



Konkurenceschopnost vybraného podniku

Bakalářská práce

Studijní program:

B6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

Podniková ekonomika

Autor práce:

Johanka Mewaldová

Vedoucí práce:

Ing. Světlana Myslivcová, Ph.D.

Katedra marketingu a obchodu





Zadání bakalářské práce

Konkurenceschopnost vybraného podniku

Jméno a příjmení: **Johanka Mewaldová**
Osobní číslo: **E18000173**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Zadávací katedra: **Katedra marketingu a obchodu**
Akademický rok: **2020/2021**

Zásady pro vypracování:

1. Teoretická východiska konkurenceschopnosti a konkurence
2. Charakteristika vybraného podniku
3. Analýza konkurenčního prostředí vybraného podniku
4. Návrh konkurenčních strategií
5. Formulace a zhodnocení závěru

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

30 normostran
tištěná/elektronická
Čeština



Seznam odborné literatury:

- MAGRETTA, Joan. 2012. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenceschopnosti a strategii*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-251-2.
- LENSSEN, Gilbert G. a Craig N. SMITH. 2018. *Managing sustainable business: an executive education case*. Berlin: Springer. ISBN 9789402411423.
- MIKOLÁŠ, Zdeněk, Jindra PETERKOVÁ a Milena TVRDÍKOVÁ. 2011. *Konkurenční potenciál průmyslového podniku*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-379-0.
- JÁČ, Ivan, et al. 2017. *Typologie a hodnocení vitality rodinného podnikání*. Liberec: Technická univerzita v Liberci. Strategické řízení výkonnosti podniku, sv.4. ISBN 978-80-7494-348-5
- DVOŘÁČEK, Jiří a Petr SLUNČÍK. 2012. *Podnik a jeho okolí: Jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-224-3.
- PROQUEST. 2020. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2020-09-21]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>

Konzultant: Martina Tryznová –majitelka podniku Oblečení Fantom s.r.o.

Vedoucí práce:

Ing. Světlana Myslivcová, Ph.D.
Katedra marketingu a obchodu

Datum zadání práce:

1. listopadu 2020

Předpokládaný termín odevzdání:

31. srpna 2022

L.S.

Ing. Aleš Kocourek, Ph.D.
děkan

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

V Liberci dne 1. listopadu 2020

Prohlášení

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

Jsem si vědoma toho, že na mou bakalářskou 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 bakalářské práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

Užiji-li bakalářskou 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 bakalářská 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.

19. dubna 2021

Johanka Mewaldová

Anotace

Bakalářská práce se zabývá hodnocením konkurenceschopnosti firmy Oblečení Fantom s.r.o. V teoretické části jsou postupně vysvětleny pojmy konkurence, konkurenceschopnost a konkurenční výhoda. Dále jsou dle odborné literatury rozebrány metody používané k analýze prostředí podniku. Praktická část aplikuje teoretické poznatky z první části. Po představení podniku je provedena analýza makroprostředí metodou PEST a analýza mikroprostředí Porterovým modelem pěti konkurenčních sil. V práci jsou identifikováni přímí konkurenti firmy a provedena analýza konkurence. Na provedené analýzy navazuje SWOT analýza, která sumarizuje poznatky z analytické části a identifikuje silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Na závěr je zhodnocena konkurenceschopnost firmy a jsou stanovena doporučení vedoucí ke zvýšení konkurenceschopnosti firmy.

Klíčová slova

Konkurence, konkurenceschopnost, PEST analýzy, Porterův model pěti konkurenčních sil, SWOT analýza, analýza konkurentů

Annotation

Competitiveness of selected company

The Bachelor work deals with the competitiveness of Oblečení Fantom Ltd. Company. In a theoretical part, the terms competition, competitiveness and competitive advantage are explained step by step. Based on professional literature research, there are examined methods used for competitive analysis. Theoretical knowledge is applied into a practical part of the work. After an introduction of the company, PEST analysis is carried out which analyses macro-environment of the company, and Porter's five forces model is presented analysing micro-environment. There are identified direct competitors of the company. These methods are followed by the SWOT analysis of the company. This analysis evaluates and analyses evidence from analytic part and identifies strength, weaknesses, opportunities and threats. In conclusion, the competitiveness of the company is evaluated. There are determined suggestions how to increase the company's competitiveness.

Key words

Competition, Competitiveness, PEST analysis, Porter's five forces model, SWOT analysis, analysis of competitor

Obsah	
Seznam obrázků	11
Seznam tabulek	12
Seznam zkratk, značek a symbolů	13
Úvod	14
1. Konkurence	15
1.1 Konkurenceschopnost	16
1.2 Konkurenční výhoda	18
2. Situační analýza	20
2.1 Analýza makroprostředí	21
Politicko - právní faktory	21
Ekonomické faktory	21
Sociální faktory	22
Technologické faktory	22
2.2 Analýza mikroprostředí	22
Stávající konkurenti	23
Hrozba vstupu nových firem do odvětví	23
Dodavatelé	24
Odběratelé	24
Substituty	25
2.3 Analýza vnitřního prostředí	25
Produktová politika	25
Cenová politika	26
Distribuční politika	26
Komunikační politika	27
2.4 SWOT analýza	27
Analýza vnějšího prostředí – příležitosti a hrozby	27

Analýza vnitřního prostředí – silné a slabé stránky	28
3. Představení podniku Oblečení Fantom s.r.o.	29
4. Analýza prostředí podniku	33
4.1 Analýza makroprostředí	33
4.2 Analýza mikroprostředí	37
5. Analýza konkurentů v odvětví	41
6. Hodnocení konkurenceschopnosti podniku	49
6.1 Swot analýza.....	49
6.2 Zhodnocení konkurenceschopnosti	50
7. Návrh na zlepšení konkurenceschopnosti podniku	52
Závěr.....	53
Zdroje	54

Seznam obrázků

<i>Obrázek 1 Matice identifikace konkurentů.....</i>	<i>16</i>
<i>Obrázek 2 Vnější a vnitřní prostředí firmy.....</i>	<i>20</i>
<i>Obrázek 3 Porterův model pěti konkurenčních sil</i>	<i>23</i>
<i>Obrázek 4 Swot analýza</i>	<i>28</i>
<i>Obrázek 5 Distribuční kanály</i>	<i>32</i>
<i>Obrázek 6 Růst HDP ČR v letech 2015 - 2021</i>	<i>34</i>
<i>Obrázek 7 Podíl odběratelů na odbytu firmy Oblečení Fantom s.r.o.</i>	<i>38</i>
<i>Obrázek 8 Rozmezí cen nezateplených dětských softshellových kalhot vel. 104 od různých českých výrobců.....</i>	<i>47</i>

Seznam tabulek

<i>Tabulka 1 Produktové řady firmy Oblečení Fantom s.r.o.</i>	30
<i>Tabulka 2 Analýza prodeje kusů výrobků za rok 2020</i>	30
<i>Tabulka 3 Počet dětí mezi 0-14 lety v ČR</i>	35
<i>Tabulka 4 Hlavní dodavatelé firma Oblečení Fantom s.r.o.</i>	38
<i>Tabulka 5 Srovnání podniků dle nabídky vybraných výrobků</i>	41
<i>Tabulka 6 Charakteristiky firmy Unuo s.r.o.</i>	41
<i>Tabulka 7 Charakteristiky firmy Veselé nohavice</i>	42
<i>Tabulka 8 Charakteristiky firmy Dupeto s.r.o.</i>	43
<i>Tabulka 9 Charakteristika firmy Kukadlo</i>	43
<i>Tabulka 10 Charakteristika firmy Hippokids s.r.o.</i>	44
<i>Tabulka 11 Charakteristika firmy Baja Design</i>	44
<i>Tabulka 12 Charakteristika firmy Adom s.r.o.</i>	44
<i>Tabulka 13 Porovnání marketingové komunikace firem</i>	45
<i>Tabulka 14 Srovnání nabídky softshellových dětských kalhot</i>	46
<i>Tabulka 15 SWOT analýza</i>	49

Seznam zkratek, značek a symbolů

4C, 5C, 7C – nástroje marketingového mixu z pohledu zákazníka

4P – nástroje marketingového mixu

7S – strategická analýza interních faktorů

A – Adom s.r.o.

ATOK – Asociace textilního – oděvního - kožedělného průmyslu

ČR – Česká republika

ČSÚ – Český statistický úřad

DU – Dupeto s.r.o.

E – Ellem czech original design s.r.o.

F – Oblečení Fantom s.r.o.

G7 – sdružení 7 ekonomicky nejvyspělejších států světa

HDP – Hrubý domácí produkt

HK – Hippokids s.r.o.

K – Kukadlo

MFČR – Ministerstvo financí České republiky

PEST, PESTEL – analýza makroprostředí podniku

Sb. - sbírky

SWOT – analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb

U – Unuo s.r.o.

VN – Veselá Nohavice

VRIO – analýza pro hodnocení zdrojů firmy a jejích konkurentů

Úvod

Tématem bakalářské práce je konkurenceschopnost vybraného podniku.

Konkurenceschopnost je stále aktuální téma nejen v ekonomii, které v současnosti jako mnoho jiných stojí před mnoha otázkami v souvislosti s pandemií Covidu-19. Konkurence je velmi důležitá, nutí k vývoji a pokroku. Tato práce se zaměří na konkurenceschopnost společnosti Oblečení Fantom s.r.o. vyrábějící dětské funkční oblečení. Kvalitní české výrobky jsou na trhu stále populárnější. Trend uvědomělého spotřebovávání a nákupu získává ve světě na oblibě a podporuje vznik regionálních výrobců. Rostoucí popularita zapříčinila růst konkurence v oboru.

Cílem bakalářské práce je zhodnocení konkurenceschopnosti vybraného podniku pomocí odborné literatury a provedených analýz. Na základě zjištěných poznatků navrhnout doporučení k zlepšení současného postavení podniku na trhu. Podnik Oblečení Fantom s.r.o. si autorka vybrala pro přátelský vztah k této firmě, osobní zkušenosti s produkty, dobrému jménu a snaze přispět k rozvoji této značky.

První část bakalářské práce se zabývá teoretickou rešerší daného tématu. Vysvětluje pojmy jako konkurence, konkurenceschopnost nebo konkurenční výhoda. Dále jsou vysvětleny analytické metody, které lépe pomohou zhodnotit konkurenceschopnost firmy. Metody analýza 4P, PEST analýza, Porterova analýza pěti konkurenčních sil.

Cílem praktické části je analyzování a představení historie a současnosti podniku a jeho okolí dle teoretických východisek v první části. Pomocí výše uvedených metod jsou analyzovány vlivy působící na podnik, které jsou následně vyhodnoceny. Je provedena analýza konkurentů skládající se z vymezení přímých konkurentů, jejich porovnání s podnikem a vyhodnocení. Na závěr dle získaných informací a subjektivního pohledu autorka navrhla některá doporučení, která by mohla podpořit konkurenceschopnost podniku.

1. Konkurence

Pojem konkurence je vnímán z několika pohledů, nejen z toho ekonomického. Konkurence je vysvětlována z pohledů sociálního, kulturního nebo politického. Byla již aplikována na zvířecí říši nebo lidské chování. Je ale pochopitelné, že ekonomický pohled je zde tím stěžejním. Pro ekonomické myšlení je konkurence zásadní, je popisována jako rivalita mezi subjekty, zahrnující jak současné, tak potenciální konkurenty a substituty o které by zákazník mohl mít zájem. Konkurence je všudypřítomná a to i na příklad v prostředí neziskových organizací. V situaci neexistence konkurence by zmizela potřeba zvítězit, potřeba strategií nebo snaha lepších výkonů než konkurence (Magretta, 2012).

Konkurence lze také chápat jako potenciál nebo činnost podniku. Vnímání konkurence v tomto případě jde tedy rozdělit na konkurenci jako chování firmy a konkurenci jako vlastnost trhu (Mikoláš, 2005).

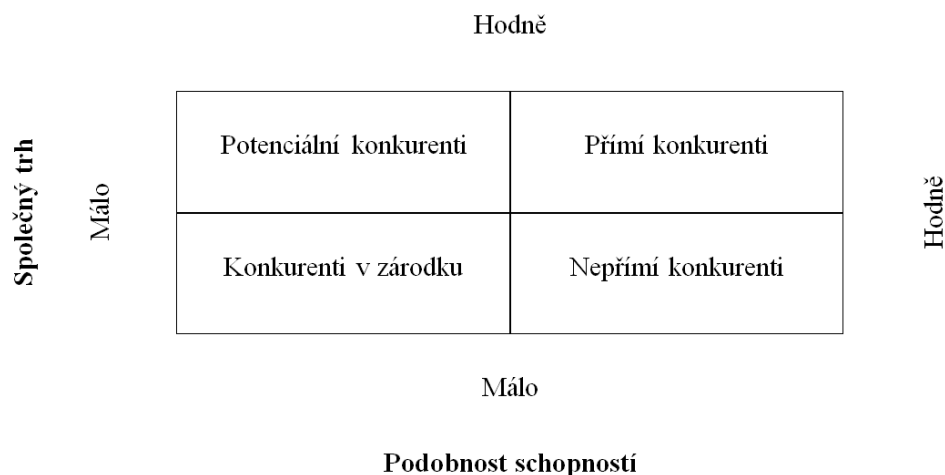
Konkurenční vztah se odehrává vždy minimálně mezi dvěma subjekty na trhu. Subjekty ve vztahu splňují předpoklady konkurenceschopnosti, vlastní konkurenční potenciál a prvotně mají zájem na vstupu do konkurenčního prostředí, zájem na podnikání a vlastním rozvoji (Mikoláš, Peterková a Tvrdíková, 2011).

Stává se, že podniky podléhají mylné představě, že základem úspěchu je to být nejlepší. Jedničkou na trhu může být však pouze jedna firma, podniky by se proto spíše měly soustředit na získání jedinečnosti, nějakém odlišení a konkurovat především pomocí inovace. V pozadí nesmí zůstat ani zájem o maximalizaci zisku a uspokojení potřeb zákazníků (Magretta, 2012).

Přímá a nepřímá konkurence

Přímá konkurence nabízí stejné produkty jako podnik, její specializace se díky konkurenci může snížit. Firma by se přesto o odlišení měla snažit. Nepřímí konkurenti vyrábí podobné nebo příbuzné produkty, které konkurují produktu podniku, tento typ konkurence si podniky nemusí uvědomovat. Z pohledu zákazníka jde o větší možnost výběru, nezáleží na lehké odlišnosti produktů. Pro vymezení přímé a nepřímé konkurence lze použít matice. Základem matice jsou dva faktory Společný trh a Podobnost schopností. Společný trh je faktor označující míru, do jaké si konkurují firmy na společných trzích. Tento faktor určuje přímé a nepřímé konkurenty. Podobnost schopností porovnávají silné stránky jednotlivých konkurentů. Vyjadřuje, jak jsou jednotliví konkurenti schopni plnit potřeby trhu. Pokud

boduje podnik v obou kategoriích vysoko, jedná se o přímého konkurenta. Nepřímí konkurenti operují na stejném trhu, ale podobnost produktů je menší. Díky nějaké změně by se mohli stát konkurenty přímými a je tak důležité i jejich aktivity sledovat (Blažková, 2007; Zich, 2008).



Obrázek 1 Matice identifikace konkurentů

Zdroj: (DOOLE, Isobel a Robin LOWE, 2004)

1.1 Konkurenceschopnost

Význam slova konkurenceschopnost jakožto slova odvozeného není jednoznačný. Nejčastěji se objevuje jeho význam jako schopnost prosazení se a to většinou ve spojení s určitým tržním odvětvím (Slovník cizích slov, 2010).

Pojem konkurenceschopnost se pokusila charakterizovat desítka autorů. Velké množství autorů se i v dnešní době přiklání k definici konkurenceschopnosti zformulovanou M. E. Porterem (1994). Ten pojem konkurenceschopnost popisuje jako převahu firem nebo nadnárodních ekonomik nad konkurencí v rámci hospodářské soutěže a to domácí i mezinárodní, poukazuje na důležitost rozlišování konkurenceschopnosti na mikroekonomickou a makroekonomickou, a konkurenceschopnost firmy v odvětví. C. K. Prahalad (1995) upozorňuje na zrychlující se tempo trhu a za základ konkurenceschopnosti moderních podniků vidí schopnost předvídat kroky a reagovat dostatečně v předstihu na požadavky budoucích zákazníků. Podnik by již v současnosti měl znát potřeby svých zákazníků v budoucnosti, orientovat se na přínos pro zákazníka a ne na podnik. K definici Portera dodává, že v současné době není možné přesně určit kdo je naším konkurentem,

dodavatelem a zákazníkem, mizí jasné vymezení účelu produktů. To vše stěžuje plánování budoucnosti podniku, je tak třeba budoucnost utvářet (Kožená, 2004).

Český autor F. Trnka (1999) uvádí za základ konkurenční výhody prodejnost a ziskovost produktu. O konkurenceschopnosti dle něj rozhoduje trh a spotřebitel. Měřítkem pro konkurenceschopnost je možnost produkt na trhu prodat. Produkt by měl být prodán s přiměřeným ziskem, který umožní dlouhodobou produkci konkurenceschopného výrobku.

Sumarizací definic různých autorů lze vyčlenit základní prvky konkurenceschopnosti. Lze říci, že konkurenceschopnost je schopnost podniku získat konkurenční výhodu na dynamickém trhu pomocí snižování nákladů nebo diferenciací. Pojem zahrnuje strategická i taktická opatření, která mají za cíl udržení konkurenční výhody. Sledování a vyhodnocování vnitřních a vnějších aspektů konkurenceschopnosti je nutné dělat společně a v souvislostech. Být konkurenceschopný v současnosti obnáší nutnost vědět a realizovat požadavky budoucích zákazníků (Kožená, 2004).

Existuje také otázka, zda chápat konkurenceschopnost jako výsledek souboje s konkurenty nebo je-li každá firma na trhu při splnění vytyčených cílů konkurenceschopná (Mikoláš, Peterková a Tvrdíková, 2011).

Konkurenceschopnost lze také vnímat na podnikové úrovni jako schopnost podniku vyrábět a prodávat produkt v rámci zachování rentability. Konkurenceschopná firma by měla disponovat schopností v případě potřeby snížit výslednou cenu a zvýšit kvalitu produktu oproti konkurenci. Zisk zajišťuje firmám větší konkurenceschopnost a ztráta ji naopak podniku bere spolu s pozicí na trhu. Úroveň nákladů je rozhodujícím faktorem pro určení konkurenceschopnosti firmy, jelikož expandovat a generovat zisk mohou pouze firmy s nižšími náklady než cena produktu konkurence (Dvoráček, 2012).

Konkurence jako taková nejde posuzovat pouze ze strany nabídky, například dle nákladových faktorů. Pokud hodnotíme firmu, musíme si uvědomit důležitost strany poptávky, zejména potom velikosti trhu. Tento faktor má veliký vliv na ukazatele dvou stejných firem na jinak velkém trhu. Za nejlepší indikátor konkurenceschopnosti firmy se dá považovat zisk na jednotku produkce nebo rentabilita vlastního jmění (Beneš, 2006).

Rozlišení konkurence z hlediska dvou úrovní se dělí na konkurenceschopnost na mikroekonomické a makroekonomické úrovni. Makroekonomická úroveň je ekvivalentem pro

výkonnost dané ekonomiky vyjádřená v porovnání k jiné ekonomice. Konkurenceschopnost na mikroekonomické úrovni je měřena indikátory, jako jsou produktivita, využití přírodních zdrojů, úroveň vzdělání nebo politika vlády dané země (Marinič, 2008).

Konkurenceschopnost jako potenciál má dvě strany, všeobecnou a speciální. Všeobecná je ta charakteristika vyznačující se zlomem mezi současností a budoucností. Je to určitá příležitost spojená s novými poznatky, které mohou dopomoci k zesílení původního potenciálu podniku. Speciálními charakteristikami jsou aspekty pro rozvoj, či ty, které růstu potenciálu brání a to z vnější strany podniku, tedy ze strany nabídky nebo poptávky (Mikoláš, 2005).

Problém v definici konkurenceschopnosti jako úspěšnosti firmy na určitém trhu, nastává v měření úspěšnosti firmy. Firma je úspěšná pokud dokáže co nejlépe splnit dané cíle. Cíle pro všechny firmy ale nejsou stejné a cílem nemusí být vždy zisk (Mikoláš, Peterková a Tvrdíková, 2011; Jáč et al., 2017).

1.2 Konkurenční výhoda

I zde není definice jednotná, jedno její znění představuje konkurenční výhodu jako užitnou hodnotu pro zákazníka. Pokud je podnik schopný dlouhodobě vytvářet vyšší užitnou hodnotu zákazníka. Tato hodnota nemusí nutně znamenat specifickou vlastnost produktu, ale i například značku firmy, které může vyjadřovat určitou prestiž či společenské postavení, za tuto přednost je pak zákazník schopen vydat více peněz za produkt. Pokud je výhoda skryta před možným napodobením a stále poskytuje zákazníkovi přidanou hodnotu je po tuto dobu udržitelná. Druhou z možných definicí je pohled na konkurenční výhodu ze strany vlastníka a je tedy skryta ve výši zisku a návratnosti vloženého kapitálu. Konkurenční výhoda je spojena s úspěchem společnosti, nadprůměrnými zisky, je veřejně známá a pomáhá k získání či utvrzení dobrého jména. Vlastnit konkurenční výhodu je tak velkou motivací pro manažery všech podniků a impulsem pro hledání vhodné konkurenční strategie. Získání konkurenční výhody vyžaduje od firmy určité aspekty, kterými by měla oplývat (Zuzák, 2011).

Porter formuluje definici konkurenční výhody jako jádro výkonnosti podniku na trzích s existencí konkurence. Hodnota, kterou podnik vytváří pro své zákazníky, převyšuje náklady spojené s její výrobou a představuje to, co je kupující ochoten zaplatit. Porter dále definuje dva základní typy konkurenční výhody, nízké náklady a diferenciaci. Podnik je schopen

podnikat s nižšími náklady než jeho konkurence, nebo zákazníkům nabídne cenné a hodnotné odlišení se, které vynahradí vyšší cenu produktu (Porter, 2004).

Kotler vidí tři základní možnosti, jak získat konkurenční výhodu, účtování nižších cen a pomoc pochopit zákazníkovi snížení jeho celkových nákladů. (Kotler a Keller, 2013).

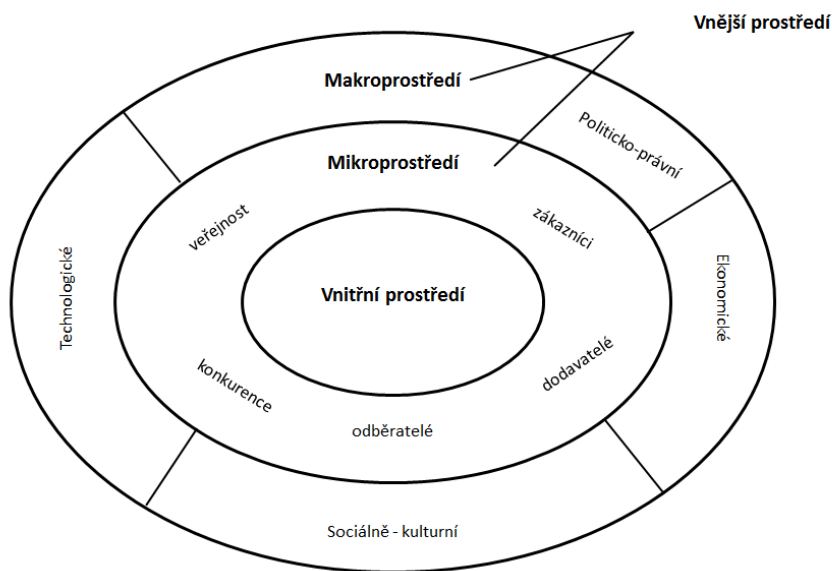
V rámci současně stále více dynamického trhu někteří autoři varují, že se nelze spoléhat pouze na aktuální konkurenční výhodu, ale podnik by již teď měl hledat výhodu příští. Na to i navazuje myšlenka těchto autorů, ti vidí podstatu udržitelné konkurenční výhody ve schopnosti rychlé adaptace spojené s učenlivostí podniku. V rámci vývoje trhu již nelze chápat konkurenční výhodu jako jednotlivé přínosy pro zákazníka, ale jako souhrn vlastností působící ve prospěch uspokojení potřeby spotřebitele. Konkurenční výhoda je tak vymezena pomocí přidané hodnoty, kterou má pro zákazníka (Kožená, 2004; Lenssen a Smith, 2018).

Dle C. K. Prahalad (1995) je největší konkurenční výhodou produkce stále nových produktů a aktivit podniku. Na některé nedostatky a již přežité chápání částí definic konkurenční výhody poukazuje Š. Slávik (2013). Největší nedostatky vidí v samotném vymezení míry a skladby konkurenční výhody. Jedním z nedostatků, na které upozorňuje, je vnímání konkurenční výhody, kdy pouze jedna silná stránka podniku je již vydávána za konkurenční výhodu (Kožená, 2004).

2. Situační analýza

Cílem situační analýzy je rozbor současného stavu podniku, zkoumá vlastnosti a jednotlivé složky vnitřního a vnějšího prostředí, které nějakým způsobem ovlivňují firmu. Identifikuje, analyzuje a vyhodnocuje relevantní faktory mající vliv na podnik. Firma tak získává představu o svých silných a slabých stránkách. Výsledkem situační analýzy jsou podklady pro následné vytváření strategií, plánů a návrhů, které firma bude následovat do budoucnosti. Snaží se nalézt správný poměr mezi příležitostmi, možnostmi a zdroji firmy. Marketingovou situační analýzu lze rozdělit na 3 části, informativní, porovnávací a rozhodovací. Informační část je typická sběrem informací a jejich vyhodnocováním. Porovnávací metoda představuje různé možné strategie pomocí nástrojů jako SWOT analýzy a jiné. V rozhodovací fázi je snaha o objektivní hodnocení zvažované strategie.

Situační analýza vyhodnocuje dva typy faktorů interní a externí. Obsahem situační analýzy je nástroj 5C, také se používají jeho varianty 4C a 7C. 5C je zkratkou pěti anglických slov, company (podnik), customers (zákazníci), collaboration (možnosti spolupráce), competitors (konkurence) a context (makroekonomické faktory). Pro vyhodnocení jednotlivých bodů používá více různých technik (Jakubíková, 2013).



Obrázek 2 Vnější a vnitřní prostředí firmy

Zdroj: Jakubíková, 2013

Velký vliv na podnik má prostředí, ve kterém se firma nachází. Prostedí je rozdělováno na vnitřní a vnější. Vnější prostředí se dále člení na makroprostředí a mikroprostředí.

Makroprostředí podniku je takové, které působí na všechny subjekty v odvětví, pouze s jiným dopadem. Je chápáno jako těžko ovlivnitelné. Makroprostředí obsahuje politicko-právní, ekonomické, technologické a sociodemografické faktory. Dalšími faktory jsou přírodní a ekologické. K analýze makroprostředí se často používají analýzy PEST a PESTEL. **Mikroprostředí** je prostředí, na které má firma vliv. Faktory, které se řadí do mikroprostředí, jsou zákazníci, konkurenti, veřejnost a partneři podniku. Cílem této analýzy je určit hlavní vlivy, které působí na podnik.

Prostředí, které je řízeno a přímo ovlivňováno podnikem je **vnitřní prostředí**. Do tohoto prostředí patří zdroje podniku a schopnost jejich využití. K hodnocení analýzy vnitřního prostředí se využívá analýz VRIO, pět M, analýza 7S, finanční analýza, Porterův hodnotový řetězec nebo metoda 4P. Analýza vnitřního prostředí má za cíl zanalyzování procesu produktu od vývoje až po prodej (Kotler a Keller, 2013; Jakubínková, 2013).

2.1 Analýza makroprostředí

Tato část se bude zabývat jedním z možných metod jak analyzovat mikroprostředí a to konkrétně analýzou PEST, která se skládá ze začínajících písmen faktorů politicko právních, ekonomických, sociodemografických a technologických.

Politicko - právní faktory

Tento faktor zahrnuje vliv vládních organizací, zákonů, politické situace, členství v organizacích, dohod a zájmových skupin na podnik. Tyto organizace usměrňují a omezují činnost podniků. Působí jak na jejich činnost, tak na samotný vznik podnikatelských jednotek ve státě. Mezi tyto faktory patří také čím dál silněji vnímané ekologické intervence vlády v podobě různých zákonů na ochranu životního prostředí.

Ekonomické faktory

Tento faktor v sobě nese faktory ovlivňující ekonomickou sílu a nákupní zvyky spotřebitele. Sleduje současnou ekonomickou situaci ve státě. K sledování používá ukazatele jako HDP, míru nezaměstnanosti nebo kupní sílu.

Sociální faktory

Chování spotřebitele je jiné na základě kulturních a sociálních faktorů, které je ovlivňují.

Chování se liší podle zvyků, image, hodnot, životní úrovně, stylu nebo ekonomického zázemí spotřebitelů. Významným faktorem je také vymezení se prostřednictvím sociálního statusu ve společnosti neboli sociálních tříd.

Technologické faktory

Obsahují technologický vývoj a výzkum. Technologický pokrok je zdrojem pokroku a nových možností. Tyto změny pomáhají firmám snižovat své náklady, vyšších hospodářských výsledků a konkurenční výhody (Kotler, Amstrong, 2004; Dvořáček, 2012).

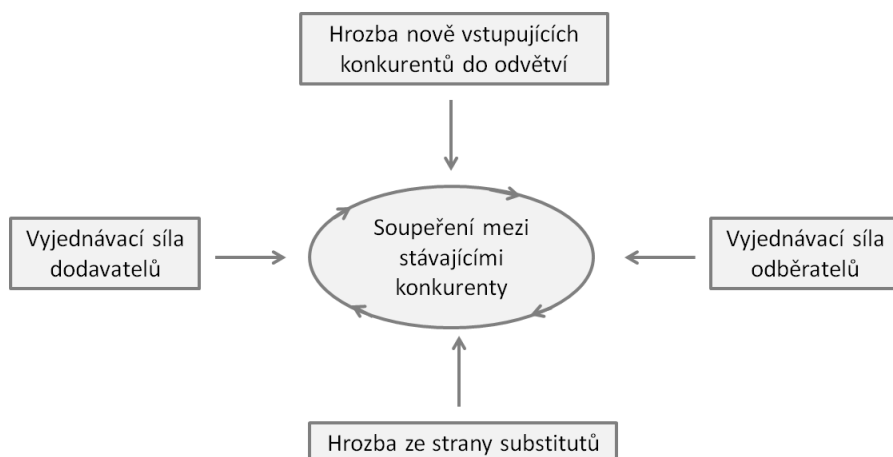
2.2 Analýza mikroprostředí

Porterův model 5 konkurenčních sil

Konkurenceschopnost podniku neovlivňují pouze stávající konkurenti v odvětví, ale i ti potencionální. Na konkurenceschopnost podniku mají vliv také zákazníci, dodavatelé a produkty, které funkčně nahrazují nabídku podniku. Zákazníci chtějí zaplatit spíše méně a dodavatelé by chtěli dostat zaplacen více. Tyto vlivy a soupeření popsal M. E. Porter souhrnně jako pět konkurenčních sil působících na firmu. Působení těchto sil určuje strukturu odvětví. Čím je vliv síly v odvětví významnější, tím se zvyšuje její působení na ceny a náklady. Tímto způsobem síla také ovlivňuje atraktivitu daného odvětví pro současné podniky. Dle Porterova závěru působí tyto síly v každém odvětví, rozdíl je pouze v jejich intenzitě (Porter, 2004).

Porterův model je založený na pěti prvcích, kopírujících pět konkurenčních sil. Těmito prvky je soupeření mezi stávajícími konkurenty, hrozba potenciálních konkurentů, vyjednávací síla dodavatelů a kupujících a hrozba substitutů. Pomocí těchto ukazatelů je snaha určit vývoj trhu, rizika a budoucí postavení podniku v odvětví.

Rivalita v odvětví závisí na vzájemném působení konkurenčních sil. Výsledkem tohoto působení je potenciál zisku v odvětví. Trh se mění každou chvíli a tato změna se neustále zrychluje a to hlavně díky zdokonalování a vytváření stále nových technologií. Metoda pro aktuální informace nemůže zůstat statická, je neustále potřeba doplňovat a obnovovat informace a to nejlépe každý rok. Tato analýza je vhodná pro použití k objevování nových produktů nebo ke zjištění současné situace prostředí, ve kterém podnik operuje (Magretta, 2012).



Obrázek 3 Porterův model pěti konkurenčních sil

Zdroj: vlastní zpracování dle Magretta, 2012

Stávající konkurenti

Mezi stávající konkurenty v jednom odvětví dochází k různě intenzivnímu konkurenčnímu boji, v každém odvětví je forma konkurenčního boje jiná. Firmy si konkurují cenou, investováním do reklamy, zlepšením zákaznických služeb nebo uváděním nových produktů na trh a další. Konkurenční boj je motivován různými důvody, jako snaha o zvětšení či udržení tržního podílu na trhu a mnoha jinými. Pokud je rivalita v odvětví vysoká, ziskovost odvětví je tím nižší (Porter, 1994).

Intenzita konkurenčního konfliktu mezi stávajícími konkurenty závisí na množství konkurenčních firem v odvětví, jejich velikosti a síle. Pomalý růst odvětví vyvolává větší reakci na soupeření o trh. Vysoké bariéry vstupu brání firmám ve výstupu z odvětví (Magretta, 2012).

Hrozba vstupu nových firem do odvětví

Tato hrozba spočívá v podnicích, které ještě nejsou na trhu, ale v budoucnu hrozí jejich vstup do odvětví. Vstup do odvětví je především ovlivněn tzv. vstupními bariérami. Hrozba vstupu nových konkurentů je významnější, jsou-li překážky vstupu do odvětví nízké. Stávající podniky mohou přispívat k vytváření těchto bariér a jinak znepříjemňovat vstup firem do odvětví metodami jak finančními tak nefinančními. Porter rozlišuje několik základních překážek vstupu do odvětví. Úspory z rozsahu, diferenciací produktu, kapitálová náročnost, přechodné náklady, budování distribučních cest, vládní politika, nákladové znevýhodnění nezávislé na rozsahu a odvetná opatření očekávaná od současné konkurence. Bariéra

diferenciace produktu je důležitá v odvětví, kdy je klíčová důvěryhodnost ze strany prodejce. Stávající firmy na trhu mají skupinu věrných zákazníků, jejichž získání novou firmou je nákladné. Kapitálová náročnost vstupu do odvětví označuje prvotní investice nutné v začátcích podnikání. Jsou spojené s nákupem potřebných technologií, získání zákazníků nebo nakoupení zásob. Přechodové náklady jsou další překážkou vstupu pro podniky, jsou chápány jako jednorázové náklady, které firma vydá v situacích, jako jsou přeškolení zaměstnanců, technická inovace nebo přechod k jinému dodavateli (Porter, 1994).

Významnou bariérou vstupu je také napojení vstupujících firem na stávající distribuční kanály či vstup do odvětví regulovaný vládní politikou. Poslední rozlišovanou vstupní bariérou je nákladové znevýhodnění nezávislé na rozsahu, které firmy získaly díky zkušenostem, výhodné poloze nebo na příklad technologií (Magretta, 2012).

Dodavatelé

Pojem dodavatelé je často vnímán pouze jako podnik, je třeba však vzít v potaz všechny vstupy, které vcházejí do produktu a to včetně práce. Významnými dodavateli je tedy pracovní síla, která v některých odvětvích má značný vliv. Síla dodavatelů se zvětšuje, jsou-li koncentrovaní. Obecně tedy platí, že několik koncentrovaných dodavatelů, kteří prodávají roztržštěné skupině menších odběratelů, získává rozhodující vliv nad cenou, dodacími lhůtami a kvalitou. Jejich vliv se ještě zvětšuje v momentě, kdy dodávají surovinu, která je zásadní pro chod podnikání odběratele, nebo na trhu není dostupný vhodný substitut. Zlepšit svou pozici dokáže také dodavatel diferenciací své nabídky (Magretta, 2012).

Pokud je síla dodavatelů velká, využívají ji ke zvýšení cen či zvýhodnění podmínek vůči svým odběratelům. Velká síla dodavatelů vede ke snížení ziskovosti odvětví, v návaznosti na přivlastnění si větší hodnoty odvětví (Porter, 1994).

Odběratelé

Kupující se snaží o získání vyšší kvality a lepší služby. Tímto počínáním staví konkurující firmy do opozice. Odběratelé získávají na síle, pokud jsou sdružení a nakupují u dodavatele velké množství v relaci jeho celkového objemu produkce. Pokud je vyjednávací síla odběratelů velká, využívají její vliv ke snížení cen, případně se snaží tlačit na výrobce pro vložení větší hodnoty do produktu (Porter, 1994).

Odběratelé spíše prosazují svou moc, pokud jsou citlivější vůči ceně. Jejich citlivost souvisí s mírou diferenciací produktu, výší ceny v porovnání s jejich příjmy a náklady a závislost na produktu vzhledem k jejich vlastní výkonnosti. Opačný případ je necitlivost vůči ceně, která zahrnuje stejné podmínky jako v případě citlivosti. V opravdu silné vyjednávací pozici by se nacházel odběratel, který by byl plně informován o poptávce, cenách na trhu a nákladech dodavatelů (Porter, 2004).

Substituty

Substituty jsou produkty, které se dokáží navzájem funkčně nahradit. Téměř každá firma v odvětví musí soupeřit s výrobcem substitutu z jiného odvětví. Substituty nejsou přímými soupeři a tak je občas těžké si uvědomit jejich výskyt, či si jich všimnout (Magretta, 2012).

Substituty vytvářejí cenové stropy a limitují zisk v odvětví. Vztahy mezi substituty ovlivňuje několik skutečností. Záleží, zda substitut výrobku představuje pouze náhradu nebo znamená i vylepšení v určitém směru. V přístupu k substitutům firma přistupuje ke snaze vytlačit substitut z trhu nebo přijmout substitut jako nevyhnutelnou sílu pro budoucí podnikání a vyvinout přístup, který s touto silou počítá (Porter, 1994).

2.3 Analýza vnitřního prostředí

Marketingový mix – 4P

Marketingový mix je definován jako soubor taktických marketingových rozhodnutí týkající se produktové, cenové, distribuční a komunikační politiky, která upravují nabídku dle přání cílového zákazníka. Jiným názvem marketingového mixu je označení 4P, které pochází z anglického jazyka a znázorňuje počet začátečních písmen nástrojů marketingového mixu, promotion, price, place a product. Obdobně je používána zkratka 4C, která popisuje stejné nástroje z pohledu zákazníka. Konkrétně značí hodnotu produktu pro zákazníka, jeho náklady, dostupnost a komunikace dané hodnoty (Karlíček, 2018).

Produktová politika

Produkt je nejen fyzickým zbožím, ale vším co je předmětem směny. Diferenciací produktu, dává podnikům možnost odlišení se od konkurence přidáním funkčního benefitu. Klíčovou hodnotou pro zákazníka je však hodnota, kterou zakoupením produktu získá. Význam produktových charakteristik je tak třeba hodnotit z pohledu cílového zákazníka. Vnímání zákazníka je rozhodující oproti realitě (Karlíček, 2018).

Produkty procházejí různými fázemi životního cyklu, fázemi uvedení, růstu, zralosti a úpadku. Produktovým mixem nebo také sortimentem je označován soubor produktů, které firma prodává. Rozlišuje se hloubka, šířka a délka produktového mixu. Hloubka značí průměrný počet variant jednoho výrobku. Šířka sortimentu je počet produkováných řad vyráběných firmou. A naposledy délkou produktového mixu se myslí průměrný počet výrobků v jednotlivých produktových řadách (Karlíček, 2018).

Cenová politika

Je jediným prvkem v marketingovém mixu, který znamená pro firmu výnos. Stanovení této hodnoty je tak velmi důležité. Cena by opět měla být vnímána především ze strany zákazníka a její vztah k zákaznickem vnímané kvalitě. Cena je důležitou součástí positioningu značky, špatné cenová strategie poškozuje produkt a může poškodit i jméno firmy. Zákazníci rozlišují příliš vysoké nebo nízké ceny na základě referenčních cen. Referenční zkušenosti shrnují zkušenosti z předchozích nákupů, obecně vnímané standardy nebo ceny srovnávané s konkurencí. Cena může zvýšit prodej produktu snížením i zvýšením. Snížení cen láká zákazníky na slevy a výprodej zatímco vyšší cena vytváří dojem, prestiže a kvality (Karlíček, 2018).

Distribuční politika

Pod pojmem dostupnost se myslí způsob jakým se produkt dostává k zákazníkovi. Jeho cílem je aby produkt byl ve správný čas na správném místě, s co nejnižšími možnými náklady a tak aby odpovídal marketingové strategii. Faktory jako rychlost, pohodlí a jiné spojené s distribucí se přidávají k hodnotě produktu pro zákazníka. Dostupnost je spojena i s emocionální stránkou, kterou vnímá zákazník při nákupu. Především exkluzivní značky kladou velký důraz na zážitek spojený s nakupováním a doručením (Karlíček, 2018).

Existují 3 základní distribuční strategie, intenzivní, exkluzivní a selektivní. Podstatou intenzivní strategie je dostupnost produktu kdykoliv a kdekoliv. Exkluzivní strategie je jejím pravým opakem, zakládá si na spojení zážitku s nákupem. Firma následující exkluzivní strategii nabízí produkt pouze u omezeného počtu distributorů. Selektivní strategie nabízí kompromis mezi oběma strategiemi, produkt není nabízený všude, ale pouze ve vybraných obchodech, není však tak výjimečný jako v případě exkluzivní strategie.

Jiné rozdělení dělí distribuční strategie na přímé a nepřímé. Přímá strategie je typická přímou komunikací se zákazníkem. Dnes se často kombinuje forma kamenných prodejen a online

obchodů. Nepřímá distribuce využívá externích distributorů a neřeší tak náklady spojené s budováním vlastní distribuční sítě. (Karlíček, 2018; Jakubínková 2013).

Komunikační politika

Podstatou propagace je informování, řízení a přesvědčování cílových zákazníků. Zaujetí zákazníků marketingovým sdělením se stává čím dál tím náročnější v prostředí přeplněném komunikací tohoto typu. Zákazník začíná tzv. marketingový smog ignorovat, proto je důležité v rozumné frekvenci sdílet skutečná a zajímavá sdělení. Primárním účelem marketingové komunikace není zaujetí nebo pobavení, ale především prodej. I když komunikace viditelně nepředstavuje pro firmu příjem, firma by ji měla chápat především jako investici (Karlíček, 2018).

Při tvorbě marketingové komunikace je důležité vnímání zákazníka. Nejdůležitější je aby zákazník sdělení správně pochopil a přesvědčil zákazníka ke koupi a to lépe než konkurence. Základními nástroji marketingového mixu jsou reklama, osobní prodej, podpora prodeje, direct marketing, event marketing a public relations. Volba komunikačního mixu je závislá na cílovém segmentu, charakteru trhu i distribučních cestách (Karlíček, 2018; Jakubínková 2013).

2.4 SWOT analýza

Swot analýza je jednou z nejznámějších a nejvíce využívaných analýz. Její časté použití je pochopitelné díky její snadné tvorbě. Forma Swot analýzy nabízí informace přehledně uspořádané a shrnuje jimi předešlé provedené analýzy. Tato analýza se používá ke zhodnocení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb podniku. Sleduje vnitřní a vnější marketingové prostředí. Na konci každé SWOT analýza je nutné sestavit vyhodnocení získaných informací (Kotler a Keller, 2013).

Analýza vnějšího prostředí – příležitosti a hrozby

Společnost by měla neustále sledovat faktory, které ovlivňují její činnost. Veškeré důležité změny a novinky související s její činností. Příležitostmi pro firmu jsou potřeby a zájem zákazníků, které firma může uspokojit. Příležitosti mohou vyplívat ze tří zdrojů. První příležitostí je nabídka unikátního produktu, u něhož je potřeba očividná. Druhou příležitostí je klasický produkt nabízen ojedinelým způsobem. Třetí metoda je tvořena řetězcem úkonů, které podnik provádí a často vede k vytvoření nového výrobku nebo služby. Ke zhodnocení příležitostí lze použít analýzu tržních příležitostí. Tato analýza klade zjištěným příležitostem otázky, dle kterých jsou řazeny od nejvýhodnějších příležitostí s číslem 1 až po ty, které jsou

okrajové a pro společnost nezajímavé. Hrozby reprezentují skutečnosti, které by bez opatření vedly ke snížení zisku a tržeb. Jsou to nepříznivě se vyvíjející situace pro firmu. Hrozby se od čísla 1 řadí podle pravděpodobnosti jejich výskytu a ničivého účinku pro podnik od nejvýznamnějších hrozeb po ty nevýznamné. Některé jsou sledovány, kdyby se jejich pravděpodobnost zvyšovala, na některé není brán zřetel. Aby společnost mohla lépe čelit hrozbám, vytváří tak zvané nouzové plány (Kotler a Keller, 2013).

Analýza vnitřního prostředí – silné a slabé stránky

Analýza hodnotí silné a slabé stránky společnosti. Společnost však nemusí nutně pracovat a zlepšovat své slabé stránky a těšit se ze silných. Vystává otázka, zda má podnik pracovat pouze se současnými silnými stránkami a podle toho se rozhodovat, které příležitosti využít. Či zapracovat na slabé stránce nebo kompletně získat novou silnou stránku a umožnit tak chopit se příležitosti jinak nerealizovatelných (Kotler a Keller, 2013).

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

Obrázek 4 Swot analýza

Zdroj: vlastní zpracování

3. Představení podniku Oblečení Fantom s.r.o.

Značka Fantom působí na českém trhu od roku 1999 kdy nynější jednatelka společnosti Oblečení Fantom s.r.o. paní Trýznová začínala podnikat jako fyzická osoba na základě živnostenského oprávnění dle č.1§ 19 zákona č. 455/1991Sb., o živnostenském podnikání. Podnikání změnilo svou právní formu 1. 1. 2017 na společnost s ručením omezeným.

Sídlo firmy se nachází v 13 - ti tisícovém městě Vrchlabí, které leží v Krkonoších nedaleko Špindlerova Mlýna. Společníky firmy jsou manželé Trýznovi. Společnost se již od svého začátku zabývá výrobou převážně dětského funkčního oblečení, využívá zkušeností paní Trýznové, která vystudovala střední odborné učiliště v oboru švadlena a několik let pracovala v podniku stejného zaměření. Každý ze společníků vlastní 50% podílu. Společníci jsou zároveň jednatele společnosti, kteří jednají samostatně. Okrajovou činností společnosti je šití funkčního oblečení pro dospělé, jedná se především o zakázkovou výrobu. V roce 2020 společnost začala také nabízet látkové ochranné roušky v reakci na koronavirovou pandemii.

Od počátku svého působení firma podniká v pronajatých prostorech. Společnost nemá kamennou prodejnu a většinu svého prodeje realizuje přes distributory, většinou menší obchody s oblečením, nebo svůj e-shop. V roce 2019 se společnost přestěhovala do nové provozovny o ploše 200 m². Na pronajaté rozloze má firma zařízenou šicí a stříhací dílnu a sklad (Oblečení Fantom, 2021).

Firma zaměstnává 9 lidí na dohodu o pracovní činnosti. 7 pracovníků pracuje v samotné provozovně firmy, 2 pracují doma na vlastních strojích. Společnost patří mezi malé podniky.

Účetnictví firmy zajišťuje externí účetní. O správu sociální sítě pro firmu se stará sestra jednatele firmy pana Trýzny. Webové stránky a e-shop spravuje firma Digitální studio wpj, která dané stránky také vytvořila.

Posláním podniku je vytvářet pohodlné a kvalitní oblečení. Firma upřednostňuje materiály vyrobené v Česku. Firma se prezentuje především kvalitou a ruční českou výrobou. Výrobky společnosti byly v minulosti prodávány se značkou Český výrobek, se kterou firma již ale nespolupracuje a pouze uvádí, že oblečení bylo vyrobeno v Česku (Oblečení Fantom, 2021).

- Produktová politika

Produktem firmy Oblečení Fantom s.r.o. je především dětské oblečení, firma občas šije i malé zakázky funkčního oblečení pro dospělé. Typickým prvkem je materiál softshell, ze kterého je vyráběna velká část výrobků. Softshell jako materiál je relativně nový a stále se těší velké oblibě díky svým dobrým vlastnostem. Co se týká šířky, hloubky a délky sortimentu, firma má ve své nabídce 11 produktových řad, průměrný počet výrobků v řadách je 31,27 výrobků na jednu řadu. Oblečení nabízí jak pro kojence tak děti školního věku různých velikostí.

Tabulka 1 Produktové řady firmy Oblečení Fantom s.r.o.

	FANTOM	varianty výrobku	počet výrobků v řadách
1	kalhoty	7	57
2	bundy	4	46
3	čepice	12	116
4	mikiny	1	10
5	vesty	1	14
6	svetry	1	14
7	kabáty	1	3
8	rukavice	1	33
9	nákrčníky	2	8
10	funkční oblečení	3	11
11	doplňky	3	32
	suma	36	344

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 2 Analýza prodeje kusů výrobků za rok 2020

Výrobek	Podíl kusů výrobků na prodeji 2020
Kalhoty softshellové	25,0%
Softshellové bundy	15,0%
Softshellové rukavice	12,0%
Softshellové čepice	10,0%
Mikiny	8,0%
Softshellové vesty	7,0%
Doplňky	5,1%
Softshellové kabáty	5,0%
Svetry	4,7%
Nákrčníky	4,5%
Funkční oblečení	3,7%

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě tabulky 2 lze vidět, že nejžádanějšími výrobky firmy Oblečení Fantom s.r.o. jsou dětské softshellové kalhoty. Nejprodávanějším typem v této řadě jsou dětské softshellové kalhoty černé jaro až podzim Kal 08. Dalšími výrobky významně se podílejícími na zisku firmy jsou dětské softshellové bundy a softshellové rukavice.

- Komunikační strategie

Marketingová komunikace u firmy Oblečení Fantom s.r.o. je omezena na nejnutnější minimum. Firma vlastní e-shop jehož prostřednictvím prezentuje své výrobky a spravuje stránku na sociálních sítích. Webové stránky firmy postrádají jakékoli přiblížení firmy, historii, příběh nebo informace o majitelích. Jsou primárně e-shopem. Také aktivita firmy na sociálních sítích je velmi malá.

Z komunikačních nástrojů firma používá převážně osobní prodej a to pouze v komunikaci se svými distributory. Téměř každý rok také firmy pořádá módní přehlídky, kde prezentuje své výrobky. Firma jinak nevyužívá jiných propagačních forem ani komunikačních nástrojů (public relations, podpora prodeje, přímý marketing). V současnosti jediná propagace firmy je doporučení jejích odběratelů.

- Cenová politika

Výrobky firmy Oblečení Fantom s.r.o. se dají zařadit do střední a vyšší cenové hladiny. Tvorba ceny je upravována dle typu zakázky. Je třeba podchytit rozdíly v zakázkové a sériové výrobě, kdy cena zakázkové výroby je vyšší a reflektuje tak vynaloženou práci a případné úpravy střihů. Při tvorbě ceny firma využívá strategie tvorby ceny dle nákladů, ve které je zohledněna náročnost ušití daného typu výrobku. Výsledná cena výrobku zahrnuje marži se zřetelem na ceny konkurentů.

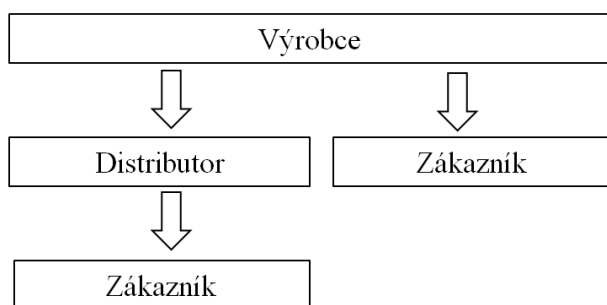
Aktuálně byly ceny firmy tlačeny distributory nahoru, s ohledem na zvyšující se ceny konkurentů. Firma tak byla nucena ceny zvednout, aby se vyrovnala představám zákazníků, kteří si cenu spojují s kvalitou.

- Distribuční politika

Distribuční strategií firmy je strategie selektivní. Firma si pečlivě vybírá své distributory a je si vědoma vlivu distributora na zákazníka. Firma jinak využívá jak přímé tak nepřímé strategie, kdy je zboží nabízeno distributory i v e-shopu firmy, vlastní kamenný obchod firma nemá. Mezi hlavní distributory, se kterými firma spolupracuje, patří Dětské oblečení Artex,

Mamikup a Pro malé dobrodruhy. Firma garantuje dodání zboží do 14 dnů od zaplacení objednávky. Objednávky jsou přijímány prostřednictvím e-shopu, e-mailu, telefonicky či osobně. Pro dopravu využívá České pošty, společnosti Geis – group, Balíkovna a společnosti Zásilkovna.

V minulých letech byla pro firmu stěžejní spolupráce a význam distributorů a většina produkce byla prodávána nepřímou cestou. Aktuálně stoupá význam firemního e-shopu a podíl nepřímé a přímé distribuce je vyrovnaný (Oblečení Fantom, 2021).



Obrázek 5 Distribuční kanály

Zdroj: vlastní zpracování

4. Analýza prostředí podniku

Tato kapitola postupně charakterizuje jednotlivá prostředí společnosti Oblečení Fantom s.r.o. Kapitola se bude soustředit nejdříve na mikroprostředí a poté makroprostředí podniku. Bude zde popsán vliv pěti konkurenčních sil na podnik prostřednictvím Porterova modelu 5 konkurenčních sil a provedena PEST analýza. Provedené analýzy pomohou lépe zhodnotit konkurenceschopnost podniku a mohly by přinést i nové poznatky pro budoucí rozvoj podniku.

4.1 Analýza makroprostředí

Makroprostředí je soubor vlivů působících na podnik z vnějšku. Tyto vlivy bývají podnikem těžko ovlivnitelné. Následující kapitola bude analyzovat makroprostředí podniku Oblečení Fantom s.r.o. pomocí PEST analýzy. Tato analýza sleduje a charakterizuje politicko právní, ekonomické, technické a sociálně demografické faktory, které budou postupně rozebrány.

- **Politicko-legislativní faktory**

Činnost podniku v textilním průmyslu je regulována zákonem č. 634/1992 Sb. o ochraně spotřebitele, konkrétně se věnuje poctivosti prodeje a poskytovaných služeb §3 a §8 zákazu klamání spotřebitele.

Podmínkám, které platí pro výrobce textilních výrobků na českém trhu o informačních povinnostech výrobce, se věnují paragrafy §9, §10, §11, §12, §13 a vyhláška č. 92/1999 Sb. Tato vyhláška stanoví způsob označení výrobků údaji o složení materiálů a vlastnostech výrobku. Dále je nutné uvést tyto informace viditelně a srozumitelně. Pokud je výrobek prodáván v České republice, údaje na výrobku musí být uvedeny v českém jazyce. Do informačních podmínek také patří povinnost informovat zákazníka o ceně a možnostech reklamace.

Vyhlášky vztahující se k tomuto odvětví jsou Technické požadavky na výrobky upravující zákon č. 22/1997 Sb. o technických požadavcích na výrobky v platném znění,

Činnost firmy se také musí řídit hygienickými požadavky na výrobky uvedené v zákoně č. 258/2000 Sb. o ochraně veřejného zdraví, které se firmy týkají ve výrobě funkčního dětského oblečení pro děti do 3 let. Tomuto se konkrétně věnuje vyhláška č. 84/2001 Sb. Ministerstva

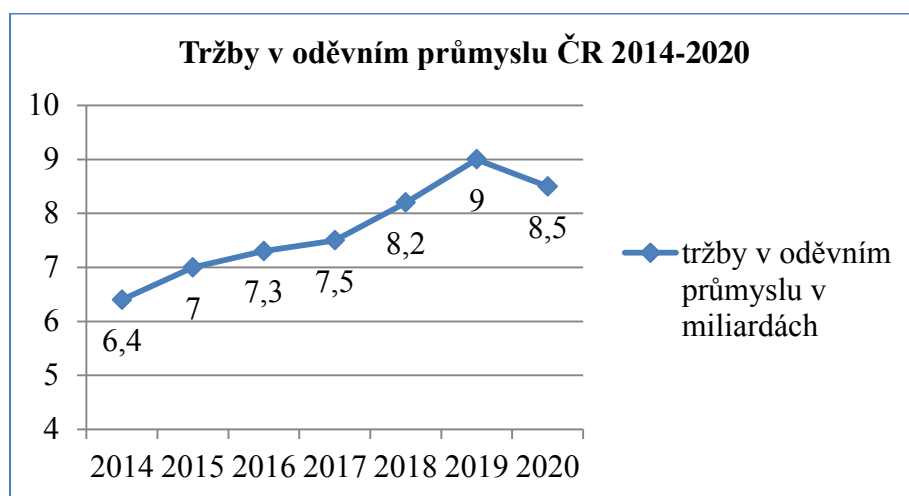
zdravotnictví o hygienických požadavcích na hračky a výrobky pro děti ve věku do 3 let (Ministerstvo průmyslu České republiky, 2021).

V současnosti vláda vydala několik opatření proti šíření viru Covid -19, která zakazují otevření obchodů. Tato opatření se neustále mění a v různých podobách existují a omezují podnikání již rok. Vláda také umožňuje využití některých finančních pomoci a úlev pro podnikatele (Vláda ČR, 2020).

Konkrétní finanční pomoc týkající se společností s ručením omezeným vláda představila v programu s názvem Pětadvacítka. V rámci rozšíření zmíněného programu si fyzické osoby, které jsou společníky ve společnostech s ručením omezeným s více jak dvěma společníky, mohly požádat o kompenzační bonus. Součástí žádosti o kompenzační bonus bylo prohlášení, že z důvodu šíření viru Covid - 19 nebo vládních opatření nemohla být činnost vykonávána nad míru obvyklou. Tento program byl mířen na pomoc malých společností s r.o. (MFČR, 2020).

- **Ekonomické faktory**

Českou ekonomiku vlivem koronavirové pandemie zasáhl výrazný propad. HDP meziročně kleslo o 5%. Původně 10,8% meziroční pokles se snížil díky rozvolnění opatření a oživení ekonomiky během letních měsíců. Textilní a oděvní průmysl zaznamenal v roce 2020 snížení tržeb o 12,8% oproti roku 2019. V roce 2020 se zvýšil objem textilního zboží o 9,6%. Tento nárůst byl způsoben dovozem z Číny (ATOK, 2020).



Obrázek 6 Tržby v oděvním průmyslu 2014 - 2020

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z ATOK

Spotřeba domácností klesla o 3,9%. Nejistota způsobená novou situací spojená s vládními opatřeními, jako uzavření obchodů, způsobila pokles reálného objemu mezd a platů a zapříčinila i větší spořivost. Nezaměstnanost v okrese Trutnov vzrostla v roce 2020 o 0,9% na 3,39%. Je tak o 0,05% vyšší než nezaměstnanost v Královéhradeckém kraji. Nezaměstnanost v celé České republice byla (leden, 2021) 4,3% (MFČR, 2021; ČSÚ, 2021).

Vláda České republiky v roce 2021 umožnila podání daňového přiznání a zaplacení daně z příjmu o měsíc později (Žurovec, 2021).

Koronavirová krize a následná vládní opatření se dotkla veškerého podnikání v zemi. Zavření kamenných obchodů způsobilo zvýšení nákupů přes internet. Firma Oblečení Fantom s.r.o. tento jev zaregistrovala zvýšením podílů výrobků vyráběných pro jejich e-shop. Lze říci, že současná krize firmu díky možnosti nakupování online neovlivnila tak zásadně jako jiné podniky, přesto firmy zaznamenala snížení tržeb. I když zde byla možnost pro společníky žádat o kompenzační bonus pan a paní Trýznovi tak neučinili (ČSÚ, 2021).

- **Sociodemografické faktory**

Stejně jako v minulých letech pokračuje trend stárnutí populace, který souvisí se snižující se porodností. Dlouhodobý jev stárnutí populace by pro firmu Oblečení Fantom s.r.o. mohl znamenat hrozbu do budoucna. Populace v České republice však dlouhodobě roste. A od roku 2014 je nejpočetnější dětská skupina 5-9 let, která se tak počítá do věkové skupiny spotřebitelů firmy mezi 0-14 roky. V tabulce je vidět zvýšení počtu dětí v České republice ve věku mezi 0-14 let, tedy spotřebitelů dětského funkčního oblečení (ČSÚ, 2021).

Tabulka 3 Počet dětí mezi 0-14 lety v ČR

2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
10516125	10538275	10553843	10578820	10610055	10649800	10692939

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z ČSÚ

Samotné zakládání rodin a plánování prvního dítěte se stále posouvá do pozdějších let, nyní je průměrný věk u žen 30,9 let. Zákazníky firmy jsou tak převážně ženy v letech 18 – 40 let. Zvyšující se věk při zakládání rodiny může být vnímán z pozice firmy pozitivně, s ohledem na předpokládanou větší kupní sílu cílové skupiny.

Vhodná prezentace na internetu prostřednictvím webových stránek a sociálních sítí je stále významnější pro úspěch dané firmy. V roce 2019 mělo 81% obyvatel ČR starších 16 let přístup na internet a 70 % chytrý telefon. Údaje dále ukazují, že více času na internetu tráví ženy. Data z roku 2020 udávají, že oblečení a obuv nejvíce nakupují přes internet ženy ve věkové skupině 16-34 let (ČSÚ, 2020). Tato data potvrzují již předchozí myšlenku důležitosti online komunikace firmy se zákazníky, která je slabou stránkou firmy Oblečení Fantom s.r.o.

Ve společnosti stále více roste význam ekologie a uvědomělého nakupování. Spousta firem se proto snaží upravit svou firemní politiku ekologickým směrem a prezentovat se tak svým zákazníkům. Tento trend má směřovat k tak zvané uvědomělé módě a má přispět ke konci rychlé spotřeby v oděvním průmyslu. Roste význam kvalitního oblečení s místní výrobou. Současná doba také zdůraznila problém duševní a fyzické rovnováhy. V návaznosti na to, vzrostla poptávka po možnostech trávení času v přírodě (Deloitte, 2021).

Oba tyto trendy představují příležitosti pro výrobce funkčního dětského oblečení, kteří se prezentují kvalitou a výrobky vyrobenými v České republice. Samotné zvýšení času tráveného v přírodě vyvolalo zvýšení poptávky po funkčním oblečení.

- **Technologické faktory**

Technologický vývoj umožnil vznik materiálu softshell, který je dnes pro mnoho firem základní surovinou pro výrobu. Již teď se pracuje na výrobě nových materiálů. V rámci ekologických trendů se vyvíjejí materiály z hub, řas nebo mikroorganismů. Konopí a vlákna z biomasy by mohla nahradit bavlnu. Inteligentní materiály reagující na teplo nebo zdroji energie. Hojně diskutovaným vyvíjeným materiálem jsou nano látky, které mají mít antibakteriální povrch a do budoucna by svými vlastnostmi mohli předčít současné výhody softshellu.

Současné trendy v oděvním průmyslu jdou protichůdnými cestami. První je návrat k tradicím, řemeslu a malých lokálních výroben. Vše spojené s uvědomělou spotřebou ze strany zákazníka. Druhý směr jde cestou vývoje digitalizace a robotizace textilní výroby, opět v duchu minimální zátěže pro planetu.

V roce 2019 podepsali zástupci 32 módních značek a G7 Fashion Pact. Tedy dohodu o snižování dopadu, který má móda na životní prostředí. Řešením průmyslu by mohl být trend tak zvaný trashion, který označuje oblečení vyrobené recyklací nebo uprecyklací.

Významný je také neustálý vývoj internetu a důležitost internetového obchodu. Dá se předpokládat, že internetový obchod bude stále více důležitý. Kvalitním webovým stránkám a e-shopu by měla být tedy věnována patřičná pozornost. V rámci propagace a vytvoření jména firmy mají dnes nezastupitelnou funkci i sociální sítě (Poulová, 2020).

4.2 Analýza mikroprostředí

Mikroprostředí firmy je charakterizováno jako prostředí na, které má firma vliv. K analýze mikroprostředí bude v této kapitole použit Porterův model pěti konkurenčních sil. Tento model je založen na 5 konkurenčních silách, které ovlivňují podnik. Tyto síly působí různými silami v různých odvětvích. Těmito silami jsou síla konkurentů působících v odvětví, vyjednávací síla odběratelů, vyjednávací síla dodavatelů, hrozba potencionálních konkurentů a substitutů.

- **Vyjednávací síla dodavatelů**

Důležitým materiálem pro činnost firmy je softshell. Na trhu existuje poměrně široké spektrum dodavatelů, kteří materiál nabízejí. Velká možnost výběru nabízí firmě možnost volby a snižuje zároveň vyjednávací pozici jednotlivých dodavatelů. Firma tento klíčový materiál odebírá od více dodavatelů. Firma od těchto dodavatelů odebírá dlouhodobě a zakládá si na dobrých vztazích s nimi. Softshell se v Česku nevyrábí a je tak dovážen ze zahraničí, pokud by se současná situace opakovala, mohla by ohrozit dodávky tohoto materiálu do země. Jedním z nejvýznamnějších dodavatelů softshellu pro firmu Oblečení Fantom s.r.o. je firma Balerina pana Prokůpka od které dlouhodobě odebírá. Mimo softshell firma odebírá galanterii, bavlnu, úplety a také například reflexní prvky na oblečení. Společnost si vybírá výhradně české dodavatele. Pokud se v České republice vyrábí, dává firma přednost českým materiálům.

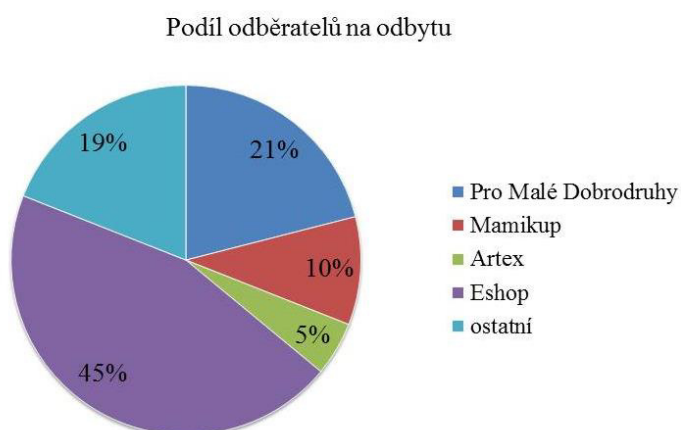
Tabulka 4 Hlavní dodavatelé firma Oblečení Fantom s.r.o.

materiál	dodavatel
Softshell	Balerina – Czech s.r.o.
	Čiperka a.s.
	Novatex SK, s.r.o.
Galanterie	A-Gross OLOMOUC-HOLICE s. r.o.
Etikety	Etka labels, s.r.o.
Úplet a bavlna	Sdružení K-plet
	M.A.B. Trade, s.r.o.
Gumy	Elas s.r.o.

Zdroj: Oblečení Fantom, 2021

- **Vyjednávací síla kupujících**

Odběratelé mají velkou sílu v tomto odvětví a působí na snížení potencionálních zisků, kterých by firma Oblečení Fantom s.r.o. mohla dosahovat. Toto silné postavení odběratelů je způsobeno širokou nabídkou v odvětví. Odběrateli firmy Oblečení Fantom s.r.o. jsou přímí zákazníci a vybraní distributoři. Nejvýznamnějšími zákazníky pro firmu jsou velkoodběratelé, obchody Pro malé dobrodruhy, Mamikup nebo Artex. Významné procento zaujímají i drobní zákazníci.



Obrázek 7 Podíl odběratelů na odbytu firmy Oblečení Fantom s.r.o.

Zdroj: vlastní zpracování

Firma cílí jak na konečné zákazníky, tak na velkoodběratele. Konečnými cílovými zákazníky jsou rodiny s dětmi s aktivním způsobem života, které oceňují české výrobky z kvalitních materiálů a kvalitu zpracování. Cílovými zákazníky jsou převážně ženy ve věku 18 – 40 let. Velkoodběratelé jsou převážně obchody nabízející dětské outdoorové oblečení a vybavení. Společnost Oblečení Fantom s.r.o. má své stálé zákazníky a těší se dobré pověsti. Na portálu Heureka.cz, který nabízí i možnost doporučení a komentáře, má firma pouze 5 negativních hodnocení z celkového počtu 1012 (Heureka Group, 2021).

- **Substituty**

Výrobky z materiálu softshell jsou aktuálně velmi populárním pro mnoho svých dobrých vlastností. Splňuje i požadavky na více univerzální bundy. Materiály a výrobky, které dokáží softshell funkčně nahradit jsou na příklad šusták, silon nebo nový a lehký materiál paclit, který se používá převážně na šití lehkých nepromokavých bund. Mezi nabídku substitučních výrobků patří i supermarkety, které nabízejí levné funkční oblečení. Dalším substitutem by mohl být růst obliby kupování věcí z druhé ruky.

- **Potenciální noví konkurenti**

Již dnes se hojně mluví o úžasných vlastnostech nano materiálů. Tyto materiály by mohly jednou nahradit a vytlačit softshell a výrobky z něj. Dále také nové materiály, které budou více odolné proti poškození a špíně, s menší požadovanou údržbou. Potenciálními konkurenty jsou i ty firmy, které by mohly v budoucnu vstoupit do odvětví. Odvětví dětského oblečení má velmi nízké bariéry vstupu a je tak vhodným odvětvím pro začínající podnikatele. Náklady na vybavení a materiál nejsou vysoké, odvětví také nenese vysoké požadavky na řemeslnou zdatnost či potřebu vyučení při vstupu do odvětví na základě živnostenského oprávnění. Firma by se proto měla soustředit na výrobky s vyšší potřebou zručnosti a technické vybavenosti. Také zařazení nových a těžko dostupných materiálů jako jsou různé membrány, které vyžadují šití na speciálních strojích.

- **Stávající konkurence**

Konkurence v oděvním průmyslu je silná. Do konkurence zde patří nadnárodní firmy i malé regionální podniky. Oděvní odvětví bojuje s neustálou nadvýrobou. Toto odvětví je velmi rozsáhlé a firmy si v něm konkurují cenovými i necenovými nástroji. Vzhledem k širokému oděvnímu trhu je konkurencí firmy Oblečení Fantom s.r.o. každá firma vyrábějící dětské

oblečení různých funkcí. Proto je při identifikaci přímé konkurence nutno vzít v potaz více faktorů. Jsou jimi malé a střední podniky, nabízejí podobný sortiment produktů dětského funkčního oblečení. Dominujícím materiálem produktových řad je softshell. Cílovou skupinou jsou rodiny s dětmi ve věku 0-14 let a aktivním způsobem života. Tyto firmy podnikají a svou výrobu mají na území České republiky. Všichni se charakterizují jako český výrobce a odebírají dle možností materiál vyrobený v České republice. V rámci distribuční politiky firmy využívají primárně vlastních e-shopů a distributorů. Marketingové komunikaci dominuje prezentace prostřednictvím webových stránek a sociálních sítí. Vzhledem k velikosti podniků většina firem nevyužívá jiných komunikačních nástrojů. Všichni tito konkurenti se prezentují na trhu kvalitou svých výrobků a ruční prací. Na stránkách vyrobeno u nás je dostupný seznam českých výrobců dětského oblečení. Firma sama vnímá jako za jejich největšího konkurenta firmu Unuo s.r.o.

5. Analýza konkurentů v odvětví

V návaznosti na předchozí kapitulu stávající konkurence, budou v této kapitole přiblíženi přímí konkurenti firmy Oblečení Fantom s.r.o. Jedná se o malé a střední podniky podnikající na území České republiky. Podniky se prezentují kvalitou, ruční prací a českým původem výrobků.

Tabulka 5 Srovnání podniků dle nabídky vybraných výrobků

F	výrobek	U	VN	A	DU	HK	K	E	BD
X	softshellové kalhoty nezateplené	X	X	X	X	X	X	X	X
X	softshellové kalhoty zateplené	X	X	X	X	X	X	X	X
X	bundy nezateplené (jarní)	X	X	X	X	X		X	X
X	bundy zateplené (zimní)	X	X	X		X	X	X	X
X	mikiny		X	X	X	X	X	X	X
X	čepice softshellové nezateplené		X	X	X	X			X
X	softshellové rukavice		X					X	X

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce jsou zobrazeny klíčové výrobky firmy Oblečení Fantom s.r.o. v porovnání s jinými českými výrobci funkčního dětského oblečení. Účelem tabulky je demonstrovat identifikaci přímých konkurentů firmy Oblečení Fantom s.r.o. dle nabízených produktů. V tabulce je vidět, že softshellové kalhoty a bundy jsou obvyklým softshellovým sortimentem firem. Jiné výrobky z tohoto materiálu jako čepice, mikiny a rukavice již nejsou takovou samozřejmostí. Nejvíce si firma konkuruje s firmami Veselé Nohavice a Baja Design. Částečnou odlišností v nabídce jsou softshellové rukavice, které jsou aktuálně hojně poptávané a u firmy Oblečení Fantom s.r.o. jsou nejprodávanějším výrobkem roku.

Tabulka 6 Charakteristiky firmy Unuo s.r.o.

Unuo s.r.o.	
Sídlo společnosti	Sezimovo Ústí
Jednatel/é	Petra Plemlová
Společník	Petra Plemlová 100%
Doba působení na trhu	8 let
Počet zaměstnanců	Více jak 40
Tržby za rok 2019	40 mil.
Produkty s nejvyšším obratem	Dětské softshellové kalhoty
	Batolecí softshellové kalhoty
	Čepice

Zdroj: vlastní zpracování

Firma se původně zaměřovala na výrobu a design vlastních látek, tato část nyní ustupuje do pozadí, díky velké popularitě dětského oblečení. Firma mimo funkční oblečení nabízí i jiné výrobky pro děti, jako jsou látkové pleny. Firma působí převážně na českém trhu a postupně začíná vyvážet i do zahraničí. Aktuálně vyváží do Belgie, Itálie a Slovinska. V posledních letech firma investovala do své marketingové komunikace (Unuo, 2021; Francová, 2018).

Tabulka 7 Charakteristiky firmy Veselé nohavice

Veselé nohavice	
Název společnosti	Novello Trade s.r.o.
Sídlo společnosti	Praha
Jednatel/é	Veronika Stoklasová, Martin Stoklasa
Společníci	Veronika Stoklasová 50%, Martin Stoklasa 50%
Doba působení na trhu	13 let
Počet pracovníků	1 zaměstnanec + externě 5 šicích dílen
Tržby za rok 2019	X
Produkty s nejvyšším obratem	Softshellové kalhoty dětské jarní až podzim
	Softshellové kalhoty dětské celoroční
	Softshellové kalhoty dětské letní

Zdroj: vlastní zpracování

Značka Veselé nohavice má více než 5 šicích dílen různě po republice, které si na práci najímá externě. Aktuálně se snaží prorazit na zahraničním trhu. Obchodní zastoupení mají již v Německu a Maďarsku, jejich cílem je okruh zemí postupně rozšiřovat. V nabídce mají výrobky nejen pro děti různého věku, ale také vybrané kousky pro dospělé. Jako svou konkurenční výhodu vidí v použití převážně českých a kvalitních materiálů, české výrobě, komunikaci se zákazníky a možnosti individuálních úprav nabízeného oblečení. Konkurenci vnímají v podobě firmy Unuo s.r.o., systematicky konkurenci ale nesledují (Veselé nohavice, 2021; Honsová, 2010; Sovová, 2014).

Tabulka 8 Charakteristiky firmy Dupeto s.r.o.

Dupeto s.r.o.	
Sídlo společnosti	Brno
Jednatel/é	Bc. Alice Bartůšková, Mgr. Anna Novotná, Ing. Anna Brunecká
Společník/ci	Alice Bartůšková 50%, Anna Brunecká 50%
Doba působení na trhu	6 let
Počet pracovníků	3
Tržby za rok 2019	X
Produkty s nejvyšším obratem	Softshellové dětské kalhoty
	Čepice merino
	Kukly merino

Zdroj: vlastní zpracování

Firma Dupeto s.r.o. nabízí mimo dětského funkčního oblečení také těhotenské oblečení a funkční oblečení pro ženy. Jako jedni z mála na českém trhu používají membránu Gelanots, která byla vyvinuta japonskou firmou Toyota Tsusho. Nabídku této membrány firma vnímá jako svou konkurenční výhodu. Konkurenci v odvětví nesledují (Dupeto, 2021).

Tabulka 9 Charakteristika firmy Kukadloo

Kukadloo	
Název společnosti	PINAKO PRODUCTION s.r.o.
Sídlo	Mšeno
Jednatel/é	Lucie Pijnarová, Jana Kolumpková
Společníci	Lucie Pijnarová 50%, Jana Kolumpková 50%
Doba působení na trhu	10 let
Počet pracovníků	X
Tržby za rok 2019	2 174 000 Kč
Produkty s nejvyšším obratem	Softshellové kalhoty
	Softshellové bundy
	Bavlněná trika a tepláky

Zdroj: vlastní zpracování

Značka Kukadloo se zabývá návrhem a výrobou nejen dětského funkčního oblečení. Veškerá výroba probíhá na českém území s důrazem na kvalitu střihu a designu. V roce 2019 měla firma tržby v hodnotě 2 174 000 Kč, zaznamenala tak pokles oproti roku 2018, kdy měla tržby o 240 tisíc vyšší (Kukadloo, 2021).

Tabulka 10 Charakteristika firmy Hippokids s.r.o.

Hippokids s.r.o.	
Sídlo společnosti	Kutná Hora
Jednatel/é	Natálie Nowaková, Nicole Nowaková
Společníci	Natálie Nowaková 50 %, Nicole Nowaková 50%
Doba působení na trhu	26 let
Počet pracovníků	X
Tržby za rok 2019	X
Produkty s nejvyšším obratem	Kojenecká tepláčky
	Kojenecká body
	Softshellový overal

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 11 Charakteristika firmy Baja Design

Baja Design	
Sídlo společnosti	Trutnov
Majitel/ka	Barbora Petřů
Právní forma	Živnostenské oprávnění
Doba působení na trhu	15 let
Počet pracovníků	X
Tržby za rok 2019	X
Produkty s nejvyšším obratem	Dětské softshellové kalhoty nezateplené
	Softshellové rukavice
	Bavlněné čepice

Zdroj: vlastní zpracování

Důležité pro firmu Baja Design je kvalita materiálů a ušití. Značka také nabízí zakázkovou výrobu. Zákazník má možnost vlastního zvoleného barevného designu u nabízených výrobků (Bajadesign, 2021).

Tabulka 12 Charakteristika firmy Adom s.r.o.

Adom s.r.o.	
Sídlo společnosti	Liberec
Jednatel/é	Miroslav Míšek
Společníci	Miroslav Míšek 100%
Doba působení na trhu	30 let
Počet pracovníků	5
Tržby za rok 2019	Kolem milionu
Produkty s nejvyšším obratem	Softshellové capáčky do 3 let
	Softshellové bundy
	Letní dětské kalhoty

Zdroj: vlastní zpracování

Firma se věnuje výrobě dětského funkčního oblečení od roku 2012. Svou konkurenční výhodu vidí v kvalitě výrobků a možnosti úpravy oblečení dle zákaznických potřeb. V letošním roce zaznamenali pokles obrátu na půl milionu korun. Firma konkurenci nesleduje (Adom, 2021).

Tabulka 13 Porovnání marketingové komunikace firem

Srovnání komunikace firem	F	U	VN	A	DUP	HK	BD	E	K
Úroveň webových stránek	průměrná	velmi dobrá	dobrá	průměrná	průměrná	dobrá	průměrná	průměrná	velmi dobrá
eshop	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO
propagace v novinách, tv, rádiu	žádná	vysoká	nižší	žádná	žádná	žádná	průměrná	žádná	nízká
event marketing	nízký	vyšší	žádný	žádný	žádný	nízký	žádný	žádný	žádný
nadstandartní služby	šití na zakázku (zřídka)	video kurzy	blog	šití na zakázku	žádná	žádná	šití na zakázku	věrnostní program, šití na zakázku	žádná
Využití sociálních sítí	střední	vysoké	vysoké	střední	dobré	dobré (nižší)	dobré	dobré	střední

Zdroj: vlastní zpracování

Úroveň webových stránek byla posouzena na základě přehlednosti, vzhledu, dostupných informací o firmě, výrobě a produktech na stránkách. E-shopy byly posuzovány podobně na základě přehlednosti, informací o produktu a údržbě a možnosti filtrování nabídky.

Všechny tyto firmy se prezentují na internetu prostřednictvím jak vlastních webových stránek, tak sociálních sítí a to ve většině na Facebooku a Instagramu. Některé využívají propagace přes média, nejčastěji noviny a televize. V nedávné době do marketingové komunikace výrazně investovala firma Unuo s.r.o. To se projevilo na zvýšeném povědomí o této firmě a podobné firmy vnímají právě firmu Unuo jako svou konkurenci.

Tabulka 14 Srovnání nabídky softshellových dětských kalhot

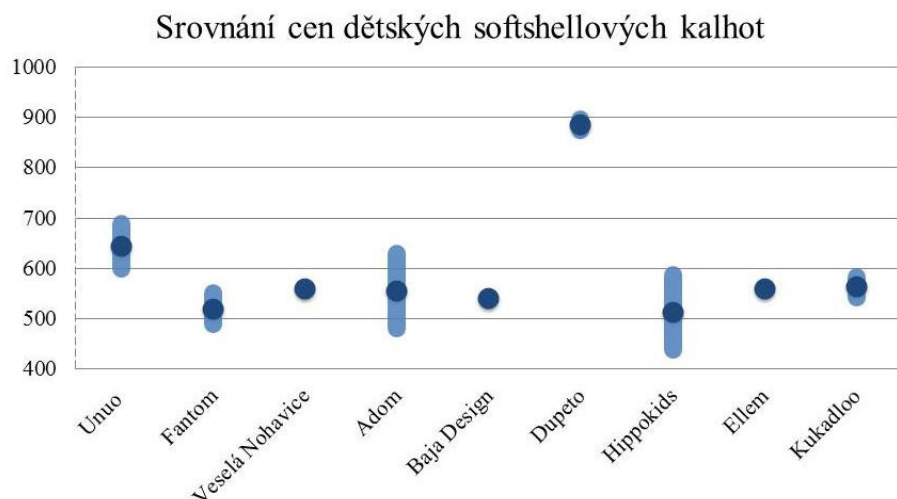
kritérium	F	U	BD	VN	A	DU	HK	K	E
cena	490 - 550,-	649 - 689,-	540,-	560,-	510 - 630,-	875 – 895,-	439 – 549,-	543- 583,-	560,-
počet variant výrobku	16	13	19	13	14	12	7	11	15
možnosti úprav	X	X	ANO	X	ANO	X	X	X	ANO
Roční objem prodeje (ks)	2000	Okolo 1000	X	okolo 100	40	4000	X	X	X

Kritériu m	F	U	BD	VN	A	DU	HK	K	E
dodací doba	4-14 d	Odeslání následující pracovní den	Do 21d	Odeslání následující pracovní den nebo 1-2 týdny s ušitím	X	X	X	8-13d	X
možnost vrácení do:	14 d	30 d	14d	14d	14d	21d	14d	14d	14d

Zdroj: vlastní zpracování

Firma Oblečení Fantom s.r.o. nabízí poměrně krátkou dobu dodání a to 4-14 dnů.

Nejrychlejší dodání slibují firmy Unuo s.r.o. a Veselá Nohavice. Možnost vrácení a reklamace zboží je u většiny stejná a to 14 dnů. Výjimečně nabízenou službou je místo vrácení pouze výměna zboží za jinou velikost, tuto službu nabízí firma Hippokids s.r.o. Firmy také často nabízejí možnost úprav oblečení na přání zákazníka. Firma Oblečení Fantom s.r.o. nabízí tuto službu pouze ve výjimečných případech.



Obrázek 8 Rozmezí cen nezateplených dětských softshellových kalhot vel. 104 od různých českých výrobců

Zdroj: vlastní zpracování

Rozdíl cen nabízených výrobků není nijak významný, podniky drží podobné ceny jako jejich konkurenti. Cena je postavena přiměřeně vnímání zákazníků, kteří si s cenou spojují kvalitu. Při srovnání jednoho konkrétního výrobku vyráběných podobnými firmami má Oblečení Fantom s.r.o. lehce nižší ceny oproti konkurenci. Naopak značka Dupeto s.r.o. má nastavené ceny nejvýše z porovnávaných firem.

Shrnutí analýzy konkurence

Jde převážně o malé rodinné podniky, zakládané na osobních zkušenostech s vlastními dětmi. Všechny výše zmíněné firmy nabízejí své zboží pomocí svých i jiných e-shopů. Oblíbenými obchody s dětským oblečením, kde lze zakoupit i produkty zmíněných značek jsou Pro malé dobrodruhy, U Berušky, Mamikup, Nejen pro děti nebo Maláček.cz. Firmy jinak komunikují převážně pomocí sociálních sítí a spoluprací se známými a oblíbenými e-shopy i kamennými obchody.

Podniky si konkurují především produktovým designem a nadstandartními službami. Možnost uspokojit poptávku je u jednotlivých firem kapacitně omezena. Zde vzniká prostor pro ostatní konkurenty v odvětví. Firmy samy dávají přednost kvalitě nad kvantitou. Marketingová komunikace firem není velická. Vzhledem k velikosti firem není marketing pro firmy prioritou. Výjimkou je firma Unuo s.r.o. Firma Oblečení Fantom s.r.o. na svých stránkách neposkytuje přiblížení firmy historicky ani jinak neprezentuje jiné své

cíle a zásady. Stránky firmy Oblečení Fantom s.r.o. působí pouze jako e-shop a nabízejí proto pouze základní informace o firmě a jejích hodnotách.

Slabou stránkou firmy Oblečení Fantom s.r.o. je absence některých služeb, které nabízejí její konkurenti. Například možnost úpravy oblečení, možnost uzpůsobení výrobku dle vkusu zákazníka nebo možnost výměny velikosti stejného kusu oblečení.

Firma má velmi dobré hodnocení na srovnávacím portálu Heureka.cz a i jiných e-shopech, které prodávají dětské funkční oblečení. U firmy jinak není výrazná konkurenční výhoda oproti konkurenci.

6. Hodnocení konkurenceschopnosti podniku

K zhodnocení konkurenceschopnosti podniku Oblečení Fantom s.r.o. byla zvolena analýza SWOT, která se sumarizuje poznatky analytické části. Tato analýza slouží k vyhodnocení silných a slabých stránek a odhalení příležitostí a hrozeb.

6.1 Swot analýza

Tabulka 15 SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
• vysoká kvalita výrobků • loajální zákazníci • zavedená značka • odborné znalosti majitelky • dobré vztahy s distributory	• minimální propagace firmy • nevyužitý potenciál webových stránek • omezená nabídka služeb pro zákazníky • nízký stupeň diferenciac
Příležitosti	Hrozby
• nové materiály • zvyšující se poptávka po českých produktech • stoupající význam kvality	• trend oblečení z druhé ruky • pandemie Covidu -19 - ekonomická recese • silná konkurence • pouze zahraniční výrobci softshellu • vstup nových konkurentů do odvětví

Zdroj: vlastní zpracování

Firma čerpá ze zkušeností majitelky. Silnou stránkou je zavedená značka, která si našla své zákazníky. Samotná firma se prezentuje kvalitou svých výrobků, a pokud to jde také výrobou z českých materiálů. Další významnou silnou stránkou jsou dobré vztahy s distributory, kteří si značky považují a oceňují její kvality. Distributoři také propagují značku na svých stránkách a doporučují ji zákazníkům.

Slabou stránkou firmy je marketingová komunikace. Online komunikace firmy je velice důležitá i v porovnání s komunikací, kdy většina konkurentů prodává své zboží

prostřednictvím e-shopu. Údaje Českého statistického úřadu ukazují, že na internetu tráví nejvíce času právě ženy mezi 16-34 lety. Uvedeno v souvislosti s údaji o průměrném věku, kdy ženy zakládají rodiny, je zde rozumné předpokládat, že v této skupině jsou cíloví zákazníci firmy Oblečení Fantom s.r.o. Online komunikace je tak velmi důležitá.

Firmě nahrává současný trend, kdy zákazníci hledají kvalitu a preferují české značky nad zahraničními.

V České republice se zatím materiál softshell nevyrábí, tento fakt by v případě nečekaných opatření, jako bylo nedávné zavření hranic, byl významnou hrozbou. Významnou hrozbou díky nízkým bariérám vstupu představují potenciální nové podniky vstupující do odvětví. Aktuálně nejvýraznější hrozbou pro podniky je očekávaný propad ekonomiky v důsledku pandemických opatření.

6.2 Zhodnocení konkurenceschopnosti

Firma působí na trhu již 21 let a dokázala si získat své zákazníky. Firma si získala kvalitou svých výrobků loajální zákazníky, kteří výrobky firmy doporučují, kladně hodnotí a vrací se k nim. Má dobré vztahy se svými distributory i dodavateli, kteří firmu podporují a doporučují svým zákazníkům. Cennými jsou zkušenosti majitelky a příchod na trh s novými výrobky například softshellové čepice, které firma vyvinula. Slabou stránkou je marketingová komunikace firmy se svými zákazníky, která je minimální. Firemní stránky jsou koncipovány především jako e-shop a webové stránky na první pohled nijak nezaujmu. Také absence některých nadstandardních služeb, jako možnost úpravy oblečení. Na druhou stranu nabízí Oblečení Fantom s.r.o. poměrně krátkou dobu dodání v řádu 4 – 14 dnů. Kvalita softshellových produktů na trhu je srovnatelná. Oblečení Fantom s.r.o. si na kvalitě zakládá a výhodou jsou i jejich nízké ceny. Firma nabízí poměrně rozmanitou škálu variant u svých výrobků oproti konkurenci. Významným produktem pro firmu jsou softshellové kalhoty, se kterými jsou na trhu úspěšnější než její konkurenti.

Firma čelí několika hrozbám a naopak se jí naskýtá několik příležitostí. Stále více prosazovaný ekologický trend, který proniká i do oděvního průmyslu by mohl být jak hrozbou, tak příležitostí. Pokud by se firma dokázala odlišit od konkurence v této rovině, nejen českých a kvalitních výrobků, ale i šetrných k přírodě, odlišila by se tak od konkurence. Firma nedisponuje výraznou konkurenční výhodou oproti konkurentům. Firma má dostupnou na stránkách Obchodního rejstříku pouze rozvahu z roku 2018. Podle slov majitelky podniku byl rok 2017 pro ně velmi silným oproti nadcházejícím rokům. Zisk firmy se dále v letech

2018, 2019 a 2020 snižoval. Ačkoliv firma zaznamenávala pokles tržeb od roku 2017, současná čísla pro rok 2021 by mohla být známkou růstu tržeb. Firma není dluhově zatížena. Z důvodu dlouhodobé nemoci externí účetní firmy nebyly k dispozici finanční výkazy firmy a nebylo tak umožněno finanční situaci firmy blíže posoudit.

Firma aktuálně sídlí v pronajatých prostorách. Pokud by se naskytla vhodná příležitost, firmy by ráda přesídlila do vlastního. V této eventualitě je možnost vytvoření menšího kamenného obchodu pod provozovnou. Firma by tak rozšířila možnosti prodeje svých výrobků.

V současnosti nejsou ale majitelé této možnosti nakloněni a vlastní obchod zřizovat neplánují.

7. Návrh na zlepšení konkurenceschopnosti podniku

Dle informací z provedených analýz a poskytnutých informací a samotnému 21 letému působení na trhu lze soudit, že podnik je konkurenceschopný. Produkty firmy Oblečení Fantom s.r.o. jsou kvalitní, stylové, pohodlné a mají své zákazníky. Firma neoplývá výraznou konkurenční výhodou oproti svým konkurentům.

Pokud by firma chtěla upevnit své postavení na trhu, měla by se zaměřit na modernizaci webových stránek firmy, které jsou nyní velmi jednoduché a neposkytují mnoho informací o firmě. Firma by se tak mohla přiblížit svým zákazníkům a zaujmout. Stránky by mohla více stylizovat do dětsky přívětivé podoby a vyslat tak jasnou informaci, čím se zabývají. Samotné logo by mohla podpořit příběhem vzniku.

Firma by měla být více aktivní v propagaci na sociálních sítích. V současnosti má firma pouze facebookový účet, který firma ale aktivně nespravuje. Na sociálních sítích by firma mohla zveřejňovat novinky, aktuality a akce, které aktuálně probíhají. Mohla by tam podporovat a sdílet dětské venkovní aktivity, či typy na výlety a vybízet k pobytu v přírodě. Pokud by se firma skutečně rozhodla být v tomto směru více aktivní, bylo by vhodné zaměstnat brigádníka, který by se o správu stránek staral. V rámci propagace by firma mohla využít také umístění sídla v Krkonoších a více svou značku komunikovat jako krkonošskou.

Firma by se také mohla oslovit organizátory dětských akcí o spolupráci, kteří by značku pomohli rozšířit do povědomí cílové skupiny.

Firma aktuálně nabízí klasické dětské oblečení. Stále více populární je tak zvané rostoucí oblečení, které umožňuje prodloužení nohavic a rukávů u oblečení a dítě je tak může nosit déle. Firma by mohla zvážit zařazení těchto produktů do své nabídky.

Závěr

Hlavním cílem bakalářské práce bylo zhodnocení konkurenceschopnosti podniku Oblečení Fantom s.r.o. a stanovení možných návrhů, které by pomohly zvýšit konkurenceschopnost firmy. K dosažení cíle bylo použito několika nástrojů, konkrétně PEST analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil, marketingový mix, analýza přímých konkurentů a SWOT analýza.

Porterův model konkurenčních sil ukázal na vysokou konkurenci v odvětví a významnou sílu odběratelů. V odvětví existují nízké bariéry a významná je tedy hrozba vstupu nových konkurentů.

Marketingový mix odhalil slabou stránku v komunikaci firmy. Na základě této stránky bylo doporučeno zvýšit komunikaci prostřednictvím modernizace stránek, která by napomohla rozšířit povědomí o firmě a získání nových zákazníků.

SWOT analýza ukázala významnou příležitost v současné popularitě kvalitních českých výrobků. Zákazníci dávají častěji přednost kvalitě před cenou. Hrozbou pro společnost je očekávaná ekonomická recese v návaznosti na vládní opatření proti šíření Covidu-19. Další vnímanou hrozbou je zvyšující se konkurence vzhledem k aktuálním trendům ve společnosti a nízkým vstupním bariérám v odvětví. Z toho důvodu by firma měla usilovat o získání konkurenční výhody, kterou by se odlišila od konkurence. Navrhuto bylo spojení marketingová komunikace s regionem, ve kterém firma sídlí, využití podpory prodeje a event marketingu.

Z analýzy konkurence vyplývá, že firma Oblečení Fantom s.r.o. má aktuálně poměrně silné postavení na trhu, jelikož ale neoplývá výraznou konkurenční výhodou, není jisté, zda bude schopna beze změn si ho udržet.

Tato bakalářská práce by měla pomoci firmě zvýšit její konkurenceschopnost a upevnit své postavení na trhu. Stanovená opatření by mohla jasněji určit, které kroky je třeba učinit, aby bylo cíle dosaženo.

Zdroje

- Adom.cz. 2021. [online]. Adom s.r.o. [cit. 15. 4. 2021]. Dostupné z: <https://www.adom.cz/>
- ATOK. 2020. Ekonomický vývoj textilního a oděvního průmyslu za 1. polovinu roku 2020. [online]. *Retailnews.cz* [cit. 27. 4. 2021]. Dostupné z: <https://www.retailnews.cz/aktualne/ekonomicky-vyvoj-textilniho-a-odevniho-prumyslu-za-1-polovinu-roku-2020/>
- BENEŠ, Michal. 2006. Konkurenceschopnost a konkurenční výhoda. *Řada studií Working Papers centra výzkumu konkurenčních schopností české ekonomiky* [online]. č.5/2006. [cit. 2020-26-12]. ISSN 1801-4496 Dostupné z: <https://is.muni.cz/do/econ/soubory/oddeleni/centrum/papers/wp2006-05.pdf>
- BLAŽKOVÁ, Martina. 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1535-3
- Český statistický úřad, 2021. [online]. ČSÚ [cit. 27. 3. 2021]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/>
- Český statistický úřad. 2020. *Informační společnost*. [online]. ČSÚ [cit. 27. 3. 2021]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/120583268/300002200909.pdf/flafabef-3ce6-4683-910b-9536c4623013?version=1.1>
- Deloitte. 2021. Trendy v oblasti lidského kapitálu. [online]. *Deloitte.cz* [cit. 27. 3. 2021]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/cz/cs/pages/human-capital/articles/trendy-v-oblasti-lidskeho-kapitalu.html>
- DOOLE, Isobel a Robin LOWE. 2004. *Strategic Marketing Decisions In Global Markets*. Andover: Cengage Learning E M E A. ISBN 978-1844801428
- Dráče.cz. 2021. [online]. Dráče s.r.o. [cit. 15. 4. 2021]. Dostupné z: <https://obchod.drace.cz/>
- DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. 2012. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. ISBN 978-80-7400-224-3
- Dupeto.cz. 2021. [online]. Dupeto s.r.o. [cit. 12. 4. 2021]. Dostupné z: <https://www.dupetoshop.cz/>

Ellem.cz. 2021. [online]. Ellem s.r.o. [cit. 12. 4. 2021]. Dostupné z:
<https://www.ellemshop.cz/>

FRANCOVÁ, Pavla. 2018. Nejlepší je, když je hnusně. Učitelka ze školky šije pro děti a našla díru na trhu. [online]. *Forbes.cz* [cit. 12. 4. 2021]. Dostupné z: <https://forbes.cz/nejlepsi-je-kdyz-je-hnusne-ucitelka-ze-skolky-sije-pro-deti-a-nasla-diru-na-trhu/>

Heureka.2021. [online]. Heureka.cz [cit. 30. 3. 2021]. Dostupné z: <https://www.heureka.cz/>

Hippokids.cz 2021. [online]. Hippokids s.r.o. [cit. 13. 4. 2021]. Dostupné z:
<https://www.hippokids.cz/>

HONSOVÁ Marcela a LUCOVÁ Marie. 2010. S dítětem za novou kariérou. [online].
Ekonom.cz. [cit. 12. 4. 2021]. Dostupné z:<https://ekonom.cz/c1-48926650-s-ditetem-za-novou-karierou>

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. 2013. *Strategický marketing, Strategie a trendy 2.vyd.* Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4670-8

JÁČ, Ivan, et al. 2017. *Typologie a hodnocení vitality rodinného podnikání*. Liberec: Technická univerzita v Liberci. Strategické řízení výkonnosti podniku, sv. 4. ISBN 978-80-7494-348-5

KARLÍČEK, Miroslav, et al. 2018. *Základy marketingu, 2. vyd.* Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5869-5

KOTLER, Philip a Kevin L. KELLER. 2013. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4150-5

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*. 6. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 978-80-247-0513-3.

KOŽENÁ, Marcela. 2004. Konkurenceschopnost podniku na prahu nového tisíciletí. *Scientific Papers of the University of Pardubice. Series D.Faculty of Economics and Administration*, [online]. (9): 87-92 [cit.2021-01-03]. ISSN 12211555X. Dostupné z:
<https://www.proquest.com/docview/2265549652/87F456B873344632PQ/15?accountid=1711>

Kukadlo.cz 2021. [online]. Pinako Production s.r.o. [cit. 13. 4. 2021]. Dostupné z: <https://www.kukadlo.cz/show-free.htm?fid=26>

LENSSSEN, Gilbert G. a Craig N. SMITH. 2018. *Managing sustainable business: an executive education case*. Berlin: Springer. ISBN 9789402411423.

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

MARINIČ, Pavel. 2008. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2432-4

MIKOLÁŠ, Zdeněk, Jindra PETERKOVÁ a Milena TVRDÍKOVÁ. 2011. *Konkurenční potenciál průmyslového podniku*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-379-0.

MIKOLÁŠ, Zdeněk. 2005. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku, konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1277-2

Ministerstvo průmyslu České republiky. 2021 [online]. MPOČR. [cit. 24. 3. 2021]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/>

PORTER, Michael E. 2004. *Competitive strategy*. New York: Simon and Schuster. ISBN 80-85605-11-2

PORTER, Michael E. 1993. *Konkurenční výhoda*. Praha: Victoria Publishing, a.s. ISBN 80-85605-12-0

Slovník cizích slov. 2010. Praha: SPN. ISBN 978-80-7235-446-7

POULOVÁ, Eliška. 2020. Budoucí trendy textilního průmyslu. [online]. *Bussinessinfo.cz* [cit. 27. 3. 2021]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/budouci-trendy-textilniho-prumyslu/>

PRAHALAD, Coimbatore K. a Gary HAMMEL. 1995. *Competiting for the Future*, Harward :Business School Press. ISSN 0017-8012

PROQUEST. 2020. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2020-09-21]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>

SOVOVÁ Eva. 2014. Český textil je hrob, tvrdili jim. Úspěch Marty a Michala to vyvrací. [online]. iDnes.cz [cit. 12. 4. 2021]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/marta-plecita-a-michal-o-podnikani-znacce-vesela-nohavice.A141203_134616_podnikani_sov

SLÁVIK, Štefan. 2013. *Strategický management*. Bratislava: Ekonomická univerzita. ISBN 978-80-89393-96-1

TRNKA, František. 1999. Konkurenční schopnost českých průmyslových výrobců. In: *Podnik pro třetí tisíciletí-cesty zvyšování konkurenceschopnosti českých průmyslových výrobců na přelomu třetího tisíciletí*. Zlín: Univerzita T. Bati, s. 13-18 ISBN 80-7318-219-X

Unuo s.r.o. 2021. [online]. Unuo.cz [cit. 12. 4. 2021]. Dostupné z: <https://www.unuo.cz/>

Veřejný rejstřík a sbírka listin.cz. 2021.[online]. MŠČR [cit. 24. 3. 2021]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

Veselá nohavice.cz. 2021. [online]. Novello Trade s.r.o. [cit. 12. 4. 2021]. Dostupné z: <https://www.veselanohavice.cz/detske-saticky-a-sukynky/detske-balonove-sukne/>

Vláda ČR. 2020. *Podpora a úlevy pro podnikatele a zaměstnance*. [online]. 15. 10. [cit. 24. 3. 2021]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/epidemie-koronaviru/dulezite-informace/podpora-a-ulevy-pro-podnikatele-a-zamestnance-180601/>

Zákony pro lidi. 2021. [online]. AION CS s.r.o. [cit. 24. 3. 2021]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/>

ZEMPLINEROVÁ, Alena. 2009. Teoretické aspekty konkurence, In: VOJÁČKOVÁ, Hana a Jakub NOVOTNÝ (ed.) *Konkurence – Teoretické a praktické aspekty: Sborník příspěvků z pracovní konference s mezinárodní účastí 2009*. Jihlava: Vysoká škola polytechnická Jihlava, s. 9-15. ISBN 978-80-87035-23-8

ZICH, Robert. 2008. Klíčové aspekty pojmání konkurence ve strategickém řízení konkurenceschopnosti firmy. *Trendy ekonomiky a managementu* [online]. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2 (3): 68-74 [cit. 2021-03-01]. ISSN 1802-8527. Dostupné z: <http://hdl.handle.net/11012/19997>

ZUZÁK, Roman. 2011. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4008-9

ŽUROVEC, Michal. 2021. Přiznání a placení daně z příjmů se o měsíc posune, DPH na respirátory bude prominuta až do 3. Června. [online]. *MFČR* [cit. 18. 3. 2021]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2021/priznani-a-placeni-dane-z-prijmu-se-o-me-41210>