

Analýza konkurenceschopnosti vybrané společnosti

Tereza Štěbrová

Bakalářská práce
2022



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu

Akademický rok: 2021/2022

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Tereza Štěbrová
Osobní číslo: M19759
Studijní program: B0413A050024 Ekonomika a management
Specializace: Ekonomika a management podniku
Forma studia: Prezenční
Téma práce: Analýza konkurenceschopnosti vybrané společnosti

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Vypracujte literární rešerši zaměřenou na oblast konkurenceschopnosti a formulujte teoretická východiska pro zpracování praktické části.

II. Praktická část

- Provedte analýzu konkurenceschopnosti vybrané společnosti.
- Na základě výsledků analýzy navrhněte doporučení vedoucí ke zlepšení konkurenceschopnosti vybrané společnosti.

Závěr

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

Seznam doporučené literatury:

- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. Expert, 2013, 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8.
- KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018, 288 s. ISBN 978-80-247-5869-5.
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 15th edition, Boston: Pearson, 2016, 832 s. ISBN 978-1292092621.
- PAULOVČÁKOVÁ, Lucie. *Marketing: přístup k marketingovému řízení*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2015, 288 s. ISBN 978-80-7452-117-1.
- TAHAL, Radek. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. Praha: Grada Publishing. Expert, 2017, 264 s. ISBN 978-80-271-0206-8.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Michael Fafílek**
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání bakalářské práce: **11. února 2022**
Termín odevzdání bakalářské práce: **20. května 2022**

L.S.

prof. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Petr Novák, Ph.D.
garant studijního programu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

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

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: Tereza Štěbrová

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Předmětem této bakalářské práce je popsat pomocí konkrétních analýz konkurenceschopnost předem vybrané společnosti a srovnat ji s jejími hlavními konkurenty. Cílem práce je navrhnout doporučení vedoucí ke zlepšení konkurenceschopnosti vybrané společnosti. V první části bakalářské práce jsou teoreticky popsány pojmy spojené s tématem a strategické analýzy. Strategické analýzy jsou následně aplikovány v praktické části na konkrétní společnost. V závěru práce jsou na základě výsledků analýz navrženy doporučení vedoucí ke zlepšení konkurenceschopnosti vybrané společnosti.

Klíčová slova: Konkurence, konkurenceschopnost, Porterův model, Benchmarking, SWOT analýza.

ABSTRACT

The subject of this bachelor thesis is to describe the competitiveness of a selected company using specific analyses and to compare it with its main competitors. The aim of the thesis is to propose recommendations leading to the improvement of the competitiveness of the selected company. The first part of the bachelor thesis are described the terms associated with the topic and strategic analyses. Strategic analyses are then applied in the practical part to a particular company. At the end of the thesis are recommendations leading to the improvement of the competitiveness of the selected company which are proposed based on the results of the analyses.

Keywords: Competition, competitiveness, Porter's model, Benchmarking, SWOT analysis.

Ráda bych poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce Ing. Michaelovi Fafilkovi za odborné vedení, poskytnutí cenných rad a konzultace při psaní této práce.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	9
CÍLE A METODY PRÁCE	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 KONKURENCE	12
1.1 KONKURENČNÍ POZICE	13
1.2 CENOVÁ A NECENOVÁ KONKURENCE	13
2 KONKURENCESCHOPNOST	15
2.1 MĚŘENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI.....	15
2.2 KONKURENČNÍ VÝHODA	16
2.3 KLÍČOVÉ FAKTORY KONKURENČNÍ STRATEGIE.....	18
2.4 KONKURENČNÍ STRATEGIE Z POHLEDU MARKETINGU	18
2.4.1 Konkurenční strategie pro lídry trhu	18
2.4.2 Další konkurenční strategie.....	21
2.4.3 Strategie tržního následovatele	21
3 MARKETING	22
3.1 MARKETINGOVÝ MANAGEMENT.....	23
3.2 PRODUKT	24
3.2.1 Životní cyklus produktu	25
3.2.2 Produktový mix.....	26
4 MARKETINGOVÝ VÝZKUM	27
4.1 FÁZE MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU.....	27
4.2 KVANTITATIVNÍ VÝZKUMY	29
4.3 KVALITATIVNÍ VÝZKUMY.....	29
5 STRATEGICKÉ ANALÝZY	31
5.1 PORTERŮV MODEL.....	31
5.2 BENCHMARKING	33
5.3 BCG MATICE.....	34
5.4 SWOT ANALÝZA	36
II PRAKTICKÁ ČÁST	39
7 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	40
7.1 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA A ZAMĚŘENÍ SPOLEČNOSTI DECATHLON.....	40
7.2 VLASTNICKÁ STRUKTURA SPOLEČNOSTI	41
7.3 UDRŽITELNOST	42
8 KONKURENTI SPOLEČNOSTI	44

8.1	SPORTISIMO S.R.O.	44
8.2	INTERSPORT S.R.O.	45
9	ANALÝZA POZICE NA TRHU	46
9.1	VSTUPNÍ INFORMACE	46
9.1.1	Výpočty proměnných	47
9.2	VYHODNOCENÍ POZICE NA TRHU	47
10	PORTERŮV MODEL SPOLEČNOSTI.....	49
10.1	NOVÁ KONKURENCE	49
10.2	STÁVAJÍCÍ KONKURENCE.....	49
10.3	VLIV ODBĚRATELŮ.....	50
10.4	VLIV DODAVATELŮ	50
10.5	SUBSTITUČNÍ PRODUKTY	51
10.6	ZHODNOCENÍ PORTEROVA MODELU SPOLEČNOSTI	51
11	BENCHMARKING	53
11.1	VSTUPNÍ DATA BENCHMARKINGU	53
11.2	ZHODNOCENÍ BENCHMARKINGU.....	54
12	SWOT ANALÝZA SPOLEČNOSTI.....	57
12.1	FAKTORY VNITŘNÍHO PŮVODU	60
12.2	FAKTORY VNĚJŠÍHO PŮVODU.....	61
12.3	ZHODNOCENÍ SWOT ANALÝZY	62
13	NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI	64
	ZÁVĚR	68
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	69
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	72
	SEZNAM OBRÁZKŮ	73
	SEZNAM TABULEK.....	74

ÚVOD

Trh se sportovním zbožím zahrnuje velké množství konkurenčních společností, které nabízejí velmi podobné služby a sortiment. Pro všechny společnosti je důležité zaujmout své potenciální zákazníky, odlišit se od ostatní konkurence a dostat se do zákaznickova povědomí. Spokojenost zákazníka ovlivňuje velké množství různých faktorů, které ovlivňují to, zda se zákazník do prodejny vrátí a bude zde nakupovat, či šířit dobrou pověst podniku. V dnešní době je také těžké udržet krok s ostatními podniky a reagovat na změny na trhu, pokud podnik na změny na trhu nereaguje, ztrácí svou konkurenceschopnost. Velmi důležité je také správné zvolení obchodní strategie.

Bakalářské práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části jsou zpracovány teoretická východiska, kterými se nadále zabývám v části praktické. Patří mezi ně například Porterův model, Benchmarking a SWOT analýza. V praktické části je charakterizován mnou vybraný podnik Decathlon a jeho hlavní konkurenti. Poté je provedena analýza pozice na trhu, Porterův model společnosti, Benchmarking a SWOT analýza. Na základě provedených analýz jsou navržena doporučení pro zlepšení konkurenceschopnosti vybrané společnosti.

Podnik jsem si zvolila z toho důvodu, že v něm již třetím rokem pracuji a znám tedy pohled na problematiku i z pohledu zaměstnance. Také navštěvuji konkurenční podniky a pozoruji situaci v nich. Společnost Decathlon má momentálně stabilní postavení na trhu. Proto jsem se zaměřila na návrhy k udržení i zlepšení konkurenceschopnosti.

CÍLE A METODY PRÁCE

Primárním cílem téhle bakalářské práce je navrhnout doporučení vedoucí ke zlepšení konkurenceschopnosti vybrané společnosti. Analýzy vedoucí ke zjištění konkurenceschopnosti vybrané společnosti budou realizovány na základě zjištěných poznatků z teoretické části.

Jako první bude zpracována teoretická část. Ta bude založena na rozboru literárních zdrojů. Prvním cílem teoretické části bude představit pojmy konkurence, konkurenceschopnost a spojitost marketingu s nimi. Dalším cílem bude představit analýzy vhodné pro určení konkurenceschopnosti společnosti. Těmito metodami budou marketingový výzkum a strategické analýzy. Ve strategických analýzách bude představen Porterův model sil, benchmarking, BCG matice a SWOT analýza.

Cíl praktické části bude využít poznatky z části teoretické ke zjištění konkurenceschopnosti vybrané společnosti a následné navrhnutí doporučení vedoucích ke zlepšení konkurenceschopnosti. Nejdříve bude představena vybraná společnost a její hlavní konkurenti. Následně budou společnosti srovnány podle velikosti obrátu. Dále bude využít Porterův model společnosti, benchmarking a SWOT analýza. Všechny analýzy budou zhodnoceny a na základě jejich výsledků budou navrhnutá vhodná opatření vedoucí ke zlepšení konkurenceschopnosti.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 KONKURENCE

Podle Maggreta (2012, s.25-28) konkurence představuje správný způsob myšlení a správné analytické myšlení. Manažeři o ní často uvažují jako o jisté formě boje, bitvy o získání převahy s nulovým součtem, ve které mohou zvítězit jen výrazně dominantní aktéři. Podstatou konkurence je vytváření hodnoty. Konkurence je všudypřítomná a dělá většině manažerům starosti. Pokud má společnost prosperovat, je potřeba najít svou konkurenční výhodu.

Clemente (2004, s. 91) uvádí, že konkurence jsou všechny způsoby, jak může kupující uspokojit své potřeby jinak, než koupí našeho výrobku. Pro spotřebitele jsou tedy dostupné různé alternativy.

Podle Clemente (2004, s.91) existují čtyři druhy konkurence:

- konkurence značek – označuje konkurenci výrobců, kteří nabízejí produkty podobné našemu,
- konkurence formy – ta se vztahuje k produktům, které splňují stejné funkce jako náš výrobek, ale jsou jinak navrženy,
- generická konkurence – produkty ze zcela odlišných kategorií, které nabízejí stejné funkce,
- konkurence přání – zákazník jako první potřebuje zakoupit jiný produkt, než pocítí potřebu zakoupit si náš produkt.

Analýza konkurentů je důležitou částí plánovacího procesu. Firma při analýze identifikuje své přímé konkurenty a své nepřímé a potenciální konkurenty. Některé společnosti sledují svou konkurenci málo a myslí si, že to není potřeba a některé ji zase sledují až moc. Je potřeba najít rozumnou míru, mít dobrý přehled a reagovat na změny. Analýza konkurentů slouží firmě k pochopení jejich konkurenčních výhod a nevýhod, pochopení minulých, současných a budoucích strategií konkurentů, k předpovědi, jak konkurenti pravděpodobně zareagují na naše marketingová rozhodnutí, k definici strategií, díky nichž dosáhne firma konkurenční výhody v budoucnu, k předpovědi návratnosti budoucích investic a ke zvýšení povědomí o příležitostech a hrozbách. (Blažková, 2007, s. 61)

K určení našich přímých a nepřímých konkurentů můžeme využít matici identifikace konkurentů. Ta je podle Blažkové (2007, s. 62) založena na dvou faktorech:

Společný trh – tenhle faktor ukazuje, do jaké míry si konkurenti konkurují na společných trzích. Díky tomuhle faktoru se dozvíme, kdo je náš přímý a nepřímý konkurent.

Podobnost schopností – tenhle faktor ukazuje podobnost posuzovaných firem v silných stránkách. Ukazuje nakolik je konkurent schopen uspokojit potřeby daného trhu v současnosti i budoucnosti.



Obrázek 1- Matice identifikace konkurentů (zdroj: Doole, Lowe, 2005, s. 63)

1.1 Konkurenční pozice

Clemente (2004, s. 92) říká, že konkurenční pozice je tržní postavení společnosti či produktu ve vztahu k jiným v tomtéž oboru. Pozici mezi konkurencí můžeme měřit třemi způsoby:

- Zhodnocení tržní pozice společnosti – provádí se měřením procentních podílů na trhu, které zaujímají konkurenční firmy, nebo seřazením faktorů například kvalita a služby,
- Určení pozice firmy z pohledu hospodaření nebo technologie – to zahrnuje zhodnocení technologických patentů nebo finančních prostředků, které firma drží,
- Pozice mezi konkurencí na základě schopností – měříme pomocí proměnných, jako síla konkurentů v marketingu, managementu či distribuci.

1.2 Cenová a necenová konkurence

Podle Blažka (1993, s. 48) se nejčastěji konkurenční boj odehrává ve sféře cen. Vzájemně konkurující si firmy se snaží získat větší podíl na trhu snižováním cen. Tahle snaha ale může vést až k takzvané cenové válce a ničivému snižování cen. Situace je nevýhodná pro výrobce, ale výhodná pro spotřebitele. Tenhle tlak na snižování ceny také může přivodit

situaci, ve které konkurující firma nebude schopna hospodárně vyrábět. Podle Sojky (2006, s. 29) znamená cenová konkurence snahu výrobců přilákat co nejvíce kupujících pomocí snižování cen. Pro konkurenceschopnost je předpokladem snižování výrobních nákladů, například zavedením nové technologie nebo zdokonalením organizace práce.

Principem necenové konkurence je podle Sojky (2006, s. 147) získání a udržení zákazníků jiným způsobem, než snižováním cen. Při snaze přetažení kupujícího od konkurence hraje velkou roli reklama. Reklama je ale nákladná a může vést ke zvyšování cen výrobku.

2 KONKURENCESCHOPNOST

Podle Kislingerové (2014, s. 4) je konkurenceschopnost schopnost prosadit se v porovnání s ostatními v určitém oboru. Úspěšnost firmy úzce souvisí s konkurenceschopností, ale i přesto to, že je firma úspěšná nemusí znamenat, že je i konkurenceschopná. Konkurenceschopnost je jeden z faktorů, který ovlivňuje úspěšnost firmy.

Suchánek (2013, s. 15) uvádí, že konkurenceschopnost podniku je schopnost podniku trvale a udržitelně působit na trhu.

Podle Mikoláše (2005, s. 65) být konkurenceschopný znamená vědět, co je normálem dneška, kam směřuje vývoj, a poznat možnosti a nutnosti vlastní změny v požadovaném konkurenčním směru. Domnívá se, že konkurenceschopná firma musí mít potenciál vnímatelný konkurencí, jinak nemůžeme mluvit o konkurenceschopnosti.

Konkurenceschopnost je dána především rozložením silných a slabých stránek firmy, příležitostí a ohrožením. Každodenní udržování bilance mezi těmihle složkami firemního potenciálu je nutností v úspěšné firmě. Konkurenceschopnost není představována pouze kladným hospodářským výsledkem a vysokou produktivitou práce, ale především racionálním rozložením firemního potenciálu na dosažený účel podnikání, obvykle dosažení zisku a další složky jako provoz, investice a zásoby. Pokud dojde k nežádoucí asymetrii, může to vést k poklesu konkurenceschopnosti. Změna dynamiky vývoje potenciálu firmy v čase může signalizovat počátek konce konkurenceschopnosti firmy. (Mikoláš, 2005, s.65)

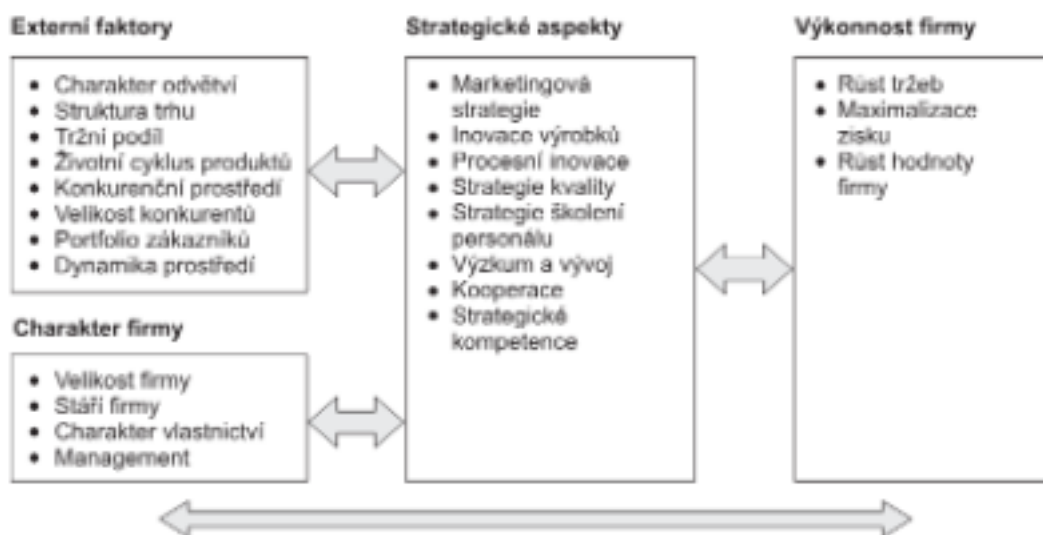
Hlavní determinanty, které ovlivňují konkurenceschopnost jsou charakteristiky produkce, jako je cena, kvalita a schopnost uspokojování potřeb zákazníků. Za hranici mezi konkurenceschopnými a nekonkurenceschopnými podniky považujeme udržitelnost podniku v provozuschopném stavu po finanční i produkční stránce. Pokud má podnik takovou úroveň produkce, aby o něj zákazníci na trhu projevovali zájem a ochotu ke koupi a stačilo to na pokrytí závazků, považujeme podnik za konkurenceschopný. (Suchánek, 2013, s. 16)

2.1 Měření konkurenceschopnosti

Na měření konkurenceschopnosti můžeme využít podle Suchánka (2013, s. 22) dva způsoby. Měřit ji můžeme pomocí finančních ukazatelů nebo nefinančních ukazatelů. U posuzování konkurenceschopnosti podniku se zaměřujeme na necenové faktory podniku, které si vzájemně konkurují. Za nejvýznamnější ukazatele na téhle úrovni považujeme náklady a

produktivitu podniku, ziskovost zároveň s tržním podílem podniku. Dále můžeme měřit konkurenceschopnost podniku hodnocením na základě nárůstu tržního podílu podniku, pomocí exportního výkonu podniku, cenových relací mezi vstupy a výstupy atd.

Marinič (2008, s. 20) uvádí, že přístupy k měření konkurenceschopnosti můžeme rozdělit na dvě úrovně, a to úroveň makroekonomickou a úroveň podnikovou. Na makroekonomické úrovni je důležité, aby firmy disponovaly sofistikovanou a kreativní strategií, kterou přetvoří na zhodnotitelné výrobky a služby. Spojení takových firem s příznivým makroekonomickým prostředím přináší žádoucí efekt a základ pro nárůst prosperity a bohatství jednotlivých zemí. Při měření konkurenceschopnosti na podnikové úrovni, můžeme podle Mariniče (2008, s. 25) využít strategický systém měření výkonnosti firmy, ten odstraňuje nedostatečné propojení mezi finančními a nefinančními ukazateli ve známých systémech a nabízí nové řešení.



Obrázek 2- Strategický systém měření výkonnosti firmy (zdroj: Marinič, 2008, s. 25)

Kvalita a cena jsou posuzovány podle očekávání zákazníků. Pokud očekávaná cena produktů předčí aktuální cenu, na trhu je produkt i podnik považován za konkurenceschopný. K hodnocení podniku je vhodné používat více ukazatelů, a to kvantitativního i kvalitativního charakteru. (Suchánek, 2013, s. 22)

2.2 Konkurenční výhoda

Podle Clemente (2004, s. 92) je konkurenční výhoda určují charakteristika nebo stav, který společnosti umožňuje odlišit se od konkurence a překonat ji. Konkurenční výhodou firmy může být schopnost poskytnout nejvyšší či jedinečný výkon nebo nabídnout nižší ceny, než nabízí konkurence. Může se například jednat o situaci, kdy firma nabízí nízké ceny, protože

suroviny nakupuje za podstatně nižší cenu než konkurence a díky tomu získává konkurenční výhodu.

Riley (2018) uvádí, že konkurenční výhoda je výhoda oproti konkurentům získaná tím, že spotřebitelům nabízí větší hodnotu, a to buď prostřednictvím nižších cen, nebo poskytováním větších výhod a služeb, které odůvodňují vyšší ceny. Porter navrhl čtyři generické obchodní strategie na dosažení konkurenční výhody. Někdy se jim také říká Porterovy strategie. Na trhu je možné usilovat o vedoucí pozici v nákladech, uplatnit strategii odlišení, nebo si zajistit úspěšnou strategickou pozici koncentrací na vhodné tržní segmenty.



Obrázek 3 - Konkurenční strategie podle Portera (Zdroj: TUTOR2U)

Vedoucí pozice v nákladech – cílem je mít nejnižší náklady na distribuci a výrobu v daném odvětví, a tak nabídnout výrobky za nejnižší cenu, nebo za nižší cenu než konkurence a získat tak větší podíl na trhu. Tahle pozice představuje silnou bariéru vstupu pro ostatní firmy a také brání firmu před substitučními výrobky. Tuhle strategii volíme u masových výrobků, u kterých není možnost diference a jsou akceptovány většinou spotřebitelů. Firmy musí být dobré ve všech činnostech, aby dosáhly úspor nákladů. Mohou se také objevit rizika, např. firma s ještě nižšími náklady, nebo zákazníci s rostoucími požadavky a nároky, díky kterým není firma schopna udržet nízké náklady. (Blažková, 2007, s. 136, 137)

Diferenciace, odlišení výrobku či služby – cílem je odlišit se od konkurence a nabízet lepší, nebo dokonalejší výrobek. Náklady nejsou prioritní a firma si účtuje vyšší cenu, která odráží vyšší náklady a přidanou hodnotu výrobku. Firma usiluje např. o vůdcovství v oblasti kvality, stylu, servisu, technologie nebo jiné. Tuhle strategii můžeme uskutečnit, pokud jsou výrobky odlišitelné a nelze je jednoduše napodobit. Zákazníci mají různé potřeby a diferenciaci dokážou ocenit a jsou ochotni za ni zaplatit. Rizikem může být, že zákazníci

dají přednost levnějším výrobkům a konkurentům, kteří nabízí levnější výrobky. (Blažková, 2007, s. 136, 137)

Koncentrace, zaměření – firma se zaměřuje na jeden či více úzkých segmentů trhu, než aby usilovala o celý trh. Zaměří se na skupinu na trhu nebo atraktivní segment. Poté soustředí pozornost na nízké náklady nebo diferenciaci. Firma se snaží poznat potřeby těchto segmentů a usiluje o vedoucí postavení v ceně nebo jiné oblasti zájmů zákazníků. Hrozí riziko, že se segment stane atraktivní i pro jiné. (Blažková, 2007 s. 136, 137)

2.3 Klíčové faktory konkurenční strategie

Marinič (2008, s. 56) uvádí, že k naplnění vizí firmy, strategií a cílů vlastníků, potřebuje firma kapitál, který má různé zdroje krytí i různý charakter. Efektivita veškerých činností firmy ovlivňuje tvorbu kapitálu a tím i její finanční výkonnost a finanční zdraví. Mezi klíčové generátory hodnoty firmy řadíme finanční výkonnost, tržby a náklady kapitálu.

2.4 Konkurenční strategie z pohledu marketingu

Konkurenční strategie je podle Clemente (2004, s. 92) marketingová strategie, kdy propagační komunikace zmiňuje konkurenční značky a podtrhuje přednosti produktu ve srovnání s nimi. Konkurenční marketingová strategie může zahrnovat srovnávací reklamu nebo jinou marketingovou komunikaci, která snižuje hodnotu konkurenčních výrobků nebo vyzdvihuje funkce, které konkurenci chybí.

Podle Armstronga a Kotlera (2017, s.177) neexistuje žádná marketingová strategie vzhledem ke konkurenci, která by byla univerzální a dala se aplikovat na každou firmu. Vhodnou strategii vybíráme podle velikosti firmy a její pozici na trhu. Strategie vhodné pro velké společnosti, které mají dominantní pozici na trhu, mohou být pro menší podniky příliš nákladné. Ale i pro malé firmy existují marketingové strategie, které by u velkých společností úspěch neměly.

Stát se lídrem trhu je cílem každého marketéra. Marketingové podmínky se dnes mění velmi rychle, a tak je potřeba své marketingové strategie a nabídky často přehodnocovat. Různé tržní pozice vyžadují různé přístupy k trhu a různé strategie. (Kotler a Keller, 2013, s. 335)

2.4.1 Konkurenční strategie pro lídry trhu

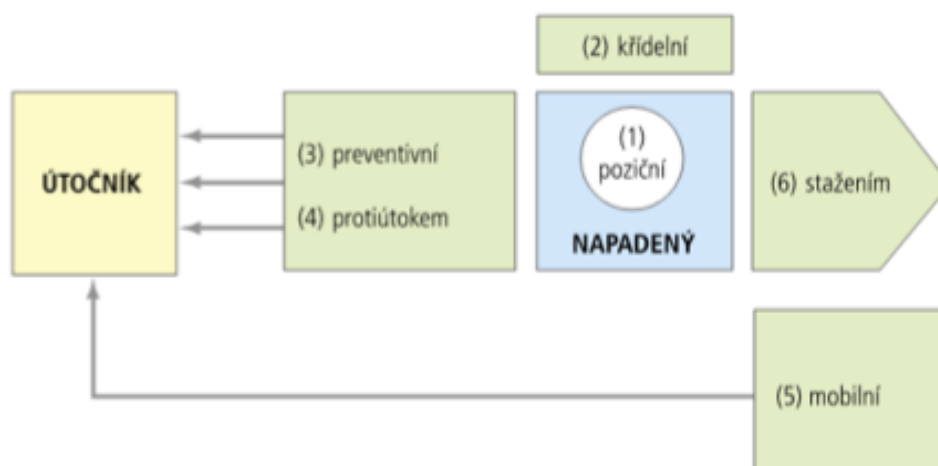
Kotler a Keller (2013, s. 335-337) uvádí, že lídr trhu má největší tržní podíl a většinou je prvním, který upravuje ceny, zavádí nové výrobky, zvyšuje intenzitu komunikace a pokrytí

distribuce. I když dobře známé značky mají většinou u spotřebitelů výsadní postavení, každá firma musí být stále ve střehu, pro případ objevení se například inovace, která na trh může vnést svěží vítr. Na trhu se objevují také diskontní konkurenti, kteří nabízejí nižší cenu než lídr trhu. Aby společnost zůstala lídrem trhu, je potřeba najít způsob, jak rozšířit poptávku celého trhu a svůj současný podíl chránit. Firma by měla být schopná navyšovat svůj tržní podíl i v situaci, kdy velikost celého trhu zůstává stejná.

Jednou z možných strategií pro lídra trhu je podle Kotlera a Kellera (2013, s. 337-338) **zvýšení celkové poptávky trhu**. V situacích, kdy dojde k rozšíření celého trhu, na tom obvykle dominantní firma vydělá nejvíc. Obecně by měl lídr trhu usilovat o nové zákazníky a o více používání mezi stávajícími zákazníky. Všechny výrobní třídy mají potenciál přilákat nové kupující, kteří o výrobku zatím nevěděli, nebo se z nějakých důvodů vyhýbali jejich koupi. Nové zákazníky můžeme najít díky třem strategiím. **Strategie penetrace trhu** je zaměřená na zákazníky, kteří by výrobek mohli používat, ale nepoužívají, **strategie nového tržního segmentu** se vztahuje na zákazníky, kteří výrobek nikdy nepoužili a **strategie geografické expanze** na zákazníky, kteří žijí někde jinde a z toho důvodu ho nemohou používat. K vyšší míře používání výrobku můžeme využít například zvětšení balení, tím dojde k zvýšení množství, které zákazníci najednou spotřebují. Můžeme také využít marketingové komunikace a komunikovat výhody a vhodnost použití produktu.

Jako další možnou strategii Kotler a Keller (2013, s. 338-339) uvádí **ochranu tržního podílu**. Když se dominantní firmy snaží o zvětšení celkové velikosti trhu je potřeba také aktivně chránit svůj současný byznys. K tomu je potřeba provádět neustálé inovace. Vedoucí firma by měla být první ve vývoji nových výrobků a služeb zákazníků, ve snižování nákladů a účinnosti své distribuce. Tím se zvyšuje její konkurenční síla a hodnota pro zákazníka. K ochraně tržního podílu můžeme využít **proaktivní marketing**, nebo **defenzivní marketing**. Při proaktivním marketingu můžeme rozlišovat reaktivní marketing, předvídavý marketing a kreativní marketing. U reaktivního marketingu zjišťujeme potřeby zákazníka a uspokojujeme je, u předvídavého marketingu se díváme do budoucnosti a hledáme potřeby, které by se u spotřebitelů mohly objevit v blízké době a při kreativním marketingu se snažíme objevit nové řešení, které spotřebitelé dosud nechtěli, ale budou je vítat s nadšením. Úspěšné společnosti se snaží proaktivně přetvářet trh, tak aby odpovídal jejich vlastním zájmům. Proaktivní společnosti vytváří nové nabídky pro neuspokojené a neznámé potřeby zákazníků. Mohou měnit vztahy uvnitř odvětví, nebo zákazníky vzdělávat a tím zvyšovat své prodeje výrobků ohleduplných k životnímu prostředí. Proaktivní firmy jsou připravené

přijímat rizika a nebojí se chyb, mají vizi v budoucnosti a investují do ní. Jsou flexibilní, nebyrokratické a mají schopnosti inovovat. Defenzivní marketing má za úkol snížit pravděpodobnost útoku, snížit jeho intenzitu, nebo ho odvrátit do méně důležitých oblastí. Dopad na ziskovost společnosti může mít rychlost její reakce. Existuje šest defenzivních strategií.



Obrázek 4 - Šest typů obranných strategií (zdroj: Kotler a Keller, 2013, s. 339)

Při **strategii poziční obrany** dle Kotlera a Kellera (2013, s. 339-340) obsadíme nejatraktivnější tržní prostor v myslích spotřebitelů a tím se značka stane nenapadnutelnou. **Křídelní obrana** spočívá v předsunutí křídla na obranu slabého čela, nebo jako základnu protiútokem. **Preventivní obranou** myslíme zaútočit dříve, než zaútočí nepřítel. U **obraně protiútokem** se může lídr střetnout s útočníkem čelně, nebo uhodit na jeho křídlo a tím ho donutí stáhnout se do obrany. **Mobilní obrana** spočívá v rozšíření panství lídra na nová území za pomoci rozšíření trhu a tržní diverzifikace. Když velké společnosti zjistí, že již nedokážou bránit své celé území, využijí **obranu stažením**, vzdají se tak slabších území a prostředky přesouvají na území silnější.

Poslední možností, kterou Kotler s Kellerem (2013, s. 340-341) uvádí, je **zvyšování tržního podílu**. To však vždy nevede k vyššímu zisku a záleží na strategii společnosti. Náklady na dosažení vyššího tržního podílu mohou přesáhnout hodnotu příjmů a společnost by měla vzít v úvahu čtyři faktory: riziko vyprovokování antimonopolního vyšetřování, ekonomické náklady, nebezpečí špatných marketingových aktivit a dopad vyššího tržního podílu na skutečnou a vnímanou kvalitu.

2.4.2 Další konkurenční strategie

Kotler a Keller (2013, s. 341-343) uvádí, že firmy, které nejsou v daném odvětví lídry, ale zaujímají druhé, třetí a další pořadí, můžeme nazvat poraženými finalisty či sledujícími firmami. Mohou zaútočit na konkurenty a lídra jako tržní vyzyvatelé s úsilím o rozšíření svého tržního podílu, nebo mohou zaujmout a spokojit se s rolí tržního následovatele. Jako první se musí definovat strategický cíl, tím je obvykle zvýšení tržního podílu. Musíme se rozhodnout, na koho zaútočit, můžeme zaútočit na lídra trhu, na firmy stejné velikosti, nebo malé místní a regionální firmy. Existuje 5 strategií útoku. Při čelním útoku se útočník chce vyrovnat výrobku, ceně, reklamě a distribuci protivníka. Křídelní útok zahrnuje identifikaci změn otevírajících mezery a následnou snahu o jejich vyplnění. Dále můžeme využít útok obklíčením, objetí nepřitele a partizánské útoky.

2.4.3 Strategie tržního následovatele

Podle Kotlera a Kellera (2013, s. 343–344) některé společnosti lídra trhu raději následují, než aby se mu postavili. Vědomá nápodoba je běžná a většina firem nabízí zákazníkům podobné nabídky kopírující lídra trhu. Následovatel trhu musí vědět, jak si zákazníky udržet a jak získat zákazníky nové. Pokouší se na trh přinést nové výhody a udržet si vysokou kvalitu služeb a nízké výrobní náklady. Můžeme rozlišovat čtyři strategie: padělatel – duplikuje výrobek a balení lídra a prodává jej na černém trhu, klonovač – napodobuje výrobky s nepatrnými odchylkami, imitátor – některé prvky okopíruje, ale odlišuje se balením, cenou a reklamou, upravovatel – bere do rukou výrobky lídra a vylepšuje je nebo předělává. Následovatel většinou vydělává méně než lídr. Alternativou k roli tržního následovatele je strategie výklenkářů, při té se firma stává lídrem malého trhu neboli výklenku a zaměřuje se na malý trh, o velké firmy nejeví zájem a ony nejeví zájem o ni.

3 MARKETING

Marketing je podle Jakubíkové (2013, s. 51) rozhodující součástí tvorby a realizace firemní strategie, směřující k naplnění cílů.

Marketingový koncept je podle Clementa (2004, s. 113) obchodní filozofie, která říká, že úspěšné dosažení organizačních cílů je postaveno na určení potřeb zákazníka a efektivnějším plnění jeho potřeb, než to dělá konkurence.

Clemente (2004, s. 107) považuje marketing za komplexní řadu aktivit zahrnujících tvorbu služeb a výrobků, podporu jejich vlastností a existence a jejich fyzického zpřístupnění určeným cílovým nakupujícím. Marketing se podle něj skládá ze čtyř odlišných procesů, které jsou ve vzájemném vztahu, jedná se o: vývoj výrobku nebo služby, stanovení ceny výrobku nebo služby, komunikační informace o výrobku nebo službě pomocí komunikačních kanálů a koordinace jejich distribuce.

Paulovčáková (2015, s. 11) se domnívá, že marketing má nezastupitelnou roli v řízení organizace. Marketingové aktivity se zaměřují především na propojení vnějšího a vnitřního prostředí organizace, k získání a udržení konkurenčního postavení na trhu. Podstatou marketingu je nalezení rovnováhy mezi podnikatelským či nepodnikatelským subjektem a zájmy zákazníka. Situace musí být prospěšná pro obě strany. Tenhle vztah přináší zákazníkovi spokojenost a společnosti perspektivu a zisk. Marketing není jenom prostředek k uspokojení tužeb zákazníka, ale měl by v něm vyvolat i nové potřeby, o kterých zákazník zatím nemá tušení. Zájmem společnosti je udržovat si stále zákazníky a získávat zákazníky nové.

Důsledkem přání a potřeb zákazníka je podle Paulovčákové (2015, s. 12) poptávka, ta se odvíjí od kupní síly zákazníků a je ovlivněna řadou dalších faktorů. Produkty, které přinášejí zákazníkovi očekávanou hodnotu a uspokojují jeho přání se stávají předmětem směny, tím dochází k obchodním vztahům se zákazníky a dalšími subjekty v prostředí trhu. Poptávka se řídí zákonem poptávky, z toho vyplývá, že kupující jsou vlivem klesající ceny ochotni nakoupit větší množství produktů a naopak. S rostoucí cenou klesá poptávané množství.

Paulovčáková (2015, s.15) uvádí, že nabídka nám představuje nabízené zboží na trhu a řídí se zákonem nabídky. S rostoucí cenou jsou prodávající ochotni nabízet větší množství produktů a naopak. Pomocí produktů dochází k uspokojování potřeb a přání zákazníka.

Marketing dle Paulovčákové (2015, s. 15) představuje nepřetržitý a plynulý proces, probíhá v dílčích po sobě jdoucích krocích. Nejdůležitější v tomhle procesu je zákazník, uspokojení jeho přání a potřeb, dosažení zákaznické věrnosti a spokojenosti. Cíl je vytvoření a následné udržení vzájemně prospěšného a dlouhodobého vztahu s partnery nebo zákazníky a úspěšný dlouhodobý růst firmy.

Dle Dimitriadise (2018, s. 28) se marketingu v dnešní době daří lépe než kdy jindy. Generální ředitelé a další obchodní manažeři se předhánají, aby získali vedoucí postavení na marketingovém území. Zákaznický servis a péče o zákazníka již nejsou vedeny výhradně v rámci marketingového oddělení. Marketéři se ale nepodílejí na téhle marketingové renesanci v takové míře, jak se očekávalo ani se nezdá, že by takové snahy měli. Mají-li marketéři zvýšit svůj podíl na úspěchu společnosti a svůj vliv na strategický rozvoj podniku, musí zintenzivnit. Tradiční marketing je může dostat pouze na úroveň, na které jsou dnes. Aby šli dále a výše potřebují marketéři pokročilý marketing.

3.1 Marketingový management

Podle Diba (2020, s. 23) jsou obvykle všechny věci spojovány marketingem taktiky. Dále také Dib (2020, s. 24) uvádí, že pro úspěšný marketing je klíčové poznat rozdíl mezi taktikou a strategií. U strategie se bavíme o plánování v širším kontextu, jakmile máme naplánovanou strategii, přichází na řadu taktika. Taktika bez strategie nemůže fungovat.

Foret a Melas (2020, s. 14) uvádí, že než začneme něco prodávat a vyrábět, musíme si zjistit, zda to zákazník bude chtít. Budeme nabízet to, o čem jsme díky marketingovým informacím z trhu ujisti, že vzbudí zájem zákazníků a bude se dobře prodávat. Je vhodné si vzít příklad například z vyspělejšího zahraničního prostředí. Zaměření na aktuální trendy nám může pomoci a novinky lze většinou velmi rychle a jednoduše napodobit. Pokud již produkt vyrábíme, využíváme marketingový přístup k dodatečnému dobrému nastavení dalších složek marketingového mixu. Zacílíme nabídku na nejvhodnější segment trhu, poskytneme zákazníkům něco navíc, nebo zvolíme vhodnou pozici vůči nabídce konkurence.

Dle Foreta a Melase (2020, s. 14) jako první musíme mít představu o vytvoření nabídky. Ta by pro zákazníky měla být lepší než jejich dosavadní situace. Důležitá je znalost stavu na trhu. Poté se realizuje snaha o zlepšení a zaměřujeme se na možnosti inovací. Poslední krok je atraktivní uvedení novinky na trhu včetně propagace.

3.2 Produkt

Podle Karlíčka (2018, s. 154) za produkt můžeme považovat jakékoli fyzické zboží, služby, informace, zážitky, myšlenky a jejich kombinace, pokud mohou být předmětem směny. Můžeme využít spoustu možných charakteristik, jak se odlišit od konkurence. Například rozdíly v kvalitě, rozdíly v použitých materiálech, funkční benefity, rozdíly v trvanlivosti, výkonu a spolehlivosti, v rychlosti doručení, balení. Získat konkurenční výhodu a odlišit se od konkurence lze doplněním funkčního benefitu. Důležitou konkurenční výhodu může představovat také design a estetika produktu. Firma by měla pečlivě zvážit, jaké charakteristiky pro svůj produkt zvolí. Je třeba zjistit, jaké charakteristiky její zákazníci ocení a za jakou cenu, protože všechny doplňkové služby zvyšují náklady. Firma se nemusí snažit o maximální technickou a technologickou dokonalost za každou cenu, protože bývá vykoupena vysokými výrobními náklady a prodejní cenou. Důležitá je hodnota, kterou zákazník koupí produktu získává. Význam produktových charakteristik vždy hodnotíme z pohledu cílového zákazníka. Jednotlivé varianty produktů je potřeba pečlivě otestovat pomocí produktového výzkumu. Charakteristiky produktu musí odpovídat zvolené marketingové strategii. Vnímaná kvalita produktu je klíčovou součástí hodnoty značky.

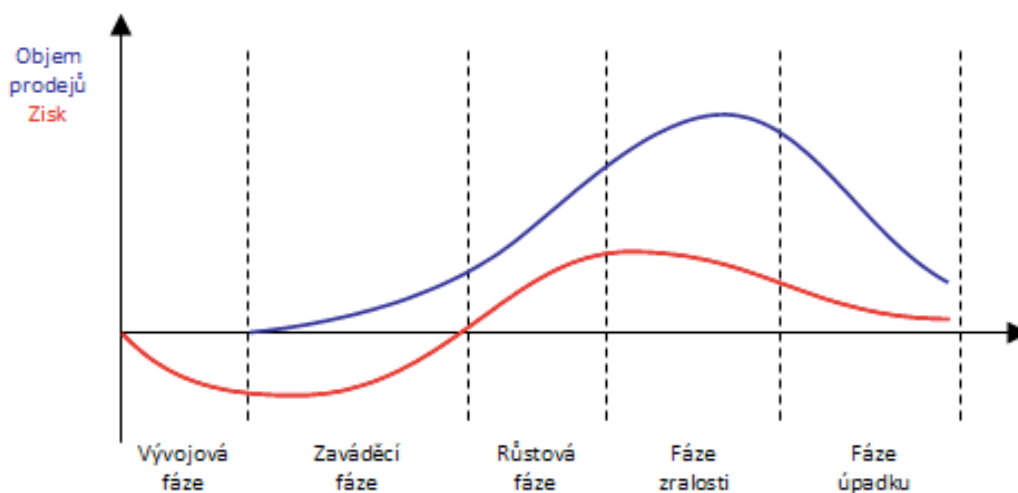
Podle Paulovčákové (2015, s. 13) by produkt měl pro zákazníka představovat řešení problému a užitek, zákazník také zvažuje hodnotu, kterou mu firma nebo produkt přináší.

Produkt můžeme podle Karlíčka (2018, s. 159-160) vnímat na pěti úrovních. První úroveň je „základní užitek“, ten představuje hlavní důvod, proč si zákazník produkt kupuje. Tenhle užitek je poté zhmotněn v druhé úrovni v „základním produktu“. Třetí úroveň se nazývá „očekávaný produkt“ a zahrnuje charakteristiky, které zákazníci v produktové kategorii očekávají, čtvrtá úroveň „vylepšený produkt“ zahrnuje něco navíc a poslední úroveň „potenciální produkt“ obsahuje všechna možná vylepšení daného produktu. Tenhle model naznačuje nezbytnost neustálých inovací, které povedou ke konkurenční výhodě. Většina firem se snaží zvyšovat vnímanou hodnotu svých produktů, kvůli zachování své konkurenceschopnosti, ale některé firmy postupují obráceně a nabízejí redukované produkty, které splňují pouze ty nejzákladnější požadavky zákazníků a díky nízkým nákladům produkty nabízejí za atraktivní ceny.

Dib (2020, s. 25) uvádí, že dobrý produkt je prostředkem k udržení zákazníků. Pokud zákazníkům dobrý produkt nabídneme, budou u nás více nakupovat a doporučí nás dalším lidem. Tím se dostane velké podpory naší značce.

3.2.1 Životní cyklus produktu

Podle Karlíčka (2018, s.161) model životního cyklu produktu předpokládá, že každý produkt projde čtyřmi charakteristickými fázemi. Za tyto fáze považujeme uvedení na trh, růst, zralost a úpadek. Každá fáze se pojí s určitými problémy a výzvami, kvůli tomu vyžadují různé marketingové postupy.



Obrázek 5- Životní cyklus produktu (zdroj: Životní cyklus výrobku nebo služby, 2016) Karlíček (2018, s. 161) říká, že fáze uvedení na trh bývá spojována s pomalým růstem tržeb a záporným ziskem. Ty se pojí s vysokými náklady při uvádění produktu na trh. Pokud firma buduje novou produktovou kategorii, je potřeba vysvětlit zákazníkům přínos nového produktu, musí tedy investovat do marketingové komunikace. V této fázi je míra konkurence nízká a většina potenciálních konkurentů zatím vyčkává na další vývoj trhu.

Fáze růstu podle Karlíčka (2018, s. 161-162) následuje, pokud je nový produkt úspěšně uveden na trh. Při této fázi roste velmi rychle poptávka, tržby i zisk. V této fázi ale firmu začínají ohrožovat konkurenti, kteří na její pozitivní vývoj rychle reagují, kopírují úspěšnou strategii inovátora a vstupují na trh. Firma je nucena ke zdokonalování svých produktů z důvodu rostoucí konkurence a je třeba nadále investovat do marketingové komunikace, která informuje o přednostech nového produktu a přednostech značky firmy.

Poté následuje fáze zralosti, která je nejdelší ze všech fází. Trh je nasycen a většina potenciálních zákazníků produkt přijala. Na trhu je velká konkurence, tržby rostou pomaleji a zisk klesá. Firmy se snaží nadále inovovat své produkty, ale také snižují své ceny, kvůli přilákání nových zákazníků a zákazníků konkurence. Na trhu zůstávají jen nejsilnější firmy a ostatní je z důvodu silné konkurence opouští. Ve fázi zralosti se na trhu objeví zcela nový

produkt a stane se pro stávající produkt substitutem, začíná získávat zákazníky, to vede k snižování tržeb za stávající produkt. (Karlíček, 2018, s. 161)

Karlíček (2018, s. 161) dále uvádí, že při fázi úpadku tržby nadále výrazně klesají a produkt již není ziskový. Zákazníci přechází na substitut a většina firem z trhu odchází a stahuje produkty ze své nabídky. Ve fázi úpadku mohou být produkty inovovány a tím vráceny do fáze růstu. Tyhle fáze jsou pouze teoretické, každý produkt může mít různý životní cyklus, jeho délku i jeho průběh.

Inovační aktivity jsou podle Karlíčka (2018, s. 163-164) nezbytné, ale spojeny s několika problémy. Bývají velmi drahé, většina nových produktů neuspěje a přínos inovačních aktivit bývá snižován zkracujícími se produktovými cykly. Inovace, které jsou úspěšné, nemusí být přijaty celým trhem a řada z nich zaujme jen vybrané zákaznické segmenty.

3.2.2 Produktový mix

Karlíček (2018, s. 169) říká, že produktový mix je soubor produktů, které firma prodává. Rozlišujeme šíři sortimentu, délku sortimentu a hloubku sortimentu. Šíře sortimentu je počet produktových řad, které firma nabízí. Délka sortimentu je průměrný počet produktů v každé produktové řadě. Hloubka sortimentu je průměrný počet variant každého produktu. Tyhle kritéria nemusí být pro firmu vždy výhodou, nejdůležitější je celková ziskovost produktového portfolia. Většinu zisku firmy tvoří malý počet produktů. Je tedy potřeba vědět, jak se který produkt podílí na celkovém zisku firmy.

Jakubíková (2013, s. 229) ukazuje klasifikaci produktového mixu, která má možnost volby hloubky a šířky produktového mixu. Všechny možnosti volby jsou zobrazeny na následujícím obrázku.

		Malá šířka produktového mixu	Velká šířka produktového mixu
		A	B
Malá hloubka produktového mixu	I	málo produktů	mnoho produktů
		málo verzí produktu (značek)	málo verzí produktu (značek)
Velká hloubka produktového mixu	II	málo produktů	mnoho produktů
		mnoho verzí produktu (značek)	mnoho verzí produktu (značek)

Obrázek 6- Volba produktového mixu (zdroj: Jakubíková, 2013, s. 229)

4 MARKETINGOVÝ VÝZKUM

Marketingový výzkum podle Tulla a Hawkinse (1990, s. 5) poskytuje informace pomáhající marketingovým manažerům rozpoznávat marketingové příležitosti a hrozby a reagovat na ně.

McDaniel a Gates (2002, s. 6) říkají, že marketingový výzkum zahrnuje plánování, sběr a analýzu dat, která jsou relevantní pro marketingové rozhodování a komunikaci výsledků této analýzy řídicím pracovníkům.

Dle Tahala (2017, s. 14) je marketingový výzkum o naslouchání spotřebitelům. Je důležité pochopit principy, na kterých stojí zákaznický orientovaná firma. Předpokladem pro budování kvalitní znalosti trhu a spotřebitelů je schopnost oddělit vlastní názor na věc od informací, které jsou vytvořeny objektivně a nezávisle. Marketingové prostředí se stále proměňuje, a tak není téměř možné stavět na informacích zjištěných v minulosti.

Ideální by dle Tahala (2017, s.14) bylo naslouchat všem současným i novým zákazníkům, to by ale bylo časově velmi náročné, nákladné a díky technikám výzkumu zbytečné. Výzkum trhu nabízí prověřená a na vědeckých základech postavené postupy, které nám pomohou výzkum zjednodušit, zlevnit a urychlit. Můžeme tak sestavit objektivní a kvalitní podklady pro následné manažerské rozhodování. Výzkum je systém shromažďování a vyhodnocování informací. Pomáhá porozumět spotřebitelům a trhu, inspiruje k tvorbě nových a lepších služeb na trhu. Marketingový výzkum je skryt v každém manažerském rozhodování, které je podpořeno racionálními argumenty. Každá organizace musí umět svým zákazníkům naslouchat.

4.1 Fáze marketingového výzkumu

Podle Foreta a Melase (2020, s. 26) marketingový výzkum můžeme rozdělit do dvou hlavních fází. Fáze přípravy a poté fáze realizace. Do fáze realizace zahrnujeme i analýzu a zpracování zjištěných údajů.

Dále marketingový výzkum dělí Kotler s Kellerem (2013, s. 133) do šesti kroků.

Krok 1- Definice problémů, alternativních rozhodnutí a cílů výzkumu

Foret s Melasem (2020, s. 26-27) uvádí, že jednou z nejdůležitějších částí výzkumu je formulace marketingového problému. Ta vymezuje oblast, na kterou se budou zaměřovat další kroky výzkumu. Pokud by nebyl problém přesně definovaný, mohlo by se stát, že

náklady výzkumu přesáhnou hodnotu jeho přínosu a hrozilo by nebezpečí, že výsledky budou o něčem jiném, než zadavatel potřeboval a celý projekt by se stal bezcenným. Musíme tedy zpracovat stručné teoretické vymezení problému a vymežit hlavní související pojmy. Je důležité vyvarovat se příliš široké nebo příliš úzké definici problému

Kotler s Kellerem (2013, s. 133-134) dále uvádí, že si musí marketingoví manažeři dát pozor na to, aby zadání výzkumu neurčili příliš široce, nebo příliš úzce. Ne všechny marketingové projekty ale mohou být konkrétní, u těch bývá cílem výzkumu objevovat, popisovat, nebo testovat.

Po vymezení problému je dle Foreta a Melase (2020, s. 27) dále stanoven cíl, či cíle výzkumu. Ty musí detailně vyjadřovat co výzkum musí zjistit a přinést pro konkrétní řešení problému. Poté musíme odhadnout hodnotu informací, které výzkumem získáme. Musíme být přesvědčeni, že výzkumem získáme lepší, přínosnější a aktuálnější informace než ty, které máme, a že jejich hodnota převáží náklady na tenhle výzkum.

Krok 2- Příprava plánu výzkumu

Kotler a Keller (2013, s. 134) uvádí, že druhým krokem výzkumu je rozvržení co neúčinnějšího plánu pro nasbírání potřebných informací a odhad nákladů. Abychom dokázali plán výzkumu sestavit, je potřeba zvolit zdroje dat, nástroje a metody výzkumu, kontaktní metody a velikost vzorků.

Krok 3- Sběr informací

Do třetího kroku výzkumu řadí Kotler s Kellerem (2013, s. 145) sběr informací. Jedná se podle nich o nejnákladnější a na chyby nejnáchylnější část výzkumu trhu. Dotazování se dá dělat spousty způsoby, ale také může zaznamenat spoustu problémů (nepřítomnost respondentů, neochota spolupracovat, smyšlené odpovědi atd.).

Krok 4- Analýza informací

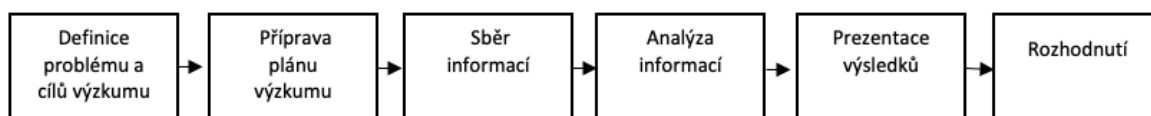
V tomhle kroku se podle Kotlera a Kellera (2013, s. 146) zpracovávají zjištění a fakta z posbíraných dat pomocí ukazatelů a tabulek. Počítají se rozptyly a průměry, testují hypotézy a teorie.

Krok 5- Prezentace výsledků

Výzkumníci v tomhle kroku dle Kotlera a Kellera (2013, s. 147) prezentují zjištěné skutečnosti, které jsou relevantní pro marketingové rozhodnutí. Je potřeba výsledky prezentovat jasně a srozumitelně.

Krok 6- Rozhodnutí

O posledním kroku Kotler a Keller (2013, s. 147) uvádí, že ti, kteří výzkum zadali, musí zvážit přednesené závěry. Pokud je jejich důvěra v přednesené výsledky velmi nízká, mohou zavedení výsledků do praxe zamítnout.



Obrázek 7- Proces marketingového výzkumu (vlastní zpracování podle Kotlera a Kellera, 2013, s. 133)

4.2 Kvantitativní výzkumy

Podle Foreta a Melase (2020, s. 40) kvantitativní výzkumy zkoumají soubory i tisíce respondentů, aby využily dostatečně reprezentativní a velký vzorek. Cíl je zachytit chování a názory lidí co nejvíce standardizovaně. Mezi techniky používané pro kvantitativní výzkum můžeme zařadit osobní rozhovory, pozorování, písemné dotazování a experiment. Můžeme také využít obsahovou analýzu textů a jiných symbolických vyjádření.

Nejčastěji používanou metodou pro získávání primárních dat je dle Paulovčákové (2015, s. 28) dotazování. Získáváme především popisné informace o preferencích, znalostech zákazníků, spokojenosti apod. Dotazování můžeme provádět formou osobní, telefonickou, online dotazováním pomocí umístění dotazníků na webových stránkách, v e-mailech a písemnou formou. Za výhodu téhle metody můžeme považovat flexibilitu. Nevýhodou mohou být neupřímné odpovědi respondentů, odmítnutí odpovídat apod.

Tahal (2017, s. 31) se domnívá, že smyslem tohoto výzkumu je přinést odpověď na otázku „kolik?“. Nejčastěji jsou výstupem tohoto výzkumu tabulky a grafy, ty přináší informace o zastoupení sledovaného jevu nebo názoru v cílové populaci formou absolutní nebo relativní četnosti.

4.3 Kvalitativní výzkumy

Podle Tahala (2017, s. 31) je cílem kvalitativního výzkumu je porozumět rozhodování zákazníků a jejich potřebám.

Díky kvalitativním výzkumům můžeme dle Foreta a Melase (2020, s. 27) hlouběji poznat motivy chování lidí, odhalit souvislosti jejich názorů, postojů a preferencí. Můžeme se snažit

také najít jejich příčiny. Mezi techniky kvalitativního rozhovoru řadíme individuální hloubkové rozhovory a skupinové rozhovory.

Pokud chceme získat informace o chování respondentů v přirozených podmínkách, využíváme dle Paulovčákové (2015, s. 27) metodu pozorování. Získáme díky tomu informace, které by zákazníci při běžném rozhovoru neprozradili nebo by je nebyli schopni poskytnout. K téhle metodě se dá využít i videí a fotografií. Respondenty můžeme požádat o zaznamenání informací co dělají v určitou chvíli, zaznamenání pocitů a vedení deníku na určitou věc. Jindy můžeme procházet mezi zákazníky a zaznamenávat si například jejich postřehy z rozhovorů k dané problematice. Mezi techniky pozorování můžeme zařadit i další metody jako je například fiktivní nákup, sledování konkrétních stránek, elektronické online pozorování a jiné.

Tenhle výzkum dle Tahala (2017, s. 31) přináší odpovědi na otázku „Proč?“. Zaměřuje se hlavně na obsahovou analýzu pořízených dat. Výzkum je veden odborníkem se znalostmi sociologie, který má schopnosti řídit rozhovor z hlediska věcného obsahu i délky trvání. Výzkum většinou čítá několik desítek respondentů, kteří jsou vybráni na základě cílové skupiny.

5 STRATEGICKÉ ANALÝZY

Strategická analýza je podle Fotra (2020, s. 17) soubor instrukcí, činností a rozhodnutí. Ty jsou pro firmu důležité pro dosažení konkurenční výhody a k dosažení výnosů. Strategický management spočívá v aktivním podílu firmu na vývoji vlastní budoucnosti, zvýšení prodeje svých služeb a výrobků a tím i zvýšení své konkurenceschopnosti, řízení finanční i nefinanční výkonnosti, pochopitelnosti prováděných změn, poznatelnosti kroků konkurence, efektivní alokaci zdrojů a času, zabránění destruktivnímu vlivu rizik a podpoře disciplín při řízení firmy. Jádrem strategického řízení je strategie. Strategie je široce založený koncept, který určuje, jaká je konkurenční schopnost firmy, jaké budou její cíle a co je potřeba k dosažení těchto cílů. Strategická rozhodnutí souvisí s určením spektra aktivit firmy, přizpůsobením těchto aktivit prostředí firmy, alokováním a přerozdělením zdrojů, kterými firma disponuje a směrem, kterým se chce firma dlouhodobě ubírat.

5.1 Porterův model

Dle Vochozky a Váchala (2013, s. 403-404) lze každé odvětví charakterizovat pomocí sady ekonomických a technických faktorů, ty jsou základem konkurenčních sil. Stav konkurence v odvětví závisí na působení pěti základních sil a výsledkem jejich společného působení je ziskový potenciál odvětví. M. Porter je autorem modelu, který znázorňuje působení a charakteristiky těchto základních pěti sil. Jedinečným přínosem tohoto modelu je systematickost, se kterou prezentuje tvorbu konkurenčních sil.

Porterův model vychází podle Kašíka a Havlíčka (2013, s. 47-48) z argumentace, že dlouhodobou ziskovou přitažlivost tržního segmentu nebo trhu ovlivňují síly v pěti hlavních sektorech, tzv. Porterovy síly, které se dělí následovně:

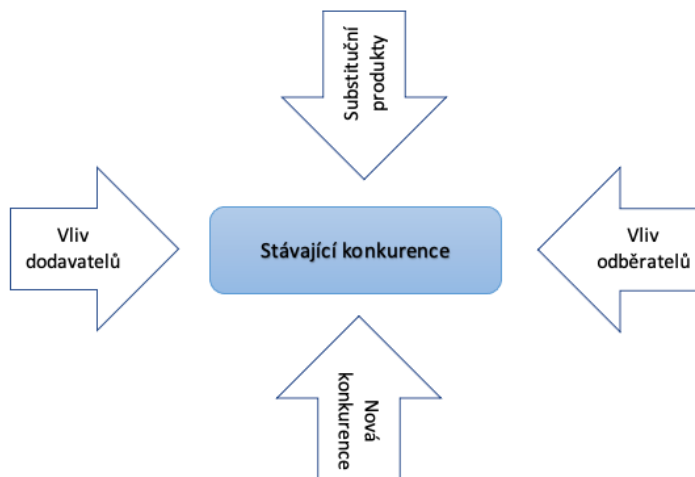
Sektor 1- Podnikatelské odvětví – struktura odvětví. Kašík a Havlíček (2013, s. 47) uvádí, že, zákaznický segment není přitažlivý, pokud tempo růstu prodeje na trhu klesá nebo stagnuje, či pokud v tržním segmentu působí množství agresivních a silných konkurenčních subjektů. V tomhle případě nelze využít plně výrobní kapacitu a fixní náklady jsou vysoké. Často tahle situace vede k cenovým válkám.

Sektor 2- Potenciální noví účastníci vstupující na trh. Podle Vochozky a Váchala (2013, s. 405) závisí vážnost ohrožení od nových konkurentů na bariérách vstupu do odvětví a reakci etablovaných podniků na vstup nového konkurenta.

Podle Kašíka a Havlíčka (2013, s. 47) se jedná se o často opomíjený sektor v marketingových analýzách konkurenčního prostředí. Hledání a vstupování na nové trhy je nejspíš hnacím motorem podnikání. Silný nadnárodní konkurent chce dobývat naše území ve střednědobém horizontu. Existující podniky se snaží chránit tím, že vytvářejí vstupní bariéry úsporami z rozsahu produkce, vytvářejí bariéry z celkových nákladů – nový účastník poté musí zaplatit vysoký vstupní poplatek bez ohledu velikosti jeho vstupu. Vstup nových účastníků ovlivňuje také vládní politika udělováním licencí, stanovováním bezpečnostních, hygienických a potravinářských předpisů. Je manažerskou dovedností zjistit si informace o stávajícím stavu trhu i o okolí trhu, které může v určitý čas velmi ovlivnit námi zkoumané teritorium. Někdy bývá prioritou státní politiky lákat nové účastníky na trh daňovými pobídkami, investičními pobídkami apod.

Sektor 3 a 4- Dodavatelé a odběratelé – jejich obchodní pozice a vyjednávací schopnosti. Konkurenční postavení podniků záleží podle Kašíka a Havlíčka (2013, s. 47) také na vyjednávací síle odběratelů a dodavatelů. Tenhle segment je nepřitažlivý, pokud v něm jsou dodavatelé či zákazníci s vysokou nebo rostoucí kupní kompetencí. Zákazníci se většinou snaží stlačovat ceny a dodavatelé naopak navyšovat. Jde o klasickou analýzu odběratelů a dodavatelů. Hrozí zde nebezpečí monopolizace. Vochozka s Váchalem (2013, s. 406) doplňuje, že dodavatelé také mohou svou sílu demonstrovat snížením kvality dodávaných surovin či produktů.

Sektor 5- Substituční produkty – hrozba náhradních produktů. Vochozka s Váchalem (2013, s. 407) uvádí, že čím snadnější je nahradit existující produkty substituty, tím méně je dané odvětví atraktivní. Kašík s Havlíčkem (2013, s. 47) doplňují, že pokud podniky dodávající na trh substituční produkty dosáhnou technologické výhody, zisk i ceny klesají. Není vyloučeno, zejména na neznámých, rozvíjejících se trzích, že něco nového nahradí potřebu služeb poskytovaných určitým oborem nebo sektorem. Zejména u technických novinek je větší pravděpodobnost substitučních výrobků nebo služeb, jestliže ty současné jsou vnímány všeobecně jako drahé nebo nedostatečné z pohledu kvality a technických inovací.



Obrázek 8- Porterův model (vlastní zpracování dle Kašíka a Havlíčka, 2013, s. 47-48)

5.2 Benchmarking

Podle Kotlera a Kellera (2007, s. 388) je benchmarking proces zpracování informací, které porovnávají hodnotu vybraných ukazatelů. Výsledky benchmarkingu jsou přehledné a používáme je při posuzování preferencí zákazníků a při srovnání podniku s konkurencí.

Benchmarking je podle Blažkové (2007, s. 170) vyhledávání nejlepších podnikatelských praktik dosahovaných v daném oboru a jejich porovnávání s výsledky vlastního podniku. Jedná se tedy o techniku, ve které se zlepšujeme na základě učení od druhých. Smyslem benchmarkingu je zvýšení konkurenceschopnosti, výkonnosti a dosahování lepších výkonů. Základním faktorem úspěchu je totiž být lepší než konkurence.

Postup při benchmarkingu podle Blažkové (2007, s. 170-171):

- 1) Výběr oblastí/činností pro benchmarking
- 2) Interní analýza – detailní porozumění vlastním podnikatelským procesům, výkonům a situaci
- 3) Sběr a analýza externích dat – analýza podnikových procesů ostatních firem, které jsou zahrnuté do analýzy (zjistíme si v čem jsou lepší a proč)
- 4) Identifikace nejlepších postupů a výkonů naší firmy
- 5) Srovnání našich podnikových výkonů s nejlepšími postupy a výkony cizích firem
- 6) Vyhodnocení výsledků a procesů
- 7) Identifikace nápravných opatření, strategií a akcí

8) Implementace těchto opatření

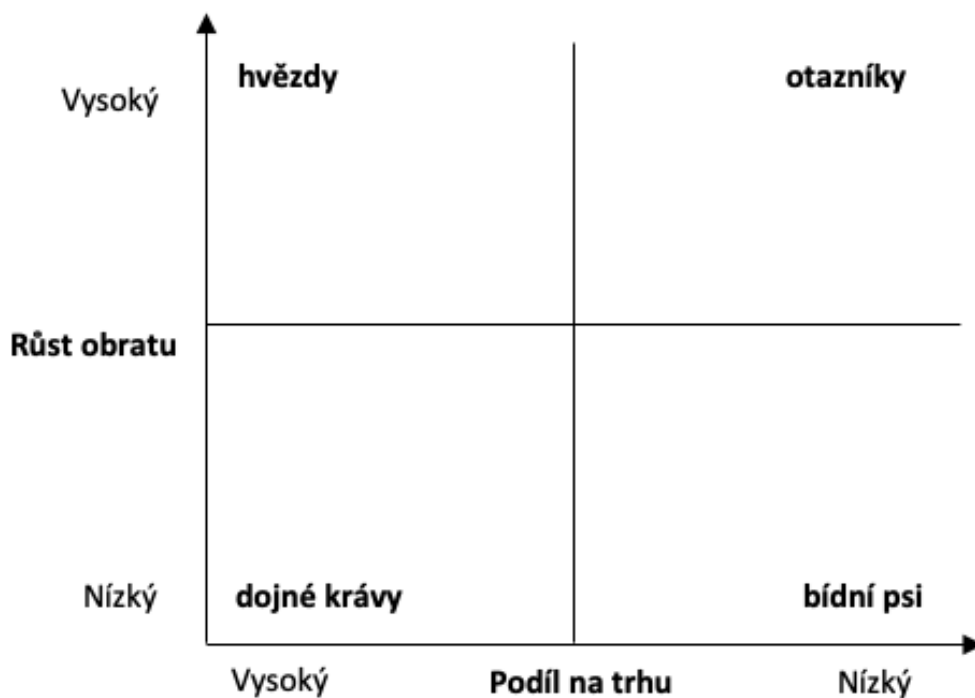
Benchmarkingu dle Blažkové (2007, s. 172) rozlišujeme několik druhů. **Strategický benchmarking** se využívá v případě, že chceme zlepšit celkovou výkonnost firmy. Zkoumáme dlouhodobé strategie, hlavní schopnosti a vyvíjíme nové výrobky. Změny vyplývající z tohoto typu mohou být těžko realizovatelné a jejich implementace také může trvat delší dobu. Při **výkonovém a konkurenčním benchmarkingu** firmy posuzují svou pozici ve vztahu k výkonovým charakteristikám jejich hlavních výrobků a služeb. Firmy, které využíváme pro tento benchmarking jsou ze stejného odvětví. Tento typ se využívá hlavně obchodními asociacemi a nezávislými firmami. **Benchmarking procesů** se zaměřuje na zlepšení určitých kritických procesů a akcí. Pro srovnání volíme firmy, které dodávají podobné služby. U **funkčního benchmarkingu** srovnáváme firmy z různých odvětví nebo odlišnými aktivitami. Snažíme se nalézt způsoby zlepšení podobných funkcí a procesů. Tento typ může přispět k výraznému zlepšení a inovacím. Při **interním benchmarkingu** používáme k porovnání pouze naši firmu, můžeme porovnávat například pobočky v jiných zemích. Velkou výhodou je jednoduché získávání informací, citlivých dat a kratší čas na realizaci benchmarkingu. Jako nevýhodu můžeme brát nedostatek skutečné inovace a nenalezení nejlepších praktik. V **externím benchmarkingu** provádíme analýzu firem, které jsou nejlepší ve svém oboru. Díky tomu se dokážeme učit od těch nejlepších, nevýhodu může být časová náročnost tohoto procesu. Dále můžeme využít **mezinárodní benchmarking**, v němž se inspirujeme firmami kdekoli po světě. Zvolíme ho hlavně, pokud ve své zemi nemáme dostatek firem pro srovnání, které by vytvořily věrohodné výsledky. Tento typ může trvat dlouhou dobu, ale díky rozvoji informačních technologií a globalizaci se stává čím dál jednodušším.

5.3 BCG matice

BCG matice je podle Karlíčka (2018, s. 171) často užívaným nástrojem k hodnocení produktového portfolia firem. Vychází z toho, že s velikostí tržního podílu klesají firmě náklady a tím roste její ziskovost a konkurenceschopnost. V BCG matici dělíme produkty do čtyř kategorií na základě dvou proměnných. Proměnnými jsou relativní tržní podíl a tempo růstu daného trhu. Relativním tržním podílem myslíme tržní podíl produktu či značky vůči největšímu konkurentovi.

Matice je podle Jakubíkové (2013, s. 133-134) založena na myšlence, že velikost finančních prostředků tvořených jednotlivými podnikateli je spojena s tempem růstu trhu a podílem na

trhu. BCG matice také předpokládá, že každá jednotka najde v jednom ze čtyř kvadrantů své místo.



Obrázek 9- BCG matice (vlastní zpracování podle Karlíčka, 2018, s. 172)

Do „hvězd“ zařazujeme klíčové produkty firmy, které vyžadují velké finanční investice. Mají vysoký relativní tržní podíl na rychle rostoucím trhu. Značné finanční investice vyžadují proto, že rostoucí trh přitahuje konkurenci a firma se musí snažit pozici svých „hvězd“ udržet. (Karlíček, 2018, s. 171)

„Dojné krávy“ zahrnují zavedené produkty na zralém trhu, které nevyžadují investice. Mají vysoký relativní tržní podíl na pomalu rostoucím trhu. Tyhle produkty vytvářejí převážnou část firemního zisku. (Karlíček, 2018, s. 171)

„Otazníky“ jsou produkty, které se mohou stát „hvězdami“, ale také mohou skončit neúspěchem. Mají nízký relativní tržní podíl na rychle rostoucím trhu. Pokud se chtějí stát „hvězdami“, vyžadují velké investice. Firma se musí rozhodnout, zda tyhle produkty podpořit, stáhnout z trhu nebo prodat. (Karlíček, 2018, s. 171)

„Bídní psi“ jsou produkty ve fázi úpadku, které nemají větší potenciál. Mají nízký relativní tržní potenciál a nízké tempo růstu. Firmě se do produktů nevyplatí investovat, to ale neznamená, že by jej firma měla z trhu stáhnout. Může se jednat o produkt, který tvoří komplementární produkt k jinému ziskovějšímu produktu. (Karlíček, 2018, s. 171)

BCG matice nám ukazuje na nutnost vyváženosti produktového portfolia. Ideální by mělo produktové portfolio zahrnovat dostatek „hvězd“ a „dojných krav“. „Hvězdy“ představují budoucnost firmy a „dojné krávy“ generují zisk, který může firma investovat do nových produktů a do posílení „hvězd“. Vždy není možné jasně určit úroveň tržního podílu, takže jako alternativu můžeme využít model životního cyklu produktu. (Karlíček, 2018, s. 171-172)

5.4 SWOT analýza

SWOT analýza se podle Šafrové Drášilové (2019, s. 85) využívá k provázání faktorů vnitřního a vnějšího prostředí. Dělí se na čtyři části: silné stránky (strengths), slabé stránky (weaknesses), příležitosti (opportunities) a hrozby (threats).

Silné a slabé stránky jsou podle Fotra (2020, s. 55) analýzou vnitřního prostředí. Cílem analýzy vnitřního prostředí je objektivně zhodnotit postavení firmy a potenciál realizovat její strategický záměr. Příležitosti a hrozby jsou výsledkem externí analýzy. Při jejich stanovování musíme dbát na to, aby analýza respektovala minulost, přítomnost a budoucnost. Je důležité sledovat jevy relevantní pro strategický záměr firmy.

SWOT analýza vychází dle Šafrové Drášilové (2019, s. 85-86) z hloubkových interních a externích analýz. Musí být přehledná, uspořádaná a srozumitelná. Správně sestavená matice obsahuje pouze klíčové faktory a podložená fakta. Rozlišuje mezi jednotlivými složkami. Položky jsou seřazené podle důležitosti a očíslované. Na SWOT analýze je nejdůležitější její vyhodnocení. Ve vyhodnocení provážíme navzájem slabé a silné stránky s hrozbami a příležitostmi. Z kombinace částí SWOT matice dostáváme čtyři základní vazby a z těch můžeme dále vycházet. Nejvýhodnější je situace, při které díky svým silným stránkám využíváme příležitosti, které nám nabízí trh. Další variantou je pracovat na odstranění slabých stránek, abychom mohli využít příležitosti. S hrozbami se vážou dvě možnosti. Můžeme využít silné stránky, abychom hrozbu odvrátili, nebo se zaměříme na odstranění slabých stránek, abychom snížili riziko, které pro podnik z hrozby vyplývá.

	Pomocné	Škodlivé
Vnitřní původ	Silné stránky	Slabé stránky
Vnější původ	Příležitosti	Hrozby

Obrázek 10- SWOT analýza (vlastní zpracování dle Jakubíkové, 2013, s. 130))

6 SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část práce je rozdělena do pěti hlavních kapitol.

V první kapitole je Magrettou, Clementem a Blažkovou popsán pojem konkurence a její dělení. Dále se zde nachází vysvětlení pojmu konkurenční pozice, kterou popisuje Clemente. Rozdíl mezi cenovou a necenovou konkurencí popisuje Blažková a Sojka.

Kapitola konkurenceschopnost představuje měření konkurenceschopnosti, konkurenční výhodu a konkurenční strategie z pohledu marketingu. Stěžejními autory v téhle kapitole jsou Blažková, Clemente, Kotler a Keller, Magretta a Suchánek.

Třetí kapitola je zaměřená na marketing. Pojem marketing popisuje převážně Paulovčáková. Část je zaměřena také na marketingový management a produkt.

Následující kapitola rozebírá marketingový výzkum. Jsou popsány jeho fáze, dále rozdělení na kvalitativní a kvantitativní výzkum a metody sběru primárních dat. Stěžejními autory zde jsou Tahal, Foret a Melas a Kotler s Kellerem.

Poslední se zabývá strategickými analýzami. Vochozka s Váchalem a Kašík s Havlíčkem popisují Porterův model. Benchmarking představují Kotler s Kellerem, BCG matici představuje Havlíček. Popis SWOT analýzy navzájem doplňují Šafrová Drášilová s Fotrem.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Ve své praktické části bakalářské práce se budu zaměřovat na analýzu konkurenceschopnosti společnosti Decathlon.

7.1 Základní charakteristika a zaměření společnosti Decathlon

Obchodní jméno: DECASPORT s.r.o.

Sídlo společnosti: Türkova 1272/7, Chodov, 149 00 Praha 4

Datum vzniku: 14. říjen 2009

Právní forma: Společnost s.r.o.

Základní kapitál: 25.2 milionů Kč

Logo:



Obrázek 11- Logo Decathlon (zdroj: Decathlon, 2022)

Společnost se zaměřuje na maloobchodní prodej sportovního vybavení, obuvi a oblečení. Decathlon na českém trhu působí od roku 2010 a v současnosti má už spoustu spokojených zákazníků. Zaměření společnosti je prodej cenově přijatelného sportovního zboží pro všechny věkové kategorie. V sortimentu nabízí převážně vlastní značky, můžeme mezi ně zařadit např. Quechua, Kipsta, Wedze, Kalenji, Oxelo, Rockrider a Solognac. Všechny výrobky spojuje velmi přijatelná cena a výborná kvalita. (DECASPORT s.r.o., 2021)

Produkty vznikají od prvního návrhu přes výrobu ve vývojovém středisku až po důkladné testování profíky. Díky tomu má společnost pod kontrolou cenu i kvalitu každého výrobku. (Decathlon, 2022)

Hlavní výhodou společnosti je přátelské prostředí na prodejně a možnost vyzkoušet si většinu výrobků přímo na místě. Zaměstnanci tvoří aktivní a nadšení sportovci, nejedná se o prodavače, ale o sportovní poradce, kteří se se zákazníkem rádi podělí o své vlastní

zkušenosti a rady. Výrobky zaměstnanci často sami testují, a tak mají možnost zákazníkovi co nejlépe poradit. (Decathlon, 2022)

Unikátem Decathlonu je i to, že jeho sortiment tvoří převážně vlastní výrobky. Výrobky společnost testuje ve vlastních laboratořích a reálných podmínkách ve spolupráci s experty, dobrovolníky z řad sportovců a také profesionálními sportovci. Pro účely testování nových výrobků je vybudováno několik specializovaných center. Například ve městě Lille nalezneme ústřední a vývojové centrum cyklistické značky Btwin, v údolí Mont Blancu v srdci francouzských Alp se nachází vývojové centrum vybavení pro outdoorové aktivity – Mountain store. Díky tomu, že má společnost celý výrobní proces ve své režii, může reagovat na zpětnou vazbu od zákazníků. (Decathlon, 2022)

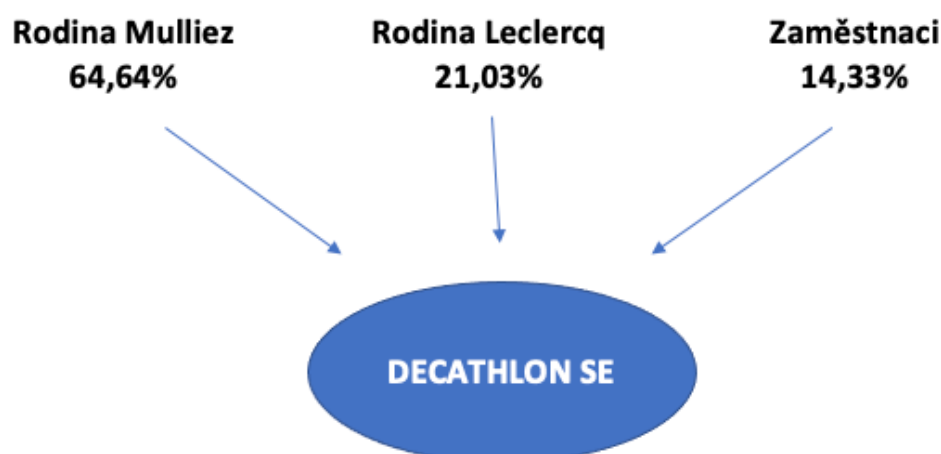
Společnost má momentálně v ČR 25 prodejen a e-shop. Ve světě je to více než 1700 prodejen v 60 zemích. První prodejna byla otevřena v roce 1976 ve Francii. Zaměstnává 105 000 zaměstnanců. (Decathlon, 2022)

V roce 2020 činily výnosy z provozní činnosti společnosti Decathlon v České republice celkem 4 585 248 000 Kč, v roce 2019 to bylo 4 438 222 000 Kč. V následujících letech by společnost ráda udržela rostoucí trend a nadále expandovala na českém trhu. Hlavním záměrem Decathlonu bude nadále prodej sportovního zboží se zřetelem na přijatelnou cenu spolu se zachováním nadprůměrné kvality použitých materiálů zpracování. (DECASPORT s.r.o., 2021)

7.2 Vlastnická struktura společnosti

Decathlon je francouzská rodinná firma. Nepůsobí na burze, ale je vlastněna rodinnou holdingovou společností složenou ze tří subjektů: rodiny bývalého zakladatele a předsedy Leclerq, rodiny Mulliez a zaměstnanců. (Decathlon: company profil, 2022)

Rodina Leclerq vlastní 21,03% společnosti, rodina Mulliez 64,64 % a zaměstnanci 14,33 %. (DECASPORT s.r.o., 2021)



Obrázek 12 - Vlastnická struktura Decathlonu (vlastní zpracování)

7.3 Udržitelnost

Udržitelnost je pro společnost Decathlon důležitým tématem. Ať už jde o zátěž výroby a provozu na životní prostředí, nebo ekologickou stopu sportu celkově. Společnost využívá při výrobě recyklované materiálu. Většina fleecových produktů je vyrobena z polyesteru z recyklovaných PET lahví. Dopad na životní prostředí se také společnost snaží zlepšit využíváním šetrnějšího způsobu barvení látek, které značně snižuje spotřebu vody. Některé části produktů dokonce nebarví vůbec, například ložnice ve stanech a vnitřky batohu. V roce 2022 by mělo přibývat i produktů, které nejsou barveny vůbec. (Decathlon, 2022)

Na stovky produktů společnost nabízí prodlouženou záruku až 10 let. Bezplatné záruční opravy provádí ve většině případů každá prodejna sama. Produkt tak při jeho rozbití nemusí zákazník ihned vyhodit, ale může využít služeb Decathlonu a tím být ekologičtější. (Ekologické techniky a procesy výroby, 2022)

Většina zboží je prodávána bez krabice či papírového pytle, například boty v krabici Decathlon neprodává vůbec. Zákazník si tak domů odnese pouze produkt, a ne zbytečný obal, který by doma stejně vyhodil. Tím se ušetří velké množství energie i materiálu. (Ekologické techniky a procesy výroby, 2022)

Čtyři roky společnost nabízí vratné taška. Vznikají v šicích dílnách na severu Čech, ve kterých pracují ženy z farní charity, které jsou jinak na trhu práce znevýhodněné. Na šití tašek se využívá materiál ze stanů, které byly vystavené nebo z reklamace a již se nedají prodat. Jedná se o klasický příklad up-cyclingu, kdy věci, které dosloužily svému účelu přetváří společnost na věci k novému účelu. Tašku si zákazník může zakoupit za 89Kč a

kdykoliv ji může vrátit na jakékoli prodejně, ať už je v jakémkoli stavu a peníze dostane zpět. Mimo tyto tašky ze stanů nabízí společnost také jiné vratné tašky, ty ale nejsou vyrobeny z jiného starého produktu. Cílem tohoto projektu je snížit podíl prodaných papírových tašek a motivovat zákazníky k využívání tašek znovupoužitelných. (Projekt: vratné tašky, 2022)



Obrázek 13- Vratná taška (zdroj: Projekt: vratné tašky, 2022)

8 KONKURENTI SPOLEČNOSTI

Jako hlavní konkurenty společnosti jsem si zvolila společnost Intersport a Sportisimo. Konkurenty jsem zvolila z důvodu, že nabízí podobné produkty a služby jako společnost Decathlon. Třetím možným konkurentem byla společnost Hervis sport, ta ale neustála krizi covid-19 a své pobočky zavírá, z toho důvodu se touhle společností zabývat nebudeme.

8.1 SPORTISIMO s.r.o.

Obchodní jméno: SPORTISIMO s.r.o.

Sídlo společnosti: Řevnická 170/4, Třebonice (Praha-Zličín), 155 21 Praha

Datum vzniku: 16. srpen 2000

Právní forma: Společnost s.r.o.

Základní kapitál: 50 milionů Kč

Logo:



Obrázek 14- Logo Sportisimo (zdroj: Sportisimo, 2022)

Společnost Sportisimo je předním maloobchodním prodejcem zaměřeným na sportovní vybavení, oblečení a obuv. Na českém trhu působí od roku 2000. Ve svých prodejnách nabízí vše potřebné pro volný čas i sport. V sortimentu společnosti lze nalézt přes 400 renomovaných světových i domácích značky, např. Adidas, Nike, Columbia, Blizzard, Puma, Umbro, Reebok, Hannah, Olpran, Alpine Pro, Klimatex a Loap. (Sportisimo, 2022)

V České republice má Sportisimo přes 100 poboček a internetový obchod. První prodejna byla otevřena v roce 2001 v Mladé Boleslavi. Od roku 2008 Sportisimo expanduje do zahraničí a umožňuje zákazníkům nákup přes e-shop jako první významný sportovní řetězec na českém trhu. V prosinci 2021 mělo Sportisimo 200 otevřených prodejen v Evropě. Cílem společnosti je další dynamický růst jak v počtu prodejen, tak v rozšiřování nabídky na e-shopu. Cílem je také motivovat stále více lidí ke sportu a pohybu. (Sportisimo, 2022)

V roce 2020 činily tržby za prodej zboží, výrobků a služeb 8 143 004 tis. Kč, v roce 2019 8 579 462 tis. Kč. (SPORTISIMO s.r.o., 2021)

Sportisimo získalo v roce 2014, 2015, 2016, 2017 a 2019 cenu MasterCard obchodníka roku v kategorii Obchodník se sportovními oděvy a potřebami. (Sportisimo, 2022)

8.2 Intersport s.r.o.

Obchodní jméno: Intersport ČR s.r.o.

Sídlo společnosti: Na strži 1702/65, Nusle (Praha 4), 140 00 Praha

Datum vzniku: 29. květen 1998

Právní forma: Společnost s.r.o.

Základní kapitál: 100 000 Kč

Logo:



Obrázek 15- Logo Intersport (zdroj: Intersport, 2022)

Intersport je největším prodejcem sportovního vybavení a oblečení na světě. V Česku působí od roku 2001 a zachovává si významný tržní podíl v segmentu sportovního oblečení, obuvi a vybavení pro sport a další volnočasové aktivity. Společnost při výběru sortimentu dbá především na vyrovnaný poměr ceny a kvality, aby byla schopna zákazníkům nabídnout vždy co nejvyšší užitnou hodnotu nabízených produktů za přijatelnou cenu. Nabízí široký výběr sportovního vybavení a oblečení předních světových značek i exkluzivních značek. Společnost provozuje síť vlastních maloobchodních prodejen a zajišťuje podporu a servis pro další franšízové prodejny v České republice, včetně půjčoven sportovního vybavení. Firemní moto společnosti je „Sport to the people – přinášíme sport lidem“. Společnost propaguje zodpovědný přístup k sobě, ke svému okolí a životnímu prostředí. (INTERSPORT ČR s.r.o., 2021)

V České republice společnost provozuje 30 prodejen, firemní centrálu a e-shop. Zaměstnává 340 zaměstnanců. Ve světě působí Intersport v 42 zemích a 5500 prodejnách. (Intersport, 2022)

9 ANALÝZA POZICE NA TRHU

V rámci téhle analýzy jsem se zaměřila na srovnání společnosti Decathlon, Sportisimo a Intersport. Společnosti jsou srovnány podle čistého obratu. Podle čistého obratu je taky určený podíl společností na trhu. Informace k analýze jsem čerpala z výročních zpráv společností, které jsou veřejně dostupné.

9.1 Vstupní informace

Vstupní informace pro analýzu pozice na trhu společnosti jsou uvedeny v následujících tabulkách.

Údaje o čistých obrazech za účetní období byly shromážděny z výročních zpráv společností. Údaje pro rok 2021 zatím nejsou k dispozici, takže bylo využito údajů za účetní období 2020 (1.4.2020-31.3.2021) a 2019 (1.4.2019-31.3.2020).

Tabulka 1- Čistý obrat společností (vlastní zpracování)

	Čistý obrat za účetní období 2020 (v tis. Kč)	Čistý obrat za účetní období 2019 (v tis. Kč)
Decathlon	4 640 643	4 452 864
Sportisimo	8 500 173	8 989 847
Intersport	564 187	729 351
Celkem	13 705 003	14 172 062

V tabulce můžeme vidět čisté obraty společnosti Decathlon, Sportisimo a Intersport. Je potřeba zdůraznit, že každá společnost má jiný počet prodejen v ČR, to ale nebudeme zohledňovat a zaměříme se na společnosti jako celek.

Tabulka 2- Vývoj čistého obratu (vlastní zpracování)

	Vývoj čistého obratu od roku 2019 do roku 2020
Decathlon	+4 %
Sportisimo	-6 %
Intersport	-23 %

Jediná společnost Decathlon dokázala udržet trend růstu obratu i při pandemii covid-19. Společnost Sportisimo měla mírně menší obrat než v předchozím období, ale u společnosti Sportisimo lze vidět podstatné zmenšení obratu oproti předchozímu období. Tenhle ukazatel svědčí o tom, že společnost Decathlon je schopna prosperovat i v období krize.

Tabulka 3- Podíl společností na trhu (vlastní zpracování)

	Podíl na trhu (za rok 2020)
Decathlon	34 %
Sportisimo	62 %
Intersport	4 %

9.1.1 Výpočty proměnných

Míra růstu obratu (%):

- Decathlon: $\frac{4\,640\,643 - 4\,452\,864}{4\,452\,864} \times 100 = 4$
- Sportisimo: $\frac{8\,500\,173 - 8\,989\,847}{8\,989\,847} \times 100 = -6$
- Intersport: $\frac{564\,187 - 729\,351}{729\,351} \times 100 = -23$

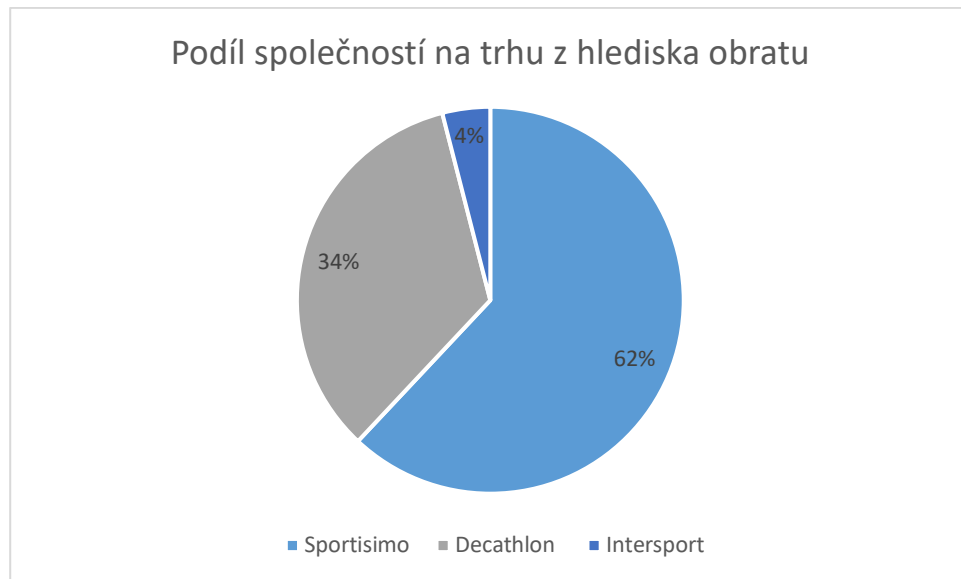
Podíl na trhu (%):

- Decathlon: $\frac{4\,640\,643}{13\,705\,003} \times 100 = 34$
- Sportisimo: $\frac{8\,500\,173}{13\,705\,003} \times 100 = 62$
- Intersport: $\frac{564\,187}{13\,705\,003} \times 100 = 4$

9.2 Vyhodnocení pozice na trhu

Společnost Decathlon projevila největší nárůst obratu vůči konkurentům a to o 4 %. Společnost Sportisimo zaznamenala mírný pokles obratů -6 % a společnost Intersport zásadní pokles o -23 %.

Podíl na trhu má z hlediska obratu největší společnost Sportisimo a to 62 %. Společnost Decathlon má podíl 34 % a nejmenší podíl má společnost Intersport, 4 %.



Obrázek 16- Podíl společností na trhu z hlediska obrátu (vlastní zpracování dle zjištěných dat)

Oproti konkurenci má společnost Decathlon méně prodejen. Zvětšení množství prodejen by mohlo vést k zvýšení tržního podílu a také zlepšení celkového postavení na trhu.

10 PORTERŮV MODEL SPOLEČNOSTI

V téhle části rozeberu podnik z mikroekonomického pohledu. Do Porterova modelu pěti sil patří 5 skupin – nová konkurence, stávající konkurence, vliv odběratelů, vliv dodavatelů a substituční produkty. Skupiny budu hodnotit mírou ohrožení – slabé, podprůměrné, nadprůměrné a silné. Následně analýzu zhodnotím tabulkou.

10.1 Nová konkurence

Mezi nové konkurenty řadíme nově vzniklé společnosti zabývající se prodejem sportovního zboží a poskytováním služeb v oblasti servisu sportovních potřeb. Cílem nových konkurentů je získat co největší podíl na trhu co nejrychleji a tím si upevnit svou pozici na trhu.

Vstup nových konkurentů na trh je omezen vysokou bariérou daného odvětví. Nejvyšší bariéru tvoří finanční náklady spojené s tímhle druhem podnikání. Do nákupu zásob zboží je potřeba vložit velké množství finančních prostředků. Také je potřeba investovat do reklamy, provozních prostor a vybavení prodejny.

Firmy působící na trhu už delší dobu mají vybudovaný stálý tržní podíl a vybudované dobré jméno u odběratelů i dodavatelů. Pro nově příchozí podniky bude velmi těžké přesvědčit zákazníky, aby přišli k nim, když jsou zvyklí a spokojení. Upoutat zákazníky je velmi nákladné ve všech směrech a stávající společnosti již mají kumulativní zkušenosti.

Konkurence v tomhle odvětví je velmi vysoká, sportovní prodejnu nalezneme téměř v každém městě, a proto je vstup na trh velmi náročný.

Novou konkurenci hodnotím jako podprůměrně ohrožující faktor.

10.2 Stávající konkurence

Do stávající konkurence Decathlonu patří společnosti s podobným sortimentem, cenou a kvalitou. Můžeme mezi ně zařadit Sportisimo a Intersport. Ostatní prodejny sportovního zboží jako například A3 sport, nenabízí srovnatelné množství produktů a služeb, takže by společnost Decathlon ohrožovat neměly. Hrozbou by mohlo být ztracení loajality zákazníků a změna cen.

Sportisimo

Velkou výhodou společnosti Sportisimo na českém trhu je její počet prodejen a to 100 (Decathlon- 25 prodejen). I přes počet prodejen, který je 4x větší než u společnosti

Decathlon, dosahuje Sportisimo jen dvakrát tak velkého obratu. Další výhodou společnosti je velký počet nabízených značek- 400. Pobočky nemají tak velké zastoupení ve světě jako Decathlon (Decathlon- 1700 poboček, Sportisimo- 200 poboček), ale na českém trhu začaly působit o 10 let dříve. Webové stránky jsou přehledné a srovnatelné se společností Decathlon.

Intersport

Společnost Intersport začala na českém trhu působit o 9 let dříve než společnost Decathlon, a to v roce 2001. Má srovnatelný počet poboček v České republice jako Decathlon (Intersport- 30 poboček, Decathlon- 25), ale na světovém trhu má zastoupení 3x větší (Intersport- 5500 poboček, Decathlon- 1700). Více poboček ve světě může vést k výhodě. Webové stránky jsou přehledné a srovnatelné se společností Decathlon.

Stávající konkurenci hodnotím jako průměrně ohrožující faktor.

10.3 Vliv odběratelů

Důležitým faktorem pro společnost Decathlon jsou zákazníci. Ti rozhodují o tom, jestli bude společnost prosperovat, či nikoliv. Kupní síla je největší v období Vánoc a letních prázdnin. Decathlon nabízí produkty do různých ročních období, a tak zde zákazníci mohou nakupovat celoročně. V zimní sezoně nabízí servis lyží, snowboardů, běžek a broušení ledních bruslí. K tomu je mohou zákazníci navštívit celoročně taky kvůli servisu jízdních kol, in-line bruslí, koloběžek a například potisku oblečení. Některé prodejny se nachází uvnitř obchodních center, což napomáhá k spontánním návštěvám a nákupům některých zákazníků.

Díky stále rostoucímu trendu zdravého životního stylu se společnost nemusí obávat úbytku zákazníků, proto tenhle faktor hodnotím jako podprůměrně důležitý.

10.4 Vliv dodavatelů

Velice důležité rozhodnutí pro společnost Decathlon je zvolení správného dodavatele. Od výběru dodavatele se následně odvíjí kvalita konečných výrobků a tím i spokojenost zákazníků. Důležitá je i cena, která je ze strany dodavatelů stanovena.

Společnost Decathlon preferuje s dodavatelem dlouhodobou spolupráci, ta je nezbytná k udržení stejného sortimentu v prodejnách po celém světě. Decathlon je zároveň distributorem i výrobcem sportovního zboží. Převážně v sortimentu nabízí vlastní produkty, ale také prodává sortiment jiných světových značek jako jsou například Nike, Adidas,

Babolat a další. Smluvní síla těchto společností vůči společnosti Decathlon není příliš vysoká a produkty mohou být nahrazeny jinými, nebo naprosto vyřazeny z prodeje.

Společnost Decathlon se nemusí obávat o smluvní sílu dodavatelů, protože si může vybrat z mnoha dodavatelů, kteří v tomhle odvětví působí.

Společnost by také mohly ohrozit zvýšené ceny materiálu od dodavatelů, ty by měly dopad na všechny produkty, a i konečnou cenu výrobků.

Vliv dodavatelů hodnotím jako podprůměrně ohrožující faktor.

10.5 Substituční produkty

Trh se sportovním sortimentem je velmi velký. Pravděpodobnost záměny produktu za jiný substituční produkt je tedy velmi vysoká. Společnost Decathlon se ale snaží držet vysokou kvalitu výrobků a taky jejich nízkou cenu, to snižuje nutnost záměny produktu za jiný. Decathlon tedy spoléhá na to, že zákazníci nadále budou důvěřovat jejím produktům a při výběru sportovního zboží bude Decathlon první volbou zákazníka.

Společnost Decathlon nabízí několik inovativních produktů a pracuje na neustálém vývoji dalších. Tím je před ostatními konkurenty krok napřed, a to může být jeho výhodou. Nevýhodou může být velká finanční částka investovaná do vývoje těchto produktů, protože konkurence může produkty následně jednoduše okopírovat a nemusí investovat finanční prostředky do jejich vývoje.

V sortimentu nabízí Decathlon především výrobky vlastních značek, které zatím nejsou až tak známe. V tomhle případě někteří zákazníci mohou preferovat téměř totožný produkt od jiné a známější světové značky i na úkor vyšší ceny.

Substituční produkty hodnotím jako průměrně ohrožující faktor.

10.6 Zhodnocení Porterova modelu společnosti

Stupeň ohrožení vstupem nové konkurence na trh je podprůměrný. Stávající konkurence a odběratelé ohrožují společnost průměrně. Stupeň ohrožení ze strany dodavatelů je podprůměrný a substituční produkty společnost ohrožují průměrně.

Tabulka 4- Zhodnocení Porterova modelu (vlastní zpracování)

	Stupeň ohrožení				
	Slabý	Podprůměrný	Průměrný	Nadprůměrný	Silný

Nová konkurence		x			
Stávající konkurence			x		
Odběratelé			x		
Dodavatelé		x			
Substituční produkty			x		

11 BENCHMARKING

Benchmarking je metoda, která vede ke zlepšení výkonnosti podniku. Metoda porovnává služby a produkty a díky tomu se společnost dokáže přizpůsobovat změnám a inovovat.

K porovnání jsou potřeba data o konkurenčních společnostech. Většinu citlivých dat si každá společnost chrání, aby je konkurence nemohla využít proti ní a získat konkurenční výhodu. Při porovnání tedy byly využity veřejně dostupné zdroje jako jsou webové stránky společností. Hodnocení bylo přiděleno na základě subjektivního hodnocení autorky práce.

11.1 Vstupní data benchmarkingu

Zaměřím se na porovnání se společnostmi, které jsou největšími konkurenty Decathlonu, a to společnost Sportisimo a Intersport. Společnosti budu srovnávat podle nabídky, kvality, ceny, propagace, webových stránek, kamenných prodejen, možnosti vrácení zboží, možnosti dodání zboží, recenzí zákazníků a udržitelnost. Následně výsledky benchmarkingu zhodnotím pomocí tabulky.

Sportisimo má největší nabídku zboží, nabízí zboží od 460 značek pro 30 sportů. Intersport nabízí 264 značek pro 27 sportů, Decathlon nabízí pouze 30 značek, ale pro 70 sportů. Kvalitu mají všechny společnosti na podobné úrovni. Cenu výrobků má nejnižší společnost Decathlon, ostatní konkurenti ji mají na podobné úrovni, protože nabízejí podobné značky. Pro srovnání cen jsem si vybrala celoobličejovou masku na šnorchlování, společnost Decathlon ji standardně nabízí za 599 Kč, Intersport za 699 Kč ve slevě (předtím 999 Kč) a Sportisimo také za 699 Kč ve slevě (předtím 1399 Kč). Nejlevnější základní běžecké boty nabízí Decathlon za 299 Kč, Intersport a Sportisimo nabízí podobné za 799 Kč. Decathlon nabízí sportovní láhev za 69 Kč, Intersport za 149 Kč a Sportisimo za 99 Kč. Decathlon a Sportisimo na rozdíl od Intersportu má reklamu v televizi. Všichni tři konkurenti využívají reklamy na billboardech, v hromadné dopravě, na sociálních sítích i na jiných internetových stránkách. Webové stránky má Decathlon a Sportisimo na vysoké úrovni, stránky Intersportu jsou méně kvalitně provedené a nemůžeme si zde jednoduše vybrat sport pro který bude produkt určený. Největší množství prodejen má společnost Sportisimo a to 109, následuje společnost Intersport s 30 prodejnami a nejméně kamenných prodejen má společnost Decathlon a to 24. Nejdélší dobu na vrácení zboží nabízí Decathlon- 90 dnů, kratší Sportisimo- 14 dnů pro všechny zákazníky a 30 pro členy Sportisimo klubu, nejkratší Intersport- 14 dnů. Nejvíce možností dodání zboží nabízí Sportisimo – vyzvednutí na prodejně, vyzvednutí na poště, balík do ruky Českou poštou, GLS, DPD a Rhenus. Méně

možností dopravy nabízí Decathlon – vyzvednutí na prodejně, PPL domů, PPL na výdejní místo, Zásilkovna a nejméně Intersport – osobní odběr, PPL domů a PPL na výdejní místo. Nejlepší hodnocení zákazníků má společnost Sportisimo, o něco horší společnost Decathlon a nejhorší Intersport. Udržitelností se nejvíce zabývá Decathlon, ten nabízí například spoustu recyklovaných produktů, produkty šetrně barvené a barvené jen částečně a vratné tašky, o udržitelnosti se zmiňuje i Sportisimo, které nabízí některé produkty z recyklovaných materiálů, Intersport nabízí málo udržitelných produktů a příliš se o ekologii na svých stránkách nezmiňuje.

Tabulka 5- Vstupní údaje benchmarkingu (vlastní zpracování)

Hodnotící kritéria	Decathlon	Sportisimo	Intersport
Nabídka	Chvalitebná	Výborná	Chvalitebná
Kvalita	Chvalitebná	Chvalitebná	Chvalitebná
Cena	Výborná	Chvalitebná	Chvalitebná
Propagace	Chvalitebná	Chvalitebná	Dobrá
Webové stránky	Výborné	Výborné	Chvalitebné
Kamenné prodejny	Chvalitebné	Dobré	Dostatečné
Vrácení zboží	Výborné	Dobré	Dostatečné
Dodání zboží	Chvalitebné	Výborné	Dobré
Recenze zákazníků	Chvalitebné	Výborné	Dostatečné
Udržitelnost	Výborná	Dostatečná	Chvalitebná

11.2 Zhodnocení benchmarkingu

V hodnocení kritérií byla využita hodnotící škála od 1 do 5. S tím že 5 je nejlepší možné hodnocení a 1 nejhorší hodnocení. Každému hodnotícímu kritériu je taky přiřazena váha dle důležitosti kritéria.

Tabulka 6- Benchmarking (vlastní zpracování)

Hodnotící kritéria	Váha	Decathlon	Sportisimo	Intersport
--------------------	------	-----------	------------	------------

Nabídka	0,1	4	5	4
		0,4	0,5	0,4
Kvalita	0,15	4	4	4
		0,6	0,6	0,6
Cena	0,15	5	4	4
		0,75	0,6	0,6
Propagace	0,03	4	4	3
		0,12	0,12	0,09
Webové stránky	0,06	5	5	4
		0,3	0,3	0,24
Kamenné prodejny	0,1	4	3	2
		0,4	0,3	0,2
Vrácení zboží	0,15	5	3	2
		0,75	0,45	0,3
Dodání zboží	0,07	4	5	3
		0,28	0,35	0,21
Recenze zákazníků	0,15	4	5	2
		0,6	0,75	0,3
Udržitelnost	0,04	5	2	4
		0,2	0,08	0,16
Celkem	1	4,4	4,05	3,1

V tabulce můžeme vidět, že nejlépe stojící si společností je dle benchmarkingu Decathlon. Za Decathlonem následuje společnost Sportisimo a nejhůře dopadla společnost Intersport. Společnost má prostor pro zlepšení v několika faktorech. Oproti konkurenci má nevýhodu

například v šířce nabídky různých značek, kterých Sportisimo nabízí několikrát více. Naopak největší výhodu má Decathlon v nízké ceně výrobků, moderních a přehledných webových stránkách a možné době na vrácení zboží – Decathlon nabízí zákazníkům možnost vrácení zboží do devadesáti dnů, konkurence jen do třiceti a čtrnácti. Společnost Decathlon se také nejvíce z porovnávaných společností zaměřuje na udržitelnost, trochu méně se na ni zaměřuje Intersport a společnost Sportisimo na svých webových stránkách udržitelnost ani nezmiňuje. Společnost Sportisimo nabízí nejvíce možností dodání zboží a také má nejlepší hodnocení od zákazníků.

12 SWOT ANALÝZA SPOLEČNOSTI

Ve SWOT analýze se zaměřím na slabé a silné stránky podniku, hrozby a příležitosti. Analýza je založena na informacích zjištěných v předchozích analýzách a z osobních zkušeností.

Tabulka 7 - Prvky SWOT analýzy (vlastní zpracování)

<p>Silné stránky:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vlastní výroba • Inovativní produkty • Nízké ceny • Testování produktů • Personál • Věrnostní program • Udržitelnost 	<p>Slabé stránky:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Malý počet prodejen • Malá nabídka „značkových“ produktů • Nízké povědomí o kvalitě • Žádné akční produkty
<p>Příležitosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Špatný marketing konkurence • Vstup nových dodavatelů na trh • Vzrůstající poptávka po produktech • Nové inovace 	<p>Hrozby:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nedostatečná zásobovanost dodavatelů • Přejít z konkurence ke konkurenci • Stárnutí populace • Zvyšování cen energií

Silné stránky

Vlastní výroba – Výhodou Decathlonu je jeho vlastní výroba vlastních značek. Může tak rychle reagovat na požadavky zákazníků a trhu. Díky vlastní výrobě si také dokáže sám korigovat ceny a rychle reagovat na ekonomické změny ve světě.

Inovativní produkty – Jednou z předností Decathlonu jsou jeho inovativní produkty. Snaží se vymýšlet nové způsoby, jak zaujmout zákazníka a uspokojit jeho potřeby. Za dobu existence na trhu přivedl inovativních produktů již několik.

Nízké ceny – Cílem Decathlonu je dělat sport dostupnější. Kvůli tomu se společnost snaží udržet ceny na takové úrovni, aby si je mohla většina populace dovolit. Nabízí produkty z různých cenových kategorií, aby si zákazník měl možnost vybrat produkt přímo pro něj.

Testování produktů – Všichni členové věrnostního programu Decathlonu mají možnost vyzkoušet si různé druhy zboží po dobu až tří dnů, a to zcela zdarma. Zákazníci tuhle možnost mohou využít před koupí produktu, aby zjistili, který jim nejvíc vyhovuje. Nejčastěji tuhle službu využívají u jízdních kol, lyží a paddleboardů.

Personál – Společnost nabírá převážně vášnivé sportovce. Na prodejně tak zákazník narazí na odborníky ve svém oboru, kteří dokáží poradit i ze svých vlastních zkušeností. Základem každého zaměstnance je slušné a přátelské vystupování.

Věrnostní program – Každý zákazník má možnost přihlášení do věrnostního programu. Registrace je z ekologických důvodů pouze on-line a zákazník tak nedostává žádnou fyzickou zákaznickou kartu. Díky věrnostnímu programu má zákazník uložen všechny nákupy pro případ vrácení, výměny a reklamace. Na zákaznickém účtu se sbírají body, za které chodí věrnostní šeky na nákup. Na vrácení a výměnu zboží je 90 dnů. Další výhodou je například garanční servis na jízdní kola do půl roku zdarma a bezplatné testování produktů.

Udržitelnost – Na udržitelnosti si Decathlon zakládá. Vyrábí spoustu produktů z recyklovaných materiálů. Díky projektu secondlife si zákazníci mohou zakoupit produkty s kosmetickou vadou za sníženou cenu, které by se v jiném případě vyhodily. Zajímavostí Decathlonu je taky bezobalová prodej zboží, například boty zde zakoupíte pouze bez krabice. Společnost taky bojuje proti jednorázovým taškám možnost zakoupit si tašku vratnou.

Slabé stránky

Malý počet prodejen – Na českém trhu má Decathlon pouze 25 poboček. Situované jsou ve větších městech tak, aby pokryly co největší část republiky. Pro některé zákazníky ale může být komplikované dostat se do větších měst.

Malá nabídka „značkových“ produktů – Decathlon nabízí převážně produkty své výroby, jejichž značka není pro některé zákazníky známá a dostatečně „atraktivní“. Produkty značky Nike, Adidas a podobně nabízí pouze v omezeném množství. Některé zákazníky to může od nákupu odradit.

Nízké povědomí o kvalitě – Spousta zákazníků bere Decathlon jako velkou prodejnu s levným zbožím a nízká cena v nich vyvolává dojem nízké kvality. Decathlon ale své produkty důkladně testuje a kvalita je srovnatelná s produkty konkurence.

Žádné akční produkty – Společnost se neúčastní akcí jako blackfriday a podobných výprodejových dnů. Ve slevě Decathlon nabízí pouze doprodejové produkty, které se přestávají prodávat například kvůli inovativnímu nástupci. Jiné slevy a akce v Decathlonu nenalezneme, a to některé zákazníky může odradit od nákupu.

Příležitosti

Špatný marketing konkurence – Špatný marketing konkurence by mohl Decathlonu dát konkurenční výhodu.

Vstup nových dodavatelů na trh – Příležitost pro společnost by mohlo být navázání spolupráce s novými dodavateli. Díky tomu by byl rozšířen sortiment, a to by mohlo přilákat více zákazníků

Vzrůstající poptávka po produktech – Vlivem trendu zdravého životního stylu je možná zvýšená poptávka po sportovním zboží.

Nové inovace – Odvětví se sportovním vybavením jde jako spousta dalších odvětví stále vpřed. Tomuhle vývoji je potřeba se neustále přizpůsobovat a nejlépe být krok napřed před konkurencí. Inovativní produkty mohou přilákat

Hrozby

Nedostatečná zásobovanost dodavatelů – Situace covid-19 velmi ovlivnila všechny odvětví. Projevila se i v odvětví prodeje sportovního zboží, a to nedostatečným množstvím výrobků jako jsou například jízdní kola, kterých je celosvětový nedostatek. Následky jsou v odvětví vidět pořád a mohou figurovat i v budoucnosti.

Přechod zákazníků ke konkurenci – S možností přechodu zákazníků ke konkurenci je potřeba vždy počítat. Konkurence je velká a zákazníci mají širokou možnost volby kde nakoupit. Pokud některý z konkurentů bude nabízet lepší zboží a služby je možnost přechodu zákazníků velmi pravděpodobná.

Stárnutí populace – Stárnutí populace může zapříčinit to, že větší část populace nebude sportovat. To by následně mohlo ovlivnit odběr sportovního zboží. Společnost by tak mohla přijít o zákazníky.

Zvyšování cen energií – Zvyšování cen energií může mít vliv na provoz prodejen i cenu nabízených produktů i služeb.

Všechny faktory jsem následně rozebrala z hlediska jejich váhy a známky. Všechny známky jsou od 1 do 5, nižší číslo znamená nižší spokojenost s daným faktorem. Slabé stránky společnosti a hrozby jsou hodnoceny záporně, protože mají negativní přínos pro firmu.

12.1 Faktory vnitřního původu

Tabulka 8 - Hodnocení silných stránek (vlastní zpracování)

Silné stránky	Váha	Známka	Σ
Vlastní výroba	0,05	4	0,2
Inovativní produkty	0,1	3	0,3
Nízké ceny	0,3	5	1,5
Testování produktů	0,1	3	0,3
Personál	0,3	5	1,5
Věrnostní program	0,1	4	0,4
Udržitelnost	0,05	4	0,2
Celkem	1		4,4

Z hodnocení silných stránek podniku můžeme vidět, že nejvyššího skóre dosáhl personál a nízké ceny. S velkým odstupem následoval věrnostní program, inovativní produkty, testování produktů, udržitelnost a vlastní výroba.

Tabulka 9 - Hodnocení slabých stránek (vlastní zpracování)

Slabé stránky	Váha	Známka	Σ
Malý počet prodejen	0,5	-5	-2,5
Malá nabídka „značkových“ produktů	0,2	-3	-0,6

Nízké povědomí o kvalitě	0,2	-4	-0,8
Žádné akční produkty	0,1	-2	-0,2
Celkem	1		-4,1

Slabou stránkou, která je nejsilnější je malý počet prodejen. Ten následuje nízké povědomí o kvalitě, malá nabídka „značkových“ produktů a žádné akční produkty.

Hodnota vnitřních faktorů je 0,3. To že se jedná o kladné číslo je dobrá zpráva, protože silné stránky převyšují stránky slabé.

12.2 Faktory vnějšího původu

Tabulka 10 - Hodnocení příležitostí (vlastní zpracování)

Příležitosti	Váha	Známka	Σ
Špatný marketing konkurence	0,5	5	2,5
Vstup nových dodavatelů na trh	0,2	2	0,4
Vzrůstající poptávka po produktech	0,1	1	0,1
Nové inovace	0,2	4	0,8
Celkem	1		3,8

Nejsilněji vnímaná příležitost je špatný marketing konkurence. Následují ji nové inovace, vstup nových dodavatelů na trh a vzrůstající poptávka po produktech.

Tabulka 11 - Hodnocení hrozeb (vlastní zpracování)

Hrozby	Váha	Známka	Σ
--------	------	--------	----------

Nedostatečná zásobovanost dodavatelů	0,3	-2	-0,6
Přechod zákazníků ke konkurenci	0,35	-3	-1,05
Stárnutí populace	0,05	-1	-0,05
Zvyšování cen energií	0,3	-3	-0,9
Celkem	1		-2,6

Nejsilnější hrozbou je přechod zákazníků ke konkurenci a zvyšování cen energií. Dále následuje nedostatečná zásobovanost dodavatelů a nejmenší hrozbou je stárnutí populace.

Celková hodnota vnějších faktorů je 1,2. Kladná hodnota naznačuje příznivé podmínky pro rozvoj společnosti.

12.3 Zhodnocení SWOT analýzy

V tabulce níže můžeme vidět nejsilnější faktory SWOT analýzy. Jsou rozděleny podle jejich původu a přínosnosti společnosti. Jedná se o faktory, na které by se měla společnost nejvíce zaměřit a sestavit na základě nich svou strategii do budoucnosti. Strategie může být zaměřena na zlepšení přínosných faktorů, nebo na eliminaci škodlivých faktorů. Pro společnost je jednodušší zaměřit se na faktory vnitřního původu, protože jsou snadněji ovlivnitelné.

Tabulka 12- Nejsilnější faktory SWOT analýzy (vlastní zpracování)

	Přínosné	Škodlivé
Vnitřní původ	<ul style="list-style-type: none"> • Personál • Nízké ceny 	<ul style="list-style-type: none"> • Malý počet prodejen • Nízké povědomí o kvalitě
Vnější původ	<ul style="list-style-type: none"> • Špatný marketing konkurence 	<ul style="list-style-type: none"> • Přechod zákazníků ke konkurenci

	<ul style="list-style-type: none">• Inovace	<ul style="list-style-type: none">• Zvyšování cen energií
--	---	---

Součtem hodnot faktorů vnějšího a vnitřního původu dokážeme určit, jak si společnost celkově stojí. U faktorů vnitřního původu jsme dostali hodnotu 0,3 a u faktorů vnějšího původu 1,2. Součet těchto hodnot je 1,5 což nasvědčuje že přínosné faktory převyšují faktory škodlivé a společnost si vede dobře.

13 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI

Z analýzy pozice na trhu vyplývá, že si společnost Decathlon vede v porovnání s konkurencí velmi dobře. Společnost jako jediná dokázala udržet růst obratu i v pandemii covid-19. Její podíl na trhu není největší a zde je určitě prostor pro zlepšování. Ke zvýšení podílu na trhu by společnosti mohlo pomoci **otevření většího množství prodejen**, které by přirozeně zvýšilo i obrat společnosti. Navrhovala bych otevřít prodejnu v Šumperku a Břeclavi. Do prodejny v Šumperku by společnost mohla nalákat velké množství sportovců a turistů z okolí, je na dosah od spousty lyžařských středisek i turistických stezek. Břeclav je vhodná díky pozici blízko rakouských a slovenských hranic. Spousta lidí sem vyjíždí za cyklistikou a turistikou. Obrat společnosti ale vždy není to nejdůležitější a je potřeba zamyslet se i nad náklady spojenými s expanzí prodejen do dalších měst. U společnosti Sportisimo můžeme sledovat, že i přes několikanásobně vyšší počet prodejen v ČR, dosahuje jen přibližně dvakrát vyššího obratu než společnost Decathlon. Pronájem prostoru na pobočku vychází přibližně 300 000 Kč měsíčně + energie. Z toho vyplývá, že otevírání nových prodejen nemusí být vždy tou nejlepší cestou.

Porterův model společnosti nám ukazuje, že ohrožení společnosti v různých oblastech je buď průměrné nebo podprůměrné. Průměrné ohrožení sledujeme u stávající konkurence, odběratelů a substitučních produktů. Ke snížení stupně ohrožení může společnost dospět lepším zákaznickým přístupem. Společnost si na zákaznickém přístupu sice zakládá, ale recenze zákazníků nejsou naprosto uspokojivé. **Zlepšením zákaznického přístupu** všech zaměstnanců, může společnost vylepšit svou pozici oproti konkurenci. Zaměstnavatel by mohl do pravidelných meetingů zaměstnanců přidávat workshopy na bázi komunikace se zákazníky, aby každý zaměstnanec věděl, jak se v určité situaci chovat. Zařazení do pravidelných meetingů by společnosti nezvedlo náklady. Odběratelé mohou lepší zákaznický přístup rychle poznat a také se může zdvihnout jejich množství díky kladným recenzím. Ohrožení ze strany substitučních produktů může společnost omezit **patentováním svých inovačních produktů**.

Díky benchmarkingu jsme získali přehled o tom, jak si Decathlon vede v určitých faktorech oproti konkurenci. V celkovém hodnocení si společnost Decathlon vedla nejlépe, ale některé faktory je možno nadále zlepšovat a společnost díky nim strádá. Nevýhodu má společnost v šířce nabídky nabízených značek. Společnost se jako jediná zabývá především prodejem vlastních značek, ty ale nejsou zatím mezi zákazníky tolik známy jako značky, co nabízí konkurence. Navrhovala bych tedy **rozšíření sortimentu** od světově známých značek,

případně **větší propagaci značek dceřiných**. Navrhovala bych reklamu na Facebooku. Základní cena reklamy je 25 Kč za den, čím víc společnost do reklamy vloží, tím větší bude mít reklama dosah. Dále je potřeba zaměřovat se také na **udržitelnost** a nenechat se zaskočit náskokem nad konkurencí v tomhle tématu. Téma udržitelnosti je do budoucna velmi důležité a společnost jej nesmí zanedbat.

SWOT analýza ukázala slabé stránky podniku. Nejslabší stránkou podniku je malý počet prodejen, ten je do budoucna možný vyřešit **expanzí do dalších měst**. Druhou slabou stránkou podniku je nízké povědomí zákazníků o kvalitě prodávaných výrobků. Zákazníci mají problém důvěřovat pro ně neznámým značkám. Bylo by vhodné **investovat do propagace** a zákazníky seznámit s tím, že i levnější produkty mohou být kvalitní. Hrozbou pro společnost je přechod zákazníků ke společnosti, jedná se o faktor, který nedokážeme jednoduše ovlivnit, ale prozákaznickým přístupem, správnou reklamou a **udržením nízkých cen** tomuhle problému můžeme předejít.

Tabulka 13- Návrhy opatření pro zlepšení konkurenceschopnosti podniku (vlastní zpracování dle výsledků analýz)

Návrh opatření	Náklady na opatření	Důsledky opatření
Otevření nových prodejen	Cca. 300 000 Kč nájemné + náklady na energie a další	Větší dostupnost pro zákazníky
Lepší zákaznický přístup	Žádné	Lepší pověst oproti konkurenci
Patentování inovačních produktů	Cca. 250 000 Kč	Udržení konkurenceschopnosti inovací
Propagace	0 Kč - 3 000 000 Kč	Rozšíření povědomí o značce
Rozšíření sortimentu	Vysoké	Přilákání nových zákazníků
Zlepšení udržitelnosti	Počáteční vyšší náklady s postupným návratem	Zlepšení image společnosti, ochrana životního prostředí
Udržení nízkých cen	Žádné	Udržení stávajících zákazníků a přilákání nových zákazníků

Na otevření nových prodejen je potřeba vynaložit velmi vysoké náklady, pokud by se firma pro otvírání nových prodejen rozhodla, doporučila bych spíše pronajímání prostor, místo jejich koupě. Počáteční náklady by se tak snížily a ušetřené finance by firma mohla investovat jinde. Nájem prodejny v potřebné velikosti vychází cca. 300 000 Kč. Je potřeba počítat s náklady na vybavení prodejny, které je velmi nákladné. Taky musíme do nákladů zahrnout náklady na personál, energie a nákup zboží. Tenhle krok může udělat nákupy od společnosti dostupnější pro více zákazníků. Jako vhodná města na otevření nových prodejen bych navrhovala Šumperk a Břeclav.

Lepší zákaznický přístup nestojí společnost žádné finanční prostředky navíc. Stačí zaměstnancům poskytnout interní školení v rámci pracovní doby a často připomínat zásady slušného chování na pracovišti. Jedná se o malý krok, ten ale může na zákazníky udělat velký dojem, zpříjemnit jim požitek z nákupu a přilákat je do společnosti znova.

Patentování produktů je sice finančně nákladné (cca. 250 000 Kč), ale vzhledem k světovým obrátům společnosti jsou tyto náklady zanedbatelné. Společnost by patentování inovačních produktů neměla zanedbávat. Výhradní práva na produkt mohou být klíčové pro rozvoj firmy v dnešním dynamickém a riskantním obchodním prostředí.

Propagace dceřiných produktů společnosti je vhodná, protože zákazníkům tyto značky nejsou zatím moc známé. To zákazníky může odradit od koupě produktu, protože nemá důvěru v jeho kvalitu. Je potřeba zákazníka o kvalitách přesvědčit formou reklamy. Reklam může společnost zvolit více druhů, podle jejího rozpočtu. Nejméně nákladná je reklama na sociálních sítích společnosti, která stojí od 25 Kč na den, je možné do ní investovat libovolnou částku. Čím víc do ní investujeme, tím větší má reklama dosah. Naopak nejvíce nákladná může být reklama v televizi, která stojí až přibližně 3 000 000 Kč, samozřejmě záleží na délce reklamy, kdy se bude reklama vysílat a na počtu odvysílání. Reklamy v televizi jsou vhodné hlavně před obdobím zvýšeného nákupu, jako například letní prázdniny a Vánoce. Společnost těchto reklam již využívá, takže bych pouze zaměřila jejich zaměření na konkrétní produkty a jejich funkčnost.

Pokud by propagace produktů nepomohla, zvolila bych rozšíření produktů o známé světové značky. Počáteční náklady mohou být vysoké, ale světově známé značky mají většinou vyšší marže, které by náklady měly postupně vyrovnat. Jedná se určitě o dlouhodobější investici. Tohle opatření by do společnosti mělo přilákat ty zákazníky, kteří si zatím v sortimentu společnosti nevybrali podle svých představ. Samotná návštěva nového zákazníka by i měla zvýšit prodej dceřiných produktů společnosti.

Dalším návrhem na zlepšení konkurenceschopnosti podniku je zaměření se na zlepšení přístupu k udržitelnosti. Možný krok by byl dodávat objednávky na prodejnu ve znovupoužitelných obalech. Náklady na pořízení znovupoužitelných obalů by sice byly vyšší – cca. 100Kč na kus, ale měly by životnost až 100 objednávek, pro porovnání náklady na obal jednorázový jsou přibližně 5 Kč. Tenhle krok by vedl ke zlepšení dopadu na životní prostředí a většina zákazníků by objednávku bez obalu mohla vnímat pozitivně. Bylo by vhodné omezit prodej jednorázových papírových tašek na minimum a zákazníkům nabízet více taška znovupoužitelné.

Poslední krok pro udržení nebo zlepšení konkurenceschopnosti podniku, který bych navrhovala je udržování nízkých cen. Tenhle krok společnost nestojí žádné náklady na víc, ale pouze udržuje pokračování firemní strategie. Nízké ceny dělají Decathlonu velkou konkurenční výhodou a je dle mého názoru třeba si je udržet i za cenu nižších marží tak jak je to teď. Ceny se samozřejmě budou díky inflaci zvyšovat, ale měly by zůstat stále nižší než u konkurence.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo navrhnout doporučení vedoucí ke zlepšení konkurenceschopnosti vybrané společnosti. Jako vybranou společnost jsem si zvolila společnost Decathlon. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část je zaměřena na pojmy spojené s problematikou konkurenceschopnosti a teoretický popis analýz, které jsou dále použity v praktické části. V úvodu praktické části jsem se zaměřila na popis společnosti Decathlon a dále na její největší konkurenty. Dále jsem postupně využila strategické analýzy, které byly nástrojem pro splnění cíle práce.

Na základě výsledků analýzy pozice na trhu, Porterova modelu společnosti, Benchmarkingu a SWOT analýzy jsem navrhla vhodné doporučení vedoucí ke zlepšení konkurenceschopnosti společnosti. Díky analýzám jsem zjistila detaily situace na trhu a výhody a nevýhody vybrané společnosti oproti konkurentům. Mezi doporučení patří například otevírání nových prodejen, zlepšení zákaznického přístupu a udržení nízkých cen.

Všechny doporučení ke zlepšení konkurenceschopnosti společnosti budou vedení společnosti v případě jejího zájmu předloženy. Navrhnutá doporučení jsou: otevření nových prodejen, lepší zákaznický přístup, patentování inovačních produktů, propagace, rozšíření sortimentu, zlepšení udržitelnosti, udržení nízkých cen.

Cíl bakalářské práce byl díky navrnutí vhodných doporučení pro zlepšení konkurenceschopnosti podniky splněn.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Gary, Philip KOTLER a Marc Oliver OPRESNIK. Marketing: an introduction. Thirteenth edition. Boston: Pearson, [2017], 669 s. ISBN 9781292146508.

BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Praha: Grada, 2007, 278 s. Manažer. Marketing. ISBN 9788024715353.

CLEMENTE, Mark N. Slovník marketingu. Brno: Computer Press, 2004, v, 378 s. ISBN 8025102289.

DECASPORT s.r.o.. Výroční zpráva společnosti DECASPORT s.r.o.. Praha, 2021, 29 s. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=376724>

Decathlon: company profil, 2022. Business coot [online]. [cit. 2022-05-05]. Dostupné z: <https://www.businesscoot.com/en/company/decathlon>

Decathlon. Decathlon [online]. [cit. 2022-05-05]. Dostupné z: <https://www.decathlon.cz/>

DIB, Allan. Marketingový plán na jednu stránku: nejrychlejší cesta k penězům. Praha: Grada, 2020, 214 s. ISBN 9788027125913.

DIMITRIADIS, Nikolaos, Neda Jovanovic DIMITRIADIS a Jillian NEY. Advanced marketing management: principles, skills and tools. London: Kogan Page, 2019, xxvii, 283 s. ISBN 9780749480370.

DOOLE, Isobel a Robin LOWE. Strategic Marketing Decisions In Global Markets. Thomson Learning, 2005, 343 s. ISBN 9781844801428.

Ekologické techniky a procesy výroby. In: Decathlon blog [online]. [cit. 2022-05-05]. Dostupné z: <https://blog.decathlon.cz/ekologicke-techniky-a-procesy-vyroby/>

FORET, Miroslav a Dávid MELAS. Marketingový výzkum v udržitelném marketingovém managementu. Praha: Grada, 2020, 166 s. ISBN 978-80-271-1723-9.

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2020, 414 s. Expert. ISBN 9788027124992.

INTERSPORT ČR s.r.o.. Výroční zpráva INTERSPORT ČR s.r.o.. Praha, 2021, 30 s. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=493233>

Intersport [online], 2022. [cit. 2022-05-05]. Dostupné z: <https://www.intersport.cz>

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 362 s. Expert. ISBN 9788024746708.

KARLÍČEK, Miroslav. Základy marketingu. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018, 285 s. ISBN 9788024758695.

KAŠÍK, Milan a Karel HAVLÍČEK. Marketing při utváření podnikové strategie. 2., aktualiz. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2012, 262 s. ISBN 9788074080609.

KISLINGEROVÁ, Eva. Nové trendy ve vývoji konkurenceschopnosti podniků České republiky: v globální světové ekonomice. V Praze: C.H. Beck, 2014, xxvii, 171 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 9788074005374.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. [4. vyd.]. Praha: Grada, 2013, 814 s. ISBN 9788024741505.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. 15th edition, Boston: Pearson, 2016, 832 s. ISBN 9781292092621.

KOTLER, Philip. Moderní marketing. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 9788024715452.

MAGRETTA, Joan. Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii. Praha: Management Press, 2012, 231 s. Knihovna světového managementu. ISBN 9788072612512.

MARINIČ, Pavel. Plánování a tvorba hodnoty firmy. Praha: Grada, 2008, 240 s. ISBN 978-80-247-6366-8

MIKOLÁŠ, Zdeněk. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání. Praha: Grada, 2005, 198 s. ISBN 8024712776.

PAULOVČÁKOVÁ, Lucie. Marketing: přístup k marketingovému řízení. Vydání I. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2015, 288 s. ISBN 9788074521171.

Projekt: vratné tašky. Decathlon blog [online]. [cit. 2022-05-05]. Dostupné z: <https://blog.decathlon.cz/vratna-taska/>

Riley 2018 - RILEY, Jim. Porter's Model of Generic Strategies for Competitive Advantage. In: *TUTOR2U* [online] ©2018 [cit. 2022-02-15]. Dostupné z: <https://www.tutor2u.net/business/reference/porters-generic-strategies-for-competitive-advantage>

SOJKA, Milan a Bronislav KONEČNÝ. Malá encyklopedie moderní ekonomie. 6., aktualiz. vyd. Praha: Libri, 2006, 279 s. ISBN 8072773283.

SPORTISIMO s.r.o.. Výroční zpráva společnosti SPORTISIMO s.r.o.. Praha, 2021, 43 s.
Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=517905>

Sportisimo [online], 2022. [cit. 2022-05-05]. Dostupné z: <https://www.sportisimo.cz>

SUCHÁNEK, Petr. *Vliv kvality na výkonnost a konkurenceschopnost podniku*. 2013. ISBN 9788021066274. Dostupné také z: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&an=1257485&scope=site>

ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, Alena. *Základy úspěšného podnikání: průvodce začínajícího podnikatele*. Praha: Grada, 2019, 246 s. ISBN 978-80-271-2182-3.

TAHAL, Radek. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. Praha: Grada Publishing, 2017, 261 s. Expert. ISBN 9788027102068.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013, 685 s. Finanční řízení. ISBN 9788024746425.

Životní cyklus výrobku nebo služby, 2016. In: *Management mania* [online]. [cit. 2022-04-09]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/zivotni-cyklus-vyrobku-sluzby>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

s.r.o. společnost s ručením omezeným

SWOT Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1- Matice identifikace konkurentů (zdroj: Doole, Lowe, 2005, s. 63).....	13
Obrázek 2- Strategický systém měření výkonnosti firmy (zdroj: Marinič, 2008, s. 25)	16
Obrázek 3 - Konkurenční strategie podle Portera (Zdroj: TUTOR2U).....	17
Obrázek 4 - Šest typů obranných strategií (zdroj: Kotler a Keller, 2013, s. 339)	20
Obrázek 5- Životní cyklus produktu (zdroj: Životní cyklus výrobku nebo služby, 2016) ..	25
Obrázek 6- Volba produktového mixu (zdroj: Jakubíková, 2013, s. 229).....	26
Obrázek 7- Proces marketingového výzkumu (vlastní zpracování podle Kotlera a Kellera, 2013, s. 133)	29
Obrázek 8- Porterův model (vlastní zpracování dle Kašíka a Havlíčka, 2013, s. 47-48)....	33
Obrázek 9- BCG matice (vlastní zpracování podle Karlíčka, 2018, s. 172).....	35
Obrázek 10- SWOT analýza (vlastní zpracování dle Jakubíkové, 2013, s. 130))	37
Obrázek 11- Logo Decathlon (zdroj: Decathlon, 2022)	40
Obrázek 12 - Vlastnická struktura Decathlonu (vlastní zpracování).....	42
Obrázek 13- Vratná taška (zdroj: Projekt: vratné tašky, 2022)	43
Obrázek 14- Logo Sportisimo (zdroj: Sportisimo, 2022).....	44
Obrázek 15- Logo Intersport (zdroj: Intersport, 2022).....	45
Obrázek 16- Podíl společností na trhu z hlediska obrátu (vlastní zpracování dle zjištěných dat)	48

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1- Čistý obrat společností (vlastní zpracování)	46
Tabulka 2- Vývoj čistého obratu (vlastní zpracování).....	46
Tabulka 3- Podíl společností na trhu (vlastní zpracování)	47
Tabulka 4- Zhodnocení Porterova modelu (vlastní zpracování)	51
Tabulka 5- Vstupní údaje benchmarkingu (vlastní zpracování).....	54
Tabulka 6- Benchmarking (vlastní zpracování).....	54
Tabulka 7 - Prvky SWOT analýzy (vlastní zpracování).....	57
Tabulka 8 - Hodnocení silných stránek (vlastní zpracování)	60
Tabulka 9 - Hodnocení slabých stránek (vlastní zpracování).....	60
Tabulka 10 - Hodnocení příležitostí (vlastní zpracování)	61
Tabulka 11 - Hodnocení hrozeb (vlastní zpracování).....	61
Tabulka 12- Nejsilnější faktory SWOT analýzy (vlastní zpracování).....	62
Tabulka 13- Návrhy opatření pro zlepšení konkurenceschopnosti podniku (vlastní zpracování dle výsledků analýz).....	65

