovacích lodí pro rok 2011 dle firmy Gumotex je materiál Hevealon, který splňuje podmínky vodoodpudivosti a protišpinivosti díky vrstvě **TEFLON®** značky **Dupont™**. Uživatelé tak poskytnou vyšší komfort v podobě snadnějšího čištění lodí a menšího promáčení materiálu.

### 5.1.5 Vyhodnocení PEST analýzy

Na firmu působí v makroprostředí celá řada faktorů. Provedená PEST analýza poukazuje na některé faktory, které mohou podnik ovlivnit v jeho dalším vývoji. Firma podnikající v odvětví vodní turistiky a raftingu musí dbát na předpisy týkající se ochrany životního prostředí, zejména dodržováním stanovených pravidel splouvání. Firma je také silně ovlivňována makroekonomickými ukazateli, jako je míra inflace, nezaměstnanost, úroková míra a v posledních letech je také ovlivňována trendem

trávení dovolených v tuzemsku. Českými turisty jsou nejvíce navštěvovány kraj Jihomoravský a Jihočeský. Dále jsou pro firmu důležité i nové technologie v oblasti vývoje nových materiálů pro výrobu lodí i vodáckých oděvů.

## 5.2 Analýza mikroprostředí

Pro analýzu firmy byly využity vybrané ukazatele ekonomické analýzy a pro analýzu blízkého okolí firmy byl použit Porterův model pěti sil.

### 5.2.1 Vybrané aspekty ekonomické analýzy

Firma Ká-servis si nepřála mít zveřejněné přesné údaje o výnosech, nákladech a zisku. Proto údaje finanční analýzy nejsou přesné, ale jsou uváděny v určitém poměru vůči sobě. I přesto se snažím udávat údaje charakterizující vývoj mezi lety 2009 – 2010. Podnik v roce 2010 oproti roku 2009 zaregistroval vyšší zisk, neboť v roce 2009 byla oblast řeky Vltavy postižena menšími záplavami a zájem o půjčování lodí byl tudíž menší. Hlavní činností firmy je poskytování služeb v podobě půjčování lodí. Dle vnitropodnikových materiálů firmy jsou lodě a vodácké příslušenství evidovány jako drobný dlouhodobý hmotný majetek firmy. Vedlejší činnost představuje maloobchod a jelikož firma vlastní malé množství zásob není pro ni důležitá rychlost obratu zásob. V sezoně jsou lodě a vodácké vybavení dle vnitropodnikových materiálů firmy vytíženy z 80 %, podrobnější informace firma nechtěla sdělit. Z hlediska marketingu mě budou více zajímat ukazatele rentability a zadluženosti.

Tabulka 5: Náklady, výnosy, zisk

	2009	2010	Meziroční nárůst v Kč
<b>Náklady</b>	2 540 000,00	2 678 000,00	138 000,00
<b>Výnosy</b>	3 024 000,00	3 356 000,00	332 000,00
<b>Zisk před zdaněním</b>	584 000,00	678 000,00	94 000,00

Zdroj: Informace od majitele firmy

### Ukazatele rentability

Ukazatel rentability považují za důležitý, neboť udává kolik korun zisku přinese koruna aktiv. Vypočte se podle vzorce  $ROA = \text{čistý zisk} / \text{aktiva}$ . Pro rok 2010 do aktiv zahrnují 4 dodávkové automobily s vlekem, kdy pro jednoduchost počítám v průměru 100 000,- Kč za jeden automobil. Dále do aktiv počítám budovu v Českých Budějovicích 1 300 000,- Kč, budovu v Pardubicích 500 000,- Kč, nově otevřenou pobočku v Boršově nad Vltavou 2 500 000,- Kč, lodě a vodácké příslušenství 1 750 000,- Kč a zásoby zahrnují v částce 50 000,- Kč. Po zdanění činí čistý zisk 576 300,- Kč, tudíž rentabilita aktiv se po zaokrouhlení rovná 0,09. Nejedná se o příliš vysokou hodnotu, ale je potřeba brát v úvahu delší životnost budov a dodávkových automobilů.

### Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti jsou pro firmu také důležité, protože firma pro své účely využívá možnosti leasingu, úvěru nebo hypotéky. Výpočet provedu za pomoci koeficientu zadluženosti tím, že poměřím dlouhodobé dluhy s aktivy. Firma Ká-servis dluží okolo 1. 200 000,-Kč a proto koeficient zadluženosti se rovná 18,5 %. Jedná se o průměrnou zadluženost.

## 5.2.2 Zaměstnanci

Ve firmě Ká-servis jsou v současné době zaměstnáni 3 stálí pracovníci, ale jelikož se jedná o sezónní práci je stav zaměstnanců doplněn v letních měsících o brigádníky, kteří zajišťují zejména dopravu, výdej materiálu a administrativní práce. Mzdy zaměstnanců tvoří 21,9 % celkových nákladů. Základní informace o zaměstnancích se nachází v tabulce 6.

Tabulka 6: Zaměstnanci

Zaměstnanci		
Druh činnosti	věk	vzdělání
administrativní pracovník	29	VŠ
administrativní pracovník	26	střední škola
řidič dodávkového automobilu	45	vyučen

Zdroj: vnitropodnikové materiály firmy

Stupeň dosaženého vzdělání v tomto oboru není důležitý, vyžaduje se pouze řidičský průkaz skupiny B. Majitel firmy Milan Litvan dává přednost spolehlivosti, pracovitosti a dobrému přístupu ke klientům za strany zaměstnanců. Účetnictví je zajišťováno firmou se sídlem v Českých Budějovicích.

## 5.2.3 Porterův model pěti sil

### 5.2.3.1 Dodavatelé

Firma Ká-servis se věnuje velkoobchodnímu a maloobchodnímu prodeji, půjčování kompletního vodáckého vybavení. Ke své činnosti firma využívá kompletní vodácký sortiment, jako jsou všechny dostupné typy lodí, dále vodáckého oblečení, vybavení a drobných doplňků.

#### **Klíčoví dodavatelé**

Hiko sport s.r.o. je český výrobce a dodavatel vodáckého vybavení se sídlem v Praze. Tato firma je jedním z nejúspěšnějších světových výrobců ve svém oboru. Při vývoji výrobků firma čerpá ze zkušeností jak vlastních, tak i mnoha předních světových jezdců na divoké vodě. Nabízí **vodácké potřeby, neopreny, plovací vesty, funkční a sportovní oblečení, kánoe, kajaky, rafty, pádla, helmy, vodácké mapy pro vodní sporty**, ale také nabízí **batohy, stany a spací pytle**. Díky široké nabídce, vstřícnému jednání a výhodám pro velkoodběratele je tato společnost hlavním dodavatelem firmy Ká-servis.

HG Sport s.r.o. se sídlem v Praze disponuje pobočkami v Praze a Liberci. Vysoce kvalitní služby nabízí firmám, státním organizacím apod. Vyrábí široké spektrum **vodotěsných produktů, krycí zástěry, záchranné pomůcky, nafukovací vaky** a je také **dovozcem a výhradním distributorem světových značek lodí a vodáckého vybavení**. Výhodou této firmy je možnost vyzkoušení nových výrobků prostřednictvím testovacího centra.

GUMOTEX a.s. se sídlem v Břeclavi se již 50 let zabývá výrobou a prodejem **nafukovacích člunů, kanoí a kajaků**. K sortimentu dále patří příslušenství – pádla, pumpy, vodotěsné vaky různých velikostí a velké množství doplňků a servisních potřeb k nabízeným člunům a raftům. Firma také **provádí pozáruční servis nafukovacích člunů**.

Laminex spol. s.r.o. je výrobcem pádel a vesel s patnáctiletou tradicí se sídlem v Českých Budějovicích. Tato společnost exportuje téměř do všech států Evropské unie, Japonska, Ruska, Kanady, do USA, Jihoafrické republiky a dalších zemí. Vyrábí **páidla** pro kajaky, **kánoe** a **rafty s využitím na mořích, jezerech i řekách** se stupněm obtížnosti až WW5 (vysoký stupeň vodácké obtížnosti), dále **vesla** pro rybářské čluny a **nafukovací čluny**.

### 5.2.3.2 Zákazníci

Firma má vytipované tyto segmenty zákazníků, kdy každá skupina preferuje jiný druh nabízené služby a zboží:

- a) mladí lidé
- b) rodiny s dětmi
- c) firmy
- d) školy

**Mladí lidé** se spíše zaměřují na vícedenní výlety, a to na plastových nebo laminátových kánoích včetně vodáckého příslušenství, které tvoří lodní vaky či barely, pádla a ve většině případů i plovací vesty. Tento typ loď je mladými lidmi vyhledáván z důvodu adrenalinových zážitků při splouvání peřejí a jezů.

U **rodin s dětmi** je to různorodé, neboť některé skupiny upřednostňují jednodenní výlety a jiné zase vícedenní. Tak je to i s půjčováním lodí. Pro začátečníky jsou

vhodnější nafukovací lodě, ale jsou i rodiny, které zvládnou sjet řeku na plastových či laminátových kánoích. Tato skupina klientů si vždy půjčuje lodě s kompletním příslušenstvím, tzn. barely či vaky, pádla, vesty.

Naproti tomu u **firem** je to jednoznačné. Jde hlavně o jednodenní výlety uskutečňované na nafukovacích kánoích a to především na raftech. Většinou je využita kompletní nabídka vodáckého příslušenství a pro větší komfort si často půjčují i neoprenové boty a vodácké bundy.

**Školy** jsou prezentovány především studenty středních škol a preferují plastové kánoe včetně pádel, barelů a vest na vícedenní výlety z důvodu výuky, kdy se začátečníci lépe naučí loď ovládat a pohybovat se na vodě. Zde je také poskytována přeprava zavazadel ve vleku s plachtou.

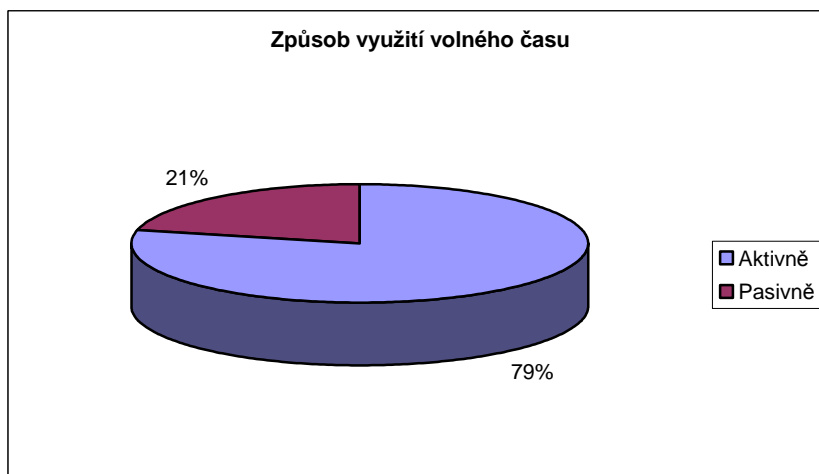
Z důvodu spokojenosti zákazníka musí firma neustále udržovat co nejvyšší kvalitu svých služeb, které klientům poskytuje. Jelikož se přání a potřeby klientů často mění, firma musí být na tyto změny připravená a uspokojit je v co nejlepší kvalitě. Na tomto základě byla provedena analýza potřeb a přání zákazníků formou řízeného rozhovoru u náhodně vybraných osob prostřednictvím dotazníku. V následujícím textu jsou zpracované údaje popsány a graficky zobrazeny v grafech. Je postupováno podle jednotlivých otázek.

### **Otázka 1: Jaké je podle Vás nejlepší využití volného času?**

Jak je vidět z grafu 4, 79 % dotázaných upřednostňuje aktivní způsob trávení volného času a pouze 21 % dotázaných dává přednost pasivnímu trávení volného času.



Graf 4: Způsob využití volného času

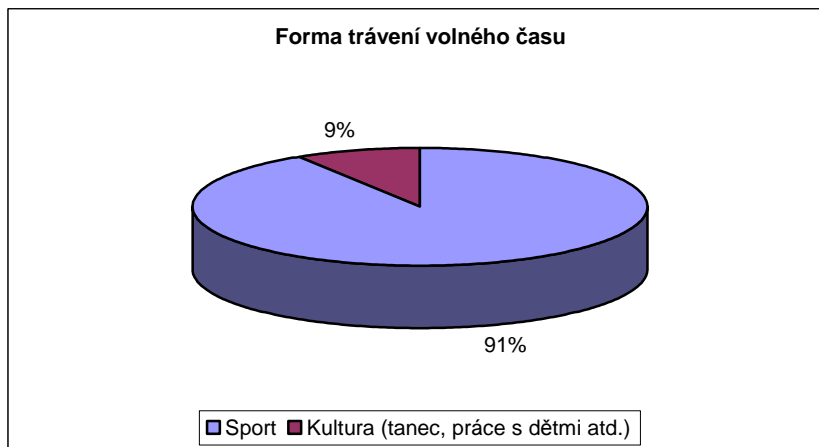


Zdroj: vlastní zpracování

**Otázka 2: Jakou formu trávení volného času preferujete?**

Graf 5 ukazuje, jakou formu aktivního trávení volného času respondenti preferují. Jak je vidět, 91 % dotázaných v dotazníku dalo možnost sport a pouze 9 % kultura.

Graf 5: Forma trávení volného času



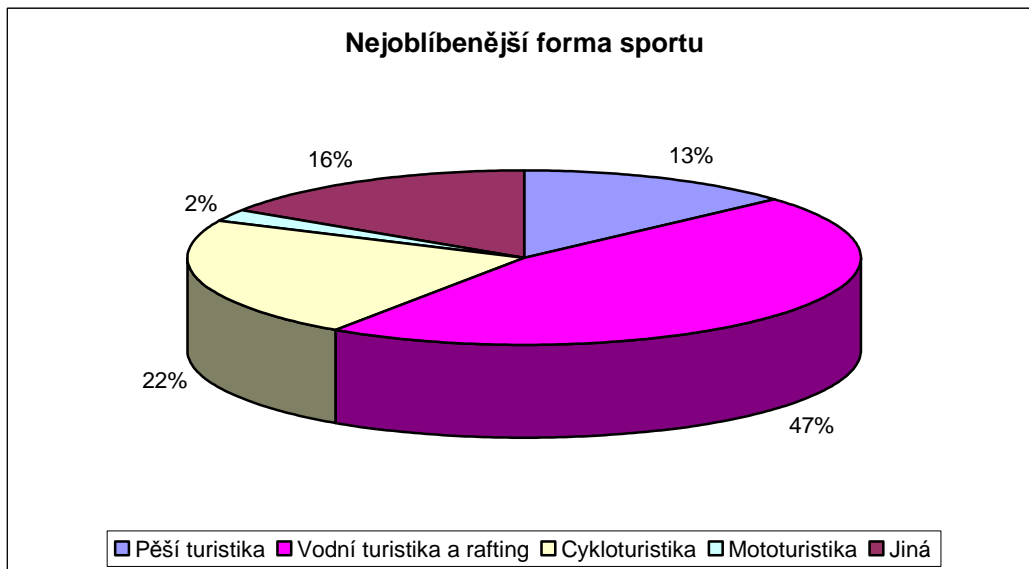
Zdroj: vlastní zpracování

**Otázka 3: Jaká forma sportu je Vám nejbližší?**

Na otázku jaká forma sportu je Vám nejbližší, odpovídali dotazovaní nejvíce vodní turistika a rafting, a to 47 %. Dále 22 % cykloturistika, 16 % získalo jiná, kde se

objevovaly sporty jako míčové hry, horolezectví, ale také windsurfing a kiteboarding. Nejméně získal sport pěší turistika 13 % a mototuristika 2 %.

Graf 6: Nejoblíbenější forma sportu

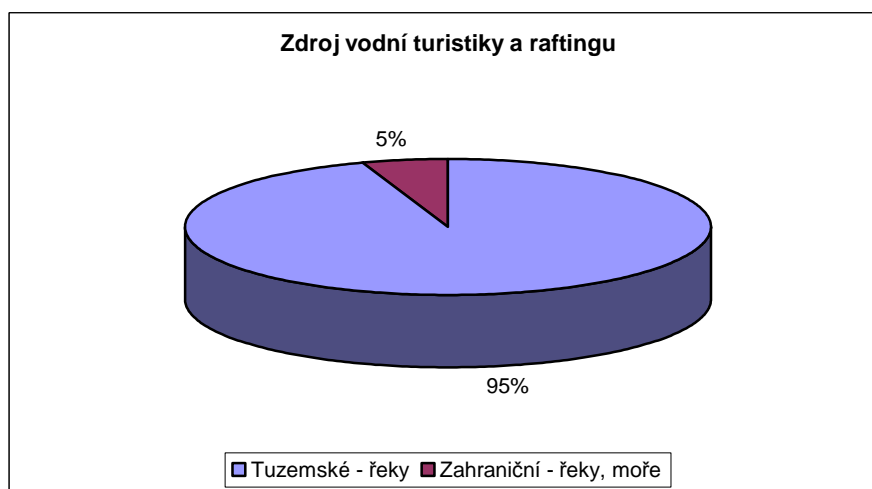


Zdroj: vlastní zpracování

#### Otázka 4: Který zdroj vodní turistiky a raftingu využíváte?

V této otázce 95 % respondentů odpovědělo tuzemské – řeky a zbylých 5 % odpovědělo zahraniční – řeky, moře.

Graf 7: Zdroj vodní turistiky a raftingu

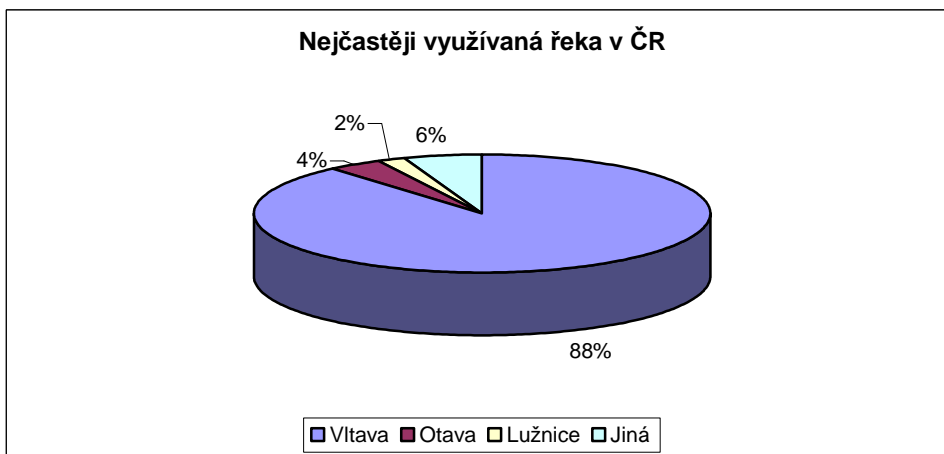


Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka 5: Jakou řeku v ČR preferujete?

Jak lze vidět z grafu 8, nejvíce preferovaná řeka v České Republice je Vltava, a to s velkým náskokem 88 %, další řeky jsou na tom stejně, co se oblíbenosti týče. 6 % dotázaných odpovědělo jiná, například Doubrava, Sázava, dále dotázaní preferují Otavu 4 % a Lužnici 2 %.

Graf 8: Nejčastěji využívaná řeka v ČR

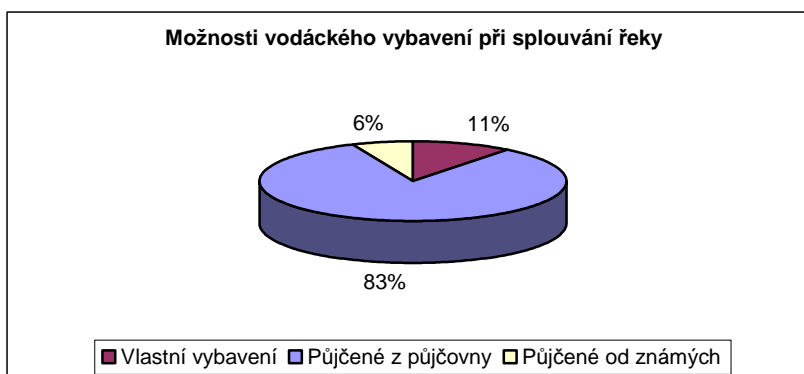


Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka 6: Pro sjíždění řeky využíváte?

Nejvíce je využíváno půjčování vodáckého vybavení z půjčoven (83 %), dále vlastní vybavení (11 %) a nakonec v malé míře lidé využívají vodácký materiál vypůjčený od známých (6 %).

Graf 9: Možnosti vodáckého vybavení při splouvání řeky



Zdroj: vlastní zpracování

**Otázka 7: Vybíráte-li si půjčovnu na více dní, upřednostňujete možnost připojistit si plavidla proti poškození?**

Tato otázka byla položena z toho důvodu, že firma Ká-servis jako jedna z mála na jihu Čech poskytuje možnost pojistit si plavidla proti krádeži a poškození. Jak je vidět z grafu 10, 92 % dotázaných upřednostňuje výběr půjčovny na základě možnosti připojistit si svá plavidla a zbylých 8 % tuto možnost nezohledňuje.

Graf 10: Výběr půjčovny s možností připojištění plavidel

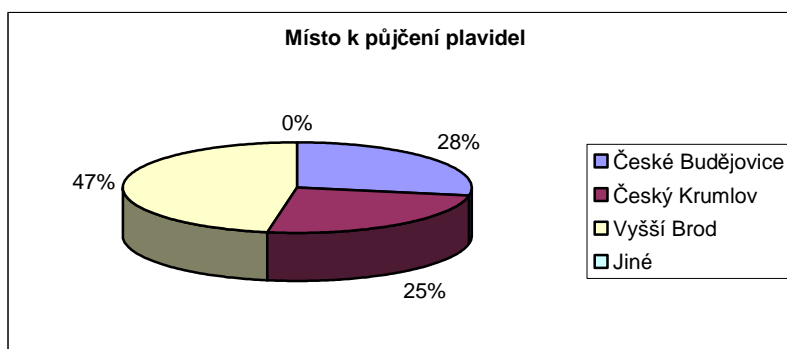


Zdroj: vlastní zpracování

**Otázka 8: Kde si půjčujete plavidla s materiálem při splouvání řeky Vltavy?**

Největší počet dotazovaných (47 %) odpovědělo, že plavidla s materiálem si nejčastěji půjčují ve Vyšším Brodě, 28 % odpovědělo České Budějovice, 25 % respondentů si nejčastěji půjčuje v Českém Krumlově. Odpověď jiná nevedl žádný dotázaný.

Graf 11: Místo k půjčení plavidel

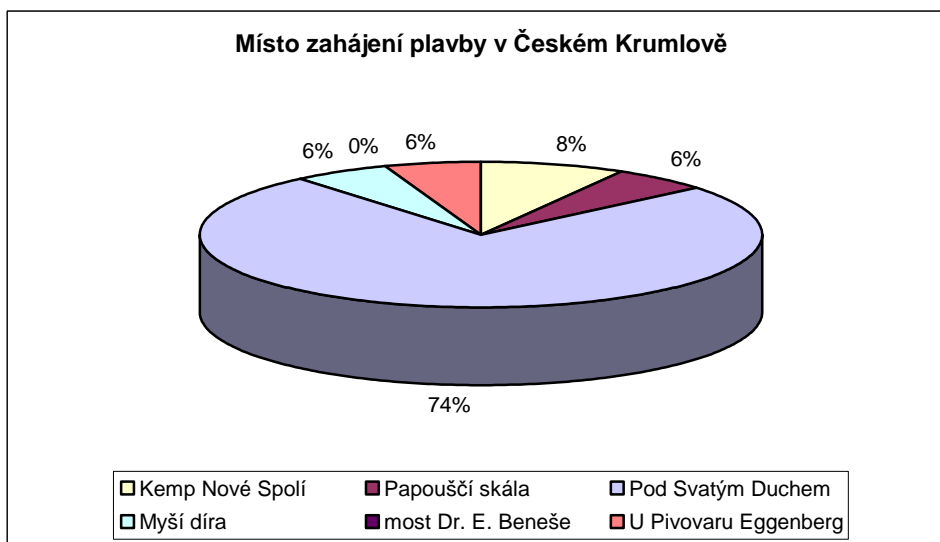


Zdroj: vlastní zpracování

**Otázka 9: Na kterém místě v Českém Krumlově nejčastěji začínáte splouvaní?**

Jako nejčastější místo začátku splouvaní řeky v Českém Krumlově uvedlo 74 % dotázaných ulici Pod Svatým Duchem. Dalším místem je kemp Nové Spolí (8 %), Papouščí skála (6 %), u pivovaru Eggenberg (6 %) a Myší díra (6 %). Žádný z respondentů neuvedl most Dr. E. Beneše.

Graf 12: Místo zahájení splouvaní řeky v Českém Krumlově

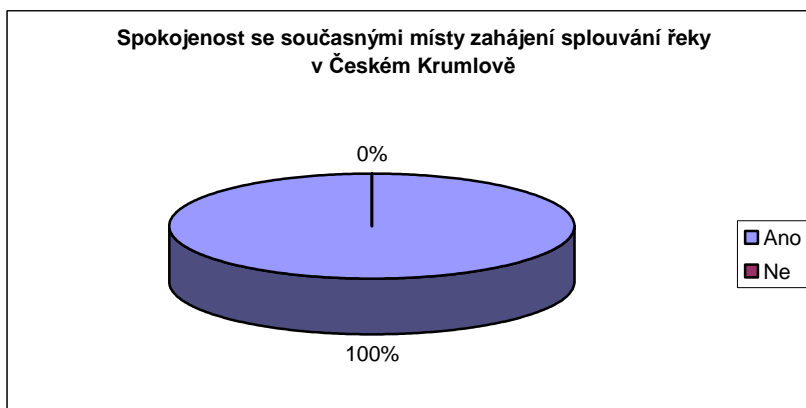


Zdroj: vlastní zpracování

**Otázka 10: Jste spokojeni se současnými místy v Českém Krumlově, kde začít splouvaní řeky?**

Všichni dotázaní odpověděli, že jsou spokojeni se současnými místy, kde začít splouvaní řeky v Českém Krumlově. Těchto 100 % si zdůvodňují tím, že v Českém Krumlově se těžko hledají jiná přístupová místa k vodě než uvedená místa v otázce 9, kde je možno začít splouvat řeku Vltavu.

Graf 13: Spokojenost se současnými místy zahájení splouvání řeky v Českém Krumlově

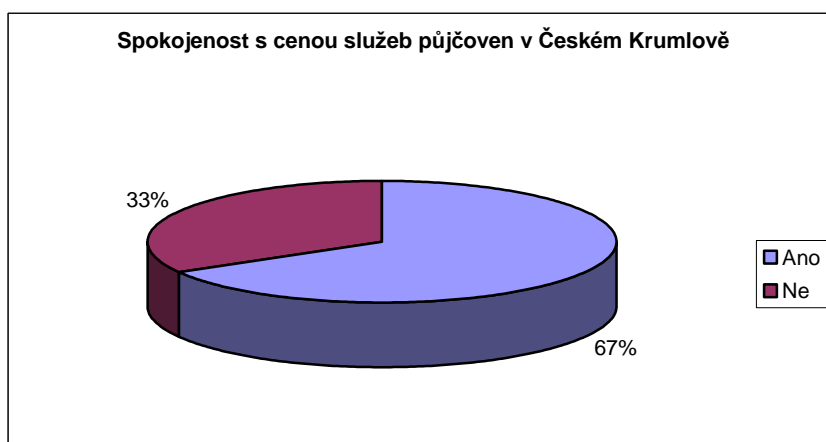


Zdroj: vlastní zpracování

**Otázka 11: Byli jste spokojeni s cenou tamějších půjčoven?**

Z grafu 14 je dobře vidět, že 67 % dotázaných bylo spokojeno s cenou služeb českokrumlovských půjčoven a pouze 33 % s cenou spokojeno nebylo.

Graf 14: Spokojenost s cenou služeb půjčoven v Českém Krumlově



Zdroj: vlastní zpracování

**Otázka 12: Byli jste spokojeni se službami tamějších půjčoven?**

Na tuto otázku 78 % dotázaných odpovědělo, že se službami půjčoven jsou spokojeni a 22 % uvedlo svoji nespokojenost zejména z důvodu kvality nabízených služeb.

Graf 15: Spokojenost se službami půjčoven v Českém Krumlově



Zdroj: vlastní zpracování

**Otázka 13: Využili byste nabídky noční plavby Českým Krumlovem?**

Nabídky noční plavby Českým Krumlovem by podle grafu 16 využilo 64 % dotázaných, 36 % by tato nabídka neoslovila.

Graf 16: Využití nabídky noční plavby Českým Krumlovem

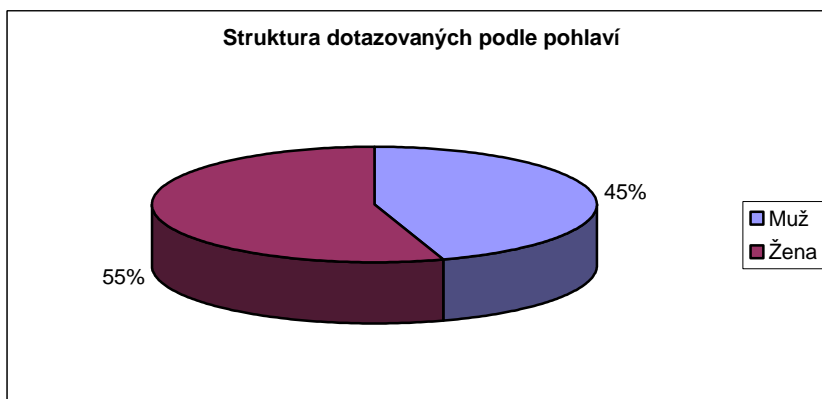


Zdroj: vlastní zpracování

**Otázka 14: Jaké je Vaše pohlaví?**

Z celkového počtu 169 vyhodnocených dotazníků tvořilo 55 % žen a 45 % mužů.

Graf 17: Struktura dotazovaných podle pohlaví

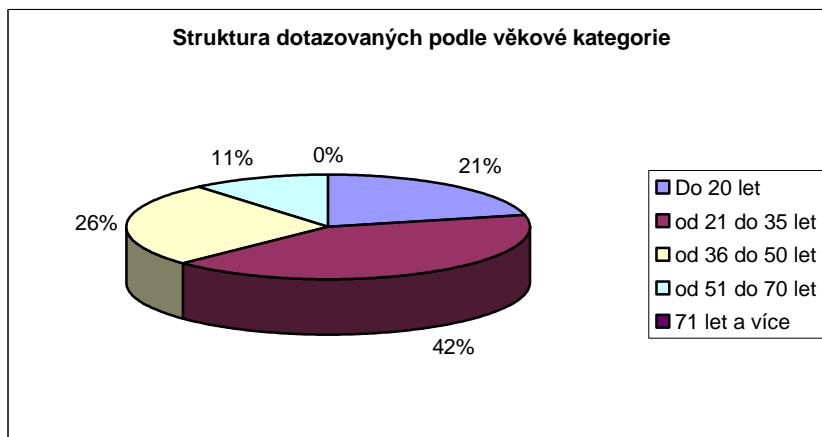


Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka 15: Jaká je Vaše věková kategorie?

Odpovědi v dotazníku byly rozděleny do 5 kategorií. Nejvíce zastoupenou kategorií byla kategorie 21 – 35 let (70 dotázaných) a 36 – 50 let (44 dotázaných). Nejméně zastoupenými skupinami byly 51 - 70 let (19 dotázaných) a 71 více let (0 dotázaných).

Graf 18: Struktura dotazovaných podle věkové kategorie



Zdroj: vlastní zpracování

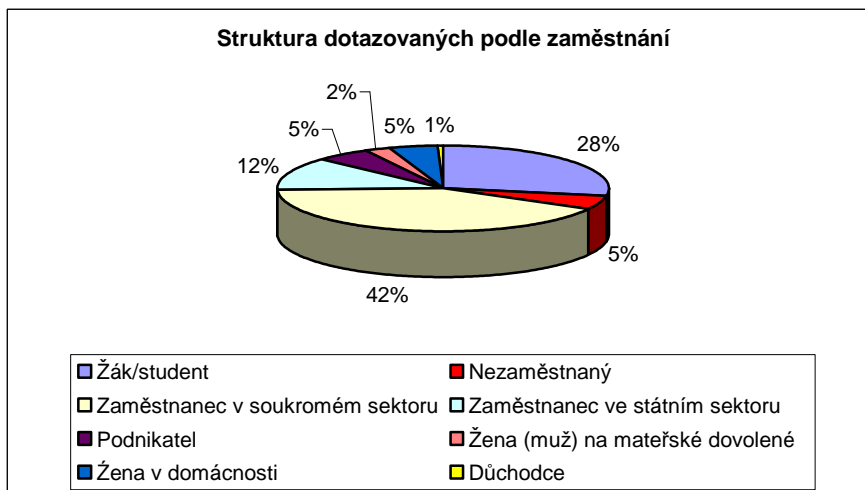
### Otázka 16: Jaké je Vaše zaměstnání

Nejvíce respondentů (42 %) uvedlo, že jsou zaměstnanci v soukromém sektoru, další nejčastější odpovědi byli žáci/ studenti (28 %) a zaměstnanci ve státním sektoru



(12 %). Nejméně zastoupenou kategorií byly ženy (muži) na mateřské dovolené (2 %) a důchodci (1 %).

Graf 19: Struktura dotazovaných podle zaměstnání

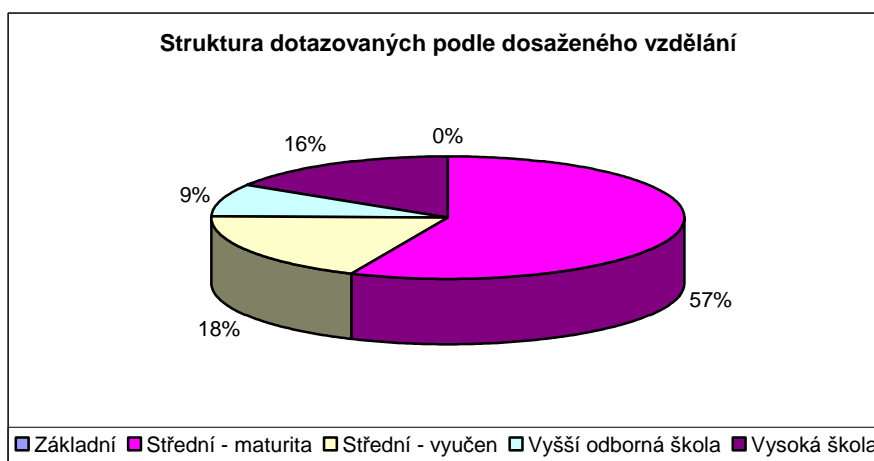


Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka 17: Jaké je Vaše dosažené vzdělání?

Jak je možné vidět z grafu 20, více jak polovina respondentů (57 %) uvedla, že má střední vzdělání ukončené maturitou. Druhou nejpočetnější kategorií jsou vyučení (18 %).

Graf 20: Struktura dotazovaných podle dosaženého vzdělání

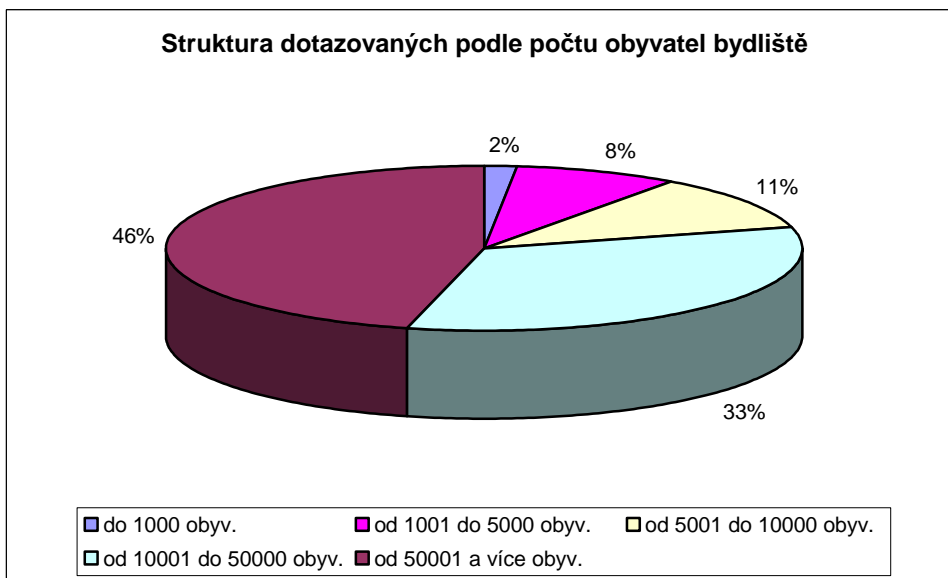


Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka 18: Kolik obyvatel má Vaše bydliště?

Až 46 % dotazovaných pochází z měst v rozmezí 50 001 a více obyvatel, dále 33 % pochází z měst od 10 001 do 50 000 obyv. a nejméně zastoupených bylo z obcí do 1000 obyv.

Graf 21: Struktura dotazovaných podle počtu obyvatel bydliště



Zdroj: vlastní zpracování

### 5.2.3.3 Substituty

Vodácká turistika a rafting nabízí velmi málo substitutů. Možný substitut jsem našla v podobě voru a pramice, ale vzhledem k nízké hladině v některých úsecích řek a šířce některých jezů neshledávám tuto variantu za příliš vhodnou. Z hlediska bezpečnosti jsem nenalezla ani jeden substitut vodáckého příslušenství, jakou jsou plovací vesty, pádla, přilby atd. Pouze vodotěsné barely lze nahradit lodním vakem.

Závěr: Hrozba substitutů je poměrně nízká.

### 5.2.3.4 Noví konkurenti

Vybudovat nový podnik v dnešní době není příliš náročné. Firma, která chce podnikat v oblasti půjčování lodí, nepotřebuje pro svoji činnost vysoký vstupní kapitál. Základem pro zahájení činnosti je nákup více druhů lodí, aby měl potencionální zákazník na výběr z několika druhu plavidel, kvalitní sortiment příslušenství a vlastnit dodávkový automobil s vlekem. Dále je nutné disponovat skladovacími prostory, a to z důvodu, že tato činnost je sezonního charakteru, a proto je mimo sezonu nezbytné důkladné uskladnění lodí a vodáckého příslušenství. Za posledních 5 let vstoupilo na trhu dle slov majitele firmy Milana Litvana 17 nových konkurentů.

Závěr: Hrozba vstupu nových konkurentů je poměrně vysoká.

### 5.2.3.5 Stávající konkurence

V současné době v oblasti vodácké turistiky a raftingu v České republice působí 160 firem, což znamená, že jde o trh s průměrným počtem konkurentů. Ve své práci zmiňují pouze konkurenci, která má klíčový význam dle slov Milana Litvana pro potencionální pobočku v Českém Krumlově.

#### **Klíčová konkurence**

INGETOUR nabízí široké vodácké služby na řece Vltavě za pomoci sedmi loděnic (Vyšší Brod, Rožmberk nad Vltavou, Branná, Český Krumlov, Zlatá Koruna, Boršov nad Vltavou, Lenora), kde je možno plavbu zahájit i ukončit. Půjčovna má k dispozici více jak 2000 lodí, kdy je možno si vybrat z osmi druhů nafukovacích či plastových plavidel včetně příslušenství. Ingetour neprovozuje pouze půjčovnu lodí, ale také kempy a ubytovací zařízení.

Český KRUM LOVE s.r.o. představuje půjčovnu lodí v historickém centru města Český Krumlov, která zajišťuje půjčování lodí, kanoí, raftů, pádel, vest a lodních vaků na výlety po řece Vltavě. Je možno si vybrat z vícedenních i jednodenních výletů

s kompletním servisem včetně dopravy lodí i osob dle přání klienta. Dále tato firma nabízí vyhlídkové plavby na vorech historickým centrem Českého Krumlova.

Rafting Krumlov nabízí jednodenní i vícedenní výlety na raftech a lodích po řece Vltavě v kterékoli její části - Vyšší Brod, Rožmberk, Český Krumlov, Zlatá Koruna a Boršov nad Vltavou. Zajišťuje dopravu raftů, lodí, vodáckého vybavení i osob a také nabízí bezplatné parkování pro auta klientů přímo v Českém Krumlově v místech půjčovny.

Závěr: Rivalita mezi konkurencí je vysoká

## 5.2.4 Hodnocení faktorů podle analýzy konkurenceschopnosti

Pro vyhodnocení jednotlivých faktorů v Porterově modelu je použita stupnice 1 - 5, kdy v tabulce 7 jsou vysvětleny jednotlivé hodnoty pro stupeň 1 – 5. Tabulka se týká faktorů jako jsou: míra růstu odvětví, bariéry vstupu do odvětví, rivalita mezi konkurencí, dostupnost substitutů, závislost na vstupech, vyjednávací pozice odběratelů, technologická náročnost, míra inovací a úroveň manažerů.

Tabulka 7: Hodnocení faktorů podle faktorů konkurenceschopnosti

Faktor		Hodnocení (1-5)					
		1	2	3	4	5	
Míra růstu odvětví	Nízká				x		Vysoká
Bariéry vstupu do odvětví	Žádné		x				Vstup je nemožný
Rivalita mezi konkurencí	Extrémně vysoká	x					Téměř žádná
Dostupnost substitutů	Mnoho				x		Žádné
Závislost na vstupech	Vysoká				x		Téměř žádná
Vyjednávací pozice odběratelů	Diktují podmínky		x				Podřizují se
Technologická náročnost	Vysoká				x		Nízká
Míra inovací	Častá			x			Téměř žádná
Úroveň manažerů	Vysoce kvalifikovaní				x		Málo kvalifikovaní

Zdroj: Hron, Tichá, Dohnal (1998)

Součet hodnot: 28

Výsledný průměr: 3,1

## **Vyhodnocení**

Z výpočtu průměrného hodnocení vycházejícího z úrovně faktorů jsem zjistila, že odvětví vodní turistiky a raftingu je stabilní. Konkurenční tlak není tak silný, neboť na trhu je mnoho malých podniků, které nepředstavují pro firmu příliš velkou konkurenci. Míra růstu odvětví vyjadřuje, jak se jednotlivé odvětví rozvíjí. U tohoto odvětví ji můžeme považovat za celkem vysokou, protože v posledních letech je vodní turistika a rafting perspektivní. Naproti tomu bariéry vstupu do odvětví jsou celkem nízké, a to zejména z důvodu nízké finanční náročnosti zařízení provozovny. Rivalita mezi konkurenty je považována za vysokou, jelikož v tomto odvětví se vyskytuje velké množství firem. Dostupnost substitutů zahrnuje schopnost nahraditelnosti daného výrobku. U vodní turistiky a raftingu je dostupnost substitutů nízká, vzhledem k tomu, že se jen těžko hledá substitut. Závislost na vstupech je u tohoto odvětví nízká. Odběratelé si víceméně diktují podmínky, protože si mohou na trhu vybírat mezi velkým množstvím firem. Technologická náročnost je zde spíše nízká a to proto, že vybavení provozoven není příliš náročné a míra inovací je shledána za průměrnou. Činnost firmy v této oblasti nepotřebuje vysokou úroveň manažerů.

## 6 Návrhy a doporučení pro firmu

Po špatných zkušenostech s pronájmem prostor chce firma Ká-servis, dle slov majitele firmy Milana Litvana, pobočku v Českém Krumlově pořídit formou koupě. Další požadavky firmy jsou:

- pozemek o rozloze minimálně 100 metrů čtverečních
- budova sloužící jako zázemí pro komunikaci se zákazníky, pro zřízení malého vodáckého obchodu a skladování drobného vodáckého materiálu
- nezastavěná část pozemku sloužící ke skladování plavidel a k parkování dodávkových automobilů s vlekem
- zpřístupnění pozemních komunikací
- přístup k vodě nutný, ale není nezbytný

V tabulce 6 uvádím možnou nabídku služeb pro nově otevřenou pobočku v Českém Krumlově. Pro zjednodušení beru v úvahu začátek nebo konec splouvání řeky Vltavy místo v ulici Pod Svatým Duchem, která byla z analýzy potřeb a přání zákazníků zjištěna jako nejčastější nástupní místo pro zahájení splouvání. Údaje uváděné v tabulce 6 jsou zpracovány s ohledem na nabídku konkurence a nabídky jednodenních výletů již neexistující pobočky v Českém Krumlově.

Tabulka 8: Nabídka jednodenních výletů pro nově otevřenou pobočku v Českém Krumlově

Trasa plavby	Délka (km)	Prům. doba (hod)	Kánoe (2 lidí)	Raft (4-6 lidí)
1. Vyšší Brod – Pod Svatým Duchem	34	9	950,- Kč	1500,- Kč
2. Rožmberk – Pod Svatým Duchem	26	7	850,- Kč	1350,- Kč
3. Pod Svatým Duchem – Pivovar Eggenberg (okruh Českým Krumlovem)	4	1	500,- Kč	700,- Kč
4. Pod Svatým Duchem – Zlatá Koruna	15	4	700,- Kč	1200,- Kč
5. Pod Svatým Duchem – Boršov nad Vltavou	34	9	900,- Kč	1400,- Kč
6. Pod Svatým Duchem – Pivovar Eggenberg (noční splutí Českého Krumlova s instruktorem)	4	1	800,- Kč	1000,- Kč

Zdroj: vlastní zpracování

V následujícím textu navrhu firmě Ká-servis tři možné varianty míst, kde by mohla být otevřena nová pobočka včetně odhadovaných nákladů. V průměru je bráno 9,- Kč na 1 km, loď si denně půjčí průměrně 5 skupin zákazníků a sezona trvá 150 dní. Další údaje jsou vypočteny dle vnitropodnikových materiálů podniku. Poté firmě doporučím jednu variantu s ohledem na požadavky firmy.

Po rozhovoru s vedením firmy jsem vyloučila možnost prostor přímo v historickém centru Českého Krumlova, a to z důvodu vysokých cen objektů, kde není možnost skladování plavidel a ani možnost parkování dodávkových automobilů s vlekem. Majitel tedy uvažuje o nákupu prostor sice v centru města, ale s přístupem k vodě, kde bude možnost skladovat plavidla, dále zde bude zázemí pro kancelář a spolu s ním uzavřený prostor pro skladování materiálu. V současné době není v nabídce žádné vhodné místo k otevření pobočky, firma musí nabídku realitních kanceláří neustále sledovat, cena se nyní této lokalitě pohybuje okolo 8 -12 000 000,- Kč. K této částce se musí brát v úvahu také roční poplatek za vjezd do města v hodnotě 7 200,-Kč / 1 auto. Aby pobočka mohla dobře fungovat, je zapotřebí dvou aut, jelikož by zákazníky firma musela odvážet jak na start, tak z cíle plavby, což přinese další náklady. Musí se počítat nejen s náklady na pohonné hmoty, ale také se mzdovými náklady pro obsluhu vozidla a vleku. Výhodou této lokality by byly menší náklady na reklamu, protože historickým centrem Českého Krumlova denně projde mnoho potenciálních zákazníků. V tabulce 9 jsou vypočteny odhadované roční provozní náklady. Trasa je v průměru dlouhá 35,67 km.

Tabulka 9: Odhadované roční provozní náklady pobočky 1

Druh nákladu	Cena
Vjezd do města (2 auta)	14 400,- Kč
Mzda (3 pracovníci pobočky)	155 000,- Kč
Energie	24 000,- Kč
Reklama (vizitky, pohlednice, letáky)	6 800,- Kč
Náklady na 1 průměrnou trasu	240 773,- Kč
Ostatní náklady (telefon, internet, jiné)	13 200,- Kč
<b>Celkem</b>	<b>454 173,- Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Jako další možnost bych firmě navrhovala místo na okraji historického centra Českého Krumlova, přímo v ulici Pod Svatým Duchem, které je dle výsledků dotazníku zároveň nejvyužívanějším nástupním místem pro zahájení splouvání řeky Vltavy. Cena objektu je 3. 900 000,- Kč. V prostorách se nachází dvoupodlažní budova, jejíž přízemí by mohlo být využito ke zřízení malého vodáckého obchodu s kanceláří. První patro a půdní pokoje byly v minulosti využívány k ubytovacím účelům. Tyto prostory by majitel firmy Milan Litvan mohl využít k témuž účelu, a tím přispět k rozšíření služeb a větší spokojenosti zákazníků. K budově je připojena jednopodlažní místnost, která by sloužila k uskladnění drobného vodáckého vybavení. Dále je zde k dispozici pozemek o rozloze 55 metrů čtverečních, kde by byla skladována zabezpečená plavidla. K objektu také náleží parkovací místa, která mohou být využita zákazníky. Další výhodou tohoto objektu je poloha přímo vedle pozemní komunikace, která vede do nedalekého vodáckého kempu. Touto cestou projde v sezoně mnoho vodáků, kteří by pro firmu představovali potenciální zákazníky pro vodácký obchod. Vzhledem k tomu, že se budova s přílehlým pozemkem nachází přímo v nejvyužívanějším místě zahájení plavby, firma by mohla ušetřit část nákladů na dopravu, která by byla zajišťována pouze jedním dodávkovým automobilem s vlekem. Tabulka 10 zobrazuje vypočtené odhadované roční provozní náklady. Trasa je v průměru dlouhá 33 km.

Tabulka 10: Odhadované roční provozní náklady pobočky 2

Druh nákladu	Cena
Vjezd do města (1 auta)	0,- Kč
Mzda (2 pracovníci pobočky)	110 000,- Kč
Energie	24 000,- Kč
Reklama (vizitky, pohlednice, letáky, plakáty)	7 400,- Kč
Náklady na 1 průměrnou trasu	222 750,- Kč
Ostatní náklady (telefon, internet, jiné)	13 200,- Kč
<b>Celkem</b>	<b>377 350,- Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Jako třetí možnost uvádím levnější variantu v podobě koupě zahrady s chatkou v městské části Horní Brána v ceně 380.000,-Kč. Vzdálenost od centra města Český Krumlov je cca 500 m. Jedná se o pozemek s rozlohou 372 metrů čtverečních, kde by byla možnost uskladnit a zabezpečit i větší množství plavidel. Chata by se dala využít



jako zázemí pro kancelář a skladovací prostor pro drobné vodácké vybavení. Zahrada by dále poskytovala parkovací prostory pro automobily firmy, ale také pro zákazníky. To umístění pobočky by firmě přineslo velké náklady na dopravu, protože auta by musela jezdit jak na místo startu, tak cíle splouvání. Firma by také musela investovat velké částky peněz do reklamy, aby se dostala do povědomí klienta. Také umístění vodáckého obchodu by nebylo efektivní. Jedinou výhodou této lokality spatřuji v pořizovací ceně, neboť by pro firmu představovala levnější možnost pořízení nové pobočky. Tabulka 11 zobrazuje odhadované roční provozní náklady. Trasa je v průměru dlouhá 39,8 km.

Tabulka 11: Odhadované roční provozní náklady pobočky 3

Druh nákladu	Cena
Vjezd do města (2 auta)	0,- Kč
Mzda (3 pracovníci pobočky)	155 000,- Kč
Energie	8 000,- Kč
Reklama (vizitky, pohlednice, letáky, plakáty, prospekty)	15 000,- Kč
Náklady na 1 průměrnou trasu	268 650,- Kč
Ostatní náklady (telefon, internet, jiné)	16 800,- Kč
<b>Celkem</b>	<b>463 450,- Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Vzhledem k tomu, že majitel firmy Milan Litvan si nepřeje zveřejňovat jakékoli údaje o financování nového objektu a jeho zařazení nebo nezařazení do majetku firmy, nepracovala jsem při návrzích s náklady souvisejícími s pořízením nemovitosti, jako jsou například zřizovací náklady, výše odpisů, výše případných úroků z úvěrů, pojištění budovy atd.

## 7 Zhodnocení doporučené varianty

Po zvážení výhod a nevýhod jednotlivých variant otevření pobočky vodácké půjčovny bych firmě doporučila variantu 2, tedy otevřít pobočku na okraji historického centra Českého Krumlova. Jako hlavní výhodu spatřuji v tom, že tato lokalita se nachází v místě nejčastěji využívaném k vyplutí na řeku. Jelikož většina turistů preferuje proplutí historického jádra Českého Krumlova, firma by mohla ušetřit část provozních nákladů na dopravu na místo startu plavby a mzdové náklady řidiče. Díky tomu, že prostory jsou cca 5 min od centra města, jsou dobře přístupné nejen pro české, ale i zahraniční turisty, kteří si chtějí vyzkoušet sjíždění jezů. Díky tomu, že se objekt nachází asi 10 metrů od řeky a v blízkosti vodáckého kempu, projde či propluje touto cestou mnoho potenciálních klientů vodáckého obchodu, který by zde majitel chtěl zřídit. Jako další výhodu bych uvedla možnost rozšířit služby o poskytování ubytování, které tento objekt nabízí. Je zde k dispozici 12 lůžek, která by mohla být využita jak vodáky, tak zahraničními turisty a přispět tak k větším tržbám firmy. Jako pozitivum také sledávám možnost využití parkovacího místa, a to nejen pro klienty vodácké půjčovny a obchodu, ale také pro klienty na ubytování. Nevýhodu spatřuji ve vyšší pořizovací ceně.

Jelikož si majitel firmy Milan Litvan nepřeje zveřejňovat financování nové pobočky v Českém Krumlově, vycházím z toho, že 1 900 000,- Kč by financoval z vlastních zdrojů a 2 000 000,- Kč by financoval formou hypotečního úvěru. Předpokládaná doba splácení úvěru by byla 20 let a doba fixace 5 let. Tuto dobu fixace jsem zvolila proto, že delší doba fixace sice dává jistotu ohledně výše splátek, ale na druhou stranu při obecném poklesu úrokových sazeb by platil více než by odpovídalo tržním úrokovým sazbám. Tabulka 12 uvádí název banky, roční sazbu a výši splátek za měsíc u čtyř vybraných bank.

Tabulka 12: Přehled podmínek vybraných bank pro poskytnutí hypotečního úvěru

<b>Název banky</b>	<b>Doba fixace</b>	<b>Úroková sazba</b>	<b>Výše měsíčních splátek</b>
Česká spořitelna a.s.	5 let	4,29 %	12 491,- Kč
Československá obchodní banka a.s.	5 let	4,39 %	12 535,- Kč
Komerční banka a.s.	5 let	4,19 %	12 321,- Kč
Raiffeisenbank a.s.	5 let	5,09 %	13 299,- Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě údajů uvedených v tabulce 12 bych firmě doporučila hypoteční úvěr u Komerční banky a.s., a to z důvodu nejvýhodnějších podmínek jak z pohledu úrokové sazby, tak i z pohledu měsíčních splátek.

## 8 Závěr

Cílem této diplomové práce bylo nalezení a zhodnocení možnosti otevření nové pobočky vodácké půjčovny v Českém Krumlově. Pro tento úkol jsem si vybrala firmu Ká-servis, která mi poskytla potřebné informace. Tyto informace byly získávány nejen konzultacemi s vedením a pracovníky firmy, ale také z firemních webových stránek a z vlastních zkušeností, jelikož jsem u této firmy byla po dobu prázdnin zaměstnána. Firma se specializuje na půjčování lodí a vodáckého příslušenství, a proto byla tato práce směřována na rozšíření služeb a uspokojení více zákazníků prostřednictvím otevření další pobočky.

Prvním krokem bylo potřebné nastudování odborné literatury, která mi pomohla pochopit některé problémy důležité ke správnému zpracování této diplomové práce. Ve vlastní části jsem poté charakterizovala odvětví, ve kterém se daná firma nachází, historii firmy až po současnost včetně nabídky zboží i služeb. Analýzou marketingového prostředí jsem se snažila zmapovat situaci této firmy na trhu a také stanovit vlivy, které ji mohou v blízké budoucnosti výrazně ovlivnit. Firma musí dbát na dodržování předpisů týkajících se ochrany životního prostředí, především dodržování stanovených pravidel splouvání řeky. Na firmu mají také vliv makroekonomické ukazatele, jako je míra inflace, nezaměstnanost a úrokové sazby. V neposlední řadě je firma také ovlivňována trendem trávení dovolených v tuzemsku, což z rostoucí oblíbenosti se tento trend v posledních letech jeví jako pozitivum. Z výsledků je patrné, že odvětví vodní turistiky a raftingu je stabilní a konkurenční tlak není příliš silný, protože na trhu je dle slov majitele firmy mnoho malých podniků, které pro firmu nepředstavují příliš velkou konkurenci a nově vstupující podniky se konkurencí stávají až po delším působení na trhu. Dále jsem provedla analýzu potřeb a přání zákazníků formou řízeného rozhovoru s určitým počtem respondentů, která by firmě mohla pomoci k tomu, na co se zaměřit při otevření nové pobočky. Firma Ká-servis by do své nabídky jednodenních výletů měla zařadit noční splutí Českým Krumlovem, které by dle vyhodnocení dotazníků využilo až 64 % oslovených respondentů. Dalším krokem byla analýza

vhodných míst k otevření pobočky, jejímž cílem bylo najít nejvýhodnější možnost. Na základě vyhodnocených údajů jsem dospěla k závěru, že nejlepším místem kde otevřít novou pobočku firmy Ká-servis v Českém Krumlově je na okraji historického centra. Hlavní výhodou spatřuji v tom, že podle analýzy potřeb a přání zákazníků se umístění této pobočky nachází přímo v místě nejčastěji využívaném k vyplutí na řeku. Jako další výhodou bych uvedla možnost rozšířit služby firmy o poskytování ubytování, které tento objekt se svými dvanácti lůžky nabízí. V závěru práce uvádím jednu z možností financování u čtyř finančních institucí, jsou to Česká spořitelna a.s., Československá obchodní banka a.s., Komerční banka a.s. a Raiffeisenbank a.s.. Po vyhodnocení a propočítání údajů se jako nejvhodnější jeví hypoteční úvěr u Komerční banky a.s. a tento jsem také firmě doporučila.

## 9 Summary

The aim of this thesis was to find and evaluate the possibilities of opening a new branch of boat rental in Český Krumlov. For this task I chose the firm Ká-servis, which gave me the necessary information. The first step was to study necessary literature, which helped me to understand some of the problems important for the right processing of this thesis. In its own part, I characterized the branche of the firm and then its history until today, including the supply of goods and services. Analysing the marketing environment, I tried to map the situation of the firm's market and also to determine the effect that it can significantly affect the near future. After that I made an analysis of customer's needs and wishes through a guided interview with a certain number of respondents. That could help the firm to find out, what it should focus on by opening a new branch. The next step was an analysis of suitable locations to open a branch. The aim was to find the best choice. On the basis of evaluated data, I persuaded that the best place to open a new branch of Ká-servis in Český Krumlov is on the edge of the historic centre.

## 10 Přehled použité literatury

1. BÁRTOVÁ, H., BÁRTA, V. *Marketingový výzkum trhu*. Praha: Economia, 1991. 107 s. ISBN 80-85378-09-4.
2. BÁRTOVÁ, H., BÁRTA, V., KOUDELKA, J. *Chování spotřebitele a výzkum trhu*. Praha: VŠE, 2004. 209 s. ISBN 80-245-0410-3
3. BOUČKOVÁ, J. a kol. *Marketing*. Praha: C. H. Beck, 2003. 432 s. ISBN 80-7179-577-1
4. HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 204 s. ISBN 80-247-0447-1.
5. HRON, J., TICHÁ, I., DOHNAL, J. *Strategické řízení*. Praha: Česká zemědělská Univerzita, Fakulta provozně-ekonomická, 1998. 273 s. ISBN 80-213-0429-4
6. KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. Praha : Grada Publishing, 2004. 855 s. ISBN 80-247-0513-3.
7. KOTLER, P. *Marketing management*. Děčín: Victoria Publishing, 1992. 787 s. ISBN neuvedeno.
8. KOTLER, P. *Marketing Management, 10. rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing, 2001. 719 s. ISBN 80-247-0016-6
9. KOTLER, P. *Marketing v otázkách a odpovědích*. Brno: CP Books, 2005. 130 s. ISBN 80-251-0518-0
10. KOZEL, R. a kol. *Moderní marketingový výzkum: Nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 280 s. ISBN 80-247-0966-X
11. Peszatová, Z. *Reklama a její význam ve firmě*. České Budějovice, 2009. 67 s.
12. PORTER, M. E. *Konkurenční výhoda*. Praha: Victoria Publishing, 1995. 626 s. ISBN 80-85605-12-0
13. PŘIBOVÁ, M. a kol. *Marketingový výzkum v praxi*. Praha: Grada Publishing, 1996. 238 s. ISBN 80-7169-299-9
14. ROLÍNEK, L. *Management I*. České Budějovice: ZF JU, 2003. 94 s.
15. SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. Praha: C. H. Beck, 2000. 101 s. ISBN 80-7179-422-8
16. ZBOŘIL, K. *Marketingový výzkum*. Praha: VŠE v Praze, 1994. 106 s. ISBN 80-7079-389-9.

### Internetové zdroje

17. *CzechTourism* [online]. c2005-2011 [cit. 2011-17-02]. Dostupné z: <http://www.czechtourism.cz/didakticke-podklady/1-charakteristika-a-vyznam-cestovniho-ruchu-v-cesku/>
18. *INGE tour* [online]. [cit. 2011-18-04]. Dostupné z: <http://www.ingetour.cz/pujcovna-lodi-raftu/mapa-vltavy>
19. *Jihočeské reality* [online]. c2001-2011 [cit. 2011-03-03]. Dostupné z: <http://jiho.ceskereality.cz/rodinne-domy/vily/?id=AWN20838m1002Lipno>

- [online]. c2011 [cit. 2011-18-04]. Dostupné z:  
[http://www.lipensko.org/sjizdeni\\_vltavy\\_lipno.php](http://www.lipensko.org/sjizdeni_vltavy_lipno.php)
20. *Národní park Šumava* [online]. c2008-2011 [cit. 2011-18-04]. Dostupné z:  
<http://www.npsumava.cz/cz/1344/1227/clanek/splouvani-2011/>
21. *Průvodce Českem* [online]. c2007 [cit. 2011-17-02]. Dostupné z:  
<http://pruvodceceskem.cz/unesco-cesky-krumlov>
22. *Reality Český Krumlov* [online]. c2001-2007 [cit. 2011-03-03]. Dostupné z:  
<http://www.reality-cesky-krumlov.cz/?id=YIM13576N42132>
23. *Volary.eu* [online]. c2011 [cit. 2011-17-02]. Dostupné z:  
<http://volary.eu/?p=8551>

### **Zdroje čerpání sekundárních dat použitých v práci**

24. <http://business.center.cz/>
25. <http://www.czso.cz/>
26. <http://www.finance.cz>
27. <http://www.ka-servis.cz>



# Seznam obrázků, tabulek a grafů

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Marketingové prostředí podniku

Obrázek 2: Proces marketingového výzkumu

Obrázek 3: Mapa řeky Vltavy

Obrázek 4: Kupní síla v jednotlivých krajích

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Pravidla splouvání řeky Vltavy pro rok 2011

Tabulka 2: Přehled příjmů a výdajů domácností v roce 2009

Tabulka 3: Čeští turisté v krajích v roce 2008

Tabulka 4: Zahraniční turisté v krajích v roce 2008

Tabulka 5: Náklady, výnosy, zisk

Tabulka 6: Zaměstnanci

Tabulka 7: Hodnocení faktorů podle faktorů konkurenceschopnosti

Tabulka 8: Nabídka jednodenních výletů pro nově otevřenou pobočku v Českém Krumlově

Tabulka 9: Odhadované roční provozní náklady pobočky 1

Tabulka 10: Odhadované roční provozní náklady pobočky 2

Tabulka 11: Odhadované roční provozní náklady pobočky 3

Tabulka 12: Přehled podmínek vybraných bank pro poskytnutí hypotečního úvěru

## Seznam grafů

Graf 1: Vývoj míry inflace

Graf 2: Vývoj nezaměstnanosti

Graf 3: Vývoj cen pohonných hmot

Graf 4: Způsob využití volného času

Graf 5: Forma trávení volného času

Graf 6: Nejoblíbenější forma sportu

Graf 7: Zdroj vodní turistiky a raftingu

Graf 8: Nejčastěji využívaná řeka v ČR

Graf 9: Možnosti vodáckého vybavení při splouvání řeky

Graf 10: Výběr půjčovny s možností připojištění plavidel

Graf 11: Místo k půjčení plavidel

Graf 12: Místo zahájení splouvání řeky v Českém Krumlově

Graf 13: Spokojenost se současnými místy zahájení splouvání řeky v Českém Krumlově

Graf 14: Spokojenost s cenou služeb půjčoven v Českém Krumlově

Graf 15: Spokojenost se službami půjčoven v Českém Krumlově

Graf 16: Využití nabídky noční plavby Českým Krumlovem

Graf 17: Struktura dotazovaných podle pohlaví

Graf 18: Struktura dotazovaných podle věkové kategorie

Graf 19: Struktura dotazovaných podle zaměstnání

Graf 20: Struktura dotazovaných podle dosaženého vzdělání

Graf 21: Struktura dotazovaných podle počtu obyvatel bydliště