

Analýza konkurenceschopnosti firmy Josef Orlita

Ludmila Fojtíková

Bakalářská práce
2015



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Ludmila Fojtíková**
Osobní číslo: **M120194**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza konkurenceschopnosti firmy Josef Orliťa**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky se zaměřením na analýzu konkurenceschopnosti.

II. Praktická část

- Proveďte analýzu konkurenceschopnosti firmy Josef Orliťa.
- Na základě provedených analýz vypracujte návrhy pro zlepšení konkurenceschopnosti firmy Josef Orliťa.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: cca 40 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012, 192 s. ISBN 978-80-7400-224-3.

KOTLER, Philip. Moderní marketing. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ. Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování. 1. vyd. Praha: Management Press, 2011, 268 s. ISBN 978-80-7261-224-6.

PORTER, Michael E. Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors. 1st pub. New York: Free Press, 2004, 432 s. ISBN 978-0-7432-6088-0.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Jiří Vaněk, Ph.D.
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání bakalářské práce: 16. února 2015
Termín odevzdání bakalářské práce: 15. května 2015

Ve Zlíně dne 16. února 2015


prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka




doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámena s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užit své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím souhlasem, pokud je uzavřena smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské práci pracovala samostatně a použitou literaturu jsem citovala. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 12.5.2015

Fajda Larra
.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Bakalářská práce je zaměřena na analýzu konkurenceschopnosti podniku Josef Orlita. Teoretická část definuje pojem konkurence, konkurenceschopnost a vymezuje všeobecné konkurenční strategie. Dále jsou zde popsány jednotlivé metody zaměřené na danou problematiku, jako je marketingový mix, benchmarking, Porterova teorie pěti konkurenčních sil, SWOT analýza a PESTLE analýza. V praktické části je představen podnik Josef Orlita a jeho nejvýznamnější konkurenti. Mimo metody, jež byly definovány v první části, je zde vyhodnocen marketingový výzkum. Závěr bakalářské práce je věnován návrhům na zlepšení konkurenceschopnosti podniku Josef Orlita.

Klíčová slova: konkurence, konkurenceschopnost, marketingový mix, benchmarking, Porterova teorie pěti konkurenčních sil, SWOT analýza a PESTLE analýza

ABSTRACT

This bachelor's thesis is focused on the analysis of the competitiveness of the company Josef Orlita. The theoretical part defines the concepts of the competition, competitiveness and identifies the general competitive strategy. There are also described individual methods focused on the issue, such as marketing mix, benchmarking, Porter's five forces theory, SWOT analysis and PESTLE analysis. The practical part deals with description of the company Josef Orlita and its major competitors. Outside the methods, which were defined in the first part, here belongs evaluated marketing research, as well. Conclusion of the bachelor's thesis is devoted to proposals how to improve the competitiveness of the company Josef Orlita.

Keywords: competition, competitiveness, marketing mix, benchmarking, Porter's five forces theory, SWOT analysis and PESTLE analysis

Ráda bych poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce Ing. Jiřímu Vaňkovi, Ph.D. za veškerou pomoc při zpracování bakalářské práce, za jeho odborné vedení, cenné rady, vstřícnost při konzultacích a čas, který mi v průběhu vypracování bakalářské práce věnoval. Mé poděkování patří též majiteli podniku Josefu Orlitovi za umožnění zpracování bakalářské práce a jeho manželce Ing. Ditě Orlitové za informace, které mi v průběhu vypracování práce poskytovala.

OBSAH

ÚVOD	10
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 KONKURENCE A KONKURENCESCHOPNOST PODNIKU	13
1.1 KONKURENCE	13
1.1.1 Dělení konkurence	13
1.2 KONKURENČNÍ STRATEGIE	13
1.2.1 Obecné konkurenční strategie	14
1.3 KONKURENCESCHOPNOST PODNIKU	15
2 MARKETINGOVÝ MIX	16
2.1 KONCEPCE 4P.....	16
2.1.1 Produkt	16
2.1.2 Cena.....	17
2.1.3 Komunikace	18
2.1.4 Distribuce	22
2.2 KONCEPCE 4C	24
3 ANALÝZA KONKURENCE	25
3.1 BENCHMARKING	25
3.1.1 Typy benchmarkingu	25
3.2 PORTEROVA TEORIE PĚTI KONKURENČNÍCH SIL	27
3.2.1 Odběratelé	28
3.2.2 Dodavatelé.....	28
3.2.3 Substituty.....	29
3.2.4 Nově vstupující firmy	29
3.2.5 Konkurenti.....	30
3.3 SWOT ANALÝZA	31
3.3.1 Analýza externího prostředí (příležitosti a hrozby)	32
3.3.2 Analýza interního prostředí (silné a slabé stránky).....	33
3.3.3 Vyhodnocení SWOT analýzy	34
4 PESTLE ANALÝZA	35
4.1.1 Politické faktory (P)	35
4.1.2 Ekonomické faktory (E).....	35
4.1.3 Sociálně-demografické faktory (S)	35
4.1.4 Technicko-technologické faktory (T).....	36
4.1.5 Legislativní faktory (L)	36
4.1.6 Environmentální faktory (E)	36
5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	37
II PRAKTICKÁ ČÁST	38
6 JOSEF ORLITA	39
6.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE PODNIKU	39
6.2 PŘEDSTAVENÍ PODNIKU.....	39
6.2.1 Zaměstnanci	40

6.2.2	Otevírací doba	40
7	MARKETINGOVÝ MIX	41
7.1	PRODUKT	41
7.1.1	Prodejna.....	41
7.1.2	Půjčovna.....	42
7.1.3	Ski servis	42
7.2	CENA.....	42
7.2.1	Slevy.....	43
7.3	KOMUNIKACE.....	43
7.3.1	Reklama.....	43
7.3.2	Podpora prodej	43
7.3.3	Sponzoring	44
7.3.4	Nová média	44
7.4	DISTRIBUCE.....	44
7.4.1	Distribuční cesty.....	45
8	ANALÝZA KONKURENCE	46
8.1	KONKURENCE	46
8.1.1	Cykloski67	46
8.1.2	Bifu.....	46
8.1.3	ITALKA MiSca s.r.o.....	47
8.1.4	Zlinsport	47
8.2	BENCHMARKING	47
8.3	PORTEROVA TEORIE PĚTI KONKURENČNÍCH SIL	48
8.3.1	Odběratelé	48
8.3.2	Dodavatelé.....	49
8.3.3	Substituty.....	49
8.3.4	Nově vstupující firmy	49
8.3.5	Konkurenti.....	50
8.3.6	Shrnutí	50
8.4	PESTLE ANALÝZA.....	50
8.4.1	Politické faktory (P)	50
8.4.2	Ekonomické faktory (E).....	51
8.4.3	Sociálně-demografické faktory (S)	51
8.4.4	Technicko-technologické faktory (T).....	52
8.4.5	Legislativní faktory (L)	52
8.4.6	Environmentální faktory (E)	53
8.5	SWOT ANALÝZA	53
8.5.1	Analýza externího prostředí	53
8.5.2	Analýza interního prostředí.....	54
8.5.3	Strategie podniku	56
8.5.4	QSPM matice	56
9	MARKETINGOVÝ VÝZKUM	59

9.1	CÍL VÝZKUMU	59
9.2	HYPOTÉZY A VÝZKUMNÉ OTÁZKY	59
9.3	VYHODNOCENÍ	59
9.3.1	Vyhodnocení dotazníkového šetření	59
9.3.2	Vyhodnocení hypotéz	66
9.3.3	Vyhodnocení výzkumných otázek	68
10	NÁVRHY PRO ZLEPŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI.....	72
10.1	PROVÁZANOST S LYŽAŘSKÝMI STŘEDISKY	72
10.2	ZKVALITNĚNÍ PROPAGACE	72
10.3	ROZŠÍŘENÍ SORTIMENTU LETNÍHO ZBOŽÍ	73
	ZÁVĚR	74
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	76
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	79
	SEZNAM OBRÁZKŮ	80
	SEZNAM TABULEK.....	81
	SEZNAM PŘÍLOH.....	82

ÚVOD

Lyžování je v ČR poměrně využívaný a oblíbený zimní sport. Každý žák základní školy, pokud není zdravotně omezen, je povinen se zúčastnit týdenního lyžařského kurzu. Obdobné výuky lyžování se uskutečňují i pro studenty středních škol, což dle mého názoru přispívá k oblibě tohoto sportu. V posledních letech začíná být střediskem zájmu taktéž běžkování. Dle mého názoru na tom mají nemalou roli zejména vzrůstající úspěchy českých reprezentantů a to jak v klasickém lyžování, tak i v biatlonu.

Vzhledem k tomu, že jsem příznivce lyžování a podnik Josef Orlita je zaměřen na prodej tohoto zimního zboží, tedy lyží a lyžařského vybavení, vybrala jsem si jej jako předmět mé analýzy. Tato firma sídlí v malé obci Vlachovice – Vrbětice poblíž slovenských hranic. Na trhu působí již řádku let a získala tak mnoho odběratelů. Je ale zapotřebí, aby sledovala potřeby těchto zákazníků a na základě tohoto vyhodnocení poptávky přizpůsobovala své nabízené zboží a služby. Kdyby tak firma nečinila, mohlo by se totiž stát, že by o své stávající odběratele mohla přijít. Podnik by dále měl vědět o své konkurenci všechno, co se dá. Jedině tak bude schopen efektivně naplánovat svou konkurenční strategii a tudíž získat konkurenční výhodu na trhu. Za tímto účelem analýzy konkurenceschopnosti bude zpracována i tato bakalářská práce.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí, a to na teoretickou a praktickou část. V teoretické části budou zpracovány teoretické poznatky z oblasti konkurenceschopnosti a ty budou v následující části aplikovány na podnik Josef Orlita. K tomuto účelu budou využity analýzy jako je Porterova teorie pěti konkurenčních sil, SWOT analýza, PESTLE analýza a jiné. Dále bude vypracován dotazník a na základě výsledků tohoto marketingového výzkumu a výsledků analýz provedených v praktické části bakalářské práce budou navržena opatření na zvýšení konkurenceschopnosti firmy.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cíle této bakalářské práce lze rozdělit do tří oddílů. Primárním z nich je analýza konkurenceschopnosti podniku Josef Orlita. Druhý z dílčích cílů je provedení marketingového výzkumu za účelem zjištění spokojenosti respondentů s firmou. Dalšími podcíli tohoto dotazníkového šetření budou identifikace způsobu, jak se respondenti dozvěděli o analyzovaném podniku a jejich názoru na jeho propagaci. V poslední řadě by měl výzkum odhalit stěžejní faktor dotazovaných při výběru zboží. Těžištěm této práce je navrhnoutí možných strategií pro zlepšení konkurenceschopnosti firmy.

Pro dosažení primárního cíle této práce budou využity dvě analytické metody, konkrétněji tedy benchmarking a SWOT analýza a tři metody rozhodování, neboli marketingový mix, Porterova teorie pěti konkurenčních sil a PESTLE analýza. Následně v rámci kvantitativního výzkumu bude využita jedna z technik sběru dat, a to dotazník, jehož cílovou skupinou budou zákazníci analyzovaného podniku. Marketingový výzkum bude prováděn v období lyžařské sezóny a to od ledna do března. Budou formulovány hypotézy a výzkumné otázky. Vyhodnocení poslední hypotézy bude uskutečněno prostřednictvím testového kritéria chí-kvadrát test. Výzkumné otázky, v nichž bude zjišťována míra závislosti jednoho faktoru na druhém, budou vypočteny pomocí kontingenčního koeficientu C.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 KONKURENCE A KONKURENCESCHOPNOST PODNIKU

1.1 Konkurence

Konkurence je vztah dvou a více subjektů a označuje soutěžení, soupeření či hospodářskou soutěž. Je třeba si uvědomit, že pojem konkurence nemá pouze ekonomický záběr, který je pro podnik stěžejní, ale rovněž kulturní, sociální, politický, etický a další. (Mikoláš, 2005, s. 65)

1.1.1 Dělení konkurence

Za konkurenci se zpravidla považuje taková firma, která nabízí stejné, srovnatelné či podobné výrobky, jež vyrábí i podnik, jemuž konkuruje. Konkurovat si mohou taktéž substituční výrobky, neboli takové, které nahrazují určité předcházející výrobky. Konkurence se z tohoto pohledu dělí na (Urbánek, 2010, s. 159-160):

- *zjevnou konkurenci* – produkt, jež je téměř stejný jako produkt, kterému konkuruje, a který si spotřebitelé mohou kupovat buď z neznalosti, nebo na základě nedostupnosti výrobku, který si běžně kupují. Důvodem může být též změna preference, kdy se může jednat o:
 - *vnitřní konkurenci produktů* – koupě jiného výrobku téže firmy,
 - *vnější konkurenci produktů* – koupě výrobku od odlišné firmy,
- *skrytou konkurenci* – konkurence, která nemusí být vždy na první pohled patrná a na trhu se může uskutečňovat například substitučním zbožím, které původní podnikatel vůbec za konkurenci nepovažoval.

1.2 Konkurenční strategie

Konkurenční strategie jsou dle Kotlera (2007, s. 568) strategie, jež firmě získají silnou pozici vůči konkurenci a přinesou jí největší možnou strategickou výhodu. Porter (1994, s. 11), autor publikace *Konkurenční strategie*, definuje tento pojem jako kombinaci *cílů*, o jejichž naplnění podnik usiluje a *opatření*, které vedou k jejich dosažení.

Konkurence a konkurenční strategie jsou silně propojeny. Pokud tedy chce firma efektivně naplánovat své konkurenční strategie, musí zjistit o své konkurenci všechno, co lze. Je zapotřebí neustále srovnávat své produkty, ceny, distribuční kanály a způsoby komunikace se svými nejbližšími konkurenty. Jedině tak může objevit potenciální konkurenční výhody a nevýhody. Firma tedy musí zjistit, kdo jsou její konkurenti, jaké mají cíle, strategie, vy-

hodnotit silné a slabé stránky, odhadnout jejich reakce a na základě toho volit konkurenci, kterou lze ohrozit a které je třeba se vyhnout. (Kotler, 2007, s. 568 - 569)

1.2.1 Obecné konkurenční strategie

Všeobecné konkurenční strategie, díky nimž může firma dosáhnout vhodného konkurenčního umístění a výkon vyšší než je průměr, jsou (Kermally, 2006, s. 45):

- prvenství v celkových nákladech,
- diferenciaci,
- soustředění pozornosti.

Dvořáček a Slunčík (2012, s. 49) doplňují, že neexistuje žádná univerzální strategie, každá z nich se přizpůsobuje určitému odvětví, dovednostem a aktivům podniku.

Prvenství v celkových nákladech

Strategie spočívá ve snaze dosáhnout prvenství v celkových nákladech v odvětví pomocí funkčních opatření orientovaných na dosažení tohoto cíle. Pro úspěšné zavedení strategie musí mít firma nejnižší náklady v daném odvětví v oblasti, služeb, reklamy, prodeje a další. Značná pozornost musí být taktéž věnována kontrole nákladů v manažerské sféře. Nízké náklady tak chrání firmu vůči působení pěti konkurenčních sil, neboť méně úspěšní konkurenti podlehnou konkurenčním tlakům jako první. Nízké náklady jí rovněž poskytují ochranu před vlivnými odběrateli a dodavateli, neboť její nižší náklady znamenají, že je stále zisková, zatímco její konkurenti ho využili na soupeření.

V okamžiku úspěchu téhle strategie má firma nadprůměrné výnosy v jejím odvětví a to bez ohledu na přítomnost ostatních konkurenčních sil. (Porter, 1994, s. 35-36)

Diferenciace

Mikoláš (2005, s. 73) uvádí, že strategie diferencování je postavena na snaze firmy vytvořit jedinečný produkt. Podnik usiluje o to, aby se její výrobek lišil v kvalitě a především v postavení značky. Porter (1994, s. 37) zdůrazňuje, že strategie diferenciaci nedovoluje firmě ignorovat náklady, jež zpravidla nejsou jejím hlavním strategickým cílem.

Úspěch v této strategii může firmě zajistit nadprůměrné výnosy v jejím odvětví. Diferenciace mimo jiné zvyšuje ziskové rozpětí a chrání podnik proti konkurenčnímu soupeření, neboť zákazníci důvěřují osvědčené značce. Tahle zákazníkova věrnost je jednou z bariér vstupu konkurentů do odvětví. V neposlední řadě podnik, který se natolik rozlišuje, že zís-

kal loajalitu svých zákazníků, se nachází v lepším postavení ve vztahu k substitutům než jeho konkurenti. (Porter, 1994, s. 37 - 38)

Soustředění pozornosti

Poslední strategie je založena na soustředění se na konkrétní skupiny odběratelů, segment výrobní řady nebo geografický trh a na principu vyhovět velmi dobře tomuto zvolenému objektu. Výsledkem je, že firma v této pozici buď dosáhne diferenciacce, neboť slouží svému vybranému cíli lépe než konkurenti, nebo dosahuje nižších nákladů, případně obojího současně. (Porter, 1994, s. 38 – 39)

1.3 Konkurenceschopnost podniku

Konkurenceschopnost podniku je určitá schopnost firmy úspěšně soutěžit na trzích. Je potřeba si ale uvědomit, že pokud je firma úspěšná, nelze dedukovat, že je i konkurenceschopná. (Beneš, 2006)

Mikoláš (2005, s. 33) definuje konkurenceschopnost jako specifický podnikatelský potenciál, který se musí vyznačovat:

- *všeobecnými charakteristikami* – pravděpodobná změna, která nutí konkurenci ke změně a současně je to příležitost ke zvýšení původního nebo vzniku nového potenciálu firmy,
- *speciální charakteristikou* – existence konkurenta podniku buď na straně dodavatelů, nebo na straně spotřebitelů.

Na konkurenceschopnost mají podle Dvořáčka a Slunčíka (2012, s. 139) vliv zvětšující se trhy, nárůst počtu podnikatelských subjektů, rostoucí úsilí o harmonizaci pravidel hospodářské soutěže a rozvoj informačních a komunikačních technologií.

2 MARKETINGOVÝ MIX

Marketingový mix je soubor taktických nástrojů, které firma používá k úpravě nabídky. Součástí marketingového mixu je tedy vše, co podnik může udělat, aby ovlivnil poptávku po svém produktu a dosáhl svých cílů. Tvoří jej čtyři proměnné, známé pod zkratkou 4P: produktová politika (product), cenová politika (price), komunikační politika (promotion) a distribuční politika (place). (Kotler, 2007, s. 70) Kurtz a Boone (2006, s. 352) dodávají, že tyto nástroje si firma vybírá tak, aby odpovídaly potřebám a preferencím zákazníků určitého cílového trhu.

Pro některé obory podnikání, kde je nutné zvýraznit úlohu i jiných složek nástrojů, jsou využívány i modely rozšířené o další P, což představují lidé (people). Pro služby se využívá model marketingového mixu 7P, kde jsou k základní koncepci 4P přidány navíc zaměstnanci (personnel), proces (process) a fyzický důkaz (physical evidence). (Zamazalová, 2009, s. 40) Urbánek (2010, s. 37) oponuje a udává, že pro služby je typický marketingový mix pouze 6P, kde fyzická přítomnost není zahrnuta.

V bankovníctví je rozšířena koncepce 8P, jež je navíc obohacena o účastníky (participants) a již onu zmiňovanou fyzickou přítomnost. Mimo vyjmenované existuje i marketingový mix 11P, využitelný například v cestovním ruchu a v pohostinství, nebo 15P. (Urbánek, 2010, s. 37)

2.1 Koncepce 4P

2.1.1 Produkt

Produkt zahrnuje veškeré výrobky a služby, které jsou podnikem nabízeny cílovému trhu ke koupi, použití, či spotřebě a co může uspokojit určitou potřebu či přání. Mimo toho pod produkt spadají též osoby, místa, organizace či myšlenky.

Úrovně produktu

Rozlišují se tři základní úrovně produktu, a to základní produkt, vlastní produkt a rozšířený produkt.

Základní produkt

Základní produkt, nebo-li jádro, je nejnižší úrovní produktu, díky němuž si můžeme odpovědět na otázku: Co vlastně kupující doopravdy kupuje? Jedná se o základní přínosy nebo služby zajišťující řešení problému. (Kotler, 2007, s. 615 - 616)

Vlastní produkt

Ze základních přínosů je dále potřeba vytvořit vlastní produkt, jež je souborem charakteristických vlastností, které zákazník od produktu očekává. (Jakubíková, 2013, s. 203) Kotler (2007, s. 616) dodává, že se skládá z úrovně kvality, funkce výrobku či služby, designu, názvu značky a balení.

Rozšířený produkt

Rozšířený produkt je nejsvrchnější úroveň produktu, jehož součástí jsou doplňkové služby a přínosy spotřebitelům, a sice poprodejní servis, instalace, dodání a úvěr, záruka apod. (Kotler, 2007, s. 616)

2.1.2 Cena

Nejjednodušeji řečeno je cena dle Kotlera (2007, str. 748) peněžní částka účtovaná za službu a výrobek. V širším slova smyslu představuje souhrn všech hodnot, které spotřebitelé vymění za užitek z vlastnictví nebo užívání výrobku či služby. Jedná se o jedinou složku marketingového mixu, která firmě přináší výnos. Všechny ostatní prvky, jako jsou produkt distribuce a propagace, představují náklady.

Urbánek (2010, s. 71) dodává, že cena je ze strany kupujících vnímána jako poměr mezi vnímanou kvalitou a množstvím peněz a informuje zákazníka o pozici výrobku na trhu, jeho vztahu ke srovnatelným konkurenčním výrobkům a její výše má vliv na poptávku.

Metody tvorby cen

Tři obecné metody tvorby cen jsou (Foret, 2012, s. 111 - 112):

- *nákladově orientovaná tvorba ceny* – nejběžnější a nejvyužívanější přístup stanovení ceny, neboť je jednoduchý a relativně snadno se firma může dostat k materiálům potřebným k výpočtu. Spočívá ve vyčíslení nákladů na výrobu a distribuci produktu pomocí kalkulačních postupů,
- *hodnotově orientovaná tvorba ceny* – využívá jako základ pro stanovení ceny hodnotu vnímanou zákazníkem, která se obvykle získává pomocí marketingových výzkumů. Cena je tedy stanovena tak, aby vyhovovala cílovému zákazníkovi a aby byla zaručena jeho spokojenost,

- *konkurenčně orientovaná tvorba ceny* – využívá se v případě, pokud má firma stejné nebo podobné produkty jako konkurence a díky tomu může uvažovat o srovnatelné ceně.

Cíle cenové tvorby závisí na situaci, kterou chce podnik prostřednictvím cenové politiky vytvořit. Mezi jedny z možných hledisek pro stanovení ceny můžeme zařadit zisk, tržní podíl, hodnotu vnímanou zákazníkem, reakci konkurence a další. (Urbánek, 2010, s. 74)

Cenové strategie

Významnou roli pro firmu představuje pricing produktového mixu, které zahrnuje rozhodnutí o cenách. Klíčovým faktorem jsou cíle maloobchodníka, mezi které patří především usilování o získání zákazníka a dosažení největšího počtu kupujících, kteří budou u něj uskutečňovat nákupy. Dalším cílem je zvýšení objemu prodeje i tržeb a vzestup prodeje pomalu obrátkového zboží.

V rámci cenových strategií se podnik rozhoduje v zásadě mezi dvěma základními směry (Zamazalová, 2009, s. 153):

- *strategie trvale nízkých cen, neboli **everyday low pricing (EDLP)*** – ceny jsou při této strategii nastaveny na nízké úrovni a firma buď minimálně, nebo dokonce nepoužívá cenovou propagaci a výprodejové akce. Je tudíž v jistém slova smyslu výhodná, neboť šetří náklady spojené s propagačními akcemi. Vychází z toho, že dlouhodobě nekolísavé ceny jsou pro zákazníka jistota, a též z toho, že kupující nemají čas zjišťovat informace o výprodejích, vystříhovat kupony či sledovat letáky. V současné době dochází stále k většímu využívání této strategie,
- *strategie vyšších cen, tedy **high low pricing*** – propagační akce, které mají za úkol přilákat zákazníky, jsou zde oproti předcházející strategii trvale využívány. Ceny se při těchto akcích pohybují pod úrovní EDLP.

2.1.3 Komunikace

Komunikace představuje aktivity, které cílovým zákazníkům sdělují vlastnosti a přednosti produktu či služby a na základě toho je přesvědčili, aby si jej koupili. (Kotler, 2007, s. 71)

Marketingová komunikace bývá též označována jako komunikační mix a skládá se z reklamy, podpory prodeje, public relations, osobního prodeje a nástrojů přímého marketingu. (Kotler, 2007, s. 809) Vysekalová (2012, s. 20) doplňuje ještě dvě formy komunikace, jež jsou v poslední době stále častěji využívány, a to nová média a sponzoring.

Reklama

Foret (2012, s. 130) definuje reklamu jako placenou, neosobní a jednosměrnou formu komunikace, která účelově zpracovává sdělení, které podnik adresuje současným i potenciálním zákazníkům, a to obvykle prostřednictvím různých sdělovacích prostředků. Jde o nejstarší, nepoužívanější a také nejznámější nástroj propagace.

Reklama se dále rozčleňuje podle sdělovacích prostředků, které používá. Existuje tedy tisková, rozhlasová a televizní reklama, venkovní reklama (billboardy, reklama na budovách) pohyblivá reklama (na dopravních prostředcích) a další. (Foret, 2012, s. 130)

Reklama je účinná v případě, když uplatňuje princip 5M, neboli (Vašítková, 2014, s. 131):

- *mission (poslání)* – upřesnění cílů reklamy,
- *message (sdělení či zpráva)* – vytvoření obsahu zprávy,
- *money (peníze)* – sestavení rozpočtu na reklamu,
- *media (médi)* – volba vhodných médií,
- *measurement (měřítka)* – měření působnosti reklamy.

Podpora prodeje

Podpora prodeje je nejúčinnější nástroj komunikačního mixu a představuje takové komunikační aktivity, které zvyšují prodej a učiní produkt pro zákazníky dostupnější a atraktivnější. Vzhledem k tomu, že je v podstatě poskytována zdarma, je pro podnik finančně náročná. (Foret, 2012, s. 130)

Mezi nástroje podpory prodeje řadíme (Kotler, 2007, s. 882 - 884):

- *vzorky* – nejúčinnější ale též nejnákladnější způsob uvedení produktu na trh, jež spočívají v nabídce určitého množství produktu spotřebitelům na vyzkoušení,
- *kupony* – certifikáty, díky nimž spotřebitel dostane při nákupu slevu na určité produkty,
- *vrácení peněz (rabaty)* – obdobné jako kupony, jen s tou změnou, že spotřebitel dostane slevu až po nákupu na základě zaslání dokladu o koupi,
- *zvýhodněná balení* – zlevněné nabídky vyobrazené přímo na štítku nebo na balení,
- *bonusy* – zboží nabízené za nižší cenu nebo bezplatně v rámci pobídky ke koupi určitého produktu,
- *reklamní předměty* – užitkové předměty, jejichž součástí je i název inzerenta a jsou rozdávány spotřebitelům jako dárek,

- *věrnostní odměny* – určitá forma odměny, např. peníze, za pravidelné používání výrobků či služeb určité společnosti
- *akce v prodejnách* – předvádění produktů, expozice a ochutnávky produktů konající se přímo v prodejnách,
- *soutěže, slosování, loterie a hry* – akce, které umožňují spotřebitelům vyhrát určitý obnos peněz, zboží, zájezd a podobně.

Public relations (vztahy s veřejností)

Public relations, označováno též jako PR, zahrnuje podle Foreta (2012, s. 131) takové aktivity, díky nimž firma buduje své dobré jméno, vytváří pozitivní vztahy a komunikaci s veřejností. Kotler (2007, s. 889) dodává, že mezi nástroje PR se řadí tisková prohlášení, publicita produktů, firemní sdělení, lobování či poradenství. Organizace za tyto činnosti přímo neplatí.

Komunikace s veřejností se dělí na dvě základní odvětví, a to na (Foret, 2012, s. 131 - 132):

- *komunikaci s interním prostředím podniku*, při níž firma působí na své zaměstnance tak, aby o podniku hovořili jen pozitivně, měli k němu kladný vztah a ztotožnili se s jeho cíli a zájmy,
- *komunikaci s externím prostředím podniku*, kde si naopak firma snaží budovat dobré vztahy s vnějším okolím, tedy s místními obyvateli, tiskem, rozhlasem, televizí a další.

Osobní prodej

Osobní prodej spočívá v osobní, bezprostřední komunikaci „tváří v tvář“ se zákazníkem a využívá se pro specifické druhy zboží, jako je kosmetika, některé druhy elektrospotřebičů, kuchyňské nádobí a podobně. (Foret, 2012, s. 133) Jakubíková (2013, s. 320) dodává, že strategií této formy komunikace je být ve správný čas, se správným zbožím a správným způsobem na správném místě. Nevýhodou osobního prodeje jsou bezesporu vysoké náklady, které firmy platí prodejcům jako provize, ale i jako náhrady cestovného, telefonní útraty a jiné.

Přímý marketing

Kotler (2007, s. 943) ve své publikaci uvádí, že přímý marketing se zaměřuje na ty zákazníky, pro něž může být nabídka přitažlivá, s cílem získat okamžitou odezvu; pro kupujícího

je pohodlný a nabízí soukromí. Foret (2012, s. 134) jej doplňuje a udává, že se jedná o interaktivní nástroj marketingové komunikace, neboť se dá na základě bezprostřední reakce zákazníků velmi rychle vyhodnotit výsledek. V nejideálnějším případě výstupem může být vyjádření počtů těch, kteří uskutečnili koupi produktu. Jakubíková (2013, s. 321) ještě dodává tu skutečnost, že přímý marketing je založen na budování intenzivního vztahu se zákazníky, kteří jsou prostřednictvím různých komunikačních cest požádáni o reakci. Základem kvalitního přímého marketingu jsou tedy dle ní kvalitní adresy.

Využívají se zde letáky, písemné dopisní nabídky, telefonický marketing, zasílané katalogy anebo též televizní pořady vyžadující okamžitou odezvu publika na nabízený produkt. (Foret, 2012, s. 134)

Přímý marketing má dvě formy (Foret, 2012, s. 134):

- *adresný přímý marketing*, který je určen jmenovitě konkrétním osobám, jež jsou obvykle získávány z firemních databází,
- *neadresný přímý marketing*, při němž se zaměřujeme na určitý vybraný segment trhu a spočívá zejména ve vyhazování letáků či katalogu do schránek či rozdávání na ulicích.

Sponzoring

Vysekalová (2012, s. 24) charakterizuje sponzoring jako oboustranný obchod, kdy sponzor dává k dispozici určitý finanční obnos či věcné prostředky a za to dostává protislužbu, která mu může napomoci k dosažení marketingových cílů. Tato forma komunikace je tedy založena na principu služby a protislužby. Sponzoring se zpravidla soustřeďuje na sportovní, kulturní a sociální oblast.

Nejvíce využívaný je onen první zmíněný, jež zajišťuje většinou největší publicitu i prezentaci loga při různých sportovních příležitostech.

Nová média

Nová média označují určité online aktivity a programy firmy, jejichž cílem je zvýšit povědomí zákazníků, zlepšit image podniku, či, v nejideálnějším případě, vyvolat prodej produktu či služby. Mezi takové nástroje patří e-mail, webové stránky, e-shopy, online videa, blogy a sociální média, jako je například Facebook a Twitter. (Cadden a Lueden, ©2015)

2.1.4 Distribuce

Distribuce je podle Kotlera (2007, s. 953) souhrn všech aktivit, díky nimž jsou výrobky nebo služby dopravovány k zákazníkům k finální spotřebě. Foret (2012, s. 119) jej doplňuje a udává, že cílem distribuce je poskytnout zákazníkům požadované produkty na dostupném místě, v ideálním čase a v takovém množství, jaké požadují. Za tímto účelem jsou tvořeny distribuční cesty, nebo též distribuční kanály, jejichž vlastností je, že pomáhají překonávat prostorové, časové a vlastnické bariéry.

Distribuční prostředníci

Distribuční prostředníci jsou organizace v distribučním systému, které napomáhají podniku k nalezení zákazníků a následnému prodeji zboží. Mezi takové organizace řadíme velkoobchod a maloobchod, jež se zabývají nákupem a opětovným prodejem zboží. (Kotler, 2007, s. 974)

Velkoobchod

Velkoobchod se zaměřuje na obchodování ve velkém, tedy prodává zboží a služby firmám, jež je dále prodávají dalším podnikům nebo spotřebitelům. Mezi takové typy obchodů řadíme klasickou velkoobchodní firmu, makléře, agenty či prodejní pobočky a kanceláře výrobce. (Kotler, 2007, s. 975)

Maloobchod

Maloobchodem se rozumí podniky, jejichž příjmy vznikají primárně z maloobchodního prodeje. V poslední době se daleko rychleji rozvíjí maloobchod bez prodejen než maloobchod v prodejnách. Tento vzrůstající typ maloobchodu představuje prodej produktu finálnímu spotřebiteli prostřednictvím katalogů, poštovních objednávek, televizního prodeje, prodejních automatů, internetu, online služeb a jiných, které nabízí přímý prodej. (Kotler, 2007, s. 978)

Maloobchody v kamenných obchodech mají mnoho forem a velikostí. Dělí se například dle rozsahu služeb, které nabízí, a to na (Kotler, 2007, s. 978):

- *samoobslužné maloobchody* – zákazníkům poskytují jen malé množství služeb nebo žádné; sami si tedy vyhledávají, porovnávají a vybírají produkt. Typickým příkladem jsou supermarkety,
- *maloobchody s omezenými službami* – kupujícím se poskytuje větší počet služeb, avšak jen v omezeném množství. Řadíme zde například obchodní domy,

- *maloobchody s kompletními službami* – tyto obchody poskytují kompletní služby a řadíme zde obchody, které nabízejí specializované zboží, u něhož jsou zákazníci rádi obsluhováni.

Dále se maloobchod člení dle šířky a hloubky produktových řad (obchodní dům, specializovaný obchod, supermarket aj.), požadovaných cen (diskontní obchod, podniková prodejna a další) a organizace (obchodní řetězce, maloobchodní družstvo atd.). (Kotler, 2007, s. 978 – 983)

Distribuční kanály (cesty)

Kurtz a Boone (2006, s. 416) definují distribuční kanály jako systém marketingových institucí, které napomáhají k toku zboží a služeb. Foret (2012, s. 120) je doplňuje a udává, že distribuční cesty vždy začínají u výrobce, neboli producenta a končí u finálního zákazníka či spotřebitele.

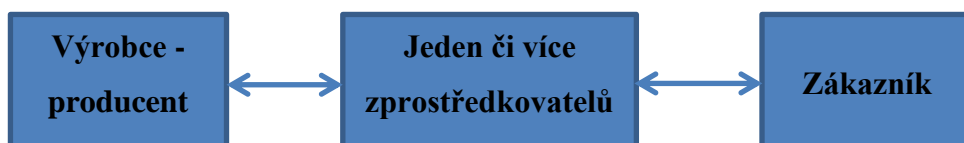
V závislosti na existenci mezičlánku distribučních cest se liší na (Foret, 2012, s. 120 - 121):

- *přímé distribuční cesty* – není zde vyžadován mezičlánek, tzv. zprostředkovatel. Dochází zde k přímému kontaktu mezi výrobcem a finálním zákazníkem (Obr. 1). Jakubíková (2013, s. 249) udává, že výhoda přímé distribuční cesty spočívá ve faktu, že výrobce má na základě tohoto kontaktu možnost získat nezkrácené informace zákazníka s okamžitou zpětnou vazbou a může též ihned reagovat na jeho požadavky,



Obr. 1 – Přímá distribuce (Foret, 2012, s. 120)

- *nepřímé distribuční cesty* – mezi výrobcem a zákazníkem vstupuje jeden nebo více zprostředkujících mezičlánků (Obr. 2).



Obr. 2 – Nepřímá distribuce (Foret, 2012, s. 121)

Distribuční strategie

Na základě počtu použitých mezičlánků v rámci distribuční cesty rozeznáváme distribuční strategie (Zamazalová a kol., 2010, s. 235 – 236):

- *intenzivní (usilovná) distribuce* – spočívá v uvedení produktu do co nejširšího okruhu prodejen,
- *výběrová (selektivní) distribuce* – využívá několik distributorů, kteří jsou ochotní prodávat produkty firmy; použitelný např. v prodeji nábytku, elektroniky a jiné,
- *výhradní (exkluzivní) distribuce* – využívá pouze jednoho nebo omezený počet mezičlánků, kteří mají výhradní právo na distribuci produktů firmy v dané oblasti.

2.2 Koncepce 4C

V některých případech v praxi se též využívá marketingový mix 4C, kterým označujeme hodnotu potřeb pro zákazníka (customer value), výdaje zákazníka (customer costs), dostupnost produktu (convenience) a komunikaci (communication) (Tab. 1). (Karlíček, 2013, s. 152) Urbánek (2010, s. 41) dodává, že tahle koncepce nevyjadřuje čtyři různé nástroje, ale představuje vždy zákazníka a jeho čtyři vnímání základních 4P. Udává tedy názor zákazníka, neboli to, jak vnímá hodnotu, kupní cenu a jeho další náklady, pohodlí, dosažitelnost produktu a v neposlední řadě úroveň komunikace podniku se zákazníkem.

Tab. 1 – Marketingový mix 4P a 4C (Karlíček, 2013, s. 152)

4P	4C
Product (produkt)	Customer value (hodnota pro zákazníka)
Price (cena)	Customer costs (výdaje zákazníka)
Place (distribuce)	Convenience (dostupnost produktu)
Promotion (propagace)	Communication (komunikace)

Pro další účely bakalářské práce bude použit základní model marketingového mixu 4P.

3 ANALÝZA KONKURENCE

3.1 Benchmarking

Benchmarking je dle Kotlera (2007, s. 573) proces, pomocí něhož se srovnávají produkty a procesy firmy s konkurencí, nebo se špičkovými podniky v jiných odvětvích, se záměrem zlepšit kvalitu a výkon. Je to důležitý nástroj ke zvyšování konkurenceschopnosti firmy.

Druhá z definic uvádí, že benchmarking je analytický a plánovací nástroj pro srovnávání firmy s jejím největším konkurentem v odvětví, popřípadě i s podniky z jiných odvětví. (Nenadál, Vykydal a Halfarová, 2011, s. 14)

Jirásek (2007, s. 11) definuje tento pojem jako standard pro srovnání měření a je zaměřen zejména na porovnávání s přímými konkurenty. Benchmarking řadí tam, kde se rozhoduje o konkurenci, o politice vůči konkurentům, o počínání na trhu anebo o ustanovení konkurenčních výhod a co možná nejblíže vrcholovému vedení.

Kurtz a Boone (2006, s. 364) udávají účel benchmarkingu, který je dle nich dosažení nejlepšího výkonu, který podniku zajistí konkurenční výhodu na trhu. Porovnává se zde vše, co má podstatný dopad na tržní pozici firmy, může to být výrobek, služba, obchod, financování a další. (Jirásek, 2007, s. 13)

3.1.1 Typy benchmarkingu

Na základě charakteru zvoleného objektu benchmarkingových zkoumání se rozlišuje (Nenadál, Vykydal a Halfarová, 2011, s. 20.):

- benchmarking výkonový,
- benchmarking funkcionální,
- benchmarking procesní.

Benchmarking výkonový

První typ benchmarkingu je orientován na přímé porovnání a měření různých výkonových parametrů, jako např. výkon pracovníka, výkon motoru, celková výkonnost organizace a další. Tento druh benchmarkingu se uplatňuje i pro srovnání výkonnosti přímých konkurentů na trhu, např. mezi různými výrobci stejných produktů, či mezi poskytovateli identických služeb apod. s cílem přímého porovnání nabízených služeb a produktů. Výsledkem

výkonového benchmarkingu je v takovém případě srovnání klíčových ukazatelů výkonnosti, resp. parametrů srovnatelných produktů. (Nenadál, Vykydal a Halfarová, 2012, s. 21)

Benchmarking funkcionální

Funkcionální benchmarking spočívá ve srovnávání několika nebo i jediné funkce určitých organizací. Nejvíce se využívá v neziskovém sektoru a v oblasti služeb. Nevýhodou tohoto typu benchmarkingu je, že obvykle vyžaduje dosti velké finanční zdroje. Na rozdíl od výkonového druhu zkoumání se u tohoto typu snáze nalezne alespoň jeden externí partner, který firmě nemusí přímo v určitém segmentu trhu konkurovat. (Nenadál, Vykydal a Halfarová, 2012, s. 22 – 23)

Benchmarking procesní

Procesní benchmarking, nebo též generický, je souborem aktivit, kde je středem pozornosti porovnání a měření konkrétního procesu organizace. Obvykle je orientován na používané přístupy k vykonávání určitých druhů prací, které mění informační nebo hmotné vstupy na výstupy, nebo na výkonnost porovnávaných procesů. Procesní benchmarking je možné vést vůči jakékoli vhodné organizaci, která podobné procesy zabezpečuje a nemusí to nutně být přímý konkurent.

Možné porovnávané procesy mohou být např. fakturace, služby v recepcích hotelů, způsoby a formy interní komunikace a mnoho dalších. (Nenadál, Vykydal a Halfarová, 2012, s. 23)

V závislosti na hledisku, kde je benchmarking vykonáván, se dále rozlišují dva základní typy (Nenadál, Vykydal a Halfarová, 2012, s. 24):

- *benchmarking interní,*
- *benchmarking externí.*

Benchmarking interní

Interní benchmarking je uplatňován v rámci jedné organizace mezi vybranými organizačními jednotkami, jež zabezpečují stejné nebo podobné produkty, procesy a funkce. Cílem je nalezení dočasně nejideálnějšího vnitřního standardu výkonnosti. S porovnáním s externím benchmarkingem je interní typ výrazně rychlejší a díky němu se daří účinně a efektivně snižovat nežádoucí rozdíly ve výkonnosti jednotlivých organizačních jednotek. Naopak určitou slabinou je to, že není využitelný pro malé a střední firmy, neboť pravdě-

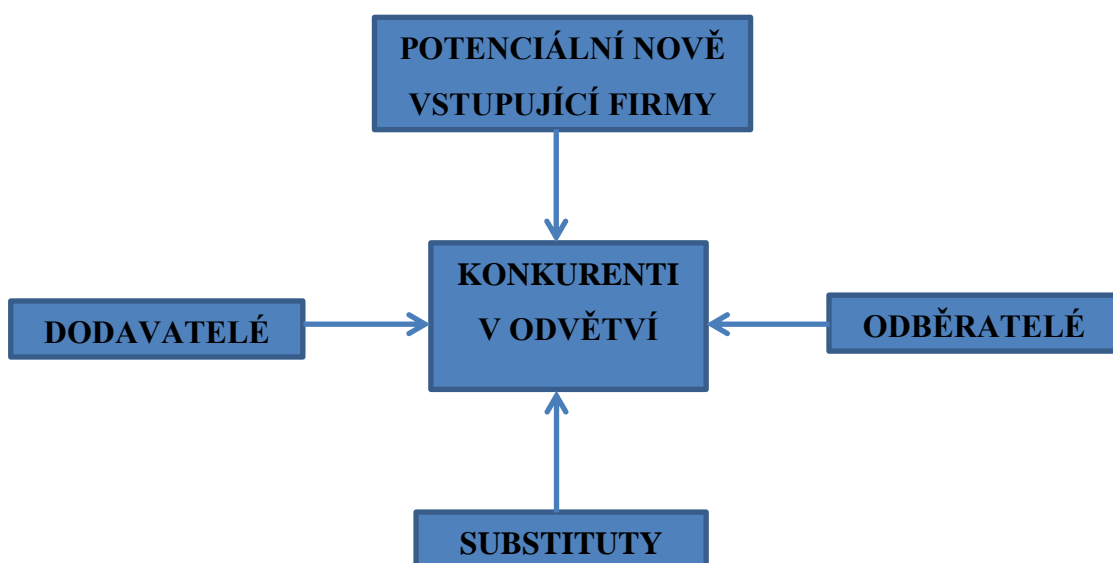
podobnost vykonávání stejných nebo podobných aktivit na různých místech je zde mizivá. (Nenadál, Vykydal a Halfarová, 2012, s. 24 – 25)

Benchmarking externí

Externí benchmarking označuje soubor činností, v němž se srovnává a měří jiná organizace a je ideálně využitelný u malých a středních firem. (Nenadál, Vykydal a Halfarová, 2012, s. 25) Kurtz a Boone (2006, s. 364) doplňují, že tento typ zkoumání zahrnuje získávání informací o benchmark partnerovi s cílem zjistit, proč je partner vnímán jako nejlepší v odvětví. Nenadál, Vykydal a Halfarová (2012, s. 25) udávají problém, se kterým se zde můžeme setkat, a to ten, že nalezení vhodného externího partnera nemusí být vždy jednoduché, obzvláště v situacích, kdy jde o organizace, které firmě mohou přímo konkurovat. Na druhé straně je zde ale možné stanovit jako objekt budoucího benchmarkingu to, co již bylo identifikováno jako slabá stránka. (Nenadál, Vykydal a Halfarová, 2012, s. 25)

3.2 Porterova teorie pěti konkurenčních sil

Porterova teorie pěti konkurenčních sil interpretuje konkurenční chování prostřednictvím tržních okolností. (Mikoláš, 2005, s. 69) Úroveň konkurence v odvětví závisí na pěti konkurenčních silách, konkrétněji na konkurentech v odvětví, dodavatelích, odběratelích nebo-li kupujících, substitutech a potenciálně nově vstupujících firmách (Obr. 3) Společné působení těchto sil určuje předpoklady dosažení konečného zisku v odvětví, avšak je třeba si uvědomit, že různá odvětví mají i odlišný potenciál finálního zisku. (Porter, 1994, s. 3)



Obr. 3 – Struktura odvětví: pět sil (Porter, 1994, s. 4)

Cílem konkurenční strategie firmy je nalézt v odvětví takové postavení, při němž je podnik schopen co nejlépe čelit konkurenčním silám, nebo jejich působení převrátit ve svůj prospěch. (Porter, 2004, s. 4)

Firma u těchto sil vyhodnocuje (Jakubíková, 2013, s. 104):

- jak velký vliv mají na její činnosti,
- jak se může bránit vůči těmto faktorům.

3.2.1 Odběratelé

Odběratelé, nebo též kupující, využívají svého vlivu tak, že tlačí ceny dolů, usilují o dosažení vyšší kvality nebo lepších služeb a staví konkurenty navzájem proti sobě. Důsledkem je snižování ziskovosti odvětví. (Porter, 1994, s. 25)

Vliv každé skupiny zákazníků odvětví závisí na následujících pěti faktorech (Mikoláš, 2005, s. 70):

- *počet zákazníků* – čím méně odběratelů je na trhu, kteří jsou schopni se operativněji „zorganizovat“ v prosazování svých zájmů, tím větší vliv mají,
- *úroveň koncentrace zákazníka* – existence malého počtu zákazníků, kteří ale nakupují relativně velké množství výrobků, představuje lepší vyjednávací pozici ve věci ceny a podmínek dodávky,
- *hrozba zpětné integrace* – ve výrobním a obchodním řetězci dochází ke sjednocení dodavatelů způsobené tlakem zákazníků, což může vést k tomu, že cena a ziskovost výrobce polotovaru vzdáleného od konečného kupujícího klesá,
- *stupeň diferenciací produktu* – malou sílu při vyjednávání má odběratel, který má možnost nakupovat pouze od určitého výrobce. Avšak pokud je na trhu více konkurentů, kupující si může vybrat a má i více možností při vyjednávání,
- *citlivost na kvalitu produktu* – v případě, kdy odběratel preferuje kvalitu produktu, vyhrává na trhu ten dodavatel, který nabízí výrobky v lepší kvalitě.

3.2.2 Dodavatelé

Převahu při vyjednávání nad ostatními účastníky odvětví mohou dodavatelé uplatnit hrozbou, že redukují kvalitu nebo zvýší cenu nakupovaných statků a služeb. (Porter, 2004, s. 27) V případě, je-li vyjednávací síla dodavatelů velká, zvýšením vlastních cen sníží ziskovost odvětví, jelikož si budou přisvojovat větší část hodnoty. (Magretta, 2012, s. 48)

Úspěch podniku ve značné míře závisí na dodavatelích. Proto je důležité, aby věnovala dostatečnou pozornost při jejich výběru a stanovila si kritéria, podle kterých je bude hodnotit. (Jakubíková, 2013, s. 104)

Všechny faktory, které byly udány u odběratelů, se vztahují také na dodavatele. Tahle konkurenční síla má ale oproti kupujícím větší možnosti stanovovat podmínky, kterými se pak musí odběratelé řídit. Vyjednávací síly dodavatelů tedy jsou (Mikoláš, 2005, s. 70 – 71):

- zvýšení stupně konkurence,
- zjednodušení a sladění zpětné integrace,
- dodávky ojedinělých produktů,
- dodávky polotovarů, které mají zásadní význam pro kvalitu finálního produktu,
- opatření, při kterých musí kupující investovat, aby mohl změnit dodavatele.

3.2.3 Substituty

Všechny podniky v odvětví soutěží s odvětvími, které vyrábí stejné nebo podobné výrobky, tzv. substituty. Jsou to tedy takové produkty, které mohou plnit tutéž funkci jako produkt daného odvětví. Substituční produkty, kterým je zapotřebí věnovat největší pozornost, jsou ty, kterým jejich zlepšující se cenová pozice umožňuje přiblížit se produkci odvětví, nebo pokud je vyrábí odvětví, jež dosahují vysokých zisků. Substituty tudíž limitují potenciální ziskovost odvětví tím, že určují cenové stropy. (Porter, 1994, s. 23-24) Tomek a Vávrová (2009, s. 73) dodávají, že růst nebezpečí je spojen s tím, jestliže u substitučního výrobku je výhodnější poměr kvalita a cena, nebo jde o sortiment, kde jsou zákazníci citliví na změny cen apod.

3.2.4 Nově vstupující firmy

Stávající podniky mohou být ohroženi v případě, jestliže na trhu dosahují snadných a lákavých výnosů a tím pádem mohou nově vstupující firmy do oblasti snadně vstoupit. (Mikoláš, 2005, s. 69). Nové firmy tak do odvětví přinesou novou kapacitu a budou se snažit získat co možná největší podíl na trhu, což může zapříčinit stlačení cen nebo růst nákladů, a tím vést ke snížení ziskovosti. (Porter, 2004, s. 7)

Bariéry vstupu

Hrozba vstupu nových firem závisí na dosavadních překážkách vstupu a na reakci stávajících účastníků, které mohou vstupující firmu očekávat. Existuje šest hlavních zdrojů bariér vstupu, a to (Porter, 1994, s. 7-13):

- *úspory z rozsahu* - spočívají ve snižování jednotkové ceny produktu v důsledku zvyšování celkového objemu produkce za určité období. Potenciální nové firmy odrazují tím, že je nutí, aby vstoupili na trh buď s velkým rozsahem produkce, na niž budou ale silně reagovat stávající firmy, nebo naopak s malým rozsahem produkce, který je spojen s cenovým znevýhodněním,
- *diferenciace produktu* - označuje výdaje nově vstupující firmy na překonání již existující věrnosti zákazníků k již zavedeným firmám a jejich značkám,
- *kapitálová náročnost* - představuje nutné investice podniku k zajištění konkurenceschopnosti. Pro nově vstupující firmy vzniká bariéra v případě, kdy musí investovat do riskantní počáteční reklamy nebo do výzkumu a vývoje,
- *přechodové náklady* - označují jednorázové náklady, jako např. přeškolení zaměstnanců či nákup jiného doplňkového zařízení, související s přechodem kupujícího od produkce jednoho dodavatele k produkci jiného dodavatele,
- *přístup k distribučním kanálům* – znamená zajištění distribuce vlastní produkce, tedy nově vstupující firma musí přemluvit již zavedené distribuční kanály, aby akceptovali její produkty,
- *nákladově zvýhodnění nezávislé na rozsahu* – takové výhody v nákladech mohou mít již dlouho zavedené firmy a naopak potenciální nové podniky takového zvýhodnění dosáhnout nemohou. Řadíme zde výhodný přístup k surovinám, výhodná poloha a podobně,
- *vládní politika* - označuje omezení ze strany vlády, jako jsou udělování licencí, omezení přístupu k surovinám a jiné.

3.2.5 Konkurenti

Soupeření mezi firmami, které podnikají ve stejném odvětví s cílem dosažení výhodného postavení. Využívají se zde metody, jako cenová konkurence, reklamní kampaně, představení produktu a zdokonalený servis zákazníkům nebo záruky. Soupeří se z důvodu, že jeden nebo více konkurentů buď pociťují tlak, anebo vidí šanci k vylepšení své pozice na trhu.

Některé formy soupeření, jako například cenová konkurence, vedou nejčastěji ke zhoršující se ziskovosti celého odvětví. Pokud není cenová elasticita poptávky dost vysoká, snížením cen dojde též k poklesu příjmů všech firem. Naopak reklamní kampaně mohou mít za následek vyšší poptávku v odvětví nebo vyšší míru diferenciaci produktu v odvětví, což je pro všechny firmy pozitivní. (Porter, 1994, s. 17-18)

Mikoláš (2005, s. 71) uvádí šest faktorů, které ovlivňují míru tohoto konkurenčního soupeření, a jsou to:

- *stupeň koncentrace* – vztahuje se na počet výrobců nebo značek a na jejich podíl na trhu. S růstem stupně konkurence roste i ostrost konkurence. Aktivita jednoho vyvolá okamžitou reakci u ostatních konkurentů,
- *diferenciace produktů* – pokud se produkty méně diferencují v oblasti kvality, tvaru a velikostí, tak konkurence roste. Oslabení konkurence tedy může být zapříčiněno diferenciací výrobků nebo vznikem preference značky,
- *změna velikosti trhu* – při zvětšení trhu dochází k rychlému oslabení konkurence. Naopak pokud dojde k jeho stabilizaci, nadbytečné kapacity mohou vést k vytlačující konkurenci,
- *struktura nákladů* – vysoké fixní náklady u dodavatelů při smršťujícím se trhu znamenají velkou konkurenci cen. Poté dojde k tomu, že cena kompenzující variabilní náklady zvyšuje fixní náklady,
- *rostoucí kapacity výroby* – ostrá konkurence vznikne v případě, jestliže nárůst trhu bude menší než přírůstek výrobních kapacit,
- *překážka vstupu* – jestliže není dodavatelům dovoleno snadno odstoupit z trhu, konkurence se zvyšuje. Příčinou může být například odpor ze strany zaměstnanců.

3.3 SWOT analýza

SWOT analýza je podle Dvořáčka a Slunčíka (2012, s. 15) jednoduchý přístup, který zkoumá interní a externí prostředí příslušného podniku a tím upozorňuje na silné (**S**trengths) a slabé stránky (**W**eaknesses), příležitosti (**O**pportunities) a hrozby (**T**hreats) podniku (Obr. 4). Je tedy patrné, že označení analýzy je odvozeno z počátečních písmen anglického názvu faktorů. Jakubíková (2013, s. 129) je doplňuje a udává cíl analýzy, jež spočívá v identifikaci toho, do jaké míry jsou současné strategie firmy a její silná místa a slabiny relevantní a jak je schopna se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí.

Analýza SWOT by se měla provádět ve vzájemném kontextu vnitřního a vnějšího prostředí, tzn., že interní prostředí musí být sledováno ve vztahu k příležitostem a hrozbám z okolí současně s rizikem, které je s nimi spojeno. (Zamazalová, 2009, s. 105)

	Vnitřní prostředí		
Pozitivní	Silné stránky	Slabé stránky	Negativní
	Příležitosti	Hrozby	
	Vnější prostředí		

Obr. 4 – SWOT analýza (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 15)

V rámci kombinace vnějších a vnitřních faktorů je možné ze SWOT analýzy pomocí matice TOWS odvodit následující strategie (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 16), (Jakubíková, 2013, s. 131):

- SO (maxi-maxi) – silné stránky jsou využity ve prospěch příležitostí,
- WO (mini-maxi) – slabiny překonány na základě využití příležitostí,
- ST (maxi-mini) – silné stránky využity k odstranění ohrožení,
- WT (mini-mini) – minimalizace slabin a vyhnutí se hrozeb.

3.3.1 Analýza externího prostředí (příležitosti a hrozby)

Při sestavování SWOT analýzy je účinnější začít analýzou externího prostředí, konkrétně příležitostí a hrozeb (OT). Jsou to faktory, které přicházejí z vnějšího okolí firmy, a to nejen z mikroprostředí, ale i z makroprostředí. Podnik je nemůže ovlivňovat, avšak se může pokusit je využít nebo odvrátit. (Zamazalová, 2009, s. 104) Horáková (2014, s. 76) dodává, že součástí téhle analýzy jsou tedy faktory, které v různé míře a intenzitě ovlivňují podnikové vnitřní procesy i jeho organizační strukturu.

Příležitosti

Příležitosti jsou podle Kotlera (2007, s. 98) k nalezení tam, kde podnik může na základě své síly využít změny z vnějšího prostředí ve svůj prospěch. Zamazalová (2009, s. 104) jej doplňuje, že tyto faktory otevírají podniku další možnost k efektivnějšímu využití disponi-

bilních zdrojů a snazšímu dosažení vytyčených cílů. Horáková (2014, s. 76) ještě dodává, že takováto situace zvyhodňuje podnik i ve vztahu ke konkurenci.

Mezi příležitosti můžeme řadit například neexistenci domácí konkurence, snadný vstup na nové trhy, nově využitelné možnosti na mezinárodních trzích aj. (Horáková, 2014, s. 76)

Hrozby

Hrozby naopak představují určitou překážku pro marketingovou činnost podniku a ohrožení jeho postavení. Musí se brát v potaz, že ne všechny hrozby představují pro podnik stejnou důležitost. (Zamazalová, 2009, s. 104) Úlohou manažera je, aby posoudil pravděpodobnost jednotlivých hrozeb a potenciálních škod, které by mohly napáchat. Poté by se měl zaobírat těmi nejpravděpodobnějšími a nejvíce ohrožujícími z nich a vypracovat opatření, jak se s nimi vypořádat. (Kotler, 2007, s. 97)

Podnik může být ohrožen například silným postavením klíčových konkurentů, zhoršujícím se konkurenčním postavením samotné firmy či neschopností konkurovat na trzích. (Horáková, 2014, s. 76)

3.3.2 Analýza interního prostředí (silné a slabé stránky)

Druhou částí SWOT analýzy je analýza interního prostředí, neboli silných a slabých stránek (SW) podniku. Jsou to relativní faktory, neboť pokud se jednomu podniku daří, ale konkurenční firmě se daří líp, je to stále slabá stránka podniku. (Kotler, 2007, s. 98)

Podobně tuhle analýzu vysvětluje Horáková (2014, s. 76) a udává, že tyto faktory označují určité schopnosti, dovednosti, způsobilosti či zdroje podniku a zvyhodňují jej vzhledem k trhu a konkurenci. Zamazalová (2007, s. 105) dodává, že slabé stránky jsou překážkou v efektivním rozvoji firmy a je zapotřebí je co nejdříve eliminovat.

Jednotlivé silné a slabé stránky nepředstavují pro činnost podniku stejnou důležitost, neboť silná stránka jedné organizace může být v jiné firmě posuzována jakožto slabá stránka. (Horáková, 2014, s. 76)

Silné stránky

Dle Horákové (2014, s. 75 – 76) jsou nejideálnější silné stránky takové, které lze stěží okopírovat a u nichž je předpoklad, že po dlouhou dobu budou firmě zajišťovat konkurenční výhodu. Je třeba ale brát v potaz, že skoro každou existující silnou stránku je možné

zdokonalovat a dosáhnout ještě většího maxima. Firma tudíž nesmí, jak se říká, „usnout na vavřínech“. Měla by zlepšovat i to, co dělá dobře a tím stále více udržovat svou konkurenční výhodu.

Mezi silné stránky řadíme například (Horáková, 2014, s. 75 – 76):

- kvalitní výrobky,
- dobrá pověst podniku,
- příznivé dopravní spojení,
- vysoká úroveň marketingové komunikace aj.

Slabé stránky

Slabé stránky jsou pravým opakem stránek silných a znamenají určitá omezení a nedostatky, které podniku brání dosahovat efektivního výkonu. Konkrétními slabými stránkami mohou být například (Horáková, 2014, s. 76):

- nekvalitní výrobky,
- nízký prodejní obrat,
- špatná pověst podniku,
- nedostatečná propagace aj.

3.3.3 Vyhodnocení SWOT analýzy

SWOT analýzu lze vyhodnotit pomocí (Jakubíková, 2013, s. 131 – 132):

- *matice EFE* – matice hodnocení faktorů externí analýzy (příležitostí a hrozeb), jejímž smyslem je z těchto faktorů vybrat takové, které mají zásadní vliv na strategický záměr firmy,
- *matice IFE* – matice hodnocení faktorů interní analýzy (silných a slabých stránek), která se opět provádí ve vztahu k danému strategickému záměru firmy.

4 PESTLE ANALÝZA

Marketingové makrookolí je tvořeno faktory, které jsou označovány pomocí akronymu PEST, neboli (P) politicko-legislativní, (E) ekonomické, (S) sociálně-demografické a (T) technicko-technologické faktory. S postupem času se okruh zkoumání makroprostředí začal rozšiřovat o další faktory a vznikla PESTLE (někde označována i PESTEL) analýza, kde se politicko-legislativní faktory rozdělily na dvě samostatné složky a přibyly environmentální faktory. (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 9)

Na takové faktory nemá firma v podstatě vůbec žádný vliv, nemůže je ovlivňovat ani nijak řídit, bere je pouze na vědomí a v případě potřeby na ně může svými aktivitami reagovat. Jsou to tedy faktory nekontrolovatelné a determinující. (Foret, 2012, s. 47)

Cílem analýzy makroprostředí je vybrat ze všech faktorů pouze ty, jež jsou pro podnik stěžejní. Je zde nezbytné, aby ti, kdo analýzu provádějí, věnovali maximální úsilí identifikaci budoucího vývoje a jeho možného dopadu na podnik. (Jakubíková, 2013, s. 101)

4.1.1 Politické faktory (P)

Politické prostředí je dáno politickým systémem dané země, ale též i její politickou a národní suverenitou. (Švancara, 2012, s. 4) Zamazalová (2009, s. 52) dodává, že mezi politické faktory řadíme přístup vládní administrativy k firmám a trhům, struktura státních výdajů, korupci, daňový systém a další. Politické dění ve státě, mezinárodní politické prostředí i zahraniční politika mohou výrazně ovlivnit situaci na trhu.

4.1.2 Ekonomické faktory (E)

Kotler (2007, s. 146) uvádí, že součástí ekonomického prostředí jsou faktory, které ovlivňují kupní sílu a nákupní zvyky spotřebitele. Zamazalová (2009, s. 51) jej doplňuje a jmenuje složky ekonomického prostředí, které jsou celková ekonomická úroveň země (hrubý domácí produkt a tempo jeho růstu, míra inflace či míra nezaměstnanosti a další), ekonomická situace domácností a faktory ovlivňující strukturu jejich výdajů (tempo růstu mezd, úspory obyvatelstva, dostupnost úvěrů v ekonomice aj.).

4.1.3 Sociálně-demografické faktory (S)

V rámci sociálně-demografického prostředí se zkoumá obyvatelstvo jako celek, jeho počet, věková struktura, zaměstnání, a další veličiny a to nejen stav těchto složek ale i jejich změny, jako je např. vývoj porodnosti a úmrtnosti (Zamazalová, 2009, s. 49). Dvořáček a Slun-

čík (2012, s. 11) dodávají, že do téhle skupiny dále patří rozdělování důchodů a rent ve společnosti, úroveň vzdělávací soustavy, a v neposlední řadě systém hodnot, jako je spotřeba, šetření či kvalita života.

4.1.4 Technicko-technologické faktory (T)

Technologické prostředí je jedno z nejrychleji se vyvíjejících složek makrookolí a zahrnuje faktory, které vytvářejí nové technologie, a tím nové příležitosti na trhu a nové produkty. (Kotler, 2007, s. 152). Dvořáček (2012, s. 14) specifikuje, že se jedná o využití vědy a techniky v aktivitách podniku, patří zde tedy informační a komunikační technologie, produkty, metody řízení a výrobní postupy.

Technologické prostředí dle Kotlera (2007, s. 162) vykazuje rychlé technologické změny, vysoké rozpočty na výzkum a vývoj, orientaci podniků na drobná zlepšení produktů a zvýšený vládní dohled.

4.1.5 Legislativní faktory (L)

Legislativními faktory rozumíme zákony a nařízení, která omezují podnikání pro dobro celé firmy. (Kotler, 2007, s. 154) Zákon představuje obecně závazný předpis, který byl přijatý zákonodárným sborem, je podřízen ústavním zákonům a naopak nadřazen podzákonným předpisům, jako jsou nařízení a vyhlášky. (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 10)

Legislativa se neustále mění a je zaměřená na ochranu firmy před konkurencí, na ochranu spotřebitelů před nekalými a bezohlednými obchodními praktikami, či na ochranu zájmů celé společnosti proti nekalému podnikatelskému jednání. (Kotler, 2007, s. 154 - 155)

4.1.6 Environmentální faktory (E)

Environmentální, nebo též ekologické faktory, nabývají stále více na významu. Dopad firemních činností na působení životního prostředí je sledován právě proto, že si společnost začíná uvědomovat nevratnost některých škodlivých zásahů do přírodního prostředí a možného brzkého vyčerpání zdrojů, jejichž využití je extenzivní. (Zamazalová, 2009, s. 52)

Do environmentálních faktorů řadíme klimatické a geografické podmínky, taktéž otázky surovinové bohatství a ekologické problémy, jako jsou znečištění vod, ovzduší, těžba surovin a s ní spojená devastace životního prostředí a další. (Foret, 2012, s. 47)

5 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Na základě literární rešerše byla zpracována teoretická část bakalářské práce se zaměřením na analýzu konkurenceschopnosti. Každý podnik by se měl soustředit na svou konkurenci a zjišťovat o ní všechno, co jen lze. Pokud tak firma učiní, napomůže jí to efektivně naplánovat konkurenční strategii, což zapříčiní její strategickou výhodu a zajistí jí to silnou pozici vůči konkurenci. Je tedy nezbytné, se svými nejbližšími konkurenty, neustále srovnávat své marketingové mixy, a to produkty, ceny, způsoby komunikace a v neposlední řadě distribuční kanály.

Další důležitý nástroj sloužící k zvyšování konkurenceschopnosti firmy je benchmarking, jež spočívá ve srovnávání analyzovaného podniku s jeho největší konkurencí, s cílem dosáhnout nejlepšího výkonu a zajistit si tak výhodu na trhu.

K sestavení správné analýzy je zapotřebí znát ještě další doplňující informace, které je možné získat z analýzy makroprostředí a mikroprostředí. Ke zkoumání mikrookolí, jež tvoří dodavatelé, odběratelé, substituty, konkurence v odvětví a potenciálně nově vstupující firmy, se používá Porterův model pěti konkurenčních sil. Naopak analýza makroprostředí se provádí většinou pomocí PESTLE analýzy, která zahrnuje politické, ekonomické, sociálně-demografické, technicko-technologické, legislativní a environmentální faktory. Vybírají se z nich takové, jež jsou pro podnik stěžejní, s cílem predikovat jejich budoucí vývoj a možný dopad na podnik.

Další analýza, která je schopna firmě napomoci k výběru strategie či identifikovat možné slabiny dosavadní strategie je SWOT analýza, jež upozorňuje na silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby podniku. Zkoumá se tedy vnitřní a vnější prostředí podniku.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 JOSEF ORLITA



Obr. 5 – Logo podniku Josef Orлита (Lyže, snowboardy a běžky | Prodej, půjčovna, servis lyžařského vybavení | SPORT ORLITA, 2013)

6.1 Základní údaje podniku

Název firmy: Josef Orлита

Sídlo firmy: třída Tomáše Bati 3697, 760 01, Zlín

IČO: 48470490

DIČ: CZ511210005

E-mail: j.orlita@tiscali.cz

Předmět podnikání: Výroba, obchod a služby (Administrativní registr ekonomických subjektů, ©2013)

6.2 Představení podniku

Vznik podniku Josef Orлита je datován k 13. 6. 1993, má tedy již více než dvacetiletou tradici. Majitel firmy začínal s podnikatelským záměrem nákupem zboží za účelem distribuce. V roce 1998 se rozhodl v obci Vlachovice-Vrbětice, jež je součástí zlínského kraje, založit vlastní prodejnu. Zakoupil si tedy plechový kontejner a nabízel v něm použité lyžařské zboží, které si sám sháněl v zimních střediscích v Rakousku a Švýcarsku. Jelikož v této provizorní prodejně nebylo zabudované vytápění, podmínky zde byly poměrně náročné. Sortimentem bylo veškeré lyžařské vybavení, jako například lyže, lyžařské boty, hůlky, snowboardy, běžky a další, bez možnosti servisu či půjčení zboží. V roce 2001 na-

stala největší změna v historii existence firmy, kdy se prodejna v důsledku zvyšující se klientely přestěhovala do zděné budovy. Rozšířilo se i její portfolio, neboť začala prodávat i nové zboží, půjčovat použité a poskytovat servis lyží a snowboardů. Postupem času podnik zažil další přistavování a rozšiřování prostor. V roce 2008 rozjel celoroční provoz – v létě nabízel kolečkové brusle a tenisové rakety, včetně služby vyplétání raket. V důsledku nedostatku zájmu byl podnik v roce 2013 nucen prodej tohoto letního zboží ukončit. Jediné, co se uchýtilo a je zákazníky stále žádané, je vyplétání tenisových raket.

6.2.1 Zaměstnanci

Podnik Josef Orlita vstoupil v roce 1998 na trh jen s jedním zaměstnancem, jehož zaměstnává na plný úvazek až do dnešní doby. Z počátku podnikání byl tento jeden pracovník dostačující, neboť klientela nebyla veliká a v případě nutnosti vypomáhal s prodejem majitel podniku. Postupem času, kdy se firemní portfolio rozšířilo, byla zapotřebí i další pracovní síla. Firma tedy v zimním období na dohodu zaměstnává dva další pracovníky, a to jednoho servisního technika a jednu prodavačku.

6.2.2 Otevírací doba

Podnik Josef Orlita je zákazníkům k dispozici po celý rok, neboť, jak jsem již zmínila, mimo zimní zboží nabízí taktéž službu vyplétání raket, která je pro mnoho odběratelů v letních časech velmi atraktivní.

V zimním období (listopad až březen) má podnik nejdelší otevírací dobu, zavřeno je pouze v neděli. V říjnu a dubnu je tahle doba zkrácena výhradně na pracovní dny a zbylé měsíce je prodejna otevřena pouze pondělí až čtvrtek a to vždy od osmi ráno do šesti večer. (Tab. 2)

Tab. 2 – Otevírací doba (Lyže, snowboardy a běžky | Prodej, půjčovna, servis lyžařského vybavení | SPORT ORLITA, 2013)

	PO	ÚT	ST	ČT	PÁ	SO
1. říjen – 31. říjen	8-18	8-18	8-18	8-18	8-18	Zavřeno
1. listopad – 31. březen	8-18	8-18	8-18	8-18	8-18	8-18
1. duben – 30. duben	8-18	8-18	8-18	8-18	8-18	Zavřeno
1. květen – 30. září	8-18	8-18	8-18	8-18	Zavřeno	Zavřeno

7 MARKETINGOVÝ MIX

Podnik nemá žádné marketingové oddělení, ale i přesto má marketing na dobré úrovni. Tyto činnosti zajišťuje majitel firmy s jeho manželkou.

7.1 Produkt

Podnik Josef Orlita nabízí široký sortiment zimního sportovního zboží a služeb a v létě ještě navíc unikátní službu pro tenisty. Součástí firemního portfolia tedy jsou:

- prodej nového i použitého lyžařského, snowboardového a běžkařského vybavení,
- prodej zimního sportovního oblečení a doplňků,
- prodej hokejové výstroje,
- půjčovna lyžařského, snowboardového a běžkařského vybavení,
- ski servis (lyže, snowboardy, běžky),
- vyplétání tenisových raket.

Firma poskytuje nové zboží od poměrně širokého množství výrobců. Jednotlivé značky nabízené na prodejně jsou znázorněny v tabulce (Tab. 3).

Tab. 3 – Značky zboží (vlastní zpracování)

Zboží	Značky
Sjezdové lyže	Elan, Blizzard, Sporten, Fischer
Běžecké lyže	Rossignol, Sporten, Madshus, Sulov, Fischer, Skol
Snowboardy	Elan, Head, Gravity
Lyžařské boty	Alpine, Dalbello, Technice, Dolomite, Munari, Nordica, Raichle
Snowboardové boty	Head, Northill, Generics, Blax
Lyžařské přilby	Elan, Seven Summits, CAN, Blizzard
Hůlky	Blizzard, Elan, Head, Rossignol, Sporten, Völkl
Sportovní oblečení	Trimm, Blizzard, Craft, Elan

7.1.1 Prodejna

Prodejna je rozdělena do pěti oddílů – pro lyže, běžky, snowboard, půjčovnu a zimní sportovní oblečení. Zákazník může kromě nového zboží nakoupit i to použité, s výjimkou oblečení.

Od vzniku firmy po dnešní dobu se sortiment zboží výrazně změnil. Zatímco dříve se prodávalo více použitého zboží, a to v poměru 2/3 použitého zboží k 1/3 nového zboží, dnes se trend zcela obrátil. Zákazníci mají větší zájem o nové zboží, konkrétněji 2/3 z nich vyhledávají nové zboží a zbylá 1/3 nakupuje použité zboží.

Velkou výhodou firmy je TEST centrum, které může zákazník využít při výběru nových sjezdových či běžeckých lyží všech značek, jež jsou součástí sortimentu. Může si tak otestovat, zda lyže vyhovují jeho představě a potřebě. Pokud si současně i ony lyže koupí, půjčovné, které musel předem zaplatit, se mu z ceny strhává.

7.1.2 Půjčovna

Půjčovna začala fungovat 8 let po založení prodejny. Nejdříve byl zákazníkům k dispozici pouze lyžařský sjezdový set, a to lyže, boty a hůlky, včetně možnosti zapůjčení přilby. Za tento nadstandard si ale zákazník musel připlatit zvlášť. Podnik během své existence tuto nabídku stále rozšiřoval. V současné době lze zapůjčit jednak zmíněný lyžařský komplet, ale i set pro snowboard a běžky. V sortimentu jsou kromě toho nabízeny brýle a lyžařský či snowboardový vak. (ceník v příloze P I)

7.1.3 Ski servis

Firma se začala zabývat servisem v témže roce, kdy zprovoznila půjčovnu a pověřila jim zaměstnance, kterého má k dispozici od vzniku prodejny. Součástí této služby je kompletní broušení, voskování, opravy skluznic a další. Čekací doba je stanovena na minimálně 24 hodin. V případě, zdali zákazník požaduje expresní servis, který tento čas zkracuje na méně než jeden den, je zapotřebí za tuto službu připlatit 50 % ze stanovené ceny. (ceník v příloze P II)

Servis podniku je na kvalitní úrovni. Seřízení se provádí na strojích značky Wintersteiger. Firma zákazníkovi, pokud to potřebuje, přiloží doklad o seřízení vypínacích sil. Nejčastěji to vyžadují žáci základních škol, studenti středního vzdělání a soukromé osoby jedoucí do zahraničí.

7.2 Cena

Podnik je převážně zaměřen na nákladově orientovanou tvorbu ceny. Jeho primárními cíli jsou maximalizace zisku a v neposlední míře přežití podniku. Pro udržení zákazníka a dosažení největšího počtu kupujících využívá nejčastěji slev. V rámci jeho cenové strategie

se inspiruje i bývalým nejznámějším zlínským podnikatelem Tomášem Baťou, při čemž produkty oceňuje tzv. „baťovskou cenou“ končící devítkou.

7.2.1 Slevy

V posezonních výprodejích, které začínají v březnu, může zákazník zakoupit zboží se sníženou cenou. Ta se odvíjí od nižších internetových nabídek a nákladů na pořízení.

Slevy, které taktéž podnik zákazníkům nabízí, jsou v podobě slevových kartiček. Spotřebitel za každý nákup nad 1000 Kč obdrží razítko. Při dosažení 10razítek dostane slevu na následující nákup, jež představuje identickou hodnotu jako jedno razítko.

7.3 Komunikace

Podnik ke své komunikaci s potenciálními zákazníky využívá reklamu, podporu prodeje, nová média a v omezené míře sponzoring.

7.3.1 Reklama

Z reklamních prostředků si firma zajišťuje reklamu v oblastním rádiu, tiskovou reklamu a informační tabuli v blízkosti silničního tahu u prodejny. Všechny tyto formy komunikace se zákazníky podnik využívá pouze v omezené míře.

Z dvou oblastních inzertních časopisů, v nichž má firma možnost inzerovat svoji reklamu, upřednostňuje pouze jeden, a to jen po dobu 2 – 3 měsíců na začátku sezóny. Dle mého názoru je tento časový úsek nedostačující. Obdobně se chová i v případě zajištění reklamy v rádiu.

7.3.2 Podpora prodej

Jelikož je podpora prodeje finančně náročná forma komunikace, podnik se na ni zaměřuje pouze zřídka. Jak jsem již dříve zmínila, firma zákazníkům umožňuje zapůjčení nových lyží za účelem otestování a následného odkoupení neboli tzv. TEST centrum. V případě, že si zákazník ony lyže nekoupí, cena lyží se z důvodu použití snižuje.

Další možnost, kterou podnik pro udržení svých zákazníků využívá, jsou dárky při zakoupení nového lyžařského setu. Ten obsahuje lyže, boty a hůlky, při čemž onen poslední doplněk je zdarma. Samozřejmostí podniku je, že ke každému nákupu lyží odběratel taktéž získá upínací pásky s logem firmy. Obdobná sleva platí i při dosažení 5000hodnoty náku-

pu. V tomto případě není důležitý obsah koupě, pouze překročení oné hranice. Zákazník tak obdrží věčný dar v rozmezí 300 – 500 Kč.

7.3.3 Sponzoring

Podnik Josef Orlita využívá tuto formu komunikačního mixu zejména v zimním období, kdy jsou uskutečňovány kulturní akce, převážně plesy. Přispívá na ně pravidelně již několik let, a to formou věčných darů. Neplatí to pouze pro společenské akce v místě firemní působnosti, ale i v okolních městech, například Slavičín, Valašské Klobouky či Štítná nad Vláří - Popov.

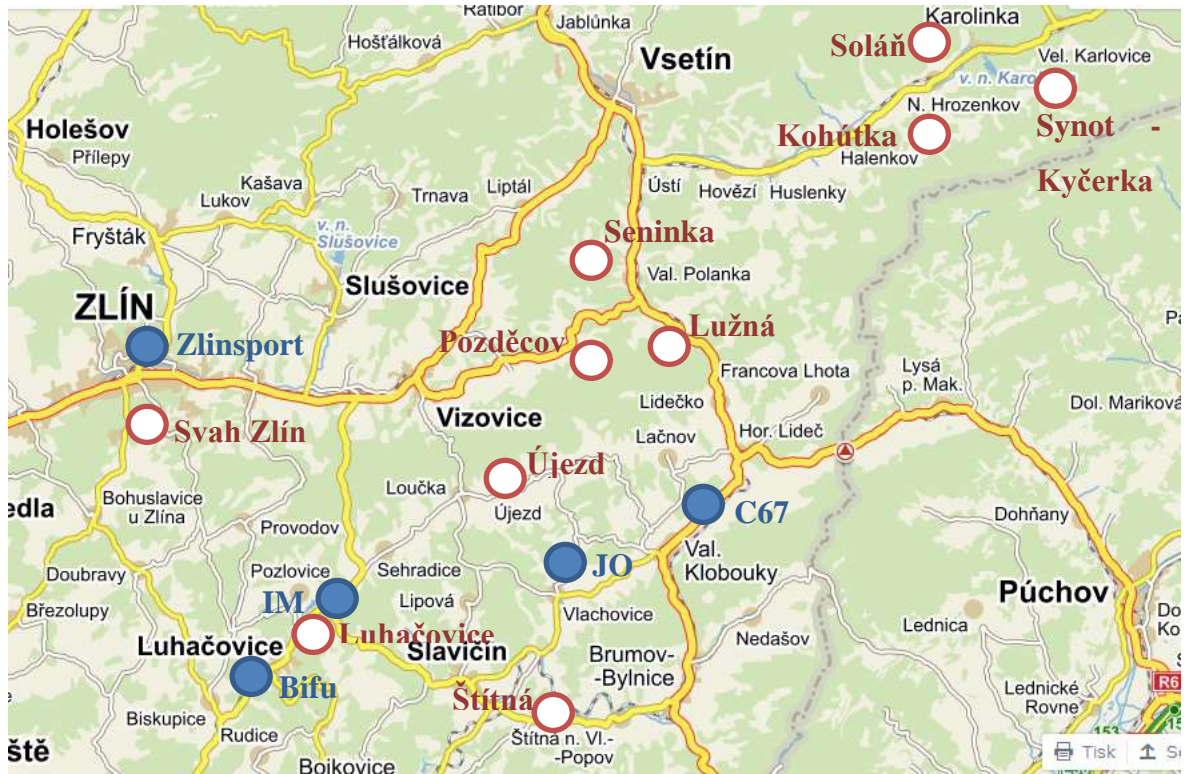
7.3.4 Nová média

Nová média je jeden z nejmodernějších způsobů komunikace, z nichž podnik používá webové stránky, e-shop a sociální médium, konkrétněji Facebook.

Webová stránka podniku je na dostačující úrovni. Mohou se tam nalézt základní informace o firmě, ceník půjčovny i servisu a odkaz na e-shop. Nevýhodou podniku je, že nemá elektronický obchod dokončen, čímž přichází o značnou část tržeb. V současné době je totiž nakupování přes internet velký trend. Další médium, jež podnik využívá, ale v omezené míře, je Facebook, na němž má vytvořen profil. Není však propojen s webovými stránkami, v čemž vidím velkou nevýhodu.

7.4 Distribuce

Město Vlachovice, v němž podnik působí, je položeno v blízkosti lyžařských středisek. V okolí lze tedy nalézt poměrně dostatek menších svahů, jako například v Újezdě, Štítné nad Vláří, Lužné, Luhačovicích a další. (Obr. 6) Nejbližší velké ski centrum, Kohútka, je vzdálené přibližně 40km od firmy a je obklopováno řadou dalších, nejznámější jsou Soláň či Synot-Kyčerka.



Obr. 6 – Mapa prodejen a lyžařských středisek (vlastní zpracování)

Prodejna se nachází na okraji obce Vlachovice, necelý půl kilometr od centra. Zákazníci mají ihned vedle vstupu do budovy k dispozici poměrně malé parkoviště, které je schopno pojmout 4-5 osobních automobilů.

7.4.1 Distribuční cesty

Jelikož podnik v začátku svého podnikání zajišťoval distribuci zimního vybavení svépomocí, navázal s řadou dodavatelů kontakty, jež využívá i dodnes. Pro zboží je ochoten zajet i do Rakouska či Švýcarska. Nejčastěji je nákup orientován na použité zboží, je-li ale potřeba, navštíví i výrobce a odkoupí si vybavení přímo od něj. V tuzemsku nejčastěji využívá k zásobení velkoobchod INA Sport, jež je předním distributorem značky ELAN. Další jeho dodavatelé jsou společnost CRAFT, Blizzard, Sulov a řada dalších.

8 ANALÝZA KONKURENCE

8.1 Konkurence

Vzhledem k tomu, že se podnik nachází v okolí „valašských“ kopců, je zde poměrně dostatek svahů, s čímž je spojena značná konkurence. V okolních velkých městech, jako je Zlín, Uherský Brod, Vsetín lze nalézt velké podniky, a to Sportisimo, Hervis, Hope sport s.r.o. či Intersport. Jelikož firma Josef Orlita patří k těm menším, zaměřila jsem se na analýzu podniků podobného charakteru. Mezi takovou konkurenci mohu zařadit Cykloski67 (Valašské Klobouky), Bifu (Luhačovice), ITALKA MiSca, s.r.o. (Luhačovice) a Zlinsport (Zlín).

8.1.1 Cykloski67

Firma Cykloski67 je umístěna ve Valašských Kloboukách, což je přibližně 6 km od Vlachovic – Vrbetic. Jedná se tedy o nejbližšího konkurenta. Prodejem lyžařského zboží se Cykloski67 zabývá pouze sekundárně, její hlavní náplní je totiž nabídka jízdnicích kol a příslušenství. V sortimentu může zákazník nalézt přibližně 20 – 30 lyží, stejné množství bot a několik přileb. Jedná se tedy o poměrně malou prodejnu, jejíž existence by ve velké míře neměla analyzovanou firmu ohrozit. Nezabývá se totiž ani půjčováním zboží ani servisem.

Vzhledem k tomu, že se podnik nachází v blízkosti centra města a na hlavním tahu Valašské Klobouky - Zlín, má celkem nedostatečnou propagaci. Jediné, co může zákazníky informovat o existenci podniku, je značení prodejny na budově.

8.1.2 Bifu

V lázeňských Luhačovicích se nachází další konkurent, podnik Bifu, jež je umístěn přibližně půl kilometru od náměstí. Je to firma, která využívá celoroční provoz – mimo zimní zboží nabízí v letních časech k prodeji taktéž jízdnicích kola. Stejně jako podnik Josef Orlita disponuje Bifu půjčovnou a servisem.

Nevýhodou firmy Bifu je, že má poměrně úzký sortiment. Nabízí zboží jen dvou značek, a to Elan a Sporten. Na druhou stranu mezi její silné stránky patří péče o zákazníky, jimž při výběru zboží zdarma nabízí občerstvení ve formě kávy.

Obdobně jako podnik Josef Orlita nabízí zákazníkům možnost využití TEST centra. Jelikož Bifu začalo nabízet zimní zboží o několik let později, než vznikla analyzovaná firma, je možné, že se jedná pouze o marketingový tah.

8.1.3 ITALKA MiSca s.r.o.

Podnik ITALKA MiSca je situován taktéž v Luhačovicích, jen s tou změnou, že se nachází v neobydlené části okraje města, což považují za určitou nevýhodu. Jediným přijatelným způsobem, jak je možné se k firmě dostat, je tedy prostřednictvím automobilu.

Firma distribuuje zboží jediné značky, a to francouzské Salomonky. Jelikož podnik Josef Orlita těmito produkty nedisponuje, je obtížné je navzájem cenově srovnávat. Mimo tuhle značku zimního zboží je možné v této společnosti pořídit taktéž zahradní krby značky Cile a italský nábytek do zahrady od výrobce GRAND SOLEIL.

Další a současně největší nevýhodou IM je neexistence půjčovny. Zabývá se tedy pouze privátním prodejem zimního zboží.

8.1.4 Zlinsport

Podnik Zlinsport je nejvzdálenější konkurent, jehož hlavní výhodou je, že se skládá ze dvou prodejen. Centrála se nachází přibližně kilometr od zlínského centra. Ideálně situovanou má Zlinsport svoji druhou prodejnu, neboť je umístěna na největším lyžařském středisku v okolí, na Kohútce.

Firemní portfolio je obdobné, jako podniku Josef Orlita, jen s tou nevýhodou, že nemá tak široký sortiment jako analyzovaná firma. Zlinsport nabízí produkty od značek, jako jsou Atomic, Volkl, Salomon, Fisher, Head a další.

Dle mého názoru největší handicap firmy je poměrně malá propagace, neboť i vzhledem k faktu, že je zlínská prodejna poměrně „zapadlá“, nemá v okolí žádné naváděcí cedule a je tedy docela těžko k nalezení.

8.2 Benchmarking

Tabulka (Tab. 4) zachycuje benchmarking podniku Josef Orlita s jeho 4 největšími konkurenty, jež jsem popsala v předcházející kapitole. Zaměřila jsem se na analýzu konkurence pomocí marketingového mixu, a to produktu, ceny, komunikace a distribuce. Složku, která jako jediná firmě přináší výnos, jsem rozdělila do tří podkategorií (cena produktu, cena půjčovného a cena servisu), neboť každá z nich se na zisk firmy může podílet jinou měrou.

Bodování bylo rozdělováno na základě analýzy konkurence přes internet a pomocí mysteryshoppingu. Nejvyšší bod označuje nejlepší firmu z dané kategorie a naopak nejnižší bod má podnik, který dopadl se srovnáním s ostatními nejhůře. V případě, pokud konku-

renční podnik daným produktem nebo službou nedisponuje, přidělila jsem mu nulu. Poslední řádek označuje relativní podíl dosažených bodů podniků k analyzované firmě.

Tab. 4 – Benchmarking podniků (vlastní zpracování)

Podniky	Josef Orlita	Cykloski67	Bifu	ITALKA MiSca, s.r.o.	Zlinsport
Charakteristika					
Produkt	5	1	4	3	3
Cena					
- Produkt	4	4	3	2	2
- Půjčovna	3	0	2	0	1
- Servis	4	0	3	2	4
Komunikace	3	2	4	3	2
Distribuce	3	2	3	3	5
Součet	22	9	19	13	17
Seřazení v %	100%	41%	86%	59%	77%

Nejlepšího výsledku dosáhl podnik Josef Orlita, a to zejména díky tomu, že je na trhu nejdéle, vzhledem k tomu má i nejrozsáhlejší klientelu. Další výhodou firmy je, že disponuje širokým sortimentem prodejny i půjčovny. Její nejvýznamnější konkurent je podnik Bifu, ihned za ním se řadí Zlinsport, společnost ITALKA MiSca a nejhůře dopadl podnik Cykloski67. Podnik Josef Orlita tedy dopadl velmi dobře. Průměrných výsledků dosáhl pouze v kategorii komunikace a distribuce.

8.3 Porterova teorie pěti konkurenčních sil

Porterova teorie spočívá v identifikaci pěti sil, které působí na podnik – odběratelé, dodavatelé, substituty, nově vstupující firmy a konkurenti. U každého z těchto konkurenčních faktorů jsem stanovila váhu hrozby na podnik Josef Orlita.

8.3.1 Odběratelé

Odběrateli v podniku Josef Orlita jsou většinou fyzické osoby, přesto mohou mít dostatečný vliv na snižování ceny a zvyšování kvality služeb. Ceny v internetových obchodech jsou na nízké úrovni a tato skutečnost by měla analyzovaný podnik nutit ke snižování cen za účelem udržení, popřípadě zvýšení klientely. Podnik tak ale činí až v rámci posezonních slev.

Firma na trhu působí již dlouho a má tudíž mnoho zákazníků, proto bych váhu této potenciální hrozby vyhodnotila jako silnou.

8.3.2 Dodavatelé

Dodavatelé mohou vyjednáváním ovlivnit cenu produktu, tím, že se jí snaží zvýšit a současně redukuje kvalitu. Pro podnikatele je tedy dobré, že má spolehlivé dodavatele, s nimiž navazuje dobré vztahy.

Nejvýznamnější dodavatel pro firmu Josef Orlita je INA Sport, od něhož podnik nakupuje vybavení pro lyže, snowboard a zimní sportovní oblečení. Výhodou pro analyzovanou firmu je, že na tomto dodavateli není závislá, má totiž i další distributory zimního zboží, jako je CRAFT, Blizzard, Sulov a další. Kdyby nastala situace, že by jeden z těchto předních dodavatelů nemohl nebo nebyl dále ochotný distribuovat své produkty, majitel podniku je schopen si sortiment zajistit sám.

Váha této hrozby je slabá. Majitel firmy má totiž navázány dobré vztahy s dodavateli. V případě potíží je ale schopen si zboží pořídit svépomocí.

8.3.3 Substituty

Odvětví zimních sportů se stále více rozvíjí. Mimo lyžování, běžkování a snowboarding se v posledních letech rozvíjí i letní travní lyžování, které je i poměrně stejně finančně náročné. Z toho vyplývá otázka, zda a jak je tento sport nebezpečný a jestli můžeme očekávat vzrůst zájmu o produkty k této sportovní disciplíně. Vzhledem k tomu, že riziko je stejné jako u ostatních outdoorových sportů, ať už je to horské kolo nebo in-line brusle, lze očekávat zvýšení poptávky. V tom případě by musel podnik Josef Orlita zareagovat a zařadit do svého sortimentu i zboží potřebné k provozování tohoto sportu.

V důsledku zvyšující se popularity zimních sportů a existenci letního lyžování, bych váhu této hrozby vyhodnotila jako středně významnou.

8.3.4 Nově vstupující firmy

Jelikož podnik Josef Orlita působí ve Vlachovicích – Vrběticích již skoro 20 let, a během doby vzniklo dostatek dalších konkurentů, je trh docela nasycen. Nelze tedy s jistotou říci, že by v brzké době vstoupili na trh další potenciální noví konkurenti. Jediní, kdo by mohli firmu ohrozit, jsou blízké supermarkety, a to tím, že by rozšířili svůj sortiment i o zimní

zboží. Hrozba by to byla jen v tom případě, když by poskytovali větší rozsah zboží a služeb, než nabízí analyzovaná firma.

Váha této hrozby je středně významná, neboť riziko vstupu nové firmy, jak malé tak i velké, nelze nikdy vyloučit.

8.3.5 Konkurenti

Podnik Josef Orlita je v rámci analýzy konkurence na velmi slušné úrovni. Nejvíce ho může ohrozit firma Bifu, která stále může rozšiřovat své portfolio. Její výhodou taktéž je nabídka prodeje a servisu jízdních kol. Druhý významný soupeř je podnik Zlinsport, a to zejména díky dvěma prodejnám, jimiž disponuje. Jedna z nich je totiž umístěna přímo na jednom velkém lyžařském středisku, Kohútka. Další dva konkurenti, společnost ITALKA MiSca a podnik Cykloski67, nemohou analyzovanou firmu výrazně ohrozit.

Váhu této hrozby jsem tudíž vyhodnotila jako středně silnou.

8.3.6 Shrnutí

Jako nejvýznamnější hrozbu pro podnik Josef Orlita jsem zařadila odběratele. Jako středně silnou jsem vyhodnotila nově vstupující firmy, substituty a konkurenty. Dodavatelé by analyzovanou firmu neměli výrazně ohrozit.

8.4 PESTLE analýza

Podnik je obklopan podnikatelským prostředím, jež jej do značné míry ovlivňuje a v určitých směrech také omezuje. Na podnikatelské prostředí jsou citlivé převážně malé a střední firmy, do nichž spadá i podnik Josef Orlita. (Je Česká republika rájem pro podnikatele nebo podnikatelům nepřeje?, 10. 8. 2011)

8.4.1 Politické faktory (P)

Mezi politické faktory patří mimo jiné daňový systém státu, který je pro podnikatele zatěžující. Spadají do něj zejména odvody daní a zdravotního a sociálního pojištění, při čemž tenhle posledně jmenovaný představuje nemalé náklady. Daň z příjmu je rovněž zatěžující faktor, lze však využít nějaké legální formy snížení této povinnosti, například tím, že si poplatník sníží VH o daňové odpisy hmotného majetku či leasingové splátky vozidla.

S politickými faktory též souvisí eurozóna, s čímž je spojeno přijetí eura. Dle průzkumu Hospodářské komory České republiky malé a střední firmy s touthle změnou nesouhlasí.

Bojí se převážně ekonomické nestability, neboť eurozónu považují jako oblast, kterou provází velké problémy. Opačného názoru byly pouze velké firmy, a to vzhledem k tomu, že většina z nich je již s eurozónou provázána. (Průzkum Hospodářské komory ČR: firmy jsou proti přijetí eura, 20. 10. 2011) Přesný termín přijetí eura ale dosud nebyl zveřejněn, tudíž je jeho přijetí zatím v nedohlednu. Prezident Miloš Zeman a premiér Bohuslav Sobotka vyslovili pouze spekulace a jako nejbližší možný termín uvedli rok 2020. (Nastal čas stanovit termín přijetí eura, shodli se Sobotka se Zemanem, 8. 4. 2015)

8.4.2 Ekonomické faktory (E)

Poslední čtvrtletí roku 2014 nejvíce ovlivnil pokles cen ropy, neboť podpořil hospodářský růst a oslabil inflaci. Pro rok 2015 se očekává podobný vývoj inflace, která pravděpodobně zůstane na úrovni průměru loňského roku. Je tedy docela pravděpodobné, že podniky budou využívat bankovní úvěry, neboť jsou úrokové sazby na rekordně nízké úrovni a jejich stabilita se očekává minimálně po celý rok. (2/ 2015 Prosperita, 2015, s. 14)

Do ekonomických faktorů se mimo jiné řadí i nezaměstnanost. Předpokládá se, že v letošním roce a v letech následujících má dojít k jejím mírnému poklesu. Zatímco v říjnu 2014 byla ve výši 11,5 %, na sklonku roku 2016 se očekává její výše na úrovni 11 %. (1/2015 Prosperita, 2015, s. 16) Podíl nezaměstnaných osob na celkovém počtu obyvatel k 31. 3. 2015 dosáhl ve Zlínském kraji, v němž podnik působí, 7,1 %. Tento stav se blížil celorepublikovému průměru, který činil 7,2 %. (Nezávislý odborový svaz pracovníků potravinářského průmyslu a příbuzných oborů Čech a Moravy, © 2003 – 2015)

Průměrná mzda se s porovnáním s předchozím rokem zvýšila z 25.942,- Kč na 26.611,- Kč, což představuje přibližně 2,5% nárůst. Je tudíž předpoklad, že se zvýší i koupěschopnost obyvatelstva. Tenhle fakt jistě ocení každá firma. Na druhou stranu ale vlivem růstu mezd rostou i odvody na sociální a zdravotní pojištění. Má to tedy své pro i proti.

8.4.3 Sociálně-demografické faktory (S)

Míra kvality života, jež je mimo jiné součástí sociálně-demografických faktorů, v nemalé míře ovlivňuje i obchodní podniky. Čím vyšší úroveň, tím je i vyšší pravděpodobnost poptávky po zboží. Jestliže firma na tuto skutečnost rychle a efektivně zareaguje, může díky tomu dosáhnout i vyšších tržeb. Pokud ale podnik má zákazníky, kteří preferují nižší systém hodnot, popřípadě jsou-li nuceni šetřit, je v jeho zájmu na tohle zareagovat i výběrem levnějších dodavatelů. Je to možné například v zemích, kde je levnější pracovní síla.

Mezi tuhle skupinu faktorů též spadá úroveň vzdělání pracovních sil. Čím větší mají přehled, schopnost učit se, lépe zpracovávat informace a jiné dovednosti, tím výhodněji pro firmy. Na druhou stranu ale vzdělanější pracovníky je zapotřebí ohodnotit i vyšším tarifním stupněm.

8.4.4 Technicko-technologické faktory (T)

Technicko-technologické faktory v určité míře ovlivňují i trh, v němž podnik Josef Orlita působí. Výrobci lyží a snowboardů každý rok uvádějí na trh nové produkty, jež jsou oproti starším jistým způsobem inovované. Podnik proto musí tyto změny vyzorovat, předpokládat poptávku, na to zareagovat reklamou a nové produkty zařadit do svého portfolia. Je tedy zřejmé, že mu k tomu mohou posloužit komunikační technologie.

8.4.5 Legislativní faktory (L)

Vlivem přijetí nového občanského zákoníku (NOZ), jež se stal účinný k 1. 1. 2014, nastaly změny i v zákoníku práce, který vyobrazuje jednotlivá práva a povinnosti pracovních vztahů. Podnik Josef Orlita zaměstnává jednoho zaměstnance na stálý úvazek a v zimním období ještě dva další na dohodu. Tyhle změny mohou mít tudíž dopad i na analyzovanou firmu.

Novinky se týkají způsobu právního jednání, při němž se dá směřovat k podpisu smlouvy. Od roku 2014 je tedy zapotřebí si dávat pozor, aby jednání jedné ze stran nenaplňovalo některou vymezenou skutkovou podstatu předšmluvní odpovědnosti dle NOZ. Jedna z těchto zásad je například „jednání na oko“, tzn., že osoba jedná o smlouvě, i když ji nemá v úmyslu uzavřít. Další skutková podstata je povinnost stran si navzájem sdělit všechny okolnosti tak, aby se mohli rozhodnout, zda mají zájem uzavřít s druhou stranou smlouvu. Dalšího jednání se lze dopustit, pokud bez spravedlivého důvodu jedna ze stran ukončí jednání o smlouvě, ačkoliv se uzavření smlouvy jevílo jako vysoce pravděpodobné. Poslední případ je zneužití důvěrných údajů a obohacení se tím. V takovém případě je dotčený povinen vydat poškozené straně vše, oč se obohatil. Tato poslední možnost je ale velice nepravděpodobná, že by se přihodila v pracovněprávních vztazích.

Každá smlouva musí být dle zákoníku učiněna písemně, pokud se tak nestalo, je považována jako neplatná. Je tu ale možnost ji dodatečně dopsat. Obdobné novinky se týkají i výpovědi a okamžitého zrušení dohody o provedení práce či dohody o pracovní činnosti.

Nově je tedy potřeba mít i tohle právní jednání učiněno v písemné podobě. (Doušová, 2014)

8.4.6 Environmentální faktory (E)

Klimatické podmínky jsou v posledních letech v České republice málo příznivé na provozování zimních sportů, což je spojeno zejména s nadprůměrnými zimními teplotami, které mají za důsledek nedostatek sněhu. Někteří lidé tudíž využívají zimní střediska ve výše položených místech a v cizině. Jednou z nejčastěji navštěvovanou zahraniční destinací českých zájemců jsou rakouské Alpy. Z druhého úhlu pohledu si však většina lidí tento nadstandard nemůže dovolit. Zákazník si tudíž díky teplým tuzemským podmínkám lyže nekoupí či nepůjčí a firma tak má méně zákazníků a tím i menší tržby.

Podnik Josef Orlita reaguje rovněž na ochranu životního prostředí a to tím, že ekologicky likviduje použité či vyřazené lyže, snowboardy a příslušenství.

8.5 SWOT analýza

SWOT analýza zkoumá interní a externí prostředí. Pomocí matice hodnocení faktorů externího prostředí (EFE matice) jsem analyzovala příležitosti a hrozby ve vztahu s podnikem Josef Orlita a prostřednictvím matice hodnocení interních faktorů (IFE matice) poté identifikovala jeho silné stránky a slabiny. V návaznosti na tyto matice jsem následně stanovila jednotlivé strategie podniku. Závěrečná fáze analýzy spočívá ve vytvoření QSPM matice, neboli matice kvantitativního strategického plánování, pomocí níž jsem zjistila priority jednotlivých strategií.

8.5.1 Analýza externího prostředí

V tabulce (Tab. 5) je uveden výčet možných příležitostí a hrozeb pro podnik Josef Orlita.

Tab. 5 – Příležitosti a hrozby (vlastní zpracování)

Příležitosti	Hrozby
otevření nového lyžařského střediska	nadprůměrně teplá zima
krach stávající konkurence	nedostatek sněhu
zlepšení dostupnosti veřejnými prostředky	zrušení stávajícího lyžařského střediska
zvýšení poptávky	přechod zákazníků ke konkurenci
umělé zasněžování blízkých svahů	nová konkurence
dlouhá a tuhá zima	růst inflace

Příležitosti	Hrozby
zvýšení návštěvnosti zimních středisek	rostoucí DPH
	zrušení přístupnosti veřejných prostředků

Z každé skupinky jsem dále vybrala pět nejdůležitějších příležitostí a pět nejvýznamnějších hrozeb a vytvořila matici EFE (Tab. 6). Faktory ve sloupci „stupeň vlivu“ jsem hodnotila následovně:

- stupeň vlivu 4 – výrazné O,
- stupeň vlivu 3 – nevýrazné O,
- stupeň vlivu 2 – nevýrazné T,
- stupeň vlivu 1 – výrazné T.

Tab. 6 – Matice EFE (vlastní zpracování)

	Faktor	Váha	Stupeň vlivu	Váha x stupeň vlivu
Příležitosti				
O1	umělé zasněžování blízkých svahů	0,11	4	0,44
O2	dlouhá a tuhá zima	0,15	4	0,6
O3	zvýšení poptávky	0,05	4	0,2
O4	zlepšení dostupnosti VP	0,01	3	0,03
O5	krach stávající konkurence	0,10	4	0,4
Hrozby				
T1	růst inflace	0,10	1	0,1
T2	nedostatek sněhu	0,25	1	0,25
T3	přechod zákazníků ke konkurenci	0,03	1	0,03
T4	rostoucí DPH	0,05	2	0,1
T5	nová konkurence	0,15	2	0,3
Součty		1,00		2,35

8.5.2 Analýza interního prostředí

Analýza interního prostředí spočívá v identifikaci silných a slabých stránek podniku Josef Orlita. Výčet těchto faktorů je vyobrazen v tabulce (Tab. 7).

Tab. 7 – Silné a slabé stránky (vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
široký sortiment zimního zboží	nedostatečná propagace
široký sortiment půjčovny	chybějící letní sortiment
kvalitní servis	nedokončený e-shop
vystupování zaměstnanců	málo parkovacích míst
celoroční provoz	neprovázanost s lyžařskými středisky
webová stránka a profil na Facebooku	mírný hluk ze servisu
dlouholetá tradice	málo webových prezentací
vyplétání raket	sezonní nedostatek zaměstnanců
platební terminál	
reference	
velké množství značek	
otevírací doba 8 – 18 hodin	
TEST centrum	

Matice IFE (Tab. 8) znázorňuje pět nejdůležitějších silných stránek a pět slabín, kterými by se podnik měl nejvíce zaobírat. Stupeň vlivu každého z faktorů jsem posuzovala obdobně jako u předchozí matice, a to:

- stupeň vlivu 4 – výrazné S,
- stupeň vlivu 3 – nevýrazné S,
- stupeň vlivu 2 – nevýrazné W,
- stupeň vlivu 1 – výrazné W.

Tab. 8 – Matice IFE (vlastní zpracování)

	Faktor	Váha	Stupeň vlivu	Váha x stupeň vlivu
Silné stránky				
S1	široký sortiment zimního zboží	0,15	4	0,60
S2	široký sortiment půjčovny	0,13	4	0,52
S3	kvalitní servis	0,05	3	0,15
S4	celoroční provoz	0,05	4	0,20
S5	webová stránka a profil na FB	0,10	3	0,30
Slabé stránky				
W1	nedostatečná propagace	0,20	1	0,20

	Faktor	Váha	Stupeň vlivu	Váha x stupeň vlivu
W2	nedokončený e-shop	0,05	2	0,10
W3	chybějící letní sortiment	0,12	1	0,12
W4	neprovázanost s LS	0,10	1	0,10
W5	málo parkovacích míst	0,10	2	0,20
Součty		1,00		2,49

8.5.3 Strategie podniku

Čtyři odlišné strategie, které mohou podniky využít, jsou strategie SO, WO, ST a WT. Po důkladném zhodnocení jsem dospěla k závěru, že pro podnik Josef Orlita je nejvhodnější WT strategie (mini-mini), neboli minimalizace slabých stránek a vyhnutí se hrozeb.

Podnik Josef Orlita by měl k vylepšení své současné situace věnovat pozornost zejména těmto opatřením:

- *rozšíření sortimentu letního zboží (WT1)* – minimalizace W3 a vyhnutí se T3 i T5,
- *zprovoznění e-shopu (WT2)* – minimalizování W2 a vyvarování se T3,
- *provázanost s lyžařskými středisky (WT3)* – minimalizace W4 a vyvarování se T3,
- *zkvalitnění propagace (WT4)* – minimalizace W1 a vyhnutí se T3,
- *otevření nové prodejny (WT5)* – minimalizování W1 a vyhnutí se T5.

Vůči některým hrozbám bohužel nelze aplikovat dostatečná opatření, což se týká hlavně růstu inflace, růstu DPH či nepříznivých sněhových podmínek.

8.5.4 QSPM matice

Pomocí QSPM matice (Tab. 9) jsem vypočítala pořadí jednotlivých strategií podniku Josef Orlita, a to v souvislosti na to, jak by měly být dle důležitosti zaváděny.

V rámci výpočtu QSPM matice bylo zapotřebí stanovit koeficient důležitosti (KD) každého faktoru v návaznosti na danou strategii, který nabývá hodnot:

- 1 – nejmenší důležitost,
- 2 – malá důležitost,
- 3 – střední důležitost,
- 4 – velká důležitost.

Následně bylo zapotřebí vypočítat celkovou důležitost faktorů (CD), a to vynásobením váhy a koeficientu důležitosti. Poslední fáze výpočtu spočívala ve vyhodnocení každé strategie, jako sumy celkových důležitostí faktorů.

Tab. 9 – QSPM matice (vlastní zpracování)

Strategie WT		WT1		WT2		WT3		WT4		WT5	
Faktory	Váha	KD	CD	KD	CD	KD	CD	KD	CD	KD	CD
Příležitosti											
O1	0,11	1	0,11	1	0,11	3	0,33	1	0,11	2	0,22
O2	0,15	1	0,15	3	0,45	4	0,6	2	0,3	3	0,45
O3	0,05	3	0,15	4	0,2	2	0,1	1	0,05	3	0,15
O4	0,01	1	0,01	1	0,01	1	0,01	1	0,01	1	0,01
O5	0,10	2	0,2	1	0,1	3	0,3	4	0,4	3	0,3
Hrozby											
T1	0,10	2	0,2	2	0,2	2	0,2	2	0,2	1	0,1
T2	0,25	1	0,25	2	0,5	3	0,75	2	0,5	2	0,5
T3	0,03	2	0,06	1	0,03	3	0,09	2	0,06	3	0,09
T4	0,05	2	0,1	2	0,1	1	0,05	1	0,05	1	0,05
T5	0,15	4	0,6	2	0,3	3	0,45	4	0,6	2	0,3
Silné stránky											
S1	0,15	1	0,15	1	0,15	4	0,6	2	0,3	1	0,15
S2	0,13	1	0,13	1	0,13	4	0,52	2	0,26	1	0,13
S3	0,05	1	0,05	1	0,05	4	0,2	2	0,1	1	0,05
S4	0,05	4	0,2	1	0,05	1	0,05	2	0,1	1	0,05
S5	0,10	1	0,1	2	0,2	3	0,3	4	0,4	2	0,2
Slabé stránky											
W1	0,20	3	0,6	3	0,6	3	0,6	4	0,8	3	0,6
W2	0,05	1	0,05	4	0,2	1	0,05	2	0,1	1	0,05
W3	0,12	4	0,48	2	0,24	1	0,12	1	0,12	1	0,12
W4	0,10	1	0,1	1	0,1	4	0,4	2	0,2	1	0,1
W5	0,10	2	0,2	1	0,1	1	0,1	1	0,1	2	0,2
Celkové hodnocení		3,89		3,82		5,82		4,76		3,82	
Pořadí		3.		4.		1.		2.		4.	

Jako nejlepší byla z vybraných strategií vyhodnocena provázanost s lyžařskými středisky, následována zkvalitněním propagace a rozšířením sortimentu letního zboží. Strategie otevření nové prodejny a zprovoznění e-shopu dosáhly stejného hodnocení a obsadily poslední příčku.

9 MARKETINGOVÝ VÝZKUM

Na základě dotazníkového šetření se zjišťovala spokojenost zákazníků s podnikem Josef Orlita. Dotazník, který je uveden v příloze P III, byl nabízen odběratelům po uskutečnění koupi. Na základě faktu, že se tímto způsobem nasbíral jen omezený počet odpovědí, neboť někteří zákazníci neměli čas či nebyli ochotní, bylo zbylé šetření prováděno pomocí internetové služby survio.com. Celkem se tohoto výzkumu zúčastnilo 168 respondentů.

9.1 Cíl výzkumu

Cílem dotazníku bylo v první řadě odhalit, jak jsou dotazovaní spokojeni s podnikem Josef Orlita. Následujícími cíli bylo zjistit, jakým způsobem se respondenti dozvěděli o firmě a zda ji považují jako dostatečně propagovanou. Poslední úkol výzkumu spočíval ve zjištění stěžejního faktoru dotazovaných při výběru zboží.

9.2 Hypotézy a výzkumné otázky

Hypotéza č. 1 – Celkový počet dotazovaných, kteří se o podniku dozvěděli prostřednictvím internetu je menší, než těch, jimž firmu doporučili známí.

Hypotéza č. 2 – Více jak 30 % dotazovaných považuje propagaci firmy za nedostatečnou.

Hypotéza č. 3 – Alespoň 50 % dotazovaných by prodejnu uvítalo i v jiném městě.

Hypotéza č. 4 – Statisticky významná závislost mezi způsobem informovanosti o firmě a názorem respondentů na dostatečnou propagaci neexistuje.

Výzkumná otázka č. 1 – Jaká je závislost hodnocení ceny zboží a služeb na klíčovém faktoru při výběru zboží?

Výzkumná otázka č. 2 – Jaká je závislost četnosti návštěvy prodejny na spokojenosti s nabízenými službami?

9.3 Vyhodnocení

Vyhodnocení marketingového výzkumu jsem rozdělila do dvou částí. V první části jsem se zaměřila na vyhodnocení dotazníkového šetření a na základě zjištěných výsledků poté v druhé části vyhodnotila položené výzkumné otázky.

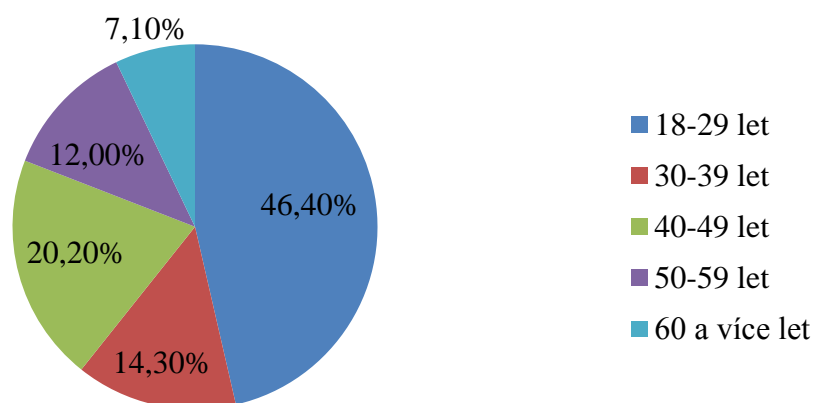
9.3.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření

1. Pohlaví

První otázka byla informační a zkoumalo se pohlaví respondentů. Dotazníku se zúčastnilo více žen, konkrétněji tedy 58,9 %. Muži zaujímali jen 41,1 % z celkového počtu dotazovaných.

2. Jaký je Váš věk?

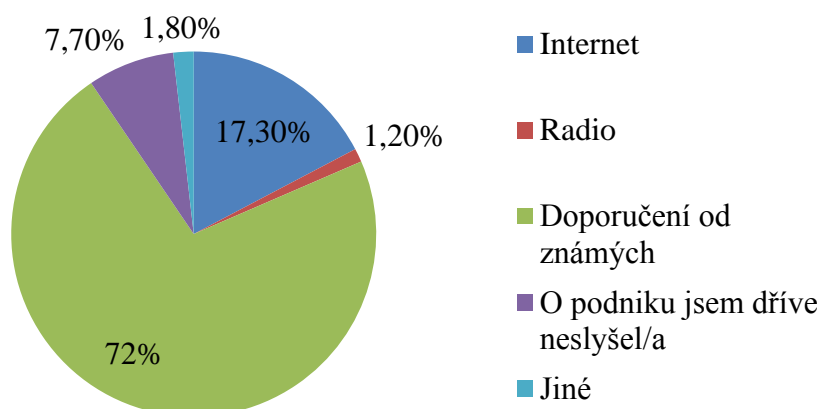
Otázka č. 2 zjišťovala věkové zastoupení respondentů a byla rozdělena do pěti věkových kategorií (Obr. 7). Největší podíl dotazovaných byl ze skupiny 18 – 29 let a to 46,4 % z celku. Naopak nejmenší účast měla kategorie 60 let a více, ve které na dotazník odpovědělo pouze 12 z nich, což představuje 7,1%.



Obr. 7 – Marketingový výzkum – otázka č. 2 (vlastní zpracování)

3. Můžete uvést, kde jste se dozvěděl o existenci firmy Josef Orlita?

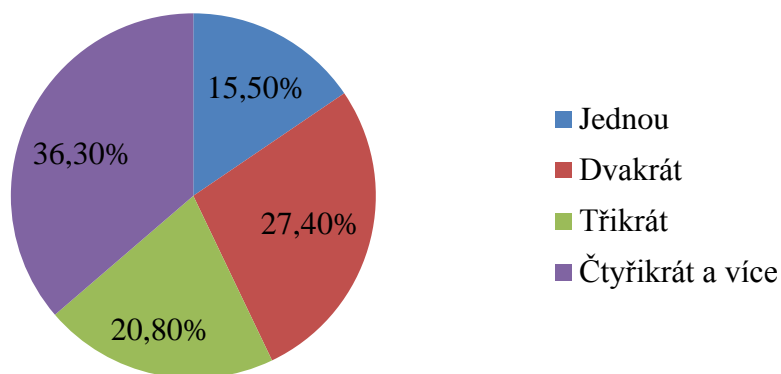
V následující otázce měli respondenti odpovídat, jak se dozvěděli o existenci firmy (Obr. 8). Odpověď „o podniku jsem dříve neslyšel/a“ uvedlo 13 dotazovaných, což představuje 7,7 %. Bylo to zřejmě z toho důvodu, že při projíždění okolo podniku vzhledli reklamní ceduli a prodejnu navštívili. Nejčastější odpověď byla „Doporučení od známých“, kterou zvolilo 72 % dotazovaných. Skrz internet se o podniku dozvědělo pouze 17,3 % z nich, což je ve 21. století překvapující.



Obr. 8 – Marketingový výzkum – otázka č. 3 (vlastní zpracování)

4. Kolikrát jste navštívil prodejnu Josef Orlita?

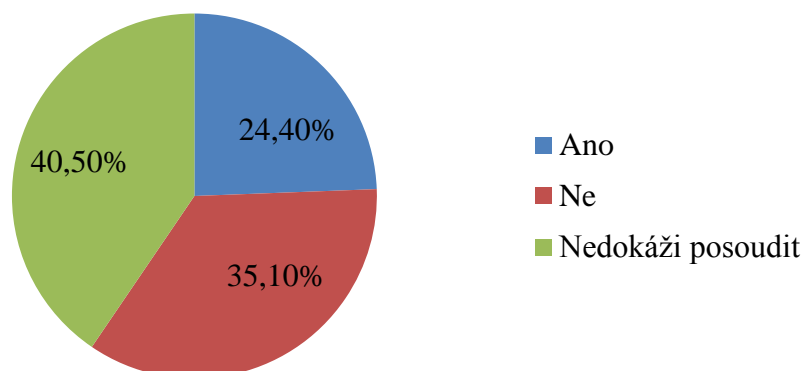
Z této otázky vyplývá, že prodejna má dlouholetou tradici, neboť 36,3 % dotazovaných odpovědělo, že prodejnu navštívili více než čtyřikrát (Obr. 9). Na druhou stranu odpověď „Jednou“ označilo 15,5 % osob z dotazovaného počtu. Z toho lze odvodit, že firma pravděpodobně získala 26 nových zákazníků.



Obr. 9 – Marketingový výzkum – otázka č. 4 (vlastní zpracování)

5. Je podle Vás firma Josef Orlita dostatečně propagována?

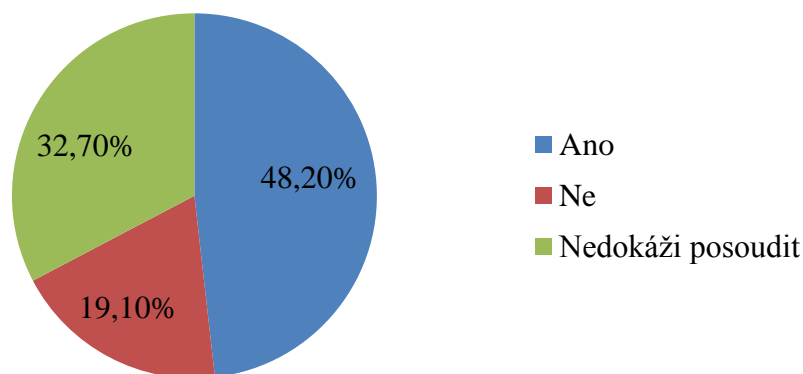
Z analýzy otázky č. 5 vyplývá již zmíněný fakt, že je prodejna nedostatečně propagována, neboť odpověď „Ne“ uvedlo 35,1 % respondentů a odpověď „Nedokáži posoudit“ zodpovědělo 40,5% dotazovaných (Obr. 10). Necelá 1/4 z nich posoudila propagaci firmy jako vyhovující.



Obr. 10 – Marketingový výzkum – otázka č. 5 (vlastní zpracování)

6. Nachází se podle Vás prodejna v dobré lokalitě?

Následující otázka zkoumala stanovisko dotazovaných na umístění prodejny (Obr. 11). Necelá polovina z nich, konkrétněji 48,2 %, zastávala názor, že je prodejna umístěna v dobré lokalitě. Vyplývá to samozřejmě i z geografického postavení prodejny. Překvapivý je fakt, že 32,7 % respondentů nedokázalo umístění firmy posoudit.



Obr. 11 – Marketingový výzkum – otázka č. 6 (vlastní zpracování)

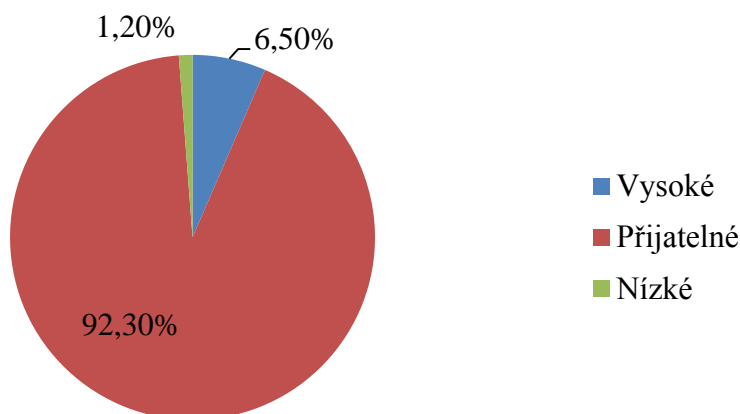
7. Uvítal/a byste prodejnu i v jiném městě? (Pokud ano, uveďte v kterém.)

V otázce č. 7 jsem zjišťovala, zda by respondent uvítal prodejnu firmy Josef Orlita i v jiném městě. Z toho 61,9 % by tuto možnost neuvítalo. Zbylých 38,1 % dotazovaných byly opačného názoru. Nejčastěji bylo uváděno město Slavičín, Valašské Klobouky, Vsetín, Uherský Brod, Brumov – Bylnice a jedna obec Štítná nad Vláří – Popov. Jelikož ve většině z nich nepůsobí žádný podnik nabízející zimní zboží jako analyzovaná firma, dotazovaní

zřejmě z tohoto důvodu odpovídali kladně. Byli to zřejmě obyvatelé uvedených měst a obce, nebo z jejich blízkého okolí.

8. Jak hodnotíte ceny zboží a služeb?

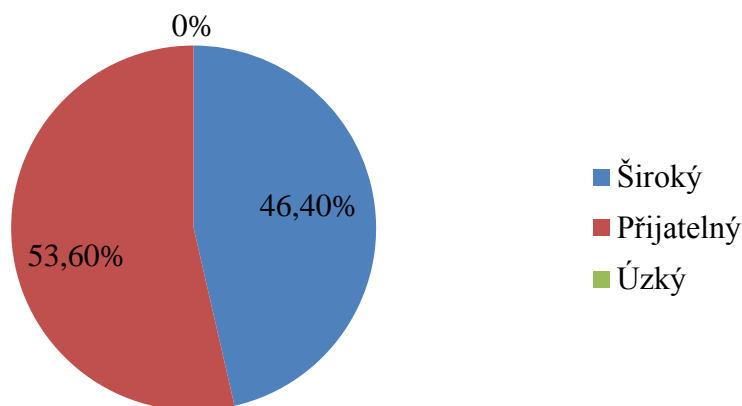
Respondenti hodnotili v této otázce cenovou politiku podniku Josef Orlita (Obr. 12). Ocenění zboží a služeb ohodnotilo 92,3 % dotazovaných jako přijatelné. Zbylé dvě varianty nezaujímají významnou pozici, neboť 6,5 % osob ze zkoumaného vzorku odpovědělo, že ceny jsou vysoké a odpověď „Nízké“ zvolil pouze zanedbatelný počet z nich.



Obr. 12 – Marketingový výzkum – otázka č. 8 (vlastní zpracování)

9. Jak hodnotíte nabízený sortiment?

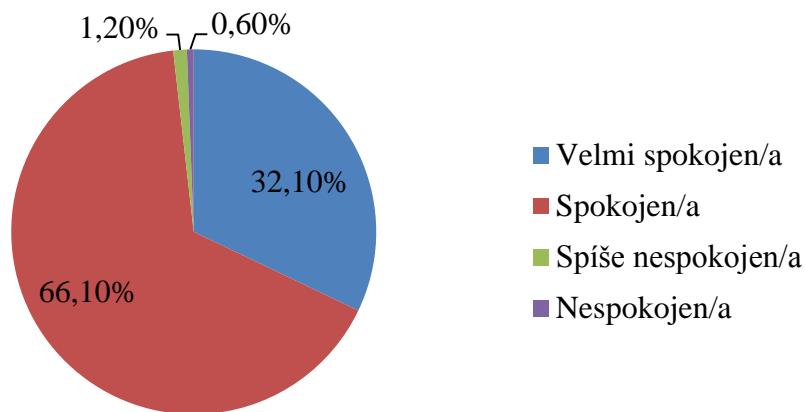
Z otázky č. 9 je patrné, že zákazníci jsou s nabízeným sortimentem spokojeni (Obr. 13), neboť 53,6 % se ztotožnilo s odpovědí „Přijatelný“. Zbýlý počet z nich je s firemním portfoliem spokojeno, jelikož ho označilo jako „Široký“. K variantě „Úzký“ se nepřiklonil ani jeden z nich.



Obr. 13 – Marketingový výzkum – otázka č. 9 (vlastní zpracování)

10. Jak hodnotíte nabízené služby?

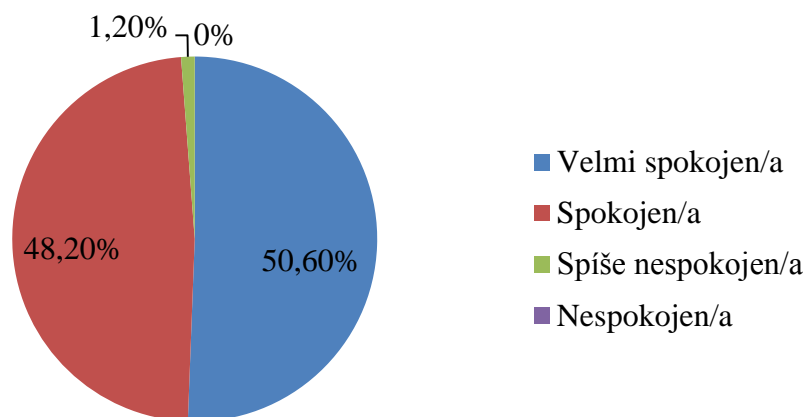
Ve výzkumné otázce č. 10 měli dotazovaní za úkol ohodnotit služby, jež podnik Josef Orli-ta nabízí (Obr. 14). Necelých 98% z nich je s nabídkou spokojeno, konkrétněji 66,1 % re-spondentů průměrně a 32,1 % velmi. Zbylé 2% dotazovaných se ztotožnilo s opačným názorem.



Obr. 14 – Marketingový výzkum – otázka č. 10 (vlastní zpracování)

11. Jak hodnotíte vystupování zaměstnanců firmy?

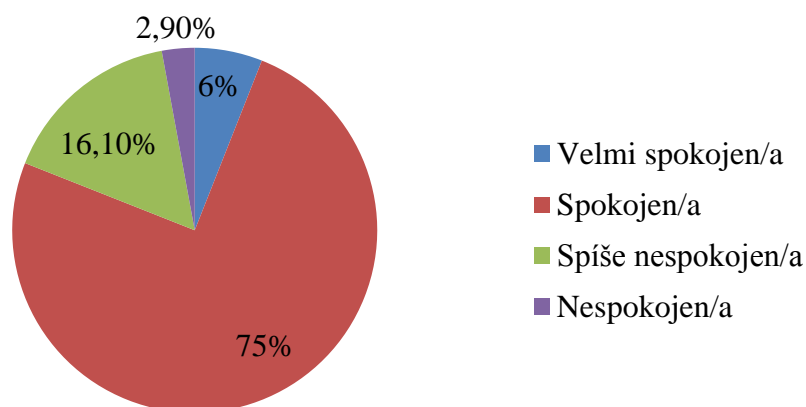
V otázce č. 11 se zjišťovala spokojenost respondentů s vystupováním zaměstnanců (Obr. 15). Negativní názor vyjádřilo pouze 1,2 % dotazovaných. S odpovědí „Velmi spo-kojen/a“ se ztotožnilo 50,6 % a s odpovědí „Spokojen/a“ 48,2 % z nich, což představuje velmi dobrý výsledek pro analyzovanou firmu.



Obr. 15 – Marketingový výzkum – otázka č. 11 (vlastní zpracování)

12. Jak hodnotíte prostory prodejny (parkoviště, velikost prodejny,...)

V této otázce respondenti vyjadřovali spokojenost či nespokojenost s prostory firmy (Obr 16). Negativní názor vyjádřilo jen 19 % respondentů, což je velmi překvapující. Parkoviště firmy je totiž schopno pojmout jen 4 – 5 osobních dopravních prostředků. Dotazovaným ale tento fakt, jak se zdá, nevadí. Spokojeno s prostory prodejny je 75 % z analyzovaného vzorku a tudíž zbylých 6 % vyhodnotilo danou otázku s odpovědí „velmi spokojen/a“.

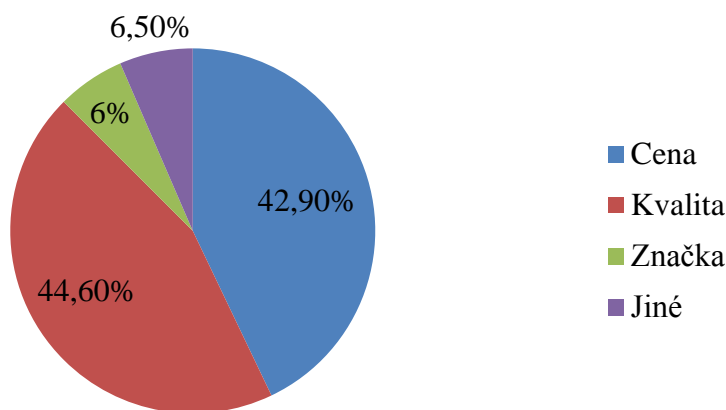


Obr. 16 – Marketingový výzkum – otázka č. 12 (vlastní zpracování)

13. Jaký faktor je pro Vás klíčový při volbě zboží?

Poslední zkoumaná otázka byla zaměřena na analýzu klíčového faktoru dotazovaných při výběru zboží (Obr. 17). Respondenti měli na výběr odpověď: „Cena“, „Kvalita“, „Značka“ či „Jiné“. Poslední možnost, v níž mohli dotazovaní vyjádřit svůj vlastní názor,

využilo 6,5 % z nich, při čemž většina se ztotožnila s názorem, že při výběru zboží preferují poměr kvalita a cena. Jeden dotazovaný současně preferuje i rady a doporučení prodejce. Cenu při výběru zboží sleduje 42,9 % a kvalitu 44,6 % z nich. Nejméně zastoupena byla odpověď „Značka“.



Obr. 17 – Marketingový výzkum – otázka č. 13 (vlastní zpracování)

9.3.2 Vyhodnocení hypotéz

Hypotéza č. 1 - Celkový počet dotazovaných, kteří se o podniku dozvěděli prostřednictvím internetu je menší, než těch, jimž firmu doporučili známí.

Na základě otázky č. 3 je možné hypotézu č. 1 potvrdit. Nejčastější odpověď respondentů totiž byla, že se o existenci firmy dozvěděli prostřednictvím známých, a to v zastoupení 72 %. Pouhých 17,3 % zahlédlo reklamu podniku Josef Orlita na internetu.

Bylo velmi pravděpodobné, že otázka č. 3 bude takhle vyhodnocena. Podnik totiž minimálně využívá internetové služby. Webové stránky, kterými disponuje, jsou na slušné úrovni, ale nevýhodou je, že je nemá propojeny například s profilem na sociální síti Facebook. Postrádá taktéž reklamu na internetových portálech, či na regionálních zpravodajských a inzertních serverech.

Hypotéza č. 2 – Více jak 30 % dotazovaných považuje propagaci firmy za nedostatečnou.

V závislosti na otázce č. 5 hypotézu č. 2 potvrzují. Propagaci podniku totiž 35,1 % dotazovaných považovalo za nedostatečnou a dalších 40,5 % ji nedokázalo posoudit. Je tedy docela pravděpodobné, že tuhle „zlatou střední cestu“ odpovědi zvolili zejména ti, kteří reklamu podniku někde shlédli, popřípadě ji v některém rádiu zaslechli, ale nedokázali posoudit, jestli je tahle propagace uspokojivá, či naopak.

Takový výsledek se dal vzhledem k úrovni komunikačního mixu podniku očekávat. Podnik Josef Orlita má totiž propagaci na nedostatečné úrovni. S porovnáním s konkurencí špatného výsledku nedosahuje, ale stále je, v tomhle směru, pro firmu co zlepšovat.

Hypotéza č. 3 – Alespoň 50 % dotazovaných by prodejnu uvítalo i v jiném městě.

Hypotézu č. 3 vyvracuji, neboť z dotazníkového šetření vyplynulo, že novou prodejnu by přivítalo pouze 38,1 % respondentů.

Podnik Josef Orlita působí v obci Vlachovice – Vrbětice a obklopuje jej spousta menších lyžařských svahů. Pokud však chtějí obyvatelé okolních měst a obcí vyrazit lyžovat do většího střediska, musí odcestovat minimálně 40 km. Prodejna se tedy nachází v dobré lokalitě, ale i přesto by jí prospělo zavedení určitých doplňkových služeb, jako je například již dříve zmíněná provázanost s lyžařskými středisky.

Hypotéza č. 4 – Statisticky významná závislost mezi způsobem informovanosti o firmě a názorem respondentů na dostatečnou propagaci neexistuje.

V hypotéze č. 4 jsem testovala, jestli způsob informovanosti o firmě má či nemá vliv na názor respondentů na dostatečnou propagaci. Nulovou hypotézu H_0 jsem tedy formulovala jako:

- H_0 – Statisticky významná závislost mezi způsobem informovanosti o firmě a názorem respondentů na dostatečnou propagaci neexistuje.

Negativní hypotéza, neboli alternativní H_1 , tedy zní:

- H_1 – Statisticky významná závislost mezi způsobem informovanosti o firmě a názorem respondentů na dostatečnou propagaci existuje.

Hladinu významnosti α jsem stanovila na obvyklé úrovni, a to 5 %.

Pro výpočet je nutné znát empirické četnosti, které jsou znázorněny v tabulce (Tab. 10).

Tab. 10 – Tabulka s empirickými četnostmi (vlastní zpracování)

<i>Empirické četnosti</i>	Dostatečná propagace			
	Ano	Ne	Nedokáži posoudit	Σ
Způsob informovanosti o firmě				
Internet	6	10	13	29
Rádio	1	1	0	2
Doporučení od známých	31	42	48	121
O podniku jsem dříve neslyšel/a	1	6	6	13

<i>Empirické četnosti</i>	Dostatečná propagace			
	Ano	Ne	Nedokáži posoudit	Σ
Způsob informovanosti o firmě				
Jiné	2	0	1	3
Σ	41	59	68	168

Hypotetických četnosti, jež jsou taktéž nezbytnou součástí výpočtu, jsou uvedeny v tabulce (Tab. 11).

Tab. 11 – Tabulka hypotetických četností (vlastní zpracování)

<i>Hypotetické četnosti</i>	Dostatečná propagace			
	Ano	Ne	Nedokáži posoudit	Σ
Způsob informovanosti o firmě				
Internet	7,077	10,185	11,738	29
Rádio	0,488	0,702	0,81	2
Doporučení od známých	29,53	42,494	48,976	121
O podniku jsem dříve neslyšel/a	3,173	4,565	5,262	13
Jiné	0,732	1,054	1,214	3
Σ	41	59	68	168

Jako testové kritérium jsem si zvolila Chí-kvadrát test (χ^2). Prostřednictvím programu Microsoft Excel jsem dospěla k následujícímu výsledku: $\chi^2 = 0,515$. Kritický obor hodnot pro hladinu významnosti α a počet stupňů volnosti 8 dosahuje hodnoty 15,507.

Počet stupňů volnosti byl počítán přes vzorec $v = (r - 1) * (k - 1)$, kde r představuje počet řádků a k množství sloupců. Po dosazení tedy $v = (5 - 1) * (3 - 1) = 8$.

Z výpočtů je tedy patrné, že testové kritérium je menší než kritický obor hodnot. Výsledek neprokázal statisticky významnou závislost mezi způsobem informovanosti o firmě a názorem respondentů na dostatečnou propagaci. Nulovou hypotézu H_0 tedy nezamítám.

Hypotézou č. 4 jsem tedy dospěla k závěru, že názor respondentů na dostatečnou propagaci nezávisí na způsobu informovanosti o firmě.

9.3.3 Vyhodnocení výzkumných otázek

Výzkumná otázka č. 1 – Jaká je závislost hodnocení ceny zboží a služeb na klíčovém faktoru při výběru zboží?

Síla závislosti hodnocení ceny zboží služeb na klíčovém faktoru při výběru zboží byla zjištěna pomocí kontingenční tabulky zahrnující empirické četnosti (Tab. 12), tabulky hypotetických četností (Tab. 13) a pomocné tabulky pro výpočet testového kritéria (Tab. 14).

Výpočty byly prováděny pomocí programu Microsoft Excel.

Tab. 12 – Kontingenční tabulka s empirickými četnostmi (vlastní zpracování)

Empirické četnosti	Klíčový faktor při výběru zboží				
	Cena	Kvalita	Značka	Jiné	Σ
Ceny zboží a služeb					
Vysoké	5	3	0	1	9
Přijatelné	67	71	10	9	157
Nízké	0	1	0	1	2
Σ	72	75	10	11	168

V tabulce (Tab. 13) jsou interpretovány hypotetické četnosti, jež byly vypočteny z předcházející kontingenční tabulky prostřednictvím vzorce: $n_{ij}' = n_{i.} * n_{.j} / n$.

Tab. 13 – Tabulka hypotetických četností (vlastní zpracování)

Hypotetické četnosti	Klíčový faktor při výběru zboží				
	Cena	Kvalita	Značka	Jiné	Σ
Ceny zboží a služeb					
Vysoké	3,857	4,018	0,536	0,589	9
Přijatelné	67,286	70,089	9,345	10,28	157
Nízké	0,857	0,893	0,119	0,131	2
Σ	72	75	10	11	168

Z těchto empirických a hypotetických četností jsou v tabulce (Tab. 14) vypočteny hodnoty testového kritéria G, a to pomocí vzorce: $(\text{empirická četnost} - \text{hypotetická četnost})^2 / \text{hypotetická četnost}$.

Tab. 14 – Tabulka pro výpočet testového kritéria (vlastní zpracování)

G	Klíčový faktor při výběru zboží				
	Cena	Kvalita	Značka	Jiné	Σ
Ceny zboží a služeb					
Vysoké	0,339	0,258	0,536	0,287	1,419
Přijatelné	0,001	0,012	0,046	0,159	0,218
Nízké	0,857	0,013	0,119	5,765	6,753

G	Klíčový faktor při výběru zboží				
	Cena	Kvalita	Značka	Jiné	Σ
Σ	1,197	0,283	0,701	6,211	8,391

Testové kritérium G tedy dle Tab. 12 dosahuje hodnoty 8,391.

Kontingenční koeficient C se vypočítá dle vzorce:

$$C = \sqrt{\frac{G}{n+G}} \quad (1)$$

kde n = celkový počet respondentů.

Koeficient kontingence nabývá hodnot (0,1), přičemž platí, že čím víc se blíží k nule, tím je závislost slabší a naopak.

V případě výzkumné otázky č. 1 po dosazení do vzorce koeficient vyšel **C = 0,22**, což představuje docela slabou závislost. Na základě toho lze vyhodnotit, že *hodnocení cen zboží a služeb je poměrně slabě závislé na klíčovém faktoru při výběru zboží.*

Výzkumná otázka č. 2 – Jaká je závislost četnosti návštěvy prodejny na spokojenosti s nabízenými službami?

Pro vyhodnocení závislosti četnosti návštěvy prodejny na spokojenosti respondentů s nabízeným zbožím bude opět použita kontingenční tabulka s empirickými četnostmi (Tab. 15), tabulka hypotetických četností (Tab. 16) i pomocná tabulka pro výpočet testového kritéria (Tab. 17).

Odpovědi „spíše nespokojen/a“ a „spokojen/a“ jsem v závislosti na malém počtu odpovědí sloučila na jednu, neboť je s tím spojena i větší pravděpodobnost dosažení nereálného výsledku.

Tab. 15 – Kontingenční tabulka s empirickými četnostmi (vlastní zpracování)

Empirické četnosti	Spokojenost s nabízenými službami			
	Velmi spokojen/a	Spokojen/a	Nespokojen/a	Σ
Návštěva prodejny				
Jednou	5	20	1	26
Dvakrát	7	38	0	45
Třikrát	12	23	2	37
Čtyřikrát a více	29	31	0	60
Σ	53	112	3	168

Tab. 16 – Tabulka hypotetických četností (vlastní zpracování)

Hypotetické četnosti	Spokojenost s nabízenými službami			
	Velmi spokojen/a	Spokojen/a	Nespokojen/a	Σ
Návštěva prodejny				
Jednou	8,202	17,333	0,464	26
Dvakrát	14,196	30	0,804	45
Třikrát	11,673	24,667	0,661	37
Čtyřikrát a více	18,929	40	1,071	60
Σ	53	112	3	168

Tab. 17 – Tabulka pro výpočet testového kritéria (vlastní zpracování)

G	Spokojenost s nabízenými službami			
	Velmi spokojen/a	Spokojen/a	Nespokojen/a	Σ
Návštěva prodejny				
Jednou	1,250	0,410	0,618	2,279
Dvakrát	3,648	2,133	0,804	6,585
Třikrát	0,009	0,113	2,715	2,837
Čtyřikrát a více	5,358	2,025	1,071	8,455
Σ	10,265	4,681	5,208	20,154

Testové kritérium G dosahuje hodnoty 20,154.

Pomocí vzorce (1) byla zjištěna hodnota koeficientu kontingence $C = 0,32$, jež představuje poměrně slabou závislost.

Závislost četností návštěvy prodejny na spokojenosti s nabízenými službami je poměrně slabá.

10 NÁVRHY PRO ZLEPŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI

Z matice QSPM vyplynulo, že podnik Josef Orlita by měl využívat opatření, jako je provázanost s lyžařskými středisky, zkvalitnění propagace a rozšíření sortimentu letního zboží. Následující dva návrhy, a to zprovoznění e-shopu a otevření nové prodejny, byly vyhodnoceny na poslední příčce, a tudíž se jimi v rámci doporučení nebudu zabírat.

10.1 Provázanost s lyžařskými středisky

Tento krok by mohl významně posílit podnik Josef Orlita, a to zejména v získání nových odběratelů a k udržení těch stávajících. Spočívá v zavedení služeb pro lyžařská střediska, jako jsou například Synot – Kyčerka, Soláň a Kohútka. Podnik by tedy prováděl seřízení lyží turistům v těchto lokalitách, s tím, že by jeho nový a zaškolený zaměstnanec dojížděl do vybraných středisek a tam prováděl seřízení na místě. V případě potřeby servisu by lyže zákazníků svezl ze všech středisek, dovezl je na prodejnu do Vlachovic a danou službu by vykonal stávající pracovník. Nový zaměstnanec by poté ony lyže dopravil zpět zákazníkům.

Dále by podnik mohl tuto provázanost rozvinout i na sledování sněhových podmínek na střediscích. Uskutečnit by to mohl prostřednictvím informační tabule na prodejně. U každého střediska by měl například uvedeno, zda je v provozu, z kolika sjezdovek se skládá, jaké tam jsou sněhové podmínky a další. Jelikož některé z veličin jsou proměnlivé, na tabuli by se tedy neuváděly. Sledoval by je zaměstnanec a v případě potřeby sdělil zákazníkovi.

Dá se tedy předpokládat, že provázaností s lyžařskými středisky a zavedením nových služeb by podnik Josef Orlita získal jak nové zákazníky, tak si upevnil vztahy i s těmi stávajícími. Z toho se dají očekávat i vyšší zisky, které by podnik mohl využít na inovaci svých technologií a díky tomu mohl zkvalitnit servis a seřízení a zkrátit čekací doby těchto prováděných služeb.

10.2 Zkvalitnění propagace

Jak již bylo výše zmíněno, podnik Josef Orlita marketingovou komunikaci využívá, ale pouze v omezené míře. Prokázalo to i dotazníkové šetření, kde necelých 75 % respondentů shledalo propagaci podniku za nedostatečnou, případně ji nedokázali posoudit.

Řešením pro firmu by tedy mohlo být rozšíření využitelnosti nových medií a reklamy. Dle mého názoru by nejúčinnější varianty byly zavedení reklamy na internetových portálech a na regionálních zpravodajských a inzertních serverech, jako jsou nasevalassko.info či regionvalassko.cz. Podniky tam mohou uveřejnit svá loga s propojením na své webové stránky a e-shop, případně použít jako prostředek pro hledání zaměstnanců. Využitelnost těchto serverů je zdejšími firmami na dobré úrovni, neboť jsou si vědomy toho, že jejich návštěvnost je poměrně vysoká. Jelikož podnik Josef Orlita na této formě komunikace s veřejností zaostává, doporučila bych mu tuto možnost využít.

Analyzovaný podnik mimo jiné využívá reklamu v rádiu, ale, jak již bylo výše zmíněno, jen po dobu tří měsíců. S tím je spojen můj další návrh, a to rozšířit onen časový úsek. Nejideálnější by dle mého názoru bylo provozovat reklamu s předstihem, neboli ještě před sezónou. I z dotazníkového šetření je patrné, že každým rokem zákazníci přibývají, tudíž by se měla tahle forma komunikace aplikovat mimo jiné i na tyto potenciální nové odběratele. V nynější době se lidé setkávají s rádiem na každém rohu, jako například v obchodech, restauracích a někteří lidé si tím taktéž zpříjemňují cestu autem. Tímhle způsobem reklamy lze tudíž získat poměrně dostatek nových zákazníků nebo přilákat ty stávající.

10.3 Rozšíření sortimentu letního zboží

Silná stránka podniku Josef Orlita je celoroční provoz prodejny. Nevýhoda této síly ale spočívá ve faktu, že v letním období nabízí pouze jednu službu, a to vyplétání tenisových raket. Doporučila bych tudíž rozšíření sortimentu zboží či služeb. První variantou by mohl být prodej tenisových raket. Podnik tuhle možnost zkusil, ale bohužel se to neuchytilo. Obdobně dopadl i prodej kolečkových bruslí a tudíž by nemělo žádný efekt tenhle sortiment opět nabízet. Druhá varianta pro podnik Josef Orlita představuje prodej jízdnicích kol. Vzhledem k faktu, že tohle zboží nabízí konkurent Bifu i Cykloski67 a řada dalších firem v okolí podniku, je trh docela nasycen, a proto tenhle návrh zamítám. Třetí, již realističtější, variantu bych navrhovala zařadit do letního prodeje sortiment pro kempování, jako například stany, spací pytle, karimatky a další. V tomto případě je velká pravděpodobnost, že toto zboží přiláká zákazníky, neboť ve zdejším regionu neexistuje firma, která by se prioritně zabývala tímto prodejem. Analyzovaný podnik by ale musel novému sortimentu přizpůsobit i reklamu, a to nejen na regionálních zpravodajských a inzertních serverech, ale i v rádiu.

ZÁVĚR

Primárním cílem této bakalářské práce bylo analyzovat konkurenceschopnost podniku Josef Orlita. K dosažení tohoto cíle bylo třeba uvést základní informace o firmě a sestavit marketingový mix 4P, jež poukázal na slabou komunikaci s veřejností. Následně byla provedena analýza konkurentů a s tím spojen benchmarking, který z pohledu analyzované firmy dopadl velmi uspokojivě. Je ale třeba „neusnout na vavřínech“ a stále více prohlubovat tuhle konkurenční výhodu, neboť by se mohlo stát, že by v budoucnu analyzovaná firma o tento přínos mohla přijít. V rámci benchmarkingu byl taktéž identifikován nejvýznamnější konkurent podniku, firma Bifu, která ale může své ohrožení ještě prohloubit rozšířením svého sortimentu.

Porterova analýza pěti konkurenčních sil poukázala na nejvýznamnější hrozbu pro podnik Josef Orlita, což představují odběratelé. Je tedy zapotřebí, aby podnik si své stávající zákazníky udržoval a snažil se získat co největší počet těch nových. Následně byly prostřednictvím PESTLE analýzy identifikovány faktory marketingového makrookolí. Podnik může nejvíce ovlivnit pravděpodobně blížící se přijetí eura, změny v zákoníku práce, jež nastaly, inflace a další.

Následující fází bakalářské práce byla analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Na základě toho byly navrženy možné strategie pro posílení konkurenceschopnosti podniku Josef Orlita a poté pomocí QSPM matice se z těchto opatření vyhodnotily ty nejvýhodnější, které byly shrnuty v poslední části práce.

Cílem marketingového výzkumu bylo odhalení spokojenosti respondentů s podnikem Josef Orlita, dále zjištění, jak se o firmě dozvěděli, zda její propagaci považují za dostatečnou a identifikace stěžejního faktoru při výběru zboží. Z výsledků vyplynulo, že pouhých 17,3 % dotazovaných se o podniku dozvědělo prostřednictvím internetu a jen 1,2 % z nich zaslechlo reklamu firmy v rádiu. Dotazníkové šetření tedy opět upozornilo na nedostatečný komunikační mix podniku. Svědčí o tom i výsledek otázky č. 5, kde pouze 24,4 % respondentů ohodnotilo propagaci firmy za vyhovující.

Jak již bylo zmíněno, součástí mé bakalářské práce byly též návrhy pro zlepšení konkurenceschopnosti podniku. V závislosti na QSPM matici se nejvýhodněji jeví provázanost s lyžařskými středisky, která spočívá v zavedení služeb pro tato vybraná střediska s cílem získat nové odběratele a udržet si ty stávající. Následující možné opatření představuje zkvalitnění propagace, při čemž by se rozšířila využitelnost zejména nových médií

a reklamy. Podnik provozuje podnik celoročně, ale v letním období nabízí zákazníkům pouze jednu službu, a to vyplétání tenisových raket. S tím je spojen můj poslední návrh, a to rozšíření letního sortimentu, jež by spočívalo v zavedení prodeje zboží pro kempování.

Při zpracování bakalářské práce bylo postupováno dle Zásad pro vypracování, které jsou definovány v zadání bakalářské práce. Domnívám se, že se mi tyto body podařilo zpracovat a taktéž splnit vytyčené cíle a metody bakalářské práce.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Literární zdroje:

ČICHOVSKÝ, Ludvík. 2002. *Marketing konkurenceschopnosti*. 1. vyd. Praha: Radix, 272 s. ISBN 80-86031-35-7.

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. 2012. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. 1. vyd. V Praze: C. H. Beck, 192 s. ISBN 978-80-7400-224-3.

FORET, Miroslav. 2012. *Marketing pro začátečníky*. 1. vyd. Brno: Edika, 192 s. ISBN 978-80-266-0006-0.

HORÁKOVÁ, Helena. 2014. *Marketingové strategie*. 1. vyd. V Praze: Idea servis, 104 s. ISBN 978-80-85970-81-4.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. 2. vyd. Praha: Grada, 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

JIRÁSEK, Jaroslav. 2007. *Benchmarking a konkurenční zpravodajství. Souměření a soupeření*. [1.vyd]. Praha: Profess Consulting, 120 s. ISBN 978-80-7259-051-3.

KARLÍČEK, Miroslav. 2013. *Základy marketingu*. 1. vyd. Praha: Grada, 256 s. ISBN 978-80-247-4208-3.

KOTLER, Philip. 2007. *Moderní marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KURTZ, David L a Louis E BOONE. 2006. *Principles of marketing*. 12th pub. Mason, Ohio: Thomson/South-Western, 760 s. ISBN 978-0-324-32379-4.

MAGRETTA, Joan. 2012. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. 1. vyd. Praha: Management Press, 232 s. ISBN 978-80-7261-251-2.

MIKOLÁŠ, Zdeněk. 2005. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada, 200 s. ISBN 978-80-247-1277-6.

NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ. 2011. *Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování*. 1. vyd. Praha: Management Press, 268 s. ISBN 978-80-7261-224-6.

PORTER, Michael E. 2004. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. 1st pub. New York: Free Press, 432 s. ISBN 978-0-7432-6088-0.

PORTER, Michael E. 1994. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. [1.vyd]. Praha: Victoria Publishing, 403 s. ISBN 978-80-85605-11-2.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. 2009. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 272 s. ISBN 978-80-7400-098-0.

URBÁNEK, Tomáš. 2010. *Marketing*. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 240 s. ISBN 978-80-87197-17-2.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. 2014. *Marketing služeb: efektivně a moderně. 2., aktualiz. a rozš. vyd.* 2. vyd. Praha: Grada, 272 s. ISBN 978-80-247-5037-8.

VYSEKALOVÁ, Jitka. 2012. *Psychologie reklamy. 4., rozš. a aktualiz. vyd.* 4.vyd. Praha: Grada, 328 s. ISBN 978-80-247-4005-8.

ZAMAZALOVÁ, Marcela. 2009. *Marketing obchodní firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 240 s. ISBN 978-80-247-2049-4.

ZAMAZALOVÁ, M. a kol. 2010. *Marketing. 2., přeprac. a dopl. vyd.* 2. Vyd. Praha: C.H. Beck, 526 s. ISBN 978-80-7400-115-4.

Internetové zdroje

1/2015 *Prosperita* [online]. 2015 [cit. 2015-04-15]. Dostupné z: http://www.iprosperita.cz/casopis-prosperita/dwn/casopis/2015-01_issue.pdf

2/2015 *Prosperita* [online]. 2015 [cit. 2015-04-15]. Dostupné z: http://www.iprosperita.cz/casopis-prosperita/dwn/casopis/2015-02_issue.pdf

Administrativní registr ekonomických subjektů [online databáze]. *Ministerstvo financí ČR*, ©2013 [cit. 2015-3-28]. Dostupné z: <http://www.info.mfcr.cz/>

BENEŠ, Michal. 2006. *Konkurenceschopnost a konkurenční výhoda*. Centrum výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky, 39 s. ISSN 1801-4496 Dostupné z: <http://is.muni.cz/do/econ/soubory/oddeleni/centrum/papers/wp2006-05.pdf>

CADDEN, David T. a Sandra L. LUEDER. ©2015 Marketing Strategy and Promotion. In: *Small Business Management in the 21st Century, v. 1.0* [online]. [cit. 2015-03-19]. Dostupné z: http://catalog.flatworldknowledge.com/bookhub/reader/2861?e=cadden_1.0-ch07_s08

DOUŠOVÁ, Jana, 2014. Změny v zákoníku práce vlivem přijetí nového občanského zákoníku. *Portál POHODA* [online]. [cit. 2015-04-14]. Dostupné z:

<http://portal.pohoda.cz/zakon-a-pravo/novy-obcansky-zakonik/zmeny-v-zakoniku-prace-vlivem-prijeti-noveho-obcan/>

Je Česká republika rájem pro podnikání nebo podnikatelům nepřeje?. In: *iPodnikatel.cz* [online]. 10. 8. 2011 [cit. 2015-04-15]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/O-podnikani/je-ceska-republika-rajem-pro-podnikani-nebo-podnikatelum-nepreje.html>

Lyže, snowboardy a běžky | Prodej, půjčovna, servis lyžařského vybavení | SPORT ORLITA [online]. 14. 11. 2013 [cit. 2015-02-21]. Dostupné z: <http://www.sportorlita.cz/>

Nastal čas stanovit termín přijetí eura, shodli se Sobotka se Zemanem. In: *E15.cz/zpravy* [online]. 8. 4. 2015 [cit. 2015-04-15]. Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/domaci/politika/nastal-cas-stanovit-termin-prijeti-eura-shodli-se-sobotka-se-zemanem-1178938>

Nezávislý odborový svaz pracovníků potravinářského průmyslu a příbuzných oborů Čech a Moravy [online]. © 2003 - 2015 [cit. 2015-04-15]. Dostupné z: <http://nosppp.cmkos.cz/>

Průzkum Hospodářské komory ČR: firmy jsou proti přijetí eura. In: *Hospodářská komora České republiky* [online]. 20. 10. 2011 [cit. 2015-04-15]. Dostupné z: <http://www.komora.cz/pruzkum-hospodarske-komory-cr-firmy-jsou-proti-prijeti-eura.aspx>

ŠVANCARA, Jiří. *MEZINÁRODNÍ MARKETING - 2. část: MBA Hradec Králové - únor 2012*. [online prezentace]. 2012 [cit. 2015-02-13]. Dostupné z: http://www.mbacmi.cz/admin/_uploads/4f5dad60744da.pdf

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

C67	Cykloski67.
CD	Celková důležitost.
EDLP	Everyday low pricing (strategie trvale nízkých cen).
EFE	External forces evaluation (matice hodnocení faktorů externí analýzy).
DIČ	Daňové identifikační číslo.
FB	Facebook.
IČO	Identifikační číslo.
IFE	Internal forces evaluation (matice hodnocení faktorů interní analýzy).
IM	ITALKA MiSca, s.r.o.
JO	Josef Orlita.
KD	Koeficient důležitosti.
LS	Lyžařské středisko.
NOZ	Nový občanský zákoník.
O	Opportunities (příležitosti).
PR	Public relations (komunikace s veřejností).
QSPM	Quantitative strategic planning matrix.
S	Strenghts (silné stránky).
T	Threats (hrozby).
VH	Výsledek hospodaření.
VP	Veřejné prostředky.
W	Weaknesses (slabé stránky).

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 – Přímá distribuce (Foret, 2012, s. 120).....	23
Obr. 2 – Nepřímá distribuce (Foret, 2012, s. 121).....	23
Obr. 3 – Struktura odvětví: pět sil (Porter, 1994, s. 4).....	27
Obr. 4 – SWOT analýza (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 15).....	32
Obr. 5 – Logo podniku Josef Orlita (Lyže, snowboardy a běžky Prodej, půjčovna, servis lyžařského vybavení SPORT ORLITA, 2013)	39
Obr. 6 – Mapa prodejen a lyžařských středisek (vlastní zpracování)	45
Obr. 7 – Marketingový výzkum – otázka č. 2 (vlastní zpracování).....	60
Obr. 8 – Marketingový výzkum – otázka č. 3 (vlastní zpracování).....	61
Obr. 9 – Marketingový výzkum – otázka č. 4 (vlastní zpracování).....	61
Obr. 10 – Marketingový výzkum – otázka č. 5 (vlastní zpracování).....	62
Obr. 11 – Marketingový výzkum – otázka č. 6 (vlastní zpracování).....	62
Obr. 12 – Marketingový výzkum – otázka č. 8 (vlastní zpracování).....	63
Obr. 13 – Marketingový výzkum – otázka č. 9 (vlastní zpracování).....	64
Obr. 14 – Marketingový výzkum – otázka č. 10 (vlastní zpracování).....	64
Obr. 15 – Marketingový výzkum – otázka č. 11 (vlastní zpracování).....	65
Obr. 16 – Marketingový výzkum – otázka č. 12 (vlastní zpracování).....	65
Obr. 17 – Marketingový výzkum – otázka č. 13 (vlastní zpracování).....	66

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 – Marketingový mix 4P a 4C (Karlíček, 2013, s. 152)	24
Tab. 2 – Otevírací doba (Lyže, snowboardy a běžky Prodej, půjčovna, servis lyžařského vybavení SPORT ORLITA, 2013).....	40
Tab. 3 – Značky zboží (vlastní zpracování)	41
Tab. 4 – Benchmarking podniků (vlastní zpracování).....	48
Tab. 5 – Příležitosti a hrozby (vlastní zpracování)	53
Tab. 6 – Matice EFE (vlastní zpracování)	54
Tab. 7 – Silné a slabé stránky (vlastní zpracování).....	55
Tab. 8 – Matice IFE (vlastní zpracování).....	55
Tab. 9 – QSPM matice (vlastní zpracování).....	57
Tab. 10 – Tabulka s empirickými četnostmi (vlastní zpracování)	67
Tab. 11 – Tabulka hypotetických četností (vlastní zpracování)	68
Tab. 12 – Kontingenční tabulka s empirickými četnostmi (vlastní zpracování).....	69
Tab. 13 – Tabulka hypotetických četností (vlastní zpracování)	69
Tab. 14 – Tabulka pro výpočet testového kritéria (vlastní zpracování)	69
Tab. 15 – Kontingenční tabulka s empirickými četnostmi (vlastní zpracování).....	70
Tab. 16 – Tabulka hypotetických četností (vlastní zpracování)	71
Tab. 17 – Tabulka pro výpočet testového kritéria (vlastní zpracování).....	71

SEZNAM PŘÍLOH

P I Ceník půjčovny.

P II Ceník servisu.

P III Dotazník.

PŘÍLOHA P I: CENÍK PŮJČOVNY

CENÍK PŮJČOVNY

Zapůjčené zboží:	1 den	2 dny	3 dny	4 dny	5 dní	6 dní	7 dní	Sezóna
------------------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	--------

LYŽE

Lyžařský komplet do 130cm	200,--	400,--	460,--	520,--	580,--	640,--	700,--	1.600,--
Lyžařský komplet nad 135cm	300,--	500,--	580,--	660,--	740,--	820,--	900,--	1.800,--
VIP lyže - testovací	300,--	600,--	780,--	960,--	1140,-	1320,-	1.500,-	dohoda
VIP lyže - testovací nový model	1.000,-						2.500,-	dohoda
Lyže samostatně	250,-	300,--	360,--	420,--	480,--	540,--	600,--	1.400,--

SNOWBOARD

Snowboardový komplet	200,--	400,--	480,--	560,--	640,--	720,--	800,--	1.800,--
Snowboard samostatně	250,-	300,--	360,--	420,--	480,--	540,--	600,--	1.400,--

BĚŽKY

Běžekový komplet	200,--	400,--	460,--	520,--	580,--	640,--	700,--	1.600,--
Běžky samostatně	150,--	300,--	340,--	380,--	420,--	460,--	500,--	1.200,--

BOTY - samostatně

Boty lyž. do vel.245	150,--	150,--	200,--	200,--	250,--	300,--	300,--	800,--
Boty lyž. od vel.250	250,--	300,--	300,--	350,--	350,--	400,--	400,--	1100,-
Boty běžecké, snowboardové	100,--	150,--	150,--	200,--	250,--	300,--	300,--	800,--

DOPLŇKY

Brýle							100,--	
Vak lyžařský, snowboardový							100,--	
Přilba							100,-	200,--

Při zapůjčení výstroje nutno složit zálohu, která bude určena hodnotou zapůjčeného zboží.
(Cca – 70% hodnoty zapůjčeného zboží).

Při nedodržení termínu navrácení zapůjčeného zboží bude účtována sazba půjčovného za každý kalendářní den.

Při poškození zapůjčeného zboží bude účtována částka za nutnou opravu.

V případě ztráty se půjčující zavazuje uhradit plnou částku zapůjčeného zboží.

SPORT ORLITA, VLACHOVICE 197, TEL. 575 570 643, 577 324 198

www.sportorlita.cz, e-mail: sportorlita@seznam.cz

PŘÍLOHA P II: CENÍK SERVISU

CENÍK SKISERVISU

LYŽE DO 120cm

Malý servis - (kompletní broušení + voskování)	250,-Kč
Velký servis - (kompletní broušení + voskování + oprava skluznice)	300,-Kč

LYŽE NAD 120cm

Malý servis - (kompletní broušení + voskování)	300,-Kč
Velký servis - (kompletní broušení + voskování + oprava skluznice)	350,-Kč
Seřízení vázání, vystavení potvrzení	100,-Kč
Montáž sjezdového vázání, včetně seřízení vázání, potvrzení	350,-Kč
Voskování	100,-Kč
Kompletní broušení	250,-Kč
Boční broušení	150,-Kč
Montáž atypického vázání nebo vázání s atypickou podložkou	400 - 600,-Kč
Demontáž vázání	50,-Kč
Oprava vytrženého vázání – 1ks /špička,pata/	100,-Kč

SNOWBOARDY

Malý servis - (kompletní broušení + voskování)	400,-Kč
Velký servis - (kompletní broušení + voskování + oprava skluznice)	450 - 550,-Kč
Montáž vázání	100,-Kč
Voskování	150,-Kč
Kompletní broušení	300,-Kč

BĚŽKY

Montáž běžeckého vázání	150,-Kč
Voskování běžek	100,-Kč
Odstranění šupin	100,-Kč

Servis lyží do 2.dne nebo na počkání /dle kapacit servisu/
provádíme za příplatek 50% !!!

SPORT ORLITA, VLACHOVICE 197, TEL. 575 570 643, 577 324 198

www.sportorlita.cz, e-mail: sportorlita@seznam.cz

PŘÍLOHA P III: DOTAZNÍK

Vážená paní, vážený pane,

Jsem studentka 3. ročníku Fakulty managementu a ekonomiky na Univerzitě Tomáše Bati a v rámci mé bakalářské práce provádím průzkum. Dotazník slouží pouze pro účely bakalářské práce, Vaše odpovědi nebudou nikde zveřejňovány.

Vyplnění dotazníku by nemělo přesáhnout 5 minut.

Předem děkuji za vyplnění

Ludmila Fojtíková

1) Pohlaví

žena

muž

2) Jaký je Váš věk?

18 – 29 let

50 – 59 let

30 – 39 let

60 a více let

40 – 49 let

3) Můžete uvést, kde jste se dozvěděl o existenci firmy Josef Orlita?

Internet

O podniku jsem dříve neslyšel/a

Rádio

Jiné:

Doporučení od známých

4) Kolikrát jste navštívil prodejnu Josef Orlita?

Jednou

Třikrát

Dvakrát

Čtyřikrát a více

5) Je podle Vás firma Josef Orlita dostatečně propagována?

Ano

Ne

Nedokáži posoudit

6) Nachází se podle Vás prodejna v dobré lokalitě?

Ano

Ne

Nedokáži posoudit

7) Uvítal/a byste prodejnu i v jiném městě? (Pokud ano, uveďte v kterém.)

Ano

Ne

8) Jak hodnotíte ceny zboží a služeb?

Vysoké Přijatelné Nízké

9) Jak hodnotíte nabízený sortiment?

Široký Přijatelný Úzký

10) Jak hodnotíte nabízené služby?

Velmi spokojen/a Spokojen/a Spíše nespokojen/a Nespokojen/a

11) Jak hodnotíte vystupování zaměstnanců firmy?

Velmi spokojen/a Spokojen/a Spíše nespokojen/a Nespokojen/a

12) Jak hodnotíte prostory prodejny (parkoviště, velikost prodejny,...)

Velmi spokojen/a Spokojen/a Spíše nespokojen/a Nespokojen/a

13) Jaký faktor je pro Vás klíčový při volbě zboží?

cena kvalita značka jiné