

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní

Chování zákazníka v době krize COVID-19

Bakalářská práce

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2022/2023

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Kristýna Žežulková**  
Osobní číslo: **E20533**  
Studijní program: **B0413A050008 Ekonomika a management**  
Specializace: **Management podniku**  
Téma práce: **Chování zákazníka v době krize COVID-19**  
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

## Zásady pro vypracování

Cílem práce je definování doporučení pro cenové úpravy v době krize na B2C trhu s turistickým vybavením s ohledem na loajalitu zákazníků na základě analýzy vývoje nákupního chování během koronavirové krize.

Osnova:

- Vymezení základních pojmů v oblasti konkurence a krizového managementu.
- Marketingové a strategické pojetí ceny.
- Charakteristika, preference a potřeby zákazníka.
- Chování, rozhodování a ovlivňování zákazníka.
- Formulace závěrů a doporučení pro subjekty trhu.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**  
Rozsah grafických prací:  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

JADERNÁ, Eva a Hana VOLFOVÁ, 2021. *Moderní retail marketing*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-1384-2.  
KAHNEMAN, Daniel, 2012. *Myšlení: rychlé a pomalé*. Brno: Jan Melvil Publishing. ISBN 978-80-87270-42-4.  
MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ, 2013. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4780-4.  
REYES, Matthew, 2020. *Consumer behavior and Marketing*. London: IntechOpen. ISBN 978-1-78923-856-3.  
THALER, Richard H., 2017. *Neočekávané chování: příběh behaviorální ekonomie*. Praha: Argo. ISBN 978-80-257-2121-6.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Martin Mlázovský**  
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2022**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2023**

**prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D.** v.r.  
děkan

L.S.

**doc. Ing. Michaela Kotková Strítěská, Ph.D.** v.r.  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2022

Prohlašuji:

Práci s názvem „Chování zákazníka v době krize COVID-19“ jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 20. 4. 2023

Kristýna Žežulková v.r.

## **PODĚKOVÁNÍ**

Ráda bych takto poděkovala svému vedoucímu práce Ing. Martinu Mlázovskému za veškerou pomoc, trpělivost a cenné rady při tvorbě této bakalářské práce. Nesmím také zapomenout zmínit ochotu firmy Grizzly, která mi v průběhu tvorby poskytla veškeré potřebné materiály. Konkrétně bych ráda vyjádřila své díky panu Ladislavu Nolde, kterému po celou dobu nedělalo problém mi kdykoliv vygenerovat jakákoliv firemní data a bez problému je poskytnout k pozdější úspěšné tvorbě bakalářské práce. V neposlední řadě předávám velké díky své rodině, která při mně stála po celou dobu mého studia.

## **ANOTACE**

Bakalářská práce se zabývá různými změnami především v chování zákazníka v důsledku změn cen nakupovaných produktů. Na základě statistických údajů a dotazníku jsou v textu uvedeny různé reakce na tyto změny. Úvodní části se kromě základních definic klíčových pojmů zabývají různými možnostmi, důvody a důsledky změn chování a především změn cen. Dále jsou využity analýzy vnějšího a vnitřního marketingového prostředí včetně finanční analýzy. V závěru práce jsou uvedeny možnosti vedoucí ke zlepšení situace v podniku a návrhy, jak dosáhnout slibných výsledků i v budoucnu.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

cena, zákazník, chování, konkurence, COVID-19

## **TITLE**

Customer Behaviour During the COVID-19 Crisis

## **ANOTATION**

The bachelor thesis deals with various changes mainly in customer behavior due to changes in the prices of purchased products. Based on statistical data and questionnaires, various responses to these changes are presented in the text. In addition to the basic definitions of key terms, the introductory parts deal with various possibilities, reasons and consequences of changes in behavior and, above all, changes in prices. Analysis of the external and internal marketing environment, including financial analysis, are also used. At the end of the work, options are given for improving the situation in the company, as well as suggestions for achieving promising results in the future.

## **KEYWORDS**

preis, customer, behaviour, competition, COVID-19

# OBSAH

SEZNAM OBRÁZKŮ .....	9
SEZNAM TABULEK .....	10
SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK .....	11
ÚVOD .....	12
1 EKONOMIKA PODNIKŮ .....	14
1.1 Podnik a podnikání.....	14
1.2 Pozice podniku na trhu .....	18
1.3 Konkurence .....	20
1.4 Krize .....	21
1.5 Konkretizace na COVID-19.....	22
2 ZÁKAZNÍK A JEHO VÝZNAM PRO PODNIK .....	25
2.1 Potřeby a preference zákazníka.....	26
2.2 Myšlení a chování zákazníka .....	28
2.3 Změny, příčiny a důsledky nákupního chování .....	30
2.4 Rozhodování za pomoci marketingového mixu.....	31
2.5 Segmentace trhu .....	35
2.6 Analýzy vnitřního a vnějšího prostředí .....	38
3 CENY A FINANCE .....	45
3.1 Druhy ocenění produktu.....	46
3.2 Rizika a přínosy podniku v podobě změn .....	47
4 DOPAD VÝSKYTU COVID-19 NA FIRMU GRIZZLY .....	49
4.1 Použité metody.....	55
4.2 Dotazníkové šetření změny chování zákazníka podniku Grizz.cz v návaznosti na vypuknutí pandemie COVID-19 .....	56
4.3 Finanční analýza podniku Grizzly .....	68
4.4 Analýzy vnějšího marketingového prostředí .....	74

4.5	Zhodnocení a doporučení vlastních návrhů pro zlepšení.....	83
	ZÁVĚR .....	86
	POUŽITÉ ZDROJE.....	88
	SEZNAM PŘÍLOH.....	94



## SEZNAM OBRÁZKŮ

<b>Obrázek 1:</b> Graf změny míry inflace v období 2019–2021 .....	24
<b>Obrázek 2:</b> Rozložení trhu moderních automobilů .....	35
<b>Obrázek 3:</b> Porterova teorie konkurenčních sil .....	42
<b>Obrázek 4:</b> Logo společnosti.....	49
<b>Obrázek 5:</b> Sloupcový graf změn a průběhu vývoje celkového obrátu společnosti.....	52
<b>Obrázek 6:</b> Míra důležitosti ceny tábornických potřeb .....	57
<b>Obrázek 7:</b> Četnost nákupů tábornických potřeb ve slevách .....	58
<b>Obrázek 8:</b> Počet povšimnutí si cenových změn.....	58
<b>Obrázek 9:</b> Zasažení změnami cen.....	59
<b>Obrázek 10:</b> (Ne)zvýšení nákupního úsilí s příchodem pandemie.....	60
<b>Obrázek 11:</b> Ovlivnění spotřeby pandemií.....	60
<b>Obrázek 12:</b> Místo nákupu tábornických potřeb .....	61
<b>Obrázek 13:</b> Objednávky realizované u podniku Grizz.cz v posledním roce .....	62
<b>Obrázek 14:</b> Zrušení objednávek tábornických potřeb .....	63
<b>Obrázek 15:</b> Kariérní zasažení zákazníků Grizz.cz pandemií COVID-19.....	64
<b>Obrázek 16:</b> Současná životní úroveň zákazníků Grizz.cz .....	64
<b>Obrázek 17:</b> Pohlaví respondentů .....	65
<b>Obrázek 18:</b> Věk zákazníků podniku Grizz.cz.....	65
<b>Obrázek 19:</b> Vzdělání zákazníků podniku Grizz.cz .....	66
<b>Obrázek 20:</b> Hlavní ekonomický status zákazníků podniku Grizz.cz.....	66
<b>Obrázek 21:</b> Čistý měsíční příjem zákazníků podniku Grizz.cz .....	67
<b>Obrázek 22:</b> Měsíční úspory zákazníků Grizz.cz.....	67
<b>Obrázek 23:</b> PEST analýza podniku Grizzly.....	75
<b>Obrázek 24:</b> Rozšíření PEST o faktory LE .....	76
<b>Obrázek 25:</b> SWOT analýza podniku Grizzly.....	81
<b>Obrázek 26:</b> Komparace SWOT analýzy .....	82

## SEZNAM TABULEK

<b>Tabulka 1:</b> Druhy segmentace .....	37
<b>Tabulka 2:</b> SWOT analýza .....	43
<b>Tabulka 3:</b> Komparace SWOT analýzy .....	44
<b>Tabulka 4:</b> Struktura zaměstnanců .....	50
<b>Tabulka 5:</b> Kritéria segmentace podniku Grizzly .....	51
<b>Tabulka 6:</b> Změna ceny nejprodávanějšího výrobku .....	54
<b>Tabulka 7:</b> Změna tržeb podniku Grizzly v letech 2019–2021 .....	54
<b>Tabulka 8:</b> Ukazatele rentability .....	69
<b>Tabulka 9:</b> Ukazatele aktivity .....	70
<b>Tabulka 10:</b> Ukazatele zadluženosti.....	71
<b>Tabulka 11:</b> Ukazatele likvidity .....	73
<b>Tabulka 12:</b> Rozdílové ukazatele .....	74
<b>Tabulka 13:</b> Přibližné náklady společnosti Grizzly.....	76
<b>Tabulka 14:</b> Srovnání 4P konkurence s Grizzly .....	79

## SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

B2B	Business to Business
B2C	Business to Customer
COVID-19	Coronavirus Disease 2019
č.	číslo
ČR	Česká republika
ČEZ	České energetické závody
ČSÚ	Český statistický úřad
DPH	daň z přidané hodnoty
DPP	dohoda o provedení práce
EBIT	Earnings Before Interest and Taxes
ETA	Event Tree Analysis
expon.	exponenciální
FMEA	Failure Mode and Effect Analysis
HDP	hrubý domácí produkt
Kč	korun českých
PHA	Preliminary Hazard Analysis
ROA	rentabilita aktiv
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ROS	rentabilita tržeb
ŘP	řidičský průkaz
s.	strana
Sb.	sbírka zákonů
SŠ	střední škola
tis.	tisíc
VŠ	vysoká škola

## ÚVOD

Záměrem této práce je ukázat, jak zákazníci ovlivňují jednotlivé změny cen zboží a produktů, které nakupují občas či nahodile. Konkrétním tématem je chování zákazníka v době krize COVID-19. Cílem práce je definování doporučení pro cenové úpravy v době krize na B2C trhu s turistickým vybavením s ohledem na loajalitu zákazníků na základě analýzy vývoje nákupního chování během koronavirové krize. Pro bakalářskou práci byla vybrána firma Grizzly, která se specializuje na prodej tábornických potřeb, vybavy na kempování a výrobu kvalitních stanů na území České a Slovenské republiky. Kromě tohoto základního tématu se práce také zabývá konkrétními důvody pro změny ocenění jednotlivých produktů a závislostí mezi dobou a cenou. To vše práce zastřešuje vysvětlením základních pojmů, které jsou pro práci důležité.

V první kapitole jsou shrnuty veškeré teoretické pojmy související s podnikem a jeho fungováním, či v horším případě nefungováním. Tato část zachycuje vymezení podniku a podnikání. Dále je popsáno dosahování určité pozice podniků na trhu a definovány různé formy konkurence, se kterými je možné se setkat. Současně popsaná krize a následně konkretizovaný problém spojený s pandemií zakončuje spolu s vymezením pojmu inflace a znázorněním jejího průběhu v posledních několika letech první kapitolu.

Zákazníka, jeho potřeby, preference a konečná rozhodování popisuje kapitola druhá, která přibližuje myšlení člověka samotného. Popisuje takzvanou černou skříňku, kterou se nazývá myšlení potencionálního zákazníka, a různé reakce na podněty. V této části jsou dále přiblíženy změny, které mohou nastat v souvislosti s rozhodováním zákazníka, jejich příčiny a konečné důsledky, které s sebou přinášejí. Mimo jiné se kapitola věnuje také segmentaci a podrobným analýzám vnitřního i vnějšího prostředí, které jsou využity i při analýze zvoleného odvětví a konkrétního podniku.

Třetí kapitola ubíhá již ke konkrétním způsobům oceňování a cenovým změnám, které podnik v průběhu životního cyklu produktu může uskutečnit a které následně ovlivňují cenový vývoj ať už pozitivně, nebo i negativně. Je možné se setkat s několika odlišnými názory na míru důležitosti ceny ve srovnání s ostatními prvky marketingového mixu. S negativními vlivy souvisí značná rizika, která na sebe bere každá firma už tím, že se rozhodne vstoupit na trh a podnikat zde.

Zakončující kapitola je již konkrétním praktickým znázorněním fungování ve firmě Grizzly a zhodnocením dosažených výsledků práce. Po stručném seznámení se společností jsou definovány konkrétní segmenty tohoto podniku a následně jsou na základě zjištěných informací ohledně chodu podniku během let 2019 až 2021 popsány zjištěné výkyvy celkového obrátu a poté zaneseny do grafu. Kromě obrátu se tato kapitola také věnuje změně v nacenění nejprodávanějšího výrobku během sledovaného období. Následné vyhotovení jednotlivých analýz a interpretace dotazníku umožňuje zhodnocení podniku, díky kterému jsou v závěru uvedeny návrhy na opatření, která by mohla vést ke zlepšení situace v podniku či pomoci stanovit opatření předcházející úpadku firmy při jakékoliv další krizové situaci. Pro optimalizaci analýz jsou v některých částech práce využity také data a informace z let 2017 až 2022.

# 1 EKONOMIKA PODNIKŮ

Následující kapitola popisuje zastřešující pojem – podnik. Nejdříve se věnuje obecnému zaměření na podnik a podnikání a postupně se dostává až ke konkretizaci určitých pojmů a rozlišení dalších důležitých informací ohledně konkurence, cyklu či různým metodám používaným při hodnocení podniku.

Ekonomií je označena společenská věda, jejíž hlavním cílem je zkoumat a posuzovat, jak různé podniky či společnosti využívají omezené zdroje k výrobě užitečných statků či služeb a pozoruje, jak jsou tyto hotové produkty později rozdělovány mezi společenské skupiny či jednotlivé lidi (Tomek, 2016). Statkem se myslí různé užitečné předměty uspokojující naše potřeby ať už ve hmotné podobě, tak i nehmotné. Jsou odlišeny podle toho, zda jsou volné neboli vzniklé samostatně například v přírodě a přístup k nim není nijak omezen, nebo ekonomické, které vznikly za vynaložení úsilí a za jejich využití je často účtována cena. Službami se naopak rozumí nikoliv výrobky, nýbrž činnosti poskytované cizí silou, aby uspokojili lidské potřeby (Kolář a Veselá, 2006, s. 26).

Je potřeba si ujasnit, že ekonomie a ekonomika jakožto hospodářská činnost není jeden a ten samý pojem. Ekonomie se ekonomikou zabývá a zkoumá její změny. Podle velikosti zkoumaného prvku se ekonomie rozděluje na mikroekonomii, zkoumající jednotlivé ekonomické subjekty a trhy, a makroekonomii, která se zaměřuje na chování ekonomiky jako celku (Kolář a Veselá, 2006, s. 29–30).

Podnik vystupuje jako ekonomický subjekt s četnými charakteristickými znaky, úlohami či možnostmi. Jedná se o plánovitě organizovanou hospodářskou jednotku s právní a ekonomickou samostatností sloužící pro zhotovování nebo prodávání statků a služeb. S podnikem bezesporu souvisí i další pojmy odvozené, jakými jsou například podnikání a podnikatel, kterým se práce věnuje v následující kapitole (Kocmanová, 2013, s. 7).

## 1.1 Podnik a podnikání

Podnikem lze nazvat soubor hmotných a nehmotných složek podnikání. Jedná se tedy o každý subjekt vykonávající hospodářskou činnost bez ohledu na jeho právní činnost. Nachází se zde osoby samostatně výdělečné, rodinné podniky či obchodní společnosti nebo sdružení. Podnikem se nazývá instituce sloužící k realizaci podnikatelské činnosti (Mulačová a Mulač, 2013, s. 15).

Definice podle Nového občanského zákoníku vymezuje podnik jako organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který slouží k provozování jeho činnosti, ekonomicko-právní subjekt sloužící podnikateli k podnikatelské činnosti nebo jako na základní prvek institucionálního uspořádání hospodářství. Jednoduše řečeno se jedná o soubor hmotných, osobních a nehmotných složek podnikání (Zákon č. 89/2012 Sb., § 502).

S ohledem na podnik jsou velmi důležitými také prvky definující podnik, jelikož právě tyto prvky mohou a také ovlivňují zákazníky a jejich rozhodování. Jsou jimi například lokalita, výrobní program a základna, zaměstnanci, dodavatelé, odběratelé, organizační struktura či finanční ukazatele svědčící o finančním zdraví podniku a jeho hospodaření s finančními prostředky. Je stěžejní všechny tyto prvky důkladně promyslet a při tvorbě cílových rozhodnutí se zaměřit na veškeré faktory působící na požadovanou úroveň kvality a věrohodnosti firmy, kterou podnik pro další období předpokládá. Všechno je potřeba analyzovat a nezapomenout zvážit veškeré možnosti, jelikož každá varianta volby může mít menší či větší vliv na rozhodování zákazníka a následky činů se mohou stát nevratnými.

Podniky se dělí hned z několika hledisek. Těmi jsou například zaměření, velikost, členění podle Evropské komise či právní formy, formy vlastnictví nebo jiné. Podniky se dají členit podle mnoha hledisek. Níže zmíněná dvě rozdělení jsou nejdůležitějšími a základními. Podle velikosti podniku se rozeznávají mikropodniky s 1–9 zaměstnanci a ročním obratem do 2 milionů euro, malé podniky s 10–49 zaměstnanci a ročním obratem do 10 milionů euro, dále střední podniky s 50–250 zaměstnanci a ročním obratem do 50 milionů euro a velké firmy, kde kritéria převyšují předchozí možnosti. Členění podle velikosti zmíněné v tomto odstavci vychází z Doporučení Komise Evropské unie (Kocmanová, 2013, s. 10). Druhým dělením podle příslušnosti k hospodářským sektorům vznikají výrobní podniky, kam patří průmyslové podniky, zemědělské podniky a podniky poskytující služby jako například bankovníctví či pojišťovnictví (Mulačová a Mulač, 2013, s. 16).

Podle právní formy se organizace dělí na neziskové organizace a podniky, na které se zaměřuje tato práce. Neziskové organizace, jejichž hlavním cílem není tvorba zisku, mohou být buď veřejné, nebo soukromé. Mezi podniky spadají podniky jednotlivce čili živnosti, živnosti ohlašovací a koncesované, obchodní společnosti obsahující osobní a kapitálové společnosti, družstva a státní podniky. Osobní společnost je možné dále rozdělit na veřejnou obchodní společnost a komanditní společnost stejně jako kapitálové společnosti na společnost

s ručením omezeným a akciovou společností. Do dělení společností patří také Evropská společnost a Evropské hospodářské zájmové sdružení (Mulačová a Mulač, 2013, s. 28–38).

Není tak neobvyklé, že na vše společnost nestačí sama, a tak je tomu i při tvorbě podniku. Čas od času je potřeba interní pomoci, a proto se v praxi využívá sdružování podniků (Jirásek, 2008, s. 135). Koncentrace a kooperace je hlavním příkladem. Při kooperaci se nachází možnost spojení technicky nutného, kapacitního či spojení pro rozdělení výroby. Druhy koncentrací se dělí na horizontální spojení, vertikální spojení a konglomerátní spojení. Konkrétní formy koncentrace jsou například holding, akvizice či fúze. Ze starších forem koncentrace se nabízí kartel, trust či koncern. Dalšími formami sdružování může být konsorcium, aliance či Joint-Venture.

Ačkoliv se jedná o seskupení jednotlivých společností, holding je založen na vztahu jejich nadřízenosti a podřízenosti, kdy jedna firma řídí ostatní. Existuje tedy jedna mateřská společnost, která díky svým obchodním podílům ovládá dílčí dceřiné společnosti. Hlavní výhodou může být kapitálová síla řídicí společnosti, která výrazně zlepšuje postavení menších ovládaných společností na trhu. Ty ale naopak mohou velké firmě přinést lepší adaptabilitu na trhu, pokud chce mít firma pobočky ve více městech či provádět více druhů činností. Není tajemstvím, že některé společnosti jsou dceřinými od podniku sídlícím v jiné zemi, která má výhodnější daňovou politiku. Holding jako takový nemá vlastní právní subjektivitu, ta připadá pouze jednotlivým firmám tvořícím ho. Z pohledu účetnictví má holding povinnost zpracovávat konsolidovanou účetní závěrku a pro účely účetních závěrek je na něj pohlíženo jako na celek (Blažek, 2014).

V případě akvizice neboli převzetí podniku je myšlen takový proces, při kterém vlastnické podíly či aktiva jednoho podniku přecházejí na podnik druhý. Cílová společnost ale přestává jako právnická osoba existovat a oba podniky poté působí pod jedním brandem. Jinak se akvizice může nazývat násilné převzetí, jelikož ne vždy může jít o přátelskou operaci. Mírně se lišící od akvizice je fúze, při které je jediným rozdílem skutečnost, že zanikají oba podniky a vzniká úplně nový z původních dvou podniků, který působí pod novou společnou právnickou osobou. Jedná se o vzájemnou dohodu pro rychlejší dosahování společných cílů. Akvizice a fúze se obvykle děje ve třech různých rovinách. Pokud dojde ke spojení dvou podniků stejného nebo podobného odvětví, jedná se o spojení horizontální. Vertikálním je myšleno spojení, při kterém podnik odkoupí firmu svého dodavatele či odběratele a je s ním spojen. Posledním případem je spojení konglomerátní neboli sdružené (Paščenko, 2018).



Staršími formami koncentrace jsou kartel, trust a koncern. Kartelem je myšlena obchodní dohoda mezi soutěžemi, jejímž cílem je vyloučení nebo alespoň omezení konkurence. V některých zemích je tento druh koncentrace zakázán. Při trustu je hlavním cílem správa majetku jednou firmou, ze kterého ale užitek těží podnik jiný. Obdobou holdingu je koncern, při kterém je jedna nebo více firem podrobena jiné či jiným firmám. Důležitost je kladen a na odlišnost odvětví, ve kterém se společnosti nacházejí a uplatňují svoji podnikatelskou činnost. Konsorcium vzniká za účelem dosažení jednotného cíle více nezávislých podniků, které díky spojení mohou k tomuto cíli společně dojít jednodušeji, než pokud by se ho každý jeden podnik snažil naplnit sám. Při alianci podniků se setkáváme s rovnoprávným vztahem, nikoliv založeném na nadřízenosti a podřízenosti. Jedná se o dlouhodobou kooperaci, která má opět napomoci k dosažení společného cíle. Při Joint-Venture jde obdobně podnikům o spolupráci, při které je realizován projekt cílící k uskutečnění společného zájmu (Nováková, 2019).

Pojem podnikání vychází z již zmíněného vysvětlení podniku. Pravidla a fungování podnikání v ČR primárně stanovuje zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání. Dočíst se dá definice, že podnikání je soustavná činnost, prováděná samostatně podnikatelem, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost a za účelem dosažení zisku. Všechny uvedené znaky mají být naplněny současně (Zákon č. 455/1991 Sb., §2).

Právo podnikat má každý, jelikož se jedná o základní svobodu ukotvenou v Listině základních práv a svobod. Člověk má svobodu volby druhu výdělečné činnosti, tudíž jí může provozovat i konkrétním podnikáním. Tato možnost připadá ale nejen fyzickým, ale také právnickým osobám. S podnikáním se vážou i různé podmínky, které musí být splněny a také omezení, která nastávají po nesplnění těchto podmínek nebo při výkonu zákonem zakázané činnosti. Příkladem může být například tisk bankovek, který je omezen pouze na Státní tiskárnu cenin. Podle stanovení podmínek podnikání zákonem se rozlišují dva druhy podnikání označované jako regulované a neregulované. Podle dalšího dělení se podnikání člení na živnostenské a neživnostenské, které nespádá pod působnost živnostenského zákona. K podnikání je nutnou podmínkou povinnost držby příslušného podnikatelského oprávnění (Černá et al., 2016, s. 54–72).

Konkrétní osobou realizující výše zmíněné aktivity podnikání se nazývá podnikatel. Za podnikatele se považuje každý, kdo provozuje podnikatelskou činnost podle živnostenského či jiného oprávnění, nebo fakticky podniká bez oprávnění, a to jako fyzická či právnická osoba

a je zapsán v obchodním rejstříku. Do roku 1950 tomu tak nebylo. Podnikatelem byla jen osoba provozující obchody jako živnost, obchodní společnosti a veřejné banky. Od roku 2001 se mezi podnikatele řadí mimo jiné také spisovatelé, zpěváci, malíři nebo jiní umělci (Černá et al., 2016, s. 54–57).

Výjimkou je také činnost advokátu, notářů, soudních exekutorů a patentových zástupců, jejichž činnost není podle živnostenského zákona živností. Dalšími příklady mohou být činnost lékaře (také zubního a veterinárního), farmaceuta, nelékařského pracovníka při poskytování zdravotní péče a přírodního léčitele. Mimo jiné do neživnostenského podnikání patří také znalci, tlumočníci, zprostředkovatelé a rozhodci, auditori či daňový poradci a burzovní dohodci a autorizovaní architekti, inženýři a inspektoři. Takovému stylu podnikání se říká svobodné povolání. Podle zvláštního zákona o zemědělství č. 252/1997 Sb. podnikají podle jiného než živnostenského oprávnění někteří pracovníci v oblasti zemědělství (Bohutínská, 2010).

Aby provozovaná činnost byla podnikáním, musí být činností výdělečnou, vykonávanou samostatně, soustavně a na vlastní účet a odpovědnost, vykonávanou pod živnostenským či jiným způsobem a za účelem dosažení zisku (Černá et al., 2016, s. 58–60). Za podnikání se nedá považovat pouze jednorázový projekt, jak už vyplývá z definic zmíněných dříve. Nutností je předpoklad trvalého provozu s osobní účastí podnikatele. Dodržena musí být dále i ziskovost, která znamená vyřazení neziskových organizací, jakými jsou například občanská sdružení nebo nadace, z definice podnikání. Principem podnikání je tedy zhodnocení vloženého kapitálu pomocí přeměny vstupů na výstupy, které poté vedou k uspokojení zákaznických potřeb (Mulačová a Mulač, 2013, s. 15).

## **1.2 Pozice podniku na trhu**

Ne vždy musí podnik usilovat o zvyšování své pozice na trhu, i když tomu tak je asi v nejvíce případech. Pro růst je nejdůležitější co nejvyšší zisk. Někdy však společnost upřednostňuje zachovávat svůj dosavadní postoj na trhu bez větších změn a pozici si udržet na konstantní úrovni. Někdy si firmy jednoduše vystačí se svým místem následovatele velké firmy či výklenkáře zaplňujícího volné mezery v tržní nabídce. Pokud se ale firma snaží dosáhnout tržního vůdce, představuje pozici vyzyvatele, který se snaží získat její vedoucí místo. Nejmenší skupinou podniků působících na trhu je ta, která chce svou pozici na trhu stahovat zpět a celkovou úroveň podniku snížit. Hlavním cílem podnikání je zisk, proto tuto strategii útlumu příliš podniků nevyužívá. K tomuto rozhodnutí mohou přispět různé důvody jako

například nedostatek finančního zabezpečení. Je důležité si uvědomit, že ne každý podnik má za cíl tržní růst (Čermák, 2020).

Ke konkrétním metodám, jakými je možné si svou pozici udržet, zvýšit či utlumit, ale nepropadnout se na samé dno zájmu, se řadí například růstová strategie expanze využívána především významnými velkými podniky, která slouží k růstu celého podniku. Firma usiluje o kompletní zvýšení tržního podílu, obratu i zisku. Stabilizační strategie poslouží podnikům, které jsou se svou pozicí na trhu spokojeni a jejich úsilí směřuje pouze k udržení si stávající pozice, sledování trendů a dorovnávání se konkurenci. Útlumová strategie omezení je využívána podniky, na které doléhá velký tlak z rostoucí konkurence či hrozící finanční nebo jiné podniková krize. Slouží ke zmírnění aktivit a činnosti dané firmy. Je možné tyto tři metody zároveň kombinovat v řadách výroby (Červený, Hanzelková a Keřkovský, 2016, s. 177–180).

Ansoffovy strategie možnosti růstu obratu využívají firmy, které nejsou primárně zaměřeny na zvyšování zisku, nýbrž na pronikání na trh a zvyšování svého podílu. Model ukazuje čtyři možné strategie, kterými jsou penetrace, rozšíření trhu, vývoj produktu a diverzifikace. Při penetraci je růst založen na stávajících produktech a stávajících trzích, kde se firma pokouší usilovat o větší podíl například pomocí využití prvků marketingového mixu nebo silnější podporou prodeje. Při rozšíření trhu zůstává firma u stávajících výrobků, které se však snaží uvádět na nové trhy. Opakem je vývoj produktu, při kterých se podnik zaměřuje na vývoj nových produktů, které usiluje nabízet na stávajícím trhu. Zcela nejrizikovější strategií, ale také tou s možností přínosu nejvyššího úspěchu a zhodnocení, podniká společnost kroky vedoucí k diverzifikaci založené na pronikání zcela nového produktu na nový trh (Čermák, 2020).

Porterovy generické konkurenční strategie jsou dalším modelem zabývajícím se třemi hlavními body, kterými jsou náklady, diferenciaci a fokus. Pokud se podnik zaměří na první z nich, snaží se držet vůdčí postavení v minimálních nákladech. Při diferenciaci se snaha přesouvá na nabízený produkt či službu, která je oproti ostatním jedinečná, a proto je o ni větší zájem. Posledním fokusem je označeno soustředění na jeden určitý výklenek, segment nebo tu část obyvatelstva, o kterou není velký zájem, tudíž se firmě může povést zaplnit nevyužitá mezery (Jirásek, 2008, s. 35).

### 1.3 Konkurence

Pro každý podnik je velmi důležité analyzovat svou konkurenci pro lepší dosahování svých hospodářských výsledků. Účelem analýzy konkurence je zjistit, jaké hrozby od konkurenčních firem hrozí, jaké jsou jejich příležitosti v daném odvětví a využití příležitostí postupně přicházejících za dobu podnikání. Podnik se nesmí zapomenout zaměřit na celou konkurenci, se kterou se poté bude porovnávat, aby ho později pro něj zprvu nedůležitý podnik k analýze nepřekvapil. Důležité pro komparaci jsou informace. Některé jsou lehce zjistitelné z veřejných listin podniků či webových stránek, ale jiné mohou být velmi cenné a těžko dosažitelné (Hardyn, 2018).

V současné době se na trhu setkáváme s vysokou mírou konkurence a velkou převahou nabídky nad poptávkou. Obchodníci proto musí své zákazníky oslovit a připoutat ke svým nabízeným produktům. Podnikatelé musí zaujmout nejen svými cenami, ale také kvalitou, příjemností či poskytováním dalších služeb. Hlavním cílem je přimět zákazníka opakovat své návštěvy (Mulačová a Mulač, 2013, s. 15).

Nejnámějším modelem zabývajícím se působením konkurenčních sil je Porterův model, kterému se podrobně věnuje kapitola o interní a externí analýze podniku. Při hodnocení konkurence se využívá také mapa konkurenčních skupin, při jejíž tvorbě se zaměřujeme na skupiny podniků, které se postupně zakreslí do mapy podle toho, které jsou si blízké. Dalším neméně známým modelem, kterému se práce také věnuje podrobněji je model Konkurence podle Kotlera, který podniky v odvětví rozděluje do čtyř skupin podle toho, jak velkou část trhu zabírají (Hardyn, 2018).

I konkurence může nabývat různých forem. Konkurence napříč trhem se projevuje tlakem, který nastává mezi nabídkou ze strany podniků a poptávkou ze strany zákaznictva. Obecně platí, že prodávající chce maximalizovat svůj zisk, zatímco kupující by chtěl uspokojit své potřeby s vynaložením minimálních nákladů. Existuje ale také konkurence pouze na straně nabídky či na straně poptávky, kde se střetávají zájmy jednotlivých nabízejících nebo prodávajících. Význam pro tyto konkurence přichází v dobu, kdy se zvyšuje nabídka či poptávka.

Z hlediska velikosti a charakteru konkurence lze rozlišit trh dokonalé neboli volné konkurence, která nastává, pokud se na trhu objevuje velký počet prodávajících se stejnými podmínkami, monopolní konkurence, kde každý podnik nabízí velmi diferencovaný produkt, že i přes větší množství firem může určovat jeho cenu, oligopolní konkurence, definovaná

malým počtem silných firem na trhu působících či trh čistého monopolu, kde existuje pouze jedna nabízející firma. Výše zmíněné druhy jsou součástí takzvané nedokonalé konkurence. V ekonomii se samozřejmě setkáváme i s konkurencí dokonalou, která ale není téměř reálná. Jednalo by se o stav, kdy na trhu žádný účastník není schopen ovlivňovat ceny, což není téměř reálné (Hořejší et al., 2010, s. 247–352).

V praxi se můžeme setkat s tím, že konkurenční firmy často navazují přátelské vztahy a utvářejí mezi sebou různé smlouvy, díky kterým si mohou být poté navzájem prospěšné. Konkurent ne vždy znamená nepřítel, proti kterému by se měl nasadit ofenzivní postoj, ale mohou vznikat i výhodné spolupráce. Proto by si společnost měla ujasnit, kde na trhu stojí a kdo by mohl být přítelem, přestože je konkurentem, a kdo nepřipadá na navázání přátelských vztahů v úvahu.

## **1.4 Krize**

V životě podniku nastává několik výkyvů způsobených různými okolními i vnitřními vlivy. V jednom období podnik prosperuje, postupně roste a v dalším může následovat tvrdý propad. Vše je ovlivněno působícími faktory a tím, jak se s nimi podnik dokáže vypořádat nebo je využít. Podnik by měl být připraven i na takové negativní činitele, se kterými se v současné době nedá počítat a měl by vytvořit plán pro jejich úspěšné překonání, zajistit dostatečně velké finanční rezervy a příznivé podmínky ve firmě. Jedním z faktorů působících změny může být i vlna onemocnění těžšího průběhu.

Krize není pouze ekonomický pojem, ale její význam zkoumá i několik dalších odvětví. Krize postihuje jakékoliv subjekty od jedince až po organizace či politické strany nebo společnost, světadíl či celou zeměkouli. Nezáleží na velikosti zasaženého, s krizí se může během svého fungování setkat jakýkoliv podnik. (Zuzák, 2004, s. 9).

V této kapitole místo důležitého pojmu zaujímá krizový management. Tento přístup se snaží řešit krizové situace, které nastávají v průběhu existence společnosti. Specifickým rysem je využívání autoritativního stylu řízení, který je potřeba pro úspěšné řešení, překonání a vypořádání krize. Hlavní cíl spočívá v okamžité mobilizaci pracovníků a veškerých dostupných zdrojů z důvodu co nejrychlejšího zvládnutí důsledků daných problémů. Rychlost a přímá komunikace tvoří jeho hlavní úspěch (Kmošek, 2021).

Pokud se podnik zvládne krizi úspěšně postavit nebo i zcela vyvarovat, posílí to veškeré řídicí aktivity podniku i podnikatele samotné. I tato negativní zkušenost má svá pozitiva ve formě nových zkušeností a zážitků. Napomáhá vytvářet nové představy a objevovat zatím nepoznaná úskalí. Příště již podnik bude počítat s dalšími krizovými vlivy a bude mnohem jednodušší se s nimi vypořádat.

## **1.5 Konkretizace na COVID-19**

Celosvětová pandemie COVID-19 vypukla na území České republiky počátkem března roku 2020. Do světa ale proniká již na konci prosince roku 2019 z Číny z města Wu-Chan v provincii Chu-Pej. Virus s označením SARS-CoV-2 významně zasáhl každého jednoho člověka. Jeho hlavními projevy jsou horečka, kašel a jiné respirační problémy nebo bolesti svalů a kloubů. S rychlým šířením nemoci se začala měnit také vládní opatření. Dopadem bylo několik markantních obrátů ze stran zákazníků i podniků. Zákazy a nařízení významně postihly nejen domácnosti, ale také podnikatelskou činnost, která byla na první pohled velice ztížena. Zasaženy byly ale také školy, veřejné kluby a sportovní haly či prodejny. Některé podniky situace dokázaly využít a naučily se prosperovat i v takto náročných časech pomocí online prostředí či rozvážkových služeb (MZČR, 2022).

Několik málo prvních měsíců byl nárůst onemocnění slabý, před nástupem dětí do škol 21. 8. 2020 se ale počet pozitivních výsledků nemile šplhal do vyšších čísel. Vše se ještě více zhoršilo po nástupu dětí do škol a počty se vyšplhaly na 15 726 nakažených osob ke dni 4. 11. 2020. Po zavedení přísnějších opatření vládou čísla mírně poklesla. Od té doby se společnost potýkala s různými menšími či většími výkyvy ve vývoji. Na počátku roku se opět zpřísnila opatření kvůli zhoršující se situaci. Nemocnice svými kapacitami nedokázaly pokrýt potřeby péče nemocných a zdravotnictví selhávalo (MZČR, 2022).

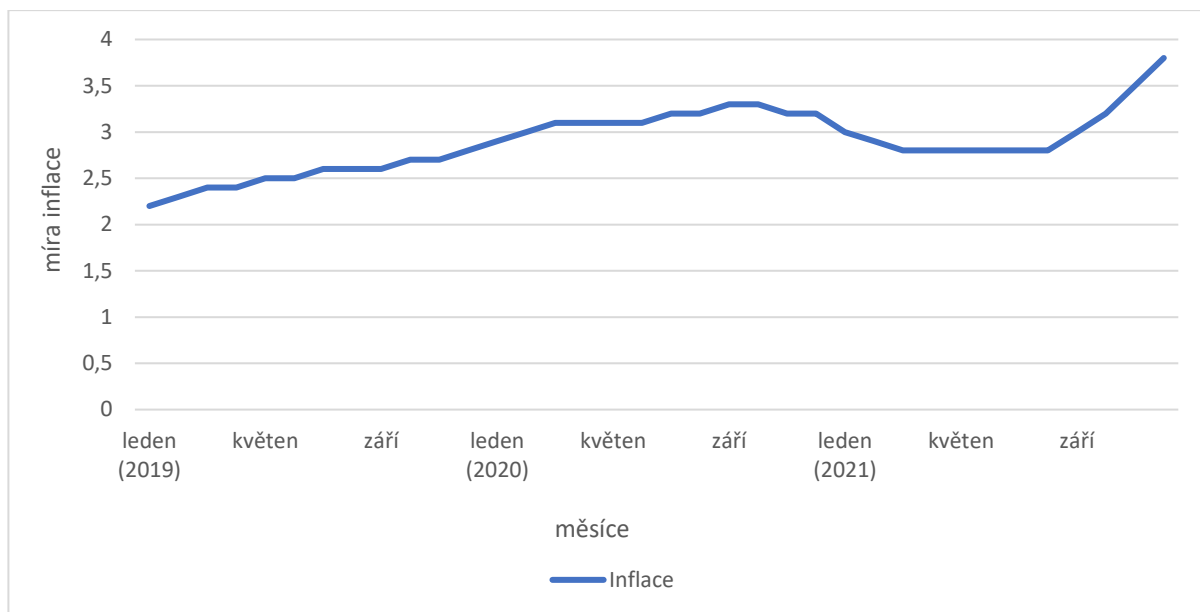
Mezi vládní opatření zavedené v období pandemie COVID-19 patří například vyhlášení nouzového stavu, zákaz maloobchodního prodeje a služeb, zákaz volného pohybu, povinnost používání ochranných prostředků dýchacích cest, zákaz prezenčního vyučování, zrušení kulturních akcí a uzavření vnitřních prostorů či povinnost antigenního testování a jiná.

V tabulce umístěné v příloze 12 se nachází několik důležitých změn a omezení v době pandemie v letech 2020 až 2021. Během roku 2019 neproběhla na území České republiky žádná omezení. V roce 2022 proběhlo několik dalších změn zaměřených především na útlum poškození podnikatelů. Především je pozornost věnována opatřením, které se týkají podnikání.

Většina podnikatelů a firem zažívala s příchodem uzavření a omezení veřejných prostor jedno z nejtěžších období za dobu svého podnikání. Než se situace alespoň trochu ustálila, zisky většiny firem hluboce klesly a mnohým podnikům hrozil až propad na úplnou nulu, ne-li ještě hlouběji. Nemálo firem bylo donuceno svou činnost ukončit úplně. Tomu všemu nepřispěla ani povinnost testů v zaměstnání, která přinesla další finanční výdaje. Spousta zaměstnanců přišla o svou pozici, což na psychiku člověka opět nepůsobilo nijak pozitivně.

Po období zvyšujících se výdajů společností například za lékařské pomůcky přišel zvrát, který způsobil náhlý obrovský pokles cen. K dlouho spekulovaným poklesům cen došlo například na trhu nemovitostí i z důvodu vládního omezení realitního trhu, kdy realitní makléři nemohli realizovat osobní schůzky nebo pouze velmi omezeně (Tácha, 2020). Velkým snížením si prošly kvůli druhé vlně pandemie také pohonné hmoty z důvodu snižování cen ropy na světových trzích (Křeček, 2020). Lidé, a především větší domácnosti snažící se celé situace využít, začali vykupovat regály obchodů zářící cedulkami se slevami či tvořit dlouhé fronty na čerpacích stanicích. Problém ve světě se začal mírně uklidňovat a situace se pomalu vracela do zajetých kolejí. Přešlo několik vln nemoci a ceny statků se začaly naopak zvyšovat a některé do teď běžné statky se staly méně cenově dosažitelnými.

*„Míra inflace vyjádřená přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen vyjadřuje procentní změnu průměrné cenové hladiny za 12 posledních měsíců proti průměru 12 předchozích měsíců“ (Český statistický úřad, 2023).* Během předcovidového období v roce 2019 nelze z obrázku 1 pozorovat žádné abnormální výkyvy. V následujícím roce, období covidovém, je na první pohled vidět mírné navýšení hodnot inflace, která ve všech měsících převyšuje hodnoty předchozího roku. Rok 2021 se pomalu navracel do původního stavu před pandemií, dokud po letních prázdninách neudeřila druhá vlna nemoci, která zapříčinila růst inflace vyčnávající nad oba předchozí roky. Od tohoto období míra inflace až do dnešní doby roste.



**Obrázek 1:** Graf změny míry inflace v období 2019–2021

Zdroj: vlastní zpracování dle (Český statistický úřad, 2022)

Z údajů na jednotlivých stránkách podniků zabývajících se prodejem tábornických potřeb a za pomoci cenových srovnání na webovém portálu Heureka.cz bylo porovnáno několik hlavních produktů tohoto odvětví. Z porovnání vyšlo najevo několik cenových změn, které byly pro všechny produkty stejné. V odvětví tábornických potřeb měl vývoj cen průběh odpovídající výkyvům nemoci. Po prosinci roku 2019, kdy vypukla pandemie COVID-19 přišlo zlevnění z důvodu obav z nejisté podnikatelské budoucnosti. Postupně se ceny ustálily a od října 2020 začaly pozvolna růst. Na jaře roku 2021 přišlo další ještě větší zdražení.



## 2 ZÁKAZNÍK A JEHO VÝZNAM PRO PODNIK

Zákazník je pro podnik základním stavebním kamenem, bez kterého by žádná firma nemohla fungovat a pravděpodobně ani existovat. Podnik by se měl věnovat především konkrétním potřebám a požadavkům svého zákazníka, zaměřit se na konkrétní segment, který je pro jeho styl podnikání ideální a přizpůsobit své činnosti těmto individuálním požadavkům. Je možnost zaměření se i na několik segmentů naráz a každému zvlášť přizpůsobit danou produkci. Jednou věcí je dobrý nápad, druhou ale okruh zákazníků, kteří jsou schopni a ochotni tento nápad ocenit a zboží či službu zakoupit a zaplatit za ni požadovanou cenu. Existuje spousta možností, jak své podnikání pozměnit či individualizovat podle potřeb zákazníka a podniku. K tomu, aby se společnost zaměřila na správný druh podnikání a promítla ho ideálnímu zákazníkovi, používáme analýzy vnitřního a vnějšího prostředí. Toto celé se nazývá marketing.

Zákazníka, jakožto klíčový prvek podnikání, je nutné znát. Informace o tom, kdo, co, kolik, kdy a jakým způsobem nakupuje včetně motivů pro nákup zajímá podniky ze všeho nejvíc. Klíčovým momentem je pro podnik rozhodnutí zákazníka stát se opakovaným návštěvníkem a kupujícím. Pro získání této výhodné situace je potřeba spokojenosti zákazníka, díky které se k nákupu na konkrétním místě opět vrátí. Na spokojenost zákazníků působí mnoho faktorů, mezi které patří mimo jiné spokojenost se zbožím, obsluhou či prostředím. Všechny tyto faktory firma ovlivňuje nabídkou zboží, kvalitou, cenou, dostupností, uspořádáním na prodejně nebo celkovou atmosférou, kvalitním personálem či celkovým přístupem firmy. Možností získání si stálého zákazníka je diferenciací své činnosti a nabídky od konkurence nebo zavádění slev i odměn za opakované nákupy. Proto se v praxi člověk často setkává s věrnostními systémy v podobě bodů, kartiček či klubů (Mulačová a Mulač, 2013, s. 225–226).

V minulosti byl zákazník obchodníkům bližší. Jeho potřeby podniky dokázaly zjistit a uchovat lépe, protože na trhu nebyl tak velký pohyb zboží ani lidí. Růst trhu způsobil pozdější oddálení zákazníka od prodejce. V dnešní době se manažeři firem snaží získávat informace o kupujících pomocí různých výzkumů. Každý člověk je člen určité komunity, ve které se pohybuje a tomu odpovídá i jeho určité mírně či více odlišné chování od zbytku obyvatelstva (Foret, 2001, s. 59).

## 2.1 Potřeby a preference zákazníka

V popředí zájmu nestály vždy potřeby zákazníka. K tomu se s vývojem marketingových koncepcí teprve směřovalo. V dřívějších dobách byla hlavním cílem pouze výroba samotná s co nejnižšími konečnými náklady. Šlo o uspokojení co nejvíce zákazníků identickými produkty. Diferenciace téměř neexistovala. Postupem času se sázelo na co nejvyšší kvalitu výroby. Až později se začal brát ohled na spotřebitele jako na rovnocenného partnera (Jaderná a Volfová, 2021, s. 55).

Základním rozdílem mezi uživatelem a zákazníkem je ten, že uživatelem může být například dítě, které produkt používá, nikoli ale nutně vždy kupuje, zatímco zákazník je článkem, který nákup realizuje, ale používat produkt již dále nemusí. Tyto dvě role mohou spadat do jedné osoby, ale také nemusí. Kapitola se věnuje pouze osobě zákazníka, který realizuje nákup. Podnik se snaží, aby se zákazník stal opakovaným či nejlépe stálým a věrným jeho značce, a proto zjišťuje spokojenost nakupujících a hledá faktory ovlivňující kupní rozhodnutí.

Při zjišťování preferencí potenciálních zákazníků a pozdějšímu využití těchto informací se podnik zamýšlí nad několika otázkami. Hlavní je si uvědomit, jak se zákazník rozhoduje, a že každý člověk není stejný, nemá stejné preference ani stejná kritéria pro hodnocení. Pro jednoho mohou být hodnotné úplně jiné vlastnosti produktu než pro druhého. Ve společnosti ale nalezneme skupiny s podobným smýšlením, na které se firma může zaměřit a pokusit se tak maximalizovat svůj zisk. Potenciální zákazníci při výběru daného výrobku porovnávají kromě ceny také například vzhled, originalitu produktu, doprovodné služby nebo funkčnost a plynulost komunikace ze strany firmy. I zákazníci se ale časem mění, a proto i podnik by měl sledovat trendy ve světě a přizpůsobovat se jim pro ještě větší spokojenost (Foret et al., 2001, s. 59).

S osobou zákazníka se pojí několik kupních rolí, které je možné ukázat na příkladu s novým chytrým telefonem (Foret et al., 2001, s. 62):

- Iniciátor – tím může být například kamarád, který doporučí produkt ve škole svému spolužákovi.
- Ovlivňovatel (poradce) – ovlivňovatelem je v tomto případě například strýc, který telefon již nějakou dobu používá, a tak může předat pozitivní i negativní zkušenosti a specifikace zařízení.

- Rozhodovatel (investor) – rodič poté rozhodne, jestli dítěti telefon zakoupí či ne. V případě nákupu vybere, který model bude pro potomka nejideálnější.
- Kupující (realizátor) – tatínek se odhodlá zajít do prodejny elektra a mobilní telefon zakoupit pro svého syna.
- Uživatel – konkrétním uživatelem je tedy poté syn, který telefon využívá.
- Přípravář – přípravářem může být například prodavač v konkrétní prodejně, který telefon přednastaví a připraví pro pozdější používání synem.

Potřeba jako taková je situace, která nastává, pokud má člověk něčeho, co potřebuje uspokojit, nedostatek. Je tedy subjektivně pocíťovaným nedostatkem. Subjektivitou se myslí to, že každý jedinec může danou potřebu pocíťovat jinak. Základní rozdělení potřeb na primární a sekundární je využito pro popis potřeb nezbytných, kterými jsou primární, jenž bez uspokojení velmi významně působí na člověka a vyvolávají pocity frustrace, a zbytných, bez kterých dokáže člověk žít. Mezi primární potřeby se řadí uspokojení hladu, žízně a dalších fyziologických potřeb. Sekundárními poté uspokojujeme například koupi automobilu či zaplacení zážitkové jízdy (Berry, 2022).

Podle podstaty člověka lze definovat hlubší rozdělení na biologické, psychické, estetické, sociální, kulturní, duchovní potřeby a sebevyjádření. Biologické potřeby jsou synonymem pro potřeby primární neboli základní. Ostatní členění potřeb se nachází na vyšších úrovních. Podle jednotlivých názvů je možné si domyslet, na co jsou jednotlivé další potřeby zaměřeny (Šamánková, 2011, s. 17).

Podle počtu potřeb se dají dále rozdělit do dvou skupin na individuální týkající se jednotlivce a kolektivní zaměřené na skupiny nebo celé společnosti. Podle obsahu existují potřeby materiální, které vyjadřují požadavek na vlastnictví věci a její užívání, či nemateriální, kterými jsou duševní a hodnotové potřeby. Ekonomický pohled rozděluje potřeby na ekonomické a neekonomické, přičemž první skupina je spjata s uspokojením pomocí produktů hospodářské činnosti a druhá skupina nemá vazby na produkty ekonomiky. Dalším možným rozdělením podle naléhavosti jsou potřeby rozčleněny na nezbytné, bez jejichž uspokojení by člověk nedokázal existovat, a zbytné, bez kterých se jedinec dokáže obejít a přežije. Z hlediska četnosti výskytu se potřeby dělí na trvalé, občasné a výjimečné. S danými potřebami se člověk může setkat v současnosti nebo v budoucnosti (Šamánková, 2011, s. 18–19).

Z hlediska psychologického je velmi známé rozdělení lidských potřeb podle Abrahama Maslowa na jeho pyramidu potřeb jinak také nazývanou hierarchií lidských potřeb. Tento celosvětově nejznámější model rozděluje ve svých patrech pět úrovní potřeb podle důležitosti. Základnu, a tudíž nejdůležitější potřebu, tvoří základní tělesné fyziologické potřeby, do kterých spadá například spánek nebo hlad. Dalšími vyššími úrovněmi volí potřebu bezpečí a jistoty, potřebu lásky, potřebu uznání a úcty a konečnou potřebu seberealizace. Podle Maslowa není možné dojít k uspokojení potřeby vyššího řádu bez prvotního uspokojení potřeby řádu nižšího (Sedláček, 2020).

Přání symbolizuje přímo konkretizovanou podobu potřeby. Po uvědomění si určité potřeby přichází na řadu řešení. Každý má určitou představu, jak by mělo řešení a konkrétní produkt vypadat. Přání je do určité míry vrozené a k jeho tvorbě dopomáhají rodiče, přátelé, známé osobnosti či mnozí další. Velkou roli hraje i vzdělání, sociální postavení, zaměstnání a životní situace jedince. *„Je potřeba dát spotřebiteli dostatečnou motivaci, aby je chtěl uspokojovat a tuto hybnou sílu transformovat do reálné poptávky“* (Jaderná a Volfová, 2021, s. 56).

## **2.2 Myšlení a chování zákazníka**

Velký posun v přemýšlení a chování zákazníků zaznamenaly podniky v návaznosti na posun role osoby spotřebitele. Již není osamoceným jedincem, ale zapojuje se do mnohem větší sítě tvořené těmito konkrétními jednotlivci. Z nevědomého člověka se stává informovaný a aktivní spotřebitel. Tato změna přináší mnoho projevů. Spotřebitelé získávají informace nejen o produktech, ale také o jednotlivých firmách, technologiích a subjektivních odezvách jiných zákazníků, které jsou dále šířeny mezi širší společnost pomocí pozitivních či negativních hodnocení. Nechají se ve svém spotřebitelském chování lehce ovlivnit a strhnout různými faktory. Tržní svět téměř bez hranic dovoluje lidem zkoušet na tržním poli experimentovat a posouvat své hranice dál (Prahalad a Venkatram, 2005, s. 16–17).

Smýšlení a následné chování spotřebitelů vedoucí k rozhodnutí je lehce ovlivnitelné. Konečné rozhodnutí často neprobíhá pouze u jedince, nýbrž doléhá na celé skupiny, rodiny a podobné. Celý proces zahrnuje kromě výsledné směny také komunikaci, zapamatování si zažitých zkušeností, pocity a interakci. Kupující zaujímají různé postoje, které vedou i k možnému pozitivnímu či negativnímu postnákupnímu chování, kdy je zákazník buď spokojen s uskutečněnou koupí nebo nikoliv (Bárta, Pátík a Postler, 2009, s. 59).

Všechna zákaznická rozhodnutí se dějí s ohledem na náklady obětované příležitosti. Pokud se člověk rozhodne věnovat hodinu svého času četní knize, může být sice moudřejší, ale musel obětovat jiné činnosti, které za tento časový interval mohl dělat a které mohly vést k lepšímu využití. Je běžné, že se člověk zabývá jen několika málo alternativami využití možností a času, i když ve skutečnosti jich má na výběr nespočetněkrát více (Thaler, 2015, s. 65–66).

Lidé často očekávají, že luxusnější prostředí, ze kterého pořídí potřebné zboží či službu, pozitivně ovlivní výsledný produkt. Ne vždy tato teorie dává smysl. Pokud je produktem například oblíbená limonáda v plechovce od určité značky, chutná stejně ze smíšeného zboží i luxusní prodejny. Člověk bez rozmyslu utratí několikanásobně vyšší cenu za drink z dražšího obchodu, přestože by si ho mohl ve stejné formě poříditi levněji (Thaler, 2015, s. 67).

Častokrát se také v nabídce zákazník setkává s propagací typu: „Dvě za cenu jedné!“ či „XXL balení za cenu běžného!“ Poté je schopný takový produkt zakoupit, i když původně do obchodu šel pro zcela jinou věc, kterou potřeboval. Kupující je spokojený, jaký skvělý kup realizoval, aniž by mu došlo, že jednoduše naletěl reklamě. Pro obchodníky je takové uvažování lidí jednoduše výhrou a velkou možností. Prodávající využívají různé formy manipulace s potencionálními zákazníky. Není výjimkou využití pomyslných slev, které ve skutečnosti nejsou ničím jiným než stále stejnou cenou. Prodávající uvede běžnou cenu vyšší, než ve skutečnosti je a jeho dosavadní cena poté působí jako markantní zlevnění. Málokdo si ověří pravdivost uvedené běžné ceny. Možností zbytečné útraty mohou být takzvané utopené náklady, které označují situaci, kdy peníze z nákupu již zpět bohužel dostat nelze. Nákup na první pohled výhodnějšího produktu, který ale nakonec není zcela využit je dobrým příkladem. Paradoxem je, že většina lidí spadajících do nižších platových vrstev lehce těmito manipulacím naletí, jelikož se velmi snaží ušetřit. Proto je časté, že zámožní zákazníci raději a více realizují obchody v běžných diskontech a supermarketech bez přehnaných slev a ve výsledku jsou schopni své finance vložit do užitečnějších možností, jelikož v souhrnu neutratí tolik za nepotřebné hlouposti (Thaler, 2015, s. 85).

Je nutné si také vyjasnit rozdíl mezi nákupním a spotřebním chováním. Nákupní chování je pouze součástí chování spotřebního, pod kterým si lze představit proces výběru, nákupu, spotřeby a opouštění produktu. Spotřební chování se zabývá studiem lidského myšlení, vybírání mezi alternativami, uspokojování potřeb a plnění přání či vytváření loajality. Nákupní chování končí u nákupu a další spotřebu a opouštění produktu již nezahrnuje. Kromě jiného se ale

zabývá také procesem plánování uspokojení potřeby či přání. Díky těmto rozdílům je možno definovat i odlišnost spotřebitele od zákazníka (Jaderná a Volfová, 2021, s. 54–55).

Častokrát lidé dávají přednost prvnímu dojmu před podrobným prozkoumáním skutečností. Proto je důležité svou produkcí zaujmout hned na první pohled ať už cenou, dostupností, tak ale i obalem či designem. V jiném případě by mohl být zákazník odpuzen i přes to, že by produkt splňoval jeho funkční očekávání. Hodnocení každého jedince je však subjektivní, a proto je velmi náročné zvolit vhodné prvky prodeje produktů (Kahneman, 2011, s. 25–26).

### **2.3 Změny, příčiny a důsledky nákupního chování**

Za posledních pár let proběhla naše společnost významnou transformací. Na trhu se objevuje více zboží a nabízí se více služeb než dříve, rostou možnosti výběru různých nabývajících distributorů a komunikační mix se vyšplhal na úroveň dokonalosti. Velké množství výrobců a prodejců i nadále rychle roste a kupující svůj výběr a nákup může realizovat nespočetně mnoha možnostmi. I diferenciací výrobků se dostala na takovou úroveň nabídky, že si zákazník může vybírat z řad tisíců možných výrobků. Obrovský postup a změny ale vyvolávají ve spotřebitelích nové touhy a pochybnosti, úvahy a zdrcující neklid. Zákazník si nikdy nemůže být jist, zda koupil to správné zboží nebo využil nejideálnější služby. Omezený výběr byl sice omezující, ale zato velmi pohodlný (Prahal a Venkatram, 2005, s. 15).

Na druhou stranu díky postupu moderních technologií lidé získávají velké množství informací za poměrně krátkou dobu. Je ale velmi důležité potřebné informace čerpat z kvalitních zdrojů, v jiném případě by mohlo dojít zisku a využití nepravdivé či zkreslené informace. Stav přehlcení se jinak říká také „information overload“. S tím úzce souvisí i skutečnost, že se člověk často setkává se zbytečným množstvím reklam, cedulí či upomínkových předmětů, které již nejsou důležité a nemají již žádný přínos, pouze činí náklad na výrobu či zavedení. Upřednostněna by měla být převážně kvalita nad kvantitou. S touto situací se veřejnost setkala i při pandemii COVID-19, kdy bylo téměř nemožné rozeznat pravdivé informace od lživých hoaxů a výsledkem bylo zmatení (Slouka, 2020).

Kromě významné změny trhu lze sledovat i diferenciaci z řad výrobků a služeb, které jsou stále unifikovanější, což způsobuje menší možnosti v jejich vzájemného odlišení na trhu. Zákazníci o produktech jednodušeji získávají informace z různých zdrojů, k čemu napomáhají nové technologie. Nákup zajišťují kromě výrobců i prostředníci a mezičlánky s vlastními

preferencemi, čímž jsou znemožněny plnohodnotné účinky marketingových strategií. Kupující mají jasné představy o tom, co na trhu hledají a pouze porovnávají své možnosti. Důraz se tedy přesouvá z prodeje na potřeby zákazníků (Bárta, Pátík a Postler, 2009, s. 17–18).

Významným krokem v posunu retail marketingu na vyšší úroveň bylo také zavedení čárového kódu, díky kterému se celý proces evidence zboží a prodeje zdokonalil. Kladnou odezvou bylo i zvýšení efektivity prodeje a aktuálnost úprav prodeje. Objednávkový systém se díky jeho zavedení vyvíjel do přehlednějších podob. Tento zdroj informací je klíčovou technikou kvantitativní tržní analýzy dnešní doby. Mimo jiné se podniky zabývají i kvalitativními posuny, do kterých spadá intenzifikace charakterizovaná potřebou zvýšit spotřebu stávajících zákazníků, retence zabraňující jejich odchodu a akvizice zabývající se získáním zcela nových zákazníků. Díky těmto třem kritériím lze společnosti zvýšit podíl na trhu a zabezpečit její růst (Bárta, Pátík a Postler, 2009, s. 60).

## **2.4 Rozhodování za pomoci marketingového mixu**

Nutností každého úspěšného podniku je uvědomění si, že zákazníka ve velké míře ovlivňuje prostředí, ve kterém žije, sociální podstata, osobní psychologické rysy, zájmy, povolání nebo rodina a přátelé. Nakupování kromě uspokojení potřeb slouží v dnešní době také jako druh zábavy nebo způsob trávení volného času jedinců a sociálního kontaktu s jinými lidmi (Mulačová a Mulač, 2013, s. 227–229).

Při většině nákupů se však zákazník nerozhoduje téměř vůbec a jedná automaticky podle toho, jak je z předešlých zkušeností naučen. Lidé si vybírají produkty od své oblíbené značky, které kupují pravidelně. Tento zaběhlý postup nákupu se nazývá rutinní nebo automatický. Zákazníci nezískávají další informace z trhu, jelikož výrobek již dobře znají a jsou s ním převážně spokojeni. Dalšími dvěma případy jsou takzvané řešení omezeného problému a řešení složitějšího problému. Pokud zákazník řeší omezený problém, zná daný výrobek, nikoliv však zcela, proto se o něm snaží získat další dodatečné informace a rozhoduje se nad možnými alternativami, které se na trhu nabízejí. Při složitějším problému řeší kupující náročnější rozhodnutí o určité životní situaci a pro jejich správné rozhodnutí je potřeba důkladné zvážení mnohých dostupných alternativ. S touto skutečností souvisí také potřeba získání mnoha nových informací (Foret et al., 2001, s. 61–62).

Veškeré vnější faktory zabezpečené podnikem, které působí na širokou veřejnost, se nazývají marketingovou komunikací neboli promotion, která pomocí jednotlivých nástrojů naplňuje lidem povědomí o konkrétním podniku, produktu či značce. Nejznámějším nástrojem je reklama, která se může nacházet například ve venkovních i vnitřních prostorách, novinách, časopisech, letácích, rádiu nebo televizi ale také na webových stránkách, sociálních sítích či ve videohrách. Kromě reklamy existuje také podpora prodeje, která pomocí vystavení nebo věrnostních programů demonstruje výrobek, nebo osobní prodej zakládající si na vztazích mezi prodejcem a kupujícím. Mimo jiné se lze setkat ještě s nástrojem public relations, který využívá cesty jako například spojení s celebritymi nebo známými osobnostmi, speciální akce či různé blogy. Přímý marketing využívá přímé adresní oslovení zákazníka pomocí pošty, telefonického hovoru či e-mailu. Podle některých zdrojů je možno do marketingového mixu také řadit sponzoring, který je ale běžně řazen pod již výše zmíněné nástroje (Jaderná a Volfová, 2021, s. 147).

U zákazníka je možné působit na smyslové vjemy již tím, že se jeho oči setkají s reklamou. Existují takzvané asociace, které člověka nutí si spojovat různé pocity a myšlenky s různými předměty a situacemi. Pokud podnik použije reklamu správně, zaujme zákazníka, aniž by o tom sám věděl. Jestliže však reklama v potenciálním zákazníkovi vyvolá negativní či nepříjemné pocity, automaticky ztratí o daný produkt zájem (Kahneman, 2011, s. 58).

Důležitou roli při rozhodování zákazníka je samozřejmě cena, které se tato práce věnuje. V průběhu životního cyklu produktu podnik může zavádět různé ceny nebo během jeho fungování na trhu volit různé slevy, které zákazníky jistě osloví ještě více. Ve světě ale platí přísloví „sto lidí, sto chutí“ a firma se musí smířit s tím, že bohužel nikdy nebude schopna oslovit každého jednoho člověka chodícího po světě. Proto je nejvýhodnější si vyhlídnout konkrétní segment a na něm se poté uplatňovat a pracovat na jeho analýze a zlepšování a individualizaci nabízených produktů. Klíčovým kritériem při volbě segmentu je uvědomění si, na jakou kulturní vrstvu se náš produkt chce zaměřit. Ne každý má vysoké příjmy a většinovým zákazníkem bude pravděpodobně člověk s průměrným až nižším platovým příjmem. Zde se setkáváme s možností zavedení vyšších cen pro vyšší společenské vrstvy, které nám jednicový zisk budou zvyšovat, ale prodeje nebudou tak markantní, jako když zvolíme penetrační zaváděcí ceny, které vyhovují i platově slabším zákazníkům u standardních produktů denní spotřeby.



Hlavními nástroji marketingového mixu jsou kromě ceny také produkt, který by měl naplňovat kromě ideálních technických a funkčních charakteristik i komunikační charakteristiky tvořené například designem nebo obalem, umístěním a propagací z pohledu podniku. Z pohledu zákazníka mimo výdajů, které jsou obdobou ceny, je důležitá také hodnota pro zákazníka, pohodlí a dostupnost či komunikace s prodejcem. Úspěšné společnosti prostřednictvím částí mixu plní zákazníkům jejich přání a uspokojují jejich potřeby díky vyhovujícímu způsobu nabízení zboží a efektivnímu fungování (Mulačová a Mulač, 2013, s. 82).

Životní cyklus produktu je možno rozdělit do několika fází. Podle toho, v jaké fázi se produkt právě nachází, je možné zvyšovat či snižovat produkci nebo případně výrobky inovovat. S tímto cyklem úzce souvisí i možnost úpravy cenové hladiny nebo marketingové strategie. Před samotným vstoupením na trh využívají výrobci vývojové fáze, která mapuje produkt ještě před zavedením na trh. Druhou fází je tedy zavádění, kdy výrobek přichází na trh. Je čistě na výrobci, jakou strategii zavádění zvolí. Možnostmi jsou rychlé nebo postupné zavádění a zároveň volí i hladinu investic, které je ochotný do daného výrobku vložit. Třetí fází je růst, kdy převažuje snaha o zvyšování zisků a tomu jsou přizpůsobeny i vyšší investice. Zralost podniku značí obvykle nejdlejší období, při kterém si již výrobek vybudoval svou pozici a také čtvrtou fází cyklu. Ceny se přizpůsobují konkurenci. V této fázi se prodejce snaží přijít s novými reklamními kampaněmi k přilákání další vlny zákazníků. V poslední fázi útlumu zisky z výrobku pomalu ochabují a je velmi důležité, aby si výrobce stanovil hranici, při které se mu už nevyplatí dále financovat výrobu. Postupně se doprodávají zásoby (Patka, 2017).

Podnik se spotřebiteli snaží nabízet takové zboží a služby, které si přeje a očekává. Produktem může být cokoli, co se může objevit na trhu a co osloví spotřebitele. Nejlepší moment nastává, pokud nabízený produkt předčí požadavky zákazníka, minimálně by je měl alespoň uspokojit. Pokud společnost dokáže nabízet produkty, které jsou jakkoliv diferenciované od jiných výrobců, zajistí si tím pozornost zákazníka a s největší pravděpodobností si ho dokáže těmito odlišnostmi také udržet pro další nákupy. Nejde pouze o produkt samotný, ale také o jiné aspekty, na které zákazník nahlíží. Důležitou hodnotou je například značka (Jaderná a Volfová, 2021, s. 82).

Zákazník reaguje jak na vnitřní, tak i na vnější podněty a ty ho poté ovlivňují v jeho rozhodování, jaký produkt, od jaké firmy si vybere, pokud se rozhodne obchod realizovat. Podniky se proto snaží kromě inovace produktů maximalizovat svůj vliv reklamou v různých

podobách a proniknout tak do hlav zákazníků. Kromě toho ale na různé lidi působí různé faktory od kulturních přes společenské až po osobní nebo psychologické. Zákazník prochází fázemi rozhodovacího procesu, při kterém tyto vlivy pociťuje. Rozhodovací proces začíná uvědoměním si potřeby, pokračuje hledáním informací a hodnocením možných variant, poté se zákazník rozhoduje o nákupu konkrétního zboží či služby a celý řetězec je zakončen poprodejním chováním (Foret, 2001, s. 61).

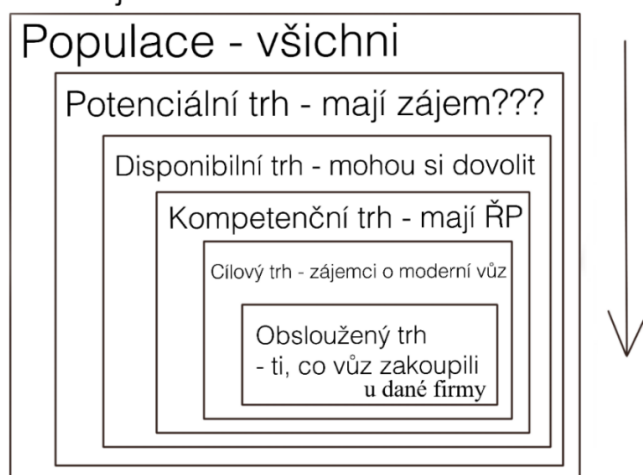
Součástí marketingového mixu je také distribuce, díky které se různými cestami dostává zboží od výrobce ke spotřebiteli přes různé mezičlánky. Většina výrobců totiž své výrobky neprodává přímo konečným spotřebitelům, ale využívá těchto spojovacích článků. Podniky se zabývají volbou správných distribučních cest, díky kterým by se produkt dostal k zákazníkovi tou nejvhodnější cestou, která je jen možná. Hledí se na kvalitu distributora, jeho služby i na náklady, které budou muset být vynaloženy. Distribuce totiž nezařizuje pouze přesun hmotného produktu, ale také má za úkol se vypořádat s množstvím nehmotných faktorů (Foret, 2001, s. 101).

Celkovou spokojenost zákazníků reflektují tři veličiny, kterými jsou hodnota pro spotřebitele, spokojenost spotřebitele a udržení spotřebitele. Hodnota představuje rozdíl mezi přínosy vnímanými zákazníkem a náklady vynaloženými pro jejich získání. Spokojeností je vyjádřena spokojenost každého jednoho spotřebitele k jejich očekávání. Závěrem, kterého chce každý prodejce dosáhnout, je taková spokojenost zákazníka, která ho k produktům daného produktu při dalším nákupu opět dovede (Jaderná a Volfová, 2021, s. 57).

Při rozhodování se lze setkat s šesti vrstvami trhu, které je potřeba si uvědomit uvnitř podniku. Největší skupinou je celá populace, což je každý jeden člověk, který se může i nemusí stát naším zákazníkem. Trochu užší vrstvou je poté potenciální trh, kterým už je pouze ta část zákaznictva, která by o produkt mohla mít zájem. Disponibilním trhem je ta část, která si produkt nabízený podnikem může dovolit a trhem kompetenčním je nazvána část, která s výrobkem umí zacházet a ovládat ho. Konkrétnější a předposlední vrstva je již trh cílový, kde se podnik zaměří na segment zákazníků, který chce zkoumat a obsluhovat. Poslední vrstvou trhu je nejužší obslužený trh zákazníků, kteří se pro nákup produktu rozhodli a cílem podniku by mělo být udržení si těchto zákazníků i do budoucna (Burns, 2010, s. 130).

Na obrázku 2 je ukázán konkrétní příklad prodejce moderních automobilů. Jednotlivé vrstvy trhů se stále zmenšují. Proniknutí na další úroveň je možné pouze pokud jsou splněny podmínky vrstvy nadřazené.

## Prodejce moderních automobilů



**Obrázek 2:** Rozložení trhu moderních automobilů

Zdroj: vlastní zpracování

Důležitou roli hraje využitelnost. Čím více zákazník svůj zakoupený produkt využije, tím lepší pocit z jeho koupě má. Pokud člověk utratí 1000 korun za lístek do kina s večerí, po návratu domů a vyprcháání dojmů přichází na scénu výčitky z útraty. Když ale svých 1000 korun použije na výbavu do kuchyně, kterou každý den využije při přípravě večeře, výčitky z útraty se sníží na minimum (Thaler, 2015, s. 65).

## 2.5 Segmentace trhu

Segmentace neboli rozdělení společnosti do menších homogenních skupin, které se liší svými potřebami, požadavky a očekáváními, na které je lehčí cílit, musí být stanovena pečlivě. Segmentace trhu je řazena mezi základní metody marketingového řízení, díky kterému podnik může plynule fungovat a dosahovat zisků. Firma usiluje o zvolení nejvýhodnějšího místa na trhu, na kterém hodlá působit, a o vytvoření ideální struktury tohoto potenciálního trhu (Jaderná a Volfová, 2021, s. 68).

Pravidly pro volbu správného segmentu zastřešujícími proces utváření jednotlivých skupin jsou vnitřní homogenita, která určuje shodnost chování zákazníků uvnitř jednoho segmentu, vnější heterogenita, jenž naopak určuje odlišnost skupiny od segmentů jiných, významnost segmentu pro daný podnik, dostupnost pro společnost a v neposlední řadě dostatečná velikost (Jaderná a Volfová, 2021, s. 68).

Po zvolení segmentu, na který se firma usiluje soustředit, může své aktivity směřovat dokonaleji pouze na tuto konkrétní vybranou skupinu zákazníků. Přizpůsobením především marketingového mixu dosáhne příznivých podmínek pro rozvoj. Je možnost volby více segmentů pro jeden trh nebo zaměření na jeden vybraný pro podnik významný segment (Mulačová a Mulač, 2013, s. 239).

Výběru a adaptaci marketingových aktivit na tuto určitou skupinu nebo více skupin se říká targeting neboli zacílení. Hlavní potřebou je schopnost a ochota danou skupinu obsluhovat a usilovat o její udržení. Zabezpečení sortimentu pro zákazníky by mělo pro firmu stanovovat hlavní cíl. Při rozhodování o targetingu se posuzují hlavní otázky působení a vlastnosti, které tvoří pro podnikový produkt a produktové portfolio největší přidanou hodnotu (Jaderná a Volfová, 2021, s. 39).

Kromě targetingu segmentace zahrnuje také positioning neboli umístění, kdy při vhodně zvoleném umístění produkt zůstane v mysli zákazníka. Tyto dvě aktivity se rozvíjeli ještě před zavedením marketingového mixu. Chování spotřebitele je ale velmi náročné odhadnout, jelikož na každého jedince působí značný počet různých faktorů (Jaderná a Volfová, 2021, s. 68).

*„Od dolad'ování přes zdokonalování k balení.“* Pro jakýkoliv produkt je velmi důležité zaměření na zdokonalování a následnou prezentaci, která osloví potencionální i stávající zákazníky. V této fázi ještě podnik nemluví o propagaci nýbrž o positioningu. Jedná se převážně o vymezení správného postavení na trhu, které zajistí dostatečné oslovení veřejnosti a odbyt (Holiday, 2021, s. 63–66).

Podle Reyese (2020, s. 2–4) se dá segmentace rozdělit pouze do třech kategorií, nikoliv do čtyřech, jak je uvedeno v tabulce 1, kterými jsou segmentace demografické, psychografická a behaviorální. Mezi demografické prvky podle tohoto autora patří věk, pohlaví, vzdělání a příjmy. Do psychografických spadají takzvané personal values (osobní hodnoty) a religiosity (zbožnost). Poslední behaviorální segmentace obsahuje environmentální postoje, environmentální znalosti a osobní návyky.

**Tabulka 1:** Druhy segmentace

DRUH SEGMENTACE	PŘÍKLAD ROZDĚLENÍ	KONKRÉTNÍ SKUPINY
Geografická	Podle kontinentů, zemí	Evropa, Asie, Afrika Německo, Rakousko, Polsko, Slovensko
Demografická	Podle věku, pohlaví, náboženství	0–15 let, 16–25 let, 26–45 let, 46–80 let Žena, muž Křesťan, ateista, katolík
Socioekonomická	Podle platu, povolání, vzdělání	15–25 tis., 26–35 tis., 36–45 tis. Zaměstnanec, student, živnostník Základní vzdělání, SŠ bez/s maturitou, VŠ
Psychologická	Podle životních hodnot a postojů, zájmů	Pracující, rodinný, nadšenec pro sport Sportovec, jezdec na koni, zahrádkář

Zdroj: vlastní zpracování dle (Petřtyl, 2017)

Existují ale ustálené podmínky, kterými by se segmentace měla řídit, aby mohla proběhnout úspěšně a podniky tak neoslovovaly skupiny, pro které jejich způsob podnikání není vhodný. Segmenty musejí splňovat (Eckhardtová, 2014):

- Měřitelnost – každý segment by měl mít své hranice, kterými se liší od skupin jiných. Někdy je segment velmi těžko měřitelný, a proto by měla společnost využít veškerých analýz, kterých je schopna.
- Přístupnost a obsluhovatelnost – zákazníci, na které má podnik v plánu působit, by měli mít o výrobky a služby firmy zájem. Pokud podnikání bude zaměřeno na výrobek, kterým už je trh zasyčen, nikdo nebude mít o tentýž produkt již zájem. Důležitou součástí úspěšného prodeje je také zabezpečení dostatečné dostupnosti segmentu. Zákazníci by pro podnik měli být dostupní z hlediska geografického ale také komunikačního.
- Dostatečná velikost – segment, o který má podnik zájem, musí pokrýt veškeré náklady, tudíž je potřeba, aby byl dostatečně velký. Nesmí být ale ani naopak příliš velký, jelikož by poté firma nedostávala adekvátní zpětnou vazbu a velkému souboru by se nedokázala věnovat naplno. U luxusnějších statků stačí i menší segment na pokrytí nákladů, jinde je naopak potřeba větší skupina na vyrovnání výdajů.

- Diferencovanost – obecně platí, že segmenty jsou vně heterogenní. Dostatečná diferenciací a odlišení od jiných segmentů je nutnou podmínkou. Důležitost zaujímá také podmínka vnitřní homogenity, kdy si jsou jednotliví členové daného segmentu velice podobní.

## 2.6 Analýzy vnitřního a vnějšího prostředí

Důležitou roli pro správné fungování podniku sehraává nutnost využití a aktualizování podnikových analýz, díky kterým si podnik může jednodušeji ujasnit, jakou konkrétní strategii by rád pro další období používal či jaké nedostatky se na poli nynějšího podnikání vyskytují. Slouží k ujasnění momentální situace podniku i k vytvoření cílů, kterých by firma ráda dosahovala v co nejkratším čase s co nejvyšší úspěšností. Externí analýzy pomáhají podniku si ujasnit, jaký je současný stav a předpokládaný vývoj v následujících letech. Základním cílem tvorby analýzy je vytvoření takové strategie a pozice, díky které podnik nalezne konkurenční výhody. Využívá se různých metod. Interní analýzy se zaměřují na zjišťování vnitřních zdrojů a schopností podniku (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 8–11).

Prostředí podniku se rozděluje na interní neboli vnitřní prostředí podniku, do kterého má podnik možnost zásahu a které zahrnuje veškerou činnost prováděnou uvnitř společnosti, a externí neboli vnější prostředí obsahující aktivity vně podniku, které na konkrétní podnik působí, ale on sám tyto aktivity nemůže nijak zvlášť ovlivnit. Do vnějšího prostředí spadá mezoprostředí, které je tvořeno blízkým okolím firmy jako například dodavatelé, odběratelé, konkurencí, prostředníky a dalšími faktory, a makroprostředí zahrnující vzdálenější prostředí demografických, ekonomických, přírodních, technologických, politických a sociálně-kulturních podmínek. Tato prostředí také nemůže firma zcela ovlivnit. Ještě vzdálenějším okolím je uvažováno globální makroprostředí, které je bráno jako samostatná část makroprostředí, jenž zahrnuje světové vlivy a trendy různých národních organizací. Vnitřní prostředí je mikrookolím firmy zahrnující převážně vztahy na pracovišti, výrobní programy, vlastní marketingový mix, organizaci práce a další úkony spojeny s možností ho zcela ovlivnit (Kocmanová, 2013, s. 283–285).

### Finanční analýza firmy

Mezi nejdůležitější faktory vnitřní analýzy patří finanční analýza. Díky finanční analýze je podnik schopen komplexního zhodnocení jeho finanční situace. Umožňuje odhalovat působení různých faktorů či předvídat budoucí vývoj. Slouží podniku ke zpětnému zhodnocení

finančního hospodaření. Pomocí finanční analýzy je podnik schopen si ujasnit, v čem vážnou jeho slabosti a v čem tkví kvalitní schopnosti. Na konci období si podnik stanovuje, v jaké situaci by se chtěl nacházet na konci období dalšího. Díky jednotlivým ukazatelům si může potvrdit, zda svůj plán naplnil, předčil, nebo zda v něm spíše vázl, což je základním cílem tvorby finanční analýzy. Technika finanční analýzy je univerzálně využitelná pro všechny typy podniků. Primární orientace směřuje do minulosti, ale slouží také jako základ pro budoucí tvorbu finančního plánu ale i jiných plánů podniku (Mulačová a Mulač, 2013, s. 147).

Pro tvorbu finanční analýzy se využívají různé metody. Příkladem může být metoda elementární zahrnující základní ukazatele, kterým se práce věnuje v dalších odstavcích, metody vyšší či metody nestatistické. Je na podniku, jaké metody se rozhodne pro analýzu finanční situace společnosti využít (Kocmanová, 2013, s. 178–181).

Každý zdroj uvádí mírně odlišné rozmezí, ve kterém by se jednotlivé ukazatele měly nacházet. Mezi informační zdroje patří jak externí, tak i interní výkazy jako například účetní závěrky zahrnující rozvahu, výkaz zisků a ztrát a přílohu či vnitropodnikové účetnictví, vnitřní směrnice nebo různých národních a mezinárodních analýz. Do metod finanční analýzy se řadí analýza rozdílových, poměrových, absolutních neboli stavových ukazatelů a soustav ukazatelů.

Ukazatele rentability poměřují zisk dosažený podnikáním s výší zdrojů podniku, které podnik využil k jejich dosažení. ROA neboli rentabilita celkových aktiv poměřuje zisk s celkovými aktivy investovaných do podnikání. Nehledí na zdroje jejich financování. Kromě čistého zisku je možnost využití EBIT ve vzorci, který poté způsobí měření hrubé produkční síly aktiv. ROE udává výnosnost neboli návratnost vlastního kapitálu. Tato míra ziskovosti z vlastního kapitálu napomáhá zjišťování, zda kapitál přináší dostatečný výnos. Toho využívají například akcionáři nebo další investoři. ROS odhaduje celkovou nákladovost tržeb pomocí rozdílu tržeb a zisku či podílu nákladů a tržeb (Sedláček, 2007, s. 57–59).

Ukazatele aktivity sledují, jak efektivně hospodaří podnik se svými aktivy. Hladina aktiv by měla být přiměřená. Vysoké hodnoty přináší zbytečné náklady, a naopak nízké připravují podnik o výnosy. Do těchto ukazatelů patří obrat aktiv, obrat zásob a doba obratu zásob. Obrat aktiv udává počet, kolikrát se za dané období aktiva obrátí. Obrat zásob podobně ukazuje, kolikrát je v průběhu období každá položka prodána a znovu naskladněna. Obdobím je myšlen většinou rok. Doba obratu zásob poté upřesňuje průměrný počet dnů, které uplynou mezi naskladněním a prodejem či spotřebou. Určuje dobu, po kterou jsou zásoby vázány v podniku (Sedláček, 2007, s. 61–62).

Ukazatele zadluženosti udávají vztah mezi zdroji podniku cizími a vlastními. Obecně je známo, že využití cizích zdrojů je levnější, ale také rizikovější. Měří tedy, jak moc podnik využívá k financování dluhy. Celková zadluženost zjišťuje podíl cizího kapitálu k celkovým aktivům podniku. Věřitelé preferují nižší hodnoty z důvodu nižšího zadlužení podniku. Úrokové krytí poté konkrétně informuje o tom, kolikrát zisk společnosti převyšuje placené úroky. Podnik by měl být schopný vyprodukovat takový zisk, který stačí k zaplacení nákladů na vypůjčení kapitálu (Sedláček, 2007, s. 64).

Ukazatele likvidity charakterizují schopnost podniku dostát svým závazkům ve třech rovinách. Běžnou likviditou jsou zjištěny informace o tom, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky. Může být však náročné a zdoluhavé některé části oběžných aktiv při potřebě finančního kapitálu přeměnit na peníze. Proto existuje i pohotová likvidita odstraňující nevýhody předešlého ukazatele tak, že z oběžných aktiv vylučuje právě nejvíc problémovou složku, kterou jsou zásoby. Okamžitá likvidita, která měří schopnost podniku hradit právě splatné dluhy je považována za nejpřesnější ukazatel likvidity (Sedláček, 2007, s. 66–67).

Analýza rozdílových ukazatelů zahrnuje například čistý pracovní kapitál či čisté pohotové prostředky. Slouží převážně k analýze a řízení finanční situace podniku. Čistý pracovní kapitál představuje relativně volný kapitál, který může být využit k zajištění hladkého průběhu podnikové činnosti. Čistý pracovní kapitál je ovlivněn mnoha faktory jako například oceňováním, nelikvidními položkami nebo nedobytnými pohledávkami. Z tohoto důvodu se využívá pro sledování okamžité likvidity přesnější ukazatel čistých pohotových prostředků (Sedláček, 2007, s. 35–38).

### **PEST(LE) analýza**

PEST analýza se zaměřuje na faktory podle svých prvních písmen, což jsou faktory politické, ekonomické, sociální a technologické či technické. Zaměřuje se na vliv makroprostředí a již zmíněných faktorů na podnik. Je potřeba se zaměřit pouze na ty faktory, které působí na firmu a zbytečně neuvažovat i ty, které na podnik nemají žádný vliv. Po uvědomění si všech důležitých faktorů firmou, je možné je využít ku prospěchu a vyvarovat se nemilým překvapením. V každém odvětví i konkrétním podniku se důležitost jednotlivých faktorů liší (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 16).

Součástí ekonomických faktorů jsou například výše daní a cel, stabilita měny a měnové kurzy, nezaměstnanost, stádium hospodářského cyklu a vývoj HDP či fáze ekonomiky. Do politického prostředí spadají legislativní předpisy, vládní regulace nebo obchodní a celní



zákony. Sociální faktory souvisejí s demografickým vývojem, věkem, vzděláním, životním stylem nebo úrovní zdravotní péče. Do technologických faktorů spadá například dostupnost internetu, výzkum a vývoj, nové technologie či vybavenost podniků (Edl, 2019).

Logika zpracování PEST analýzy by měla vždy hledět na minulý vývoj i současný vývoj jednotlivých faktorů a nesmí zapomínat také na predikci budoucnosti. Závěrem ustanoví, zda se v konkrétních faktorech jedná o příležitost či hrozbu. Skládá se ze třech částí, kterými jsou monitorování, jenž se zabývá vnějším prostředím, analýza, která se již zabývá pouze přítomným a budoucím vývojem, a predikce vyvozující závěry (Červený, Hanzelková a Keřkovský, 2016, s. 46–47).

Je možné PEST rozšířit ještě o dva další faktory LE, kterými jsou legislativní a environmentální neboli ekologické prostředí. Legislativní faktor je velmi úzce spjatý s faktorem politickým. Ekologické prostředí obsahuje ekologická opatření, ochranu životního prostředí nebo klimatické hrozby. Vznikají tak prodloužené názvy jako SLEPTE, STEPTE či nejrozšířenější PESTLE (Grasseová et al., 2012, s. 179).

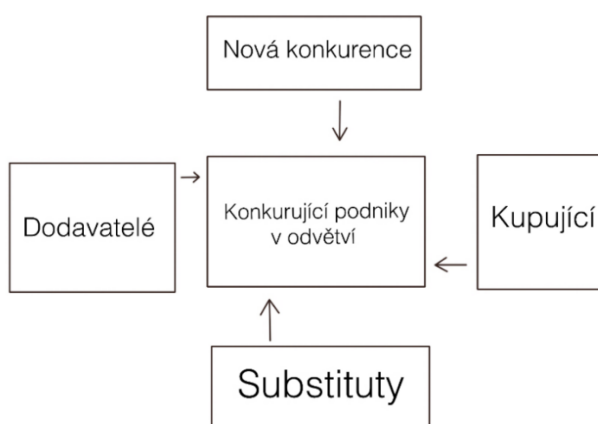
### **Porterova teorie konkurenčních sil**

Podle Portera je velmi důležité si před vstupem na trh analyzovat přitažlivost odvětví. K tomu slouží Porterův model pěti sil znázorněný na obrázku 3, analyzující mezoprostředí. Stanovil předpoklad, že na těchto pěti konkurenčních silách závisí ziskovost odvětví. Zdůrazňuje tak hlavní složky odvětvové struktury, které lze považovat za hlavní hnací sílu pro konkurenci. Každé odvětví ovlivňují tyto síly různou důležitostí. Na trhu jednom může mít větší váhu konkurence v odvětví a na druhém vyjednávací síla dodavatelů. Vše závisí na jednotlivých odvětvích, kde se podnik chce pohybovat (Grasseová et al., 2012, s. 191).

Model Porterovy analýzy zkoumá, jak na podnik působí různé tržní strany a jak firmu ovlivňují. Obsahuje pět sil. Hlavním předpokladem pro podnik je, že konkurence vystupuje jako ovlivňovatel ziskovosti společnosti. V každém odvětví existuje vnitřní rivalita mezi podniky zde vystupujícími. Tato síla se nazývá základní hrozbou. Proto je velmi důležité, aby nabídka zboží byla diferenciovaná a měla vždy něco navíc, co může svému zákazníkovi poskytnout. Pokud je hrozba v odvětví nízká, mohlo by být dané odvětví málo ziskové a nezajímavé. Kromě již působících podniků do odvětví přicházejí i noví konkurenti především, jsou-li zisky tohoto odvětví lákavé. Existují značné překážky pro vstup nováčků na již zasetý trh, jakými jsou například regulace, poplatky či jiné nutnosti. Firmy usilují o věrnost zákazníků

k jejich značce i přes výskyt substitutů, které jsou další silou. Zde je problém působení již mezi různými odvětvími. Hlavní roli zde hraje poměr kvality a ceny (Jirásek, 2008, s. 35).

Poslední dvě síly jsou založeny na problému dopředné a zpětné integrace části výrobního procesu, kdy jak dodavatel, tak i zákazník, pokud jsou schopni výrobek integrovat sami, ochuzují podnik o možnost zisku, jelikož jejich nabídek již nepotřebují využívat. Těmito silám se přezdívá také vyjednávací schopnost dodavatelů a kupujících. Dodavatelé jsou schopni manipulovat s cenou a kvalitou a tím snižovat zisky společnosti. Kupující naopak mohou vymáhat svou silou různé výhody v podobě vyšší kvality či lepších platebních podmínek a opět tím podniku způsobovat ztráty. Podnik svou pozici může upevnit hledáním zákazníků se slabou pozicí místo vyvinutí většího konkurenčního tlaku (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 53–55).



**Obrázek 3:** Porterova teorie konkurenčních sil

Zdroj: vlastní zpracování

### SWOT analýza

Tato analýza spojuje vnitřní a vnější analýzy SW a OT. Jejím úkolem je, aby firma byla schopna včas zaznamenat příležitosti a hrozby a popsat své silné a slabé stránky. Mapuje tak sílu vnitřního prostředí a hledá možnosti, jak ji uplatnit na poli vnějšího okolí, což je možné pozorovat z tabulky 2. Syntéza výsledků zobrazená tabulkou 3 není jednoduchá, naopak představuje velmi náročnou činnost. Využívá závěrů předchozích analýz pro tvorbu systematické a komplexní analýzy. Často se stává, že je složité jednotlivé vlastnosti správně přiřadit do konkrétních tříd. Cílem není pouhý seznam silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, ale především tvorba a sumarizace poznatků později využitelných pro tvorbu jednotlivých strategií. SWOT analýza nemusí být sestavována pouze ke zjištění vlastních kvalit a nedostatků, ale také pro mapování nejvýznamnější konkurence podniku (Sedláčková

a Buchta, 2006, s. 11–12 a s. 91–93). SWOT analýza může být také zaměřena pouze na dílčí části podnikání jakými jsou například na cenová politika a náklady. Takto je se SWOT analýzou pracováno i v analytické části, kde se zaměřuje na slabosti, přednosti, příležitosti i hrozby konkrétního vybraného podniku.

**Tabulka 2:** SWOT analýza

SILNÉ STRÁNKY – STRENGTHS – S	SLABÉ STRÁNKY – WEAKNESSES – W
Mezi hlavní silné stránky patří finanční zabezpečení firmy a její celková tržní stabilita. Síla může spočívat ve včasných inovacích a pokrokovém vývoji výrobků.	Slabostmi může být nedostatečné využití všech prostředků či omezování se v marketingovém mixu pouze na některé části. Slabou stránkou je také špatná pracovní atmosféra nebo vztahy na pracovišti.
PŘÍLEŽITOSTI – OPPORTUNITIES – O	HROZBY – THREATS – T
Příležitostmi jsou například technologický pokrok či vznik nového segmentu na trhu, na který se firma může zaměřit.	Hlavními hrozbami mohou být různé politické či legislativní změny nebo sezónnost způsobující nedostatečné tržby v jiném období roku.

Zdroj: vlastní zpracování

Druhou částí tvorby SWOT analýzy je komparace již výše zmíněných částí k získání jednotlivých dílčích strategií, kterými jsou SO, ST, WO a WT. Strategie SO spojuje silné stránky s existujícími příležitostmi. Pomocí svých silných stránek je podnik schopný využít konkrétních příležitostí, které vnější prostředí nabízí. ST sjednocuje silné stránky podniku s vnějšími hrozbami. Díky využití vlastních silných stránek společnost dokáže touto strategií čelit působícím hrozbám, jež podnik omezují. WO dává dohromady slabé stránky a příležitosti. Odstraněním slabých stránek má podnik možnost využít nabízejících se příležitostí. Poslední strategie WT společně sdružuje slabé stránky a hrozby. Hrozby, které oslabují stabilitu podnikání podniku, je potřeba včas vyhodnocovat, řídit a omezovat jejich působení, aby nedocházelo k ohrožování slabých stránek, kvůli kterým by podnik musel následně čelit vzniklým negativním dopadům na jeho stabilní fungování. Z jednotlivých strategií se poté nakonec vybírá nejvhodnější kombinace daných sil, která přinese podniku zlepšení situace.

**Tabulka 3:** Komparace SWOT analýzy

	S	W
O	S-O Strategie Pomocí silných stránek se firma snaží využít příležitostí	W-O Strategie Snaha podniku odstranit slabé stránky, aby mohl využít příležitostí
T	S-T Strategie Díky silným stránkám se podnik chce vyhnout a zamezit působícím hrozbám	W-T Strategie Firma usiluje o omezení hrozeb, které ohrožují naše slabé stránky

Zdroj: vlastní zpracování

### 3 CENY A FINANCE

Cena je pro potenciálního zákazníka jedním z hlavních a nejdůležitějších faktorů pro rozhodování. Určená cena by měla odrážet opravdovou hodnotu zboží a služeb. Výše počáteční ceny může být orientovaná nákladově, což je nejjednodušší přístup, ale může nastat problém v případě, že firma hledí pouze na výši zisku z produktu a přehlíží, zda jsou zákazníci za daný produkt také ochotni zaplatit. Proto existuje také poptávkově orientovaná cena, kdy prodejce před zavedením ceny zjišťuje hodnotu vnímanou zákazníkem. Jinou možností je stanovení konkurenčně orientované ceny, kde je hladina stanovena na základě cen konkurence buď pod nebo nad konkurenční cenou. Příliš nízká cena může zákazníky nalákat, ale také může působit jako „odrazovadlo“ od nízké kvality. Tomuto případu se říká léčka nízké jakosti. Naopak strategie vysokých cen může přilákat do odvětví konkurenci vyhlížející po vysokých ziscích a svrhnout původně působící podnik zavedením mírně nižších cen, což způsobí přechod zákazníků k nové konkurenci. Proto je jedním z hlavních podnikových cílů stanovení ideální výše ceny, která bude vyhovující dané skupině, kterou podnik hodlá obsluhovat (Křížka, 2020).

Při prodeji zboží a služeb je potřeba udat produktu správnou cenu, která bude vyhovující jak straně nabízející, tak i prodávající. Díky moderním technologiím je společnost schopna shromažďovat nabídku a přizpůsobovat ji zákazníkům ať už cenově, tak i funkčně. Podnik pro své fungování využívá vlastní zdroje financování i cizí zdroje. Podnik si hlídá poměr těchto zdrojů, aby se nedostal do finanční krize a neskončil zkrachováním. Financování cizími zdroji je pro firmu levnější ale také rizikovější, proto by si na sebe podnik měl uvazovat pouze taková břemena, kterým je schopen dostát (Foret, et al., 2001, s. 90).

Cena produktu neslouží pouze jako nástroj podpory prodeje. V dnešní době je ceně přisuzována také image produktů či jejich exkluzivita. Častokrát při vyšší ceně zákazník automaticky počítá s vyšší kvalitou, přestože tomu tak vždy není. Kromě výše zmíněného cena slouží mimo jiné také jako nástroj ke konkurenčnímu boji či jako zdroj příjmu firem (Jaderná a Volfová, 2021, s. 108).

Při určování cenové politiky hledí firma převážně na zisk, objem prodeje, podíl na trhu a konkurenci. Cenová politika obsahuje čtyři základní cenové nástroje. Kterými jsou tvorba cen výrobku a výrobkového mixu, kondiční politika a politika obchodních podmínek. Tvorba cen se odvíjí od požadavků firmy na budoucí vývoj. Při ceně výrobkového mixu se nehledí pouze na jednotný výrobek ale na celý výrobkový mix. Kondiční politika zahrnuje slevy a přírážky,

kteře konečnou cenou hýbají. Do obchodních podmínek spadají veškeré dodací a platební podmínky či druhy financování prodeje.

Oproti trhu B2B, kde je cena vytvořena na základě domluvy a dohody mezi obchodníky, probíhá mezi prodejcem a zákazníkem stanovení ceny ještě před vystavením zboží. Cenotvorba je považována za jedno z nejobtížnějších rozhodnutí manažera. Její stanovení ovlivňuje mnoho vnitřních i vnějších faktorů (Jaderná a Volfová, 2021, s. 108).

### 3.1 Druhy ocenění produktu

Jak je již výše zmíněno, v praxi se lze setkat s několika druhy cen produktů (Foret et al., 2001, s. 93–96):

- Nákladová cena – cena je vytvořena tak, aby pokryla veškeré náklady na výrobu a udržení produktu a k ní je připočítána cenová přírážka činící výdělek.
- Konkurenční cena – podnik určuje své ceny s menším ohledem na vlastní náklady či poptávku a převážně se soustředí na ceny konkurence, podle kterých poté vytváří své na stejné hladině (běžné ceny) či o něco málo vyšší (smetánkové/prémiové ceny) nebo nižší (penetrační ceny).
- Cena přijatá zákazníkem – firma musí zjišťovat, za jakou cenu je zákazník ochoten daný produkt koupit a podle toho poté utváří své ceny. Jinak se jí říká také cena hodnotová.
- Smetánková/prémiová cena – jak již název napovídá, tato cena je odvozena od takzvaného sbírání smetany. Firma na trh vstoupí s prestižním výrobkem či službou, za kterou si může účtovat vysokou cenu.
- Penetrační cena – opakem od smetánkové ceny je právě zmíněná cena penetrační neboli průniková, která je velmi nízká a tím láká zákazníky.
- Běžná cena – cena je určena na hladině konkurence a nijak markantně na trhu nevyčnívá.
- Segmentační cena – tento druh ceny je určen tak, že každý segment má výrobek za různou cenu.
- Cena pro veřejnou soutěž – jde o cenu stanovenou ve veřejné soutěži.
- Cena „obratového tahu“ – obdobou smetánkové vysoké ceny.
- Zaváděcí cena – také obdobou již zmíněné ceny a to penetrační.

Ne vždy se však určuje cena pouze přímo pro produkt, ale je možnost se setkat i s jinými možnostmi ocenění, a to s takzvanou tvorbou cen výrobního mixu, do kterého spadají ceny výrobní řady, ceny zvláštních doplňků, ceny vázaných výrobků, ceny dvoudílných tarifů, ceny souboru výrobků a ceny vedlejších produktů.

V průběhu životního cyklu se přizpůsobuje i cena, a proto musí podnik včas reagovat na změny v okolí. Pokud se firma rozhodne zavést vysoké prvotní ceny, postupem času je potřeba je dorovnat k úrovni konkurence. Pokud naopak podnik zvolí nízké zaváděcí ceny a produkt či služba se na trhu uchytí a sklídí zájem, může si poté ceny zvýšit opět do úrovně konkurence (Foret et al., 2001, s. 92).

Retailéři se shodují, že ačkoliv cena není nejdůležitějším aspektem při nákupu spotřebního zboží, český zákazník očekává slevy nebo akce a podle těch se často rozhoduje při nakupování. Proto se i podniky zaměřují tímto směrem a na každém rohu nabízejí různé letáky či reklamy se zlevněným zbožím. Pokud se zákazníkovi naskytne možnost nákupu zboží levněji než jinde, zvolí raději levnější bez ohledu na ostatní cenové faktory jako například cena projetého paliva či čas strávený nad realizací nákupu na jiném místě (Jaderná a Volfová, 2021, s. 113).

Mezi tři hlavní metody stanovení ceny patří poptávkově orientovaná, nákladově orientovaná a konkurenčně orientovaná cena. První z metod je založena na zákaznickém vnímání hodnoty produktu. Podnik nepohlíží na vynaložené náklady, nýbrž odhaduje cenu, za kterou je zákazník ochoten daný produkt koupit. Proces zjišťování potřeb a vnímání zákazníka je složitý. Nákladově orientovaný přístup stanovuje vyšší ceny produkce pomocí prvotního vyčíslení jednotlivých nákladů a připočítání částky představující zisk. Poslední metoda zohledňuje konkurenci, porovnává jednotlivé nabídky a strategie a na základě toho poté stanovuje cenu buď vyšší, nižší než konkurence, nebo na stejné úrovni (Jaderná a Volfová, 2021, s. 109–111).

### **3.2 Rizika a přínosy podniku v podobě změn**

Obecně se rizikem nazývá možnost odchýlení od plánovaného a požadovaného cíle. Označuje se jako stupeň nejistoty. V matematice a statistice je možné riziko vymezit lépe s využitím měření pomocí přesné hodnoty pravděpodobnosti. Pokud se člověk rozhodne stát podnikatelem a podnikat, vždy k tomuto rozhodnutí patří skutečnost, že se setkává s rizikem. I riziko se dá členit podle určitých kritérií na několik skupin. Z hlediska povahy se rozlišuje riziko čisté a spekulativní. Již z názvu je patrné, že čisté riziko je negativním a označuje situace,

kdy je možností pouze ztráta nebo nulová odchylka. Příkladem může být krádež či poničení majetku. Spekulativním rizikem se nazývá skutečnost, kdy existuje možnost ztráty i zisku. Příkladem je možnost úspěchu či neúspěchu při zavedení nového produktu na trh. Z hlediska vztahu k subjektu, který je nositelem rizika se členění rozlišuje na vnitřní a vnější riziko podle toho, zda jsou realizována vlivy uvnitř podniku či vně. V různých literaturách jsou popsána další členění z hlediska finančního, velikosti dopadu nebo také z hlediska pravděpodobnosti vzniku, nahodilosti či přijatelnosti (Mulačová a Mulač, 2013, s. 209–211).

Manažeři firem předpokládají, že podnik dokáže riziko vyhodnotit rychleji než spotřebitel a také ho i lépe zvládnout. Podstatou rizika v podnikání je stupeň nejistoty. Společnosti využívají různé metody ke zvládnutí rizika. Nejběžnější metodou je pozorování, komparace a rozhovory či analýzy, existují i statistické metody jako FMEA, PHA nebo ETA. Je důležité umět rizika předvídat, sledovat je a projevit snahu o jejich rychlou eliminaci či alespoň zmírnění či převedení jinam.

S rizikem úzce souvisí i rozhodovací schopnosti v podniku. Rozhodování se rozděluje na rozhodování za jistoty, nejistoty a rizika. Při rozhodování za jistoty má rozhodovatel všechny informace o okolní situaci a umí odhadnout budoucí stavy a důsledky. Při nejistotě nezná rozhodovatel pravděpodobnost výskytu budoucích stavů zcela vůbec. Při rozhodování za rizika zná možné budoucí stavy, které mohou s určitou pravděpodobností nastat, nezná však všechny možné informace (Lauber, 2017).

Příkladem neočekávaného rizika může být živelná pohroma, krádež či poškození věci. Takové případy jsou velmi těžce předvídatelné. Rizikům tohoto charakteru se podnik nemůže zcela bránit, ale může proti jejich zasažení učinit pouze ochranná opatření. Přesným opakem jsou rizika ovlivnitelná, jakým je například uzavírání smluv, kde jednostranné nevýhodnosti může zabránit odborná konzultace či projednání s právníkem (Grasseová et al., 2012, s. 146).

*„Riziko ‘není něco ,tam venku‘, co by existovalo nezávisle na naší mysli a kultuře a čekalo na to, až ho změříme. Koncepci ,rizika‘ si vymyslel člověk, aby mohl snadněji čelit nebezpečím a nejistotám života. Ačkoliv tato nebezpečí reálná jsou, nic takového jako ,reálné riziko‘ nebo ,objektivní riziko‘ neexistuje“ (Kahneman, 2011, s. 153).*



## 4 DOPAD VÝSKYTU COVID-19 NA FIRMU GRIZZLY

Firma Grizz.cz vystupující pod značkou Grizzly, jejíž logo se nachází na obrázku 4, se nachází asi 6 kilometrů od centra Pardubic. Zabývá se výrobou a prodejem vybavení do přírody. Její základním sortimentem jsou tábornické potřeby a pomůcky pro kempování. Hlavní činností firmy je šití venkovních stanů či sedacích vaků a prodej tábornického vybavení všeho druhu. Na nabídku se může zákazník podívat na třech webových stránkách patřících tomuto podniku. Majitel firmy Ladislav Nolde společnost založil v roce 2015 s právní formou společnost s ručením omezeným. Za hlavní cíl si podnik stanovil výrobu v prvotřídní kvalitě a dodržování předem domluvených termínů pro ještě větší spokojenost zákazníků, o které ví, že je základním kamenem každého podnikání.

Firma si zakládá na rodinném prostředí a příjemné atmosféře uvnitř společnosti. Proto při procesu přijímání nových zaměstnanců je kladen důraz převážně na přátelskost namísto zkušeností, které nejsou problém naučit postupně přímo v chodu firmy. Umístění podniku se nachází na velmi klidné lokalitě s kvalitním přístupem veřejné dopravy. Společnost disponuje dostatečným technologickým zázemím, které se snaží aktualizovat s příchodem nových trendů. Tato malá firma uplatňuje metodu udržení si pozice a příliš se nepouští do střetů s konkurencí, která v tomto odvětví příliš nepůsobí. Svou velikostí spadá dle členění Evropské komise do kategorie mikropodnik.

Podle klasifikace ekonomických činností provozuje podnik výrobu, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, maloobchod prostřednictvím internetu a ostatní profesní, vědecké a technické činnosti. Základní kapitál společnosti tvoří vklad o velikosti 50 000 Kč. První volná živnost byla zřízena roku 2015 a druhá živnost řemeslná roku následujícího.



**Obrázek 4:** Logo společnosti

Zdroj: (Grizzly, 2022)

Ve firmě Grizzly funguje jednoradová řídicí struktura. Vedení se ale snaží udržet přátelskou a téměř až rodinnou atmosféru, tudíž se zde projevuje snaha o rovnost mezi zaměstnanci, ať už jsou na jakékoliv pozici. Sami zaměstnanci tuto skutečnost oceňují. V tabulce 4 se nachází struktura zaměstnanců. Mezi home office zaměstnance patří jedna administrativní pracovnice a dvě pracovnice oddělení pro rozvoj.

**Tabulka 4:** Struktura zaměstnanců

Zaměstnanecký vztah	Počet	Pozice
Zaměstnan na zkrácený úvazek	3	Hlavní švadlena, střihačka, jednatel
DPP	3	Asistentka, administrativní pracovnice, švadlena
DPP (home office)	3	Administrativní pracovnice, oddělení pro rozvoj
<b>Celkem zaměstnanců:</b>	<b>9</b>	

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti

Podnik upřednostňuje zaměstnávání na zkrácený úvazek. Pracovní den na pracovišti probíhá každý všední den sedm hodin od 8:00 do 15:00. Na tento úvazek se ve firmě nachází tři zaměstnanci, jak je možné vyčíst z tabulky 4. Hlavní švadlena řídí veškerý chod a stabilní fungování šicí dílny a také dohlíží na plynulost a kvalitu výroby. Střihačka zabezpečuje, aby veškeré díly byly připraveny včas pro předání k šití, obstarává přípravné práce, rozkresluje šablony a stojí na ní veškerá následná práce. Jednatel se snaží o dohled nad veškerými činnostmi v podniku.

Z řad brigádníků se ve společnosti nachází administrativní pracovníci, kteří se starají o aktualizaci a modernizaci firemních webových stránek a cen veškerých nabízených produktů. Na dohodu o provedení práce ve firmě pracuje i asistentka, která zabezpečuje veškeré informace týkající se odesílání a přijímání plateb, obstarávání účetnictví a odesílání zásilek. Asistentka komunikuje s většinou zákazníků a zprostředkovává jejich individuální potřeby a požadavky majiteli podniku i šicí dílně. Jedna ze švadlen je zaměstnána na DPP z důvodu její potřeby pouze ve vytíženějších chvílích či v sezóně. Odvětví pro rozvoj o dvou zaměstnancích se stará o možné nové možnosti, rozšíření portfolia a rozvoj nabídky.

Nejvíce produktů podnik nabízí na webových stránkách [tabornickepotreby.cz](http://tabornickepotreby.cz), které firma spravuje a které jsou pro firmu nejdůležitější a nejvíce prosperující. Kromě těchto zmíněných stránek a také hlavních webovek jménem [grizz.cz](http://grizz.cz), které jsou prozatím z důvodu údržby pozastaveny, se podnik věnuje také webu [booban.cz](http://booban.cz), kde je možné nalézt kromě potřeb pro táboření také sedací pytle a fotobagy. Na posledních stránkách, jež podnik provozuje,

fungujících pod jménem XGastro.cz lze nalézt další zajímavé tábornické vybavení určené převážně do jídelen a kuchyní. Přes léto v roce 2022 firma spolupracovala s truhlářskou dílnou sídlící v Medlešicích, která se zabývá dřevostavbami a další výrobou ze dřeva. Část stanových podsad bylo z důvodu mnoha objednávek převedeno na tuto výrobu pro ulehčení sezónní napjaté situace.

Jak je z tabulky 5 zřejmé, hlavním segmentem, na který se podnik zaměřuje, je skupina lidí žijících ve středních až větších městech o vyšších počtech obyvatel, kde se často realizují tábory. Ačkoliv uživatelé tábornických potřeb mohou být i děti mladší patnácti let, zaměření podniku na produktivní věk je z důvodu, že zákazníkem se při nižším věku dítěte stává jeho rodič. Ačkoliv firma několikrát uskutečňovala i zahraniční objednávky, hlavní zaměření směřuje na občany České republiky. Věk není příliš úzce specifikován, jedná se o část populace v produktivním věku. Z důvodu vyšších cen ruční práce je pohled směřován na střední až vyšší sociální třídu s odpovídající výší příjmu, která si ale nepotrpí na značkách nýbrž na kvalitě. Segment, který podnik předpokládá by měl být spíše akčnějšího charakteru se vztahem k přírodě.

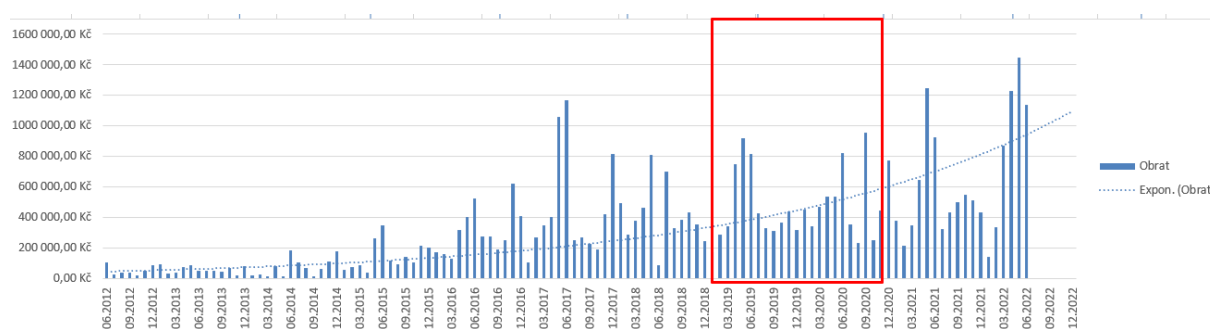
**Tabulka 5:** Kritéria segmentace podniku Grizzly

<b>Geografická</b>	<b>Demografická</b>	<b>Socio – ekonomická</b>	<b>Psychologická</b>
Velikost města - střední až větší	Věk - 15–65	Věrnost značce - nízká	Osobnost - akční
Světová oblast - převážně ČR	Pohlaví - ženy, muži	Sociální třída - střední/vyšší	Životní styl - přírodní
Počet obyvatel - větší počet	Velikost rodiny - rodina s dětmi	Příjem - střední/vyšší	Společenská třída - střední/vyšší

Zdroj: vlastní zpracování

Během období pandemie na firmu dolehlo několik vládních nařízení. Podnik by nucen v souladu s nařízeními provádět povinné testování svých zaměstnanců, jehož zaznamenávání si vzala na starost asistentka majitele. Jelikož se v šicí dílně i kanceláři sejde vždy maximálně pět lidí, nehrozilo uzavření podniku. Ze strany společnosti nenastal problém ani při přijímání objednávek, jelikož veškerá komunikace je řešena online objednávkami z webových stránek a doručována především pomocí společnosti PPL. Ze stran zákaznictva ovšem menší změny ve frekvenci objednávek nastaly především z důvodu zákazu shromažďování a uzavření tábořišť.

Z obrázku 5 vývoje obratu společnosti neboli změn objemu objednávek poskytnutých podnikem lze na první pohled pozorovat sezónní výkyvy prodeje. Od května až června se počty objednávek postupně zvyšují, jelikož odběratelé nakupují potřebné zboží a prvotní zásoby na první vlny táborů. Poté sedmý až osmý měsíc nastane propad, protože jsou již produkty nakoupeny a není jich v tomto období potřeba. Druhý nárůst pravidelně přichází po první vlně táborů od konce srpna do září, kdy pořadatelé doobjednávají chybějící či provozem poničené stany a tábornické potřeby. Říjen připadá na klidnější měsíc spíše na vzpamatování po letním chaosu. Od listopadu do prosince poté každoročně neziskové organizace „doutrácejí“ své dotace, a proto se prodeje opět zvýší. V grafu je označeno období, kterému se tato práce věnuje, a to převážně rok 2019 a období před vypuknutím pandemie a rok 2020, kdy se postupně nemoc dostala do našich každodenních životů.



**Obrázek 5:** Sloupcový graf změn a průběhu vývoje celkového obratu společnosti

Zdroj: interní data společnosti

Obdobné kolísání přišlo i v roce 2020, kdy vypukla pandemie. Odlišnosti se ale objevily, a to zejména v jarních měsících od února do března, kdy zákazníci kvůli hrozícímu nařízení uzavření tábořišť hromadně začali rušit své objednávky, což zapříčinilo pozdější větší propad. V roce 2021 se podnik již potýkal již pouze s běžnými sezónními výkyvy a s kolísáním z důvodu pandemie se již nesetkával, situace se dala téměř do pořádku a lidé neměli obavy z neuskutečněných táborů a akcí. Poté již až do dnešních dnů žádný další neočekávaný markantní obrat nenastal.

Podnik zavedl po týdnu od nařízení vlády o povinném nošení roušek novou výrobu. Zaměřil se na šití kvalitních roušek levnějších než od jiných dodavatelů, prodej ochranných štítů a dezinfekčních gelů. Dokázal se proto opět uchytit a kratší krizi zažehnout velmi rychle. Původní výroba stanů byla v únoru roku 2020 zcela pozastavena až do dubna 2020 a nahradila ji tato nová výroba ochranných potřeb proti nemoci. Od května již na trh přišla spousta jiných prodejců ochranných potřeb, a proto se podnik od začátku května opět navrátil k původní

výrobě stanů. Díky této rychlé reakci byl dostatek práce, a tudíž v této firmě nehrozilo propouštění zaměstnanců. Společnost poté několikrát pravidelně věnovala určitou část našitých potřeb pro ochranu dýchacích cest okolním nemocnicím. Přišla i s akcí 1+1 rouška zdarma, která měla velký odbyt. Díky této akci získala společnost větší celkový zisk než konkurence, přestože jednicový zisk byl o něco menší. Ačkoli by se dala čekat spíše opačná reakce, spousta lidí z veřejnosti se k reorganizaci výroby podniku postavila velmi kriticky, a to převážně na sociálních sítích. Lidé často přicházeli s názory jako například: „Lidi budou umírat a Vy na tom ještě chcete vydělávat.“ Málokdo si ale uvědomoval, že díky tomuto kroku podnik zachránil pracovní místa svým zaměstnancům a pomohl v nedostatku potřebným.

Po vypuknutí pandemie COVID-19 byl podnik Grizzly nucen několikrát zdražit své produkty a výrobky. V první vlně proběhlo zdražení většiny produktů o 10 %, ve druhé pak o 15 %. Tento nárůst prodejních cen vznikl v důsledku zdražování distribuce, potřebného materiálu či platu zaměstnanců, aby byla společnost schopna vykompenzovat tyto rostoucí náklady. Dopravci své služby zdražují průběžně několikrát za rok, stejně tak i dodavatelé materiálů, proto není podnik schopen určit přesné hodnoty zvyšování cen. Je si ale vědom zásahem větších zdražení, než tomu bylo v běžných pandemiích nezasazených obdobích. Obdobně i mzdy se pravidelně navyšují každý rok, ale během pandemie se mzdy navýšily více než dříve.

Z tabulky 6 jsou na první pohled vidět čtyři cenová zvýšení a jedno velmi nízké téměř zanedbatelné navýšení ceny nejprodávanějšího produktu – Grizzly plachty na podsadový stan 200 cm x 200 cm x 150 cm s okénkem z polyesteru. Skutečná velikost je na každé straně o 2 cm větší z důvodu správného usazení na podsadu stanu, jak je uvedeno v popisu zboží. První proběhlo v březnu 2019, druhé přišlo hned o dva měsíce déle v květnu 2019 a třetí téměř za rok a půl v říjnu 2020. Všechna zvýšení proběhla v důsledku zvýšení cen materiálu. První zvýšení po vypuknutí pandemie COVID-19 lze sledovat až v říjnu, jelikož do té doby se stále dodavatelé snažili držet své ceny na stejné úrovni jako před rozšířením nemoci. Důvodem dlouhého období rozestupu změny cen po objevení COVID-19 je způsoben i z důvodu, že podnik své zásoby nakupuje na delší časový horizont. Jelikož i objednávky ve většině případů z důvodu velikosti trvají zpracovat několik měsíců, nejsou ihned k odběru. V roce 2021 došlo již ke standardním zvýšením ceny z důvodu běžných navýšení provozních nákladů nezpůsobených pandemií COVID-19. První navýšení lze sledovat v dubnu a druhé téměř přehlédnutelné proběhlo až na konci roku v listopadu.

**Tabulka 6:** Změna ceny nejprodávanějšího výrobku

Měsíc	Cena v roce 2019	Cena v roce 2020	Cena v roce 2021
Leden	2686 Kč	3260 Kč	3549 Kč
Únor	2686 Kč	3260 Kč	3549 Kč
Březen	<b>3160 Kč</b>	3260 Kč	3549 Kč
Duben	3160 Kč	3260 Kč	<b>3719 Kč</b>
Květen	<b>3260 Kč</b>	3260 Kč	3719 Kč
Červen	3260 Kč	3260 Kč	3719 Kč
Červenec	3260 Kč	3260 Kč	3719 Kč
Srpen	3260 Kč	3260 Kč	3719 Kč
Září	3260 Kč	3260 Kč	3719 Kč
Říjen	3260 Kč	<b>3549 Kč</b>	3719 Kč
Listopad	3260 Kč	3549 Kč	<b>3729 Kč</b>
Prosinec	3260 Kč	3549 Kč	3729 Kč

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti

Tabulka číslo 7 popisuje vývoj tržeb v období let 2019 až 2021. Použitá data se nacházejí ve výkazu zisku a ztráty podniku uvedeném v příloze této práce. V době před vypuknutím pandemie se podnik pohyboval mírně nad hranicí celkových tržeb 4 milionů. Je zřejmé, že tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb přinášely společnosti více tržeb ve všech letech. S nemocí COVID-19 přišlo mírné snížení tržeb, které bylo zapříčiněno méně frekventovanými nákupy tábornických potřeb. Díky změně výrobního programu propad tržeb nedosahuje velkého rozdílu oproti roku předešlému. Také v následujícím roce se projevila pozitivní dopad rychlosti reakce přeměrování výroby na ochranné pomůcky proti nemoci a tržby vzrostli nad obě předchozí období. Vysokým tržbám napomohlo zlepšení situace a opětovný zájem o tábornické potřeby.

**Tabulka 7:** Změna tržeb podniku Grizzly v letech 2019–2021

Druh tržby/rok tržby	2019	2020	2021
Tržby z prodeje výrobků a služeb (Kč)	2 727 000	2 455 000	3 039 000
Tržby za prodej zboží (Kč)	1 312 000	1 386 000	1 732 000
Celkem (Kč)	4 039 000	3 841 000	4 771 000

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti

## 4.1 Použité metody

Při **analýze** se předpokládá existence neznámé složky. Hledáním odpovědi se neznámé postupně odhaluje pomocí postupného zkoumání. Hlavním cestou je zjištění známého z něčeho neznámého (Berka, 2017). Při analýze je rozebíráno externí i interní prostředí firmy. Tato cesta rozkladu celku na dílčí části představuje hlavní cíl analýzy (Červený, Hanzelková a Keřkovský, 2019, s. 114). V kapitole 2.4 jsou teoreticky popsány některé důležité analýzy používané v marketingu, kterým se také věnuje praktické zpracování bakalářské práce. **Syntéza** představuje opačný proces analýzy. Jedná se o postupné spojování jednotlivých prvků po částech až do celku (Červený, Hanzelková a Keřkovský, 2019, s. 114).

**Obsahová analýza** je poté jednou z metod analýzy dokumentů. Směřuje k obeznámení se s neznámou informací z písemných materiálů různých druhů. „*Je postavena na objektivním, systematickém a kvantitativním popisu zjevného obsahu sdělení*“ (Buriánek, 2018). Pro prakticky zpracované části práce jsou využity interní dokumenty podniku typu rozvaha, výkaz zisku a ztráty a další vnitropodnikové analýzy.

Českým slovem nahrazujícím **komparaci** je srovnávání. Jedná se o vzájemné přiřazování jednotlivých jevů a prvků k sobě a následném uvažování o jejich podobnostech nebo rozdílnostech které lze vyjádřit i jako míru podobnosti a rozdílnosti. Cílem komparace je zařazení jevu či prvku k určitému pojmu a jeho definování (Vodáková, 2017). Komparace se v práci objevuje v kapitole zabývající se vnitřní a vnější analýzou podniků, konkrétně pak ve finanční analýze, kde se vzájemně komparují tři období let 2019 až 2021, a ve SWOT analýze, kde pomocí komparace lze získat strategie výhodné pro fungování podniku.

**Dotazníkem** je myšlena: „*Soustava předem připravených a pečlivě formulovaných otázek, které jsou promyšleně seřazeny a na které dotazovaná osoba (respondent) odpovídá písemně*“ (Chráška, 2016, s. 159). Druhou možností formy dotazníku je také ústní dotazování pomocí osoby tazatele. V obou případech je hlavní správné uspořádání kladených otázek. Písemný dotazník lze předávat respondentům v papírové i elektronické verzi za pomoci otevřených, uzavřených a polouzavřených otázek (Špaček, 2019). Citlivé otázky, které by na začátku respondenta mohly odradit, jsou směřovány na konec. Naopak třídící otázky by měly být vhodně vloženy na začátek, aby případně dotazovaný nevyplňoval dotazník zbytečně. Podle provozovatele dotazníkové služby VypInTo.cz (Demčák, 2015), ve které byl dotazník vytvořen, je minimální hranicí pro počet vyplnění 30 respondentů. Tento počet odpovědí lze považovat za orientační.

Pro zjištění situace v konkrétním podniku Grizz.cz byl sestaven a využit dotazník v elektronické písemné formě, který byl předán asistentce podniku. Díky její pomoci šířen mezi zákazníky. Dotazník se skládal z uzavřených a polouzavřených otázek a zákazníkům byl předkládán pomocí e-mailových zpráv nebo při osobní návštěvě prodejny.

**Rozhovor** je řízená verbální komunikace s cílem získání potřebných informací. Dochází při něm k přenosu určité zprávy z jednoho účastníka neboli nositele informace na jiného. Může probíhat například ve formě kladení otázek a náležitých odpovědí na tyto otázky (Vodáková, 2020).

Pro získání většiny potřebných znalostí o firmě byl právě rozhovor s majitelem a asistentkou podniku významnou složkou informování se o vnitřním fungování a struktuře společnosti. Rozhovor byl veden neformální polostrukturovanou cestou. Otázky byly předem připraveny a doplněny i o další, které vyplynuly z rozhovoru v průběhu konverzace.

## **4.2 Dotazníkové šetření změny chování zákazníka podniku Grizz.cz v návaznosti na vypuknutí pandemie COVID-19**

Zákazníkům společnosti Grizz.cz, kteří své objednávky realizují poměrně často nebo v opakujících se intervalech minimálně jednou ročně, byl předložen dotazník o 21 otázkách zaměřujících se na dopad pandemie COVID-19 na změny jejich nákupního chování převážně v odvětví zabývajícím se tábornickými potřebami, ale pár otázkami se věnuje i běžnému spotřebnímu zboží. Z důvodu vyšších cen zboží lze za pravidelnou objednávku považovat i pouze jeden nákup ročně. Většina pravidelných zákazníků však svůj nákup realizuje 2x–3x ročně. Dotazník byl šířen asistentkou podniku jednak pomocí e-mailu, tak také osobní žádostí o vyplnění při návštěvě prodejny.

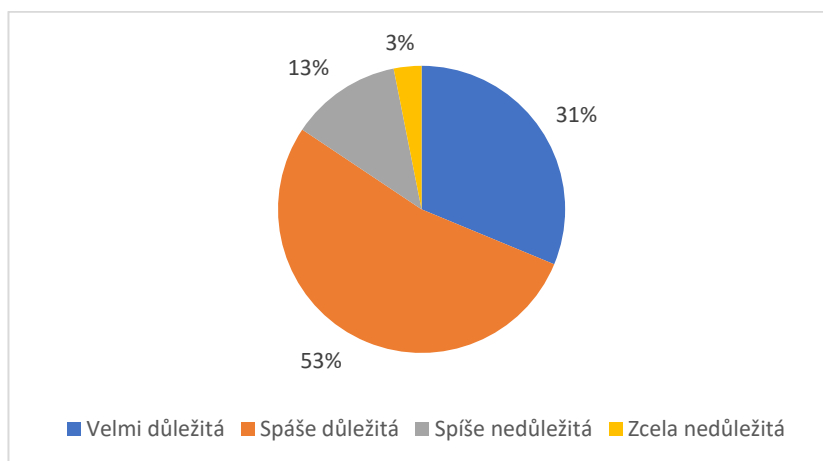
Běžným zákazníkem podniku Grizz.cz je žena či muž pracující jako zaměstnanec s maturitním vzděláním ve věku kolem 35–45 let. Příjem zákazníků se pohybuje na střední úrovni kolem 30 000 – 40 000 Kč. Průměrně podnik měsíčně obslouží kolem 30–40 zákazníků. Dotazník byl zákazníkům předáván po dobu dvou měsíců. Počet oslovených zákazníků je 45. Dá se tedy odhadnout, že necelá polovina zákazníků neměla zájem dotazník vyplnit. Z oslovených zákazníků, kteří souhlasili s vyplněním dotazníku, 32 respondentů dotazník vyplnila celý a 13 respondentů dotazník nedokončilo. Návratnost se pohybuje kolem 71 %. Vzorek odpovídá typickému profilu zákazníka podniku Grizz.cz. Jelikož zkoumaný podnik



spadá do kategorie mikropodniků, počet úplných vyplnění 32 je dostatečně reprezentativní a zároveň odpovídá průměrnému počtu měsíčních zákazníků.

První část dotazníku se věnuje cenovým změnám, následuje výkyv na straně spotřeby, dotazování přechází v otázky konkretizující odvětví tábornických potřeb a dotazník zakončilo několik identifikačních otázek charakterizujících přímo zákazníky Grizz.cz. Po vyhodnocení dotazníku bylo zjištěno několik skutečností z odpovědí na následující otázky:

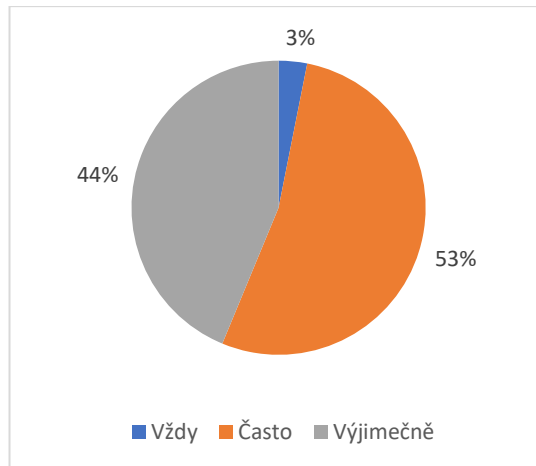
Z výsledků první otázky „*Jak důležitá je pro Vás cena při nakupování tábornických potřeb?*“ dotazníkového šetření zobrazených na obrázku 6 je zřejmé, že cena tábornických potřeb je důležitým faktorem, podle kterého se zákazníci rozhodují při nakupování. Předpokladem pro toto chování je bezesporu vyšší cenová hranice, ve které se tyto potřeby nacházejí. Zákazníci, pro které cena tábornických potřeb není důležitá, se podle výsledků dotazníku nachází ve vyšších příjmových skupinách s většími úsporami.



**Obrázek 6:** Míra důležitosti ceny tábornických potřeb

Zdroj: vlastní zpracování

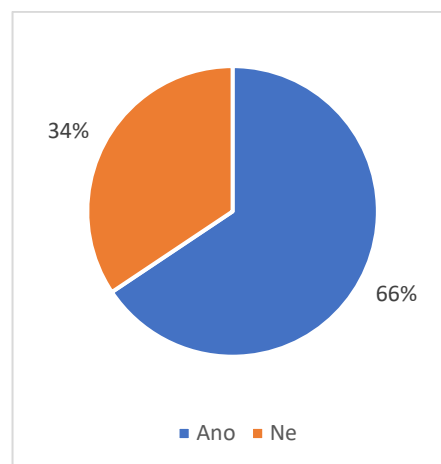
V následující otázce „*Jak často nakupujete tábornické potřeby ve slevách?*“ na obrázku 7 se střetávají zájmy zákazníků pořizujících dražší ručně vyráběné stany či jiné produkty a zákazníků přicházejících zakoupit doplňky ke stanování jako například ešusy, batohy nebo další drobné zboží. Při větších objednávkách zákazník očekává sezónní či množstevní slevy, ve kterých poté zboží pořídí. Pořízení doplňků se stává nutnou nebo neodkladnou záležitostí, a proto není takové zboží nakupováno příliš pravidelně ve slevách.



**Obrázek 7:** Četnost nákupů tábornických potřeb ve slevách

Zdroj: vlastní zpracování

Výšečový graf na obrázku 8 k otázce „Všimli jste si cenových změn u většiny zboží s příchodem COVID-19?“ zobrazuje počet respondentů, kteří si všimli cenových změn u většiny zboží a těch, kteří změnu nezaznamenali. Téměř dvojnásobek respondentů si odlišností v cenách všimlo, což opět vypovídá o skutečnosti, že pro zákazníky společnosti Grizz.cz cena hraje důležitou roli a zaznamenávají její výkyvy. I zde se odpověď **Ano** úzce propojovala s vyšším čistým měsíčním příjmem, jak je zřejmé z vyhodnocení dotazníku.



**Obrázek 8:** Počet povšimnutí si cenových změn

Zdroj: vlastní zpracování

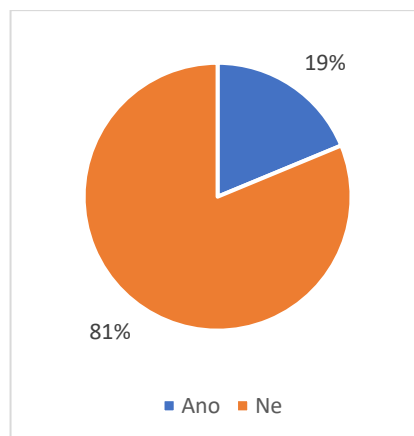
Následující otázka „Zasáhly Vás většinové změny cen zboží s příchodem COVID-19?“ zobrazená grafem na obrázku 9 navazovala na předchozí otázku větvení při zadání odpovědi **Ano**. Bez mála polovina respondentů si myslí, že změny cen během pandemie ovlivnily kvalitu jejich života. Přestože zbytek respondentů se ovlivněn necítí, měl by podnik na tuto skutečnost brát ohled a při cenové tvorbě zohledňovat fakt, že poměrné množství zákazníků je na změny cen náchylné.



**Obrázek 9:** Zasažení změnami cen

Zdroj: vlastní zpracování

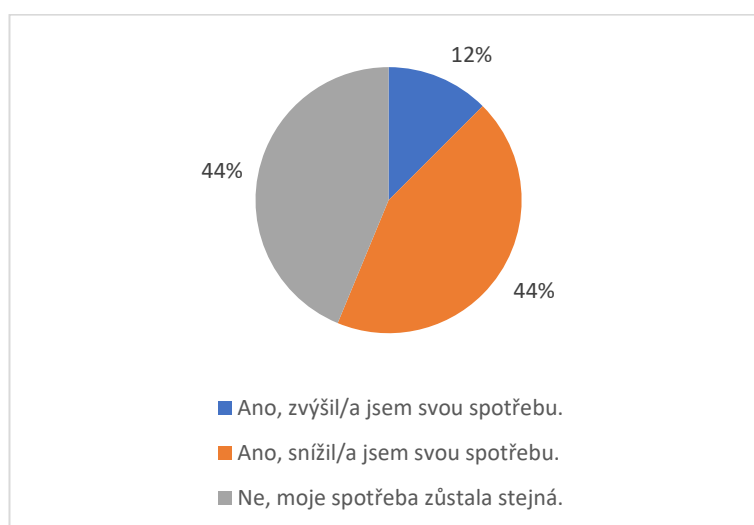
Otázka „Začali jste nakupovat více spotřebního zboží (do zásob) s informací o nemoci?“ ukazuje, že zákazníci podniku Grizz.cz podle obrázku 10 spíše neměli potřebu zvyšovat nákupy spotřebního zboží, což nabízí společnosti možnost využít peněžních prostředků svých zákazníků na nákupy její upravené produkce. Zákazníci nevěkládali peníze do pořizování zásob spotřebního zboží a měli možnost zakoupit jiné potřebné produkty. Část respondentů, kteří zvýšili své nákupy, zároveň kromě jedné odpovědi spadají do věkové kategorie nad 36 let.



**Obrázek 10:** (Ne)zvýšení nákupního úsilí s příchodem pandemie

Zdroj: vlastní zpracování

Z otázky na obrázku 11 „Ovlivnil COVID-19 Vaši spotřebu a nákupy?“ bylo zjištěno, že COVID-19 ovlivnil zákazníky podniku Grizz.cz směrem ke snižování spotřeby. Opět to znamená, že zákazníci ušetřili své peněžní prostředky nebo neměli potřebu je vkládat ve větší míře do nákupů. Své peníze tedy mohli využít na nákupy jiného zboží nabízeného například podnikem Grizz.cz.



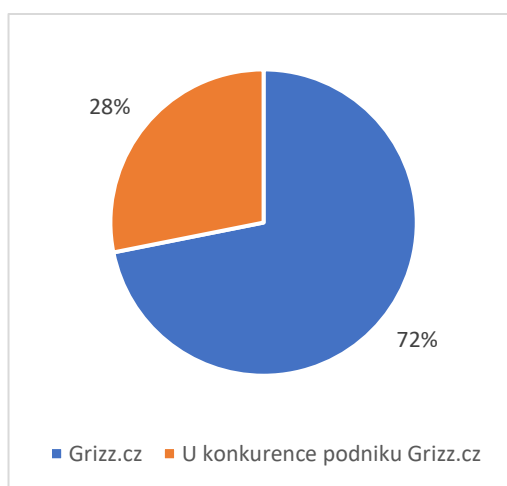
**Obrázek 11:** Ovlivnění spotřeby pandemií

Zdroj: vlastní zpracování

Větvicí otázka „Proč jste zvýšil/a svou spotřebu?“ udává důvody zvýšení spotřeby u zákazníků Grizz.cz. Mezi odpověďmi se kromě dvou již předvolených nachází také dvě vlastní. Hlavním důvodem byly obavy ze zdražování a dalšího uzavírání obchodů. Vlastní odpovědi poukázaly na větší spotřebu z důvodu trávení více času doma a zvýšení nákupů

z důvodu velkých zlevnění. Druhá větvící otázka „*Proč jste snížil/a svou spotřebu?*“ opět směřuje ke změně spotřeby zákazníků Grizz.cz. Opět kromě dvou již předvolených odpovědí respondenti využili ve dvou případech volné odpovědi. Nejčastěji byla spotřeba snížena z důvodu omezení volného pohybu, maloobchodního prodeje a služeb. Několik respondentů mělo potřebu se uskromnit a volné odpovědi obsahovaly obavu z vývoje cen v budoucnosti a menší potřebu realizace nákupů.

Zákazníci svými odpověďmi na otázku „*Kde nejčastěji nakupujete tábornické potřeby?*“ zobrazenými na obrázku 12 prokázali loajálnost podniku Grizz.cz. Většina z respondentů je věrná společnosti a své nákupy realizuje převážně zde. Pro firmu je oddanost zákazníků silnou stránkou.



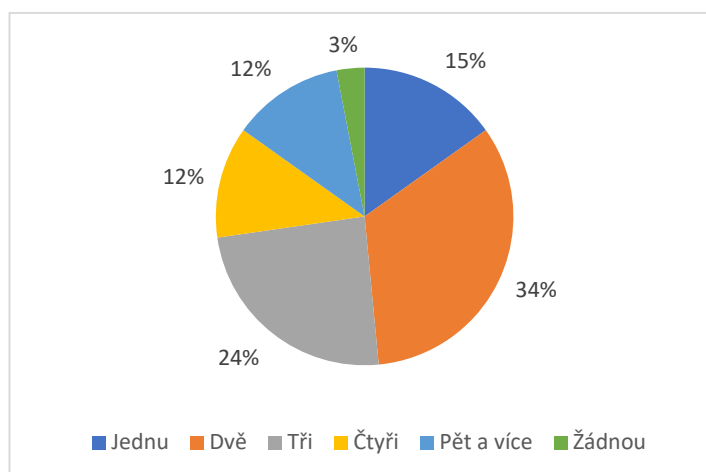
**Obrázek 12:** Místo nákupu tábornických potřeb

Zdroj: vlastní zpracování

Někteří zákazníci realizující některé své nákupy u podniku Grizz.cz preferují nákupy spíše v jiných prodejnách, jak zobrazují výsledky otázky „*U jaké konkurence realizujete své nákupy?*“ Nejvíce je zastoupen nepřímý konkurent Decathlon, přímý konkurent Tentwood a rozhodnutí realizované na základě nejnižší ceny. Nákupy v Decathlonu vysvětluje nižší cena a velký výběr z řad sortimentu, díky kterému si zákazníci mohou své zboží vyzvednout téměř vždy okamžitě na prodejně. S tím souvisí i poslední odpověď zaměřená na výši ceny, kdy zákazníci preferují nižší cenu. S tímto chováním se spojuje nákup menších levnějších doplňků ke kempování, ze kterých je velký výběr. Při nákupu individuálních stanových plachet či jiného šitého výrobku se předpokládá preference kvality i přes vyšší cenu z důvodu dlouhodobé spotřeby výrobku. Zákazníci také upřednostňují podnik Tentwood, který svou širokou nabídkou různých tvarů ručně šitých stanů převyšuje společnost Grizz.cz. Několik málo zákazníků

upřednostňuje také nákupy ve Sportisimu, kde je možné se setkat s podobnými preferencemi jako u zákazníků Decatlonu, Limansportu a Condoru.

Obrázek 13 zobrazuje počty objednávek zákazníků podniku Grizz.cz realizované za poslední rok podle odpovědí na otázku „Kolik objednávek tábornických potřeb jste za poslední rok uskutečnil/a?“. Za pravidelného zákazníka se dá počítat i ten, který realizuje pouze jednu objednávku ročně opakovaně po několik let, jelikož stany a další výrobky se pohybují ve vyšších cenových kategoriích a většinou není potřeba nákup již znovu v roce opakovat. Tábornická sezóna probíhá dvakrát ročně, tudíž většina zákazníků realizuje nákupy dvakrát do roka. Je tomu z důvodu špatného odhadu počtu potřebných stanů nebo kvůli poničení zakoupených stanů dětmi. Poměrně dost zákazníků nákupy realizuje i častěji. Předpokladem je dokoupení dalších stanových doplňků či potřeb k táboření. Jeden zákazník za poslední rok nezrealizoval žádnou objednávku. Možností je přechod ke konkurenci, zrušení tábornické činnosti či nepotřeba dalšího vybavení z důvodu dostatečného použitelného množství již dříve zakoupených produktů.

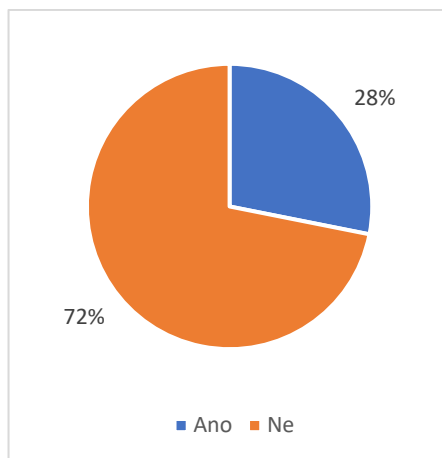


**Obrázek 13:** Objednávky realizované u podniku Grizz.cz v posledním roce

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka „Zrušili jste alespoň jednu svou objednávku tábornických potřeb ze strachu, že zboží nevyužijete, pokud nastane lockdown?“ odhalila, že několik zákazníků ze strachu z lockdownu v pandemii COVID-19 zrušilo své objednávky, jak je vidno na obrázku 14. Jelikož bylo zakázáno scházení lidí či pořádání veřejných akcí, lidé se obávali zrušení táborů, a tudíž nevyužitých produktů. Organizátoři táborů své stany mohou uschovat na další roky, pokud mají dostatečné prostory. Účastníci táborů by své potřeby při zrušení již nepotřebovali, proto byly i takové objednávky často rušeny. Většina zákazníků své objednávky i přes strach

z nevyužití nezrušila, což vyplývá z již zmíněné skutečnosti, že tábornické potřeby je možno využívat dlouhodobě a také i pro vlastní potřeby.

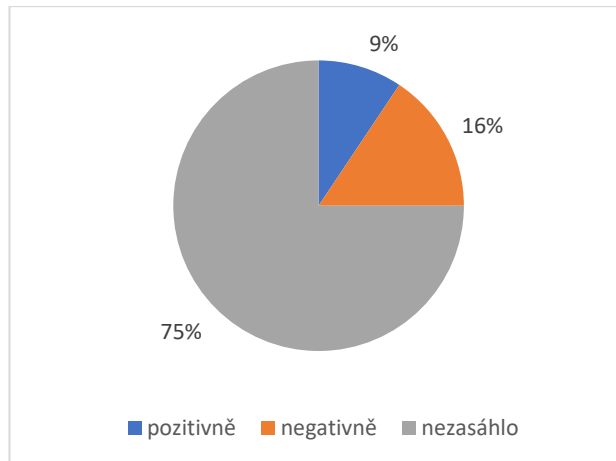


**Obrázek 14:** Zrušení objednávek tábornických potřeb

Zdroj: vlastní zpracování

Podle odpovědí z otázky „*O jaký druh zboží se jednalo?*“ zákazníci rušili převážně stany, ale mezi zrušeným zbožím se objevují také sedací vaky, nádobí, spací pytel s karimatkou a nesmeky s bivakovacím pytle. Lidé rušili objednávky, u kterých jim přišlo, že by zboží zůstalo vlivem opatření proti COVID-19 nevyužito.

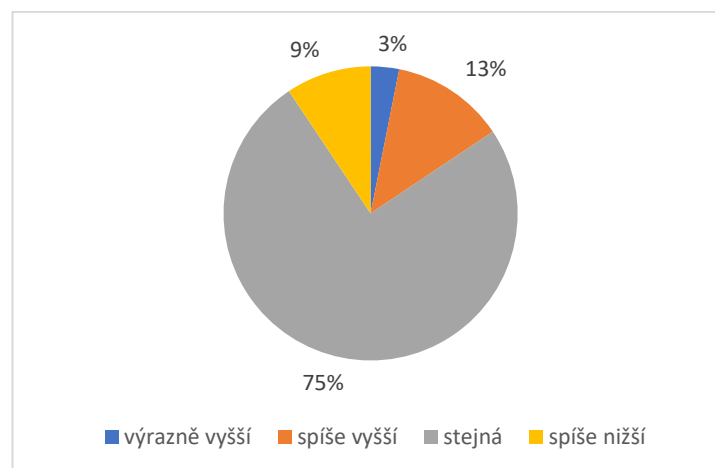
Pandemie COVID-19 dle obrázku 15 a odpovědí na otázku „*Propuknutí pandemie COVID-19 Vás zasáhlo kariéerně:*“ zákazníkům podniku Grizz.cz ve většině případů kariéerně nijak nezasáhla. Několik zákazníků ale zasaženo bylo. Lidé se snažili nemoc zvládnout a ihned, pokud to bylo možné, se navrátit do zajatých kolejí svých životů před vypuknutím nemoci. Z tohoto důvodu nejsou pocítěny téměř žádné změny. Větší počet zákazníků pocítil na kariéerní rozvoj v jejich životech spíše negativní nežli pozitivní dopad. To je způsobeno omezeným fungováním během pandemie, která znemožňovala mnoha lidem vykonávat svá zaměstnání či podnikatelské aktivity bez negativních vlivů vládních omezení. Ze zasaženého stavu se již nedostali na původní kariéerní úroveň. Negativní zasažení podle výsledků dotazníku úzce souvisí s nižší úrovní měsíčních úspor. Několik zákazníků kariéerně vzrostlo.



**Obrázek 15:** Kariérní zasažení zákazníků Grizz.cz pandemií COVID-19

Zdroj: vlastní zpracování

Tato otázka „*Moje současná životní úroveň ve srovnání s obdobím COVID-19 je:*“ znázorněná na obrázku 16 vychází z odpovědí otázky předchozí. Většina zákazníků se momentálně navrátila na stejnou úroveň, ve které se nacházeli před pandemií. Několik zákazníků se nachází na nižší úrovni či vyšší úrovni. Kariérní postup znamená vyšší současnou životní úroveň a kariérní propad naopak životní úroveň snížil. Vyšší životní úroveň získali převážně studenti. Nižší úroveň doprovází velmi nízké měsíční úspory.

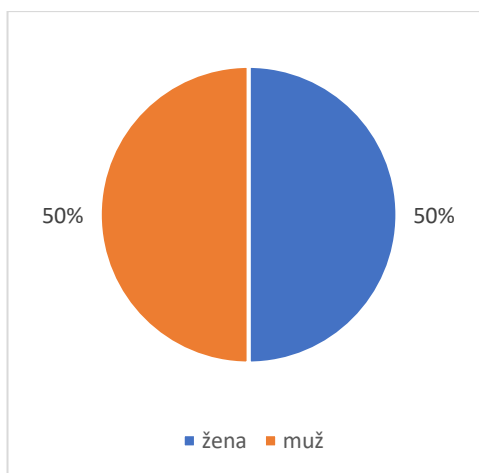


**Obrázek 16:** Současná životní úroveň zákazníků Grizz.cz

Zdroj: vlastní zpracování



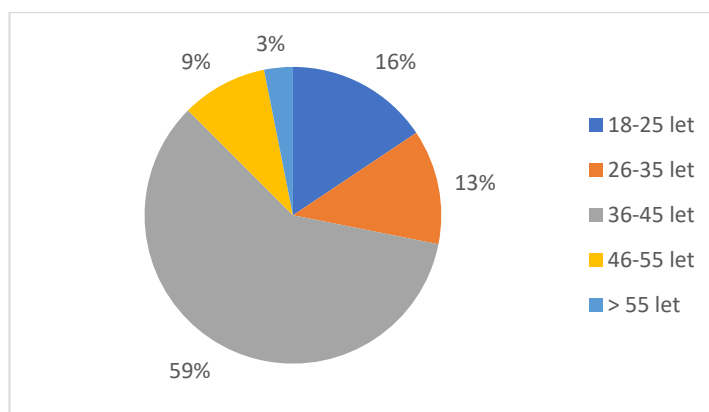
Pohlaví respondentů je podle obrázku 17 vyrovnané. To nasvědčuje tomu, že odvětví s tábornickými potřebami nedominuje ani jedno pohlaví. Podnik by proto svou propagaci měl tvořit v neutrálním duchu k oběma pohlavím a žádné neupřednostňovat.



**Obrázek 17:** Pohlaví respondentů

Zdroj: vlastní zpracování

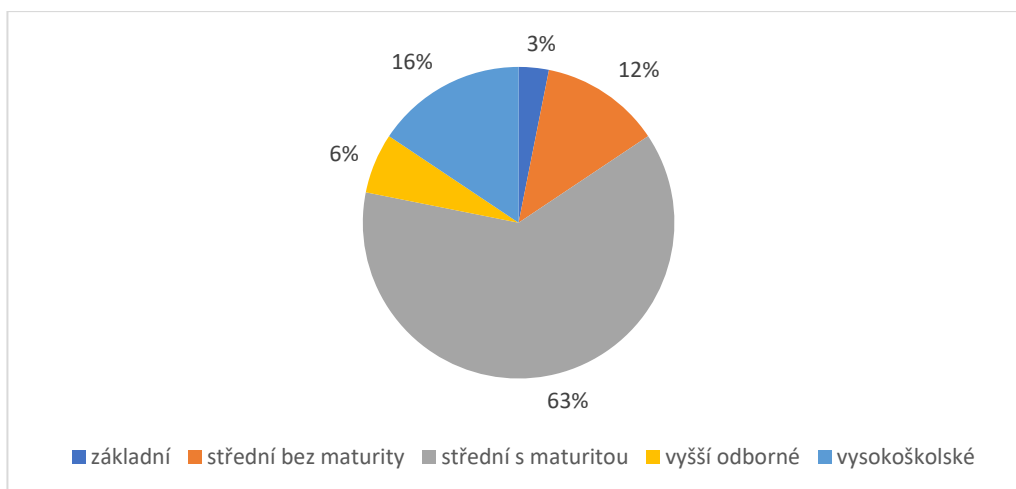
Nejvíce zákazníků se podle obrázku 18 nachází ve věkové kategorii 36–45 let. Této skutečnosti by měl být upraven převážně komunikační mix společnosti. Podstatné množství se nachází i v kategoriích let mezi 18–25 a 26–35.



**Obrázek 18:** Věk zákazníků podniku Grizz.cz

Zdroj: vlastní zpracování

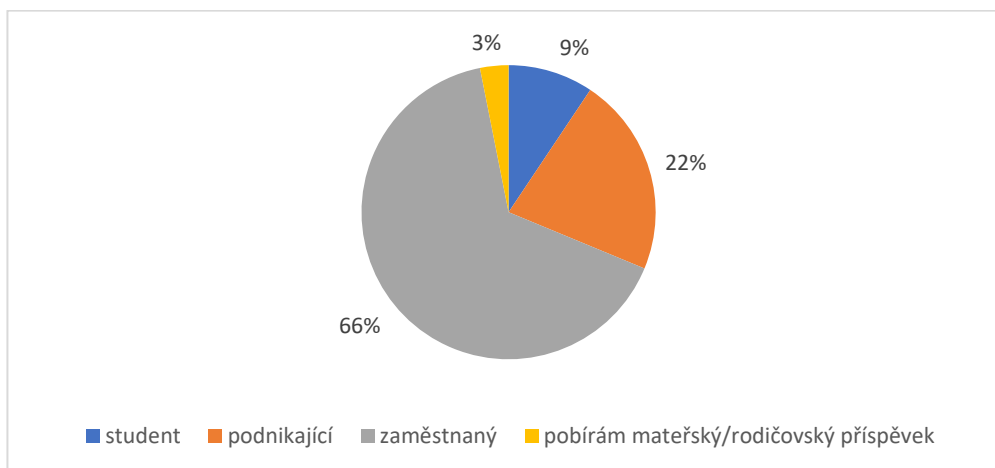
Nejvíce zákazníků podle otázky „*Mé nejvyšší dosažené vzdělání je:*“ zpracované na obrázku 19 dosáhlo středoškolského vzdělání zakončeného maturitou. Poměrná část zákazníků vystudovala vysokou školu. Další kategorie jsou obsaženy v menším množství.



**Obrázek 19:** Vzdělání zákazníků podniku Grizz.cz

Zdroj: vlastní zpracování

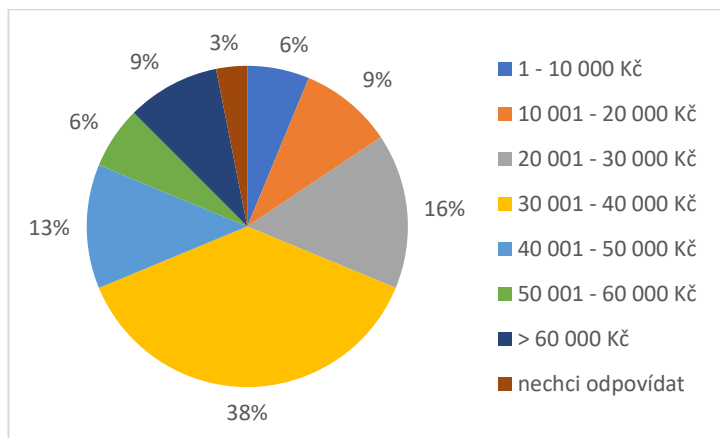
Většina zákazníků podniku Grizz.cz, jak je vidno z obrázku 20 a z otázky „*Můj hlavní ekonomický status je momentálně:*“, pracuje v zaměstnání. Několik zákazníků vykonává podnikatelskou činnost. Většina zákazníků, kteří jsou zároveň také podnikateli, dále zprostředkovává výrobu podniku Grizz.cz svým vlastním zákazníkům. Zbytek respondentů buď studuje, nebo pobírá mateřský/rodičovský příspěvek.



**Obrázek 20:** Hlavní ekonomický status zákazníků podniku Grizz.cz

Zdroj: vlastní zpracování

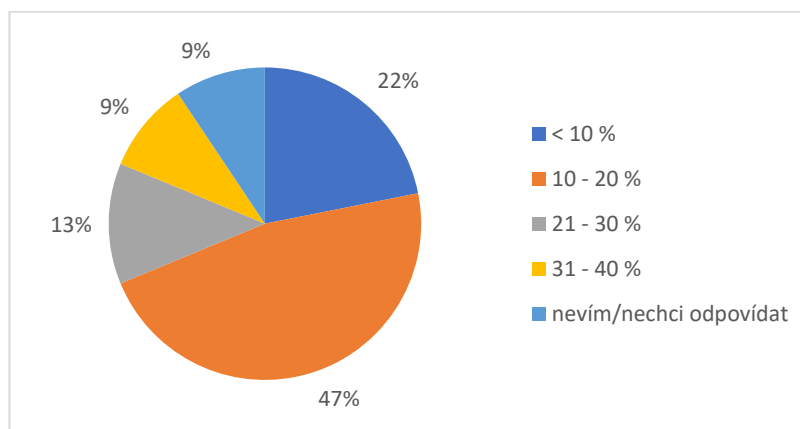
Největší počet zákazníků se nachází podle otázky „*Můj čistý měsíční příjem činí:*“ v platové skupině 30 001 – 40 000 Kč, jak lze vyčíst z obrázku 21. Pohybují se tedy kolem hodnoty průměrné mzdy. Díky výdělkům si mohou dovolit ušetřené prostředky vložit do nákupu tábornických potřeb.



**Obrázek 21:** Čistý měsíční příjem zákazníků podniku Grizz.cz

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka „*Mé měsíční úspory z čistého příjmu činí:*“ ukázala, že největší část podle obrázku 22 připadá odpovědi 10–20 % úspor na zákazníka, což opět dává dostatečný prostor pro realizaci nákupu tábornických potřeb. Významná část odpovědí spadla do kategorie < 10 %. Zbylé kategorie neobsahují mnoho odpovědí.



**Obrázek 22:** Měsíční úspory zákazníků Grizz.cz

Zdroj: vlastní zpracování

### 4.3 Finanční analýza podniku Grizzly

Data použitá v analytické části bakalářské práce byla získána z interních dokumentů společnosti (rozhaha, výkaz zisku a ztráty, informační systém) a se svolením majitele podniku použita pro výpočty ukazatelů a k provedení jednotlivých analýz společnosti. Jednotlivé modely analýz, syntéz a komparací jsou popsány v první části práce v kapitole 2.4. Konkrétní použité metody jsou přeneseny na situaci podniku Grizzly.

Finanční analýza podniku Grizzly se věnuje rokům 2019, 2020 a 2021 jakožto předcovidovému období, období zvyšování počtu nakažených a období pandemie COVID-19. Pro lepší představu vývoje finančního zdraví podniku je dále doplněna o dva předchozí roky 2017–2018. Na výsledcích je ukázáno, jak krize působila na finanční stabilitu tohoto podniku a jaké změny zde nastaly. Z jednotlivých ukazatelů jsou vybrány ukazatele rentability, aktivity, zadluženosti a likvidity, rozdílové ukazatele a vertikální, rozdílová a indexová analýza. V roce 2018 došlo k finanční ztrátě, která byla postupně rozpouštěna v několika následujících letech.

#### *Ukazatele rentability*

Tyto ukazatele zobrazené v tabulce 8 slouží ke zjištění úrovně ziskovosti podniku neboli výkonnosti podniku. Díky těmto ukazatelům má podnik možnost informace o relativní výkonnosti podniku, která by měla být maximalizována (Kocmanová, 2013, s. 180). Podrobněji se práce věnuje ukazatelům ROE, ROA a ROS.

Ukazatel ROE (1) hodnotí kapitálovou návratnost tedy kolik zisku bylo vyprodukováno každou investovanou korunou (Sedláček, 2009, s. 57). Žádoucí hodnoty se pohybují nad 12 %. Rok 2019 je v tomto ohledu na první pohled lukrativnější než roky následující i předchozí z důvodu rozpouštění ztráty z předchozího roku. Rok 2021 je téměř srovnatelný s rokem předchozím, jelikož zde nenastala téměř žádná změna ve výsledku ukazatele. Ukazatel roku 2018 vychází zdánlivě lépe než rok 2017.

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu} = \text{čistý zisk} / \text{vlastní kapitál} \quad (1)$$

Rentabilita aktiv ROA (2) měří využití majetku podniku při tvorbě zisku. Slouží ke zjištění míry výnosu na aktiva neboli návratnosti aktiv (Sedláček, 2009, s. 57). Doporučená hodnota se nachází nad hranicí 5 %. Opět lepším výsledkem disponuje rok 2019. Po zhoršení v následujícím roce se výsledek roku 2021 opět navrácí na bez mála stejnou úroveň, na jaké byl v roce 2019. Nejvýkonnějším rokem vychází rok 2017 a následující rok 2018 způsobil markantní propad hodnoty.

$$\text{Rentabilita aktiv} = (\text{hospodářský výsledek před zdaněním} + \text{nákladové úroky}) / \text{aktiva} \quad (2)$$

Poslední ukazatel rentability ROS (3) se zaměřuje na to, kolik čistého zisku připadá na jednu korunu tržeb (Sedláček, 2009, s. 59). Stejně jako v obou předchozích případech, rok 2019 přináší o něco málo více zisku než rok 2020 a následující rok 2021 opět hodnotu navrací mírně nad hodnotu předcovidového roku 2019. Situace je vysvětlena tím, že zákazníci po vypuknutí pandemie začali rušit své objednávky v roce 2020 a přesouvat je až na rok 2021. Nejlépe vychází rok 2017 s nejvyšším výsledkem a nejhůře opět období roku 2018.

$$\text{Rentabilita tržeb} = \text{čistý zisk} / (\text{tržby z prodeje výrobků a služeb} + \text{z prodeje zboží}) \quad (3)$$

**Tabulka 8:** Ukazatele rentability

Rok/ukazatel	ROE	EBIT (Kč)	ROA	Tržby (Kč)	ROS
2017	0,76	626 000	0,49	4 262 000	0,15
2018	3,45 <sup>1</sup>	-961 000	-1,3	3 791 000	-0,26
2019	6,30	395 000	0,29	4 039 000	0,08
2020	0,73	192 000	0,08	3 841 000	0,04
2021	0,70	521 000	0,21	4 771 000	0,10

Zdroj: vlastní zpracování

#### *Ukazatele aktivity*

Ukazatele z tabulky 9 zachycují míru zapojení investovaného kapitálu do činnosti podniku a poukazují na jeho vázanost v jednotlivých formách aktiv. Měří tedy efektivnost využití zdrojů a také schopnosti manažerů využívat majetek společnosti. Pokud podnik zbytečně váže aktiva, přináší mu to zbytečné náklady a nižší zisky. Využívají majetkové složky ke konstrukci konkrétních ukazatelů. Maximalizace obratu a minimalizace doby obratu je pro podnik žádoucím stavem (Kocmanová, 2013, s. 180).

Obrat celkových aktiv (4) udává, kolikrát za rok se aktiva obrátí. Měří celkové využití majetku (Sedláček, 2009, s. 61). Všechny ukazatele překračují minimální doporučenou hodnotu 1. Nejvyšší obrat vychází v roce 2018 a nejnižší pak v roce 2020. Opět lze sledovat snížení hodnoty během pandemie.

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \text{tržby} / \text{aktiva} \quad (4)$$

<sup>1</sup> Kladná hodnota zde vyšla kvůli vysoké ztrátě z běžného roku převyšující všechny ostatní položky vlastního kapitálu. Dělením dvou záporných čísel se proto hodnota převrátila do kladného výsledku.

Ukazatel doby obratu aktiv (5) navazuje na předchozí výpočet a udává počet dnů, za které se aktiva v podniku obrátí. Doporučená je co nejnižší hodnota. Nejlépe se umístil rok 2018. Roky 2017 a 2019 jsou srovnatelné, nýbrž o něco horší než rok 2018. Nejhorší hodnota vychází v roce 2020, ale rok 2021 opět vychází trochu lépe než rok předchozí.

$$\text{Doba obratu celkových aktiv} = \text{aktiva} / (\text{tržby} / 360) \quad (5)$$

Obrat zásob (6) měří intenzitu využití zásob neboli výši držených zásob vzhledem k aktivitě podniku. Udává, kolikrát za dané období je každá položka prodána a znovu naskladněna (Sedláček, 2009, s. 61). Lepší obratovost zaujímá rok 2019 a nejhorší lze sledovat v roce 2021. Majitel se obával příchodu další krize, a proto z tohoto důvodu začal ve firmě realizovat vyšší výrobu na sklad v podobě předzásob, pro případ okamžité potřeby produktů. Doba před vypuknutím nemoci ukazuje několikrát vyšší hodnoty, než vychází v době pandemie.

$$\text{Obrat zásob} = \text{tržby} / \text{zásoby} \quad (6)$$

Ukazatel doby obratu zásob (7) navazuje na předchozí obrat zásob a udává průměrný počet dní, po které jsou zásoby vázány v podniku do doby jejich spotřeby nebo prodeje (Sedláček, 2009, s. 62). Naopak od obratu zásob, tato doba by měla být co nejkratší a opět je rok 2019 výhodnější a rok 2021 je ztelně horší než předchozí dvě období. Nejlepší hodnotu lze sledovat v roce 2017, ale ani rok 2018 se nenachází na špatné úrovni.

$$\text{Doba obratu zásob} = \text{zásoby} / (\text{tržby} / 360) \quad (7)$$

**Tabulka 9:** Ukazatele aktivity

Rok/ukazatel	Obrat aktiv	Doba obratu aktiv	Obrat zásob	Doba obratu zásob
2017	3,31	108,79	473,56	1,76
2018	5,14	69,99	68,93	5,22
2019	2,93	122,91	22,69	15,87
2020	1,66	219,79	18,03	19,96
2021	1,96	183,81	13,52	26,64

Zdroj: vlastní zpracování

### Ukazatele zadluženosti

Pomocí ukazatelů zadluženosti v tabulce 10 je podnik schopen zjistit míru zapojení cizích zdrojů do financování činnosti podniku. Posuzují tedy finanční strukturu podniku. Pro okolí signalizují především míru rizikovosti (Kocmanová, 2013, s. 180).

Celková zadluženost (8) vyjadřuje poměr cizích zdrojů k celkovým aktivům. S rostoucí hodnotou vlastního kapitálu roste také „finanční polštář“ proti ztrátám věřitelů v případě likvidace (Sedláček, 2009, s. 63). Výsledky za roky 2019 a 2020 jsou vyšší, než je doporučená hodnota 30–60 %, ale rok 2020 se alespoň mírně blíží k horní hranici 60 %, a proto je lepším. V roce 2021 je již hranice v normě, i když je zadlužení stále mírně vyšší. V roce 2018 se podnik setkává s velkým zadlužením. Nejnižší hranici drží rok 2017.

$$\text{Celková zadluženost} = \text{cizí kapitál} / \text{celková aktiva} \quad (8)$$

Ukazatel úrokového krytí (9) vypovídá o zajištění placení úroků, vyjadřuje schopnost podniku realizovat splátky úroků. Čím vyšší vyjde hodnota, tím lépe je podnik schopný splácet úvěry, respektive čerpat úvěr nový. Vynikající hodnotou je 6, ale za dobrou hodnotu se považuje ještě také 3, pokud se podnik dostane na hodnotu 1, je schopný splatit pouze nákladové úroky (Sedláček, 2009, s. 64). Finanční situace je v roce 2019 lepší než v roce následujícím, ale ani rok 2020 na tom není špatně, jelikož optimální hodnota by měla překračovat hodnotu 3. Nad oba roky vyčnívá rok 2021 se zřetelně vyšší hodnotou výsledku. Velmi špatný výsledek vychází v roce 2018, kdy se podnik potýká s velmi vysokou zadlužeností. Rok 2017 nelze vypočítat z důvodu nulových nákladových úroků.

$$\text{Úrokové krytí} = \text{EBIT} / \text{nákladové úroky} \quad (9)$$

**Tabulka 10:** Ukazatele zadluženosti

Rok/ukazatel	Celková zadluženost	Úrokové krytí
2017	34 %	-
2018	134 %	-35,6
2019	88 %	7,18
2020	66 %	4,36
2021	56 %	17,97

Zdroj: vlastní zpracování

## *Ukazatele likvidity*

Díky ukazatelům likvidity v tabulce 11 má podnik informaci o statickém pohledu na schopnost podniku dostát svým závazkům. Dají se považovat za měřítko krátkodobého rizika. Velmi nízké hodnoty ukazují na možnost nebezpečí insolvence, příliš vysoké hodnoty naopak negativně doléhají na rentabilitu (Kocmanová, 2013, s. 180).

Běžná likvidita (10) neboli likvidita třetího stupně ukazuje, zda je podnik schopen uspokojit svého věřitele ve chvíli, kdy přemění svá oběžná aktiva na hotovost. Tato charakteristika je ale pouze hrubou mírou (Sedláček, 2009, s. 66). Rok 2019 nedosahuje výsledku v doporučeném rozmezí 1,8–2,5 a dokonce je nižší než postačující hodnota 1,5, která je naprostým minimem pro běžnou likviditu, a tudíž se stává méně výhodným než rok 2020. Rok 2018 také nedosahuje minimální hranice a ze všech let vychází nejhůře. Rok 2021 mírně překračuje doporučené rozmezí, což značí zbytečné vázání peněžních prostředků v aktivech bez jejich optimálního využití. Obdobně vychází i rok 2017 s ještě horším optimálním využitím peněžních prostředků.

$$\text{Běžná likvidita} = \text{oběžná aktiva} / \text{krátkodobé závazky} \quad (10)$$

Pohotová likvidita (11) nazývána také likvidita druhého stupně měří, zda je podnik schopen dostát krátkodobým závazkům. Odstraňuje nejméně likvidní část aktiv, kterou jsou zásoby (Sedláček, 2009, s. 67). Doporučené hodnotě 1,1–1,5 se vyhnuly všechny roky. Rok 2019 a 2018 se nachází pod doporučenou hranicí kvůli finanční krizi v roce 2018 vzniklou osobním rozhodnutím majitele podniku vybrat z podniku peněžní prostředky. Tato skutečnost ovlivňuje většinu počítaných ukazatelů. Následující dva roky a rok 2018 naopak převyšují doporučení, což značí vyšší likviditu, která opětovně značí neoptimální využívání vložených prostředků. Podnik v pozdějších letech držel finanční prostředky uvnitř pravděpodobně z důvodu vyšší jistoty plnění peněžitých závazků při nastání další finanční krize.

$$\text{Pohotová likvidita} = (\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}) / \text{krátkodobé závazky} \quad (11)$$

Likvidita okamžitá (12) neboli prvního stupně vyjadřuje schopnost podniku uhradit krátkodobé závazky v daném okamžiku. Okamžitá likvidita je nejpřísnější hodnotou (Sedláček, 2009, s. 67). Doporučené hodnoty v rozmezí 0,6–1,1 nabyly pouze rok 2019, vyšší hodnota roku 2017, 2020 a 2021 poukazuje na vyšší likviditu. Minimální hodnota zajišťující likviditu je 0,2, pod kterou hodnoty žádného roku nespady, ale rok 2018 se velmi blížil.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \text{finanční majetek} / \text{krátkodobé závazky} \quad (12)$$



**Tabulka 11:** Ukazatele likvidity

Rok/ukazatel	Běžná likvidita	Pohotová likvidita	Okamžitá likvidita
2017	4,64	4,6	2,92
2018	0,39	0,32	0,31
2019	0,94	0,78	0,69
2020	2,41	2,16	1,94
2021	2,73	2,28	2,26

Zdroj: vlastní zpracování

*Rozdílové ukazatele*

Rozdílové ukazatele se někdy nazývají také fondy finančních prostředků. Jedná se o ukazatele shrnující určité stavové ukazatele vyjadřující aktiva a pasiva podniku (Sedláček, 2009, s. 35). Vypočteny a porovnány jsou v tabulce 12.

Cílem podniku by mělo být disponování co nejvyšším čistým pracovním kapitálem (13), což je relativně volný kapitál, který může být využit k zajištění činnosti podniku (Sedláček, 2009, s. 35). Roky 2018 a 2019 jsou záporné, což není dobré. Následující dva roky ale postupně ve výsledku rostou, tudíž se situace podniku několikanásobně zlepšila. Tuto negativní situaci v rámci dvou let způsobila menší finanční krize z roku 2018, kdy podnik poté umořoval v následujících letech ztrátu z minulých let. V roce 2020 se společnost se ztrátou již zcela vypořádala, a tudíž lze sledovat zotavení podniku a jeho opětovný postupný rozvoj.

$$\text{Čistý pracovní kapitál} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky} \quad (13)$$

Čisté pohotové prostředky (14), jinak nazývané také peněžní finanční fond, slouží pro sledování okamžité likvidity. Ukazatel vypovídající o tom, zda je podnik schopen ze svých pohotových prostředků zaplatit okamžitě splatné závazky se nachází v letech 2018 a 2019 opět v mínusu, což nepůsobí příliš dobře (Sedláček, 2009, s. 38). Roky 2020 a 2021 již nejsou v záporu a výsledek dokonce roste, což znamená vyšší schopnost dostát svým okamžitě splatným závazkům. I v tomto ukazateli se odráží předcházející finanční krize z roku 2018 a způsobuje tak zápornou hodnotu i v roce 2019.

$$\text{Čisté pohotové prostředky} = \text{pohotové peněžní prostředky} - \text{okamžitě splatné závazky} \quad (14)$$

**Tabulka 12:** Rozdílové ukazatele

Rok/ukazatel	Čistý pracovní kapitál (Kč)	Čisté pohotové prostředky (Kč)
2017	754 000	398 000
2018	-493 000	-556 000
2019	-63 000	-331 000
2020	1 164 000	769 000
2021	1 362 000	994 000

Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.4 Analýzy vnějšího marketingového prostředí

Nejprve se tato kapitola podrobně věnuje PEST analýze rozšířené i o faktory LE tvořící dohromady PESTLE analýzu. Dále vypracovaná Porterova konkurenční analýza poukáže na odvětví tábornických potřeb a sílu uchycení konkrétního popisovaného podniku na trhu. Nakonec obsahuje také neméně důležitou SWOT analýzu spojující analýzy vnitřního mikroprostředí a vnějšího makroprostředí a její následnou komparaci do jednotlivých podnikových strategií.

##### PESTLE analýza

Na obrázku 23 a 24 se nachází faktory analýzy ovlivňující podnik. Mezi zásadní politické faktory patří nestabilita vládních nařízení, která podnik v určitých situacích zasáhla. Majitel firmy ale nelenil a této hrozby se okamžitě snažil využít změnou nabízených výrobků. Příležitostí pro společnost je existence podpor v podnikání. Některé speciálně vyhlášené podpory nabyly účinnosti během pandemie, ale lze se setkat i s běžnými podporami v podobě například dotací pro začínající podniky či dotace na realizaci projektů.

Z ekonomických faktorů může podnik významně zaznamenat změny inflace (ČSÚ, 2022) nebo změny cen energií, které je možné vysledovat například na stránkách Skupiny ČEZ. Dalším faktorem je zvyšování minimálních mezd (Kučera, 2022) způsobené také i zmíněnými výkyvy inflace. Pokud se však podniku daří, zvýšení mezd ho nijak extrémně nezasáhne.

Mezi sociální faktory ovlivňující podnik patří věková skladba obyvatelstva, životní styl, výše příjmu a životní hodnoty. Táborníci se vyznačují klidným životním stylem s hodnotami cílenými na přírodu. Mezi táborníky spadají až na důchodce snad všechny věkové kategorie, proto je potenciální zákaznictvo rozmanité a rozsáhlé. Pod stany se vydávají převážně lidé

se zálibou v táboření. Základní stany a vybavení nejsou nijak markantně finančně náročné, proto si ho může dovolit téměř každý. Během covidové pandemie se spousta lidí uchýlila zpět k přírodě (Mrázek, 2021), což je další příležitostí pro produkci firmy Grizzly.

S posledním technologickým faktorem by mohla mít firma mírný problém. Zvyšující se technologické úrovně v jiných firmách i celkově ve světě nutí podnik ke stálému rozvoji a sledování nových trendů. Rychlost změn je také hrozbou, jelikož drahé stroje rychle zastarávají a jejich obměna stojí podnik velké úsilí a peníze.

Politické faktory	Ekonomické faktory	Sociální faktory	Technologické faktory
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Nestabilita vládních nařízení (hrozba)</li> <li>○ Podpory v podnikání (příležitost)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Inflace (hrozba)</li> <li>○ Cena a dostupnost energií (hrozba)</li> <li>○ Zvyšování minimální mzdy (hrozba)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Věková skladba obyvatelstva (příležitost, hrozba)</li> <li>○ Životní styl (příležitost)</li> <li>○ Výše příjmu (příležitost)</li> <li>○ Životní hodnoty (příležitost)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Nové technologické aktivity (příležitost, hrozba)</li> <li>○ Rychlost morálního zastarání (hrozba)</li> </ul>

**Obrázek 23:** PEST analýza podniku Grizzly

Zdroj: vlastní zpracování

Legislativní faktory jsou významné především hrozbou přicházející s existencí Zákona o ochraně přírody a krajiny (Zákon č. 114/1992 Sb.), který omezuje stanování ve volné přírodě mimo místa určená přímo ke kempování. To však může být příležitostí, jelikož takovýchto míst se v České republice nenachází málo, tudíž není velkým problémem vhodný prostor najít. Vyrazit lze do oplocených kempů, které jsou bezpečnější a pohodlnější, nebo do volné přírody s povolením ke stanování, kde si člověk může dopřát klid a užít si příjemné prostředí. Zákon o životním prostředí určuje především hranice znečištění a povoleného množství odpadu (Zákon č. 17/1992 Sb.). Tímto faktorem firma omezuje svoji činnost od založení.

Z hlediska ekologických faktorů se podnik potýká s hrozbou, že ve volné přírodě táborníci jen stěží narazí na místa k odkládání odpadů, což lze vyzorovat ve volné přírodě, pokud se nerozhodnou ke stanování v zařízeném kempu, a tudíž si na stanování musí brát něco, kam svůj odpad vyhodí a poté odnesou pryč. Podnebí v České republice je příznivé a lehce předvídatelné, proto je pro táborníky velkou příležitostí vyrazit do přírody, kde se neseťkají téměř s žádnými nemilými překvapeními. Podnik si zakládá na ekologickém fungování, a proto se veškeré odstřížky snaží zpracovávat a vypouštět tak do světa co nejméně odpadu.

Legislativní faktory	Environmentální/ ekologické faktory
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Zákon o ochraně přírody a krajiny (hrozba)</li> <li>○ Povolení kempovat (příležitost)</li> <li>○ Zákon o životním prostředí (hrozba, příležitost)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Nedostatek míst pro odkládání odpadků (hrozba)</li> <li>○ Recyklace odpadů (příležitost/hrozba)</li> <li>○ Klima a podnebí ČR (příležitost)</li> <li>○ Místa k táboření (příležitost/hrozba)</li> </ul>

**Obrázek 24:** Rozšíření PEST o faktory LE

Zdroj: vlastní zpracování

### Porterova konkurenční analýza

Žádné z odvětví Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil nedisponuje velkou silou. V odvětví s výrobou tábornických potřeb se nenachází příliš výrobců, tudíž teoreticky je možnost vstupu nového konkurenta vysoká. Skutečnost ale vyvrací vyšší kapitálová i finanční náročnost udržování výroby a chodu společností vyrábějících tábornické potřeby. Pro vstup do tohoto odvětví je potřeba vysokých počátečních nákladů i provozních nákladů, proto se konkurence většinou rozhodne působit na jiných trzích. Možností snížení počátečních nákladů je například volba pronájmu prostoru k podnikání namísto koupě nemovitosti či využití strojů jiné společnosti. Údaje uvedené v tabulce 13 jsou průměrem jednotlivých nákladů za měsíce v letech 2019 až 2021 zaokrouhlené na tisíce nahoru, které jsou získány z účetních závěrek společnosti a z rozhovoru s majitelem podniku.

**Tabulka 13:** Přibližné náklady společnosti Grizzly

Počáteční náklady	Počet	Cena za kus s DPH (Kč)
Šicí stroj	4	25 000
Stříhací stroj	1	20 000
Řezačka na látku	1	5 000
Notebook	3	15 000
Tiskárna	1	10 000
Software	1	30 000
Založení společnosti		10 000
Celkem		= 470 000

<b>Provozní měsíční náklady</b>		
Nájemné		10 000
Energie		13 000
Materiál		77 000
Služby		13 000
Osobní		90 000
Daně a poplatky		8 000
Odpisy		43 000
Celkem		= 254 000

Zdroj: vlastní zpracování

Hrozba substitutů působí nízkou silou, jelikož není možné se setkat s plnohodnotnou náhradou spaní ve stanu. Možností by mohlo být například spaní pod širákem, které ale není tak pohodlné a bezpečné, nebo výběr noclehu v chatě či hotelu, což ale zájemce naopak ochuzuje o tábornický zážitek z přírody, který ze stanování získá. Průměrná cena za noc v kempu, zahrnující veškeré poplatky, se pohybuje kolem 360 Kč. Do ceny není zahrnuto stravování (Hájek, 2019). Cena ubytování v hotelu také bez stravování se podle portálu Booking.cz pohybuje zhruba kolem hodnoty 1000 Kč za noc. Vyšší cenu kompenzuje skutečnost, že k nocování v hotelu není potřeba dalších investic do tábornického vybavení a stanů.

Vyjednávací síla dodavatelů je na střední úrovni oproti vyjednávací síle zákazníků s úrovní nízkou. V odvětví vystupuje celá řada dodavatelů, kteří by mohli ohrozit firemní prosperitu, pokud by se do výroby pustili sami, což ale není příliš pravděpodobné. Pro podnik je žádoucí udržení dobrých vztahů kvůli získaným slevám a výhodným nabídkám. Přechod k jinému dodavateli by nebyl problémem, nepříjemné by ale mohlo být zvýšení nákladů na pořizování materiálů bez již získaných slev z dlouhodobého odběru větších množství materiálů. Pro podnikání podnik potřebuje pravidelné dodávky látek, provazů, zipů, kovových ok pro uchycení, nití a kancelářských potřeb pro balení a posílání zásilek. Malých, středních i velkých dodavatelů těchto potřeb lze na trhu nalézt mnoho. Zákazníci nemají přílišnou potřebu přecházet ke konkurenci, tudíž zisky firmy neohrožují. Podnik Grizzly nabízí různorodý sortiment, díky čemuž opět nemají odběratelé důvod přecházet ke konkurenci, i přes skutečnost, že náklady vynaložené na přechod ke konkurenci by byly minimální. Přestože počet objednávek za měsíc není mnoho, nabízené produkty se pohybují ve vyšších cenách, tudíž i menší počet zákazníků stačí společnosti k úspěšnému hospodaření.

Rivalitě mezi konkurenty v daném odvětví je přiřazena střední síla. Na trhu s tábornickými potřebami se nachází malé množství konkurentů. Hrozbu nelze proto zcela vyloučit. Podniku Grizzly se svou nabídkou blíží společnost jménem Spacaky.cz neboli Condor. Majitel zmínil při rozhovoru, že se konkurencí necítí ohrožen. Condor je považován za přímého konkurenta. Nabídkou se také velmi blíží firma Tentwood, která vyrábí stany z náchylnější bavlny. Její nabídka je směřována na odlišné druhy stanů. Relevantním trhem poté jsou pouze tyto dva konkurenční podniky Condor a Tentwood a společnost Grizzly. Jedná se o podniky, které mají svou produkci srovnatelnou a mohou se navzájem nahradit. Na trhu s tábornickými potřebami se nachází i další podniky, jejichž nabídka se ale mírně či více liší. Poskytují převážně tábornické doplňky či obyčejnější levnější menší stany určené pouze k občasnému stanování či naopak pouze velmi velké plachtové stany. Do nepřímé konkurence proto majitel zařadil podniky Decathlon, Sportisimo, Hudy.cz, Limansport, Technolen, Husky.cz, 4camping.cz, Yate a Meva. Pomocí vyhledávače zboží Heureka.cz bylo objeveno ještě několik málo podniků předprodávajících outdoorové pomůcky jako například Bushcraftshop.cz, Kukacka.cz, Eva.cz či Trek-sport.cz a jiné, které majitel nemá v povědomí. Některé ze zmíněných podniků jsou sice konkurencí společnosti Grizzly ale také jejími dodavateli.

Podniky Condor, Tentwood a Grizzly jsou svým sortimentem velmi srovnatelné. Společnosti Condor a Grizzly vyrábí kvalitní tábornické potřeby jako například stany, podsady, plachty nebo sedací vaky. Tentwood se specializuje pouze na různé tvary a velikosti stanů či typů a stanových doplňků. Podnik Grizzly má mírně rozmanitější nabídku než oba zmínění konkurenti. Kromě specifických úprav, které nabízí i podniky Condor a Tentwood, poskytuje navíc společnost Grizzly také možnost ušití atypických velikostí stanů nebo plachet a opravy látek poničených vlivem počasí a užíváním. V ceně produkce se podniky téměř neliší. Distribuce podniků je taktéž stejná. Z hlediska propagace firma Condor mírně zaostává nad společnostmi Grizzly a Tentwood. Největší propagační úsilí produkuje podnik Tentwood svými poutavými a modernizovanými webovými stránkami a poměrně funkčními sociálními sítěmi. Komunikace se zákazníky a včasné řešení reklamací je však pro Tentwood dle hodnocení zákazníků velký problém. Na tvorbu tabulky 14 jsou použity údaje dostupné z webových stránek společností. Do srovnání je zařazen také jeden nepřímý konkurent Decathlon, který svou nabídkou i propagačním úsilím vysoko převyšuje tyto tři popsané podniky. Typizovaná výroba Decathlonu ale ve velké míře snižuje kvalitu prodáváných produktů a individuální přístup nabízený předchozími třemi přímými konkurenty zde zcela chybí.

**Tabulka 14:** Srovnání 4P konkurence s Grizzly

	<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
<b>Spacaky.cz (Condor)</b>	Vysoká kvalita	Vyšší ceny Jedna prodejna Propagace Chudší nabídka (11 kategorií)
<b>Tentwood</b>	Široký sortiment stanů (14 kategorií) Kvalitní propagace	Vyšší ceny Jedna prodejna Nižší hodnocení zákazníky Slabá komunikace
<b>Grizz.cz (Grizzly)</b>	Velmi kvalitní materiály Možnost oprav/úprav Bohatá nabídka (59 hlavních kategorií)	Vyšší ceny Jedna prodejna Propagace
<b>Decathlon</b>	Rozmanitý sortiment (101 hlavních kategorií) Mnoho prodejen Kvalitní propagace	Nižší kvalita Neindividuální přístup

Zdroj: vlastní zpracování

**Analýza cenové politiky a marží**

V případě přeprodeje zboží od jiných výrobců má podnik stanovenou přírážku ve velikosti 30 %. V případě vlastní výroby se počítá s přírážkou ve výši 150 % z důvodu potřeby vyplacení mezd zaměstnancům za práci a zaplacení materiálů pro výrobu a dalších provozních nákladů. Obecně v podniku platí, že z celkového zisku za prodané výrobky je na nákladech odvedeno přibližně 50 % z této hodnoty.

Z prodeje vlastních výrobků podnik momentálně utrží kolem 40 % z celkových tržeb společnosti. Zbýlých 60 % připadá na prodeje zboží jiných výrobců. Skutečnost je způsobena i tím, že dřevěné podsady pro stany jsou vyráběny přímo majitelem podniku, tudíž do rozvahy společnosti vstupují jako náklad za nákup a až teprve poté jako prodej. Podsady tedy spadají také do přeprodávaného zboží. Pokud by podsady v podniku nebyly brány jako nakupované zboží nýbrž přímo jako prodávaný výrobek, vycházelo by procentní rozdělení celkových tržeb

pravděpodobně spíše obráceně a hlavní podíl by zaujímal vlastní výroba. V rozvaze jsou tyto dvě příjmové položky uvedeny pod označením I. a II. představujícím tržby společnosti.

### **SWOT analýza a její komparace**

Silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby společnosti Grizzly jsou zaneseny do obrázku 25. Mezi silné stránky podniku patří určité množství volných peněžních prostředků, jak bylo zjištěno finanční analýzou, které mohou být využity na investice či rozvoj. Další výhodou je její výhodná lokace na kraji velkého města, která zajišťuje lehkou dostupnost, ale také i klidné prostředí s volným místem pro parkování. Společnost disponuje prostory dostatečně velkými k možnosti rozbalení stanů či plachet a jejich zkontrolování ihned při odběru na prodejně. Podnik se nesoustředí pouze na výrobu jednoho produktu, ale jeho nabídka je rozmanitá. K bezproblémovému fungování přispívá přátelská vnitřní atmosféra a plynulost provozu je zajištěna stále se vyvíjejícími technologiemi.

Společnost Grizzly nese nějaké slabé stránky, jakými jsou například vyšší cena způsobená vlastním výrobním procesem, který je velmi náročný, a proto mu musí výsledná cena odpovídat. Drobné nedokonalosti ze strany designu webových stránek či téměř nefunkčních sociálních sítí nepřidávají na věrohodnosti firmy. Pohyb po webových stránkách může například působit komplikace v orientaci napříč jednotlivými sekcemi a tím i odrazení nových návštěvníků. Jednou z větších slabín podniku je nedostatek skladových prostor. Z toho důvodu je výroba směřována pouze na objednané zboží a netvoří se dostatečné zásoby, což v měsících se zvýšenou poptávkou negativně dopadá na švadleny. Tuto skutečnost se podnik snaží kompenzovat sezónními zaměstnanci. Podnik se potýkal s vyšší zadlužeností převážně v době pandemie a před ní. V posledním roce analýzy se dostal na doporučovanou horní hranici zadluženosti. Hodnota by ale pro vyšší důvěryhodnost společnosti mohla být ještě mírně snížena.

Vhodnými příležitostmi pro Grizzly jsou nenasyčenost trhu, zmíněná majitelem společnosti, velmi slabá konkurence v tomto odvětví a existence množství veletrhů zaměřujících se na stanování jako například Výstava stanů a vybavení do přírody konaná v Praze či Veletrh ISPO v Mnichově. Kromě výše zmíněného lze využít možnosti poskytování podpor v podnikání v podobě dotací na zajímavé projekty. Podnikatelé jsou podporováni i snižováním administrativních požadavků na podnikání a snaha o přechod vyplňování formulářů a dalších do online prostředí.



Do poslední skupiny hrozeb patří zvyšující se ceny vstupních materiálů a provozních nákladů například z důvodu zvyšující se inflace. Dlouhodobí odběratelé, kteří tvoří většinu zákaznictva podniku, však s rostoucími cenami počítají a jsou ochotni si za kvalitně odvedenou práci připlatit už z důvodu, že se v odvětví nenachází příliš podobných společností konkurujících Grizzly. Tato skutečnost, že zákazníci jsou velmi loajální, je tedy zároveň také silnou stránkou podniku. Velké výkyvy nastávají z důvodů sezónnosti prodáváného zboží, která by mohla být vykompenzována zavedením nové výroby nesezónních produktů. Rychlý technologický vývoj na trhu přináší zastarání strojů. Morální i fyzické opotřebení strojů vyžaduje značné investice, které jsou pro podnik znepríjemněním čistého chodu.

	<b>Pomocné vlastnosti</b>	<b>Škodlivé vlastnosti</b>
<b>Interní prostředí</b>	<b><u>Silné stránky - S</u></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ možnost parkování</li> <li>○ rozmanitost nabídky</li> <li>○ rychlý technologický vývoj</li> <li>○ rodinné prostředí firmy</li> <li>○ volné finanční prostředky</li> </ul>	<b><u>Slabé stránky - W</u></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ vyšší cena</li> <li>○ nedokonalost webových stránek</li> <li>○ malé skladové prostory</li> <li>○ absence sociálních sítí</li> <li>○ vyšší zadluženost</li> </ul>
<b>Externí prostředí</b>	<b><u>Příležitosti - O</u></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ nenasycenost trhu</li> <li>○ slabá konkurence</li> <li>○ možnost účasti na veletrzích</li> <li>○ podpory v podnikání</li> </ul>	<b><u>Hrozby - T</u></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ zvyšující se ceny vstupních materiálů a provozních nákladů</li> <li>○ sezónnost</li> <li>○ morální zastarání strojů</li> </ul>

**Obrázek 25:** SWOT analýza podniku Grizzly

Zdroj: vlastní zpracování

Po důkladné komparaci nacházející se na obrázku 26 předešlých sil ze SWOT analýzy vychází skutečnost, že na základě propagace dobré lokality s dobrou možností parkování a velkými prostory pro možnost rozbalení stanů a plachet může podnik zaujmout zákazníky více než konkurence, která takové možnosti ve většině případů nemá. Další možností, kde oslovit potenciální zájemce rozmanitostí nabídky, jsou návštěvy veletrhů. Využít se dá také rodinné atmosféry firmy, která by působila na potenciálního nového zákazníka poutavě v různých reklamních videích, příspěvcích na sociálních sítích či jiných kanálech, jelikož přímá konkurence nedisponuje kvalitními sociálními sítěmi a webovými stránkami.

Jednou z možností, které podnik má, je také snižování nákladů, díky kterému by získal dodatečné zdroje pro technologický rozvoj nebo případné snížení ceny i přes skutečnost, že ceny vstupních materiálů stále rostou. Sezónnost společnost může vykompenzovat zavedením výroby nesezónního zboží a podpořit tak svou rozmanitost nabídky i díky

technologickému pokroku, který umožňuje dodatečnou výrobu. Pomocí volných finančních prostředků lze investovat do strojů, které postupně zastarávají.

Nenasycenost trhu dovoluje společnosti zvýšení cen nad hladinu konkurence, která má ve většině případů pouze obdobné, nikoliv však zcela stejné, produkty. Hlavním úsilím podniku by mělo být zlepšení funkčnosti sociálních sítí, webových stránek a jiných propagačních kanálů, které lze prezentovat například na veletrzích, jelikož v této nedokonalosti přichází o spoustu možných zákazníků, kterých je i díky slabé konkurenci dostatek. Zvýšení propagačního úsilí by napomohlo budování hlubšího povědomí o značce i podniku, což opět může přivést nové zákazníky k produktům podniku Grizzly. Pomocí již zmíněných veletrhů může kromě zákazníků oslovit podnik také majitele nevyužitých skladových prostor účastnících se veletrhů, které by mohla využít pro svou produkci. Podnikatelé mají možnost využití podpor v podnikání, které mohou být využity pro financování místo cizího kapitálu. Ve výsledku podnik sníží zadluženost, jelikož nebude potřebovat dodatečné cizí zdroje.

Pomocí zlepšení propagačních kanálů podnik může zvyšovat povědomí o své výrobě a kompenzovat tak sezónnost prezentováním produktů celoročního využití či oslovením zahraničních zákazníků, kteří se ve své zemi nesečkávají s velkými výkyvy v počasí. Dopad zvyšujících se cen společnost může redukovat naskladněním materiálů do nových prostor za nynější ceny pomocí nastavování dlouhodobých smluv a zamezit tak budoucím vyšším nákladům na pořízení. Pomocí rozšíření stávajícího portfolia nesezónního zboží a jeho následné propagace na sociálních sítích podnik dokáže vykompenzovat sezónní výkyvy, které velmi snižují výdělků společnosti.

	<b>Silné stránky - S</b>	<b>Slabé stránky - W</b>
<b>Příležitosti - O</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dobrá a klidná lokace s kvalitním parkováním a možností rozbalit zboží</li> <li>Propagace rozmanité nabídky na veletrzích a možnost zaujmout nové zákazníky</li> <li>Využití rodinných vztahů k modernizaci propagačních kanálů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Protože je trh nenasycený, může si firma dovolit vyšší cenu, čímž docílí vyšších zisků</li> <li>Možnost využít různé propagační zdroje pro sebeprezentaci na veletrzích</li> <li>Možnost získat pomocí veletrhů nové skladové prostory i mimo vlastního podniku</li> <li>Využívání podpor v podnikání pro snížení zadluženosti</li> </ul>
<b>Hrozby - T</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zaměření se na snižování nákladů a využití ušetřených prostředků na nové technologie či snížení ceny i přes zvyšující se ceny vstupů</li> <li>Zavedení výroby nesezónního zboží</li> <li>Využití volných finančních prostředků pro investice</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zlepšení propagačního programu a zvýšení povědomí o značce a podniku samotném</li> <li>Naskladnění materiálů do externích skladů a nastavení dlouhodobých smluv</li> <li>Rozšíření a propagace portfolia nesezónního zboží</li> </ul>

**Obrázek 26:** Komparace SWOT analýzy

Zdroj: vlastní zpracování

## 4.5 Zhodnocení a doporučení vlastních návrhů pro zlepšení

Podnik reagoval na krizi způsobenou pandemií COVID-19 poměrně rychle, tudíž ho nezasáhla ve velké míře. Z dotazníku a výpočtů ukazatelů finanční analýzy je ale vidět, že úplně bez následků se existence nemoci neobešla a mírné zhoršení nastalo. Jednotlivé poměrové ukazatele se v roce 2020, kdy ve velké míře probíhala pandemie, zhoršily. Majitel se snažil pandemie v některých ohledech i využít a pozměnit či upravit styl výroby, což bylo zajisté jedním z prospěšných kroků pro společnost. Ohrožení přišlo převážně ze strany zaměstnankyň, které mají rodiny s dětmi a několikrát byly nuceny se svými dětmi z důvodu uzavření škol zůstat doma. V případě další krize by se podnik mohl zaměřit více například na realizování nových pracovních příležitostí pro zaměstnankyně přímo z domova. Výroba stanů by sice opadla, ale mohla by být alespoň z malé části nahrazena novou home office výrobou. Zaměstnankyně šijící výrobky mají své šicí stroje i doma, tudíž by to nemusel být velký problém při domluvení vyhovujících podmínek pro obě strany. Nutné by byly příspěvky na energie zaměstnankyním, které by se jim z důvodu chodu strojů zvýšily, ale na pracovišti by se naopak spotřeba snížila. Z domova by bylo možné šít například drobné látkové pořadače a organizéry, sedací vaky či jiné menší látkové výrobky jako plachty na dětská pískoviště a jiné ochranné plachty a pytle. Část výroby se věnuje také zhotovování látkových květináčů, které by také nebyl problém v různých velikostech ušít doma v omezených prostorech.

Podniku Grizzly bych doporučila využití strategie ST. Tato strategie spojuje možnost využití volných finančních prostředků k zavedení více nesezónního zboží do svého výrobního portfolia. Tato výroba napomůže vyrovnat výrazné rozdíly v tržbách během sezóny a mimo toto období a zajistí podniku trvalý příjem po celý rok.

Velkou výhodou pro podnik by bylo zavedení kvalitnějších sociálních sítí a aktualizace celkového podnikového komunikačního mixu. Většina zákazníků si zvykla na nakupování v online prostředí a osobní návštěvy kamenných prodejen byly omezeny. I z tohoto důvodu je důležité vzhled a přehlednost stránek aktualizovat a přizpůsobit potřebám zákazníků. Jelikož podnik zaměstnává administrativní pracovníci, která spravuje aktuálnost nacenění produktů, nemusel by podnik investovat do úprav, ale mohl by tímto úkolem pověřit právě tuto pracovníci. Dle rozhovoru s majitelem podniku bylo zjištěno, že snaha vložená do aktualizace podnikových webových stránek a sociálních sítí je plánována na rok 2022–2023, kdy by měla být kromě aktualizace výše zmíněného věnována pozornost také natáčení nových moderních videoreklam. Uvažovaná je také možnost investování do reklam ve skautských časopisech a tím i další propagace na jejich vlastních webových stránkách a sociálních sítích konkrétních časopisů.

Ceny tvorby a umístění reklam se pohybují kolem 20 000 – 200 000 Kč podle délky a využití platformy. Základní obrázkové reklamy na sociálních sítích se pohybují v nižších cenových rozmezích. O podniku se v minulosti mluvilo také na kanále Českého rozhlasu. Na webových stránkách proběhla akce Domečky zdarma, která nabízela okolním školám zažádat o zahradní dřevěný domeček vyrobený z větších zbytků materiálů zdarma, což způsobilo pozitivní ohlas obyvatel Pardubic a okolí. Svě povědomí by mohl podpořit i články do místních novin nebo televizními reportážemi, které jsou v plánu za několik málo let pro zvyšování prestiže společnosti.

Z výsledku dotazníku vyplynula skutečnost, že zákazníci podniku si cenových změn všímají a na cenové hladině jim převážně záleží. Při reakci na pandemii by společnosti napomohlo kromě snižování nákladů pro redukci cenové hladiny také navrzení cenově dostupnější výroby z levnějších materiálů či nabídka šití stanů bez cenu zvyšujících doplňků. Mimo jiné by podnik mohl směřovat své úsilí na doprodej zásob a produktů ležících ve skladu ze zrušených objednávek za nižší ceny.

Pomocí výzkumu zájmu svých zákazníků o jednotlivé produkty by podnik mohl cenu v době krize směřovat na hranici poptávky a neorientovat se pouze na náklady výroby a určitou procentní přidanou hodnotu. O některé druhy zboží, jakými jsou například stany, plachty a sedací vaky, mají zákazníci větší zájem a jsou tedy ochotni zaplatit vyšší ceny. Ceny méně vyhledávaných produktů z řad nádobí a spacího příslušenství by mohly být v době krize sníženy téměř na cenové dno charakterizované pouze vynaloženými náklady s minimální přírůzkou k ceně. Rozčleněním sortimentu podle cenové senzitivity zákazníků by se podniku naskytla příležitost v případě potřeby cenových navýšení individualizovat nárůst ceny podle konkrétní skupiny. Diferenciace jednotlivých cen je ale náročnější, jelikož je potřeba na různé skupiny zboží nahlížet zvlášť a nelze pouze zadat jednoduchý požadavek na zvýšení veškerého sortimentu o určitou procentní část z ceny, což administrativní pracovníci zabere pouze několik minut.

U produktů vyššího zájmu zákazníků, kterými jsou například výše zmíněné stany, se podnik setkává s velmi nízkou přímou konkurencí. Tato skutečnost dovoluje podniku nastavení vyšších cenových přírůžek, než má nyní. Naopak položky typu kuchyňské náčiní, spací pytle či karimatky může zákazník zakoupit u mnoha nepřímých konkurentů. Z tohoto důvodu ceny těchto produktů nemohou příliš stoupat nad ceny konkurence. Vyšší zájem

o konkrétní sortiment zmíněný v předchozích dvou odstavcích vychází z objemu objednávek dle rozhovoru s asistentkou podniku.

Podnik nabízí zlevněné ceny setu stanu a konstrukce, které jsou jinak samostatně dražší. Kromě této možnosti by zákazníci jistě ocenili také další cenové redukce v případě nákupu kompletního setu. Do slevové kombinace by šly umístit stolky, postelové rošty a nosníky, podlaha, kapsáře, úložné police, matrace či natření dřeva ochrannou vrstvou, které jsou samostatně poměrně drahé. Kromě tvorby setů by bylo další možností zavedení nabídky dopravy zdarma pro udržení zájmu zákazníků o nákupy i během pandemie. Tato změna by pro podnik byla nákladem v hodnotě 200–300 Kč na objednávku.

## ZÁVĚR

Kromě vymezení základních pojmů spojených s podnikáním v první části a definování konkurence se práce věnovala vzniku krize a adekvátní reakci společností na tento problém. Jako konkrétní příklad slouží pandemie COVID-19. Práce přibližuje jednotlivá omezení a nařízení během doby nemoci a její negativní vliv na následné zvyšování míry inflace.

Pomocí vysvětlení potřeb a myšlení zákazníka byly přiblíženy jednotlivé změny v nákupním chování zákazníků s ohledem na segmentaci. Popis změn chování a různých reakcí při nákupním procesu je definován jednotlivými složkami marketingového mixu. Následná část věnuje pozornost analýzám společnosti jako například Porterově, PESTLE, finanční a SWOT analýze.

Ve třetí části jsou rozebrány jednotlivé složky cenové politiky. Kapitola se věnuje také popisu rizik. Společnosti podstupují určitá rizika spojená se změnami a vývojem situace během období se ztíženým rozhodováním podniků.

Následná část, která se zaměřuje na konkrétní podnik Grizzly, nejdříve uvádí základní znaky této společnosti, její stručný popis, přibližuje výrobu, prodej a zaměstnance. V práci je díky dotazníku ukázáno, že ceny tábornického zboží jsou pro zákazníky tohoto odvětví velmi důležité a mají vliv na nakupování zákazníků. Pandemie COVID-19 způsobila pokles objednávek zákazníků. Ceny produktů společnosti vzrostly ve dvou vlnách. Nejdříve se většina nabízeného zboží zdražila o 10 % a následně z důvodu zvyšující se inflace a snižujících se tržeb o dalších 15 %. Tato zdražení se vztahovala převážně na přeprodávané produkty. Ceny, za které podnik výrobky nakupoval se postupně zvedaly, a proto byla i společnost Grizzly nucena přizpůsobit svou cenu. Ceny vlastních výrobků se navyšovaly samostatně, ale procentní nárůst cen přibližně odpovídá i u většiny těchto položek. Cena vlastních výrobků musela projít změnou z důvodu zdražení používaných materiálů od dodavatelů. Počet zákazníků, kteří realizovali své objednávky pouze příležitostně, se snížil. Také několik stálých zákazníků v době krize zredukovalo své nákupy.

Následně byly vyhotoveny analýzy teoreticky popsané v kapitole 2. Výsledky finanční analýzy poukázaly na zhoršení situace v podniku. Prokázalo se, že pandemie COVID-19 neměla pozitivní vliv na podnikání. Bylo zjištěno, že přestože podnik nemá rozsáhlou přímou konkurenci, nedokonalost webových stránek a absence sociálních sítí omezuje zákazníky v efektivním a rychlém hledání informací o produktech společnosti. Kvůli této skutečnosti podnik přichází o potenciální zákazníky, i přes to, že disponuje několika silnými stránkami,

které by mohl využít. Pomocí komparace vzniklo několik strategií, které je možné ve firmě využít pro vyšší efektivitu výroby nebo zlepšení a upevnění postavení na trhu.

Nakonec je definováno několik doporučení pro podniky zaměřující se na prodej potřeb pro táboření a kempování, konkrétně také pro podnik Grizzly. Některá z cenových doporučení, která byla vyhotovena s ohledem na krizi COVID-19, se dají využít i v nekrizovém období. Dále jsou zde také definovány další důvody ke změně cen produktů převážně v době krize způsobené pandemií, ale i jiným činitelem. Vše je postaveno na požadavcích jednotlivých zákazníků tohoto odvětví.

## POUŽITÉ ZDROJE

BÁRTA, Vladimír, Ladislav PÁTÍK a Milan POSTLER, 2009. *Retail marketing*. Praha: Management Press. 328 stran. ISBN 978-80-7261-207-9.

BERKA, Karel, 2017. Analýza a syntéza. In: *Sociologická encyklopedie* [online]. 11. 12. 2017 [cit. 24. 01. 2023] Dostupné z: [https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Analýza\\_a\\_syntéza](https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Analýza_a_syntéza)

BERRY, Peter, 2022. Primární a sekundární potřeby: charakteristika a příklady. In: *Warbletoncouncil* [online]. 11. 11. 2022 [cit. 18. 11. 2022]. Dostupné z: <https://cs1.warbletoncouncil.org/necesidades-primarias-secundarias-2212>

BLAŽEK, Josef, 2014. Co znamená a co přináší holding? In: *Jak založit s.r.o. a podnikat* [online]. 02. 06. 2014 [cit. 01. 09. 2022]. Dostupné z: <https://www.jak-zalozit-sro-a-podnikat.cz/clanky/co-znamená-a-co-prináší-holding/>

BOHUTÍNSKÁ, Jana, 2010. V jakých případech můžete podnikat bez živnostenského oprávnění? In: *Podnikatel.cz* [online]. 20. 05. 2010 [cit. 11. 11. 2022]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/muzete-podnikat-bez-zivnostenskeho-opravneni/>

BURIÁNEK, Jiří, 2018. Analýza obsahová. In: *Sociologická encyklopedie* [online]. 10. 11. 2018 [cit. 24. 01. 2023] Dostupné z: [https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Analýza\\_obsahová](https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Analýza_obsahová)

BURNS, Paul, 2016. *Entrepreneurship and Small Business: Start-up, Growth and Maturity*. 3. vyd. London: Palgrave Macmillan. 512 stran. ISBN 978-1-137-43035-9.

CHRÁSKA, Miroslav, 2016. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. 256 stran. ISBN 978-80-247-5326-3.

ČERNÁ, Stanislava, Ivana ŠTENGLOVÁ, Irena PELIKÁNOVÁ, Jan DĚDIČ a kolektiv, 2016. *Obchodní právo: podnikatel, podnikání, závazky s účastí podnikatele*. Praha: Wolters Kluwer. 736 stran. ISBN 978-80-7552-333-4.

ČERVENÝ, Radim, Alena HANZELKOVÁ a Miloslav KERŤKOVSKÝ, 2016. *Korporátní strategie: krok za krokem*. Praha: C.H. Beck. 203 stran. ISBN 978-80-7400-620-3.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2022. Inflace – druhy, definice, tabulky. In: *czso.cz* [online]. 10. 08. 2022 [cit. 02. 02. 2023]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/mira\\_inflace](https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace)



- ČERMÁK, Miroslav, 2020. Strategický management: základní strategie. In: *CleverAndSmart Management Consulting* [online]. 06. 06. 2020 [cit. 16. 11. 2022]. Dostupné z: <https://www.cleverandsmart.cz/strategicky-management-zakladni-strategie/>
- DEMČÁK, Marek, 2015. Online dotazník – jak na to? In: *online-dotaznik.cz* [online]. 13. 03. 2015 [cit. 03. 04. 2023]. Dostupné z: <https://www.online-dotaznik.cz/>
- EDL, Václav, 2019. PEST ANALÝZA. In: *Edolo.cz* [online]. 01. 01. 2019 [cit. 05. 09. 2022]. Dostupné z: <https://edolo.cz/clanky/pest-analyza/>
- ECKHARDOVÁ, Jana, 2014. Segmentace trhu – Internetový marketing a marketingové strategie. In: *Malá marketingová* [online]. 25. 04. 2014 [cit. 05. 01. 2023]. Dostupné z: <https://www.malamarketingova.cz/segmentacetrhu-targeting-positioning/>
- FORET, Miroslav, 2001. *Marketing: základy a postupy*. Praha: Computer Press. 164 stran. ISBN 80-7226-558-X.
- GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK, 2012. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks. 325 stran. ISBN 978-80-265-0032-2.
- HÁJEK, Klára, 2019. Ceny kempů v Evropě. In: *All4Camper – kempujeme s Klárou* [online]. 01. 04. 2019 [cit. 26. 02. 2023]. Dostupné z: <https://all4camper.com/cs/ceny-kempu-v-evrope/#:~:text=N%C3%A1sleduj%C3%AD%20dal%C5%A1%C3%AD%20zem%C4%9B%20ve%20kter%C3%BDch%20m%C5%AF%C5%BEete%20kempovat%20ji%C5%BE,zaplat%C3%AD%20modelov%C3%A1%20rodina%20v%20pr%C5%AFm%C4%9Bru%2031%2C11%E2%82%AC%20%28cca%20808%2C-K%C4%8D%29.>
- HARDYN, Michal, 2018. Analýza konkurence – proč ji věnovat opravdu velkou pozornost? In: *Times.cz* [online]. 24. 09. 2018 [cit. 05. 09. 2022]. Dostupné z: <https://www.times.cz/analyza-konkurence/>
- HOLIDAY, Ryan, 2021. *Nadčasový produkt: jak vytvořit a propagovat dílo trvalé hodnoty*. Praha: Audiolibrix. 228 stran. ISBN 978-80-907987-8-6.
- HOŘEJŠÍ, Bronislava, 2010. *Mikroekonomie*. 5., aktualiz. vyd. Praha: Management Press. 574 stran. ISBN 978-80-7261-218-5.
- JADERNÁ, Eva a Hana VOLFOVÁ, 2021. *Moderní retail marketing*. Praha: Grada Publishing. 240 stran. ISBN 978-80-271-1384-2.

- JIRÁSEK, Jaroslav, 2008. *Management budoucnosti: (řízení z prvního sledu)*. Praha: Professional Publishing. 204 stran. ISBN 978-80-86946-82-5.
- KAHNEMAN, Daniel, 2012. *Myšlení: rychlé a pomalé*. Přeložil Eva NEVRLÁ. Brno: Jan Melvil Publishing. 544 stran. ISBN 978-80-87270-42-4.
- KMOŠEK, Petr, 2021. Co znamená pojem krizový management? In: *Kmosek.com* [online]. 14. 01. 2021 [cit. 09. 01. 2023]. Dostupné z: <https://www.kmosek.com/co-znamená-pojem-krizovy-management/>
- KOCMANOVÁ, Alena, 2013. *Ekonomické řízení podniku*. Praha: Linde Praha. 368 stran. ISBN 978-80-7201-932-8.
- KOLÁŘ, Pavel a Monika VESELÁ, 2006. *Ekonomie a ekonomika*. 2. přeprac. a rozš. vyd. Praha: ASPI. 324 stran. ISBN 80-7357-218-4.
- KŘEČEK, Štěpán, 2020. Koronavirus zlevňuje pohonné hmoty. In: *Kurzy.cz* [online]. 17. 09. 2020 [cit. 09. 01. 2023]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/557817-koronavirus-zlevnuje-pohonne-hmoty/>
- KŘIŽKA, Jakub, 2020. Cenové strategie – jak stanovit cenu produktů. In: *iPodnikatel.cz* [online]. 05. 08. 2020 [cit. 15. 11. 2022]. Dostupné z: <https://www.ipodnikatel.cz/cenove-strategie-jak-stanovit-cenu-produktu/>
- KUČERA, Petr, 2022. Minimální mzda 2023. Zvýšení prošlo, ale zaručená mzda nestoupne. In: *Peníze.cz* [online]. 21. 12. 2022 [cit. 31. 03. 2023]. Dostupné z: <https://www.penize.cz/mzda-a-plat/438971-minimalni-mzda-2023-zvyseni-proslo-ale-zarucena-mzda-destoupne-nova-tabulka>
- KVAPILOVÁ, Markéta, 2022. *Dopad výskytu COVID-19 na vybraný podnik* [online]. Pardubice [cit. 03.04.2023]. Bakalářská práce. Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní. Vedoucí práce Mgr. Pavla Jindrová, Ph.D. Dostupné z: <https://dk.upce.cz/handle/10195/79838>
- LAUBER, Josef, 2017. Rozhodování. In: *Sociologická encyklopedie* [online]. 11. 12. 2017 [cit. 15. 11. 2022]. Dostupné z: <https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Rozhodování>
- MINISTERSTVO ZDRAVOTNICTVÍ ČESKÉ REPUBLIKY, 2022. COVID-19: Přehled aktuální situace v ČR: Denní přehled počtu osob s nově prokázaným onemocněním COVID-19 dle hlášení krajských hygienických stanic a laboratoří. Onemocnění aktuálně MZČR: COVID-

19. In: *Ministerstvo zdravotnictví České republiky* [online]. ©2022 [cit. 21. 10. 2022]. Dostupné z: <https://onemocneni-aktualne.mzcr.cz/covid-19>

MRÁZEK, Daniel, 2021. Divočáci zjistili, že v pandemii lidé chodí víc do přírody. Klid tak mají spíš mezi domy než v lese. In: *Český rozhlas Plus* [online]. 07. 04. 2021 [cit. 31. 03. 2023]. Dostupné z: <https://plus.rozhlas.cz/divocaci-zjistili-ze-v-pandemii-lide-chodi-vic-do-prirody-klid-tak-maji-spis-8462679>

MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ, 2013. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada Publishing. 520 stran. ISBN 978-80-247-4780-4.

NOVÁKOVÁ, Jana, 2019. Sdružení podniků. In: *Ekonomicky.eu* [online]. 03. 02. 2019 [cit. 01.09.2022]. Dostupné z: <https://www.ekonomicky.eu/sdruzeni-podniku/?fbclid=IwAR37x4X5oWiBBcEf3Pdj13IBL-5J6ic2ofGJzS5kr9Q4BYtMEd5zE7w8kPk>

NOVOTNÁ, Hedvika, Ondřej ŠPAČEK a Magdaléna ŠTOVÍČKOVÁ, ed., 2019. *Metody výzkumu ve společenských vědách*. Praha: Fakulta humanitních studií Univerzity Karlovy. 496 stran. ISBN 978-80-7571-025-3.

PAŠČENKO, Jan, 2018. Seriál fúzí a akvizicí: Trocha Teorie. In: *Fio banka* [online]. 17. 9. 2018 [cit. 05. 01. 2023]. Dostupné z: <https://www.fio.cz/zpravodajstvi/odborne-clanky/213152-serial-fuzi-a-akvizici-trocha-teorie>

PATKA, Leoš, 2017. Životní cyklus výrobku. In: *PANKREA – kreativní PR agentura* [online]. 22. 02. 2017 [cit. 15. 11. 2022]. Dostupné z: [https://www.pankrea.cz/clanek/zivotni-cyklus-vyrobku\\_326](https://www.pankrea.cz/clanek/zivotni-cyklus-vyrobku_326)

PETRTYL, Jan, 2017. Segment a segmentace zákazníků přehledně. In: *Marketing Mind* [online]. 05. 03. 2017 [cit. 05. 01. 2023]. Dostupné z: <https://www.marketingmind.cz/zakaznicky-segment-a-segmentace/>

PRAHALAD, C. K., Venkatram, RAMASWAMY a Irena GRUSOVÁ, 2005. *Budoucnost konkurence: spoluvytváření jedinečné hodnoty se zákazníkem*. Praha: Management Press. 280 stran. ISBN 80-7261-126-7.

REYES, Matthew, 2020. *Consumer behavior and Marketing*. London: IntechOpen. 142 stran. ISBN 978-1-78923-856-3.

THALER, Richard H, 2017. *Neočekávané chování: příběh behaviorální ekonomie*. Přeložil Jan KALANDRA. Praha: Argo. 380 stran. ISBN 978-80-257-2121-6.

TOMEK, Miroslav, 2016. Jaký je rozdíl mezi ekonomikou a ekonomikou? In: *Český rozhlas Radiožurnál* [online]. 12. 11. 2016 [cit. 05. 01. 2023]. Dostupné z: <https://radiozurnal.rozhlas.cz/jaky-je-rozdil-mezi-ekonomii-a-ekonomikou-6233835>

SEDLÁČEK, Jaroslav, 2007. *Finanční analýza podniku*. Brno: Computer Press. 154 stran. ISBN 978-80-251-1830-6.

SEDLÁČEK, Mojmír, 2020. Slavná Maslowova pyramida potřeb funguje jinak, než si myslíte, a nevytvořil ji Maslow. In: *Prima ZOOM – svět zajímavostí o historii, vesmíru, přírodě a válečnické* – FTV Prima spol. s r. o. [online]. 29. 10. 2020 [cit. 09. 09. 2022]. Dostupné z: <https://zoom.iprima.cz/zajimavosti/maslowova-pyramida-potreb-pravda>

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck. 121 stran. ISBN 80-7179-367-1.

SLOUKA, David, 2020. Negativa informačního přehlcení v praxi: Případ koronavirus. In: *inSmart.cz* [online]. 19.09.2020 [cit. 09. 01. 2023]. Dostupné z: <https://insmart.cz/negativa-informacniho-prehlceni-v-praxi/>

ŠAMÁNKOVÁ, Marie, 2011. *Lidské potřeby ve zdraví a nemoci: aplikované v ošetrovatelském procesu*. Praha: Grada Publishing. 136 stran. ISBN 978-80-247-3223-7.

TÁCHA, Daniel, 2020. Srazí krize covid-19 ceny nemovitostí v Česku? Lze to očekávat. In: *iDnes.cz – Finance* [online]. 23. 04. 2020 [cit. 09. 01. 2023]. Dostupné z: [https://www.idnes.cz/finance/investovani/nemovitosti-krize-koronavirus-covid-19-ceny-hypotecni-trh-vyvoj-cen-nalada-na-trhu.A200422\\_073620\\_inv\\_sov](https://www.idnes.cz/finance/investovani/nemovitosti-krize-koronavirus-covid-19-ceny-hypotecni-trh-vyvoj-cen-nalada-na-trhu.A200422_073620_inv_sov)

VLÁDA ČR, 2023. Vláda České republiky. In: *vlada.cz* [online]. ©2023 [cit. 06. 04. 2023]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz>

VODÁKOVÁ, Alena, 2017. Komparace. In: *Sociologická encyklopedie* [online]. 11. 12. 2017 [cit. 24. 01. 2023]. Dostupné z: <https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Komparace>

VODÁKOVÁ, Alena, 2020. Interview. In: *Sociologická encyklopedie* [online]. 21. 09. 2020 [cit. 31. 01. 2023]. Dostupné z: <https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Interview>

Zákon č. 114/1992 Sb. o ochraně přírody a krajiny.

Zákon č. 17/1992 Sb. o životním prostředí.

Zákon č. 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání.

Zákon č. 89/2012 Sb. občanský zákoník.

ZUZÁK, Roman, 2004. *Krizové řízení podniku: (dokud ještě není v krizi)*. Praha: Professional Publishing. 179 stran. ISBN 80-86419-74-6.

## SEZNAM PŘÍLOH

<b>Příloha 1:</b> Dotazník zákazníkům Grizz.cz .....	95
<b>Příloha 2:</b> Opatření proti COVID-19 .....	100

**Příloha 1:** Dotazník zákazníkům Grizz.cz

Vážení respondenti, vážené respondentky,

ráda bych Vás požádala o vyplnění krátkého dotazníku (max 10 minut) na téma Chování zákazníka v době krize COVID-19. Dotazník je zcela anonymní a jeho výsledky budu sloužit k dokončení bakalářské práce se stejným názvem.

Děkuji za vyplnění,

Kristýna Žežulková, studentka fakulty ekonomicko-správní Univerzity Pardubice

**Jak důležitá je pro Vás cena při nakupování tábornických potřeb?**

Velmi důležitá

Spíše důležitá

Spíše nedůležitá

Zcela nedůležitá

**Jak často nakupujete tábornické potřeby ve slevách?**

Vždy

Často

Výjimečně

Nikdy

**Všimli jste si cenových změn u většiny zboží s příchodem COVID-19?**

Ano

Ne

**Zasáhly Vás většinové změny cen zboží s příchodem COVID-19?**

Změny cen měly vliv na kvalitu mého života.

Změny cen mě nijak neovlivnily.

**Začali jste nakupovat více spotřebního zboží (do zásob) s informací o nemoci?**

Ano

Ne

**Ovlivnil COVID-19 Vaši spotřebu a nákupy?**

Ano, zvýšil/a jsem svou spotřebu.

Ano, snížil/a jsem svou spotřebu.

Ne, moje spotřeba zůstala stejná.

**Proč jste zvýšil/a svou spotřebu?**

Obával/a jsem se, že zboží nebude dostupné na skladě.

Obával/a jsem se dalšího uzavírání obchodů.

Obával/a jsem se zdražování.

Vlastní odpověď:

**Proč jste snížil/a svou spotřebu?**

Obchody byly zavřené a dalo se koupit pouze základní zboží.

Obával/a jsem se nakažení.

Byla potřeba se uskromnit.

Vlastní odpověď:

**Kde nejčastěji nakupujete tábornické potřeby?**

Grizz.cz

U konkurence podniku Grizz.cz

**U jaké konkurence realizujete své nákupy?**

Vlastní odpověď:

**Kolik objednávek tábornických potřeb jste za poslední rok uskutečnil/a?**

Žádnou

Jednu

Dvě

Tři

Čtyři

Pět a více



**Zrušili jste alespoň jednu svou objednávku tábornických potřeb ze strachu, že zboží nevyužijete, pokud nastane lockdown?**

Ano

Ne

**O jaký druh zboží se jednalo?**

Stany

Plachty

Nádobí

Sedací vaky

Vlastní odpověď:

**Propuknutí pandemie COVID-19 Vás zasáhlo kariérně:**

pozitivně

negativně

nezasáhlo

**Moje současná životní úroveň ve srovnání s obdobím COVID-19 je:**

výrazně vyšší

spíše vyšší

stejná

spíše nižší

výrazně nižší

**Moje pohlaví je:**

žena

muž

**Spadám do věkové kategorie:**

- < 18 let
- 18–25 let
- 26–35 let
- 36–45 let
- 46–55 let
- > 55 let

**Mé nejvyšší dosažené vzdělání je:**

- základní
- střední bez maturity
- střední s maturitou
- vyšší odborné
- vysokoškolské

**Můj hlavní ekonomický status je momentálně:**

- student
- nezaměstnaný
- zaměstnaný
- podnikající
- pobírám starobní/invalidní důchod
- pobírám mateřský/rodičovský příspěvek

**Můj čistý měsíční příjem činí:**

- 0 Kč
- 1 – 10 000 Kč
- 10 001 – 20 000 Kč
- 20 001 – 30 000 Kč
- 30 001 – 40 000 Kč
- 40 001 – 50 000 Kč
- 50 001 – 60 000 Kč
- > 60 000 Kč
- nechci odpovídat

**Mé měsíční úspory z čistého příjmu činí:**

< 10 %

10–20 %

21–30 %

31–40 %

41–50 %

> 50 %

nevím/nechci odpovídat

Velmi děkuji za Váš čas věnovaný vyplnění dotazníku.

Zdroj: vlastní zpracování

**Příloha 2: Opatření proti COVID-19**

Název	Datum
Vyhlášení nouzového stavu	12. 03. 2020
Krizové opatření o zákazu maloobchodního prodeje a služeb	14. 03. 2020
Krizové opatření o zákazu volného pohybu osob	15. 03. 2020
Krizové opatření o používání ochranných prostředků dýchacích cest	18. 03. 2020
Prodloužení zákazu maloobchodního prodeje a omezení volného pohybu	23. 03. 2020
Povinnost čtrnáctidenní karantény	30. 03. 2020
Prodloužení nouzového stavu	09. 04. 2020
Zákaz vstupu na území ČR pro všechny cizince s výjimkou	27. 04. 2020
Prodloužení nouzového stavu	30. 04. 2020
Snížení penále z pojistného na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti	27. 05. 2020
Omezení akcí nad 500 osob	01. 06. 2020
Kompenzační bonus	03. 06. 2020
Zákaz pohybu a pobytu bez ochranných prostředků dýchacích cest ve vnitřních prostorech staveb a v prostředích veřejné dopravy	01. 09. 2020
Vyhlášení nouzového stavu od 5. 10. 2020	30. 09. 2020
Uzavření posiloven, bazénů; restaurace, hospody a barvy budou muset zavírat ve 20:00	09. 10. 2020
Zrušení kulturních akcí, uzavření kin, divadel i zoologických zahrad	12. 10. 2020
Úplné uzavření barů, restaurací a hospod	14. 10. 2020
Lockdown – omezení pohybu osob a kontaktu s dalšími lidmi na nezbytně nutnou dobu; zákaz vycházení v noci od 21:00 do 5:00; nařízení home office tam, kde to je možné	28. 10. 2020
V obchodech omezení počtu osob – jeden zákazník na 15 metrů čtverečních	18. 11. 2020
Omezení setkávání na 2 osoby; uzavření obchodů mimo výjimky; první vakcinace proti onemocnění COVID-19	27. 12. 2020
Program podpory podnikatelů postižených celosvětovým šířením onemocnění COVID-19 způsobeného virem SARS-CoV-19	04. 01. 2021
Prodloužení krizových opatření	07. 01. 2021

Nařízení vlády omezit kontakt s jinými osobami než se členy domácnosti na nezbytnou dobu; ubytování jen pro služební cesty (s písemným prokázáním)	30. 01. 2021
Zákaz cestovat mimo okres bydliště; sport či rekreace venku možné jen na území vaší obce	28. 02. 2021
Rozhodnutí vlády o povinném testování v podnicích	01. 03. 2021
Skončení nouzového stavu	11. 04. 2021
Ukončení uzavření okresů a zákazu nočního vycházení	12. 04. 2021
Otevření všech maloobchodních prodejen	10. 05. 2021
Otevření restaurací – podmínky: test, očkování nebo prodělaná nemoc	31. 05. 2021
Povinnost oznámit konání akcí s předpokládanou účastí nad 1 000 osob	12. 07. 2021
Rozhodnutí o prominutí daně z přidané hodnoty v souvislosti se šířením koronaviru (u dovozu filtračních polomasek a respirátorů různých typů)	23. 08. 2021
Zákaz pohybu bez ochranných prostředků dýchacích cest	01. 11. 2021
Pravidelné testování zaměstnanců	19. 11. 2021
Vyhlášení nouzového stavu	25. 11. 2021
Omezení maloobchodu a služeb	03. 01. 2022
Povinnost izolace	19. 02. 2022
Zrušení omezení počtu osob na hromadných akcích	01. 03. 2022
Zrušení povinnosti roušek/respirátorů	14. 03. 2022
Konec pandemické pohotovosti	05. 05. 2022

Zdroj: vlastní zpracování dle (Kvapilová, 2020, s. 34–36; Vláda ČR, 2022)