



Návrh marketingové strategie

Diplomová práce

Studijní program:

Studijní obor:

Autor práce:

Vedoucí práce:

N6208 Ekonomika a management

Podniková ekonomika – Marketing podniku

Bc. Veronika Banýrová, M.Sc.

PhDr. Ing. Jaroslava Dědková, Ph.D.

Katedra marketingu a obchodu





Zadání diplomové práce

Návrh marketingové strategie

Jméno a příjmení: **Bc. Veronika Banýrová, M.Sc.**
Osobní číslo: E18000539
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika – Marketing podniku
Zadávací katedra: Katedra marketingu a obchodu
Akademický rok: **2020/2021**

Zásady pro vypracování:

1. Vymezení teoretických východisek.
2. Charakteristika vybraného podniku.
3. Analýza marketingového prostředí vybraného podniku.
4. Zhodnocení postavení firmy na trhu.
5. Návrh marketingové strategie.

Rozsah grafických prací:
Rozsah pracovní zprávy:
Forma zpracování práce:
Jazyk práce:

65 normostran
tištěná/elektronická
Čeština



Seznam odborné literatury:

- SOUČEK, Zdeněk. 2015. *Strategie úspěšného podniku. Symbióza kreativity a disciplíny*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-572-5.
- TYLL, Ladislav. 2014. *Podniková strategie*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-507-7.
- VEBER, Jaromír, Jitka, SRPOVÁ. 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4520-6.
- PROQUEST. 2019 Databáze článků ProQuest [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2019-09-26]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz>
- SCHLEGELMILCH, Bodo. 2016. *Global marketing strategy*. Springer. ISBN 978-3-319-26279-6.

Konzultant: Jaroslav Malý

Vedoucí práce:

PhDr. Ing. Jaroslava Dědková, Ph.D.
Katedra marketingu a obchodu

Datum zadání práce:

1. listopadu 2020

Předpokládaný termín odevzdání: 31. srpna 2022

Ing. Aleš Kocourek, Ph.D.
děkan

L.S.

doc. JUDr. Ing. Bohumil Poláček, Ph.D.,
MBA, LL.M.
vedoucí katedry

Prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci jsem vypracovala samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Jsem si vědoma toho, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti Technickou univerzitu v Liberci; v tomto případě má Technická univerzita v Liberci právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Současně čestně prohlašuji, že text elektronické podoby práce vložený do IS/STAG se shoduje s textem tištěné podoby práce.

Beru na vědomí, že má diplomová práce bude zveřejněna Technickou univerzitou v Liberci v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů.

Jsem si vědoma následků, které podle zákona o vysokých školách mohou vyplývat z porušení tohoto prohlášení.

14. prosince 2020

Bc. Veronika Banýrová, M.Sc.

Anotace

Diplomová práce se zaměřuje na návrh marketingové strategie pro firmu LAWI Sport s.r.o. Firma LAWI Sport s.r.o. se zaměřuje na výrobu sportovního oblečení. V první části jsou na základě rešerše literatury vymezena důležitá teoretická východiska, která slouží jako základ pro vypracování této práce. Konkrétně jsou zde vymezeny pojmy týkající se malých a středních firem, strategického řízení firmy a marketingového řízení firmy. Druhá část se zaměřuje na firmu LAWI Sport s.r.o. Nejprve je zde představena samotná firma, dále historie firmy a její současný marketingový mix. Pomocí analýzy PESTEL, Porterova modelu pěti sil a interní analýzy je provedena situační analýza v rámci které je zhodnocen současný stav. Na základě provedených analýz v praktické části je navržena marketingová strategie, která firmě umožní obstát v konkurenčním prostředí.

Klíčová slova

Konkurence, marketingový mix, marketing, situační analýza, sportovní oblečení, strategie,

Annotation

This diploma thesis focuses on new marketing strategy proposal for the company LAWI Sport s.r.o. The company LAWI Sport s.r.o. focuses on the production of sportswear. In the first part, based on a literature review, important theoretical background is defined, which serves as a basis for the elaboration of this work. Specifically, there are defined terms related to small and medium-sized companies, strategic management of company and marketing management of company. The second part focuses on the company LAWI Sport s.r.o. First, the company itself is introduced, then the history of the company and its current marketing mix. With help of the PESTEL analysis, Porter's five forces analysis and internal analysis, a situation analysis is carried out, within which the current state is evaluated. Based on the analysis carried out in the practical part, a marketing strategy is proposed that will enable the company to succeed in a competitive environment.

Key words

Competitors, marketing mix, marketing, strategy, sportswear, situation analysis

Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala především vedoucí mé diplomové práce PhDr. Ing. Jaroslavě Dědkové, Ph.D. za vedení mé diplomové práce a cenné rady při vypracování této diplomové práce. Ráda bych také poděkovala mému konzultantovi Jaroslavu Malámu a jeho kolegům za poskytnutí všech potřebných informací a za ochotu pomoci při vypracování této diplomové práce.

V neposlední řadě bych také ráda poděkovala rodičům a svým nejbližším, kteří mě podporovali při psaní závěrečné práce a v průběhu celého studia.

Obsah

Seznam obrázků.....	13
Seznam tabulek.....	14
Seznam zkratk.....	15
Úvod	16
1. Malé a střední podniky	17
1.1 Význam malého a středního podnikání	17
1.2 Všeobecné přínosy a omezení malých a středních podniků.....	19
1.3 Podpora malého a středního podnikání	20
2. Strategie podniku.....	21
2.1 Mise a vize podniku	22
2.2 Strategické plánování v malých a středních podnicích	23
2.3 Hierarchie firemních strategií.....	24
3. Marketingová strategie	26
3.1 Strategie podle marketingového mixu.....	27
3.1.1 Výrobní strategie.....	28
3.1.2 Cenové strategie	31
3.1.3 Distribuční strategie.....	32
3.1.4 Komunikační strategie.....	33
3.2 Růstové strategie	35
3.3 Nástroje pomáhající při výběru marketingové strategie.....	36
3.4 Situační analýza podniku	40
3.4.1 Analýza makrookolí	42
3.4.2 Analýza mikrookolí	43
3.4.3 Analýza interního okolí podniku	47
3.5 Etapy marketingového řízení	48
3.5.1 Plánování	49
3.5.2 Realizační etapa.....	53
3.5.3 Kontrolní etapa	55
4. Představení společnosti LAWI Sport s.r.o.	57
4.1 Historie	57
4.2 Marketingový mix.....	58
4.2.1 Výrobek	58
4.2.2 Cena.....	61

4.2.3	Distribuce.....	62
4.2.4	Komunikace.....	63
4.3	Vnější prostředí firmy LAWI Sport s.r.o.....	65
4.3.1	Ekonomické faktory.....	65
4.3.2	Politicko – právní faktory	68
4.3.3	Sociální faktory.....	69
4.3.4	Technologické faktory	71
4.3.5	Legislativní faktory.....	71
4.3.6	Environmentální faktory	72
4.4	Analýza současného stavu	73
4.4.1	Ohrožení ze strany nově vstupujících firem	73
4.4.2	Hrozba nových substitutů	74
4.4.3	Vliv odběratelů	75
4.4.4	Soupeření stávajících firem v odvětví	75
4.4.5	Vyjednávací síla dodavatelů	77
4.5	Interní prostředí podniku	78
4.5.1	Faktory technického rozvoje.....	79
4.5.2	Marketingové a distribuční faktory	79
4.5.3	Výrobní faktory a řízení výroby	80
4.5.4	Řízení lidských zdrojů	80
4.5.5	Analýza finančních faktorů.....	80
4.6	SWOT analýza.....	83
5.	Návrh marketingová strategie	86
5.1.1	Vize a mise firmy.....	86
5.2	Návrh marketingových strategií dle marketingového mixu	86
5.2.1	Produkt.....	88
5.2.2	Cena	89
5.2.3	Distribuce.....	90
5.2.4	Propagace.....	91
	Seznam použité literatury	96

Seznam obrázků

Obrázek 1: Životní cyklus výrobku	29
Obrázek 2: Push a Pull strategie	34
Obrázek 3: Ansoffova matice	35
Obrázek 4: BCG matice.....	39
Obrázek 5: Matice GE	40
Obrázek 6: Vlivy působící na podnik.....	41
Obrázek 7: Porterův model pěti sil	44
Obrázek 8: Proces marketingové řízení.....	49
Obrázek 9: Nabídka produktů firmy LAWI na e-shopu.....	59
Obrázek 10: Příklad designu výrobku firmy LAWI.....	61
Obrázek 11: Vývoj HDP v ČR	66
Obrázek 12: Míra nezaměstnanosti v ČR.....	67
Obrázek 13: Vývoj inflace v ČR	68
Obrázek 14: Podíl aktivně sportující populace podle věkových kategorií v roce 2017	70

Seznam tabulek

Tabulka 1: Porovnání cen firmy LAWI Sport, s.r.o. s konkurencí	62
Tabulka 2: Zastoupení malých a středních firem v ČR.....	68
Tabulka 3: SWOT analýza	84

Seznam zkratek

EUR	Euro
SWOT	Silné stránky, slabé stránky, příležitosti, hrozby
BCG	The Boston Consulting Group
GE	General Electric
HDP	Hrubý domácí produkt
DPH	Daň z přidané hodnoty
Sb.	Sbírka zákonů
ROA	Rentabilita aktiv (<i>Return on Assets</i>)
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu (<i>Return on Equity</i>)
SMART	Specifický, měřitelný, akceptovatelný, reálný, časově ohraničený
PESTEL	Politické, ekonomické, sociální, technologické, environmentální, legislativní faktory
ČSÚ	Český statistický úřad
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným

Úvod

Malé a střední podniky jsou podstatnou částí ekonomiky České republiky. Jejich schopnost adaptace na změny v poptávce nebo na změny trhu jim pomáhá v přežití různých nenadálých situací, jako je například ekonomická krize způsobená virem SARS-CoV-2. Pandemie způsobená tímto virem nastoluje nové výzvy pro vrcholový management, který v této nové situaci musí rychle a efektivně najít řešení, která budou v souladu se strategií podniku a pomohou mu překonat krizi. Základem strategického řízení je pochopení, jaké vlivy, ať už blízké nebo vzdálené působí na podnik. Tyto vlivy podnik nejlépe pochopí pomocí situační analýzy.

Pokud podnik bude umět aplikovat jednotlivé analýzy v praxi, bude schopen mnohem lépe k zabezpečení stability v dlouhodobém hledisku. Jen některé podniky jsou ale schopny si uvědomit jak rozmanité a komplexní strategie jsou a jak s jejich pomocí zhodnotit stav ve kterém se podnik nachází. Vrcholový management si musí uvědomit, že nestačí spoléhat na již zavedené vztahy, jak s odběrateli tak s dodavateli nebo s konkurencí ale je nezbytné, aby používat širší spektrum analýz.

Cílem této diplomové práce je zhodnotit stav firmy LAWI Sport s.r.o. založenou v roce 2004 dále navrhnout zlepšení marketingové strategie. První část této práce je věnována teoretickým východiskům. Jsou zde popsány malé a střední podniky a jejich výhody a nevýhody, dále je zde vymezen pojem strategie, cíle podniku, vize a mise podniku, které jsou pro podnik velmi důležité. Jsou zde také vymezena teoretická východiska situační analýzy, SWOT analýzy nebo Porterova modelu pěti sil. V neposlední řadě jsou zde vymezeny strategie v rámci marketingového mixu, dle kterého bude navržena marketingová strategie. Bez těchto teoretických znalostí by šlo jen těžko analyzovat firmu LAWI Sport s.r.o. a na tomto základě navrhnout marketingovou strategii.

V další části je představena firma LAWI Sport s.r.o., je zde stručně popsána historie firmy a její stávající marketingový mix. Na základě východisek z teoretické části je pak provedena situační analýza, makroprostředí je posouzeno podle PESTEL analýzy, mikroprostředí je analyzováno pomocí Porterova modelu pěti sil a zde je zhodnocen stav dané firmy, jako závěr situační analýzy je provedena SWOT analýza. V závěru jsou nastíněny doporučené postupy ke zlepšení marketingové pozice v roce 2021 dle strategií marketingového mixu.

1. Malé a střední podniky

Podnik je podle nového obchodního zákoníku souhrn hmotných, osobních a nehmotných složek podnikání. Jde o subjekt, v němž v rámci procesů dochází k přeměně zdrojů (vstupů) ve statky (výstupy), které jsou dále prodávány podnikem svým odběratelům. Dodavatelem nebo odběratelem může být jiný podnik, jakožto i subjekt národního hospodářství, domácnost nebo stát (Vojík, 2010).

Podnik má svou právní a ekonomickou identitu, jelikož je ekonomicko - právním subjektem. Zároveň je veden v obchodním, živnostenském nebo jiném rejstříku. Právní subjektivita znamená, že podnik je způsobilý v právních záležitostech vystupovat vlastním jménem a nést také majetkovou zodpovědnost. Ekonomická subjektivita dává podniku hospodářskou samostatnost, to znamená, že podnik má samostatnost například při rozhodování o předmětu podnikání, vynaložených prostředcích apod. (Veber, 2012).

Za hlavní účel, pro který jsou podniky zakládány, je považována maximalizace zisku. Obecně se podniky dělí na výrobní podniky a podniky poskytující služby. Podnikatel na sebe bere zodpovědnost a riziko vyplývající z podnikání.

Vymezujícím základem právní úpravy podmínek pro podnikání v České republice je Listina základních práv a svobod, ve které je zakotveno právo na podnikání či provozování jiné hospodářské činnosti. V čele podniku může být buď fyzická nebo právnická osoba. Fyzická osoba je vymezena v občanském zákoníku jako ten, kdo vykonává činnost na vlastní účet a je zapsán v obchodním rejstříku, nebo má živnostenské či jiné oprávnění. Pokud má živnostenské oprávnění, pak může živnostník podnikat na základě ohlašovací živnosti, do této kategorie spadají živnosti řemeslné, vázané a volné. nebo na základě koncesované živnosti (Vojík, 2010).

1.1 Význam malého a středního podnikání

Jelikož se tato diplomová práce zabývá návrhem marketingové strategie pro podnik, který spadá do oblasti malých a středních podniků, bude tato kapitola věnována právě jejich definici a jejich důležitosti pro ekonomiku.

Malé a střední podniky tvoří drtivou většinu forem podnikání. Důležité je vymezit pojem malý a střední podnik. I přesto, že v praxi se pojmy malý a střední podnik využívají hojně, neexistuje jednotné vymezení, které by tyto podniky definovalo. Je možné se setkat s třemi rozděleními, a to se statistickým pojetím, s členěním podle nařízení komise EU nebo podle zákona o podpoře malého a středního podnikání (Vojík, 2010).

V rámci statistického pojetí se české statické pojetí harmonizovalo s typologií Eurostatu a dělí podniky do tří skupin, které jsou rozděleny podle počtu zaměstnanců.

- malé podniky – do 20 zaměstnanců
- střední – do 100 zaměstnanců
- velké - 100 a více zaměstnanců

V rámci členění podle nařízení komise EU je členění založeno na čtyřech základních kritériích. Těmi jsou počet zaměstnanců, roční obrát, bilanční suma roční rozvahy a nezávislost. Třídění podle tohoto kritéria je následující:

- mikropodnik (drobný zaměstnavatel) - max. 10 zaměstnanců s ročním obrátem do 2 mil. EUR, nebo bilanční suma rozvahy do 2 mil. EUR
- malý podnik – do 50 zaměstnanců, roční obrát do 10 mil. EUR, nebo bilanční suma rozvahy do 10 mil. EUR
- střední podnik – do 250 zaměstnanců, roční obrát do 50 mil. EUR, nebo bilanční suma rozvahy do 43 mil. EUR (Veber, 2012)

Pokud podnik není dle výše uvedených parametrů ani mikropodnikem, malým podnikem, nebo středním podnikem, spadá do kategorie velkých podniků.

Poslední členění podle pojetí zákona o podpoře podnikání je důležité zvláště pro podnikatele, kteří žádají o podporu podnikání nebo při upevňování ekonomického postavení malých a středních podniků. Tato podpora může být vyplácena ve formě návratné finanční výpomoci, dotace služeb nebo služeb za zvýhodněnou cenu, finančního příspěvku, záruky, nebo úvěru se sníženou úrokovou sazbou a může být poskytnuta např. na projekty zaměřené na investice, hospodářské a technické poradenství, projekty výzkumu a vývoje a další. Tyto podpory má na starosti agentura Czech Invest. Vymezení podniků v rámci tohoto dělení je shodné se

členěním podle nařízení komise EU, proto není nutné ho již znovu specifikovat (Veber, 2012), (European commission, 2003).

1.2 Všeobecné přínosy a omezení malých a středních podniků

Malé a střední podniky tvoří významnou část počtu celkových podniků. Dle reportu „Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2017“ Ministerstva průmyslu a obchodu vykazovalo k 31. 12. 2017 podnikatelskou činnost 1 150 302 právnických a fyzických osob s počtem do 249 zaměstnanců. Podíl malých a středních podniků byl tedy 99,8 % z celkového počtu. Proto je důležité věnovat se přínosům, které přináší do ekonomického a také společenského prostředí. Na druhou stranu je mohou provázet obtíže, které by neměly být opomenuty. Proto tato podkapitola bude věnována právě přínosům a omezením malých a středních podniků (MPO, 2017).

Hlavními přínosy malých a středních podniků jsou:

- zajištění konkurenčního prostředí
- flexibilita
- zajištění svobody a společenské stability
- reprezentace místního kapitálu (Veber, 2012)

Jak již bylo zmíněno, sektor malých a středních podniků je nedílnou součástí ekonomiky a v posledních letech dosáhl řady pozitivních změn. I přesto ale má tento sektor určitá omezení. Patří mezi ně:

- obtížný přístup ke kapitálu, jelikož mají menší ekonomickou sílu
- slabší pozice při získávání státních zakázek
- ohrožení chováním velkých nadnárodních řetězců, které využívají dumpingových cen
- závislost na dodavatelích a odběratelích zejména z důvodu menší vyjednávací pozice
- vyloučení z podnikání, kde je potřeba velkých investic
- zaměstnávání špičkových vědců, manažerů nebo obchodníků
- nemožnost plně monitorovat a využívat dostupné znalosti

- větší náchylnost při negativním působení jak externích, tak interních nařízení
- rostoucí počet a změny předpisů, jak právních, tak příslušných správních aktů, které jsou na podnikatele kladeny, atd. (Veber, 2012).

1.3 Podpora malého a středního podnikání

Jak již bylo zmíněno, malé a střední podniky tvoří většinou část všech podniků a v každé vyspělé společnosti existují miliony podnikatelů. Nemalá část podnikatelů končí neúspěšně a jejich konec podnikání je doprovázen finančními ztrátami. Proto je důležité, aby se podnikatelé zajímali o možnosti finanční pomoci, které nabízejí různé instituce, a to ať už na bázi zvýhodnění díky finanční pomoci ze státních prostředků či strukturálních fondů EU, nebo na bázi komerční.

Zorientovat se v problematice finančních podpor a vyhledat vhodné informace ohledně podnikatelské činnosti je velmi obtížné, proto v České republice existuje institucionální zajištění podpory podnikání. V rámci této podpory může podnikatel využít subjekty, které poskytují finanční podpory, nebo subjekty, které nabízejí informační služby jak začínajícím, tak již existujícím podnikům. Tyto subjekty mohou být banky, poradenská centra, či státní nebo soukromé instituce. Nejčastější formy podpory jsou:

- záruky za bankovní úvěry
- úvěry se sníženou úrokovou sazbou
- finanční výpomoci, které jsou návratné
- příspěvky na úhradu úroků z bankovních úvěrů
- příspěvky a dotace

Tyto podpory jsou v České republice poskytované dvěma základními skupinami a to jsou vládní a nevládní organizace. Dále je také možné využít podpory podnikatelských inkubátorů a vědeckotechnických parků (Vojík, 2010).

2. Strategie podniku

S pojmem strategie je možné setkat v různých spojeních jako například bojová strategie, strategie odměňování, vzdělávací strategie apod. Význam slova vychází z řeckého výrazu „strategia“, což znamená schopnost vést vojsko. Ani v podnikatelské praxi není neobvyklé najít přirovnání právě k válčení. Obecně slovo strategie vyjadřuje dlouhodobý plán činností, který je zaměřený na dosažení předem stanovených cílů (Tyll, 2012).

Za zpracování firemní strategie je zodpovědný vrcholový management a měl by to být jeho nejdůležitější úkol a priorita. Základem strategického plánování je poznání, hodnocení vnějšího stavu a vývojové tendence. Cílem strategického plánování je zajištění, aby i v době nejistoty, rizika nebo neurčitosti bylo možné se na danou strategii spolehnout a zvýšit tak pravděpodobnost dosažení úspěchu a také prosperity (Fotr et al, 2012).

V oblasti ekonomie nejvíce využívaným přístupem je hierarchické pojetí strategie. Zakládá se na poslání firmy, cílech, strategiích, taktice a politice. Tento přístup se vyznačuje třemi hlavními výhodami. První je, že zdůrazňuje vztah mezi posláním a realizací. Za druhé se soustředí na mnohoúrovňovou analýzu. A nakonec zdůrazňuje, že strategie musí mít jasné definované kroky, jak jí dosáhnout. Na druhou stranu ale opomíjí, jaký vliv mají změny na toto prostředí a také nutnost neustále se přizpůsobovat měnícím se podmínkám. Proto také vznikly modely, které vliv změny v sobě reflektují. Tyto modely se vyznačují flexibilitou celého strategického postupu a jsou jimi např. model S-C-P nebo model R-C-P.

Model S-C-P, neboli Structure – Conduct – Performace Model, je založen na pochopení vztahu mezi okolím firmy a její výkonností a úspěšností. Model R-C-P, neboli Resource – Conduct -Performance Model, je založen na pochopení, jakou konkurenční výhodu přináší zdroje dané organizace. Přičemž konkurenční výhodu má ten podnik, který má lepší zdroje než konkurence a zároveň je umí lépe využívat (Veber, 2014).

Jak již bylo zmíněno, strategie je dlouhodobé směřování firmy. „Dlouhodobost“ je možné vnímat různě. Nejčastěji je možné najít rozdělení do tří horizontů:

1. V rámci nynějšího podnikání se podnik snaží ochránit a hájit svůj hlavní předmět podnikání a pokud možno jej dále rozvíjet.

2. Podnik plánuje nové zdroje zisku. To mu umožní například rozvoj stávajících aktivit, proniknutí na nové trhy. Firma v tomto případě také diverzifikuje podnikání a pomáhá tak stabilizovat své podnikání.
3. Podnik připravuje budoucí aktivity, které mohou podniku přinést zisky. Jedná se však většinou o potencionální aktivity, které nemusí být uskutečněny a jejich výsledek je tedy nejistý.

Pro definování strategie podniku je nutné, aby vedení společnosti mělo přesně definované cíle, kterých chce dosáhnout a které jsou vyjádřeny misí a vizí společnosti. Dále je také nutné, aby vlastníci měli jasně definovanou oblast a rozsah podnikání. Aby byla strategie správně definována, je podstatné, aby si firma byla vědoma toho, jakou konkurenční výhodu má.

Všechny strategie obsahují také racionální (vypočitatelné) a iracionální (nevypočitatelné) složky. Racionální složky jsou takové složky, které může podnik ovlivnit, můžou jimi být například přímé či nepřímé náklady. Nevypočitatelné složky jsou naopak složky, které podnik nemůže přímo ovlivnit. Řadí se sem například představy konkurence nebo veřejnost. Výsledná strategie je kombinací vypočitatelných a nevypočitatelných složek (Tyll, 2014).

2.1 Mise a vize podniku

Tak jako každý člověk i firma potřebuje mít účel své existence. Pro naplnění své existence firma definuje poslání. Poslání vyjadřuje účel existence podniku. Když není možné poslání vytvořit, je otázkou, jestli je nějaký důvod, aby podnik dále existoval. Poslání by nemělo být moc dlouhé a mělo by zodpovědět otázky jako: Co firma dělá? Kdo jsou její zákazníci? Jak by mělo vypadat podnikání v budoucnu? Mělo by být ve shodě s vnitřními i vnějšími podmínkami organizace? Nejdůležitější úkol poslání je motivovat a inspirovat především zaměstnance (Mallya, 2007).

Tvorba poslání není nic jednoduchého a je ovlivněna několika faktory, jako například aktuálními preferencemi vedení nebo zdroji firmy. Je nezbytné zhodnotit reálně možnosti a zdroje podniku. Další faktor, který ovlivňuje poslání, je historie firmy nebo kompetence podniku. V tomto případě je důležité vědět, pro co má podnik předpoklady a v čem vyniká,

což vychází také z historie. Poslání je určeno pro vrcholový management, pracovníky, zákazníky podniku, veřejnost a akcionáře.

Vize je vyjádřením žádoucího stavu podniku v budoucnosti. Je nezbytné, aby vizi pochopil každý zaměstnanec a věděl, jakou roli má při její realizaci. Vize musí být jasně komunikovatelná, správně formulovaná, realistická a měla by motivovat všechny zainteresované osoby. Stanovení vize je důležité ve všech podnicích, bez ohledu na velikost a typ organizace (Jakubíková, 2013).

Je důležité, aby podnik měl definovanou jak vizi, tak poslání. Nejprve by se měla definovat vize podniku, neboť vymezuje jednání a snahy v budoucnosti. To se pak stane podkladem pro vypracování poslání, které vizi více rozpracuje a uvede akce k naplnění. Oba dva tyto dokumenty jsou důležité, jelikož vytvářejí souznění pracovníků se smyslem a zaměřením podniku, vědí tak, kam podnik směřuje (Blažková, 2007).

Jak zmiňuje Tyll (2014, str. 7), je také možné najít, že mimo definování mise a vize je také nutné definovat tzv. mantru. U mantry není nutné, aby byla veřejně publikována, jelikož se jedná spíše o vnitřní pocit, který má všem zaměstnancům připomenout, proč ve firmě pracují. Bývá často úspěšnější než výše zmíněná mise a vize, jelikož ty mohou působit sebestředně a mohou být často špatně pochopeny. Například mantra Českého kříže zní „Zastavme utrpení“.

2.2 Strategické plánování v malých a středních podnicích

Velké podniky mají většinou širší zaměření, proto plánují své strategie na několik let dopředu, jelikož vědí, že když budou dobře připraveny, mají větší šanci uspět ve stále více konkurenčním prostředí trhu. Na druhé straně je pro ně náročnější rychle se adaptovat na nové situace a reorganizace si obvykle žádají velké náklady. V tomto je situace malých a středních podniků výrazně lepší, díky své flexibilitě se rychle adaptují na změny. Rozhodně tedy i pro malé a střední podniky má smysl vytvářet strategické plány. Mezi nejčastější důvody, proč majitelé malých a středních podniků nevytvářejí strategické plány, patří například nedostatek peněžních prostředků, času, zaměstnanců nebo nedostatek zkušeností s plánováním. Myslí si, že jim stačí doporučení zákazníků a nepotřebují tedy žádný

strategický plán. Je ale reálně možné, že se na trhu objeví nová konkurenční firma a zákazníci od stávající firmy budou odcházet. V případě vytvoření plánu by bylo jasné, jak je možné si pozici udržet, a tak předejít ztrátě zákazníků podniku. Zvláště tedy pro malé a středí firmy je důležité vytvářet strategický plán, protože plán jako takový umožňuje odhalit zdroje konkurenční výhody podniku, stanovit cíle a kontrolovat finanční prostředky, které jsou nezbytné k vytváření strategie (Blažková, 2007).

2.3 Hierarchie firemních strategií

Rozlišují se čtyři druhy strategií, a to podle úrovně řízení. Jsou jimi:

- podnikatelská strategie
- korporální (podniková) strategie
- business (obchodní) strategie
- funkční (operativní) strategie

Podnikatelská strategie

Podnikatelská strategie by měla být výstupem práce týmu, který by měl mít k dispozici co největší spektrum informací o trhu, na kterém se podnik pohybuje. To může být splněno pouze dlouhodobým a systematickým sledováním konkrétních vybraných trendů. Podniková strategie by měla mít určitou strukturu, která by měla být určena již na začátku zpracování, a měla by být srozumitelná. Zpracování strategie je většinou úkolem vrcholového managementu, avšak je většinou schvalována řídicím orgány společnosti, jako jsou vlastníci, představenstvem nebo dozorčí rada (Mallya, 2007).

Korporální (podniková) strategie

Strategie na této úrovni by měla zohledňovat dodržování strategie a volný prostor, který je potřeba především pro strategické obchodní jednotky (divize), aby se mohly rychle přizpůsobit změnám. V rámci této strategie se rozhoduje o dalších možnostech, kterými jsou diverzifikace, akvizice nebo například vertikální integrace. V rámci strategie na této úrovni

se vrcholový management rozhoduje, mezi jaké podnikatelské jednotky a obory podnikání alokovat zdroje (Jakubíková, 2013).

Business (obchodní) strategie

V tomto případě se jedná o strategii na úrovni business unit (podnikatelské jednotky). SBU je možné definovat jako seskupení podnikových subjektů, které mají jiné cíle a strategie. Je to typické především pro firmy, které vyrábí více odlišných výrobků. Strategie na úrovni podnikatelské jednotky se skládá z několika na sebe navazujících prvků, jsou jimi například: úloha trhu, rozbor výchozí situace, očekávaná strategická pozice, časový plán. Business strategie dává určitému podnikání na předem vybraném trhu jeho specifický charakter. Zahrnuje také rozhodnutí, jakou skupinu zákazníků uspokojit. Protože okolí podniku se neustále mění, je nutné, aby strategie byla neustále kontrolována a měněna.

Funkční (operativní) strategie

Tato strategie by měla vycházet z již stávajících podnikových nebo obchodních strategií. Měla by je podporovat a konkretizovat v oblastech, pro které jsou určeny. Funkčními strategiemi mohou být strategie řízení lidských zdrojů, finanční strategie, výrobní strategie a v neposlední řadě také marketingová strategie, která bude podrobněji rozebrána (Mallya, 2007).

3. Marketingová strategie

Úloha marketingu je ve strategickém řízení firmy a v ostatních funkcích nenahraditelná. Účelem marketingové strategie je určovat základní schémata postupu vedoucích k dosažení cílového stavu. Cílem je získání dlouhodobé výhodné tržní pozice a získání požadovaných výsledků. Marketingová strategie by bezpodmínečně měla respektovat celkovou podnikovou strategii a měla by zohledňovat konkurenční výhodu podniku a hodnotu užítku, který je nabízen zákazníkům. Není možné strategii rozhodnout narychlo a bez přípravy, naopak je nezbytné, aby před formulací strategie byla pochopena a zhodnocena minulost i přítomnost, a také odhadnuta budoucnost podniku. Tuto strategii by neměl formulovat jediný člověk, ale měla by být formulována strategickými podnikovými týmy, ve kterých by měly být zastoupeny jednotlivé oblasti.

Marketingová strategie by měla vyjadřovat, jakým způsobem chce podnik konkurovat se svými výrobky nebo službami na podnikem stanovených cílových trzích nebo tržních segmentech a jakým způsobem chce dosáhnout předem stanovených cílů. Představuje základní koncept, v rámci kterého podniky realizují nejlepší možný postup, aby dosáhly cílových trhů a jejich uspokojení zákazníků výrobky (Jakubíková, 2013).

Sestavení a realizace strategie je jedním z nejsložitějších kroků v marketingovém procesu. Představuje zejména rozhodování o marketingovém mixu a o umístění zdrojů v časovém horizontu. Přenáší marketingové cíle do tržních aktivit podniku a ovlivňuje tak jeho vývoj.

Každý podnik je vystavován odlišnému souboru ohrožení a má jiné příležitosti, proto by marketingová strategie měla být budována především na silných stránkách podniku a využívat vhodné příležitosti pro podnik. V neposlední řadě by také měla zvažovat vnitřní schopnosti podniku a zohledňovat podmínky v rámci konkurenčního prostředí. Základem úspěšné strategie je tedy zjištění, jaké silné a slabé stránky podnik má a porovnat je s příležitostmi a hrozbami, které vyplývají z vnějšího okolí podniku. Pokud dochází ke změnám v prostředí, podnik je musí rozpoznat a adaptovat se na tyto změny. Kdyby tyto změny podnik nerozpoznal, mohlo by se stát, že přijde o svou tržní pozici (Blažková, 2007).

Marketingová strategie je pro každý podnik specifická a skýtá různé možnosti volby. Pro podniky zabývající se pouze jednou významnější oblastí podnikání, je výběr strategie snazší.

Naopak pro podniky, které se zabývají větším množstvím oblastí podnikání, může být výběr a formulace strategie výrazně obtížnější, jelikož strategická analýza vyžaduje komplexní pojetí a komplikovanější jsou také vzájemné vztahy a spojitosti.

Při formulování strategie musí marketingoví manažeři předně respektovat misi a vizi podniku a zároveň sledovat podnikový strategický směr, který pokrývá všechny jednotky a činnosti. Dále je také nezbytná výborná znalost výsledků situační analýzy a v neposlední řadě je nutné sledovat a respektovat primární i odvozené cíle.

Cíle jsou velmi důležité, jelikož určují marketingové hodnoty podniku a jejich naplnění znamená dosažení těchto hodnot. Dosažení cíle je kritériem, jehož pomocí lze měřit úspěch nebo neúspěch použitých strategií.

Odborníci se shodují, že spíše než stanovování jednotlivých konkrétních cílů je více efektivní vycházet z přesně definovaných a konkrétních celopodnikových přístupů ke strategickým úkolům. Celopodnikový přístup je reprezentován soubory vzájemně provázaných strategií, které berou v potaz celopodnikový rozvoj a jsou východiskem pro strategie podnikových jednotek i pro funkční strategické zaměření. Ani marketingová strategie by neměla stát mimo tyto vazby, měla by být v souladu s ostatními podnikovými strategiemi. Pokud tuto provázanost bude podnik dodržovat, zajistí si kontinuitu celopodnikového přístupu a jedinečnost strategie, která nebude lehce kopírovatelná a využita konkurencí (Fotr et al, 2012).

Existuje nepřeberné množství marketingových strategií. Níže budou popsány ty nejvíce využívané.

3.1 Strategie podle marketingového mixu

Marketingové strategie pomáhají dosáhnout vytyčených podnikových cílů. Podnik potřebuje znát, které nástroje lze použít, aby dosáhl cílových trhů, proto je nezbytné, aby byl v podniku správně využit potenciál marketingového mixu. Jednotlivé zvolené strategie se promítají do nástrojů marketingového mixu. Každý z marketingových nástrojů má důležitou roli v utváření celkové strategie. Mix by měl být tvořen v zájmu s marketingovými cíli a

poskytovat prostor, ve kterém podnik může provést řadu rozhodnutí, které povedou k uspokojení zákazníka. Marketingový mix zahrnuje tyto strategie:

- výrobkové
- cenové
- distribuční
- komunikační (Blažková, 2007)

Při výběru marketingové strategie by se měl podnik zaměřit na žádané a kvalitní výrobky, které budou distribuovány příslušnou distribuční sítí. Budou prodávány za ceny, které budou porovnatelné s cenami ostatních výrobků a jejich podpora prodeje bude zvolena vhodně vzhledem k typu a umístění zákazníka a výrobku.

Základem pro vybudování dobré marketingové strategie je většinou výrobek a z něj vycházející výrobková strategie. Podnik by měl tedy produkovat výrobky, které mají hodnotu vnímanou zákazníkem. Výrobek by tedy měl zohledňovat požadavky zákazníků (Horáková, 2003).

3.1.1 Výrobkové strategie

V rámci výrobkových strategií je nezbytné, aby si podnik definoval, o jakou kategorii výrobku se jedná. Výrobek může být z kategorie individuální výrobkové řady nebo výrobkového mixu.

Individuální výrobek je jednotlivý výrobek, který řeší problémy jednotlivých zákazníků. Výrobková řada je definována jako skupina, která je složena z jednotlivých výrobků, které mezi sebou mají určitý vztah a plní stejné funkce. Může se jednat například o výrobkovou řadu myček nádobí. Výrobkový mix je kombinace výrobkových řad s individuálními výrobky. Představuje celý sortiment podniku (Kotler a Keller, 2007).

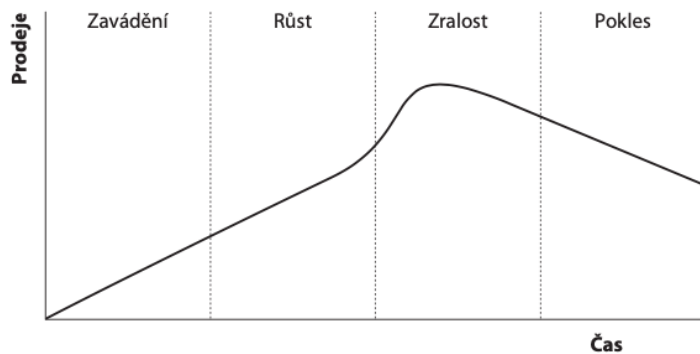
Při zkoumání strategie pro výrobky je nezbytné, aby podnik bral v potaz životní cyklus výrobku, jelikož každá etapa skýtá různé příležitosti a hrozby.

Strategie podle životního cyklu výrobku

Celý životní cyklus je založený na předpokladech, že výrobky mají omezenou životnost, zisk se v průběhu životního cyklu mění. Jednotlivé etapy životního cyklu výrobku, které jsou znázorněny níže na obrázku, vyžadují rozdílné strategie (Horáková, 2003).

Jednotlivými fázemi v rámci životního cyklu jsou:

- zavedení
- růst
- zralost
- zánik



Obrázek 1: Životní cyklus výrobku
Zdroj: Blažková, 2007, str. 108

Při zavádění výrobku je nezbytné, aby byl trh spolehlivě seznámen s výrobkem. V této fázi se výrobek na trhu objevuje v základním provedení, vytváří se úsilí pro vytvoření primární poptávky po výrobku (Horáková, 2003).

Podnik zde může použít čtyři výrobní strategie. Těmito strategiemi jsou:

- strategie rychlého sbírání
- strategie pomalého sbírání
- strategie rychlého pronikání
- strategie pomalého pronikání

Při strategii rychlého sbírání se stanoví vysoká cena i náklady na propagaci jsou vysoké. Pomocí této strategie podnik usiluje o co největší zisk a pomocí propagace urychluje pronikání výrobku na trh.

Pokud firma zvolí strategii pomalého sbírání, stanoví vysokou cenu a udržuje nízké náklady na propagaci. Jelikož podnik vynaloží jen malé peněžní prostředky na propagaci, sníží tím marketingové výdaje a nasazení vysoké ceny umožní rychlejší pokrytí nákladů. Pomocí této strategie podnik obdrží zisk z každého výrobku. Tato strategie se používá především u technologických výrobků.

V rámci strategie rychlého pronikání se u výrobku nastaví nízká cena a vysoké náklady na propagaci. Tato strategie slibuje vyšší tržní podíl a vyšší zisk v budoucnu, ale vyžaduje delší dobu pro pokrytí nákladů.

Při využití strategie pomalého pronikání podnik udržuje nízké náklady a nízkou cenu. Také předpokládá, že poptávka po daném výrobku je spíše ovlivněna cenou než propagací.

Podnik by měl poctivě zvážit, jakou cestu zvolí a ujasnit si, jakou roli na trhu chce hrát. Je také nezbytné určit, jaký trh bude vybrán pro vstup výrobku (Blažková, 2007).

Ve fázi růstu výrobku podnik usiluje o vytvoření spotřebitelských preferencí pro výrobek. Je velmi pravděpodobné, že v této fázi vstoupí na trh řada konkurentů a podnik by se měl snažit vstoupit na nové segmenty. Aby podnik uspěl při vstupu konkurence do odvětví, měl by zvyšovat kvalitu stávajícího výrobku nebo rozšířit sortiment. Měl by se také snažit najít nové zákazníky a udržet si ty stávající a přejít od informativní reklamy k přesvědčovací. Také je účinné ve vhodný okamžik snížit cenu a tím přilákat zákazníky (Horáková, 2003).

V rámci této etapy by měla být také provedena analýza finančních a lidských zdrojů, které jsou potřebné, a úspěšnost výrobku na trhu. Podnik by měl vyhodnotit, na které trhy se zaměřit a na kterých je firma schopna si vytvořit konkurenční výhodu (Blažková, 2007).

V fázi zralosti se úsilí soustřeďuje na udržení stávajících zákazníků a získání nových trhů. Strategie by měly vést k ochraně tržního podílu podniku a prodloužení životního cyklu. Osvědčený přístup je umožnění zákazníkovi užít výrobky novým způsobem a stimulovat tak větší nákupy ze strany již stávajících zákazníků. Prodloužení životního cyklu je možné

pomocí nepřetržitého zavádění nebo zdokonalování výrobku, což může pomoci zpomalit přesunutí výrobku do fáze zániku. Možné je i použití strategií spojených se snížením ceny vzhledem ke konkurenci a nebo zvýšit podporu prodeje, například pomocí kupónů (Horáková, 2003).

Pokud je výrobek v etapě zániku, má podnik tři možnosti, jak dále postupovat. Podnik může udržet stávající výrobky bez omezení marketingové podpory. Může také co nejvíce omezit náklady a snažit se o co největší zisk nebo výrobek úplně vyřadit a alokovat zdroje do dalších výrobních oblastí (Blažková, 2007).

Dalším prvkem marketingového mixu je cena.

3.1.2 Cenové strategie

Strategie týkající se ceny bývají nejpodceňovanější částí marketingového mixu, jelikož manažeři často formují ceny na základě konkurenční ceny. Cena je ale jedním z důležitých faktorů, který ovlivňuje nákupní rozhodování spotřebitelů, proto je formulace strategií v cenové oblasti závislá především na charakteru kupujících (Horáková, 2003).

Čtyři základní typy cenových strategií, tak jak je popsala Horáková (2003) jsou:

- diferenční cenová strategie
- konkurenční cenová strategie
- strategie ocenění výrobní řady
- strategie psychologické ceny

Diferenční (diskriminační) cenová strategie

V rámci této cenové strategie podnik prodává zboží stejné kvality a ve stejném objemu za rozdílné ceny na různých tržních segmentech. Podmínkou pro použití této strategie je dobře provedená segmentace trhu. Tuto strategii je možné použít i pro zahraniční trhy.

Některé podniky využívají tzv. strategii příležitostného diferenčního ocenění. Je to přístup založený na strategii „sbírání smetany“. V rámci tohoto přístupu podnik nasadí vysoké ceny

nových výrobků, které pak dovolí ještě v první fázi prodejního cyklu rychlé pokrytí nákladů na vývoj a výzkum. Podmínkou, aby byl tento typ cenové strategie úspěšný je, že za výrobek musí být zákazník ochoten zaplatit vyšší cenu.

Konkurenční cenová strategie

Tato strategie je založena na tom, jaké má podnik postavení v rámci konkurence. Podniky často používají nízkou zaváděcí cenu a předpokládají přednostní využití hromadné výroby, která jim umožní nízké náklady a s tím spojené nízké ceny. Tuto strategii by podnik měl použít pokud management chce maximalizovat růst prodeje a tržní podíl.

Strategie ocenění výrobní řady

Tato strategie je použitelná pro podniky, které nabízejí na trhu více než jeden výrobek. V rámci této strategie by měly usilovat o komplex cen, který bude umožňovat maximalizaci zisku za celou řadu, případně celý mix. Je možné použít několik alternativních možností. Je například možné stanovit nízkou cenu na dolním konci řady a vysokou cenu na horním konci řady, kde výrobky budou mít vysokou kvalitu. Tento postup může ovlivnit celkový dojem z celé řady.

Některé podniky přistupují k „svazování výrobků do balíků“, kdy podnik prodává několik výrobků za cenu, která je nižší, než by byl součet jednotlivých položek.

Strategie psychologické ceny

Tato strategie využívá psychologický aspekt spotřebitelské reakce na cenu. Na cenu působí zákaznické preference a celkové vnímání výrobku.

3.1.3 Distribuční strategie

Distribuční strategie se zaměřují na bezproblémovou spotřebu a umístění na trhu. Primárně jde o nalezení nejlepší cesty, jak doručit výrobek ke spotřebiteli. Mezi podnikem a koncovým spotřebitelem je v mnoha případech několik článků, které cestu mohou komplikovat a prodlužovat. Zvolit efektivní a nejvhodnější cestu je tedy velmi důležité. Při výběru distribuční strategie je důležité uvažovat o faktorech, jako například charakter

spotřebitelů, jejich počet a roztržštěnost. Dále je také důležité, jaká je frekvence a velikost nákupů spotřebiteli a jaký je charakter výrobku.

Rozlišují se tři základní distribuční strategie, které zohledňují požadovanou úroveň uspokojení potřeb zákazníků a optimální vynaložení nákladů na distribuci.

První z nich je strategie intenzivní distribuce, v rámci které podnik předpokládá prodej ve velkém množství. Je vhodné ji použít u zboží s nízkou cenou a marží. Tato strategie umožňuje zvýšit prodej a vylepšit povědomí u zákazníků. Její nevýhodou je náročná kontrola mnoha distributorů, kteří zároveň mohou prodávat i jiné značky.

Druhou strategií je strategie selektivní. Tato strategie předpokládá, že se zboží bude prodávat na omezeném počtu míst. Umožňuje také vytvořit hlubší vztahy podniku s vybranými distributory (Kotler a Keller, 2007).

Posledním typem strategie je strategie exkluzivní distribuce. V rámci této strategie se předpokládá jen malý počet míst, kde se výrobky budou prodávat. Výrobce si velmi pečlivě vybírá distributora, který získá výhradní práva prodeje. Tento mezičlánek nemůže obchodovat s konkurenčními výrobky. Tato strategie se týká většinou luxusního zboží nebo vybraných osobních služeb.

Distribuční strategii je nezbytné přehodnotit, pokud se změní zákaznické potřeby, nákupní chování, finanční síla výrobce, tržní prostředí nebo marketingový mix (Blažková, 2007).

Poslední složkou je komunikační strategie.

3.1.4 Komunikační strategie

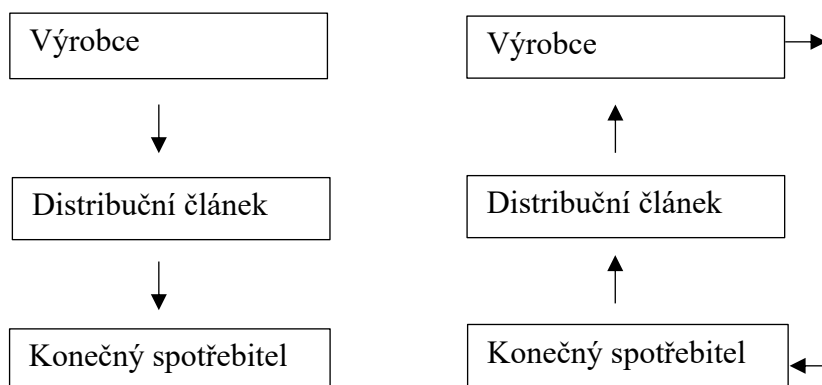
Komunikační strategie přispívají k úspěšnému prodeji zboží a také k dobré informovanosti zákazníka. Komunikace je zásadní, jelikož bez ní se informace o existenci výrobku nebo firmy nemůže dostat ke koncovému zákazníkovi. V rámci marketingového komunikačního plánu je nezbytné, aby byl stanoven jasný komunikační cíl, kterého se chce dosáhnout. Jednotlivé složky komunikačního mixu podnik používá, tak aby odlišily své výrobky, informovaly o své existenci a přesvědčily potenciální zákazníky (Blažková, 2007).

Jednotlivými složkami komunikačního mixu jsou:

- reklama
- vztahy s veřejností – public relations (PR)
- podpora prodeje
- osobní prodej

Podnik by se měl také rozmyslet, jestli použije „pull“ nebo „push“ strategii. Obě tyto strategie jsou graficky znázorněny na obrázku číslo 5. Push strategie je spojena s distribuční cestou a je zaměřena především na maloobchod a prezentaci výrobků, u kterých je potřeba větší propagace. V rámci této strategie výrobce propaguje výrobek u velkoobchodníků a maloobchodníků, kteří by totéž měli provést směrem k zákazníkovi. V podstatě jde tedy o protlačení výrobku ke spotřebiteli. Základním nástrojem této strategie je osobní prodej a podpora (Kotler a Keller, 2007).

Pull strategie je zaměřena především na koncového zákazníka. Výrobce se snaží vyvolat jeho zájem a stimulovat ho k nákupu výrobku. Zákazník poté sám požaduje výrobek na trhu a nutí tak distribuční mezičlánky k jejich distribuci a rozmístění v distribuční síti. Jako nástroj v rámci této strategie se používá především reklama a podpora prodeje (Blažková, 2007).



Obrázek 2: Push a Pull strategie

Zdroj: Horáková, 2003, vlastní zpracování

V praxi je možné se spíše setkat s kombinací těchto dvou strategií, jelikož využívání jen jedné nebo druhé strategie nevyužívá plně jejich komunikačního potenciálu. Také v jednotlivých fázích by podnik měl uplatňovat různé strategie.

3.2 Růstové strategie

Ansoffova matice je používána, pokud podniky chtějí zajistit růst. V padesátých letech Ansoff identifikoval čtyři směry na základě tržního nebo výrobního rozšíření. Jednotlivé strategie dle Ansoffa je možné vidět na obrázku číslo 6.

Výrobek	Současný	Strategie penetrace trhu	Strategie rozšiřování trhu
	Nový	Strategie vývoje výrobku	Strategie diverzifikace
		Současný	Nový
		Trh	

Obrázek 3: Ansoffova matice
Zdroj: Blažková, 2007

Penetrace trhu hledá, jakými způsoby lze zvýšit prodej stávajícího výrobku na stávajících trzích. Je vhodná pro podniky, které chtějí zvýšit své tržby za předpokladu, že výrobek je nezměněný a podnik nehledá nové potenciální zákazníky. Podniku nepřináší žádné riziko ztráty podílu na trhu nebo neúspěšného vstupu na jiný trh.

Rozvoj trhu je značně riziková strategie. Pomocí této strategie se podnik snaží zavést stávající výrobek na nový trh. Znamená to, že stávající výrobek je prodáván na novém trhu, podnik k tomu například může využít export. Podniky tuto strategii mohou využívat hned z několika důvodů. Jsou jimi například:

- složitý vývoj nových produktů
- vyčerpanost existujících trhů nebo segmentů
- existující právní omezení na daném trhu
- implementace současně se strategií rozvoje produktu

Rozvoj výrobku využívají především podniky, které mají rádi náskok nad konkurenty nebo jsou samy schopné poskytnout některé udržitelné výhody, které pak umožní to, že je jejich produkt výjimečný a odlišný v očích zákazníků. Využití této strategie je značně rizikové, jelikož celkové výdaje vstupů jsou vysoké. Pomocí této strategie podniky zavádějí nový výrobek, který má nahradit výrobek na stávajícím trhu.

Strategie diverzifikace se používá při pronikání nových produktů na nové trhy. V rámci této strategie podnik vyvíjí nový produkt, který nabízí na zcela neznámých trzích, proto ti, kteří tuto strategii využívají, jsou doopravdoví inovátoři. Je to zároveň ale velmi riziková strategie, jelikož je nezbytné, aby podnik provedl vysoké investice. Je zde také vysoká možnost neúspěchu nového výrobku. Na druhou stranu, motivací k využití této strategie je vysoká návratnost (Fotr et al., 2012).

Strategii růstu je možno provést několika způsoby. Podnik se bude snažit o růst pomocí využití vlastních sil. Může ale využít i spolupráce nebo aliance jako například: joint venture, akvizice, franchising, licencing nebo fúzi (Mallya, 2007).

Tyto strategie samozřejmě nejsou jediným druhem strategie. Mohou se dělit například na základě trendů na růstové, udržovací nebo ústupové. Na základě chování vzhledem k vnějšímu okolí se dělí na kooperační a konfrontační. V neposlední řadě také existují strategie na základě životního cyklu (Jakubíková, 2013).

Pokud si vedení podniku není jisté, jakou strategii využít, mohou mu pomoci nástroje, které pomáhají při výběru marketingové strategie.

3.3 Nástroje pomáhající při výběru marketingové strategie

Aby marketingová strategie byla co nejúčinnější, mohou manažeři použít nástroje, které jim volbu usnadní. Nejpoužívanějšími nástroji, které podnik může využít jsou:

- BCG matice
- GE matice
- SWOT analýza
- Positioning

Všechny tyto nástroje by se měly využívat i v malých i středních podnicích, jelikož i tyto podniky by měly vědět, jaké jsou jejich silné a slabé stránky. Zvláště prostřední firmy by si měly být vědomy svých silných a slabých stránek (Blažková, 2007).

SWOT analýza

SWOT analýza tvoří základ strategické analýzy silných a slabých stránek (strengths and weaknesses), příležitostí a hrozeb (opportunities and threats). Zahrnuje v sobě analýzu makrookolí a mikrookolí, které byly popsány výše. Správně nastavená strategie neutralizuje hrozby, které přicházejí z vnějšího prostředí, využívá budoucích příležitostí, těží ze silných stránek podniku a zároveň neutralizuje slabé stránky podniku.

Při analýze hrozeb a příležitostí je třeba vycházet jak z hrozeb mikrookolí, tak z hrozeb makrookolí a z Porterovy analýzy pěti sil. Příležitosti jsou ve většině případů chápány jako příležitosti, které mohou pomoci firmě neutralizovat hrozby. Podnik by se měl snažit příležitosti identifikovat a maximálně využít jejich potenciál, jelikož mohou přinést podniku větší poptávku, zlepšení povědomí o podniku, větší uspokojení zákazníků. Může jít například o expanzi na nové trhy, navázání spolupráce s novými dodavateli, vývoj nové technologie, spolupráce s novými partnery, v neposlední řadě také využívání dotačních programů (Fotr et al, 2012).

I když je okolí firmy velmi důležitým faktorem, který ovlivňuje tvorbu strategie, podnik musí identifikovat i silné a slabé stránky, které se týkají vnitřního prostředí dané organizace. Silné a slabé stránky by měly být analyzovány především v těchto oblastech:

- finanční postavení podniku
- výzkum a vývoj
- úroveň managementu
- image podniku a výrobku
- uspořádání firmy
- flexibilita výrobních kapacit
- napojení na infrastrukturu

Různou kombinací příležitostí, hrozeb a silných a slabých stránek vznikají různé varianty, jakým směrem se podnik v budoucnu bude ubírat. Je vždy nutné brát v potaz, že jde o budoucí vývoj, takže příležitosti, hrozby, silné a slabé stránky musí být brány dynamicky, jelikož v budoucnu může dojít ke zhoršení těchto faktorů.

Ze SWOT analýzy je možné vytvořit čtyři možné zjednodušené přístupy, které se odvíjejí od odvětví a vnitřních a vnějších stránek podniku.

Prvním přístupem je přístup S– O, který využívá silné stránky podniku a příležitosti, které vyplývají z okolí. Druhý přístup je W– O se snaží eliminovat slabé stránky podniku za pomoci, které nabízí okolí. Třetím přístupem je S– T, který využívá silných stránek podniku a eliminuje hrozby. Čtvrtým přístupem je W– T, který se využívá, pokud podnik je v znepokojivém stavu (Veber, 2009).

3.3.1 Analýza portfolia

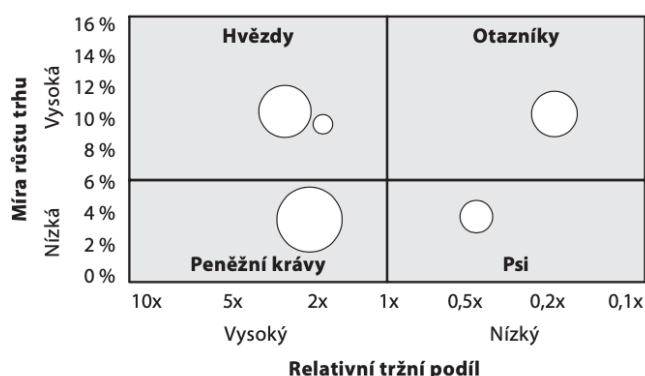
Pokud chce podnik použít jednu z metod analýzy portfolia, musí nejprve identifikovat jednotlivé oblasti, ve kterých podniká a v nichž působí. Je tedy třeba odhadnout budoucí vývoj z pohledu podnikových podmínek a také z hlediska uplatnění. Analýza portfolia má za úkol posoudit tržní postavení a ziskovost výrobku jak samostatně, tak mezi ostatními výrobky. Může také sloužit jako podklad pro vedení podniku při stanovování optimální struktury portfolia podniku nebo také při stanovování finančních prostředků. Pomáhá také v rozhodnutí, které výrobky podpořit v růstu a které naopak stáhnout z trhu.

Velmi populární je analýza portfolia, kterou vyvinula firma Boston Consulting Group pod názvem BCG (Boston Consulting Group's Growth) model. Dále také matice GE, která byla vyvinuta firmou McKinsey and Company pro General Electric (GE).

BCG matice

Jak již bylo zmíněno, BCG matici vyvinula firma Boston Consulting Group, aby usnadnila analyzování obchodních jednotek nebo výrobních řad.

Jak je možné vidět na obrázku číslo 7, matice je konstruována na základě dvou dimenzí. Na vertikální ose je vyznačena očekávaná míra růstu trhu.



Obrázek 4: BCG matice

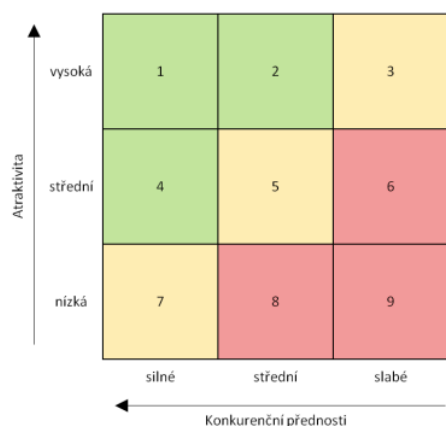
Zdroj: Blažková, 2007, str. 141

Hlavní myšlenka tohoto modelu je, že čím vyšší je tržní podíl výrobku nebo čím rychleji trh roste, tím je to výhodnější pro daný podnik. Matice je rozdělena do čtyř kvadrantů, každý z těchto kvadrantů představuje odlišný typ. Na základě analýzy lze pro každý výrobek vybrat strategii určující, jak se na trhu dále chovat.

Výhodou tohoto modelu je jeho jednoduchost, primárně ukazuje, jakou hotovost jednotlivé výrobky budou vyžadovat za určité časové období. Model má zároveň ale několik nevýhod. Uvažuje pouze současnou ziskovost a zároveň neidentifikuje, jaké produkty nabízejí nejlepší příležitosti. Jak bude podnik úspěšný je ovlivněno více elementy, ty ale model BCG nebere v úvahu. Je tedy potřeba širší pohled. Širší pohled je možné najít v rámci GE modelu, který zohledňuje více faktorů (Blažková, 2007).

Model GE

Model GE zkoumá dvě dimenze, a to přitažlivost trhu a konkurenční postavení. Byla vyvinuta v 70. letech minulého století firmou McKinsey and Company pro General Electric (GE). Matice je složena z devíti polí. Jak je možno vidět na obrázku číslo 8, na horizontální ose je zobrazeno konkurenční postavení podniku a na vertikální ose je zobrazena atraktivita trhu.



Obrázek 5: Matice GE

Zdroj: Management mania

Interní faktory, které ovlivňují konkurenční postavení, jsou například: stabilita majetku, tržní podíl podniku, loajálnost zákazníků, kvalita produkce, přístup k peněžním zdrojům, postavení značky a inovace. Externí faktory, které ovlivňují atraktivitu trhu, jsou například: velikost, míra růstu a ziskovost trhu, segmentace zákazníků nebo bariéry vstupu.

Tento model ukazuje realističtější hodnocení, jelikož klade důraz na důležitost podmínek při formulování strategií. Je také možné uplatnit individuální přístup (Horáková, 2003).

Po provedení situační analýzy a stanovení cílů a výběru marketingové strategie přichází na řadu samotné sestavení marketingového plánu a marketingový program spolu s rozpočty.

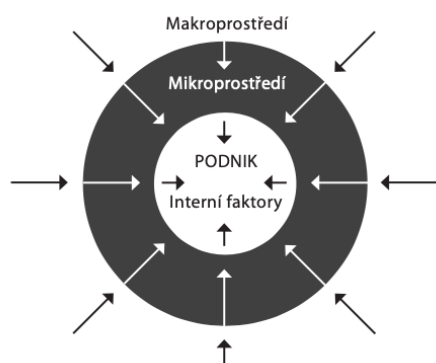
Marketingový plán se tvoří na základě navzájem propojených etap. Tyto etapy budou představeny v následující kapitole.

3.4 Situační analýza podniku

Situační analýza, také někdy nazývaná jako marketingový audit, systematicky a důsledně zkoumá vnitřní situaci podniku s důrazem na marketingové činnosti a postavení podniku v daném prostředí s důrazem na analýzu trhu. Analýza se realizuje ve třech časových horizontech. Analyzuje se tedy:

- dosavadní vývoj

- současný stav
- budoucí vývoj



Obrázek 6: Vlivy působící na podnik
Zdroj: Blažková, 2007, str. 42

Na obrázku číslo 2 je možné vidět, jak jsou jednotlivé složky situační analýzy navzájem propojené.

Dosavadní vývoj zahrnuje pozici podniku v minulosti. Součástí analýzy současného stavu by měla být analýza prodejů, trhu, nákladů, konkurence a vnějšího prostředí. V rámci budoucího plánování by měly být provedeny prognózy tržního potenciálu, tržního podílu, prodejů a zisků.

Situační analýza může pomoci při formulování budoucí tržní pozice, a to pomocí analytického zhodnocení vývoje v minulosti a v současnosti a na základě kvalifikovaného odhadu budoucnosti. Zkoumá vnitřní situaci organizace a to vůči trhům a konkurenci a komplexně zkoumá, jak ovlivňují vnější faktory podnik. Obecně lze v rámci analýz a prognóz sledovat makrookolí a mikrookolí podniku (Tyll, 2014).

Makrookolí je pro firmy většinou těžce ovlivnitelné, ale i přesto většina firem musí makrookolí sledovat, aby věděla, jak se mu přizpůsobit.

Mikrookolí je naopak podnikem ovlivnitelné. Nachází se zde subjekty, které přímo ovlivňují podnik, mohou jimi být zákazníci, konkurence, dodavatelé nebo stake holders (Souček, 2015).

3.4.1 Analýza makrookolí

Je více možností, jak analyzovat makrookolí. Jednou z možností je hodnotit makrookolí na základě žebříčků světových ekonomik, které sestavují světové organizace. Vlastníci firem tak mohou hodnotit podnikatelské prostředí pomocí indexů nebo vyhodnocených ukazatelů. (Jakubíková, 2013) Například Světová banka každý rok zveřejňuje studii „Doing Business“, která obsahuje žebříček zemí podle toho, jak moc přívětivé podmínky pro podnikání vytvářejí. K měření podmínek používá 10 indikátorů a porovnává 190 ekonomik. V roce 2020 se Česká republika umístila na 41. místě (World Bank Group, 2020).

Druhou z možností je analýza jednotlivých částí makrookolí. Pro tuto analýzu se většinou využívá analýza PESTEL, kde každé písmeno znamená jednu z částí analýzy.

P – politicko – právní faktory

E – ekonomické faktory

S – sociální faktory

T – technologické faktory

E – environmentální faktory

L – legislativní faktory

Politicko-právní faktory souvisejí s politickou a právní situací v dané zemi. Promítají se sem legislativní právní předpisy, politická stabilita, daňová politika, předpisy Evropské unie. Také určují povinnosti podniku vůči spotřebiteli, státu nebo zaměstnancům.

Ekonomické faktory zahrnují ekonomické podmínky na daném trhu. Jelikož ekonomické faktory ovlivňují jak dodavatele, tak odběratele, jsou pro podniky velmi důležité. Patří sem makroukazatele, jako například vývoj hrubého domácího produktu, vývoj reálných a nominálních mezd, míra nezaměstnanosti, inflace, stabilita měny, měnové kurzy nebo vývoj hospodářských cyklů.

K **sociálním faktorům** patří demografický vývoj populace, věkový profil, vzdělání, kulturní vlivy, spotřební zvyky zákazníků nebo změny životního stylu.

Technologické faktory zahrnují trendy ve výzkumu a inovace v dané oblasti, státní výdaje na výzkum a vývoj, dostupnost internetu, mobilní připojení pro komunikaci. Technologický pokrok zajišťuje dosažení lepších hospodářských výsledků (Jakubíková, 2013).

V rámci **environmentálních faktorů** lze hovořit zejména o předpisech na ochranu životního prostředí, klimatických podmínkách, apod.

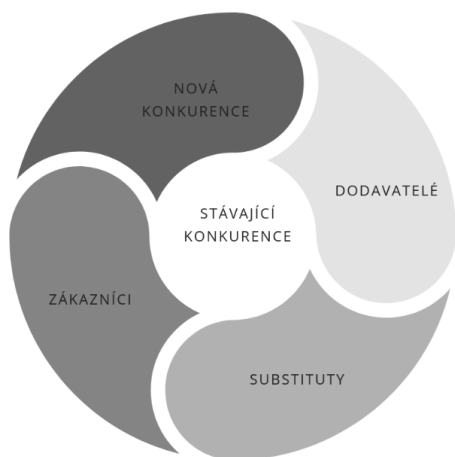
Legislativní faktory zahrnují vlivy národní, místní a světové legislativy. Odrážejí se zde ale i zákony na ochranu duševního vlastnictví nebo na ochranu hospodářské soutěže. Tyto zákony vymezují prostor pro podnikání a mohou tak výrazně ovlivnit rozhodování o budoucnosti podniku.

Jak uvádí Tyll (2014, str. 13), „*je možné se setkat i s různými modifikacemi této analýzy, v podobě STEP, SLEPT, PESTEL analýz.*“ V zásadě se ale jedná o tytéž analýzy, jako je PESTEL analýza. (Tyll, 2014)

Pro vlastníky společnosti je důležité, aby byl především kladen důraz na ty faktory makrookolí, které přímo ovlivňují podnik. Také je velmi důležité sledovat vzájemné působení těchto faktorů a odhadovat jejich možný budoucí vývoj (Mallya, 2007).

3.4.2 Analýza mikrookolí

Jak již bylo zmíněno, v mikrookolí se nacházejí subjekty, které podnik přímo ovlivňují. Součástí mikrookolí je i určení charakteristik daného odvětví spolu s vymezením jeho rizik. Je zde důležité vymezit, jaké má podnik slabé a silné stránky. Význam specifických předností je především v tom, že umožní podniku odlišit se od konkurence a získat tak konkurenční výhodu a vyšší zisky. Vhodná metoda pro zkoumání mikrookolí podniku je Porterův model pěti sil. Vztahy mezi jednotlivými silami je možné vidět na obrázku číslo 3 (Tyll, 2014).



Obrázek 7: Porterův model pěti sil

Zdroj: Souček, 2019

Podle Portera závisí úroveň konkurence na pěti základních konkurenčních silách, a to na:

- hrozbě nově vstupujících firem
- hrozbě nových substitutů
- vyjednávacím vlivu dodavatelů
- vyjednávacím vlivu odběratelů
- soupeření mezi existujícími firmami

Dohromady všech těchto pět sil určuje intenzitu konkurence a potenciální ziskovost odvětví.

Níže bude popsáno všech pět sil, které na podnik působí.

Hrozba nově vstupujících firem

Noví konkurenti, kteří vstupují do odvětví, přinášejí nové zdroje. Snaží získat tržní podíl v odvětví. Příchod nové firmy může vést ke stlačení cen, a tím snížení zisku podniků. Příchod nových firem je pravděpodobnější, pokud je odvětví atraktivní především vysokými výdělky, nízkými bariérami vstupu, a pokud nabídka firem nepokrývá poptávku zákazníků. Hrozba vstupu nových konkurentů záleží také na reakci stávajících podniků v odvětví. I když nově vstupující podnik může očekávat ostrou reakci od stávajících podniků, hrozba vstupu není příliš vysoká. Existuje také řada bariér, které nově vstupujícím podnikům komplikují vstup do odvětví. Těmito bariérami jsou úspory v rozsahu, diferenciaci produktu, kapitálová

náročnost a přechodné náklady při vstupu do odvětví, přístup k distribučním kanálům nebo politika státu (Porter, 1994).

Hrozba nových substitutů

Substitut je takový výrobek, který má obdobnou funkci jako produkt původní. Zákazník může zaměňovat spotřebu jednoho produktu za druhý produkt. Pokud substitut představuje hrozbu, podniky by neměly zvyšovat ceny a měly by pracovat na zdokonalování stávajícího produktu. Tlak substitutů se zvyšuje, když existuje substitut s vysokou kvalitou a nízkou cenou. Příkladem substitutů může být například cukr, který nahrazují umělá sladidla, ale je možné je najít i ve vzdálených oborech. Příkladem substitutů velice vzdálených od původních odvětví je například burzovní makléř, který se může setkat se substituty jako jsou nemovitosti nebo pojištěním a jinými způsoby, jak jednotlivci investují kapitál (Tyll, 2014).

Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelé jsou všechny subjekty, které podnik zásobují potřebným materiálem, zbožím nebo službami, které jsou důležité pro jeho bezproblémový chod. Dodavatelé mohou snížit ziskovost odvětví tím, že zvýší ceny nebo sníží kvalitu dovážených statků nebo služeb. Dodavatelé mají převahu v několika případech. Je tomu tak, pokud je nabídka ovládána jen několika málo společnostmi a je více koncentrovaná než odvětví, jemuž dodává, nebo pokud nemusí čelit jiným substitučním produktům při dodávkách do daného odvětví. Dále také pokud dané odvětví není důležitým odběratelem nebo pokud dodavatelé mají diferencovanou produkci. Vliv dodavatelů podléhá změnám a často je mimo kontrolu firem (Mallya, 2007), (Porter, 1994).

Vyjednávací vliv odběratelů

Odběratelé jsou subjektem, který je v bezprostředním vztahu s daným podnikem. Nemusí se však jednat vždy o koncové zákazníky, ale i prostředníky nebo prodejce. Vyjednávací síla odběratelů je dána především schopností stlačovat ceny, požadováním vyšší kvality nebo lepších služeb. Odběratelé mají silnou pozici, pokud nakupují velké množství nebo pokud existuje více dodavatelů v okolí. Nebezpečná pro dodavatele je také tzv. zpětná vertikální integrace, kdy odběratel může vynechat svého dodavatele a nakupovat od prvovýrobce (Porter, 1994).

Soupeření mezi stávajícími konkurenty

Pomocí soupeření v odvětví podniky chtějí docílit lepšího a výhodnějšího postavení, kterého mohou dosáhnout pomocí cenové konkurence, reklamní kampaně, zlepšení servisu zákazníkům nebo uvedení nového produktu. Tyto kroky však mohou vyvolat u ostatních podniků snahy o odvetu a snahu také o vylepšení dosavadního postavení. Jelikož jsou firmy na sobě závislé, mohou tyto snahy vést v konečném důsledku k lepšímu postavení celého odvětví. Tyto snahy ale také mohou poškodit všechny firmy a celé odvětví v konečném důsledku může utrpět a zhoršit si pozici. Míra konkurence v odvětví mezi podniky závisí na následujících faktorech:

- počet konkurentů v odvětví.
- vysoké fixní náklady
- nedostatečná diferenciac
- pomalý růst odvětví
- vysoké překážky výstupu (Porter, 1994)

V rámci analýzy konkurence by se mezi podniky měly rozpoznat základní třídy konkurentů. Kotler a Keller (2007) je identifikovali následovně:

Silné nebo slabé

Většina podniků směřuje své útoky především na slabé konkurenty, jelikož ale i silní konkurenti mají své slabiny, měly by soupeřit jak se slabými, tak se silnými konkurenty.

Blízké nebo vzdálené

Je přirozené, že většina podniků soupeří s konkurenty jim podobnými, ale měly by zohledňovat i vzdálené konkurenty, kteří nakonec mohou být většími konkurenty, než jim blízké a podobné podniky.

„Dobré“ nebo „špatné“

Dobří konkurenti jsou takové podniky, které dodržují pravidla, stanovují ceny které jsou přijatelné vzhledem k nákladům, motivují i ostatní podniky v odvětví ke snížení

nákladů nebo ke zvýšení diferenciace. Celkově dávají raději přednost zdravému odvětví, akceptují svůj podíl a zisk. Špatní konkurenti se naopak snaží nehrát podle pravidel a raději si podíl koupí, než aby si ho zasloužili. Jsou také ochotni podstupovat značná rizika, a tak porušují rovnováhu v odvětví (Kotler a Keller, 2007).

Všech těchto pět sil dohromady určuje odvětvovou konkurenci a ziskovost. V rámci formování konkurence v odvětví mají různé vlivy různou důležitost. Subjekt, který má velmi silné postavení v odvětví a nehrozí mu žádné nebezpečí od nově vstupujících firem, může narazit na silnějšího výrobce substitutů, což může způsobit, že bude mít nízké výnosy (Mallya, 2007).

3.4.3 Analýza interního okolí podniku

Cílem analýzy interního okolí podniku je zhodnotit stav, ve kterém se firma právě nachází, a identifikovat slabé a silné stránky. V rámci analýzy je potřebné zhodnotit znalosti a odhadnout, jaké zdroje jsou k dispozici ve firmě a jak s nimi lze pracovat. Zdroji podniku jsou prostředky, které tvoří vstupy do výroby, jako například pracovníci, finanční zdroje, apod (Porter, 1994).

Aby bylo možné prozkoumat slabé a silné stránky podniku, je potřebné analyzovat vnitřní faktory daného podniku, těmi jsou: vědecko-technické faktory, marketingové a distribuční faktory, výrobní funkce, finanční a rozpočtové faktory, řízení lidských zdrojů.

Vědecko-technické faktory výrazně přispívají k vytváření konkurenční výhody podniku, jelikož pomáhají k vytvoření nového výrobku nebo ke zlepšení stávajícího výrobku. Mohou také výrazně pomoci ke zlepšení výrobního procesu a tím pádem i ke snížení výrobních nákladů. Účelem výzkumu a vývoje je, aby byl podnik schopen uspokojit zákazníka lépe a rychleji než ostatní podniky v odvětví a získat tak náskok před konkurencí (Mallya, 2007).

V rámci **marketingových a distribučních faktorů** podnik musí rychle rozpoznat potřeby trhu a zákazníka a nebo je v něm probudit. Hlavním úkolem je vytvořit prodejní orientaci. Pro udržení vztahu a věrnosti zákazníka je nutné, aby zákazníci byli s výrobkem či službou spokojeni. Jelikož je vždy levnější si zákazníka udržet než získat nového. Marketing by tedy neměl záviset jen na marketingových expertech, kteří do kontaktu se zákazníkem ve větší

míře většinou nepřijdou, ale měl by s ním být seznámen každý pracovník organizace. Jen tak může být zajištěno, že v centru marketingové strategie stojí vždy zákazník (Charvát, 2006).

Analýza výrobních faktorů je pro výrobní podnik zvláště důležitá. V rámci analýzy těchto faktorů je důležité prozkoumat výrobní proces, při kterém existuje řada podstatných rozhodnutí, jako například jaké množství produktu se bude vyrábět, jeho kvalita, využívání energie nebo surovin či polotovarů.

Řízení lidských zdrojů zajišťuje to, jestli má organizace pracovníky s potřebnými znalostmi na správném místě, jestli poskytuje uspokojivé pracovní podmínky a také jestli jsou pracovníci správně informováni vedením firmy o dění uvnitř firmy. Pracovníci by se měli identifikovat se směřováním podniku a měli by být hrdí, že pro tuto organizaci pracují (Mallya, 2007).

Analýza finančních a rozpočtových faktorů je důležitá pro věřitele, management podniku, stakeholdery a akcionáře. Jejich analýza také ukazuje, jakou má pozici podnik v odvětví a jak velká je jeho konkurenční výhoda. Nejznámějšími ukazateli jsou například: rentabilita tržeb, kapitálová návratnost, ekonomická přidaná hodnota, apod.

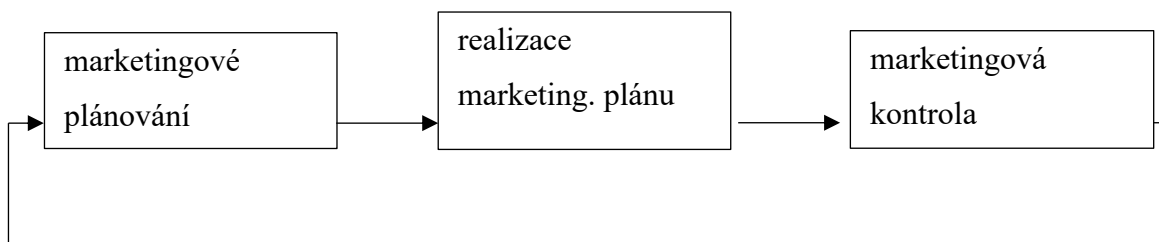
V rámci interní analýzy podniku existují i jiné nástroje, jak jej analyzovat. Jsou jimi například model „7S“ firmy McKinsey, kauzální model Burkeho a Litwina, model analýzy síly prostředí nebo Tichyův technicko-politicko-kulturní koncept (Horáková, 2003).

3.5 Etapy marketingového řízení

Strategický marketingový proces se skládá ze tří na sebe navazujících etap, jsou jimi:

- plánování
- realizace
- kontrola

Na následujícím schématu je možné vidět, jak na sebe jednotlivé činnosti navazují.



Obrázek 8: Proces marketingové řízení

Zdroj: Blažková, 2007, str. 15, vlastní zpracování

Jednotlivé etapy na sebe navazují a jejich sled není možné měnit, jelikož jsou chápány jako celek. Je nezbytné, aby marketingová strategie byla dynamická a hleděla na potřeby zákazníků nejen v současné době, ale i v budoucnu, jelikož se jejich přání a potřeby mohou měnit (Jakubíková, 2013).

3.5.1 Plánování

Plánování je první etapou celého procesu. Napomáhá k součinnosti všech složek v rámci podniku při budování budoucích aktivit. V této fázi se hodnotí konkrétní situace, poznání konkurence, analyzuje se okolí podniku, stanovují se cíle a tvoří se marketingový plán. Dále jsou také stanoveny základní úkoly pro realizační etapu. Nejpodstatnějším úkolem této etapy je vytvoření, udržování a rozvíjení cílů podniku.

Plánovací etapa zahrnuje následující kroky:

- marketingová situační analýza
- stanovení marketingových cílů
- formulování marketingových strategií
- sestavení marketingového plánu (Blažková, 2007)

Stanovení marketingových cílů by mělo následovat po provedení situační analýzy. Východiskem pro marketingové cíle jsou podnikové cíle, které jsou určeny vrcholovým managementem a jsou primárním cílem podniku. Marketingové cíle pomáhají tyto primární cíle naplňovat. Měly by plně reflektovat skutečnosti, které byly identifikovány v situační analýze. Marketingové cíle vystihují konkrétní úkoly, kterých chce podnik dosáhnout během určitého časového období. Na rozdíl od strategie, která říká, jak toho chce podnik dosáhnout,

cíle určují, čeho chce podnik dosáhnout. Je důležité, aby cíle byly kompatibilní se strategií podniku, protože cíle, které budou sestavovány v rozporu se strategií, budou kontraproduktivní a demotivující pro zaměstnance, jelikož je nebudou moci splnit. Nejvhodnější pomůckou pro stanovení nejen marketingových cílů je metoda SMART (Schlegelmilch, 2016).

Metoda SMART se uplatňuje především v oblasti strategického řízení a řízení projektů, avšak je ji možné použít v jiných oblastech plánování. SMART je zkratka anglických termínů:

- S (specific) specifický - cíl musí být přesně definován, jelikož čím přesněji je definován, tím jednodušeji se bude plnit a předejde se možným nedorozuměním.
- M (measurable) měřitelný – plnění cíle by bylo možné měřit. Mělo by být možné změřit, do jaké míry bylo cíle dosaženo.
- A (achievable/acceptable) dosažitelný, akceptovaný – cíl by měl být dosažitelný v čase a akceptovaný odpovědnou osobou.
- R (realistic) realistický – cíl by měl být reálný. Musí být možné ho splnit v reálném čase, zároveň musí být k dispozici relevantní zdroje a znalosti.
- T (timed) časově ohraničený – cíl by měl být časově specifický, měl by tedy mít jasný termín plnění a mělo by ho jít sledovat v čase (Prukner, 2014).

Marketingové cíle jsou součástí marketingového plánu. Jelikož marketingový plán je dokument, který má konkrétní adresáty, je nezbytné zaměřit se na cílové trhy a jejich zákazníky, kteří určují a definují marketingové cíle. Pokud firma cílí přímo na určitou skupinu zákazníků, je nezbytné provést segmentaci trhu, což znamená odlišení skupin zákazníků s různými potřebami do menších skupin. Tyto skupiny by měly mít stejné nebo podobné požadavky na výrobky. Výsledkem tohoto procesu je nalezení skupin potenciálních zákazníků, které jsou vnitřně homogenní a navzájem heterogenní. Segmentace umožňuje podniku lépe cílit pozornost na lépe zvládnutelné a uspokojitelné segmenty možných zákazníků. Tyto vybrané segmenty pak budou základem pro stanovení marketingových cílů a marketingových programů

Zásadní principy, které by marketingové cíle měly respektovat, jsou následující:

- účelnost marketingových cílů
- motivace jednotlivých zaměstnanců a týmů k dosažení úkolů
- možnost jednoznačného hodnocení
- formulace základních principů jako východisek pro další etapu

Jen velmi pečlivým a podrobným provedením rozborů podnikové činnosti je možné přesně stanovit marketingové cíle. Výstižné a přesně vyjádřené cíle přiblíží každému zaměstnanci přijatelným způsobem jeho úkoly a odpovědnosti v rámci organizace. Úkoly, které budou přijaty dobrovolně a s pochopením znamenají, že jim zaměstnanci porozuměli a uvědomují si jejich smysl a myšlenku (Horáková, 2003).

Po stanovení cílů a segmentaci trhu přichází formulování procesu a strategie.

Marketingové plánování znamená propojení všech kroků plánovací etapy do širšího kontextu, který znázorňuje východiska pro strategické rozhodování. Formulaci plánu není možné jakýmkoliv způsobem oddělit od podnikové politiky, podnikových cílů, ani od umístění podniku v prostředí nebo od etiky a kultury. Je také nezbytné, aby si podnik uvědomil, že neexistuje žádná univerzální strategie, která zaručí cestu k úspěchu. To pravé řešení je umět vybrat silné stránky podniku a z nich pomocí marketingových nástrojů vytvořit jedinečnou strategii pro daný podnik. Je také nezbytné neustále zdokonalovat přístupy ke strategiím a nebát se dosud nevyužívaných přístupů a postupů a zavádět i další činnosti, které mohou pomoci efektivněji dosáhnout podnikových cílů (Fotr et al, 2012).

V případě malých firem je lepší si zvolit jeden typ strategie, který bude nejlépe vystihovat podstatu jejich cílů. Střední firmy mají ve většině případů větší výrobní portfolio a mohou se tak zaměřit na více typů. V zásadě mohou zvolit dva základní přístupy, těmi jsou ofenzivní a defenzivní strategie. Ofenzivní strategie znamená útočit na konkurenci a její slabé stránky. Pokud chce podnik používat tuto strategii, je nutné dobře znát konkurenci a nedostatky jejich výrobků. Může se jednat o působení výrobku proti výrobku nebo segmentu proti segmentu. Opakem ofenzivní strategie je defenzivní strategie, v rámci této strategie podnik může použít nástroje jako patentovou ochranu nebo může využívat služby exkluzivní distribuce (Blažková, 2007).

Posledním krokem je sestavování marketingového plánu, který zachycuje výsledky plánování. Je nástrojem, pomocí kterého je možné zlepšit výsledky podniku. Každý podnik vytváří marketingový plán, který se liší jak strukturou, tak i obsahem. I malé a střední firmy by se měly zabývat vytvořením marketingového plánu.

Marketingový plán by měl být výstižný a zahrnovat klíčové informace. Jednotlivé aktivity v rámci marketingového plánu by měly být uskutečnitelné. V návaznosti na typ podniku, jeho velikost, oblasti, ve kterých podniká nebo vývojová fáze, ve které se nachází, může mít jinou strukturu a být jinak formulován.

Marketingový plán by měl obsahovat titulní stranu, obsah plánu a stručné shrnutí. Následovat by mělo shrnutí závěrů podnikového plánování a závěry situační analýzy. Dále by zde měly být definovány marketingové cíle a strategie a sestavení rozpočtu. Nakonec by měly být definovány prováděcí programy a způsob, jak bude plán kontrolován. Jelikož je ale každý podnik individuální, marketingový plán může být změněn podle potřeb podniku. Plán by měl mít několik variant, jelikož podnik by měl být připraven na různé situace (Jakubíková, 2013).

V rámci rozpočtu se stanovují očekávané marketingové a podnikové náklady a tržby, které budou získány během plánovaného období. Do marketingových nákladů patří například: náklady na přímý marketing, reklama, vývoj nového výrobku, využívání nového distribučního článku, apod. Tvorba rozpočtu pro marketingový plán není jednoduchá, jelikož musí zohledňovat celopodnikový rozpočet, který může představovat určitá omezení. Sestavení rozpočtu probíhá ve většině případů na základě výše rozpočtu z minulého roku. Podnik musí přihlídnout k případným změnám trendů a výkyvům. Důležitou roli hraje také typ firmy, fáze, ve které se firma nachází, definované podnikové cíle a strategie.

Nezbytnou součástí při sestavování rozpočtu je předpověď prodeje a nákladů. Příjmy ani náklady se nesmějí nadhodnotit ani podhodnotit. Předpověď příjmů a nákladů podniku slouží malým a středním podnikům jako vodítko pro budoucí plánování. Pro provedení předpovědi není nutné používat složité matematické modely, je spíše nutná znalost podnikání, odvětví a trhu (Horáková, 2003).

Předpověď prodeje by také měla vycházet z minulých prodejů. Při stanovení nákladů by měl mít podnik definováno, které aktivity chce realizovat a jak nákladné tyto aktivity budou. Malé podniky se budou snažit mít marketingové náklady co nejnižší a využívat co nejlevnější formy reklamy, jako jsou například internetová reklama nebo budování osobních kontaktů.

Po sestavení plánu je nezbytné, aby byl dále prezentován a předáván dále. Je také důležité brát v potaz, že tento dokument není jen statický dokument, jelikož okolí podniku se neustále mění. Proto je potřeba plán pravidelně revidovat a aktualizovat, aby reagoval na nové změny v okolí podniku.

Po sestavení marketingového plánu je také nezbytné, aby byl sestaven prováděcí program, který ukládá každému pracovníkovi nebo oddělení odpovědnost a čas k provedení úkonu a zároveň identifikuje hlavní úkoly, které je potřeba splnit. Odpovídá na otázky jako například: Co se bude vyrábět? Kdo je za úkol zodpovědný a provede ho? (Blažková, 2007)

Vytvoření marketingového plánu je velký krok k dosažení tržního úspěchu, ke splnění cíle je ale potřeba, aby tento plán byl i úspěšně realizován. Proto po sestavení marketingového plánu přichází realizační fáze (Jakubíková, 2012).

Po dokončení všech kroků plánovací etapy přichází na řadu fáze realizace marketingového plánu.

3.5.2 Realizační etapa

V rámci realizační etapy se marketingový plán uvede do každodenní praxe. To znamená, že bude zaveden do denních marketingových aktivit. Musí také najít svůj odraz v konkrétních podnikových činnostech. Především musí být ale vidět v práci marketingových manažerů i ve výsledcích, které si podnik vytyčil. Tato etapa zahrnuje:

- faktickou realizaci marketingového plánu pomocí prováděcích programů
- vytvoření takové organizace, v rámci které je možné plán převést do praxe

V rámci realizace marketingového plánu jsou nezbytné tyto realizační aktivity:

- kooperace
- koordinace.
- motivace
- odpovědnost
- komunikace

Kooperace je velmi důležitá při uskutečňování plánu. Všichni pracovníci i manažeři musí být v součinnosti a spolupracovat. Zároveň každý zaměstnanec musí znát svou roli, kterou má v procesu, a musí ji chápat a rozumět jí. V rámci koordinace realizačních činností se identifikují všechny činnosti, které je třeba vykonat. Tyto činnosti jsou uvedeny do souladu a stanoví se, kdo bude jaký úkol provádět. Manažeři pro tuto činnost mohou použít různé nástroje. Je nutné sladit a koordinovat priority podniku a určit jejich pořadí. Jen tak je možné předejít možným konfliktním situacím (Horáková, 2003). Pomocí motivace podnik inspiruje pracovníky a jednotlivé týmy k provedení žádaných činností. Je potřeba, aby podnik pochopil, že jednotlivé pracovníky je potřeba motivovat různým způsobem, jelikož každého motivuje něco jiného. V rámci odpovědnosti podnik deleguje konkrétní odpovědnost na určitého zaměstnance. Zároveň by měl mít podnik takovou organizační strukturu, která toto umožňuje. Komunikace je další z podmínek pro úspěšnou realizaci strategie. Manažeři i zaměstnanci musí být srozuměni se svými povinnostmi a úkoly. Komunikace by měla proběhnout jak písemně, tak ústně, a to formálně i neformálně.

Druhou činností této etapy je vytvoření vhodné marketingové organizace. Úspěšnost realizace závisí do určité míry na organizační struktuře podniku. Struktura podniku by měla rozdělovat a koordinovat klíčové aktivity podniku, pomocí kterých chce podnik dosáhnout svého cíle.

Podnik nesmí zapomínat, že i když je realizace úspěšná, plnění marketingového plánu musí být průběžně kontrolováno (Fotr et al, 2012).

3.5.3 Kontrolní etapa

Dobře nastavené marketingové kontrolní systémy jsou velmi podstatné pro úspěšné marketingové fungování podniku. V rámci této etapy se posuzují výsledky marketingového úsilí podniku, zkoumá se, jak se dodržují cíle marketingového plánu. Celkově se zjišťuje, které aktivity jsou funkční a které nejsou. Bez hodnocení by marketingový proces nebyl kompletní a proces by byl neúplný.

V rámci kontrolní etapy se srovnávají dosažené výsledky v oblasti marketingu s plánovanými cíli. Je nezbytné, aby byly také zkontrolovány možné odchylky od plánu. Dále je také nutné zjistit příčiny těchto odchylek. U pozitivních odchylek je potřeba využít příležitostí, které poskytují, a u negativních odchylek posoudit, jestli jsou cíle dobře nastaveny, popřípadě odstranit špatné vlivy (Charvát, 2006).

Marketingová kontrola by se měla zaměřit na marketingové cíle, marketingový audit, marketingový plán a marketingovou efektivitu.

V rámci plnění musí být definována výkonnostní měřítko, která by měla podléhat pravidelné kontrole. Tato měřítko by měla také říct, jestli bylo daného cíle dosaženo nebo ne.

Marketingový audit je vhodný pro identifikování příležitostí a hrozeb v delších časových horizontech. Představuje komplexní, systematickou analýzu, jelikož analyzuje celkovou marketingovou situaci podniku. Ve většině případů ho provádí pro zajištění objektivit specializovaná firma. V rámci marketingového auditu je prověřeno makrookolí a mikrookolí. Jsou revidovány marketingové strategie a organizace marketingu, dále se také prověřuje adekvátnost marketingového systému a v neposlední řadě se provádí revize marketingových produktů (Jakubíková, 2013).

Při kontrole marketingového plánu se hodnotí ukazatele, například úroveň prodeje, zisku, marketingové náklady nebo spokojenost zákazníků. Aby by mohly být tyto ukazatele zhodnoceny, může být použita analýza prodeje, marketingových nákladů, zisku nebo spokojenosti zákazníků.

V rámci kontroly efektivit musí marketingoví manažeři zhodnotit výkonnost marketingových programů, výrobků a zákazníků. Dále by měla být posouzena efektivnost

složek komunikačního mixu. Je třeba, aby v rámci kontroly efektivnosti byly porovnávány různé ukazatele v rámci podniku. Těmito ukazateli jsou například dosažené výsledky nebo mezipodnikové srovnání vybraných ukazatelů.

Tato etapa je důležitá i pro malou a střední firmu. V rámci této etapy je možné zjistit informace o tom, jak si podnik stojí, co je nezbytné zlepšit. Pokud je podnik definován jako malý, tak se obsah kontroly může lišit (Blažková, 2007).

4. Představení společnosti LAWI Sport s.r.o.

V této kapitole bude představena společnost LAWI Sport s.r.o. Bude zde představena její historie a předmět podnikání firmy LAWI Sport s.r.o. Dále bude zkoumáno makrookolí, mikrookolí a vnitřní prostředí firmy LAWI Sport s.r.o. Informace, které budou uvedeny v této kapitole, autorka čerpala z osobního rozhovoru s majitelem společnosti panem Jaroslavem Malým a panem Martinem Malíkem, který má ve společnosti na starosti marketing. Autorka použila též informace, které jsou volně dostupné na webových stránkách firmy LAWI Sport s.r.o.

Firma LAWI Sport s.r.o. je společnost s ručením omezeným a vznikla v roce 2004. Její sídlo se nachází ve vesnici Dobrovice nedaleko města Mladá Boleslav a v současné době má 35 zaměstnanců. V začátcích vyráběla jen cyklistické dresy, nyní má širší portfolio svých výrobků. Specializuje se na zakázkovou výrobu sportovního oblečení. Vývojoví pracovníci a designéři neustále sledují trendy, aby firma neztratila kontakt se zákazníkem a mohla nabízet vždy prvotřídní výrobky. V zájmu spokojenosti zákazníků společnost využívá i nejmodernější technologie pro výrobu sportovního oblečení.

Firma se zaměřuje jen na maloobchodní prodej. K tomu využívá podnikovou prodejnu přímo v Dobrovicích, kde sídlí. Prodejna má otevřeno čtyři dny v týdnu a zákazník si zde může vyzkoušet a prohlédnout materiály a výrobky. V prodejně je možné najít zboží, které je dostupné na e-shopu a zákazník se zde může poradit s personálem, pokud si není jistý výběrem.

K prezentaci firma LAWI Sport s.r.o. využívá svých webových stránek, které mají webovou adresu www.lawi.cz. Na webových stránkách je možné najít všechny důležité informace o firmě LAWI Sport s.r.o. Zákazník se zde dozví, jaká je historie firmy LAWI Sport s.r.o., jaké produkty firma LAWI Sport s.r.o. prodává, jak probíhá zakázková výroba, kontakt, atd.

4.1 Historie

Firma LAWI Sport s.r.o. byla založena v roce 2004. V roce 2010 jako vůbec jedna z prvních firem na trhu začala zakončovat cyklistické dresy dole širokou gumou. Začala také spolupracovat s největším českým cyklistickým týmem – PSK Whirpool Author Team.

Vznikl také tovární cyklistický tým LAWI Author Cycling Team. V roce 2010 se firma LAWI Sport s.r.o. stala partnerem cyklistického seriálu Kolo pro život a běžeckého seriálu Run Tour. V tomto roce také pronikla na německý trh.

V roce 2012 začala firma LAWI Sport s.r.o. vyrábět i sportovní ponožky a pronikla na další zahraniční trh, tím je trh zemí Beneluxu. Získala také větší nezávislost a možnost se více přiblížit zákazníkům, jelikož přestala využívat subdodavatele. V roce 2016 přišlo rozšíření výroby i elektronický objednávkový systém byl rozšířen o možnost týmové objednávky.

Nyní má firma LAWI Sport s.r.o. ve svém portfoliu mimo cyklistických dresů oblečení na atletiku, běžky, sálové sporty, triatlon a duatlon, in-line bruslení a v neposlední řadě také volnočasové oblečení (LAWI, 2019).

Jelikož marketingová strategie bude navržena na základě strategií marketingové mixu, bude nyní popsán stávající marketingový mix firmy LAWI Sport s.r.o.

V této kapitole bude popsán stávající marketingový mix firmy LAWI Sport s.r.o.

4.2 Marketingový mix

4.2.1 Výrobek

Výrobek je reálný základ pro vybudování marketingové pozice. Je to základ pro fungování firmy. Jak je možné vidět na obrázku číslo 14, širší výrobní mixu firmy LAWI Sport s.r.o. tvoří sedm výrobních řad. Jsou jimi:

- dresy
- kalhoty
- bundy a vesty
- doplňky
- ponožky
- sportovní oblečení
- ostatní

Obrázek 9: Nabídka produktů firmy LAWI na e-shopu
Zdroj: LAWI, 2019

V kategorii dresů firma LAWI Sport s.r.o. nabízí dámské, dětské a pánské dresy. V rámci této kategorie nabízí mnoho druhů dresů. U pánských dresů je těchto druhů celkově třináct, přičemž některé z těchto druhů se vyrábějí v několika barevných provedeních. Některé druhy mají letní a zimní, tzv. zateplenou verzi. Firma nabízí 11 druhů dámských dresů. I v rámci jednotlivých druhů dámských dresů je možné najít každý druh v několika barevných provedení nebo v rozlišení na letní a zimní druh výrobku. Nejméně druhů dresů mají dětské dresy, je jejich dohromady pět. Jsou dále rozděleny na dívčí a chlapecké oblečení odlišné zejména barevným provedením. Některé druhy dresů jsou zastoupené v dámské, pánské i dětské kategorii. Je tak možné vytvořit komplet pro celou rodinu.

Firma LAWI Sport s.r.o. vyrábí dresy v několika střizích, všechny střihy respektují závodní podmínky a jsou ušity tak, aby respektoval křivky těla.

Dále se jednotlivé druhy dresů liší materiálem, ze kterého jsou vyrobeny. Firma LAWI Sport s.r.o. používá několik různých materiálů. Interně je má pojmenované například: Itálie, Rastr, Cool Plus, Supermond. Dresy do chladnějšího počasí jsou vyrobeny z materiálu Cube Winter.

Další položkou z výrobního mixu je výrobní řada kalhoty. Stejně jako dresy jsou zařazeny kalhoty do kategorií: dámské kalhoty, pánské kalhoty a dětské kalhoty. Navíc, jako samostatnou kategorii, jsou v nabídce dlouhé cyklistické kalhoty. V pánském provedení firma vyrábí deset druhů v různých designech a barevných provedeních. V dámské kategorii existuje šest různých druhů a také je možné odlišit je podle designu a různých barevných provedeních. V dětské kategorii se nachází pět druhů cyklistických kalhot rozlišených na dívčí a chlapecké. Jednotlivé výrobky se jako předchozí také liší designem a barevným provedením.

Stejně jako cyklistické dresy se i cyklistické kalhoty mezi sebou liší nejen designem a barevným provedením, ale i materiálem, ze kterého jsou vyrobeny. Cyklistické kraťasy firma LAWI Sport s.r.o. vyrábí z materiálů Agony, New Age, Gavia nebo Mesh.

Bundy a vesty firma LAWI Sport s.r.o. nemá rozdělené do kategorií, jelikož se většinou jedná o univerzální design, který je vhodný jak pro muže, tak pro ženy.

Firma LAWI Sport s.r.o. nezapomíná ani na doplňky ke sportu a ve svém portfoliu jich má hned několik. Na e-shopu firmy je možné najít:

- cyklistické návleky
- cyklistické rukavice
- čepice
- čelenky
- šátky a nákrčníky
- funkční prádlo
- vaky

Doplňky firma LAWI Sport s.r.o. považuje za důležité nejen pro cyklistiku, ale i pro další sporty. Jejich design je podobný cyklistickým dresům i cyklistickým kalhotám tak, aby spolu ladily a vytvářely jeden komplet.

Samostatnou sekci tvoří ponožky, kterých firma LAWI Sport s.r.o. nabízí mnoho druhů. Jejich předností je zejména nápaditý design, jak je možné vidět na obrázku číslo 15. Jsou vyrobeny z funkčního materiálu, který je ultralehký a antibakteriální, zajišťují tak tu nejvyšší kvalitu i komfort. Firma navrhla i speciální edici s názvem F*CK COVID 19.



Obrázek 10: Příklad designu výrobku firmy LAWI
Zdroj: LAWI, 2019

Jak již bylo zmíněno, firma LAWI Sport s.r.o. se nezabývá jen šitím cyklistického oblečení, ale vyrábí i oblečení na běh a fitness. Ve svém portfoliu má i volnočasové oblečení nebo zimní oblečení.

V rámci zimního oblečení firma LAWI Sport s.r.o. nabízí mikiny, bundy nebo běžecké kalhoty. Oblečení na běh a fitness zahrnuje dámská i pánská trička a tílka a kalhoty na běh. Dámského a pánského oblečení na běh je v nabídce šest druhů, které se obdobně jako u předchozích kategorií liší designem a barevnou škálou.

Jak je vidět, firma LAWI Sport s.r.o. má doopravdy hodně kvalitních výrobků, pomocí kterých může oslovovat široké spektrum zákazníků.

4.2.2 Cena

LAWI Sport s.r.o. má cenovou politiku nastavenou tak, že ceny se pohybují ve stejné hladině jako konkurence, někdy i o něco výše.

V tabulce číslo 3 je možné vidět srovnání cen s konkurencí. Byly vybrány dámské cyklisté dresy a dámské cyklistické kraťasy. Jelikož se ceny v rámci cyklistického oblečení pohybují ve velkém cenovém rozpětí, autorka práce vybrala oblečení s nejnižší cenou. Jelikož výrobky všech konkurenčních firem v okolí LAWI Sport s.r.o. se prodávají na e-shopu nebo v podnikových prodejnách, ceny jsou pevně dané a není je možné koupit v maloobchodních prodejnách za jinou cenu. Je možné vidět, že nejlevnější výrobek je možné sehnat u firmy Sýkora Sportswear s.r.o., naopak nejdražší výrobky mají firmy Kalas Spotsweat s.r.o. a

ELEVEN Sportswear. Firma LAWI nabízí produkty o něco dražší než firma Sýkora Sportswear s.r.o., ale levnější než Kalas Sportswear s.r.o a ELEVEN Sportswear.

Tabulka 1: Porovnání cen firmy LAWI Sport, s.r.o. s konkurencí

Firma	Cyklistické dresy	Cyklistické kraťasy
LAWI	1 199 Kč	1 199 Kč
Kalas Sporswear	1 290 Kč	1 390 Kč
ELEVEN Spotswear	1 290 Kč	1 190 Kč
Sýkora Sportswear	990 Kč	925 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

4.2.3 Distribuce

Firma LAWI Sport s.r.o. provádí přímý prodej přes podnikovou prodejnu, která je umístěna v areálu firmy. Je tak možné navázat přímý kontakt se zákazníky a poradit jim s výběrem vyhovujících produktů. V případě, že zákazník nemůže navštívit podnikovou prodejnu, má LAWI Sport s.r.o. e-shop, kde si zákazník může vybrat z nepřeberného množství produktů. Produkty firmy LAWI Sport s.r.o. není možné koupit nikde jinde, než v podnikové prodejně, na e- shopu nebo na specializovaných veletrzích, kterých se firma účastní.

Důvodem k nevyužívání maloobchodních prostředníků pro prodej produktů firmy LAWI Sport s.r.o. je ušetření nákladů, jelikož dodání je zboží logisticky náročné a maloobchodní prostředníci si navyšují nákupní cenu o určitou marži, což zvyšuje cenu výrobků. Firma se snaží cílit přímo na zákazníka, využívá proto přímou distribuční cestu. Může tak svého zákazníka lépe poznat a uspokojit jeho další přání, lépe poznat jeho spokojenost a získat tak cennou zpětnou vazbu pro další inovace produktů firmy. Firma má také možnost kontrolovat produkt do posledního momentu před prodejem zákazníkovi. Touto cestou se však nedá pokrýt tak rozsáhlý trh, jako při nepřímé distribuci. Jelikož si firma ale zakládá na své prémiové kvalitě a dobrých vztazích se zákazníky, přímá cesta je pro ni nejvýhodnější řešení distribuce.

4.2.4 Komunikace

Firma LAWI Sport s.r.o. je na trhu již od roku 2004. To svědčí o tom, že je silnou firmou, která dokáže obstát v silné konkurenci na trhu. Za tuto dobu si také našla mnoho věrných zákazníků. Cílem firmy je zvýšit tržní podíl, proto pro ni má propagace zásadní význam. Firma ale nemá přesně daný rozpočet na marketingové aktivity.

Aby byla firma dobře propagována, sponzoruje různé cyklistické závody i jednotlivé sportovce nebo sportovní týmy. Firma LAWI Sport s.r.o. z 90 % využívá barterovou reklamu. Vybraní sportovci tedy dostanou sportovní vybavení zdarma, na oplátku ho propagují v rámci svých sociálních sítí a využívají ho i na profesionální závody. Tato forma reklamy je výhodná, jelikož je tak možné cyklistické dresy a jiné vybavení vidět především na cyklistických závodech, kde se předpokládá, že budou lidé, kteří se o tento sport nějakým způsobem zajímají, a firma LAWI Sport s.r.o. tak přímo oslovuje svoji cílovou skupinu.

Firma LAWI Sport s.r.o. má účty i na Facebooku a Instagramu. Z rozhovoru s marketingovým manažerem vyplynulo, že na začátku pečlivě sledoval statistiky, především časy, kdy měl instagramový účet největší návštěvnost, a v tyto časy přidával obsah. Postupem času však zjistil, že každý obsah měl jiný dosah, proto instagram nyní plní roli informativní reklamy a snaží se vyvolat zájem u potenciálního zákazníka.

Důležitým komunikačním kanálem pro firmu LAWI Sport s.r.o. jsou specializované sportovní veletrhy, závody nebo akce. Zde mají zákazníci možnost si oblečení prohlédnout a případně si ho vyzkoušet. Veletrhy jsou pro LAWI Sport s.r.o. skvělým kanálem, jelikož je možné se pomocí nich dostat do povědomí zákazníků a zlepšit tak svou marketingovou pozici. Zákazníci zde mají také možnost získat odbornou radu přímo od zaměstnanců LAWI. Jeden z nejdůležitějších veletrhů pro firmu LAWI Sport s.r.o. je veletrh FOR BIKES, který se koná každoročně na začátku jara v prostorech PVA EXPO PRAHA v Letňanech.

FOR BIKES každoročně otevírá cyklistickou sezónu a je zde možné najít cyklistický sortiment pro všechny věkové kategorie a výkonnostní skupiny. Návštěvníci zde mohou vidět novinky z oblasti cyklistiky, výživových doplňků, cyklistického oblečení a doplňků, jako jsou mapy, navigace nebo cyklozájezdy. Každoročně je zde i bohatý doprovodný program.

Tento rok ale veletrh musel být zrušen z důvodu pandemie viru SARS-CoV-2. Organizátoři ale věří, že v příštím roce se již bude moci tento veletrh uskutečnit (Forbikes, 2020).

Dalším veletrhem, kterého se každoročně firma LAWI Sport s.r.o. účastní, je německý veletrh EuroBike, který je největším cyklistickým veletrhem na světě. Tento veletrh se koná vždy v půlce července. I na tomto veletrhu se firma LAWI Sport s.r.o. snaží navázat dlouhodobé kontakty. Každoročně se ho účastní okolo 1 400 vystavovatelů až z 50 zemí. Je zde možné vidět nejnovější inovace v oblasti cyklistiky. Tento rok se kvůli pandemii viru SARS-CoV-2 jeho původní koncept zrušil (EuroBike, 2020).

Firma se účastní několika českých i zahraničních veletrhů, kde nabízí své výrobky. Bohužel tento rok se konala jen malá část veletrhů. Firma LAWI Sport s.r.o. zde prodá značné množství svých produktů, a to s nižšími maržemi. Jelikož se ale tento rok nezúčastnila žádného z nich, nakupuje jejich klientela na jejím e-shopu, kde má firma větší marže.

Firma LAWI Sport s.r.o. měla připravenou marketingovou kampaň, která měla být ve spolupráci s cyklistickým serverem MTBS.cz. Avšak jelikož má plně naplněnou výrobní kapacitu, posunula tuto kampaň na příští rok. Dále však poskytuje své reklamní předměty do soutěží, které tyto webová stránka pořádá.

Velkému zájmu se také těší newsletter, který firma LAWI Sport s.r.o. distribuuje jednou až dvakrát měsíčně pomocí e-mailu. V rámci tohoto newsletteru se zákazník dozví o chystaných novinkách dříve a dostává i slevy na nákup v e-shopu LAWI Sport s.r.o.. Pokud chce zákazník tento newsletter dostávat, musí se registrovat pomocí registračního formuláře na webové stránce LAWI Sport s.r.o. Firma LAWI Sport s.r.o. má k dispozici statistiky, ze kterých vyplývá, že možnost registrace využije až 8 z 10 zákazníků. Z těchto lidí pak až polovina využije slevy na nákup zboží v e-shopu LAWI Sport s.r.o.

Firma LAWI Sport s.r.o. také sponzoruje různé cyklistické a sportovní závody. Mimo sponzoringu sportovních akcí LAWI Sport s.r.o. podporuje i jednotlivé sportovce a sportovní týmy. Sponzoring je pro firmu velmi přínosný, jelikož se pomocí něho firma rychle může dostat do povědomí potenciálních zákazníků a vybudovat si image spolehlivé značky.

V rámci sportovních akcí firma LAWI Sport s.r.o. sponzoruje například seriál cyklistických závodů Kolo pro život nebo sérii běžeckých závodů Run Tour. Dalšími závody, které firma

sponzoruje, je například Pavé Tour Milovice, Cyklo-masters nebo cyklistické závody pořádané firmou Škoda Auto, Lví stopa.

Mezi sportovce, které firma LAWI Sport s.r.o. podporuje, se řadí například významná česká rychlobruslařka Martina Sáblíková nebo česká závodnice v triatlonu Helena Erbenová. Dále je také sponzorován paralympionik Jiří Bouška, který reprezentuje Českou republiku v cyklistice. Mezi sponzorované týmy patří Alltraining, Bike Clinic, cyklistický tým České spořitelny nebo TOPFOREX – Lapierre cycling team.

Firma sama také pořádá cyklistický závod, který se koná přímo v obci Dobrovice, kde má i sídlo. Závod se jmenuje Lawi Tour Classic, je dlouhý 95 km a závodí se na silnicích i na nezpevněných polních cestách. Pro firmu LAWI je tento cyklistický závod i součást marketingu, jelikož si tento závod lidé spojí přímo s firmou, která se tak dostává do povědomí potencionálních budoucích zákazníků (LAWI, 2019).

Dále bude zhodnoceno vnější prostředí firmy LAWI Sport s.r.o.

4.3 Vnější prostředí firmy LAWI Sport s.r.o.

Aby firma LAWI Sport s.r.o. byla konkurenceschopná ve svém oboru a naplnila svůj dlouhodobý strategický záměr, musí brát v potaz řadu vnějších faktorů, které ji ovlivňují. Těmito faktory jsou ekonomické, politicko-právní, sociální, technologické, environmentální a legislativní faktory.

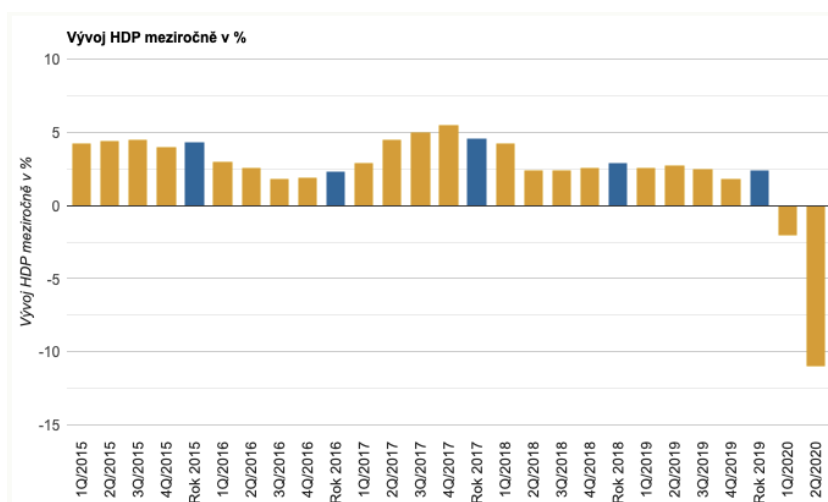
4.3.1 Ekonomické faktory

První z faktorů, který podnik musí zohlednit, je ekonomická situace. Česká republika se nyní potýká s ekonomickou krizí zapříčiněnou pandemií viru SARS-COV-2 a musela na jaře a na podzim roku 2020 přistoupit k drastickým opatřením a zavřela většinu služeb a maloobchodních provozů s několika výjimkami, jako například prodejny potravin, drogerie nebo lékárny. Z důvodu bezpečnosti některé významné podniky také na jaře roku 2020 přerušily výrobu. Mezi tyto podniky se řadí například ŠKODA AUTO, která uzavřela svou výrobu skoro na měsíc.(Liebreich a Kalina, 2020). Firmy LAWI Sport s.r.o. se naštěstí

zastavení výroby vyhnulo. Jediné opatření, které zavedla, byla práce z domova pro zaměstnance, kterým to náplň práce umožňovala.

Tato krize samozřejmě ovlivnila i první zkoumaný ukazatel, vývoj hrubého domácího produktu (dále jen HDP). HDP je klíčový ukazatel, který měří výkonnost ekonomiky státu a sleduje vývoj národního hospodářství. Peněžně vyjadřuje celkovou hodnotu statků a služeb, které jsou nově vytvořené v daném období a na určitém území. Obrázek číslo 10 zachycuje vývoj HDP od roku 2015 do poloviny roku 2020. Na tomto obrázku je možné vidět, že největší meziroční přírůstek HDP zaznamenala Česká republika v roce 2017, kdy HDP meziročně vzrostlo o 4,6% a celková hodnota dosáhla 5 049,9 mld. Kč. Z grafu je ale také patrné, jak velký propad zaznamenalo HDP v důsledku restrikcí způsobených pandemií SARS-COV-2. V druhém čtvrtletí byl zaznamenán mezičtvrtletní propad o 8,7 % a meziročně o 11 %. Tento negativní vývoj byl způsoben především poklesem zahraniční poptávky, ale také negativními spotřebními a kapitálovými výdaji.

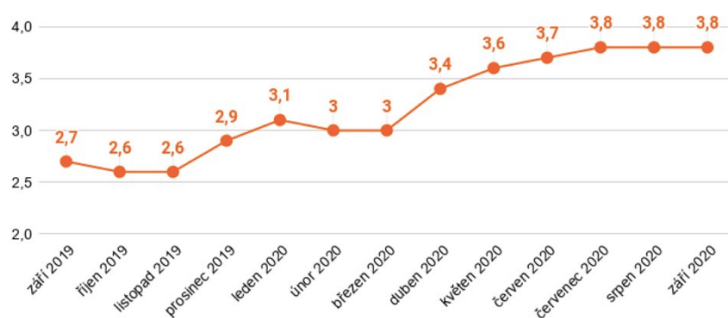
Na vývoji se negativně podílely i výdaje na konečnou spotřebu domácností, která se v 2. čtvrtletí snížila o 26,9 mld. Kč na 635,5 mld. Kč. Jedná se o první nominální pokles od 4. kvartálu roku 2009. Důvodem pro změnu spotřebního chování je nejistota ohledně dalšího vývoje a kvůli nižším příjmům. Také uzavření maloobchodních prodejen a služeb objektivně znemožnilo domácnostem utrácet peněžní prostředky (Kermiet a Benedikt, 2020).



Obrázek 11: Vývoj HDP v ČR

Zdroj: Kermiet a Benedikt, 2020

Dalším z ukazatelů je nezaměstnanost. Jak je možné vidět na obrázku číslo 11 uveřejněného Českým statistickým úřadem, nejnižší nezaměstnanost v posledních 6 letech byla na začátku roku 2020. Ve 2. čtvrtletí v porovnání s 1. čtvrtletím vzrostl počet nezaměstnaných o 29 000 osob. Obecná míra nezaměstnanosti vzrostla na 2,4 % a nezaměstnaných osob je nyní 126 300. Mírný nárůst v počtu nezaměstnaných je zapříčiněn pandemií viru SARS-COV-2. Větší nárůst nezaměstnanosti lze ale očekávat, až skončí podpůrné programy vlády ČR. (ČTK, 2020) V současné době má vláda ČR tři podpůrné programy na podporu udržení zaměstnanosti. Těmi jsou program Antivirus A (Plus), program Antivirus B a program Antivirus C. Firma LAWI nevyužila ani jeden z nich. Programy Antivirus A a B pomáhají firmám, pokud jejich zaměstnanci mají nařízenou povinnou karanténu. Tato situace v LAWI naštěstí nenastala a firma tak nemusela přerušovat výrobu. Program Antivirus C, který spočívá v odpouštění odvodů sociálního pojištění pro firmy do 50 zaměstnanců, by firma mohla využít, ale neučinila tak (MPSV, 2020).



Obrázek 12: Míra nezaměstnanosti v ČR
Zdroj: IDNES, 2020

Míra inflace je také důležitým ekonomickým ukazatelem pro firmu, jelikož ovlivňuje reálnou hodnotu peněžních zůstatků a s ní i jejich kupní sílu. Vyšší úroveň inflace vede ke snížení poptávky, což má za následek snížení celkového odbytu. Na obrázku číslo 12 je možné vidět aktuální vývoj inflace v České republice. Je možné vidět, že inflace na konci roku 2019 vzrostla o 1,2 procent oproti předchozímu roku a má stoupající tendenci. Podle nejnovějších statistik byla inflace v září roku 2020 též 3,2 procent (ČSÚ, 2020a).

Prosinec daného roku										
1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
6,8	2,5	4,0	4,1	0,6	1,0	2,8	2,2	1,7	5,4	3,6
2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
1,0	2,3	2,4	2,4	1,4	0,1	0,1	2,0	2,4	2,0	3,2

Obrázek 13: Vývoj inflace v ČR
Zdroj: ČSÚ, 2020b

4.3.2 Politicko – právní faktory

Firma LAWI byla založena v roce 2004 jako společnost s ručením omezeným. Tato forma obchodní společnosti je nejvíce využívanou formou a počet využití při zakládání podniků roste, jak je možné se přesvědčit v tabulce číslo 1. Tato forma založení podniku je oblíbená především při zakládání malých a středních firem.

Tabulka 1: Zastoupení malých a středních firem v ČR

Rok	Absolutní počet	Procentní zastoupení společností s ručením omezeným
2010	315 289	47,2
2015	405 889	59,6
2017	447 375	61,0
2018	465 717	61,6

Zdroj: ČSÚ, 2020c, vlastní zpracování

Nový zákon o obchodních korporacích, který byl vydán v roce 2014, přinesl několik právních úprav týkajících se založení společnosti s ručením omezeným. Byl odstraněn horní limit počtu možných společníků. Dále byla snížena minimální výše základního kapitálu a byl zaveden tzv. kmenový list. V průběhu roku 2020 byla chystána novela tohoto zákona, která nabude platnosti 1.1.2021.

Nový zákon z roku 2014 snížil základní výši kapitálu z 200 000 Kč na 1 Kč. Novela z roku 2021 změnila splácení vkladu. Tento vklad se již nebude muset splácet na zvláštní účet, pokud nepřesáhne částku 20 000 Kč. Ale bude jej možné splatit například u správce vkladu nebo u notáře, což zmenší finanční náklady a sníží administrativní zátěž na splacení základního kapitálu.

Společnost s ručením omezeným může být založena i jen jedním společníkem, což je případ i firmy LAWI, která byla založena Jaroslavem Malým. V tomto případě je společenská smlouva nahrazena veřejnou listinou (Cyprýn a Plačková, 2018).

Je samozřejmé, že firma musí platit daň z příjmu právnických osob, která je již několik let ve výši 19 %.

V roce 2013 se firmy LAWI dotkly hned dvě novely zákonů. Jelikož je firma LAWI plátcem DPH, dotkla se jí novela zákona o DPH. V rámci této novely se zvýšila nižší sazba z 14 % na 15 % a druhá sazba se zvýšila z 20 % na 21 % (Kučerová, 2012).

V roce 2013 se také změnil systém sociálního pojištění, který se dotýká jak zaměstnanců, tak zaměstnavatelů. Systém sociálního pojištění byl nově rozdělen na tři penzijní pilíře:

I. pilíř – tzv. důchodové pojištění

II. pilíř – tzv. důchodové spoření

III. pilíř – tzv. doplňkové penzijní spoření a penzijní připojištění (Hájková, 2012).

V roce 2016 byl zrušen II. pilíř a provedeny změny ve III. pilíři (Čermáková, 2015).

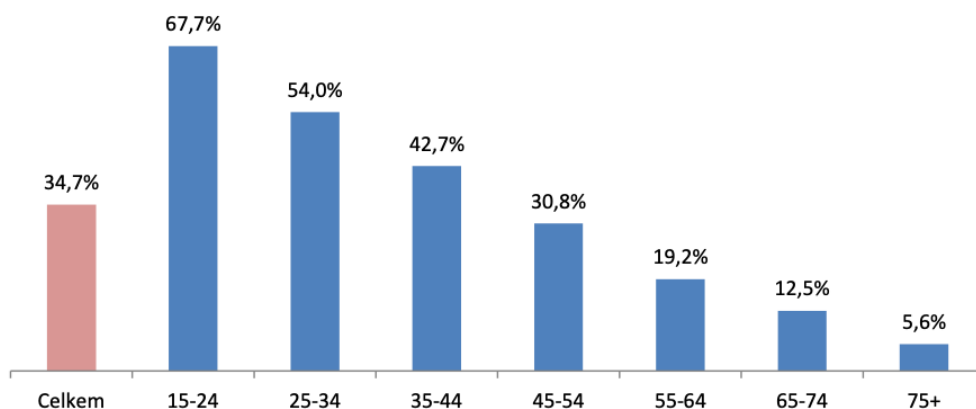
Novela DPH v roce 2020 firmu LAWI Sport s.r.o. osvobozuje od daně při dodání zboží do jiného členského státu (Finanční správa, 2020).

4.3.3 Sociální faktory

Mezi sociální faktory se řadí demografický vývoj. Podle výhledu zpracovaného Českým statistickým úřadem se populace České republiky bude snižovat a stárnout. Úbytek populace

by měl být jen zčásti vyrovnán aktivní migrační bilancí. Populace České republiky již dnes patří k nejstarším zemím světa, to je způsobeno především nízkou porodností. Zrychlení stárnutí v budoucnu bude zapříčiněno posouváním silných ročníků do vyššího věku. Pro další populační vývoj bude charakteristická nepravidelnost. Silné a slabé generace budou procházet jednotlivými věkovými kategoriemi, budou se tak měnit počty osob v určitých věkových kategoriích. Jelikož se firma LAWI Sport s.r.o. zabývá výrobou a prodejem sportovního oblečení, demografické složení obyvatelstva je pro ni důležitý faktor (ČSÚ, 2017).

Neméně důležitým faktorem je také zapojení populace do sportovních aktivit. Z údajů zveřejněných Českým statistickým úřadem v roce 2019 vyplývá, že jednou týdně a nejméně 10 minut v kuse se fyzické aktivitě věnuje přibližně třetina populace. Jak je možné vidět na obrázku číslo 13, nejvíce aktivními skupinou jsou lidé ve věku 15 – 24 let. Z údajů, které byly dostupné, lze také zjistit, že okolo 58 % populace věnující se sportu aktivně strávilo sportováním 2 hodiny týdně (ČSÚ, 2019).



Obrázek 14 Podíl aktivně sportující populace podle věkových kategorií v roce 2017
Zdroj: ČSÚ, 2019

V evropském měřítku jsou ale obyvatelé České republiky za průměrem Evropské unie v čase stráveném sportováním.(EUROSTAT, 2017) Pokud by obyvatelé začali více sportovat, je to pro LAWI samozřejmě příležitost k prodeji většího množství výrobků.

4.3.4 Technologické faktory

Firma LAWI Sport s.r.o. šije všechny své výrobky v budově, kde sídlí. Budova je dvoupatrová. Přízemí budovy slouží k výrobním účelům. Jsou zde umístěny šicí stroje a kanceláře pro obslužný personál těchto strojů. Pracovníci u šicích strojů se střídají ve dvou směnách. Ranní směna začíná v 6:00 a končí ve 14:00, odpolední směna začíná v 14:00 a končí v 22:00. Nad prostory, které slouží k výrobním účelům, se nacházejí kancelářské prostory.

Firma využívá průmyslové šicí stroje značky Siruba. Siruba je firma s dlouholetou tradicí, jelikož byla založena již v roce 1965 na Taiwanu. V současné době je Siruba třetí největší výrobce průmyslových šicích strojů na světě a má ambici dále růst. Tyto šicí stroje jsou jedny z nejkvalitnějších na světě, také proto si tuto společnost firma LAWI Sport s.r.o. vybrala jako výhradního dodavatele šicích strojů (Siruba, 2020).

Jelikož firma LAWI Sport s.r.o. šije především na zakázku, je nezbytné, aby měla i informační systém, který sleduje zakázky od objednání produktu až konečnou distribuci koncovému zákazníkovi. Firma ale nepoužívá žádný z běžně dostupných informačních systémů. Využívá systém, který si sama vyvinula přesně podle svých potřeb. Nad prostory, které slouží k výrobním účelům, se proto nacházejí kancelářské prostory.

4.3.5 Legislativní faktory

Jelikož se firma LAWI Sport s.r.o. pohybuje v právním státě, musí pečlivě dodržovat legislativu daného státu a právní řád. Legislativu je možné rozdělit na legislativu obecně platnou pro podniky na území České republiky a legislativu specifickou pro podnik.

Mezi obecně platnou legislativu patří:

- zákon. č. 89/2012 Sb. občanský zákoník
- české účetní standardy pro účetní jednotky, které účtují podle vyhlášek č. 500/2002 Sb., č. 501/2002 Sb., č. 502/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů
- zákon č. 33/2020 Sb. o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích)

- zákon č. 586/1992 Sb., zákon České národní rady o daních z příjmu
- zákon č. 634/1992 Sb. o ochraně spotřebitele

Všechny tyto zákony musí firma LAWI Sport s.r.o. pečlivě sledovat a dodržovat jejich znění. Za nedodržení některého ze zákonů by firmě mohl hrozit peněžní postih.

4.3.6 Environmentální faktory

Ekologické faktory jsou nezbytnou součástí prostředí, ve kterém podnik funguje. Nejčastějšími ekologickými faktory jsou: znečištění životního prostředí, změna klimatu, recyklace nebo nabídka neobnovitelných zdrojů.

Firma LAWI Sport s.r.o. nepracuje s žádnou nebezpečnou látkou a ani žádnou nebezpečnou látku nevypouští do životního prostředí.

Podnik, jako i zbytek planety, ovlivňuje změna klimatu. Jelikož tento proces je velmi pozvolný, bývá toto riziko často podceňováno. Nicméně mnoho výrobních podniků to může v budoucnu velmi ovlivnit, jelikož může nastat situace, kdy se zásoby surovin budou ztenčovat, ať už z nedostatku vody nebo energie. Změna klimatu může vyvolat mnohé přírodní katastrofy, které mohou značně zpomalit dodávku materiálů a výrobků.

Analýza PESTEL je důležitá zejména proto, že dává celkový pohled na vnější faktory, které jsou důležité pro firmu zejména z hlediska její činnosti. Je zřejmé, že jelikož žijeme v době, kdy celý svět potýká s pandemií SARS-CoV-2, která způsobila ekonomickou krizi. Obyvatelé jsou více opatrní a jejich výdaje klesají, zároveň také roste inflace, což snižuje kupní sílu obyvatelstva. V roce 2013 také firmu LAWI Sport s.r.o. ovlivnilo zvýšení sazeb DPH, i když jen mírně. Naopak tento rok přinesl benefit osvobození od daně u dodání zboží do jiného členského státu. Obyvatelé České republiky se také snaží být více sportovně aktivní a sportují až 2 hodiny týdně, to napomáhá růstu firem se sportovním oblečením.

Dále bude pomocí Porterova modelu pěti sil zkoumáno mikrookolí firmy LAWI Sport s.r.o. a analyzován současný stav firmy LAWI.

4.4 Analýza současného stavu

V této části bude analyzováno postavení firmy na trhu. Analýza bude provedena pomocí Porterova modelu pěti sil. Každá síla tohoto modelu bude specifikována vzhledem k firmě LAWI Sport s.r.o.

4.4.1 Ohrožení ze strany nově vstupujících firem

Jak již bylo zmíněno, pravidelnému sportu se věnuje více než třetina obyvatel. Z toho vyplývá, že firmy vyrábějící kvalitní sportovní oblečení představují stabilní a lákavou možnost podnikání. Vstupu do odvětví však většinou brání řada překážek. Proto, aby podnik byl schopen obstát v tomto prostředí, je nezbytné, aby na začátku své existence investoval peněžní prostředky do nákupu kvalitního vybavení, především do kvalitních šicích strojů. Zakladatelé podniky si musí uvědomit, že jen investice do kvalitních šicích strojů se pohybují v desetitisícových částkách. Šicí stroje musí obsluhovat speciálně vyškolení personál, proto vlastníci musí zahrnout i náklady na přeškolení personálu, nebo na zaměstnání nových specializovaných zaměstnanců. Jak již bylo zmíněno, firma LAWI Sport s.r.o. využívá šicí stroje asijské značky Siruba. Jejich cena se pohybuje okolo 30 000 Kč.

Kapitálově náročná je i koupě pozemku a výstavba budovy nebo haly, kde budou tyto stroje a kancelářské prostory umístěny. Aby byl vstup do nového odvětví úspěšný, musí nově vstupující firma nabídnout výrobky v lepší kvalitě a ceně tak, aby zákazníci změnili podnik, od kterého nakupovali sportovní oblečení.

Je nezbytné také zmínit, že firma LAWI Sport s.r.o. má na tuzemském trhu tři přímé konkurenty. Všechny tři firmy jsou zavedené podniky s mnohaletými zkušenostmi. Zkušenosti s výrobou a bezchybnou orientací v rámci trhu jim umožňují snižovat náklady a mohou tak investovat více peněz do nových zařízení a inovativních technologií. Noví potenciální konkurenti, jelikož nemají zkušenosti, budou vykazovat větší počáteční náklady než stávající firmy na trhu a budou dosahovat značné ztráty, která bude vyplývat ze stanové ceny. Cena bude ve většině případů dosahovat výše, která pokryje jen náklady. To je ale nezbytné k tomu, aby konkurenti získali zkušenosti a dosáhli tak nákladové parity zavedených firem a obstáli na trhu.

Potenciálního konkurenta také může ohrozit dodavatelský řetězec. Protože cyklistické dresy se šijí ze speciální látky, jejich dodání může velmi ovlivnit začátek výroby. Většina firem má jejich dodávky nasmlouvané předem na několik měsíců, je tedy nutné, aby potenciální konkurent měl velmi dobré vyjednávací schopnosti a aby byl schopen správně načasovat začátek výroby.

4.4.2 Hrozba nových substitutů

Identifikování substitutů znamená vyhledání produktu, který může nahradit stávající produkt. V segmentu sportovního zboží si zákazník může vybrat z celé řady firem, které vyrábějí sportovní oblečení. Jak již bylo řečeno, firma LAWI Sport s.r.o. má na tuzemském trhu tři hlavní konkurenty, kteří vyrábějí substituční výrobky. Těmito konkurenty jsou Kalas Sportwear s.r.o, ELEVEN Sportwear, Sýkora Sportwear s.r.o. K zachování tržního podílu je nezbytné, aby si firma udržela svou stávající klientelu a nestále porovnávala své výrobky s výrobky konkurence. Jeden z důležitých aspektů, který by mohl zákazníky přimět k vyhledání substitučního výrobku, je cena výrobku. Pro porovnání autorka práce použila dámský cyklistický dres s krátkými rukávy. Cena základních cyklistických dresů se pohybuje od 990 Kč do 1 690 Kč. Nejnižší cenu má firma Sýkora Sportwear s.r.o a nejdražší cenu má firma ELEVEN Sportwear. LAWI Sport s.r.o. a Sýkora Sportwear s.r.o. se cenou téměř neliší a nacházejí se ve střední skupině. Zákazník má tedy možnost zvolit levnější i dražší variantu dresů. Jak vyplývá z výše uvedeného, možnost substitutů v odvětví je velmi vysoká.

Přímým substitučním výrobkem k cyklistickým dresům jsou cyklistické kombinézy. Tyto kombinézy nenabízí ani jedna z výše jmenovaných firem.

Hrozbou pro toto odvětví je úbytek obyvatel, kteří sportují. Pokud by lidé změnili své společenské návyky a místo kola by volili přepravu jiným dopravním prostředkem, ohrozilo by to celé odvětví. Je ale velmi nepravděpodobné, že by takto radikální změna nastala, proto je nebezpečí substitutů mimo odvětví velmi malé.

4.4.3 Vliv odběratelů

Odběrateli jsou v případě LAWI Sport s.r.o. skupiny nebo jednotlivci, jelikož její výrobky není možné koupit nikde jinde než v podnikové prodejně nebo na oficiálním e-shopu LAWI Sport s.r.o. Zákazníci mohou tlačit ceny výrobků směrem dolů nebo požadují větší kvalitu poskytovaných výrobků.

Vliv zákazníků je závislý na řadě kritérií, jako je například tržní situace skupiny zákazníků nebo relativní důležitost jejich nákupů. V tomto ohledu firma nemá koncentrovanou skupinu zákazníků, která by nakupovala velké množství sportovního oblečení vzhledem k jejímu celkovému objemu prodeje. Ekonomická krize, která byla způsobena celosvětovou pandemií, zhoršila ekonomickou situaci obyvatel. Jelikož si nikdo není jistý, jak se situace bude vyvíjet dále, i obyvatelé, tedy potenciální zákazníci, raději směřují své ekonomické prostředky jen na nákup nejn nutnějších věcí. I přes tuto skutečnost firma LAWI Sport s.r.o. má celý rok 2020 naplněné výrobní kapacity na maximum.

V tomto odvětví je možné najít poměrně jednoduše substituční výrobky u konkurenčních firem, které již byly zmíněny. Jelikož je zde více firem, které prodávají velmi podobné výrobky v podobné cenové relaci, potenciální zákazníci mohou měnit výrobky a nakupovat u různých firem bez žádných dodatečných nákladů. Důležité je také, jestli jsou zákazníci plně informováni, jelikož všichni konkurenti, včetně firmy LAWI Sport s.r.o., provozují e-shop, kde je možné zjistit ceny, materiál, ze kterého je sportovní oblečení ušito a další pro zákazníka důležité informace. Zákazníci jsou tak plně informováni a mohou tak dosáhnout pro ně optimální ceny výrobku. Firma LAWI Sport s.r.o. nemá nasmlouvané odběratele svých výrobků dopředu. Nevede si ani statistiku, jaké věkové skupiny si u ní výrobky nejčastěji kupují.

Z výše uvedeného vyplývá, že zákazníci jsou silní a mají velkou vyjednávací schopnost a dokáží ovlivnit pozici firmy LAWI Sport s.r.o. na trhu.

4.4.4 Soupeření stávajících firem v odvětví

Ohrožení ze strany stávajících konkurentů v odvětví je poměrně vysoké. Svou roli zde hraje jistě i to, že lidé se snaží čím dál tím více žít zdravě a více sportovat a tím stoupá i poptávka

po sportovním oblečení. Firmy mezi sebou soupeří o to, která získá konkurenční výhodu a je tedy schopna vyrábět kvalitnější a levnější výrobek než konkurence.

Firmu LAWI Sport s.r.o. ohrožují tři konkurenti, kteří již byli zmíněni. Jsou jimi Kalas Sportswear s.r.o., ELEVEN Sportswear, Sýkora Sportswear s.r.o.

První z konkurentů je Kalas Sportswear s.r.o. Tato firma vyrábí jen cyklistické oblečení, v jejím portfoliu jsou i doplňky pro cyklisty. Je to firma s dlouholetou tradicí, na českém trhu se nachází již od roku 1995. Firma má sídlo v Táboře. Mimo tuzemského trhu působí i na trzích severní a střední Evropy. Tomu odpovídají i jazykové mutace webových stránek firmy Kalas Sportswear s.r.o., je možné je zobrazit v sedmnácti jazycích. Firma své výrobky propaguje i na Facebooku a Instagramu, rovněž v několika jazykových mutacích.

Tato firma spolupracuje s českou nebo britskou cyklistickou reprezentací. Mimo tyto významné partnery oblékají cyklistické oblečení od firmy Kalas Sportswear s.r.o. například mistři světa, olympijští vítězové, profesionální kluby a tisíce rekreačních cyklistů z více než dvaceti zemí světa.

Oproti firmě LAWI je možné zakoupit výrobky Kalas Sportswear s.r.o. nejen na internetu nebo v podnikové prodejně, ale i v síti obchodů po celé České republice. Na oficiálních stránkách firmy ale není zmíněno, že by své výrobky propagovala na veletrzích, jak to dělá firma LAWI Sport s.r.o. (Kalas, 2019).

Dalším konkurentem na trhu je firma ELEVEN Sportswear. Byla založena stejně jako firma LAWI Sport s.r.o. v roce 2004 v Jablonci nad Nisou. Portfolio produktů je širší, mimo cyklistického oblečení firma vyrábí také oblečení na triatlon, běh a atletiku, běžecké lyžování i volný čas. Její výrobky se prodávají v jedenácti zemích Evropy. Má vlastní e-shop a kamennou prodejnu v Jablonci nad Nisou. Stejně jako výrobky firmy LAWI Sport s.r.o. i výrobky firmy ELEVEN Sportswear je možné zakoupit na sportovních trzích a cyklistických veletrzích. Obě dvě firmy se účastní veletrhu For Bikes. Firma je také aktivní na sociální platformě Facebook a Instagram. Tyto sítě je možné najít i v různých jazykových mutacích, odpovídají zemím, kde má firma zastoupení.

Mimo kamenné prodejny v Jablonci nad Nisou má firma ještě jednu kamennou prodejnu v Praze, jmenuje se Eleven Design Store a je zde možné najít veškerý sortiment značky Eleven Sportswear (Anonym, 2018).

Tato firma také sponzoruje řadu sportovních akcí, jako jsou Eleven půlmaraton Český ráj, půlmaraton Údolím Moravské Sázavy Zábřeh. Firma ELEVEN Sportswear na svých stránkách nemá odkaz ani zmínku o tom, které sportovce sponzoruje. Proto je možné, že sponzoruje významné sportovce, ale autorka práce tento fakt nebyla schopna dohledat a ověřit (Eleven, 2019).

Posledním z konkurentů je firma Sýkora Sportswear s.r.o, která byla založena již v roce 1991, má tak nejdelší tradici ze všech firem. Firma má také širší portfolio produktů, vyrábí například dresy pro krasobruslení, hokej, fitness, jógu a v neposlední řadě také pro běh. V této nelehké době začala vyrábět i roušky. Firma má sídlo v Bučině u Brna. (Sykora, 2020). Působnost firmy také přesahuje tuzemský trh a působí například na slovenském a rakouském trhu. V zahraničí i na domácím trhu také podporuje místní cyklistické týmy. V tuzemsku je to pražská Sparta, na Slovensku firma podporuje Epic Janom Greenway a v Rakousku například cyklistický tým ARBÖ DURATEC – SKR. Firemní dresy používá například i Jiří Ježek, který je jedním z nejlepších českých handicapovaných sportovců, nebo pan doktor Pirk (Anonym, 2014).

Výrobky je možné koupit na e-shopu a v kamenné prodejně, která je v areálu firmy. Jako předešlé firmy i firmu Sýkora Sportswear s.r.o lze najít na Facebooku i Instagramu.

4.4.5 Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelé jsou pro firmu LAWI Sport s.r.o. klíčovým faktorem, jelikož chce nabízet produkty nejvyšší kvality. Je důležité, aby látky, ze kterých vyrábí své produkty, byly nejvyšší kvality. Firma LAWI Sport s.r.o. má více dodavatelů, kteří ji dodávají jednotlivé komponenty pro výrobu sportovního oblečení. Majitel firmy nechtěl, aby názvy těchto firem a větší podrobnosti byly zveřejňovány.

Z uvedené analýzy pomocí Porterova modelu pěti sil nic nenaznačuje, že by se do odvětví nyní chystaly vstoupit nové potenciální firmy. Vstup do tohoto odvětví je kapitálově

náročný, navíc firmy, které na trhu nyní působí jsou úspěšně zavedené firmy, které mají již stálou klientelu. Nově vstupující firma by jen těžko překonávala překážky vstupu. Reálnější by bylo, kdyby se některá z firem, která není přímým konkurentem, rozhodla rozšířit své portfolio a nabízet i sportovní cyklistické oblečení.

Stejné výrobky může zákazník najít na trhu hned u několika firem, ať už jsou to tuzemské firmy nebo nadnárodní korporace. Proto je důležité, aby firma LAWI Sport s.r.o. udržovala co nejlepší vztahy se stávajícími zákazníky, kteří pak budou této značce věrní. Je také důležité, aby byla aktivní v marketingu, který pomůže stimulovat prodej. Jelikož z analýzy vyplývá, že zákazníci mají silnou vyjednávací pozici, je nezbytné, aby firma byla silně prozákaznický orientována.

V rámci konkurence v odvětví byly zmíněny tři firmy, které jsou přímými konkurenty. Jak vyplývá z analýzy, všechny firmy jsou již zavedené firmy s dlouholetou tradicí a stálým okruhem zákazníků. Firmy Kalas Sportswear s.r.o. a ELEVEN Sportswear své výrobky prodávají na více evropských trzích než LAWI Sport s.r.o. a Sýkora Sportswear s.r.o. Z toho vyplývá, že první dvě zmíněné firmy jsou silné s potenciálem růst. Všechny firmy mají velmi dobře zpracované webové stránky. Výrobky firmy Kalas Sportswear s.r.o. je možné koupit i v maloobchodní síti, to jí přináší určitou výhodu v postavení v rámci konkurenčního prostředí. Cenové rozpětí, za které se výrobky prodávají, se moc neliší, a tak pokud se zákazník rozhodne přejít k jiné firmě, je to způsobeno spíše kvalitou výrobků nebo zákaznickým servisem. I tak je ohrožení ze strany konkurentů značné.

Dále bude analyzováno interní prostředí podniku.

4.5 Interní prostředí podniku

Na rozdíl od vnějšího i vnitřního prostředí podniku interní prostředí podniku dokáže firmu výrazně ovlivnit. Snahou interní analýzy je objektivně zhodnotit postavení firmy. V rámci interní analýzy budou zhodnoceny faktory technického rozvoje, marketingové a distribuční faktory, pracovní zdroje, výrobní funkce, finanční a rozpočtové faktory, lidské zdroje.

4.5.1 Faktory technického rozvoje

Firma LAWI si uvědomuje, že vědeckotechnický rozvoj je velmi důležitý a přispívá k vytvoření konkurenční výhody. Investováním do nového vybavení firma udržuje své konkurenční postavení.

Jelikož se firma LAWI Sport s.r.o. pravidelně účastní nejen tuzemských sportovních veletrhů, má přehled o tom, jaké trendy v odvětví převažují. Jelikož se těchto veletrhů účastní i podstatná část její konkurentů, má přehled o tom, jaké novinky přinášejí jednotlivé firmy na trh. Jelikož také sponzoruje mnoho profesionálních závodníků, od nich také dostává zpětnou vazbu. Toho následně firma využívá při výrobě nových inovativních výrobků. Jednou z nejvýznamnějších inovací bylo nepochybně olemování nohavic cyklistických dresů širokou gumou, což zvýšilo komfort při jízdě na kole. Tuto inovaci v rámci vědeckotechnického rozvoje firma uvedla na trh jako jedna z prvních na světě. Od této doby je možné vidět toto vylepšení na většině dresů.

Aby firma obstála v konkurenčním prostředí, dále přichází s novými výrobky, které jsou výsledkem vlastního výzkumu, a na trhu vstupuje s dresy vyrobenými z materiálu o síle pavučiny. Tyto dresy jsou ultralehké a jsou určeny hlavně pro letní sezónu. Dále firmy vyvíjejí nepromokavý dres a začínají do svých cyklistických dresů používat revoluční šité vložky GT. Tím se zvyšuje pohodlí a hygiena výrobku.

Všechny tyto inovace jsou výsledkem usilovné práce a snahy o udržení postavení v rámci odvětví.

4.5.2 Marketingové a distribuční faktory

Marketing je velmi důležitý zvláště v dnešní době, kdy je zákazník mnohem náročnější. I firma LAWI Sport s.r.o. investuje peněžní prostředky do tohoto druhu propagace. Firma má zaměstnance, který se věnuje jen marketingu a propagaci produktů. Firma LAWI Sport s.r.o. nemá přesně daný rozpočet na marketingové aktivity, ani přesně stanovený marketingový plán.

Po každé marketingové akci probíhá vyhodnocení rentability dané akce, tedy jestli firmě přinesla nové kontakty, nové stálé zakázky, jestli pomohla v posílení značky mezi potenciálními zákazníky. Pokud byla akce úspěšná, firma LAWI Sport s.r.o. je ochotna do ní v příštím roce investovat ještě více peněžních prostředků. Naopak pokud akce úspěšná nebyla, v příštím roce se jí s největší pravděpodobností účastnit nebude.

Marketing by neměl být přenecháván jen marketingovým expertům, ale marketingových aktivit by se měli účastnit i řadoví zaměstnanci. Ve firmě LAWI Sport s.r.o. se proto zaměstnanci účastní veletrhů. Jelikož jsou to právě oni, kdo produkt vyvíjejí a vyrábějí, mají velký přehled o výrobcích a jsou schopni zodpovědět případné zvědavé dotazy potencionálních zákazníků a propagovat tak produkt dále.

4.5.3 Výrobní faktory a řízení výroby

Firma LAWI Sport s.r.o. vyrábí své výrobky přímo v budově, kde sídlí. Má k tomu určené jedno patro, které je vybavené šicími stroji a zázemím pro obsluhu strojů. Kvůli nedostačujícím kapacitám a vysoké poptávce musela firma v roce 2016 rozšířit své sídlo o jednu výrobní halu, aby pokryla narůstající množství objednávek.

4.5.4 Řízení lidských zdrojů

Firma LAWI Sport s.r.o. nemá přesně danou organizační strukturu. S vedením firmy majitelé pomáhají tři administrativní pracovnice, které mají na starosti péči o zákazníky, řízení a koordinaci zadaných objednávek, fakturaci, e-shop, maloobchod a prodej ve stáncích. Dále zde pracuje několik zaměstnanců, kteří obsluhují jednak šicí stroje, ale také se starají o to, aby výroba výrobků probíhala bez komplikací. Firma nemá velkou fluktuaci zaměstnanců, většina zaměstnanců zde již pracuje dlouho.

4.5.5 Analýza finančních faktorů

Analýza finančních prostředků je ukazatelem toho, jak je firma konkurenceschopná ve svém odvětví.

Pro zjištění finančního stavu je nezbytné mít finanční ukazatele z rozvahy a výkazu zisku a ztrát. Firma LAWI Sport s.r.o. v roce 2019 bohužel vykazovala ztrátu 111 000 Kč. V roce 2018 zaznamenala ještě větší ztrátu, ve výši 409 000 Kč. Je vidět, že firma směřuje ke kladnému zisku, kterého by tento rok mohla docílit, jelikož očekává rekordní tržby i navzdory pandemii.

Všechny údaje, které budou použity, jsou získány z roční účetní závěrky za rok 2019. Jako první budou vypočítány ukazatele rentability.

Ukazatel rentability aktiv (ROA) ukazuje produkční sílu firmy. V rámci ROA se poměruje zisk a celková aktiva, které jsou investovány do podnikání. I přesto, že firma LAWI Sport s.r.o. skončila minulý rok ve ztrátě, rentabilita aktiv je kladná. Avšak finančně zdravý podnik by měl vykazovat rentabilitu aktiv okolo 5 %, čehož firma nedosahuje.

$$ROA = \frac{EAT + \text{nákladové úroky} \times (1-t)}{\text{Aktiva}} \times 100 \quad (1)$$

$$ROA = \frac{-111 + 396 \times (1-0,19)}{17\,176} \times 100 = 1,3\% \quad (2)$$

Rentabilita kapitálu (ROE) ukazuje, jak firma hospodaří v poměru k vlastnímu kapitálu. Jelikož minulý rok firma LAWI Sport s.r.o. zaznamenala ztrátu, tento ukazatel je záporný, ovlivnil to záporný EAT. Firma LAWI Sport s.r.o. by se měla snažit, aby i tento ukazatel byl co nejvyšší.

$$ROE = \frac{EAT}{\text{vlastní kapitál}} \times 100 \quad (3)$$

$$ROE = \frac{-111}{7\,525} \times 100 = -1,47\% \quad (4)$$

Důležité je také posoudit ukazatele likvidity. Pomocí těchto ukazatelů se měří schopnost firmy splácet své závazky. Ukazatele likvidity se dělí do tří stupňů. První stupeň, takzvaná okamžitá likvidita, vyjadřuje, jak velký podíl splatných závazků je pokryt pomocí peněžních prostředků v hotovosti, na běžných bankovních účtech, apod.

$$\text{Likvidita 1. stupně} = \frac{\text{finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}} \times 100 \quad (5)$$

$$\text{Likvidita 1. stupně} = \frac{-4472}{6\,458} \times 100 = -69,24\% \quad (6)$$

Doporučuje se, aby likvidita prvního stupně byla v rozmezí 20% - 50%. Bohužel finanční majetek firmy LAWI Sport s.r.o. se pohybuje v záporu, proto i okamžitá likvidita se pohybuje v záporných hodnotách.

Likvidita 2. stupně, tzv. pohotová likvidita posuzuje, jaká je platební schopnost podniku po odečtení zásob od oběžných aktiv. Za standartní hodnotu je považováno 100 % až 150 %.

$$\text{Likvidita 2. stupně} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \times 100 \quad (7)$$

$$\text{Likvidita 2. stupně} = \frac{8\,103 - (+9\,449)}{6\,458} \times 100 = -20\% \quad (8)$$

Jak je možné vidět z výsledků, ani likvidita druhého stupně nedosahuje kladných hodnot. Což znamená, že firma má malou schopnost hradit krátkodobé závazky.

Likvidita 3. stupně neboli běžná likvidita měří hrubou platební schopnost podniku. Přijatelná hodnota pro tento ukazatel je 150% až 250% .

$$\text{Likvidita 3. stupně} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \times 100 \quad (9)$$

$$\text{Likvidita 3. stupně} = \frac{8103}{6\,458} \times 100 = 125,4\% \quad (10)$$

Likvidita 3. stupně u podniku LAWI dosahuje 125,4%, firma tak splňuje doporučenou hodnotu. Firma je tedy schopna pokrýt hodnotu krátkodobých závazků.

Důležitými ukazateli jsou také ukazatele zadluženosti, které měří, v jakém rozsahu podnik používá k financování cizí zdroje. Používání cizího kapitálu nemusí mít vždy záporný efekt, jelikož může i pozitivně přispívat ke zvýšení rentability.

Celková zadluženost měří podíl cizího kapitálu k celkovým aktivům. Pokud je zadluženost vysoká, znamená to, že pro firmu je těžké získat další cizí zdroje. Celková zadluženost by měla v ideálním případě dosahovat nejvíce 50%.

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{aktiva celkem}} \times 100 \quad (11)$$

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{9\,363}{17\,176} \times 100 = 54,51 \% \quad (12)$$

Celková hodnota zadluženosti firmy LAWI Sport s.r.o. dosahuje 54,51%, což je mírně více, než je obecně doporučeno. Pokud by tato hodnota byla vysoká, byla by to překážka při případném poskytnutí úvěru (Žižka a Maršíková, 2014).

Jak je možné vyčíst z provedených výpočtů, některé ekonomické ukazatele poukazují na to, že ekonomická situace firmy LAWI Sport s.r.o. není dobrá. Firma v posledních dvou letech vykazuje ztrátu, která se ale postupně snižuje. Jelikož v roce 2020 výrobní kapacity jsou téměř celý rok naplněny, firma LAWI Sport s.r.o. věří, že tento rok dosáhne kladného hospodářského výsledku.

Na závěr situační analýzy bude provedena SWOT analýza.

4.6 SWOT analýza

Tato analýza by se měla provádět jako poslední v rámci situační analýzy podniku. Silné a slabé stránky by měly vycházet z provedené interní analýzy a příležitosti a hrozby by měly vycházet z provedené analýzy vnějšího prostředí. V tomto případě autorka použila k analýze vnějšího prostředí analýzu PESTEL a interní prostředí bylo analyzováno pomocí Porterova modelu pěti sil.

Tabulka 3: SWOT analýza

Faktory ve SWOT matici	
Silné stránky - zavedená firma mezi zákazníky - silná značka - nízká fluktuace zaměstnanců - aktivní přístup k vývoji nových výrobků - orientace v nových trendech - dostatečná technologická vybavenost - zakázková výroba – dohled nad každým prodaným kusem	Slabé stránky - závislost na dodavatelích - nutnost specializace zaměstnanců - kapitálová náročnost výroby - nedostatečný informační systém - nepřesná organizační struktura - nejasné vymezení kompetencí - ekonomická situace
Příležitosti - vstup na nové trhy - nové technologie - outsourcing některých výrobních činností - využití vládních programů v době ekonomické krize - nárůst počtu sportovně založených lidí - strategické partnerství s jinou firmou	Hrozby - vstup nových firem na trh - změny v preferencích zákazníků - ekonomická nestabilita způsobená pandemií - nižší kupní síla zákazníků - nízká diferenciací výrobků - nedostatek surovin, ze kterých jsou výrobky ušity - odchod zaměstnanců

Zdroj: vlastní

Z provedené SWOT analýzy vyplývá, že silnou stránkou firmy je, že má dlouholetou tradici a tím i vysoké povědomí u zákazníků. Silnou stránkou je i nízká fluktuace zaměstnanců, kteří zde většinou pracují již od vzniku firmy. Firma si udržuje kvalitu především zakázkovou výrobou, díky níž dokáže kontrolovat kvalitu jednotlivých výrobků. Slabou stránkou je naopak nepřesná organizační struktura a slabá ekonomická stránka. Firma by v této době měla především sledovat ekonomický vývoj, který zřejmě nebude příznivý a může případně snížit kupní sílu zákazníků. Měla by také sledovat konkurenci a snažit se být vždy o krok před ní. Velkou příležitostí by pro firmu mohl být vstup na další zahraniční trhy

nebo využití nových modernějších technologií, které by firmě mohly pomoci zjednodušit výrobu.

.

5. Návrh marketingová strategie

V této části bude autorkou navržena marketingová strategie pro rok 2021. Jelikož firma LAWI Sport s.r.o. žádnou marketingovou strategii dosud nemá, mohl by ji tento návrh pomoci v lepší propagaci firmy. Dříve, než bude navrhována samotná marketingová strategie, je nezbytné, aby byla navržena i mise a vize a přesné definování cílů, kterých chce firma LAWI Sport s.r.o. dosáhnout.

Jako základ pro návrh marketingové strategie bylo autorkou práce analyzováno vnější a vnitřní prostředí firmy, byla provedena SWOT analýza a analyzován marketingový mix.

5.1.1 Vize a mise firmy

Pokud firma LAWI Sport s.r.o. chce, aby měla jasně nastaveno, kam směřuje, měla by mít definovanou vizi a misi podniku, kterou nyní nemá. Mise a vize není určena jenom pro okolí, ale také pro zaměstnance, pro které vytváří pocit sounáležitosti se zaměřením a příležitostmi firmy. Fakt, že se firma LAWI Sport s.r.o. zaměřuje na výrobu sportovního oblečení, by se měl odrážet i v návrhu mise a vize. První by měla definována vize. V případě firmy LAWI Sport s.r.o. by mohla znít následovně:

„Vytvářet výrobky pro lepší sportovní výkony“

Následovat by měla mise, která by měla být zaměřena na budoucnost. V případě firmy LAWI Sport s.r.o. by mohla mít následující znění:

„Naším posláním je poskytovat sportovní oblečení nejvyšší kvality tak, aby sportování byla radost“

5.2 Návrh marketingových strategií dle marketingového mixu

Aby byla marketingová strategie účinná, je potřeba si stanovit cíle. Cíle by měly vycházet ze situační analýzy a měly by být kompatibilní se zákaznickým i konkurenčním prostředím.

Jak vyplývá ze situační analýzy podniku, v odvětví je poměrně silné konkurenční prostředí. Proto by měla mít firma za cíl, aby byla konkurenceschopná. Aby byla firma schopna být leaderem ve svém oboru, měla by si klást za cíl využívání nových technologií a neustálé zlepšování postupů při výrobě produktů. Cílem by také mělo být zvýšení povědomí o značce u zákazníků, proto by měla firma investovat do inovací a přicházet na trh s novými nebo vylepšenými produkty a získat si tak nový segment zákazníků.

V rámci finančních cílů by se měla firma snažit snížit náklady tak, aby byly ceny jejich výrobků více konkurenceschopné a firma měla větší tržby z každého prodaného kusu.

Jelikož žijeme v době, která usnadňuje propagaci na sociálních sítích. Firma by měla této příležitosti využít a cílit na větší propagaci na internetu. Sice již působí na sociálních platformách jako Facebook a Instagram, ale mohla by využít například i podpory ze strany tzv. „influencerů“, kteří by mohli její výrobky propagovat na svých profilech na sociálních sítích a zvýšit tak povědomí o firmě LAWI Sport s.r.o.

Jelikož je marketingový plán dokument, který je určen pro konkrétní adresáty, je nezbytné, aby se firma LAWI Sport s.r.o. v rámci cílů rozhodla, pro kterou skupinu je určen, a mohla tak pro tuto skupinu vytvořit nabídku výrobků i marketingové programy. Pro tuto firmu je výhodnější použít cílený marketing, jelikož ví, který segment zákazníků obstarává. Tímto segmentem jsou sportovci, především cyklisté. Jelikož je ale tento segment poměrně obsáhlý, měla by firma více sledovat i věkovou strukturu a demografický původ svých zákazníků. Takto rozdělit své zákazníky by neměl být pro firmu LAWI Sport s.r.o. velký problém, jelikož výrobky této firmy lze koupit jen v podnikové prodejně nebo na oficiálním e-shopu. Například přidáním nepovinné kolonky „věk“ by firma okamžitě znala věkovou strukturu svých zákazníků a mohla by tak lépe cílit na jednotlivé segmenty zákazníků. Navíc, pokud firma soustředí pozornost na menší, a tím i lépe zvládnutelné skupiny možných budoucích zákazníků, lépe se dokáže zaměřit na jejich potřeby a lépe je uspokojit. Benefitem by také nepochybně bylo ušetření peněžních prostředků, jelikož pokud by LAWI Sport s.r.o. špatně definovala svou cílovou skupinu, tak by plýtvala zdroje na zákazníka, který u nich nenakupuje a nepatří tak do cílové skupiny. Pokud je tedy správně vybraná cílová skupina a úsilí marketingu je směřováno správným směrem, tím se i zákazník dostane do centra pozornosti.

Aby marketingová strategie pro firmu LAWI Sport s.r.o. byla úspěšná, musí firma LAWI Sport s.r.o. znát nástroje, pomocí kterých lze spolehlivě dosáhnout cílů a cílových trhů. Ve většině dobře tržně fungujících organizací jsou proto použity nástroje marketingového mixu. Marketingový mix umožňuje vzniknutí do prostoru, ve kterém je možné uskutečnit řadu rozhodnutí, která povedou k uspokojení cílového segmentu. Právě z těchto důvodů bude marketingová strategie navržena pomocí marketingového mixu.

V rámci strategií podle marketingového mixu se definují strategie pro jednotlivé prvky marketingového mixu, tedy konkrétně výrobkové strategie, cenové strategie, distribuční strategie a komunikační strategie.

Na základě předchozí analýzy by firma LAWI Sport s.r.o. měla zvolit strategii tržní orientace v kombinaci se strategií diverzifikace. Tato kombinace strategií je pro firmu LAWI Sport s.r.o. také vhodná, jelikož neusiluje o ovládnutí celého trhu z důvodu finanční náročnosti a povahy výrobku, ale raději se snaží získat vedoucí postavení ve svém cílovém segmentu. Zároveň její výrobky ale diverzifikaci umožňují. Je to možné vidět na příkladu dresů, kdy se firma LAWI Sport s.r.o. jednoznačně odlišuje od svých konkurentů nápaditým designem. V neposlední řadě se také od dalších firem na celém trhu liší tím, že její výrobky nelze koupit v žádné maloobchodní prodejně, ale jen v podnikové prodejně a na e-shopu firmy.

5.2.1 Produkt

Jak bylo popsáno výše, produktem firmy LAWI Sport s.r.o. je sportovní, především cyklistické oblečení. Jelikož firma LAWI na trhu působí již řadu let, má zavedenou klientelu. V rámci výrobkové strategie bych firmě doporučila dodržovat strategii pro výrobkový mix, jelikož její produkty tvoří kombinace výrobkových řad a individuálních výrobků. V této oblasti se firma může zaměřit buď na přidání výrobkové řady, stávající výrobkový mix ponechat v takovém složení, v jakém je nyní, nebo mix zúžit. Jak vyplývá z analýzy produktů, v portfoliu cyklistického oblečení má firma LAWI Sport s.r.o. v podstatě všechny produkty, které cyklisté využívají, mimo jednoho specifického výrobku, tím jsou cyklistické kombinézy. Po provedené analýze konkurence bylo zjištěno, že ani konkurence tyto produkty nenabízí, proto bych doporučovala tento produkt do portfolia zařadit. Mohl by přilákat zákazníky, kterým tento produkt na trhu schází a hledají kvalitní české výrobky.

Pokud by se firma řídila mým návrhem a pokusila se do svého portfolia přidat nový výrobek, měla by být opatrná, jakou strategii zvolí. Jelikož je to produkt, který není v cyklistickém světě tak běžný, doporučila bych firmě strategii rychlého pronikání, to by znamenalo, že by firma LAWI Sport s.r.o. musela investovat na začátku více do propagace, zároveň by ale produkt měl mít nižší cenu. Tato strategie by znamenala delší čas pro návratnost investic. Poskytuje ale výhodu vyššího tržního podílu a udržení zisků v budoucnu. Aby počáteční investice do produktu byla co nejnižší, na začátku životního cyklu by firma LAWI Sport s.r.o. mohla vyrábět tento produkt pouze v několika základních provedeních a barvách. Zároveň bych na začátku doporučila zvolit informační reklamu. Na tento typ reklamy by firma mohla například využít svůj baner na e-shopu nebo sociální sítě, Facebook a Instagram. Dále by pak mohla tuto novinku prezentovat na veletrzích, kterých se účastní.

Pokud by to o tento produkt byl zájem, doporučovala bych firmě LAWI Sport s.r.o. ve fázi růstu zvyšovat kvalitu výrobku. Zvýšení kvality by mohla firma dosáhnout pomocí využití různých látek, které používá pro jiné své výrobky. Mohla by také rozšířit barevnou škálu nebo přijít s nápaditým designem. Toto zlepšení by mohlo pomoci ke stimulaci prodeje a rozšíření výrobku do povědomí většího množství zákazníků. Bylo by vhodné také přejít od informační reklamy k přesvědčovací reklamě, jelikož v tuto chvíli se předpokládá, že na uvedení nového výrobku na trhu zareaguje i konkurence.

5.2.2 Cena

Produkty firmy LAWI Sport s.r.o. jsou vysoce kvalitní, od toho se také odvíjí cena. Do ceny se promítá i individuální přístup, který firma má. Proto, aby byla cena stanovena správně, by měl být pravidelně prováděn průzkum cen, které má konkurence, bez ohledu na to, jakou strategii při tvorbě ceny firma LAWI Sport s.r.o. využívá.

Jelikož má firma LAWI Sport s.r.o. několik výrobních řad, doporučila bych firmě, aby se řídila strategií ocenění jednotlivých výrobních řad. Při analýze cen jednotlivých výrobních řad je patrné, že firma LAWI Sport s.r.o. výrobkům, které mají nižší kvalitu a jsou určeny spíše pro tzv. „hobby cyklisty“, stanovuje nižší cenu. Naopak na horním konci řady nasazuje vyšší ceny, které jsou doprovázeny patřičnou kvalitou a funkčností. To dodává

celé výrobkové řadě image velmi kvalitního provedení. Firma LAWI Sport s.r.o. tuto strategii již využívá, proto zbývá jen doporučit, aby se jí řídila i v budoucnu.

Dalším doporučením je, aby firma propojila jednotlivé řady svých výrobků a nabízela je za akční cenu. Mohlo by to vypadat tak, že firma LAWI Sport s.r.o. připraví speciální akci, kde nabídne například cyklistický dres a cyklistické kalhoty v jednom balíčku za zvýhodněnou cenu. Využití toho, že firma má zastoupené výrobky stejné kvality, designu a jména v jednotlivých výrobních řadách, může přinést konkurenční výhodu.

Pokud by se na moje doporučení firma rozhodla pro výrobu i cyklistických kombinéz, pak by tento výrobek potřeboval speciální cenovou strategii. Cena by v tomto případě měla být stabilní po delší časové období. V tomto případě není doporučeno, aby se cyklistické kombinézy prodávaly za výrazně vyšší ceny nebo naopak za akční ceny. Jelikož náklady na vytvoření tohoto výrobku by byly nepochybně vysoké, firma by neměla čekat, že se jí náklady vrátí okamžitě, ale měla by tento výrobek brát jako investici do budoucna.

5.2.3 Distribuce

Firma LAWI Sport s.r.o. si zakládá na spokojenosti svých zákazníků, v tom jí pomáhá i distribuce výrobků. Jak již bylo zmíněno, firma nevyužívá maloobchodní prodejny pro prodej svých výrobků. Výrobky je možné koupit jen na jejím e-shopu, v podnikové prodejně nebo na specializovaných veletrzích. To jí umožňuje vytvářet hlubší vztahy se zákazníky. Přesto bych doporučila, aby firma LAWI Sport s.r.o. otevřela jeden menší obchod v Mladé Boleslavi, která je nedaleko vesnice Dobrovice, kde firma sídlí. Otevření této prodejny by nepochybně bylo finančně náročné, avšak mohla by nalákat nové zákazníky, kteří vyhledávají kvalitní české výrobky. A jelikož zde sídlí firma Škoda Auto, která je mezinárodní firmou a zaměstnává velké množství obyvatel. Jejich finanční možnosti jsou dobré a mohli by tedy investovat do výrobků firmy LAWI Sport s.r.o.

Pokud by se firma rozhodla otevřít prodejnu v Mladé Boleslavi, bylo by nezbytné pronajmout si nebytové prostory, kde by své výrobky mohla prodávat. Ceny za pronájem se v Mladé Boleslavi pohybují od 200 Kč do 400 Kč za $1/m^2$ v závislosti na lokalitě a stavu nemovitosti. Pokud by se chtěla firma LAWI Sport s.r.o. vydat střední cestou a platit tedy cca. 300 Kč/ m^2 s rozlohou 40 m^2 , tak aby měla dostatek prodejní plochy, zaplatila by za

nájem měsíčně 12 000 Kč. Musela být také zaměstnat člověka, který by zde zboží prodával. Alternativou by bylo použít někoho ze stávajících zaměstnanců. Podle serveru platy.cz se prodavač řadí do 3. platové třídy. Nejnižší mzda je pro tuto skupinu 18 500 Kč. Pokud by firma LAWI Sport s.r.o. musela najmula nového zaměstnance, autorka práce předpokládá, že by prodavač dostával tuto mzdu. Pro rychlejší šíření povědomí o otevření nové prodejny bych doporučovala, aby firma LAWI Sport s.r.o. vytvořila letáčky, které by obyvatelé okolí dostávali do svých poštovních schránek.

Rozpočet na prodejnu

• nájemné	12 000 Kč
• plat zaměstnance	18 500 Kč
• letáky A5 (148 mm x 210 mm) počet: 1000 kusů	766 Kč
• letáky A4 (210 mm x 297 mm) počet: 500 kusů	975 Kč
• regál (1250 mm x 1600 mm x 300 mm) počet: 4	14 272 Kč
• ostatní náklady (čas, doprava,...)	10 000 Kč
Náklady celkem	56 513 Kč

Toto by byly náklady na provoz první měsíc. Každý další měsíc by firma LAWI Sport s.r.o. musela platit jen nájemné a plat zaměstnance. Informace o jednotlivých cenách byly stanoveny na základě internetového průzkumu. Jsou započítány nejvýhodnější ceny.

5.2.4 Propagace

V rámci propagace firma LAWI Sport s.r.o. volí „Push“ strategii, ale vynechává maloobchodní a velkoobchodní článek. Cílem komunikace je prezentovat výrobky firma LAWI Sport s.r.o. jako výrobky, které jsou kvalitní a poctivě vyrobené. Současně je nutné prezentovat firmu LAWI Sport s.r.o. jako českou firmu s dlouholetou tradicí.

Jak již bylo zmíněno v analýze stávajícího marketingového mixu, firma LAWI Sport s.r.o. využívá pravidelných newsletterů, které zasílá pravidelně jednou až dvakrát měsíčně. Tyto

newslettery dostávají zákazníci, kteří jsou registrováni na e-shopu. Jelikož se tento způsob reklamy osvědčil, doporučila bych ho i nadále ponechat. Nedoporučovala bych zasílání letáků například poštou, ať už do přilehlých obcí nebo do nedaleké Mladé Boleslavi, jelikož by to pro firmu bylo velmi finančně nákladné a neefektivní.

Firma LAWI Sport s.r.o. se také pravidelně účastní veletrhů, které jsou významnou součástí propagace. Měla by se proto i nadále těchto veletrhů účastnit a pečlivě se na ně připravovat, jelikož zde mohou být navázány osobní kontakty a zákazníci si mohou na místě produkt vyzkoušet. Jelikož se firma LAWI Sport s.r.o. účastní veletrhů, které jsou zaměřené na cyklistiku, je zde možné oslovit její cílovou skupinu.

Webové stránky jsou pro firmu v dnešní době velmi důležité. Firma LAWI Sport s.r.o. má své internetové stránky velmi dobře zpracované. Potenciální zákazník se v nich rychle zorientuje, může se zde dočíst o historii firmy, o postupu výroby, o pracovnících firmy nebo shlédnout krátké video o firmě LAWI Sport s.r.o.. Je zde také odkaz na e-shop, kde může zákazník bezprostředně produkty objednat. Přestože celkový dojem z webových stránek je kladný, doporučila bych firmě založit si i blog, kde by se mohlo psát o různých novinkách ve světě sportu, především cyklistiky. Dále by zde bylo místo pro výsledky týmů nebo jednotlivců, které firma LAWI Sport s.r.o. sponzoruje a v neposlední řadě by zde mohly vycházet články o veletrzích nebo závodech a jejich účastnících nebo by zde mohly být publikovány články o jednotlivých zaměstnancích firmy. Blog by mohl přispět ke zlepšení vztahů se zákazníky, jelikož by se tak dozvěděli více detailů o firmě a mohli se s ní více ztotožnit. Marketingové náklady na tuto propagaci by byly příliš vysoké.

Náklady na blog

• práce grafika a webového designéra	5 000 Kč
• ostatní náklady (čas, aktivita manažera)	1 000 Kč
Náklady celkem	6 000 Kč

Pokud by se firma LAWI Sport s.r.o. rozhodla vyrábět i cyklistické kombinézy, doporučila bych na začátek zveřejnit tuto novinku s dostatečným časovým předstihem odběratelům newsletteru, kteří tak budou mít pocit exkluzivity. Firma by měla mít na paměti, že je

nezbytné, aby nejprve na produkt patřičně upozornila pomocí všech komunikačních kanálů a zákazníky tak přesvědčila o nákupu nového produktu.

Závěr

Cílem této diplomové práce bylo navrhnout marketingovou strategii pro firmu LAWI Sport s.r.o., která by zvýšila konkurenceschopnost firmy. Poznatky získané z praktické části byly převedeny do praxe v druhé části práce. Pro splnění cíle této práce bylo potřeba získat primární údaje, zhodnotit současné postavení firmy.

Základem pro vypracování této práce bylo provedení jednotlivých analýz. Analýza vnějšího okolí byla provedena pomocí PESTEL analýzy, která zahrnuje složky, které podnik nemůže přímo ovlivnit (vývoj HDP, nezaměstnanost, legislativa, apod.). Dále pro zhodnocení vnějšího okolí byl použit Porterův model pěti sil, který zahrnuje nejvýznamnější vlivy, které na firmu působí. Pomocí tohoto modelu byla zhodnocena možnost vstupu nových firem, vyjednávací síla odběratelů a dodavatelů a konkurenti přímo v odvětví. Vědecko-technické faktory, marketingové faktory, nebo finanční faktory, které působí uvnitř firmy byly analyzovány pomocí analýzy vnitřního prostředí. Dále byla provedena SWOT analýza, která měla za úkol identifikovat silné a slabé stránky a případné hrozby a příležitosti. Dále byl také popsán stávající marketingový mix, který slouží jako základ pro návrh zlepšení marketingové strategie.

Ze situační analýzy vyplývá, že firma dokáže obstát v konkurenčním prostředí a těžit ze svých dlouholetých zkušeností na trhu. Bohužel poslední dva roky nebyla ekonomická situace podniku dobrá. I přes to, firma tyto těžké časy zvládla a příští rok očekává výrazné zlepšení, jelikož i přes to, že se celý svět potýká s pandemií viru SARS-CoV-2 má firma zcela naplněny výrobní kapacity.

V rámci konkurence má firma dobré postavení, aby si toto postavení udržela, měla by svoje výrobky inovovat, pokud bude trend zvyšování poptávky pokračovat, tak by firma měla také zvážit investici do technického rozvoje firmy.

Velmi důležitá, pro návrh marketingové strategie byla analýza stávajícího marketingového mixu, který obsahuje výrobek, cenu, distribuci a propagaci. Na základě této analýzy a dílčích analýz byla v závěru práce navržena marketingová strategie. V rámci každé strategie marketingového mixu byla navržena opatření, která firmě LAWI Sport s.r.o. pomohou zlepšit konkurenční postavení. Bylo navrženo, aby firma rozšířila své portfolio výrobků o

cyklistické kombinézy. V rámci propagace bylo navrženo, aby se firma více přiblížila svým zákazníkům a založila blog, kde by popisovala výrobu nebo příběhy zaměstnanců. V neposlední řadě bylo navrženo, aby si firma pronajala prostor v nedaleké Mladé Boleslavi a prodávala i zde své výrobky. Realizace strategie není jednorázová záležitost, firma LAWI Sport s.r.o. by se měla snažit strategii zpracovat krok po kroku a neustále ji kontrolovat aktualizovat podle situace na trhu.

Seznam použité literatury

Anonym. 2014. Sýkora Sportswear – tradiční značka s dobrým jménem. *Road Cycling*. [online] [cit. 2020-11-15]. Dostupné z: <https://www.roadcycling.cz/clanek/Sykora-Sportswear--tradicni-znacka-s-dobrym-jmenem>

Anonym. 2018. První kamenná prodejna České sportovní značky Eleven v Praze. *Cyklo servis*. [online] [cit. 2020-11-15]. ISSN 1210-700X.

BLAŽKOVÁ, Martina. 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-6724-6.

ČERMÁKOVÁ, Jana. 2015. Druhý důchodový pilíř příští rok zanikne, rozhodla Poslanecká sněmovna. *iRozhlas*. [online] [cit. 2020-11-07] ISSN 1804-7238. Dostupné z: https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/druhy-duchodovy-pilir-pristi-rok-zanikne-rozhodla-poslanecka-snemovna_201510231847_mkopp

ČSÚ. 2017. Statistika sportu: základní ukazatele. *Český statistický úřad*. [online] [cit. 2020-11-06]. ISBN 978-80-250-2916-9. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/114421924/09001619.pdf/0114884a-7786-4955-86f9-20af562063a4?version=1.3>

ČSÚ. 2020a. Inflace – druhy, definice, tabulky. *Český statistický úřad*. [online] [cit. 2020-11-06]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace

ČSÚ. 2020b. Míra inflace v lednu 2020. *Český statistický úřad*. [online] [cit. 2020-11-06]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xe/mira-inflace-v-cr-v-lednu-2020>

ČSÚ. 2020c. Statistická ročenka České republiky 2019. *Český statistický úřad*. [online] [cit. 2020-11-06]. ISBN 978-80-250-2955-8. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/92010906/32019819.pdf/6bf03523-f75f-4335-97db-755c1c466337?version=1.6>

ČTK. 2020. Nezaměstnanost v červenci mírně stoupla na 3,8%. *České noviny*. [online] [cit. 2020-11-03] ISSN 1213-5003. Dostupné z: <https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/nezamestnanost-v-cervenci-stoupla-na-3-8-procenta/1918728>

ELEVEN.2019. O společnosti ELEVEN Sportswear. *Eleven.cz*. [online] [cit. 2020-11-12].Dostupné z: <https://www.eleven.cz/info/informace/o-spolecnosti>

EUROBIKE. 2020. Tighter corona travel restrictions stop Eurobike 2020. *EUROBIKE*. [online] [cit. 2020-11-03]. Dostupné z: <https://www.eurobike.com/en/>

European commision. 2003. COMMISSION RECOMMENDATION of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises. [online] [cit. 2020-

09-18]. *Official Journal of the European Union*. ISSN 1977-0677. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:124:0036:0041:en:PDF>

EUROSTAT. 2017. How much do Europeans exercise? *Eurostat*. [online] [cit. 2020-11-12]. ISSN 1725-5961. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/DDN-20170302-1>

FINANČNÍ SPRÁVA. 2020. Novela zákona o DPH nabývá účinnosti dnem 1. září 2020. *Finanční správa*. [online] [cit. 2020-11-07] Dostupné z: <https://www.financnisprava.cz/cs/dane/dane/dan-z-pridane-hodnoty/informace-stanoviska-a-sdeleni/novela-zakona-o-dph-nabyva-ucinnosti-dnem-1-9-2020>

FORBIKES. 2020. For Bikes aktuality. *FORBIKES*. [online] [cit. 2020-11-03]. ISSN 1803-5744. Dostupné z: <https://forbikes.cz/aktuality/>

FOTR, Jiří, et al. 2012. Tvorba strategie a strategické plánování. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3985-4.

HÁJKOVÁ, Gabriela. 2012. Zdravotní a sociální pojištění 2013: O kolik si příští rok připlatíte? *Měsíc*. [online] [cit. 2020-11-07] ISSN 1213-4414. Dostupné z: <https://www.mesec.cz/clanky/zdravotni-a-socialni-pojisteni-2013-o-kolik-si-pristi-rok-priplatite/>

HORÁKOVÁ, Helena. 2003. *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0447-1.

IDNES. 2020. Nezaměstnaných v Česku nepřibývá, bez práce zůstává 3,8 procenta lidí. *Idnes.cz* [online] [cit. 2020-11-09] ISSN 1210-1168. Dostupné z: https://www.idnes.cz/ekonomika/domaci/nezamestnanost-malacova-anticovid.A201002_094508_ekonomika_mato

KALAS. 2019. Historie. *Kalas.cz* [online] [cit. 2020-11-12]. Dostupné z: <https://www.kalas.cz/historie>

KERMIET, Vladimír a Jan BENEDIKT. 2020. HDP 2020, vývoj HDP v ČR. *Kurzycz* [online] [cit. 2020-11-03]. ISSN 1801-8688. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>

KOTLER, Philip. Kevin Lane Keller. 2007. *Marketing Management*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-1359-5.

KUČEROVÁ, Dagmar. 2012. Co přinese novela zákona o DPH od roku 2013. *Podnikatel*. [online] [cit. 2020-11-07] ISSN 1802-8012. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/co-prinese-novela-zakona-o-dph-od-roku-2013/>

LAWI. 2019. O nás. *Lawi.cz* [online] [cit. 2020-11-12]. Dostupné z: <https://lawi.cz/o-nas/>

LIEBREICH Jiří a Michal KALINA. 2020. Škoda Auto zahájí odstávku už ve středu. Výrobu zastaví i kolínská TPCA. *E15.cz* [online] [cit. 2020-11-03]. ISSN 1803-4543. Dostupné z: <https://www.e15.cz/byznys/doprava-a-logistika/skoda-auto-zahaji-odstavku-kvuli-koronaviru-uz-ve-stredu-vyrobu-pozastavi-i-kolinska-tpca-1367740>

MALLYA, Thaddeus. 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha, Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1911-5.

MPO. 2012. Koncepce podpory malých a středních podnikatelů na období let 2014 – 2020. *Ministerstvo průmyslu a obchodu*. [online] [cit. 2020-09-08] Dostupné z: <https://www.mpo.cz/assets/dokumenty/47605/54370/599916/priloha002.pdf>.

MPO. 2016. Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2017. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online] [cit. 2020-10-01] Dostupné z: https://www.mpo.cz/assets/cz/podnikani/male-a-stredni-podnikani/studie-a-strategicke-dokumenty/2018/10/Zprava_MSP_2017.pdf.

MPSV. 2020. Antivirus – podpora zaměstnanosti. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online] [cit. 2020-11-03]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/antivirus>

PORTER, Michael. 1994. *Konkurenční strategie*. Viktoria Publishing. ISBN 80-85605-11-2.

PROQUEST. 2019 Databáze článků ProQuest [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2019- 10-10]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz>.

PRUKNER, Vítězslav. 2014. Manažerské dovednosti. „Přestavba studia kinantropologických oborů vzhledem ke konkurenceschopnosti absolventů v EU“, registrační číslo CZ.1.07/2.2.00/28.0169. [online] [cit. 2020-09-12]. ISBN 978-80-244-4329-4. Dostupné z: <https://publi.cz/books/114/Prukner.html>

SCHLEGELMILCH, Bodo B. 2016. *Global Marketing Strategy*. Springer. ISBN 978-3-319-26279-6.

SIRUBA. 2020. SIRUBA – O nás. *SIRUBA*. [online] [cit. 2020-11-13]. Dostupné z: http://siruba.cz/?page_id=4&lang=cs

SOUČEK, Martin. 2019. Jak udělat průzkum trhu a analýzu konkurence. *Ecommerce magazine*. [online] [cit. 2020-10-12]. Dostupné z: <https://www.ecommercebridge.cz/jak-provest-pruzkum-trhu-a-analyzu-konkurence/>

SOUČEK, Zdeněk. 2015. *Strategie úspěšného podniku*. Praha, C.H.Beck. ISBN 978-80-7400-572-2.

SÝKORA. 2020. O firmě Sýkora sportswear s.r.o. *Cyklodresy.cz*. [online] [cit. 2020-11-12]. Dostupné z: <https://www.cyklodresy.cz/o-nas>

TYLL, Ladislav. 2014. *Podniková strategie*. 1.vydání. Praha: C.H.Beck. ISBN 978-80-7400-507-7.

VEBER, Jaromír, et al. 2014. *Management. Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha Management Press. ISBN 978-80-7261- 274-1.

VEBER, Jaromír, Jitka Srpová, et al. 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4520-6.

VOJÍK, Vladimír. 2010. *Specifika podnikání malých a středních podniků v tuzemsku a zahraničí*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-735-7534-2.

World Bank Group. 2020. *Doing Business 2020*. [online] [cit. 2020-09-23]. Dostupné z: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/32436/9781464814402.pdf>
ISBN 978-1-4648-1441-9

ŽIŽKA, Miroslav a Kateřina Maršíková. 2014. *Ekonomika podniku v teorii a příkladech*. ISBN 978-80-7494-126-9.

