

Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta managementu v Jindřichově Hradci

Diplomová práce

Bc. Pavla Škardová
2016



Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu v Jindřichově Hradci

Katedra managementu

Diplomová práce

Autor diplomové práce:	Bc. Pavla Škardová
Vedoucí diplomové práce:	Ing. Jiří Dvořák, Ph.D.
Rok obhajoby:	2016

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že diplomovou práci na téma

„Strategická analýza podniku“

jsem vypracovala samostatně a veškerou použitou literaturu a další prameny

jsem řádně označila a uvedla v přiloženém seznamu.

V Jindřichově Hradci dne 20. 4. 2016

podpis



ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Zpracovatelka: **Bc. Pavla Škardová**
Studijní program: **Ekonomika a management**
Obor: **Management**
Název tématu: **Strategická analýza podniku**

Zásady pro vypracování:

1. Strategická analýza firmy a její praktická aplikace na podnik, externí a/nebo interní analýza a strategie podniku.

Rozsah práce: 60

Seznam odborné literatury:

1. FOTR, J. – ŠPAČEK, M. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.
2. KOVÁŘ, F. Strategický management. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. ISBN 978-80-86730-33-2.
3. CIMBÁLNÍKOVÁ, L. Strategické řízení: proč je želva rychlejší než zajíc. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2012. ISBN 978-80-244-2963-2.
4. SEDLÁČKOVÁ, H. Strategická analýza. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 120 s. ISBN 80-7179-367-1.
5. KEŘKOVSKÝ, M. – VYKYPĚL, O. Strategické řízení: teorie pro praxi. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8.

Datum zadání diplomové práce: únor 2015

Termín odevzdání diplomové práce: duben 2016

Bc. Pavla Škardová
Řešitelka

Ing. Jiří Dvořák, Ph.D.
Vedoucí práce

Ing. Jiří Dvořák, Ph.D.
Vedoucí ústavu

prof. Radim Jiroušek, DrSc.
Děkan FMJH VŠE

Název diplomové práce:

Strategická analýza podniku

Abstrakt:

Cílem diplomové práce je provedení externí a interní analýzy firmy dle níže zmíněných vybraných analytických metod. Dílčím cíle této práce je zjistit jaké jsou preference a očekávání zákazníků v dnešní době, kdy pro potřeby firmy a současně se zřetelem na hlavní cíl diplomové práce je stanovena výzkumná otázka. Diplomová práce je rozdělena na teoreticko-metodologickou a aplikační část. Teoreticko-metodologická část je věnována základním pojmům strategického řízení a především charakteristikou vybraných metod strategické analýzy a dotazníkového šetření. V aplikační části jsou aplikovány teoretické poznatky a je zde provedena analýza vnějšího a vnitřního okolí firmy. Z analýz externího okolí byly použity analýzy PEST, metoda „4C“, analýza odvětví a konkurenčního prostředí, dotazníkové šetření a hodnotová křivka. K prozkoumání interního prostředí firmy byla použita analýza vnitřních zdrojů. Výsledky jednotlivých analýz byly shrnuty ve SWOT analýze, která slouží jako podklad pro konkrétní strategická doporučení firmy. Na základě výsledků dotazníkového šetření a hodnotové křivky jsou stanovena doporučení, jakým směrem by se oční optika měla ubírat, jak by měla zlepšit prodej svých výrobků případně služeb. Použitými metodami byly rozhovor a analýza dokumentů. Dále matematicko-statistické metody, a to především absolutní a relativní četnost, křížové analýzy, medián. Získané informace a výsledky daného šetření jsou využity ke zpracování tématu diplomové práce. Po vyhodnocení výsledků šetření a analýzy SWOT nemám tolik připomínek, ale přesto doporučuji pár změn. Jednotlivá doporučení a návrhy možných změn mohou přispět k úspěšnému dosažení stanovených cílů firmy, a tak si udržet stálou klientelu či ji případně rozšířit. Výstupy analýzy a výsledná doporučení jsou plně využitelné pro rozhodování managementu oční optiky.

Abstract:

The aim of this diploma thesis is to carry out external and internal analysis of the firm according to selected analytic methods mentioned below. The fractional aim of this thesis is to find out what the preferences of customers are like in present times, when, in order with the needs of the firm, and concurrently with respect to the main aim of this diploma thesis, the research question was defined. On the basis of results of the questionnaire survey, I am able to answer this question. The diploma thesis is divided into two parts, theoretical-methodological part and application part. The theoretical-methodological part is dedicated to the basic concepts of strategic management, and it also represents characteristics of selected methods of

strategic analysis and questionnaire survey. In the application part, there are applied theoretical findings, and there is also represented the analysis of external and internal surrounding of the firm. From the analyzes of external surrounding, there were used PEST, the method "4C", analysis of the sector and competitive environment, questionnaire survey and value curve. In order to research the internal environment of the firm, there was used the analysis of internal sources. Results of particular analyzes were summarized in the SWOT analysis, which serves as a background for particular strategic recommendations of the firm. On the basis of the results of the questionnaire survey and value curve, there was established recommendation what direction the optics should take, and how the company should improve the sales of products and services. Other applied methods were the interview and the analysis of documents. Further off, there were applied mathematic-statistic methods, most of all absolute and relative frequency, cross analyzes, median. All collected information and results of the survey were used for processing of the theme of this diploma thesis. I do not have many comments after evaluation of results of the survey and SWOT analysis. But I would still suggest several minor adjustments or changes. Particular recommendation and suggestion of possible changes may contribute to the successful achievement of targets established by the firm, so it would be possible to keep steady clientele, which could be eventually extended. Outputs of the analysis and final recommendation are fully applicable during decision-making carried by the optics management.

Klíčová slova

Strategická analýza, SWOT analýza, Porterův model pěti sil, strategie

Key words

Strategic analysis, SWOT analysis, Porter's five forces model, strategy,

Poděkování:

Na tomto místě bych velmi ráda poděkovala Ing. Jiřímu Dvořákovi, Ph.D., který dohlížel na moji diplomovou práci a při konzultacích mi dával cenné rady a připomínky při mé tvorbě. Dále bych chtěla poděkovat panu Mgr. Maršíkovi z firmy Optik Žabková za konzultace a spolupráci, vstřícnost a za drahocenný čas, který mi věnoval při zpracování aplikační části diplomové práce.

Obsah

Úvod.....	1
1 Teoretická východiska práce.....	3
1.1 Úvod do strategického řízení	3
1.1.1 Vize.....	4
1.1.2 Poslání (mise).....	4
1.1.3 Strategické cíle.....	4
1.1.4 Podniková strategie	5
1.1.5 Strategický plánovací cyklus	5
1.1.6 Strategická analýza	6
1.2 Analýza vnějšího okolí organizace.....	7
1.2.1 PEST analýza.....	8
1.2.2 Metoda 4C	9
1.2.3 Analýza odvětví	12
1.2.4 Dotazník.....	18
1.2.5 Strategie modrého oceánu – hodnotová křivka	19
1.2.6 Porterova analýza konkurenčního prostředí	19
1.3 Analýza vnitřního okolí organizace.....	23
1.3.1 Prověření zdrojů podniku.....	23
1.4 Syntéza jako východisko pro formulaci strategie	26
1.4.1 SWOT analýza.....	26
2 Metodika práce	29
3 Aplikační část	35
3.1 Představení společnosti	35
3.2 Analýza vnějšího okolí organizace.....	38
3.2.1 Pest analýza.....	38
3.2.2 Metoda „4C“	52
3.2.3 Analýza odvětví	52
3.2.4 Dotazníkové šetření.....	56
3.2.5 Strategie modrého oceánu – hodnotová křivka	64
3.2.6 Porterova analýza konkurenčního prostředí	65
3.3 Analýza interního okolí organizace.....	73
3.3.1 Prověření zdrojů podniku.....	74
3.4 Syntéza jako východisko pro formulaci strategie	77
3.4.1 SWOT analýza.....	77
3.5 Návrh podnikové strategie a konkrétní doporučení	84
Závěr.....	87

Seznam literatury.....	90
Seznam zkratk.....	96
Seznam rovnic.....	96
Seznam obrázků.....	96
Seznam tabulek.....	96
Seznam grafů.....	96
Přílohy	98

Úvod

Mnoho firem dnes potřebuje jasné strategie. Společnosti, které nereagují na probíhající změny v tržním prostředí a okolním světě, nemohou přežít konkurenci. V minulosti si firmy vystačily se strategiemi napodobujícími někoho jiného, neboť na trhu neexistovalo takové množství konkurentů jako v současné době. Většina aplikovaných metod v dnešním světě se zaměřují zejména na zlepšení provozní efektivnosti a konkurenceschopnosti. Velkou roli zde hraje právě strategická analýza, která zahrnuje analytické postupy směřující k získání podkladů pro formulaci strategie (Sedláčková a Buchta, 2006).

Tématem diplomové práce je strategická analýza podniku. Dané téma jsem aplikovala na konkrétní firmu Optik Žabková, s. r. o. sídlící v Jindřichově Hradci. Společnost je registrována jako nestátní zdravotnické zařízení a v podstatě tedy plní základní lidské potřeby, čímž přispívá ke kvalitě lidského života. K mému rozhodnutí zvolit si firmu Optik Žabková, s. r. o. přispělo to, že jsem jejich věrným zákazníkem a zajímalo mě, zda firma využívá vůbec nějakou konkrétní strategii, jak na trhu uspět.

Cílem mé diplomové práce je provést externí a interní analýzu podniku Optik Žabková, s. r. o. dle vybraných analytických metod. Na základě zjištěných výsledků poté navrhnout vhodnou strategii a pokusit se uvést případné změny, které by mohly zlepšit další vývoj firmy. Dílčím cílem této diplomové práce je zjistit jaké jsou preference a očekávání zákazníků v dnešní době, kdy jsem pro potřeby vedení podniku a současně se zřetelem na hlavní cíl diplomové práce stanovila výzkumnou otázku znějící: „Jaké jsou preference a očekávání zákazníků v dnešní době z hlediska oční optiky?“ Na tuto výzkumnou otázku se budu snažit odpovědět pomocí dotazníkového šetření v praktické části.

Přínosem této diplomové práce bude zejména návrh konkrétní strategie firmy a dotazníkové šetření. Tato práce může také posloužit jako souhrn vypracovaných jednotlivých analýz pro společnost Optik Žabková, s. r. o. a může se poté stát jakousi inspirací neboli přinést přínosy pro jejich vedení. Provedením strategické analýzy pomohu firmě najít silné stránky, příležitosti, ale zároveň upozornit na slabá místa i případné hrozby. V rámci dotazníkového šetření pomohu firmě zjistit, co v dnešní době zákazníci preferují a jaká jsou jejich očekávání v oční optice.

Úvod této práce je věnován teoretické oblasti, kde se budu zabývat základními pojmy strategického řízení a charakteristikou vybraných metod strategické analýzy. V aplikační části budou jednotlivé analýzy externího a interního okolí

podrobněji rozebrány na firmu Optik Žabková, s. r. o. Součástí analýzy je také dotazníkové šetření.

Z analýz externího okolí použiji analýzu PEST, metodu „4C“, analýzu odvětví, analýzu konkurenčního prostředí tzv. Porterův model pěti sil, hodnotovou křivku a dotazníkové šetření. Z analýz využívaných k prozkoumání vnitřního prostředí podniku použiji analýzu vnitřních zdrojů. Výstupem provedené analýzy makrookolí a mikrookolí zjistím příležitosti a hrozby společnosti, naopak výstupem interní analýzy budou zejména silné a slabé stránky firmy. Na základě toho všeho si vytvořím analýzu SWOT, která mi pomůže k formulaci strategie podniku.

Závěrem diplomové práce nastíním případné změny, jak zlepšit další vývoj firmy. Na základě výsledků z dotazníkového šetření budou stanovena doporučení, jakým směrem, by se firma Optik Žabková, s. r. o. měla ubírat, pokud se jedná o zákazníky, jak zlepšit prodej svých výrobků či služeb a na jaké zákazníky se případně zaměřit. V této souvislosti dané šetření může pomoci také k rozhodnutí vhodné strategie prodeje firmy, kdy jednotlivé body budou plynout z předchozích doporučení z jednotlivých strategických analýz a dotazníkového šetření. Vyhodnocené výsledky z dotazníkového šetření také zkonzultuji na základě řízeného strukturovaného rozhovoru s vedením oční optiky. Jednotlivá doporučení či návrhy možných změn mohou přispět k úspěšnému dosažení stanovených cílů firmy a také si udržet stálou klientelu či ji případně rozšířit.

1 Teoretická východiska práce

Proč některé firmy mají větší úspěch než ostatní? V čem tkví úspěch jednotlivých společností? Proč některé firmy získávají větší podíl na daném trhu a jiné naopak ztrácí některé zákazníky? Zkušenosti ze zemí s rozvinutým tržním hospodářstvím ukazují, že volba kvalitní firemní strategie tvoří nezbytnou část úspěšného rozvoje každého podniku. Společnosti mnohem častěji vidí úspěch, ale již nevidí cestu (Dedouchová, 2001).

Úspěšný manažer by měl být schopen strategicky myslet. „*Strategické myšlení není pro většinu lidí vrozené, musí být naučené*“ (Mallya, 2007, s. 18). Je pomocným nástrojem pro vedení managementu, který nenahrazuje tvůrčí schopnosti člověka (Mallya, 2007).

1.1 Úvod do strategického řízení

Kovář a Štrach (2006, s. 19) definují strategické řízení jako „*proces tvorby a realizace rozvojových záměrů dlouhodobější povahy, které mají zásadní význam ve vývoji řízeného objektu a jejichž uskutečněním získává řídicí subjekt komparativní efekt*“. Autoři Sedláčková a Buchta (2006) definují strategické řízení jako soubor veškerých činností zaměřených na formulaci směrů dalšího rozvoje firmy. Lze tedy odvodit, že strategické řízení se zabývá zejména různými aktivitami na budoucí rozvoj podniku.

V dnešní době se neustále mění podnikatelské prostředí, které vyžaduje vysoce kompetentní řízení a kvalitní vedení společnosti. V této oblasti mají české firmy značné mezery. Dnešní společnosti postrádají dostatek strategického cílení a myšlení. Úspěch v mezinárodním podnikání vyžaduje, aby společnosti měly k dispozici jasnou vizi a směr, kterým by se chtěly v následujících letech ubírat (Mallya, 2007).

Všeobecně lze říci, že úspěch firem a podnikatelů na trhu závisí zejména na včasném rozpoznání nových příležitostí a řešení potenciálních problémů strategického charakteru. Ve strategickém řízení jako klíčové a nejvyšší manažerské aktivitě je třeba vyhodnocovat potřeby zákazníků, chování konkurenčních podniků a dodavatelů, ale také vývoj makroekonomických podmínek. Nelze zapomínat ani na vnitřní faktory související se založením i chodem podniku (Keřkovský a Vykypěl, 2003).

Strategické řízení zahrnuje následující prvky k formulaci strategie tj. vizi, poslání, strategické cíle a realizaci strategie, jak je uvedeno v obrázku 1.

Obrázek 1: Místo strategie



Zdroj: Upraveno dle Charvát, 2006, s. 34

1.1.1 Vize

Vize se ve strategickém managementu chápe jako vyjádření stavu společnosti v budoucím časovém horizontu. Vize je pro každou společnost specifická a navíc musí mít již v sobě zahrnut inovační náboj (Fotr et al., 2014). Mnoho firem potřebuje vizi, ale jen málo z nich vizi skutečně má. Jinak řečeno, některé společnosti si myslí, že vizi mají, ale vskutku tomu tak není (Mallya, 2007).

1.1.2 Poslání (mise)

Každá organizace, instituce existuje proto, aby naplňovala své poslání neboli misi. Je to určitý způsob, jak dosáhnout tzv. „zhmotné“ vize (Mallya, 2007). Management firmy poskytuje formulaci mise současným i potenciálním zákazníkům jasné signály o své existenci a podnikatelských záměrech (Keřkovský a Vykypl, 2003).

Poslání neboli mise dané společnosti poskytuje odpovědi na následující otázky: „Kdo jsou naši zákazníci, kdo jsme my? Jaké potřeby zákazníků firma uspokojuje? Jaká je její konkurenční výhoda?“ Jednoduše řečeno, poslání (mise) firmy definuje, čím se společnost zabývá a jaký to má smysl. Dobře formulované poslání by nemělo být příliš široké ani úzké, ale zejména výstižné a realistické (Jakubíková, 2008).

Někteří autoři v literatuře uvádí termíny (misi, vizi) v tomtéž smyslu. Jiní, např. autoři De Wit a Meyer (1995) používají vizi jako žádoucí budoucí stav, zatímco poslání neboli mise je zaměřena na současnost.

1.1.3 Strategické cíle

Strategické cíle představují stavy, kterých chce společnost dosáhnout prostřednictvím svých činností. Cíle se odvíjí od stanoveného poslání, vize firmy a zároveň tak pomáhají tvořit podstatu strategie (Kovář, 2008). Společnosti se mohou zásadně lišit ve stanovení svých cílů. Některé preferují vedoucí postavení na svém trhu, jiné naopak vidí jako cíl zvýšit zisk (Keřkovský a Vykypl, 2003). Za formulování cílů nese vedení managementu zodpovědnost.

Mallya (2007) rozlišuje cíle obecné a konkrétní. Obecné cíle jsou stanoveny na dlouhé období, tj. alespoň 3 roky a ukazují určitý strategický směr podniku. Tyto cíle by měly být kompatibilní s misí firmy. Zatímco konkrétní cíle mají za povinnost

dále rozvíjet cíle obecné. Pro dosažení cílů společnosti specifikují alokaci zdrojů a poskytují návody k jednotlivým krokům, které mají být podniknuty.

Synek et al. (2006) třídí cíle firmy podle různých hledisek. Prvním z nich se dělí podle pořadí jejich významu (hierarchie), kdy se cíle dále člení na vrcholové (primární), podřazené (dílčí) a tzv. mezicíle. Podle velikosti či rozsahu lze cíle třídit na omezené a neomezené, maximalistické a minimalistické. Z časového hlediska lze chápat cíle jako krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé. Hodnotit lze také cíle, které jsou vztažené k určitému časovému okamžiku, tj. stavové, intervalové, statické a dynamické. Předposledním členěním Synka je hodnotit cíle podle jejich vztahu, kdy se rozlišují na komplementární, konkurenční, protikladný či indiferentní. Ekonomické, technické a sociální cíle jsou posledním členěním podle toho, čeho se týkají.

Závěrem lze říci, že strategické cíle podniku by se měly vyznačovat konkrétními znaky. Pro návrh cílů se používá pravidlo SMART, které říká, že každý cíl musí být specifický, měřitelný, dosažitelný, realistický a časově sledovaný (Jakubíková, 2008).

Strategické cíle dávají určitý smysl stanovenému poslání, a pokud mají splnit svá očekávání, je nutné vypracovat vhodnou strategii firmy.

1.1.4 Podniková strategie

Sděluje představy o tom, jakou cestou bude strategických cílů dosaženo. K tomu, aby společnost mohla uskutečnit své záměry, používá celou řadu postupů, různých metod, nástrojů a opatření. Strategie je určitým „herním plánem“, který má vedení managementu k dispozici jako nástroj přežití podniku (Cimbálníková, 2012). Hlavním cílem strategie je připravit firmu na všechny možné stavy, které mohou v budoucnosti nastat. Manažeři, kteří se podílí na tvorbě strategií, hledají a objevují další poznatky, které dávají do souvislostí. Jejich snahou je postřehnout nové příležitosti a nalézt způsoby jejich možného využití (Sedláčková a Buchta, 2006).

Podniková strategie, která je velmi dobře promyšlená, ale i nápaditá, může být impulzem pro komerční úspěch. Naopak špatně zvolená strategie může dovést podnik k bankrotu. Základem pro vytvoření spolehlivé strategie je, aby manažeři také porozuměli vlastním zákazníkům (Kourdi, 2011).

1.1.5 Strategický plánovací cyklus

Firma, která by si chtěla zvolit vhodnou strategii a následně ji realizovat ve formě strategického plánu, měla by si nejdříve projít tzv. strategickým plánovacím cyklem. Strategický plánovací cyklus je návodem vedení managementu, který v sobě zahr-

nuje tři základní fáze, tj. analytickou, strategickou a realizační. Každá fáze se skládá z dílčích etap (Kovář, 2008).

Hlavním cílem analytické fáze je zejména si stanovit, jak je firma na tom, jaké je její okolí, jaké jsou podmínky, jaká je konkurence a podobně. Její kroky se skládají z definice poslání, cílů, externí a interní analýzy. Poté si společnost provede tzv. revizi poslání a definice cílů. Druhou fází je fáze strategická, která obsahuje definování řešených problémů (tj. firma zde začíná realizovat), možnosti jejich řešení, stanovení priorit a výběr vhodné strategie, která společnosti určí, jakým způsobem na daný trh vstoupit. Realizační fáze zahrnuje operační plán, realizaci plánu, kontrolu plánu a vyhodnocení a v neposlední řadě také plán návazných činností (Kovář, 2008). Firma by zde měla sledovat analytickou fázi, kdy se v rámci strategického plánovacího cyklu vrátí zpět na začátek. Poté může monitorovat, jakým způsobem se vyvíjí, jestli na tom je „špatně“ či ne, dále průběžně řešit, zda se ubírá cestou k vizi či se nemění konkurence nebo preference zákazníků.

Obrázek 2: Strategický plánovací cyklus



Zdroj: Upraveno dle Kováře, 2008, s. 54

V praktické části diplomové práce se budu zabývat zejména vypracováním analytické fáze strategického plánovacího cyklu, kde definuji poslání a cíle firmy. Dále se zaměřím na externí analýzu, kdy věnuji této problematice více pozornosti. Poté rozeberu krátce interní analýzu firmy. Strategickou fází se budu zabývat ve své práci jen částečně, kdy shrnu výsledky z jednotlivých analýz, poté určím problémy, které se firmy týkají a pokusím se navrhnout vhodnou strategii a uvést možné doporučení pro budoucí vývoj společnosti.

1.1.6 Strategická analýza

Strategická analýza je velmi důležitou součástí tvorby strategie podniku. Firma, která chce úspěšně fungovat, musí nejprve poznat nejen sama sebe, ale i své okolí.

Strategická analýza zahrnuje různé analytické techniky a metody, které využívá pro identifikaci vztahů mezi okolím podniku (Cimbálníková, 2012).

Cílem této analýzy je tedy identifikovat, analyzovat a ohodnotit externí a interní faktory, o nichž lze předpokládat, že budou mít vliv na stanovení cílů a strategií. Z tohoto důvodu lze rozdělit analýzy na makrookolí, mikrookolí a analýzu vnitřního okolí (Sedláčková a Buchta, 2006).

Tabulka 1: Přehled možných strategických analýz

Analýzy vnějšího okolí		Analýzy vnitřního okolí	
Makrookolí	Typy prostředí PEST analýza Plánování Scénářů	Produkt a jeho pozice na trhu	BCG
Mikrookolí	Analýza odvětví Porterův model pěti sil Analýza konkurence Analýza zákazníků Analýza dodavatelů Analýza stakeholders	Vnitřní zdroje	Analýza vnitřních zdrojů VRIO analýza Analýza 4P Analýza hodnotového řetězce Analýza 7S
Komplexní analýzy			
SWOT analýza, Analýza CFS, SPACE analýza			

Zdroj: Upraveno dle Cimbálníkové, 2012, s. 33

Ve výše uvedené tabulce 1 je znázorněn přehled možných strategických analýz, které lze využít pro zpracování praktické části. Vzhledem k rozsahu diplomové práce se budu zabývat pouze některým z nich, tj. PEST analýzou, analýzou odvětví, Porterovou analýzou konkurenčního prostředí a analýzou vnitřních zdrojů podniku. Výsledky analýzy okolí a analýzy vnitřních zdrojů a schopností budou východiskem pro syntézu směřující k určení zdrojů konkurenční výhody.

1.2 Analýza vnějšího okolí organizace

Hlavním výstupem analýzy obecného prostředí jsou příležitosti a hrozby. Strategie firmy by měla využít dané příležitosti a zejména nalézt cestu, jak se ohrožením vyhnout či zmírnit jejich dopad na společnost. Analýza vnějšího okolí slouží k určení výchozí strategické pozice podniku (Dedouchová, 2001). „Celá řada vnějších fakto-

rů má vliv na výběr podnikatelského směru a nakonec i její organizační struktury a vnitřní procesy“ (Pearce, 1991, s. 76).

Vnější analýza se dělí na makrookolí, kde je použita PEST analýza a metoda „4C“ a na mikrookolí, kde je aplikována analýza odvětví, Porterova analýza konkurenčního prostředí tzv. „Porterův model pěti sil“ (Cimbálníková, 2012).

1.2.1 PEST analýza

Firmy resp. celá odvětví jsou neustále ovlivňovány všemi událostmi, které se odehrávají okolo nich. Jedna z možných cest popisu vlivů ve vnějším okolí společnosti je využití tzv. PEST analýzy. V rámci ní se zabýváme již konkrétním regionem např. ČR nebo EU (Kovář, 2008).

Cílem PEST analýzy není vypracovat seznam jednotlivých faktorů, ale odlišit faktory významné právě pro určitý podnik. Význam analýzy makrookolí stoupá v souvislosti s velikostí firmy a jeho ambicemi. Pro velké podniky mají mnohem větší význam např. zahraniční vztahy, vývozní kvóty, politická podpora než pro fungování malých či středních firem. Společnosti orientované na maloobchodní činnosti se převážně soustředí například na chování, potřeby a přání lokálních zákazníků (Sedláčková a Buchta, 2006).

Existuje řada modifikací daného akronymu, např. STEP analýza, PESTEL, která navíc rozšiřuje dimenze vnějšího okolí o složku samostatnou – legislativní a ekologickou (Kovář, 2008).

PEST analýza zahrnuje tyto oblasti zkoumání (Sedláčková a Buchta, 2006):

- Politické a legislativní;
- Ekonomické;
- Sociální a demografické;
- Technologické a technické.

Politické a legislativní faktory představují pro firmy významné příležitosti, ale současně i hrozby. Politická omezení se dotýkají každé společnosti prostřednictvím daňových zákonů, regulace exportu a importu, občanského a obchodního zákoníku, cenové politiky a dalších. Existence řady zákonů, vyhlášek a právních norem vymezuje prostor pro podnikání a může ovlivnit rozhodování o budoucnosti firmy (Mallya, 2007).

Ekonomické faktory vyplývají z ekonomické podstaty a základních směrů ekonomického rozvoje. Situaci firem zejména ovlivňuje současný i budoucí stav ekonomiky. Stratégové zde musí analyzovat následující faktory, například míra ne-

zaměstnanosti, míra ekonomického růstu, úrokové sazby, míra inflace, vývoj HDP, směnný kurz, daňová politika (Sedláčková a Buchta, 2006).

Je zřejmé, že působení těchto zmíněných faktorů na jednotlivé firmy se může lišit, pro některé mohou faktory představovat ohrožení, pro jiné příležitost. Je zde nutné určit, které faktory pro danou společnost jsou nejdůležitější a zaměřit se na predikci změn jejich působení v budoucnu (Keřkovský a Vykypěl, 2003).

Sociální a demografické faktory jsou v neustálém vývoji, který plyne z úsilí jedinců naplnit své touhy a potřeby. Tyto faktory odrážejí vlivy spojené s postoji a životem lidí a jeho strukturou (Sedláčková a Buchta, 2006). Sociální faktory zde sehrávají důležitou roli, neboť na jedné straně mohou výrazně ovlivňovat nejen poptávku po daném zboží či službě, ale i nabídku – podnikavost, pracovní motivaci (Keřkovský a Vykypěl, 2003).

Mezi tyto faktory lze zařadit růst populace, změny životního stylu a životní úroveň obyvatelstva, mobilitu pracovní síly, demografické změny (trend populace, stárnoucí populace), atd. Všechny zmíněné faktory jsou výsledkem kulturních, náboženských, ekonomických, demografických, vzdělávacích a etických podmínek pro život jedince. Znalost jednotlivých trendů v této oblasti vede k získání předstihu před konkurenty v boji o zákazníka (Sedláčková a Buchta, 2006).

Technologické a technické faktory jsou stále důležitějším a významnějším činitelem úspěšnosti podniku. Společnost by měla předvídat vývoj směrů technického a technologického rozvoje a nezaostávat v něm oproti konkurenci. Je třeba brát v úvahu například rychlost morálního zastarávání, výhody zákazníka vyplývající z inovace, nahrazení produktů firmy následkem inovace a podobně (Mallya, 2007).

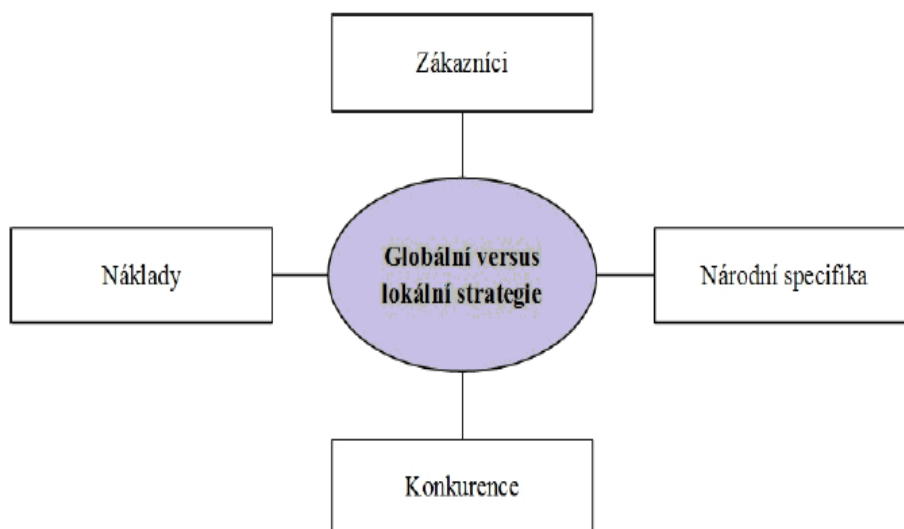
V praktické části v rámci PEST analýzy budu zkoumat výše uvedené faktory, které mohou mít nebo mají vliv na podnik a její odvětví. Pomocí této analýzy, budou moci manažeři rozpoznat faktory, které společnost významně ovlivňují a budou mít tak přehled o dané situaci podniku. Také mi tato vypracovaná analýza pomůže poukázat na stávající i potenciální hrozby a příležitosti firmy Optik Žabková, s. r. o. Faktory, které mají na trh očních optik zásadní vliv, jsou především ekonomické a sociální.

1.2.2 Metoda 4C

Většina firem začíná rozvíjet své aktivity na lokálním trhu. Po určité době se tento trh stane příliš malým, nasyceným a společnosti musí zvolit možnost vstupu na další trhy. Nastává otázka, zda své činnosti rozšiřovat v rámci světa či jiného regionu (stát, kontinent). K nalezení odpovědi lze použít tzv. metodu „4C“ (Kovář, 2008).

Na níže uvedeném obrázku 3 jsou zobrazeny čtyři základní skupiny faktorů, na nichž je metoda „4C“ založena: Customers – zákazníci, Country – národní specifika, Costs – náklady, Competitors – konkurence (Sedláčková a Buchta, 2006).

Obrázek 3: Model „4C“



Zdroj: Upraveno dle Sedláčkové a Buchty, 2006, s. 25

Každá z těchto skupin zahrnuje několik oblastí, kterými je třeba se při volbě strategie globální expanze zabývat. Nyní je podrobněji rozeberu.

Customers - zákazníci

První zkoumanou oblastí jsou požadavky zákazníků. Podnik, který chce vstoupit na jiný trh (region, země, atd.) si musí ve svém rozhodování klást tyto následující otázky: Jsou požadavky zákazníků homogenní nebo se mezi jednotlivými regiony výrazně liší? Je možné je uspokojit homogenním výrobkem či službou? Pokud společnost bude uvažovat o expanzi, měla by se tímto problémem zabývat (Kovář, 2008).

Dále firma musí řešit oblast týkající se použití jednotné marketingové strategie či nikoliv. To závisí zejména na tom, zda existují v regionech podobné potřeby a univerzální životní styl (Sedláčková a Buchta, 2006).

Country - národní specifika

Faktor národní specifika se zabývá oblastí kulturních tradic, společenských norem. Někdy jsou tyto normy zahrnuty do legislativy země formou reklamních kodexů týkající se obchodní politiky a technických standardů. To vše může tvořit bariéru při užití jednotné strategie. Příkladem mohou být odlišné použití reklamních strategií, různé obchodní praktiky a podobně (Kovář, 2008).

Costs – náklady

Firmy by zde měly řešit otázky typu, zda je v určitém oboru možné realizovat úspory z rozsahu nebo širě záběru, jakou roli v tomto případě hrají náklady na vývoj či náklady na dopravu, jaké jsou ostatní nákladové rozdíly společnosti, ale i také zvažovat vliv šedé ekonomiky (Sedláčková a Buchta, 2006).

Náklady na vývoj jsou zejména aktuální pro výrobní firmy. Jako příklad mohou uvést automobilový průmysl, kdy náklady v odvětví jsou již tak vysoké, že jen ty největší společnosti si mohou dovolit je nést. Další důležitou roli mají náklady na dopravu týkající se například různých základních stavebních materiálů, kterou mohou být zásadní bariérou v globalizaci. Díky velkému objemu zboží je firma schopna dosahovat úspor z rozsahu, které jsou jedním z faktorů hovořících pro globalizaci (Kovář, 2008).

Competitors – konkurence

Podle Kováře (2008) poslední faktor konkurence se zabývá v metodě „4C“ oblastí globální konkurence a s ní související provázanost činností. V poslední době přibývá velké množství nadnárodních korporací, řetězců v odvětví automobilového průmyslu, potravinářství, informačních technologií a jiné. Velkou roli zde hraje zejména kapitálová síla, schopnost dosáhnout nízkých nákladů.

Provázanost činností a trhů může přispět ke globalizaci. Pokud společnosti umístí výrobu do regionů s nízkými výrobními náklady, mohou tímto dosáhnout konkurenční výhody (Sedláčková a Buchta, 2006).

Posouzením těchto faktorů může firma dojít ke třem možným závěrům:

Globální strategie není potřebná ani efektivní, pokud mezi regiony existují významné rozdíly např. v normách, životním stylu, kultuře. Významnou bariérou rozvinutí aktivit firmy jsou zde také dopravní náklady, ale i konkurence v odvětví odehrávající se na lokální úrovni (Kovář, 2008).

Globální homogenní strategii lze použít, pokud většina konkurentů je globálních a neexistují žádné zásadní překážky pro vstup na další trh (Sedláčková a Buchta, 2006).

Multiregionální strategie se uplatňuje tam, kde konkurenční a ekonomické podmínky vyvolávají nutnost velkých objemů a firma musí rozšířit své aktivity do více regionů, neboť regionální podmínky vykazují určitou heterogenitu (Kovář, 2008).

Smyslem metody „4C“ je vznášet otázky a podněcovat k uvažování v širších souvislostech, kdy firma chce rozšiřovat svou aktivitu na novou oblast, zemi nebo kontinent.

1.2.3 Analýza odvětví

Vymezení relevantního odvětví je dalším krokem formulace firemní strategie. Základem je nalézt souvislosti mezi firmou a jejím okolím. Klíčovou složkou podnikového okolí je právě odvětví. V dnešní době dochází k situaci, kdy hranice odvětví nejsou zcela jasně vymezené a dochází k prolínání a překrývání se jednotlivých odvětví. Na trhu často není možné přesně určit, kdo jsou dodavatelé, zákazníci a jaké firmy se v daném odvětví vyskytují (Sedláčková a Buchta, 2006). V tomto případě odvětví je definováno jako *„skupina organizací, které mají mnoho společných charakteristik, jež je vedou k soutěži o stejného zákazníka“* (Cimbálníková, 2012, s. 37).

Hlavním cílem této analýzy je stanovit pozici firmy v odvětví, identifikovat hybné síly ovlivňující vývoj a změnu v daném odvětví a určit faktory, které ho činí více či méně atraktivním (Sedláčková a Buchta, 2006). V této kapitole zmíním dva přístupy analýzy odvětví, kdy se budu věnovat nejprve prvnímu přístupu z pohledu autora Kováře a v druhé části zhodnotím přístup autorů Lhotského, Vykypěla a Keřkovského.

Analýza odvětví 1. přístup

Analýza odvětví podle teorie profesora Kováře zahrnuje zkoumání čtyř oblastí, které směřují k nalezení závěrů o výhledech a dlouhodobé atraktivitě odvětví. Patří sem tedy (Kovář, 2008):

- Základní charakteristiky odvětví;
- Struktura odvětví;
- Hybné změnotvorné síly odvětví;
- Klíčové faktory úspěchu.

V následující části podrobněji rozeberu výše uvedené oblasti.

Základní charakteristiky odvětví

Základní charakteristiky jednotlivých odvětví jsou velmi odlišné a z hlediska jejich dopadu na strategii firmy i velmi významné. Definování odvětví pomocí jeho charakteristik odhalí důležité faktory, které se stávají podkladem pro stanovení strategie (Sedláčková a Buchta, 2006).

Mezi faktory identifikující základní charakteristiky odvětví definované Kovářem (2008) patří velikost trhu, geografický rozsah konkurence, vývoj trhu, počet a veli-

kost konkurentů, zákazníci, míra vertikální integrace, vstupní a výstupní bariéry, diferenciací produktu, míra hospodárnosti. V následující části je blíže specifikuji.

Velikost trhu ovlivňuje celkový obrát podniku. Velké trhy jsou obsazeny silnými, velkými firmami s pevnou pozicí v atraktivním odvětví. Naopak menší trhy nejsou v zájmu velkých gigantů, proto zde není tak velká konkurence (Kovář, 2008).

Geografický rozsah konkurence nám říká, jaká je rozloha oblasti, ve kterém organizace a její konkurence působí. Jedná se o rozlohu globálního, regionálního a lokálního měřítka (Sedláčková a Buchta, 2006).

Rozpoznání vývoje trhu a jeho fází životního cyklu (vznik, růst, nasycení, úpadek) ovlivňuje vstup nebo odchod organizací z daného odvětví. Růst přitahuje další společnosti, naopak úpadek zvyšuje rivalitu konkurentů na trzích s vysokými vstupními bariérami (Cimbálníková, 2012).

Dalším významným faktorem je konkurenční prostředí, kde je analyzována velikost a počet konkurentů. Lze tak zjistit o jaký typ konkurence se v odvětví jedná (monopol, oligopol, monopolní konkurence). Rozhodnutí dominantních firem ovlivňuje celé odvětví, kdežto slabé a malé firmy se jim musí přizpůsobit (Kovář, 2008).

Klíčem pro vyjednávací schopnosti firmy jsou zákazníci. Pokud se jedná o malý počet velkých zákazníků, způsobují velkou vyjednávací sílu kupujících, která tlačí na snižování cen (Sedláčková a Buchta, 2006).

Vertikální integraci lze rozlišit na zpětnou nebo dopřednou, úplnou či částečnou. Zpětně integrované organizace mívají nižší náklady na vstupy, ale zároveň mají omezený okruh (Kovář, 2008).

Při analýze odvětví je také nutné zmínit vstupní a výstupní bariéry. Častými vstupními bariérami jsou např. výnosy z rozsahu, legislativní úprava, loajalita zákazníků, zkušenosti, atp. Nízké bariéry přitahují konkurenci zejména ve fázi růstu, čím se snižuje ziskovost firem. Naopak vysoké bariéry chrání trh před vstupem nových konkurentů a zvyšují profitabilitu organizací. Mezi výstupní bariéry lze zařadit např. provázanost firem, výši investičních nákladů atp. Jsou-li vysoké, způsobují velkou rivalitu konkurentů ústící do cenové války (Cimbálníková, 2012).

Diferenciací produktu znamená odlišit se od konkurence na základě kvality, ceny nebo image. Čím je diferenciací vyšší, tím nižší je rivalita firem. Kupující mají poté menší vyjednávací sílu díky problematickému přechodu od jednoho výrobce k druhému (Sedláčková a Buchta, 2006).

Mezi poslední uvedené základní charakteristiky odvětví patří míra hospodárnosti. Lze sem zařadit např. zkušenostní efekt, využití kapacit, výnosy z rozsahu. Vyšší míra hospodárnosti vede k větším požadavkům na tržní podíl a objemu produkce (Kovář, 2008).

Struktura odvětví

Cílem strategie je budování jedinečného postavení firmy v rámci odvětví. Společnosti by se proto měly věnovat sledování dynamiky svého odvětví a jeho budoucího vývoje. Jednoduše řečeno, vývoj situace v odvětví může i vhodně zvolenou strategií pohřbít (Sedláčková a Buchta, 2006).

Je zde vhodné využít základní charakteristiky odvětví zmíněné v předchozí části a sestavit profil odvětví. Na základě těchto získaných dat, může firma určit, jakou má povahu. Lze rozlišit čtyři základní skupiny, které vytvářejí jeho strukturu. Jsou jimi vytvářející se odvětví, „rychlé trhy“, zralá odvětví a roztříštěná odvětví (Cimbálníková, 2012)

V níže uvedené tabulce 2 lze uvést další určení struktury odvětví rozdělené na atomizované a konsolidované.

Tabulka 2: Struktura odvětví

Prostředí	Atomizované	Konsolidované		
Vlastnosti/typy	Dokonalá konkurence	Oligopol	Duopol	Monopol
Koncentrace	Mnoho firem	Několik firem	Dvě firmy	Jedna firma
Bariéry vstupu a výstupu	Žádné nebo nízké	Významné		Vysoké
Odlišení produktu	Homogenní	Potenciál pro produktovou diferenciaci		
Informace	Dokonalý informační tok	Nedokonalá dostupnost informací		

Zdroj: Upraveno dle Cimbálníkové, 2012, s. 39

Hybné změnotvorné síly odvětví

Analýza hybných změnotvorných sil zahrnuje dva kroky, tj. určení hybných sil a odhad jejich dopadu na odvětví. Pro formulaci správné strategie je velmi podstatné analyzovat působení těchto sil (Sedláčková a Buchta, 2006).

Většina odvětví se v průběhu času vyvíjí a prochází pěti etapami životního cyklu. Změny, které během vývoje probíhají, mohou pro firmu znamenat mnoho příležitostí či hrozeb (Kovář, 2008).

Nyní podrobněji rozeberu některé hybné změnotvorné síly odvětví.

Za první hybnou sílu lze označit změny v dlouhodobé míře růstu odvětví. V období růstu poptávky do odvětví přicházejí nové subjekty, které láká možnost vyšších zisků. Naopak dlouhodobý pokles poptávky donutí některé společnosti z odvětví odejít. Tyto změny jsou hybnými silami odvětví, neboť ovlivňují vztah mezi nabídkou a poptávkou (Sedláčková a Buchta, 2006).

Hybné síly mohou vzniknout i při změně chování spotřebitelů nebo nového způsobu užívání výrobku. Tyto změny mohou vyvolat nutnost přizpůsobení přístupu k zákazníkům, podněcují výrobce ke změnám sortimentu, vyžadují změny v marketingové komunikaci (reklama, public relations, podpora prodeje). Chování spotřebitelů se každá firma snaží odhadnout pomocí následujících charakteristik, tj. demografických (věk, pohlaví,...), sociálně-ekonomických (příjem, povolání, vzdělání,...), geografických (regiony, velikost,...), životního stylu, očekávání od výrobků (cena, kvalita,...) a podobně (Kovář, 2008).

Hybné síly, které mohou rozšířit počet spotřebitelů, jsou skryty v inovacích produktů a změnách technologie. Mezi odvětví, které zde byly či jsou hlavní hybnou silou, lze zařadit, např. software, léky, výroba hardwaru – technologie počítačů s lepšími parametry (Sedláčková a Buchta, 2006).

Další hybnou silou může být vstup nebo odchod velké společnosti. Může docházet k vytlačování drobných živnostníků řetězci, kteří nejsou schopni konkurovat nízkým cenám dosaženými úsporami z rozsahu. Jako příklad lze uvést potravinářský průmysl (Kovář, 2008).

Hybné síly odvětví také mohou vyplývat z působení jednotlivých faktorů z výše zmíněné PEST analýzy. Síly, které v odvětví působí, existuje velmi mnoho. Ve výše uvedeném výčtu je možné pokračovat i dále. Hlavním úkolem je zvolit ty nejdůležitější, které mají největší váhu. Nemělo by jich tedy být více než čtyři (Sedláčková a Buchta, 2006).

Klíčové faktory úspěchu

Klíčové faktory úspěchu představují faktory, na nichž lze založit budoucí úspěch společnosti v odvětví a na čem lze stavět udržitelnou konkurenceschopnost podniku. Tyto faktory kombinují vztah mezi zdroji a dovednostmi firmy a charakteristikami odvětví (Kovář, 2008).

Klíčové faktory úspěchu patří mezi prioritní úkoly strategické analýzy a mohou se stát také podkladem pro tvorbu firemní strategie. Mohou se vztahovat k organizačním schopnostem, technologii, výrobě nebo marketingu. V oblasti organizace a řízení se může jednat o zkušený management, pružnost organizační struktury. V oblasti technologie například schopnost rychlé imitace, odbornost v technologii. Ve výrobě může být klíčovým faktorem úspěchu vysoká produktivita práce, dostupnost kvalitních zdrojů, nákladová efektivnost atp. Marketing může mít klíčové faktory úspěchu ve schopnosti identifikovat potřeby zákazníků, efektivní marketingová komunikace, zkušený prodejní personál atd. V oblasti distribuce se může jednat například o výhodnost umístění prodejen, pružnosti dodávek (Kovář, 2008).

V současné době mají firmy omezené množství času, finančních prostředků a zdrojů, které mohou investovat do inovací. Vedení managementu by mělo vynaložit mnohem více energie na to, aby se odlišilo od jednotlivých konkurentů - tedy pracovat na své jedinečnosti (Economia, a. s., 2014)

V analýze odvětví se budu snažit prozkoumat odvětví a identifikovat faktory, které by mohly firmě Optik Žabková, s. r. o. pomoci k úspěchu na současném trhu, např. nejdůležitější hybné síly a klíčové faktory v odvětví.

Analýza odvětví 2. přístup

Z jiného pohledu realizují analýzu odvětví autoři Lhotský, Vykypěl a Keřkovský. V rámci jejich teorie zmiňují, že oborové okolí podniku je ovlivňováno zejména jeho zákazníky, dodavateli a konkurenty. Podle autorů, atraktivnost oboru silně ovlivňuje strategii a cíle firmy.

V následující části jsou rozlišovány tři základní sektory oborového okolí firmy – zákazníci, dodavatelé a konkurenti.

Sektor zákazníků

Sektor zákazníků je klíčovým předpokladem úspěšnosti firmy, která musí znát svého zákazníka s jeho potřebami a přáními, které by mohla uspokojit. Stejně tak si musí pokládat otázky, kdo může být jejich potenciálním zákazníkem, jaké jsou základní trendy, které by mohly vést ke změnám požadavků a chování zákazníků. Analýza sektoru zákazníků se zaměřuje zejména na identifikaci kupujících a faktorů ovlivňujících jejich rozhodnutí nakupovat, demografické a geografické faktory (Lhotský, 2010).

Strategové nejprve identifikují své zákazníky, které rozliší do tří tříd, a to na spotřebitele, velkoobchod, resp. maloobchod, průmysl a instituce. Pokud jim věnují značnou pozornost, mohou tím snížit hrozbu ztráty zákazníků a vytvořit si tak příležitost získat nové zákazníky. Je zde třeba zdůraznit, že udržení stávajícího

zákazníka je mnohdy levnější, nežli získání zákazníka nového. Jednotlivé zákazníky ovlivňují různé faktory k rozhodnutí ke koupi. Spotřebitelé například hodnotí cenu, kvalitu, záruku, dostupnost zboží. Velkoobchod resp. maloobchod se rozhodují na základě konkurenční schopnosti výrobku, potenciálního zisku, uznání spotřebiteli atd. Průmysl a instituce sledují například, informace o výrobku, technické zabezpečení a servis, vyhovění normám a zákonům (Keřkovský a Vykypěl, 2003).

Změny v určitých kategoriích zákazníků tvoří demografické faktory. Těmito základními faktory jsou změny v populaci, posuny ve věku a rozložení příjmů populace (Lhotský, 2010).

Dále je třeba brát v úvahu geografické faktory, kde se firma a zákazníci nachází. Každá společnost, která uvažuje otevřít si např. supermarket nebo malý obchod, by měla přemýšlet nad tím, zda její obchodní jednotku budou zákazníci navštěvovat. Je nutné myslet na samotnou dopravu do daného místa, která není příliš komplikovaná či nákladná (Keřkovský a Vykypěl, 2003).

Sektor dodavatelů

V tomto případě jde o to analyzovat vstupy potřebné k výrobě či prodeji výrobků, a to zejména jejich dostupnost, náklady a stabilitu dodávek. Ovlivňujícím faktorem je zde také intenzita konkurence dodavatelů, z které vychází vyjednávací síla (Lhotský, 2010). Vyjednávací sílu dodavatelů vůči jejich zákazníkům je možno znázornit v níže zmíněném Porterově modelu pěti sil. Je zde důležitá i pozice odběratele ve vztahu dodavatel – odběratel. Síla kupujícího (odběratele) je velká, když odběratelská firma je velká, případně monopolní. Naopak síla odběratele je malá, když se nachází ve vysoce konkurenčním prostředí (Keřkovský a Vykypěl, 2003).

Sektor konkurentů

Jedná se zde o analýzu existující konkurence firmy. Vedení managementu by si mělo uvědomovat, jaké jsou klíčové faktory úspěchu jednotlivých konkurentů a vlastní firmy, a mělo by se snažit nalézt opatření, která jsou pro firmu zdrojem vyšší hodnoty pro zákazníka. Mezi konkurenční výhody lze uvést faktory jako např. cena a kvalita produktu či služby, celková spokojenost zákazníka, pověst nebo širší nabízeného sortimentu, profesionalita zaměstnanců, tržní podíl a podobně (Lhotský, 2010).

Při analýze konkurentů je hledána odpověď na otázky, jaká je současná pozice firmy vůči konkurentům, jak se konkurence mění, vstupují noví konkurenti do oboru, jaká je rentabilita odvětví vůči jiným (Keřkovský a Vykypěl, 2003).

1.2.4 Dotazník

Dotazník je formulář v papírové nebo elektronické podobě k zaznamenání primárních dat. Obsahuje sérii otázek, na které respondenti odpovídají, popřípadě může zahrnovat i varianty možných odpovědí. Hlavní význam dotazníku spočívá v získání potřebných informací od daných respondentů, ulehčení zpracování jednotlivých dat, poskytnutí struktury a usměrnění procesu rozhovoru (Kozel et al., 2011).

K tomu, aby výzkumník získal hodnotné informace z vytvořeného dotazníku, musí se při jeho sestavení řídit těmito pravidly, tj. dotazník nesmí obsahovat vícenásobné otázky (možné odpovědi ano, nevim, ne), vyloučit navádějící a sugestivní otázky, není vhodné užívat slova se silným citovým zabarvením, nepoužívat otázky obsahující zápor a jiné (Horáková, 1992).

Z hlediska strukturovanosti dotazníků rozlišujeme dotazníky strukturované, které mají pevnou logickou strukturu a využívají většinou otázky s uzavřeným počtem variant odpovědí. Na druhé straně se využívají polostrukturované dotazníky zahrnující polouzavřené nebo otevřené otázky (Kozel et al., 2011).

V dotaznících tedy lze použít dva základní typy otázek, tj. otázky uzavřené a otázky otevřené. Mezi uzavřené otázky lze zařadit, například dichotomické otázky (otázky s 2 odpověďmi), multiple choice (tři a více odpovědí), likertovu škálu (vyjádření míry souhlasu), sémantický diferenciál, stupnici známek a jiné. Naopak otevřené otázky mají podobu slovní asociace, obrázku, dokončení věty, testu tematické acercepce a podobně (Kotler, Keller, 2007).

Vlastní struktura dotazníku je následující (Ezrová, 2003):

- název dotazníku;
- tzv. společenská rubrika – obsahuje oslovení respondenta, požádání o vyplnění, účel dotazníku, poděkování za vyplnění;
- úvodní otázky – zajímavé otázky k probuzení zájmu;
- filtrační otázky – zajištění odpovědi správné cílové skupiny respondentů;
- věcné otázky – týkající se výzkumného cíle – zahřívací a specifické;
- identifikační otázky – zjištění základních charakteristik respondenta (tj. pohlaví, věk, příjem, vzdělání).

Délka dotazníku není nijak určena, ale je mnohem lepší, pokud tazatel zvolí z hlediska návratnosti kratší dotazník. K vyplnění dotazníku zahrnující spíše méně otázek než více, přistupují respondenti vždy ochotněji. Na základě toho, jsem ve svém dotazníku s ohledem na výzkumnou otázku zvolila 13 otázek k vyplnění.

Dotazníkové šetření mi pomůže k zodpovězení stanovené výzkumné otázky znějící: „Jaké jsou preference a očekávání zákazníků v dnešní době z hlediska oční

optiky?“ Získané odpovědi a jejich následné vyhodnocení mi pomohou stanovit doporučení, jakým směrem by se oční optika měla ubírat, pokud se jedná o zákazníky případně ke stanovení vhodné strategie, jak by měla zlepšit prodej svých výrobků či služeb.

1.2.5 Strategie modrého oceánu – hodnotová křivka

Analytické nástroje a systémové rámce

Obraz strategie je jak diagnostickým, tak i praktickým systémovým rámcem vytváření strategie modrého oceánu. Nástrojem k vytvoření obrazu strategie je hodnotová křivka, která je grafickým vyjádřením výkonnosti společnosti k jednotlivým faktorům. Tato křivka zachycuje současnou situaci v tržním prostoru, což umožní vedení managementu pochopit, do čeho v současnosti investují jejich konkurenční společnosti. Hodnotová křivka také zobrazuje, co zákazníkům přinášejí existující konkurenční nabídky na trhu (Kim a Mauborgne, 2009).

Na vodorovné ose dané křivky jsou zachyceny faktory, které tvoří základ konkurenčního jednání v daném odvětví, na něž se konkurenční firmy zaměřují či případně do nich investují. Svislá osa v daném grafu zobrazuje úroveň nabídky, které se zákazníkům dostává u všech těchto klíčových faktorů konkurence. Vysoké skóre ukazuje, že společnost nabízí z hlediska jednotlivého faktoru zákazníkům více, což znamená, že také zde do daného faktoru více investuje. Vyšší skóre z hlediska ceny označuje vyšší cenu (Kim a Mauborgne, 2009).

Hodnotová křivka je použita v praktické části při porovnání oční optiky Žabková, internetového obchodu a také z pohledu zákazníka.

1.2.6 Porterova analýza konkurenčního prostředí

Úkolem manažerů je zejména analyzovat jednotlivé konkurenční síly v mikrookolí a odhalit příležitosti, resp. ohrožení, které je nutné ve strategii využít. E. Porter z Harvard School of Business Administration vyvinul tzv. model pěti sil (Dedouchová, 2001). Tento model obsahuje rozbor zdrojů konkurence, její intenzity, akce a reakce rivalů, současnou i budoucí situaci. Velmi úzce a přímo navazuje na analýzu odvětví. Cílem Porterova modelu pěti sil je pochopit síly, které v tomto odvětví působí, a identifikovat, které z nich mají pro společnost největší význam z hlediska jejího budoucího vývoje a které mohou být vedením managementu ovlivněny (Sedláčková a Buchta, 2006).

Porter popsal těchto pět sil, které určují strukturu odvětví a chování jednotlivých konkurentů – hrozba konkurentů nově vstupujících do odvětví, vyjednávací síla kupujících a dodavatelů, hrozba substitutů, intenzita soupeření mezi existujícími

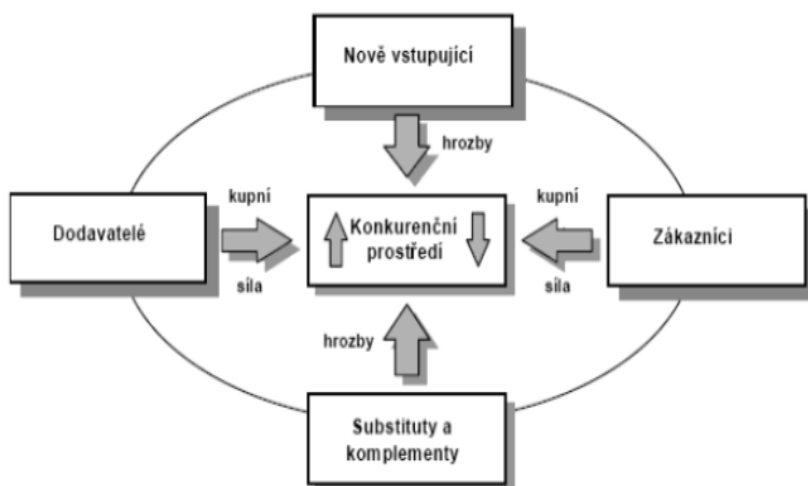
konkurenty (Magretta, 2012). Na níže uvedeném obrázku 4 jsou tyto hlavní síly odvětví zobrazeny.

Souhrnné působení těchto pět sil určuje intenzitu konkurence v odvětví a rozhoduje o úspěchu firmy. Jejich síla je v jednotlivých odvětvích různá a mění se s vývojem daného odvětví. Pokud jsou všechny síly silné, lze očekávat, že výnosnost bude nízká. Naopak slabé síly dovolují stanovit vysoké ceny a získat nadprůměrnou výnosnost (Sedláčková a Buchta, 2006).

Autor Grove modifikuje Porterův model pěti sil a navrhuje model šesti sil, kde zavádí sílu komplementářů, tj. těch firem, jejichž podnikání je závislé na podnikání jiné společnosti a naopak. Příkladem mohou být softwarové společnosti, které jsou komplementářem k výrobcům počítačů apod. Navíc zde autor Grove zavádí strategický inflexní bod místo substitutů, který charakterizuje změnu v podnikání v důsledku výrazných změn v okolí firmy. Podle Grovea všechny společnosti, jako komplementáři, mají stejné cíle (Dedouchová, 2001).

Závěrem lze uvést, že konkurenční síly Porterova modelu mají jasný, přímý, předvídatelný vztah k ziskovosti odvětví. Proč vlastně Porter zmínil ve svém modelu pouze pět sil? Metodický rámec tohoto modelu je základní, univerzální a platí pro všechna odvětví z prostého důvodu, a to že zahrnuje vztahy, které jsou zásadní pro všechny obchodní aktivity (Magretta, 2012).

Obrázek 4: Strukturální analýza konkurenčního prostředí



Zdroj: Upraveno dle Cimbálníkové, 2012, s. 41

Mým hlavním úkolem v analýze konkurenčního prostředí bude definovat konkrétní síly v určitém odvětví a odhalit zejména ty, které by měly pro oční optiku největší význam z hlediska její budoucnosti.

V následující části jsou podrobněji rozebrány síly Porterova modelu.

Hrozba konkurentů nově vstupujících do odvětví

Nové firmy vstupující do daného odvětví s sebou přinášejí dodatečné kapacity, touhu získat podíl na trhu a významné zdroje. Ceny produktů či služeb se mohou nabídkou výrazně snížit nebo povinné náklady zvýšit, což přináší firmám snížení ziskovosti. Čím vyšší počet subjektů uvnitř konkurenčního prostředí, tím vyšší intenzita konkurence v tomto prostředí (Kovář, 2008).

Hrozba konkurenční síly nových konkurentů do odvětví závisí na dvou faktorech, tj. existujících bariérách vstupu a na reakci současných konkurentů vůči nově vstupující firmě. Nízké bariéry vstupu do určitého odvětví jsou vysokou hrozbou vstupu potenciálních konkurentů do odvětví. Naopak pokud jsou bariéry vstupu vysoké, potom je hrozba vstupu nízká (Sedláčková a Buchta, 2006).

Za nejčastěji uváděné bariéry vstupu lze považovat např. přístup k distribučním kanálům, vládní a legislativní zásahy, image a diferenciaci výrobku, preference značky a loajalita zákazníků, kapitálové požadavky aj. (Cimbáliková, 2012). Zmíněné bariéry vstupu chrání určité odvětví před vstupem nových konkurentů, kteří by zvýšili kapacitu odvětví (Magretta, 2012).

Vyjednávací síla kupujících

Druhá z pěti Porterových konkurenčních sil je vyjednávací síla kupujících. Tato síla vypovídá o tom, jak snadno mohou zákazníci přecházet na jiné zboží či služby od dodavatele, a to s malými nebo zcela nulovými náklady (Kovář, 2008).

Zákazníci mohou pro firmu představovat hrozbu, když se snaží tlačit ceny dolů nebo když požadují vyšší kvalitu či lepší servis. Jinak řečeno, slabí zákazníci mohou vypadat pro podnik jako příležitost zvýšit ceny a získat vyšší zisk (Dedouchová, 2001).

Obecně lze říci, že zákazník má velkou vyjednávací sílu především tehdy, jestliže má dominantní postavení na trhu, firma není významným dodavatelem a zákazník je pro ni důležitý, zákazník má celkem snadný přechod ke konkurenci, možnost uskutečnění zpětné integrace (tj. kupující by si mohl začít vyrábět sám dotyčné zboží), aj. (Keřkovský a Vykypěl, 2003).

Kupující má naopak malou vyjednávací sílu, pokud neexistuje substitut a nemá za určitou firmu náhradu, produkt společnosti je pro něj velmi významný, jsou-li vysoké náklady přechodu ke konkurenci, je-li zákazník ziskový (tj. při jednání může být velkorysejší) a podobně (Kovář, 2008).

V rámci určitého odvětví se také mohou objevit segmenty zákazníků, kteří budou uplatňovat svou vyjednávací sílu v případě, že jsou citliví vůči ceně. Zákazníci jak na mezipodnikových trzích, tak i na trzích spotřebitelských jsou citlivější vůči cenové úrovni, když to co, nakupují, je např. nediferencované, vzhledem k jejich osobním příjmům drahé, z hlediska jejich výkonnosti nepodstatné (Magretta, 2012).

Vyjednávací síla dodavatelů

Vyjednávací síla se prudce zvyšuje, pokud zákazník je velmi závislý na jednom dodavateli. Dá se říci, že čím vyšší úroveň bude jeho vyjednávací síla dosahovat, tím vyšší intenzitu konkurence lze v daném odvětví očekávat (Kovář, 2008).

Dodavatelé mohou představovat určitou hrozbu, pokud dokážou zvyšovat ceny a firma poté musí toto zvýšení uhradit nebo snížit kvalitu svých výrobků. To vše vede ke snížení zisku společnosti. Jinak řečeno, slabí dodavatelé umožňují firmě snižovat ceny a tím požadovat vyšší kvalitu (Dedouchová, 2001).

Podle Portera je vyjednávací síla dodavatelů velká v následujících případech: nakupující firma není významný zákazník a dodavatel je pro ni důležitý, neexistují snadno dostupné substituty, náklady na změnu dodavatele, zákazník poptávající vysoce diferencované zboží, aj. (Keřkovský a Vykypěl, 2003).

Dodavatelé mohou mít také malou vyjednávací sílu, kdy např. existují zaměnitelní dodavatelé, zákazník má možnost zpětné integrace (tj. získání většího podílu na řízení dodavatelů či jejich seskupování).

Hrozba substitutů

Substituční výrobky lze identifikovat jako jiné výrobky, které mají možnost plnit stejnou funkci jako výrobek daného odvětví (Kovář, 2008). Existence blízkých substitutů představuje hrozbu konkurence v určitém odvětví limitující ceny, za kterou firmy prodávají, a tím limituje i ziskovost společnosti. Pokud mají produkty firmy málo blízkých substitutů, pak mají příležitost zvýšit jejich ceny a tím i zisk (Dedouchová, 2001).

Konkurenční síla plynoucí z hrozby substitutů je determinována těmito faktory, tj. relativní výše cen a diferenciací substitutů, velikost nákladů zákazníků na přechod k substitutům. Na základě toho lze říci, že čím nižší bude jejich cena, čím vyšší je jejich kvalita a čím nižší jsou náklady na přechod zákazníků, tím významnější bude jejich konkurenční síla (Sedláčková a Buchta, 2006).

Hrozba substituce má také několik různých podob (Kovář, 2008):

- Hrozba substituce výrobku výrobkem;
- Hrozba substituce určité potřeby (např. vyšší kvalita);

- Hrozba generické substituce;
- Hrozba absolutní substituce (např. změna spotřebitelských návyků).

Intenzita soupeření mezi existujícími konkurenty

Mezi rozhodující faktory, které ovlivňují konkurenční prostředí lze zařadit, např. množství konkurujících si firem, typ konkurence (monopol, oligopol), možnosti diferenciací, strategický záměr podniku, rozmanitost sortimentu aj. (Cimbálníková, 2012).

Vysoká intenzita soupeření mezi existujícími konkurenty se projeví ve snížení ziskovosti firem. Soupeření mezi firmami v daném odvětví může probíhat v podobě cenové konkurence, zlepšení služeb zákazníkům, investic do různé propagace atd. (Magretta, 2012).

Rivalita firem může být vysoká při splnění daných podmínek: jedná se o stagnující nebo se zmenšující trh, kdy se firmy snaží udržet svoji pozici za každou cenu v podobě cenové či necenové konkurence; může se jednat o nové lukrativní odvětví (např. distribuce benzínu); velký počet konkurentů; snadná změna dodavatele u zákazníků; vysoké bariéry případného odchodu z odvětví a podobně (Keřkovský a Vykypěl, 2003).

Pokud se společnosti začnou na trhu v odvětví odlišovat a do určité míry spolupracovat (tj. kooperace), mohou oslabit konkurenční boj. Jinak řečeno, čím vyšší bude diferenciací výrobků nebo služeb, tím vyšší je jejich ochrana proti konkurenci a tím nižší je rivalita v odvětví (Kovář, 2008).

1.3 Analýza vnitřního okolí organizace

Hlavní myšlenka interní analýzy spočívá ve zhodnocení současného postavení společnosti. Jejím úkolem je nalézt, v čem firma vyniká a co není její silnou stránkou. Velké společnosti jsou obvykle finančně silnější než malé firmy. Na druhé straně mají tendenci pomaleji realizovat potřebné změny a ne příliš účinně slouží malým tržním segmentům. U menších společností je tomu většinou naopak (Mallya, 2007).

K analyzování vnitřního okolí organizace je možné využít mnoho metod. Ve své diplomové práci se budu zabývat především analýzou prověření zdrojů podniku. Finanční analýzu provádět nebudu na žádost majitele firmy Optik Žabková, s. r. o.

1.3.1 Prověření zdrojů podniku

Analýza vnitřních zdrojů podniku je velmi významnou částí strategické analýzy, která podává informace pro budování a udržení konkurenční výhody. Jejím hlavním cílem je posoudit strategický potenciál základny zdrojů společnosti, zejména rozsah

dostupných existujících zdrojů, jejich kvalitu, jedinečnost a obtížnost dosažitelnosti pro konkurenční firmy (Sedláčková a Buchta, 2006).

Podnikatel disponuje určitými informacemi o trhu, na kterém chce realizovat své podnikání. K tomu, aby byla vytvořena optimální strategie, je třeba kromě vnějšího okolí také analyzovat vnitřní prostředí firmy. Pro zjištění silných a slabých stránek společnosti je nezbytné rozebrat následující vnitřní faktory (Lhotský, 2010, s. 43):

- faktory vědecko-technického rozvoje;
- marketingové a distribuční faktory;
- faktory výroby a řízení výroby;
- faktory podnikových a pracovních zdrojů;
- faktory finanční a rozpočtové.

V dnešní době, kdy se na trhu ve většině odvětví nachází velká konkurence, je nutné vyzdvihnout zejména důležitost faktorů marketingových a distribučních (Lhotský, 2010).

Nyní uvedené vnitřní faktory podrobněji rozeberu.

Faktory vědecko-technického rozvoje

Vědecko-technický rozvoj přispívá k vytvoření konkurenční výhody firmy, kdy jeho cílem je přivést společnost do stavu, kdy je schopna uspokojit zákazníka lépe a rychleji než konkurence. Pomocí inovace výrobků nebo zefektivněním výroby, může firma dosáhnout ke snížení výrobních nákladů a výhodnější cenové politiky (Mallya, 2007).

Marketingové a distribuční faktory

Pro jednotlivé podniky se může význam marketingových faktorů lišit. V oblasti marketingu a distribuce je nutné analyzovat účinnost cenové strategie a reklamy, vztahy s klíčovými zákazníky, kvalitu výrobků a účinnost servisu po nákupu, konkurenční strukturu trh a mnoho dalších (Keřkovský a Vykypěl, 2003)

V dnešní době zákazník rozhoduje více než kdy jindy o úspěchu či neúspěchu podniku. Téměř neexistují žádné produkty nebo služby, které by se prodávaly automaticky. Marketing je v současnosti klíčovou funkcí rozhodující v oblasti podnikání. Získáním stálého věrného zákazníka je hlavním úkolem marketingu, kdy je třeba mu poskytovat zvýhodňující programy, rabaty atd. Pro firmu je vždy totiž levnější udržet si stálého zákazníka, než získat nového (Mallya, 2007).

Faktory výroby a řízení výroby

Jsou zde zkoumány především faktory flexibility výroby z hlediska požadavků zákazníků, hospodárnosti a účinnosti využití výrobního zařízení, dostupnosti energií,

surovin a polotovarů, spolehlivosti a stability výrobních systémů a dalších (Keřkovský a Vykypěl, 2003).

Faktory podnikových a pracovních zdrojů

Faktory podnikových a pracovních zdrojů představují významnou část analýzy vnitřního prostředí firmy. V rámci této jednoduché analýzy se management podniku snaží odhadnout, jak velký objem zdrojů má k dispozici a jakým způsobem je možné se zdroji pracovat (Kovář, 2008).

Je vhodné uvést klasifikaci základních podnikových zdrojů, které jsou zde řešeny:

Typickými hmotnými zdroji jsou například stroje a zařízení, nemovitosti, dopravní prostředky, pozemky a další (Lhotský, 2010). Jednotlivé hmotné zdroje lze nalézt v rozvaze (aktivech) firmy, kartách majetku nebo inventárním seznamu, kde je třeba věnovat pozornost především zůstatkové ceně, kdy dochází k opotřebení majetku. Tato informace může firmě říci, jak dlouho s tím jejím majetkem může počítat, například zda je potřeba stroj do budoucna vyměnit či nikoliv.

Dále sem lze zařadit tzv. lidské zdroje, které jsou pro podnik mnohdy klíčové. Zde se zkoumá počet, kvalifikace a zkušenosti zaměstnanců i manažerů, dále jejich motivace a adaptabilita a další (Sedláčková a Buchta, 2006).

Nehmotné zdroje zahrnují jednak na jedné straně oblast technologie, např. patenty, licence, know-how, registrované ochranné známky, na druhé straně faktory, např. image, značka, reputace, pověst podniku a jiné (Lhotský, 2010). Nehmotné zdroje lze najít v rozvaze (sotwary, licence, hodnota značky – na základě ocenění).

Je velmi důležité si v této části uvědomit, že například výhodou firmy je mít výhodnou značku, což se může promítnout do věrnosti jejich zákazníků.

Faktory finanční a rozpočtové

Finanční zdroje, které jsou dány vlastními a cizími zdroji organizace, ovlivňují finanční strukturu, ale i stabilitu firmy (Cimbálníková, 2012).

V této části vedení managementu musí řešit následující otázky, jaké má firma aktiva a jak jsou kryta, jakým způsobem společnost funguje a jak jsou její zdroje strukturované, jakým způsobem jsou schopni s těmito zdroji nakládat a efektivně využívat. Základním zdrojem informací jsou tedy rozvaha, výkaz zisku a ztrát, výkaz cash flow.

1.4 Syntéza jako východisko pro formulaci strategie

1.4.1 SWOT analýza

Završením strategické analýzy je tzv. diagnóza silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí podniku. Při diagnóze se nejčastěji používá SWOT analýza. Údaje pro tuto analýzu lze shromáždit pomocí různých technik, například převzetím z již výše zmíněných dílčích analýz, porovnáním s konkurenty (benchmarking), metodou rozhovoru případně řízené diskuse tzv. brainstormingem (Keřkovský a Vykypěl).

Hlavním cílem této analýzy je identifikovat, nalézt a posoudit vlivy, k predikci vývojových trendů faktorů vnějšího okolí a vnitřní situace firmy a jejich vzájemných souvislostí (Sedláčková a Buchta, 2006). SWOT analýza je velmi užitečným podkladem pro shrnutí „klíčových otázek vyplývajících z analýzy podnikatelského prostředí a schopností firmy, aby zpět získala celkový pohled o své strategické pozici“ (Johnson et al., 2012, s. 65).

SWOT analýza je velmi užitečným podkladem pro další rozhodování managementu, kdy ukáže firmě jejich současnou situaci.

Metoda SWOT je zkratkou anglických slov (Cimbálníková, 2012):

- Strengths (silné stránky firmy, přednosti);
- Weaknesses (slabé stránky firmy, nedostatky);
- Opportunities (příležitosti ve vnějším prostředí);
- Threats (hrozby z vnějšího prostředí).

Silné a slabé stránky vyplývají z analýzy vnitřního prostředí. Silné stránky umožňují rozvíjet přednosti firmy a přes ně získávat výhody na trhu, například se jedná o zavedení PC sítě, funkční organizační strukturu, stabilizaci pracovníků, vysoká odborná úroveň a další. Naopak slabé stránky je zapotřebí odstraňovat nebo alespoň zmírňovat, jedná se např. o nedostatek informací, omezený způsob kontroly, zastaralou technologii, vysokou zadluženost a podobně (Cimbálníková, 2012).

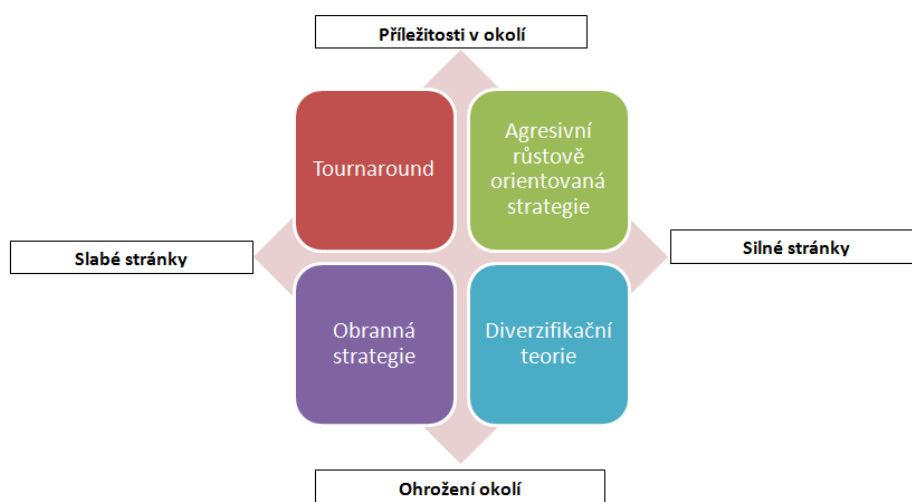
Příležitosti a hrozby jsou definovány na základě analýzy vnějšího okolí. Na příležitosti se lze dívat ze dvou úhlů pohledu, jednak na příležitosti eliminující hrozby firmy, jednak rozvojové příležitosti pro podnik. Jedná se například o zabezpečení zdrojů, nové vědecké objevy v oboru, výhodné úvěry, výhodná konkurenční pozice, možnost exportu a další (Dedouchová, 2001). Tyto zmiňované příležitosti může podnik využívat pro posílení pozice na trhu a zvýšení své konkurenceschopnosti. Typickým faktorem ovlivňující hrozby podniku je např. silná konkurence, vysoké daně, celní bariéry, vstup zahraniční konkurence, nestabilita trhu, stará odvětví a podobně. Společnost by se měla snažit vyhýbat se těmto uvedeným hrozbám

a minimalizovat škody. Kombinací těchto předností, nedostatků firmy a příležitostí a hrozeb ve vnějším prostředí vznikají varianty strategického chování společnosti ve vztahu k budoucímu vývoji. Lze tedy pak využít různé varianty strategií, které vycházejí ze čtyř možných zjednodušených přístupů (Kovář, 2008):

- Přístup **S-O**, který používá vnější příležitosti k využití silných stránek podniku.
- Přístup **W-O**, kdy se jedná o možnost eliminovat slabé stránky firmy za pomoci vnějších příležitostí.
- Přístup **S-T**, zachycuje situaci, kdy hrozba poškodí silnou stránku firmy a zároveň může využít silných stránek pro eliminaci dané hrozby.
- Přístup **W-T**, snaží se zachytit situaci, kdy hrozba je schopna ohrozit existenci firmy tím, že využije jejích slabých stránek.

Autorka Sedláčková (2006) zmiňuje kombinaci těchto faktorů sestavených v diagramu na obrázku 5, které ovlivňují vznik různých variant možných budoucností, a tudíž vyžadují různé strategické volby.

Obrázek 5: Diagram analýzy SWOT



Zdroj: Upraveno dle Sedláčkové a Buchty, 2006, s. 92

V prvním kvadrantu se firma setkává s příležitostmi vnějšího prostředí a zároveň je schopna nabízet určité množství silných stránek. Výsledkem je **agresivní růstově orientovaná strategie** označovaná také jako strategie „max – max“. Většina firem se snaží dosáhnout této strategie. Ve druhém kvadrantu se nachází **strategie diverzifikační** značená také jako „min – max“, která vychází z předpokladu maximalizace silných stránek firmy a minimalizaci ohrožení. V této situaci musí společnost včas nalézt hrozby a přeměnit je využitím silných stránek v příležitosti. Ve třetím kvadrantu se jedná o **strategii turnaroundu**, kdy má podnik na trhu mnoho příležitostí, avšak je nucen čelit velkému množství svých slabých stránek.

Tato strategie označená jako „max – min“ spočívá v eliminaci slabých míst firmy a dále ve větším využití příležitostí trhu. V posledním, nejméně příznivém kvadrantu se společnost nachází v situaci, kdy převažují její slabé stránky a současně se v okolí vyskytuje velký počet rizikových faktorů. V tomto případě se jedná o strategii **obrannou a defenzivní** označovaná jako strategie „min – min“, která vychází z uzavírání kompromisů a opouštění daných pozic (Sedláčková a Buchta, 2006).

SWOT analýza je pro vedení managementu velmi cenný informační zdroj při formulaci strategie. Z její podstaty plyne logika strategického návrhu, tj. návrh strategie by měla být zaměřena na eliminaci slabin a hrozeb využitím silných stránek firmy a strategických příležitostí. Každá slabá stránka nebo hrozba plynoucí ze SWOT by měla mít při takovémto přístupu v návrhu strategie opatření, které ji eliminuje (Keřkovský a Vykypěl, 2003).

2 Metodika práce

Cílem diplomové práce je provést externí a interní analýzu podniku Optik Žabková, s. r. o. a na základě zjištěných výsledků poté navrhnout vhodnou strategii a uvést případné změny, které by mohly zlepšit další vývoj firmy. Dílčím cílem této práce je zjistit jaké jsou preference a očekávání zákazníků v dnešní době, kdy si pro potřeby firmy a současně se zřetelem na hlavní cíl diplomové práce stanovím výzkumnou otázku znějící: „Jaké jsou preference a očekávání zákazníků v dnešní době z hlediska oční optiky?“ Návrhy možných změn či jednotlivá doporučení mohou společnosti přispět k dosažení stanovených cílů firmy a také si udržet stálou klientelu či ji případně rozšířit.

V této práci bude použit kvalitativní a kvantitativní výzkum. Metody, které zde budou využity, jsou následující, analýza dokumentů, analýza obsahová, dotazníkové šetření, pozorování a rozhovor. Do metod teoretických budou zařazeny tzv. párové metody, jako je analýza syntéza, indukce-dedukce. Pro specifitější definování jednotlivých faktorů vnitřní analýzy SWOT bude případně využit brainstorming s vedením firmy.

Analýza dokumentů – metoda sběru sekundární dat

Ke zpracování aplikační části budou použita sekundární data z elektronických zdrojů především internetových stránek Optik Žabková a jejich konkurenčních firem, justice a odborného časopisu „Česká oční optika“. Další potřebné informace budou získána z interních zdrojů firmy prostřednictvím rozhovoru.

Analýza obsahová

V práci budou použity analýzy vnějšího a vnitřního prostředí firmy. Z vnějších analýz to jsou PEST analýza, metoda „4C“, analýza odvětví, analýza konkurenčního prostředí, tzv. Porterův model pěti sil. Z vnitřních je to analýza interních zdrojů podniku a SWOT analýza. Možných aplikovaných metod je mnohem více, ale rozsah mé diplomové práce dovoluje provést pouze některé z nich.

V analýze PEST bude použita analýza dokumentů. Zde budou využity ekonomické a statistické informace publikovaných Českých statistickým úřadem, Ministerstvem financí a podobně.

Potřebné informace ke zpracování analýzy „4C“ mi poskytne pan Mgr. Maršík prostřednictvím rozhovoru z analyzované oční optiky, který mi bude k dispozici po celou dobu mého psaní diplomové práce.

Pro vypracování **analýzy odvětví** budou využity informace z internetových stránek Českého statistického úřadu, například, kam oční optika spadá dle klasifikace

CZ-NACE. Zdrojem důležitých informací zde také bude internetová a tištěná verze odborných časopisů, např. Česká oční optika. V této analýze se budou zjišťovat otázky typu, jak vypadá vývoj maloobchodních tržeb v oční optice v meziročním srovnání v ČR, zda dochází ke stagnaci či pozvolnému oživení trhu, kolik zákazníci v přepočtu utratí za dioptrické brýle a kontaktní čočky a podobně.

Dotazníkové šetření

Pro potřeby vedení firmy Optik Žabková, s. r. o. a současně se zřetelem na zvolený cíl diplomové práce, jsem si zvolila výzkumnou otázku: „Jaké jsou preference a očekávání zákazníků v dnešní době z hlediska oční optiky?“ Na tuto otázku se budu snažit odpovědět pomocí dotazníkového šetření. Výsledky z tohoto šetření budou také použity v Porterově modelu pěti sil – vyjednávací síla zákazníka a konkurenční prostředí. Z těchto důvodů bude dotazníkové šetření umístěno v praktické části před analýzou konkurenčního prostředí.

Hlavním cílem šetření je zjistit, jaké jsou preference a očekávání zákazníků v dnešní době z hlediska oční optiky. Na základě výsledků z tohoto šetření budou stanovena některá doporučení, jakým směrem by se společnost měla ubírat, pokud se jedná o zákazníky a navíc může také pomoci ke zvolení vhodné strategie firmy. Vyhodnocené výsledky budu také konzultovat formou řízeného strukturovaného rozhovoru s vedením oční optiky v Jindřichově Hradci.

V realizační fázi budu využívat dotazníky v tištěné i elektronické podobě. Pro praktickou část si stanovím požadovanou návratnost 100 dotazníků. Výzkum bude prováděn pouze na 150 respondentech. Jsem si vědoma omezení týkající se stanovení určitého počtu dotazníků, přesto pro účely této diplomové práce bude však tento počet dostačující a jako jeden z možných podkladů použitelný.

Dotazníky v tištěné podobě budu rozdávat zejména lidem, kteří nosí dioptrické brýle a jsou také zákazníkem jakékoliv oční optiky v Jindřichově Hradci, Třeboni a jeho okolí. Dotazníky nebudou určeny pouze zákazníkům oční optiky Žabková, a proto také požádám své přátele, rodinu, aby dotazníky rozeslali v jejich firmě, kde pracují. Prostřednictvím internetových stránek www.survio.com si vytvořím elektronický dotazník, který bude umístěn panem Mgr. Maršíkem na facebookových stránkách Optik Žabková.

Struktura dotazníku tvoří:

- název dotazníku;
- společenská rubrika;
- úvodní otázky;
- filtrační otázky;

- Vytvořený dotazník bude obsahovat uzavřené a polouzavřené otázky. Budou se zde objevovat otázky především typu multiple choice, u kterých si respondent může vybírat z určitých odpovědí. Dále zde bude vytvořena otázka týkající se faktorů, které ovlivňují respondenty při nakupování jejich dioptrických brýlí pomocí tzv. hodnotící škály od stupnice 1 – 5 (1=nejméně působí, 5=nejvíce působí). Dané hodnoty se mohou při odpovědi této otázky opakovat. Dotazník určený pro respondenty bude obsahovat 14 otázek. Z toho budou vytvořeny úvodní otázky například, jak často respondenti nakupují dioptrické brýle a jaké místo při jejich nákupu preferují. Je zde také zahrnuta filtrační otázka, která bude znít: „Nosíte dioptrické brýle?“, při odpovědi „ne“ respondent dále nepokračuje ve vyplňování dalších otázek. Mezi identifikační otázky budou zařazeny zejména otázky týkající se pohlaví, věku, bydliště, zaměstnání a příjmů domácností. V poloviční části dotazníku budou vytvořeny věcné otázky, které jsou určené především pro vlastní výzkum. Budou to otázky typu například, jaké je hlavní kritérium respondentů pro výběr prodejny dioptrických brýlí, jaké odměny či služby by uvítali v dnešní době v jejich optice. Společenská rubrika bude obsahovat mé představení osobnosti, účel dotazníkového šetření a poděkování za pravdivé vyplnění jednotlivých otázek.

Tabulka 3: Časový harmonogram dotazníkového šetření

Příprava a tvorba dotazníku	od 20. listopadu 2015 do 6. prosince 2015
Zahájení předvýzkumu	od 10. prosince 2015 do 23. prosince 2015
Přepřarování dotazníku	od 25. prosince 2015 do 31. prosince 2015
Zahájení výzkumu	od 20. ledna 2016 do 20. února 2016
Zpracování a analýza údajů z vyplněných dotazníků	od 1. března 2016 do 25. března 2016
Vyhodnocení, návrhy opatření	od 26. března 2016 do 15. dubna 2016

Předvýzkum

STRANA 31

o jeho nedostatkách, případně nesrozumitelnosti daných otázkách. Vytvořený dotazník budu navíc konzultovat s panem Mgr. Maršíkem z oční optiky Žabková, s. r. o. v Jindřichově Hradci. Chyby případně nedostatky, které se v dotazníku objeví, opravím a dle vlastní potřeby přepracuji. Následně zahájím výzkum trvající zhruba 1 měsíc. Dotazník sloužící k předvýzkumu bude uveden v příloze č. 2

Analýza informací

Pro vypracování a vyhodnocení informací získaných z dotazníkového šetření použiji matematicko-statistické metody, tj. absolutní a relativní četnost, které vyjadřují poměr jednotlivých hodnot vůči celku s tím rozdílem, že relativní četnost je vyjadřována v procentech.

Rovnice 1: Relativní četnost

$$p_i = \frac{n_i}{\sum_{i=1}^k n_i}$$

Zdroj: Hindls, R. a kol., 2006

Dále pomocí křížové analýzy budu zjišťovat závislost dvou proměnných, například závislost frekvence nákupu brýlí na pohlaví tj. muži a ženy, závislost frekvence nákupu brýlí na příjmu domácností respondenta. V souvislosti s příjmem využiji také statistickou veličinu medián.

Rovnice 2: Výpočet mediánu

$$xp = (z_p - n_1)/n_2 \cdot h_p + a_p$$

Zdroj: Hindls, R. a kol., 2006

Rovnice 3: Výpočet mediánu

$$z_p = n_p + 0,5$$

Zdroj: Hindls, R. a kol., 2006

Kde z_p představuje pořadové číslo jednotky, jejíž hodnota bude hledaný kvantil. N zobrazuje počet pozorování a p relativní četnost nižších hodnot, jejíž horní mez je hledaný kvantil. N_1 představuje četnost intervalu, v němž leží hledaný kvantil a h_p uvádí délku kvantilového intervalu. a_p představuje hodnotu tvořící dolní hranici kvantilového intervalu (Hindls et al., 2006).

Data, které získám z dotazníkového šetření, budou přepsána do programu Microsoft Excel formou tabulek. Vyhodnocené výsledky poté znázorním pomocí výsečových a sloupcových grafů a následně interpretuji.

Na základě uvedených metod se budu snažit odpovědět na výzkumnou otázku znějící: „Jaké jsou preference a očekávání zákazníků v dnešní době z hlediska opti-

ky?“ Podle preferencí a očekávání zákazníků, které budou v dotaznících zmíněny, doporučím firmě na jaké zákazníky se zaměřit a jak zlepšit prodej svých výrobků či služeb. Tento dotazníkový výzkum může také vést ke zvolení vhodné strategie prodeje firmy, kdy jednotlivé body budou plynout z předchozích doporučení ze strategických analýz. Uvedené výsledky z dotazníkového šetření také budu konzultovat s vedením firmy oční optiky Žabková v rámci řízeného strukturovaného rozhovoru. Účelem tohoto rozhovoru bude zjistit, jaké konkrétní návrhy by zavedl pan majitel pro jeho podnik v budoucnosti. Jednotlivá doporučení by měla pomoci firmě Optik Žabková, s. r. o. si udržet stálou klientelu případně ji rozšířit a také přispět k úspěšnému dosažení stanoveného cíle firmy.

Indukce a dedukce

Pomocí těchto pojmů se popisují základní vztahy mezi daty a teorií. Dedukce představuje vztah, kdy se z teorie odvodí tvrzení, které se poté porovná s daty. Naopak indukce používá data k odvození z teorie (Hendl, 2005). Metoda dedukce bude použita zejména při vyvozování závěrů z provedeného dotazníkového šetření.

V této práci bude také použita **hodnotová křivka** z důvodu porovnání jednotlivých faktorů oční optiky a internetového obchodu a zároveň také z pohledu respondenta. Grafické vyjádření této křivky bude sestaveno na základě kvalitativního rozhovoru s oční optikou a dotazníkového šetření. Prostřednictvím této křivky bude zjištěno, do kterých daných oblastí může firma více investovat finančních prostředků, nebo právě naopak může ušetřit zbytečně vynaložené náklady na daný faktor.

Metoda pozorování bude založena na sledování objektu a daného okolí, například studování konkurenčních firem Optik Žabková. Tato metoda bude využita při zpracování analýzy **Porterův model pěti sil**. Zde také využiji informace pana Mgr. Maršíka prostřednictvím předem připravených otázek, které budou tvořit osnovu strukturovaného rozhovoru. Také zde budou využity informace z odborného časopisu Česká oční optika. Budou zde také použity informace ze studie, v níž jsou uvedené údaje týkající se průzkumu trhu o nákupních zvycích na vzorku necelé tisícovky lidí, která byla provedena společností GFK Czech & Slovak.

Rozhovor

Informace ke zpracování aplikační části zejména interní analýzy mi poskytne pan Mgr. Maršík z oční optiky, který mi bude k dispozici po celou dobu psaní diplomové práce. Rozhovor bude strukturovaný a bude probíhat na základě předem připravených otázek týkající se oční optiky, které tedy budou tvořit osnovu daného rozhovoru. Vzor kladených otázek bude uveden v příloze č. 1. Výhodou této metody

je přímá reakce na otázku a její případné doplnění o další informace potřebné k diplomové práci.

Syntéza

Syntézou propojím jednotlivé části v celek a bude použita zejména pro návrh konkrétní strategie firmy.

Při zpracování **SWOT analýzy** budu vycházet v praktické části z předchozích dílčích analýz. Při stanovení vah jednotlivých kritérií bude použita metoda párového srovnávání, která bude podrobněji rozebrána v kapitole „analýza SWOT“ v praktické části. Bodové ohodnocení těchto kritérií navíc také zkonzultuji ve firmě Optik Žabková.

3 Aplikační část

Pro aplikační část této diplomové práce jsem si vybrala podnik Optik Žabková sídlící v Jindřichově Hradci. Rozhodla jsem se, že pro provedení strategické analýzy je vhodná oční optika, neboť společnost zatím nevyužívá žádnou konkrétní strategii, jak na současném trhu uspět. V této části jsem se zabývala analýzami, které byly uvedeny v již zmíněné teoretické části. V úvodu je stručně představena firma Optik Žabková, s. r. o. a následně jsem se podrobněji věnovala analýzám externího a interního okolí. Součástí této práce je také sestavení hodnotové křivky a vyhodnocení dotazníkové šetření s využitím grafů, které následně okomentuji. Jeho hlavním cílem je odpovědět na výzkumnou otázku týkající se preferencí a očekávání zákazníků z hlediska oční optiky. Na základě provedeného zkoumání je navržena vhodná strategie firmy a stanovena konkrétní doporučení pro společnost.

3.1 Představení společnosti

Název společnosti:	OPTIK ŽABKOVÁ
Právní forma:	společnost s ručením omezeným
Spisová značka:	C 9353 vedená u Krajského soudu v Č. Budějovicích
Den zápisu:	1. ledna 2000
Sídlo:	Jindřichův Hradec, Panská 133/I, PSČ 377 01
IČO:	26019442
Předmět podnikání:	oční optika výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
Základní kapitál:	2 312 000 Kč

Obrázek 6: Logo společnosti



Zdroj: Ondřej, 2012, www.ocnioptik.cz

Společnost Optik Žabková, s. r. o. nabízí širokou škálu produktů a služeb jejím stávajícím a potenciálním zákazníkům. Jedná se o široký výběr kvalitních značkových brýlí v širokém cenovém rozmezí, materiálů brýlových čoček (tj. minerál, plast, polykarbonát, tenčený plast – vysokoindexové čočky) a jejich povrchové úpravy, slunečních brýlí sloužící jako moderní estetický doplněk. Dále je také prodáván do-

plňkový optický sortiment, např. mikrovláknové hadříky na čištění brýlí, čistící a protizamlžovací roztoky, pouzdra na brýle, lupy, ochranné brýle, polarizační sluneční clipy a další (Ondřej, 2012).

Mezi profesionální služby oční optiky lze zařadit odborné poradenství, opravy brýlí, čištění dioptrických brýlí ultrazvukem, vyšetření zraku a aplikace kontaktních čoček pouze optometry registrovanými Ministerstvem zdravotnictví České republiky, kteří jsou plně akreditováni k výkonu jejich povolání. Zákazníci mají také možnost využít nákup brýlí na splátky, kdy tato služba není zcela běžná v odvětví oční optiky. Splátkový prodej je bez jakéhokoliv navýšení s jedinou podmínkou složení předem dané zálohy a to ve výši poloviny zakázky, kdy její druhá část je rozpočítána do pravidelných měsíčních splátek ve výši 500 Kč až 1 000 Kč. Oční optika využívá jako formu podpory prodeje například dárkové poukazy zhotovené dle přání zákazníků, věrnostní programy (Ondřej, 2012).

Historie

Firma Optik Žabková vznikla v roce 2000 v Jindřichově Hradci. Optiku založili Drahomíra Žabková a Karel Žabka ml., Karel Žabka st. společenskou smlouvou o založení podniku s ručením omezeným. Předmětem činnosti od roku 2000 byla obchodní činnost, tj. koupě zboží za účelem prodeje a další prodej kromě případů vyžadujících zvláštní oprávnění a oční optika. V roce 2014 došlo k úpravě společenské smlouvy obchodní společnosti. Hlavní podnikatelské aktivity nyní spočívají v těchto činnostech, tj. oční optika, výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Od roku 2005 má firma dva společníky, kterými jsou Drahomíra Žabková a Karel Žabka starší. Firma navíc také garantuje jejich dlouholetou zkušeností v oboru oční optiky již od roku 1991.

Současnost

Společnost sídlí v okresním městě Jindřichův Hradec a má ještě 1 pobočku nacházející se ve městě Pelhřimov. Operačním prostorem je zejména tedy Jihočeský kraj a kraj Vysočina. Ve své práci jsem se zaměřila především na okres Jindřichův Hradec. K dnešnímu datu od roku 2014 má společnost 9 zaměstnanců a je členem Společenstva českých optiků a optometristů.

Obrázek 7: Optik Žabková



Zdroj: Optik Žabková, 2014, www.facebook.com

Současná strategie podniku

Firma Optik Žabková nemá doposud stanovenou konkrétní strategii. Strategická rozhodnutí vycházejí především z uvážení členů statutárního orgánu firmy a dá se říci, že společnost zatím funguje explicitně bez zjevné strategie.

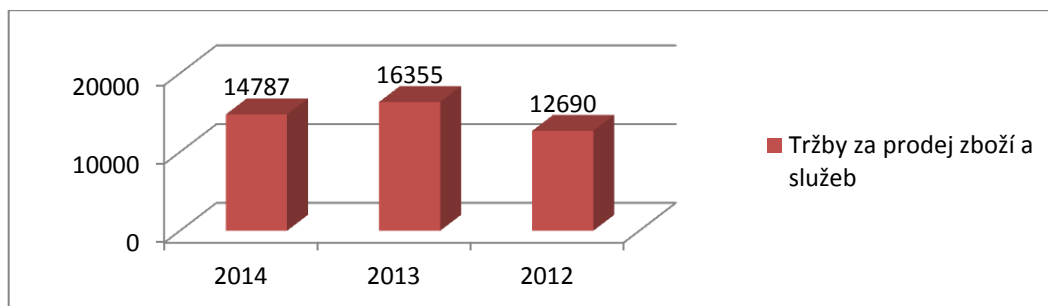
Posláním této společnosti je poskytovat zákazníkovi takové produkty, které zajistí zejména jeho kvalitní vidění. Pro mnoho zákazníků je kvalita vidění pro jejich současný moderní životní styl zásadní.

Pro každou společnost je výhodné, aby měl jasně stanovenou vizi daného podnikání. Vize je základním motivem pro řízení firmy. Vize podniku Optik Žabková zní následovně: „*Optik Žabková chce poskytovat svým současným a potenciálním zákazníkům ty nejvyšší služby a dosáhnout tak prvenství v dané lokalitě.*“

Mezi hlavní vytyčené cíle firmy patří:

- kompletní vybavení vyšetřovny;
- nové zázemí na ošetření kontaktních čoček;
- měření zraku ve 3D;
- maximální spokojenost zákazníka, jak s dioptrickými brýlemi zhotovené přesně na míru podle očního vyšetření, tak s kontaktními čočkami z nejzdravějších a nejpohodlnějších materiálů.

Graf 1: Tržby z prodeje výrobků, zboží, služeb Optik Žabková (v tis. Kč)



Zdroj: Upraveno dle interních materiálů společnosti

Výše uvedený graf č. 1 zobrazuje celkové tržby za prodej výrobků, zboží a služeb Optik Žabková za roky 2014 až 2012. V roce 2014 oproti roku 2012 došlo k zvýšení tržeb o 2 097 tis. Kč. Většinu očních optik v Česku zasáhla hospodářská krize v podobě nízkých tržeb. Doznívající ekonomická krize měla samozřejmě také dopad na nízké tržby firmy Optik Žabková v roce 2012. Prostřednictvím rozhovoru s panem Mgr. Maršíkem mi byla poskytnuta informace, že tržby dané optiky za rok 2015 začaly významně růst. Je tedy zřejmé, že situace očních optik se postupně stabilizuje a lze očekávat, že tržby Optik Žabková i v dalších letech postupně porostou. K tomu rovněž přispívá to, že česká ekonomika se již vymanila z recese a měla by pokračovat v expanzi.

3.2 Analýza vnějšího okolí organizace

Tato část diplomové práce se zabývá analýzami makrookolí a mikrookolí aplikováním na společnost Optik Žabková. Z provedeného průzkumu jednotlivých analýz externího prostředí byly poznatky dále využity ke zpracování SWOT analýzy. V této části jsem se také zaměřila na konkurenci a zákazníky.

3.2.1 Pest analýza

V rámci této analýzy existuje řada modifikací, např. STEP analýza, PESTEL, která rozšiřuje dimenze o další složku – legislativní a ekologickou. Oční optika patří samozřejmě mezi společnosti orientované na maloobchodní činnost, kdy některé vlivy byly rozebrány podrobněji např. ekonomické a sociální a jiné téměř vůbec tj. ekologické – prodej dioptrických brýlí má minimální dopad na ekologickou problematiku. Pro analýzu obecného okolí oční optiky je tedy zvolena metoda PEST.

Politicko-legislativní faktory

Právní prostředí v České republice je značně nestabilní v důsledku přemíry rychle se měnících předpisů, a to již formou nových zákonů či různých novel, vyhlášek a směrnic. Tato nařízení či případná omezení mohou významně ovlivnit rozhodování o budoucnosti společnosti.

Mezi hlavní zákony, kterými se oční optiky musí řídit lze uvést (Král, 2014):

- zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání;
- zákon č. 372/2011 Sb., o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování;
- zákon č. 96/2004 Sb., o podmínkách získávání a uznávání způsobilosti k výkonu nelékařských zdravotnických povolání;
- zákon č. 268/2014 Sb., o zdravotních prostředcích a o změně některých zákonů;
- zákon č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění;
- zákon č. 568/1992 Sb., o daních z příjmů;
- zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví.

Od roku 2014 **živnostenský zákon** obsahuje velmi důležitý dodatek č. 5, jenž specifikuje obory, které jsou nezastupitelné. V podstatě jde o to, že při poskytování služeb neodbornou osobou by mohlo dojít k újmě na zdraví. Mezi tyto privilegované obory byl zařazen i obor oční optika. Změna měla zajistit, aby v každé oční optice pracovala pouze fyzická osoba splňující odbornou způsobilost. Zde mohl nastat problém u očních optik podléhajících živnostenskému zákonu, jejichž zaměstnanci nemají příslušné vzdělání. Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR zohlednilo tuto skutečnost podle nově přidaného bodu tím, že v optice mohl pracovat každý, kdo v ní doposud pracoval po dobu tří let (Daněk et al., 2014). To však nevylučuje zákon o zdravotních prostředcích, kdy tyto prostředky smí vydávat pouze optometrista či oční optik.

Firma Optik Žabková je společnost s ručením omezeným založenou okamžikem sepsání společenské smlouvy majiteli paní D. Žabkovou, panem K. Žabkou st. a K. Žabkou ml. Společnost s ručením omezeným upravuje zákon č. 513/1991 Sb. Obchodní zákoník ve znění pozdějších předpisů (dále jen obchodní zákoník), který byl počátkem roku 2014 zrušen. Obchodní zákoník byl následně nahrazen **Zákonem o obchodních korporacích – č. 90/2012 Sb.**, (Delmar, 2015).

Důležité je zde zmínit, že většina sortimentu oční optiky, ať už se jedná o brýle, brýlové čočky, brýle „kusovky“, obruby, kontaktní čočky a roztoky spadají do kategorie zdravotnických prostředků stanovené zákonem č. 268/2014 Sb., o zdravotních prostředcích. Nový zákon nabyl účinnosti roku 2015, jenž se poměrně výrazně dotkl každodenní praxe subjektů, které se zdravotními prostředky běžně nakládají.

Každá oční optika má dle současné a nové zdravotnické legislativy následující povinnosti (Král, 2014):

- **oznamovací povinnost Ministerstvu zdravotnictví**, pokud firma zhotovuje dioptrické brýle na zakázku (netýká se tzv. „kusovek“) a poskytuje zákazníkům servis dioptrických brýlí.
- Prodej zdravotnických prostředků rozdělen mezi **rizikové třídy IIb nebo III**, například do rizikové třídy IIb spadají roztoky na kontaktní čočky – prodávající optiky musí mít k dispozici doklad o proškolení výrobcem k nákupu, skladování a prodeji zdravotnických prostředků.
- **Povinnost registrace u Krajského úřadu jako poskytovatel zdravotních služeb** (dříve nestátní zdravotnické zařízení) – platí zejména pro podniky, kde optometrista provádí např. aplikaci kontaktních čoček a diagnostiku pacienta. Každé zdravotnické zařízení a jeho provoz je poté pod kontrolou orgánů státní moci. Naplnění legislativních požadavků je pak vymahatelné a sankcionovatelné.
- **Cenová a úhradová regulace** – týká se pouze hrazených zdravotnických prostředků; brýlové čočky ze skla i plastů vydávané na poukaz tj. 75 % ze základu; každá prodejna musí mít v prodeji alespoň jedny brýle bez doplatku.
- **Optometrista může předepisovat korekční pomůcky na poukaz.**
- **Správní delikty a vymahatelnost povinností.**
- Zdravotnické prostředky mohou být vydány pouze optometristou, očním optikem nebo očním technikem, diplomovaným očním optikem či technikem.

Zákon tedy jasně určuje subjekty, které smí na trhu disponovat se zdravotnickými prostředky, a kdo ne. V mnoha optikách či obchodních řetězcích stále pracují nekvalifikovaní lidé, případně kvalifikované zdravotní sestry.

Mezi další změnu byla uvedena **Novela zákona o zaměstnanosti**, kdy od 1. října 2015 došlo k zavedení příspěvku zaměstnavatelům na mzdy v době částečné nezaměstnanosti. Každou firmu může někdy postihnout tíživá finanční situace kvůli nedostatku zakázek. Řešení může nyní spočívat v tzv. Kurzarbeitu, kdy se společnost dostane do finančních problémů, a přesto nechce propustit své zaměstnance. Firmy mohou svým zaměstnancům nabídnout práci na zkrácený úvazek, kdy stát bude přispívat na jejich mzdy (Vejvodová, 2015).

Minimální mzda představuje významný prvek systému odměňování zaměstnanců za práci. Nová právní úprava s účinností od 1. ledna 2016 zvýšila základní sazbu minimální mzdy ze současných 9 200 Kč na 9 900 Kč hrubého (Sobotková, 2015b). Z důvodu zvýšené průměrné mzdy pro rok 2016 se v neposlední řadě pro každého podnikatele s vysokými zisky zvyšuje i maximální vyměřovací základ pro platbu sociálního pojištění (Gola, 2015).

Společnost Optik Žabková je **plátcem DPH**, který upravuje zákon č. **586/1992 Sb., o daních z příjmů**. S účinností od roku 2016 vznikla plátcům DPH povinnost

podávat tzv. **kontrolní hlášení**, které musí pravidelně zasílat finančnímu úřadu. Hlášení nenahrazuje klasická přiznání, jsou pouze jejich doplňkem. Jedná se především o kontrolní výkazy o všech přijatých a vydaných fakturách, které bude potřeba jej zasílat berním úředníkům. Jelikož majitelé společnosti Optik Žabková jsou osoby registrované k DPH v tuzemsku jako plátcí daně, musí podávat kontrolní hlášení elektronicky, a to ve formátu a struktuře zveřejněné správcem daně (Sobotková, 2015c). Pokud společnost nedodá kontrolní hlášení v řádném termínu či tzv. opravné či následné hlášení na vyzvání finančního úřadu může zaplatit pokuty a sankce za případné opominutí, jejichž částka není zanedbatelná. Navíc tato změna představuje další byrokratickou povinnost a zvýšení administrativní zátěže, která se dotkne především živnostníků a malých firem.

V roce 2013 zveřejnilo ministerstvo financí **registr nespolehlivých plátců DPH**, na kterém se může ocitnout každý podnikatel dlužící na dani z přidané hodnoty více než 10 miliónů korun za poslední tři kalendářní měsíce. Za nespolehlivou je považována i ta společnost, která nemá v pořádku daňové doklady, je účelově nekontaktní nebo opakovaně neplní lhůty pro povinná podání (ČTK, 2015a). Na první moment by se mohlo zdát, že se oční optiky tato novelizace registru neplatičů DPH nedotkne. Problém nastává tehdy, kdy jejich obchodní partneři se mohou ocitnout na černé listině neplatičů DPH. Pokud by se v databázi objevila u prověřeného dodavatele „nespolehlivý plátec“, pak u ní firma ručí za odvedení DPH, kdy tak může dojít k úhradě dani ručící firmou (Štanderová, 2013).

V neposlední řadě firma Optik Žabková také musí dodržovat specifické hygienické normy, jelikož aplikuje kontaktní čočky.

Ekonomické faktory

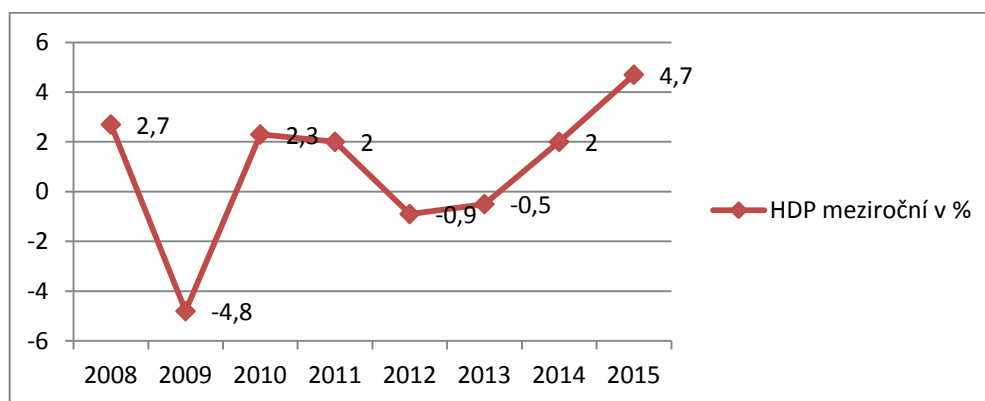
Do této oblasti spadá mnoho makroekonomických ukazatelů. V rámci této práce byly zkoumány následující ekonomické faktory, tj. vývoj úrokových sazeb, vývoj HDP, míra inflace a nezaměstnanosti, průměrná výše mezd. Tyto ukazatele byly považovány z hlediska oční optiky za nejdůležitější.

Oční optika by tedy měla sledovat **vývoj úrokových sazeb**, a to zejména v době, kdy plánuje financování pomocí cizích zdrojů. Diskontní sazba byla v roce 2010 nastavena ČNB na 0,25 %. Po více než dvou letech platnosti této sazby došlo k postupnému snižování, kdy od roku 2012 je stanovena na 0,05 %. V roce 2016 se tato hodnota nachází na stejné výši 0,05 % (Zeman, 2016). Tento fakt přináší podnikům nižší úroky na levnější úvěry na investice a provoz. V praxi to například znamená, že pokud by se firma rozhodla v důsledku vývoji nových technologií v odvětví si pořídit nový stroj, zařízení, s lepší znalostí vývoje úrokových sazeb, tak může lépe zvolit čas investic, případně zvolit fixní období, po které se nebude úrok

měnit. Jelikož cílem oční optiky je kompletní vybavení vyšetřovny, vytvořit nové zázemí pro vyšetření kontaktních čoček, přináší tento ekonomický faktor firmě výhodu.

Makroekonomický ukazatel **HDP** je jeden z nástrojů, který posuzuje výkonnost ekonomiky. Česká republika se řadí mezi země v Evropské unii s nejrychlejším tempem růstu, kdy dynamický růst české ekonomiky nadále pokračuje a je tažen výhradně domácí poptávkou. Vývoj HDP od roku 2008 zobrazuje graf č. 2. Podle ČSÚ vzrostlo HDP očištěný o cenové, sezónní a kalendářní vlivy v roce 2015 meziročně o 4,7 %, kdy se jedná o největší růst od roku 2007. Nejvíce k růstu přispělo zvýšení vládních investic financovaných zejména z fondů Evropské unie, zrychlující se zahraniční poptávka, nízké ceny komodit a zvýšení tempa růstu spotřeby domácností na 3,0 % podpořené zejména nízkou mírou inflace a zlepšující se situací na trhu práce (Žurovec, 2015).

Graf 2: Vývoj HDP meziročně v %



Zdroj: Upraveno dle Českého statistického úřadu, 2015, www.czso.cz

Na základě níže uvedené tabulce č. 4 lze konstatovat, že česká ekonomika sice bude pokračovat v růstu, ale neudrží si vysoké tempo loňského roku 2015. S růstem HDP souvisí i růst hrubého nominální mzdy při mírně klesající či stagnující inflaci, kdy spotřebitelům zůstane poměrně větší část finančních prostředků na nákup dioptrických brýlí, aniž by se museli ohlížet na jejich poměrně vyšší cenu. Dle prognózy pro rok 2017 a 2018 lze konstatovat meziroční pokles HDP kolem 1,8 % až 2,4 %. V letošním roce 2016 by se dle aktuální prognózy České národní banky měl HDP zpomalit na zhruba 2,8 %. Dominantním faktorem růstu by měla být především domácí poptávka spotřebitele. Inflace by měla zůstat velmi nízká a růst spotřebitelských cen by se měl postupně zrychlovat k dvouprocentnímu cíli ČNB. Situace na trhu práce by se měla díky růstu české ekonomiky nadále zlepšovat – míra nezaměstnanosti klesat (Ministerstvo financí ČR, 2015). I přesto se vývoj HDP

nachází v kladných číslech a podniku Optik Žabková nepřináší velká ohrožení ani příležitosti.

Tabulka 4: Prognóza HDP

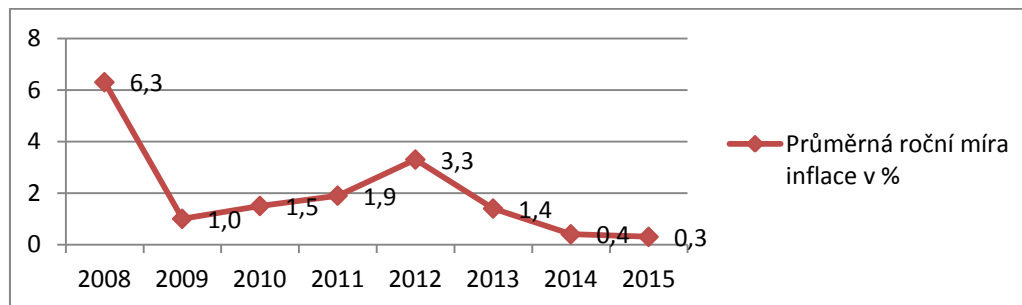
Ukazatel	Rok	Ve výši
Meziroční růst reálného HDP	2016	2,8 %
	2017	2,9 %
	2018	2,3 %

Zdroj: ČNB, 2015, www.cnb.cz

Dalším důležitým analyzovaným ukazatelem je **míra inflace**, která vyjadřuje přírůstek průměrného ročního indexu spotřebitelských cen. Inflace se stále nachází pod cílem České národní banky, ačkoli česká ekonomika ožila, spotřebitelské ceny meziročně stále klesají.

Na níže uvedeném grafu č. 3 lze zpozorovat dopad finanční krize v roce 2008, kdy se míra inflace vyšplhala na hodnotu 6,3 % a firmy byly opatrnější v oblasti dlouhodobých investic a dalších podnikatelských činnostech. V následujícím roce inflace prudce klesla na 1,0 %, kdy v takovéto situaci dochází k snižování cen vstupů a tím zlevňování cen konečných produktů. Od roku 2014 došlo k prudkému poklesu průměrné roční míry inflace, která se pohybuje v blízkosti nuly.

Graf 3: Vývoj inflace meziročně v %



Zdroj: Upraveno dle Českého statistického úřadu, 2015, www.czso.cz

Od letošního roku 2016 se předpokládá rychlý růst ekonomiky způsobený tlakem na vyšší mzdy, což se také částečně projeví do inflace, která by měla postupně zrychlovat a koncem roku se přiblížit hranici 2 %. Česká národní banka pro první čtvrtletí roku 2017 předpověděla míru inflace, vyjádřenou jako meziroční přírůstek indexu spotřebitelských cen, ve výši 2,2 %. Tento analyzovaný ukazatel má na oční optiku samozřejmě vliv, stejně jako na každý podnikatelský subjekt, i přesto firma Optik Žabková neupravuje ceny prodáváného sortimentu dioptrických brýlí, kontaktních čoček na základě zmíněné inflace.

Tabulka 5: Prognóza inflace

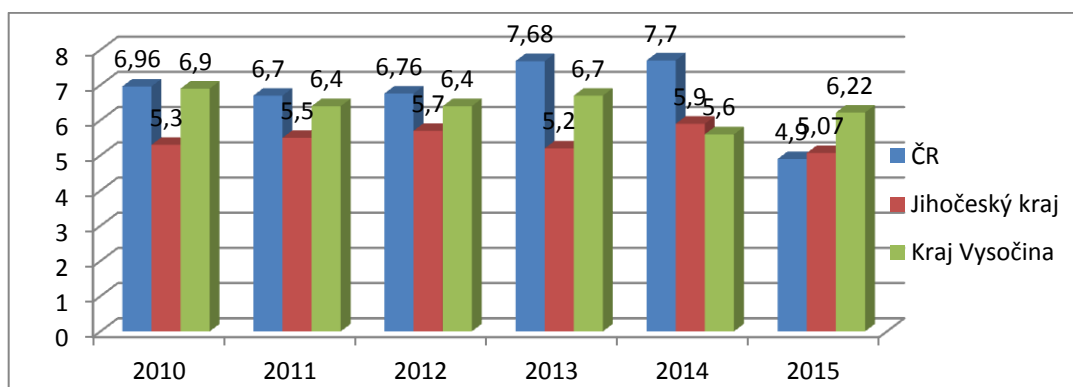
Ukazatel	Rok	Ve výši
Míra inflace	4. čtvrtletí 2016	1,9 %
	1. čtvrtletí 2017	2,2 %
	1. čtvrtletí 2018	-

Zdroj: Upraveno dle ČNB, 2015, www.cnb.cz

V roce 2012 Ministerstvo práce a sociálních věcí přešlo na nový výpočet ukazatele nezaměstnanosti v ČR s názvem tzv. **Podíl nezaměstnaných osob**, který vyjadřuje v procentech podíl dosažitelných uchazečů o zaměstnání ve věku 15 až 64 let k obyvatelstvu stejného věku (roční průměr). Zatímco dosavadní míra nezaměstnanosti poměřovala uchazeče o zaměstnání pouze k ekonomicky aktivním osobám (ČSÚ, 2012).

Jelikož operačním prostorem společnosti Optik Žabková je kraj Vysočina a Jihočeský kraj, graf č. 4 srovnává průměrnou míru nezaměstnanosti v České republice a již zmíněných krajích. Z níže uvedeného grafu č. 4 je patrné, že do roku 2014 v obou krajích byla průměrná míra nezaměstnanosti vždy nižší než v ČR. V roce 2015 tomu bylo právě naopak, kdy míra nezaměstnanosti v ČR klesla pod 5 % a byla nejnižší od roku 2008. Situace na pracovním trhu je zejména ovlivněna rostoucí ekonomikou, doznívajícím nástupem sezónních prací ve stavebnictví, zemědělství, ve službách, lázeňství a další.

Graf 4: Průměrná míra nezaměstnanosti



Zdroj: Upraveno dle Českého statistického úřadu, 2015, www.czso.cz

Pro oční optiku Žabková je výhodné, když nezaměstnanost klesá, neboť uchazeči o zaměstnání ve věku 15 až 64 let mají stálý příjem finančních prostředků. Ti pak mohou více investovat do nákupu dioptrických brýlí či kontaktních čoček. Míra nezaměstnanosti taktéž ovlivňuje kupní sílu obyvatelstva.

Dalším významným ekonomickým faktorem, který se podílí na možnosti spotřebitelů utrácet je **průměrná mzda**. Z čehož logicky vyplývá, že s růstem reálných příjmů má průměrný český spotřebitel více peněz. Pokud tedy lidé bohatnou, mohou si dovolit utratit větší množství finančních prostředků pro nákup jiného zboží a služeb. Výše mezd zákazníků zásadním způsobem ovlivňuje nákupní rozhodovací proces a tím i ovlivňuje růst maloobchodních tržeb, odvětví oční optiky nevyjímaje.

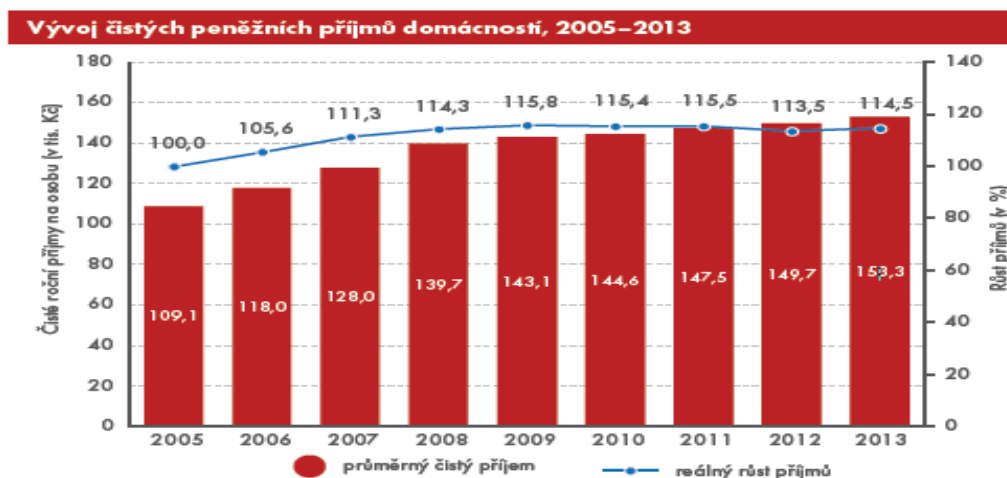
Tabulka 6: Průměrná měsíční mzda

	2014	2015
Česká republika	25 686 Kč	26 072 Kč
Jihočeský kraj	23 019 Kč	23 407 Kč
kraj Vysočina	23 200 Kč	23 433 Kč

Zdroj: Upraveno dle Českého statistického úřadu, 2015, www.czso.cz

Pro přehled je zde uveden vývoj čistých peněžních příjmů domácností za roky 2005 až 2013. Na obrázku č. 8 lze zpozorovat, že průměrný čistý peněžní příjem domácností v roce 2013 činil v přepočtu na osobu 153,3 tis. Kč, což bylo oproti předchozímu roku cca o 3,5 tis. Kč více. Příjmy se také zvýšily nejen nominálně, ale i reálně, a to o 1 %, čímž se zhruba dostaly na stejnou úroveň roku 2008. V průměru se zvýšily peněžní příjmy ve všech typech domácností, kdy například v domácnostech zastoupených OSVČ příjmy rostly nejrychleji. Průměrná výše ročních čistých příjmů těchto domácností se v přepočtu na osobu zvýšila z 162,4 tis. Kč na 170,3 tis. Kč. Což také mimo jiné potvrzuje obnovení růstu české ekonomiky (Bedřichová, 2015).

Obrázek 8: Vývoj čistých peněžních příjmů domácností



Zdroj: Bedřichová, 2015, www.statiskaamy.cz

Sociální a demografické faktory

Demografický vývoj populace ČR je významným činitelem pro podnikání optik. V dnešní době mají lidé možnost prožít delší život než v minulosti díky sociálnímu rozvoji, lepšímu životnímu stylu, pracovním podmínkám vhodných pro seniory, pokroku v medicíně. Celkový trend stárnutí populace je pro obor optometrie a optik pozitivní zprávou. Podle Vymyslického (2016) brýle potřebuje zhruba polovina populace a v roce 2020 to bude kolem 60 % lidí. Podle statistik potřebuje téměř každý člověk ve věku nad 40 let dioptrické brýle na čtení.

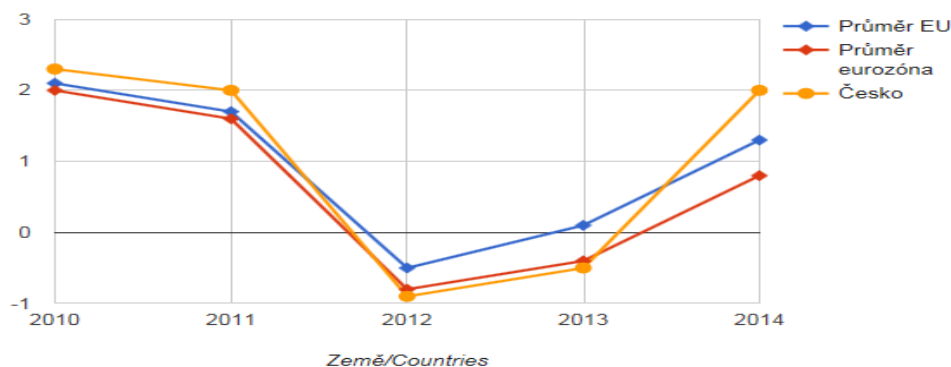
V posledních letech lze ve společnosti pozorovat významné změny v životním stylu, jenž nahrává odvětví optik, mezi které Optik Žabková zcela jistě patří. Zvýšená intenzita dopravy, práce před monitory počítačů, vyšší vzdělanost obyvatel, časté sledování televize, čtení knížek zvyšuje významně zátěž očí populace. Vzhledem k tomu, že v dnešní době stoupá intenzivní práce spíše do blízka, roste tedy logicky počet krátkozrakých lidí (myopů). Dnes se tato optická vada oka označuje jako „novodobá epidemie lidstva“, protože postihuje téměř jednu třetinu obyvatelstva. Nově bývá většinou diagnostikována u dětí a dospívajících, ne u starších lidí (Lucová, 2015). V ČR tedy poroste počet krátkozrakých lidí, kteří budou muset stále častěji využívat jakoukoliv korekční pomůcku, aby mohly dobře vidět do dálky. I tento trend je tedy pro optiku pozitivní.

Každý člověk se liší svými potřebami a někteří podstupují laserovou operaci očí, někteří volí brýle, jiní čočky. Avšak kontaktní čočky jsou označovány jako nevhodné pro práci na PC, neboť způsobují suchost očí sníženou intenzitou mrkání, které mohou vést k syndromu suchého oka. Ženy také berou brýle nejen jako léčební pomůcku, ale jako módní doplněk zvýrazňující jejich osobnost, neboť jejich hlavní prioritou je věnovat se kariéře, mít zdravé tělo a kvalitní koníčky, být fit. Pro optiku Žabková je nezbytné využít tohoto trendu, aby byla schopná přežít na tomto vysoce konkurenčním trhu. Ačkoli mohou být módní brýle stylovým doplňkem, nejsou zrovna nejlevnější. Lidé také využívají mnohem více předností kontaktních čoček, kdy dioptrická vada je nemusí omezovat při jejich oblíbených aktivitách, na které byly dříve handicapovány. Společnost Optik Žabková se na tuto informaci snaží reagovat vytvořením zcela nového zázemí na ošetření kontaktních čoček.

Nároky české populace se přirozeně postupně zvyšují také s růstem jejich životní úrovně a do budoucna lze předpokládat její další růst. Jak již lze zpozorovat na grafu č. 5, životní úroveň v ČR se podle zveřejněných statistik v roce 2014 přiblížila průměrné úrovni zemí EU, kdy se s dvouprocentním hospodářským místem umístila zhruba v polovině mezi všemi zeměmi EU. Lze tedy očekávat, že s dalším růstem životní úrovně bude poptávka po kontaktních čočkách růst, neboť většina spotřebi-

telů dá přednost kontaktním čočkám před brýlemi. Kontaktní čočky sice představují v zásadě dražší způsob korekce zraku než dioptrické brýle, ale vedle toho však mají mnoho výhod. Růst životní úrovně obyvatelstva také vede k většímu rozšíření internetu do domácností, což může pozitivně působit na vývoj internetového nakupování (ČTK, 2015).

Graf 5: Vývoj růstu českého reálného HDP 2010-2014



Zdroj: ČTK, 2015b, www.byznys.ihned.cz

I změna mobility obyvatelstva je rozhodně ku prospěchu, protože zákazníci oční optiky pochází mimo jiné také z okolí Jindřichova Hradce, kde je spousta malých vesniček. Dříve lidé museli do větších měst jezdit autobusem, dnes již většina obyvatelstva využívá vlastní automobil.

Za posledních deset let se obor oční optiky stal více diferencovaným. Na jedné straně jsou nabízeny stále nižší ceny a na druhé stojí profesionální oční optiky zaměřené na špičkovou kvalitu. Poptávka spotřebitelů se postupně posunuje ke kvalitním, pohodlným produktům a zejména individuálním službám. Doba, kdy se v prodejnách očních optik vyskytovaly pouze „tři“ modely dioptrických brýlí s tlustými obroučkami je dávno pryč. Na dnešním trhu existuje široký výběr z mnoha tvarů, velikostí i designu.

Růst poptávky po zboží odvětví oční optiky je vyvolán nejen vyššími potřebami stále většího podílu starší populace, ale i současnými módními trendy, což je pro optiku Žabková značně pozitivní jev. Z pohledu poptávkové strany je největším problémem s nedostatkem specializovaných a kvalitních zaměstnanců, tedy optometristů v ČR.

Technologické faktory

Technický pokrok a využívání nových technologií v dnešním světě mají velmi důležitou roli. Některé firmy bez ní nedokážou udělat ani krok, jiní se před ní snaží ukrýt. Také se však najdou společnosti, které by techniku uvítaly, ale nemají k ní

přístup nebo si ji nemohou po finanční stránce dovolit. Oční optika Žabková, jakožto podnik založený na poskytování profesionálních služeb i na výrobě produktů, musí tento krok držet obzvlášť.

Často dochází k inovaci skel, například se může jednat o nahrazení bifokálních skel inovativními multifokálními brýlemi, které zajišťují jasné vidění na všechny vzdálenosti, ať už se jedná o myopii (krátkozrakost), hypermetropii (dalekozrakost) nebo astigmatismus. Multifokální brýle mají oproti ostatním brýlím dražší čočky, což je pro oční optiku výhoda v podobě dosažení vyššího zisku. Uvedené brýle většinou potřebují zákazníci ve věku 40 až 60 let, někdy i kolem věku 30 let.

V současné době se také věnuje pozornost vývoji diagnostických kontaktních čoček určených vedle vylepšení špatného zraku také k indikaci léků nebo pro zjišťování hladiny cukru v krvi u lidí trpících cukrovkou. V chytrých čočkách má být nainstalované miniaturní zařízení, které změří hladinu glukózy v slzách a pomocí bezdrátového čipu pošle naměřené hodnoty do externího zařízení. Začíná zde docházet ke kombinaci hi-tech technologie s biologií (Fér, 2015). Dále se jedná o nové metody, pomůcky a stroje na vyšetřování zraku, které jsou neustále vyvíjeny.

Před dvěma lety se již objevily první systémy, které pracují na principu 3D. Jedná se o novou metodu 3D měření korekce zraku, které již jsou stále pro většinu očních optik novinkou. K tomu, aby mohl celý tento systém velmi dobře fungovat, je zapotřebí určité technické vybavení, jako zdroj 3D obrazu s pasivní cirkulární polarizací. Výhodou takto naměřené korekce zraku je přesnější a komfortnější pro každodenní používání, kdy se nositel mnohem lépe adaptuje na novou korekci (Vymyslický, 2015).

Pomocí nové technologie naopak zaměřenou na 3D tisk, by se dalo využít i v oční optice, kdy by zákazník navštívil prodejnu, ve které by nabízeli kromě tradičního zboží, také obruby vyrobené technologií 3D tisku. Celý proces by spočíval zejména v tom, že zákazník si spolu s optikem vybere obrubu a následně oční optik oskenuje obličej zákazníka pomocí kamery. Hlavní cíl této metody spočívá především v digitální výrobě přesně na míru na trojrozměrný model hlavy zákazníka. Pokud by se některá část obruby při nošení brýlí poškodila, mohla by ji společnost podle dostupných údajů kdykoliv a levně vyrobit i po několika letech. Firma by tímto způsobem posílila mimo jiné i loajalitu zákazníků. V budoucnu bude možné vyrobit pomocí 3D tisku také brýlové nebo kontaktní čočky (Česká oční optika, 2015).

Pokračující vývoj rozvoje techniky a technologie v oblasti oční optiky poskytuje pro odvětví příležitosti. Naopak uškodit by jí mohl vývoj v oblasti nových operačních postupů při laserových refrakčních zákrocích, který by působil na jejich nižší

cenu a snazší dostupnost. Jelikož se metoda laserové technologie stala v posledních letech velmi oblíbenou, tak tento trend v léčbě pokračuje i nadále. Novou éru odstraňování dioptrií bez řezu, pálení rohové tkáně, nejdokonalejší přesností a zejména šetrností, přináší laserová operace očí metodou NeoSMILE 3D.

K technickým faktorům lze také zařadit bezdrátové připojení k síti, které usnadní komunikaci mezi pobočkami i se zákazníky. Potřebné informace o zhotovení zakázky dioptrických brýlí je zákazníkům posílána formou sms, kteří jsou ihned informováni, kdy je zakázka připravena k vyzvednutí. Samozřejmě, že i internet v dnešní době zrychlil čas objednávek u dodavatelů. To znamená, že skla, která nejsou na skladě optiky Žabková a která tedy musí být objednána, přijdou již druhý, třetí den a zakázka může být včas zhotovena.

Shrnutí PEST analýzy

V analýze **politicko-legislativního faktoru** jsem se zabývala především zákonem o zdravotních prostředcích a daní z přidané hodnoty. Od roku 2015 platí tři sazby DPH, tj. základní ve výši 21 %, první snížená ve výši 15 % a druhá snížená ve výši 10 %. Jelikož podnik Optik Žabková je řádným plátcem daní z přidané hodnoty, podléhá jejich zboží základní, tak i první snížené sazbě DPH, kam spadají zejména brýlové čočky a obruby, kontaktní čočky. U ostatních produktů oční optiky činí sazba základní ve výši 21 %. Možnou hrozbou pro optiku by bylo zejména převedení zboží, které spadá do snížené sazby DPH, do základní sazby daně z přidané hodnoty. Pokud by tato zmíněná situace nastala, společnost by musela poté zdrazit jednotlivé kusy zboží.

V minulosti docházelo velmi často ke změně daňových sazeb a výši odvodů do sociálního systému a zdravotnictví. S tímto jevem je třeba do budoucna počítat. Nicméně změny v minulosti nebyly tak výrazné, aby významným způsobem ovlivnily schopnost podnikání. Nepředpokládá se zatím, výrazná změna v tomto ohledu ani do budoucna.

Co se týče zákona o zdravotních prostředcích, firma je již registrována jako nestátní zdravotnické zařízení, nyní jako poskytovatel zdravotních služeb. Současné legislativní změny mohou výrazně ovlivnit provozování očních optik, například se jedná o schválení zákona o výdeji zdravotnických prostředků. Zákon jasně určuje subjekty, které smí na trhu disponovat se zdravotnickými prostředky, a kdo ne. Firmu Optik Žabková tato změna nijak neovlivní. Právě naopak je to pro ni pozitivní zpráva. Mnohé optiky a především velké řetězce očních optik budou muset řešit personální problém, neboť zde stále pracují nekvalifikovaní lidé, případně zdravotní sestry. To naopak může být konkurenční výhoda pro malé firmy. Z hlediska konkurence v Jindřichově Hradci tato změna může mít negativní dopad na optiku

Jelínková, která podléhá živnostenskému zákonu, a její zaměstnanci prodávající brýle nemají požadovanou odbornou způsobilost. Navíc každá optika se bude muset registrovat povinně jako poskytovatel zdravotních služeb.

Každá firma se během svého podnikání může dostat také do tíživé finanční situace kvůli nedostatku zakázek. Východiskem zde může být využití tzv. Kurzarbeitu, kdy společnost nemusí propouštět své zaměstnance a nabídne jim práci na zkrácený úvazek, jelikož stát bude přispívat na jejich mzdy.

Od roku 2016 bude muset každá společnost, oční optika nevyjímaje podávat kontrolní hlášení podávané finančnímu úřadu. Pokud by společnost Optik Žabková nedodala kontrolní hlášení v řádném termínu nebo dokonce nedodala opravné či následné hlášení na vyzvání finančního úřadu, mohla by zaplatit pokuty a sankce za případné opominutí, jejichž částka není zrovna zanedbatelná. Firmě tedy doporučuji, aby si hlídala veškeré povinnosti, které s tím souvisí. Je vhodné dodržovat předběžnou opatrnost a předcházet tak zbytečným nákladům, které by mohly vyplynout z případných pokut či neplnění.

Závěrem lze shrnout, že obecně oblast politického a právního prostředí má na analyzovanou oblast zdravotnictví samozřejmě vliv. Existuje celá řada zákonů, vyhlášek, norem ze strany Ministerstva zdravotnictví, které musí neustále nejen oční optiky sledovat a dodržovat. Již delší dobu je schválen zákon o tom, že měření zraku a aplikace kontaktních čoček může být prováděna pouze ve zdravotnickém zařízení. Vzhledem k tomu, že každá oční optika se musí povinně registrovat jako poskytovatel zdravotních služeb, spadá nyní mnohem častěji pod kontrolu státu ČR. Nedůsledné dodržování tohoto zákona však bylo přehlíženo a teprve od roku 2015 mohly být uloženy první pokuty za neplnění tohoto zákona. Reálnou hrozbou zde mohou být další nároky na prostorové či technické vybavení těchto zdravotnických zařízení. Naopak příležitostí pro oční optiku je nová legislativa, kdy je možnost psát poukazy, jako je tomu v zahraničí. Z obchodního hlediska se jedná o poukaz na konkrétní pomůcku, který optikovi umožňuje, aby zákazníkovi (na obroučky, čočky) poskytl slevu.

V **ekonomických faktorech** jsem rozebírala vývoj úrokových sazeb a HDP, míru inflace, nezaměstnanost a průměrnou výši mezd. Analyzovaný ukazatel hrubý domácí produkt zatím nepřináší podniku ani velká ohrožení ani velké příležitosti. Pozitivní zprávou je zde nízká míra inflace a zlepšující se situace na trhu práce, kdy roste i hrubá nominální mzda. Pokud tedy spotřebitelé bohatnou, mohou si dovolit utrácet více za nákup kontaktních čoček a dioptrických brýlí a nemuset se tolik ohlížet na jejich vyšší cenu. Míra inflace má také na oční optiku samozřejmě vliv, i přesto firma neupravuje ceny prodáváného sortimentu zboží na základě inflace.

Závěrem lze shrnout, že většina nabízeného zboží (brýlí) firmy Optik Žabková vykazuje nízkou elasticitu poptávky, neboť se jedná o zboží nutné potřeby, které si konečný zákazník pořizuje zejména na delší časové období (2-3 roky), a proto vliv makroekonomických ukazatelů není dle mého názoru v tomto odvětví zásadní. Vyhodnocení otázky „Jak často nakupujete dioptrické brýle?“ položenou v dotazníkovém šetření vyplynulo, že 34 % respondentů si nové brýle pořizuje každé 2 až 3 roky a 26 % dotazovaných bylo pro odpověď „na základě toho, jak často se mi mění dioptrie“.

Sociální a demografický faktor upozornil na možnosti využít příležitosti, které souvisejí se změnou životního stylu společnosti, jejím sociálním rozvojem, pracovních podmínek a další. Celkový trend stárnutí populace je pro obor očních optik a optometrie příležitostí, kdy se zvyšuje počet obyvatel nosících dioptrické brýle na čtení. Brýle stále zůstávají u některých lidí jako módní doplněk, neboť se dokážou velmi přizpůsobit jejich životnímu stylu. Jsou elegantní, sportovní, strohé, extravagantní. Laserová operace očí je stále pro většinu lidí příliš nákladná, která sebou nese určitá rizika.

S růstem životní úrovně v ČR lze také očekávat růst poptávky po kontaktních čočkách, neboť v posledních letech se navýšila jejich obliba nošení a představují mnoho výhod oproti dioptrickým brýlím. Oční optika se snaží na tento trend reagovat a to tím, že se snaží o vytvoření nového zázemí na ošetření kontaktních čoček.

Poslední **technologický faktor** poskytl informace o neustále se vyvíjejících technologiích v odvětví oční optiky. Obecně tento faktor v daném odvětví není tak významný jako v jiných oborech podnikání. I přesto firma Optik Žabková musí sledovat podstatné změny, ke kterým v odvětví dochází. Společnost se musí mít stále na pozoru a modernizovat vybavení dílny, stroje na výrobu brýlí a podobně. Novinky zejména v sortimentu brýlových čoček na sebe nenechávají dlouho čekat. Výhoda oční optice spočívá zejména v tom, že zákazníci požadují nové brýlové čočky i do svých starých dioptrických brýlí a firma nemusí tolik vynakládat na propagaci, neboť to si platí zpravidla sám výrobce. Technologický posun lze pozorovat i ve výrobě brýlových rámečků, které jsou vyrobeny především z lehčích a pevnějších materiálů. V těchto případech musí oční optika na zmíněné faktory reagovat tím, že neustálé změny bude sledovat a na tyto novinky upozorňovat přímo v prodejně, kde jej budou nabízet i k prodeji.

V budoucnu by mohly oční optiky nalézat příležitost v pokroku nové technologie 3D tisku, která má zatím využití téměř výhradně v zubním lékařství. Výhoda pro oční optiku by mohla spočívat v možnosti vyrábět unikátní a cenově výhodné modely přímo pro koncového zákazníka a také kdykoliv dodat náhradní díly, kromě

toho je možné vyrábět nové tvary a designově zajímavé produkty. Naopak hrozbu pro dané odvětví lze nalézt ve vývoji nových operačních postupů při laserových refrakčních zákrokech, který by působil na jejich nižší cenu a snazší dostupnost pro populaci.

Jednotlivé příležitosti a hrozby, které vyplývají z analýzy PEST, jsou rozebrány také ve SWOT analýze.

3.2.2 Metoda „4C“

Společnost Optik Žabková realizuje své obchodní aktivity pouze na území České republiky. Vzhledem k tomu, že společnost neuvažuje ani v budoucnu o expanzi na zahraniční trh, více jsem se touto problematikou nezabývala. Metoda „4C“ navíc v této práci nebyla primárním cílem zjištění.

3.2.3 Analýza odvětví

V této kapitole jsem se věnovala pouze prvnímu přístupu analýzy odvětví a to z pohledu autora Kováře, neboť stanovený rozsah mé diplomové práce nedovoluje provést i druhý přístup autorů Lhotského, Vykypěla a Keřkovského.

Analýza odvětví 1. přístup

Základní charakteristika odvětví

Společnost Optik Žabková podniká v oboru oční optiky, jak už vyplývá z názvu společnosti. Dle klasifikace ekonomických činností CZ-NACE se oční optika řadí k Maloobchodu s novým zbožím ve specializovaných prodejnách. Na základě této klasifikace je firma zařazena následujícím způsobem, jak je možné shlédnout v tabulce č. 7.

Firma je registrována jako nestátní zdravotnické zařízení. Zdravotnictví je ekonomicko-sociálním systémem, který má význam pro celou společnost a plní základní lidské potřeby, kdy do značné míry přispívá k tomu, aby mohlo být realizováno základní lidské právo na život (Český statistický úřad, 2010).

Tabulka 7: Zařazení oční optiky dle klasifikace CZ-NACE

Sekce	G	Velkoobchod a Maloobchod
Oddíl	47	Maloobchod, kromě motorových vozidel
Skupina	47.7	Maloobchod s ostatním zbožím ve specializovaných prodejnách
Třída	47.78	Ostatní maloobchod s novým zbožím ve specializovaných prodejnách

Zdroj: Upraveno dle Českého statistického úřadu, 2015, www.czso.cz

Ve zdravotnictví je zaměstnáno více než 30 kategorií pracovníků. Oční optik a optometrista je uveden pod kódem 3224 dle klasifikace zaměstnání KZAM, která byla vypracována na podkladě mezinárodního standardu ISCO-88 (Český statistický úřad, 2014).

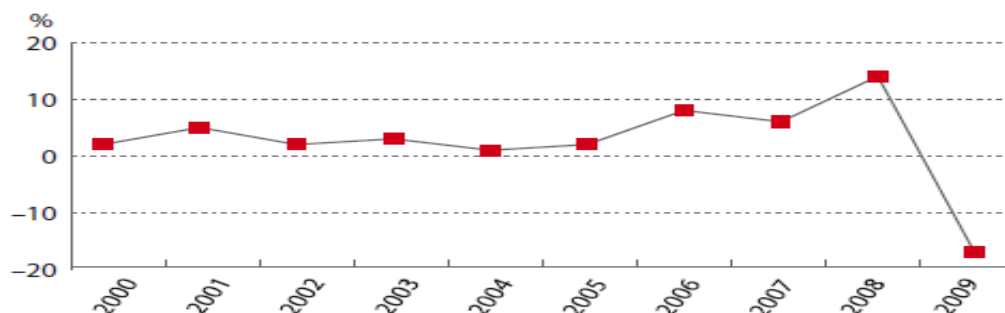
Na českém trhu se dá považovat počet menších optik za stabilní, neboť velkým řetězcům se zatím ještě nepodařilo plošně prosadit. V odvětví oční optiky v České republice je objem trhu odhadován zhruba na 5 miliard korun (podle průměrného kurzu koruny v roce 2013 tj. zhruba 200 milionu eur), kdy tuto potřebu pokrývají zejména dovážené výrobky. Obecně lze říci, že stanovit celkový objem trhu není snadné, neboť oficiální statistiky neexistují a řada společností z oboru oční optiky odmítá své hospodářské výsledky odhalit a to většinou z důvodu konkurenčního boje. Každý rok zákazníci utratí za dioptrické brýle a kontaktní čočky v přepočtu kolem 150 miliónů eur. V roce 2013 se dovoz brýlových čoček zvýšil o 13 % na 93 milionu eur a ještě více vzrostl dovoz kontaktních čoček o 41 % na 14 milionu eur. V dnešní době však na českém trhu chybí impulzy pro silnější růst odbytu produktů v daném odvětví. Příčinou je především nízká kupní síla populace, nedostatečná informovanost o novinkách v oblasti brýlových čoček. Navíc zvyšující se popularita laserových operací očí tvoří očním optikám také konkurenci. Na českém trhu rychle přibývá poskytovatelů těchto služeb, kteří svoji činnost masivně propagují (Česká oční optika, 2014a).

Na základě průzkumu spotřebního chování z roku 2012 společnost GFK Czech zjistila, že 44 % obyvatelstva nad 15 let používá dioptrické brýle a 9 % z nich používá kontaktní čočky. Jejich podíl se nadále zvyšuje, podle informací oborového portálu Vasecocky.cz nakupuje kontaktní čočky pravidelně cca 280 000 Čechů. Prodej kontaktních čoček může pozitivně přispět k růstu návštěvnosti a obrátu společnosti Optik Žabková. Dle zmiňovaného průzkumu navíc 13 % dotazovaných uvedlo, že nepoužívají korekci zraku, i když jim to bylo lékařem doporučeno (Česká oční optika, 2014).

Níže uvedený graf č. 6 zobrazuje vývoj maloobchodních tržeb v oční optice v meziročním srovnání v České republice v procentech. Zjednodušeně lze říci, že od doby privatizace očních optik v letech 1990 až 1993 tyto tržby neustále rostly až do hospodářské krize. K velkému propadu došlo v roce 2009, který nebyl ovšem způsoben poklesem poptávky po brýlových čočkách (jejich prodeje naopak vzrostly o 2,4 %), ale především růstem očních optik, jak lze zpozorovat na grafu č. 7 (Česká oční optika, 2014). K celkovému propadu také přispěly i nejrůznější chaoticky provedené marketingové akce, kdy oční optiky na trhu poskytovaly slevy neuvážené výše na všechny druhy svého sortimentu včetně progresivních čoček. Nízké ceny

zákazník vnímá jako standardní a její navýšení je pro něho nepřijatelné. Vzhledem k tomu, že tempo inovací v oční optice není tak vysoké jako např. v oboru automobilového průmyslu, elektroniky, majitelé optik jsou nuceni prodávat za snížené ceny a jejich tržby tím pádem postupně klesají (Vymyslický, 2010).

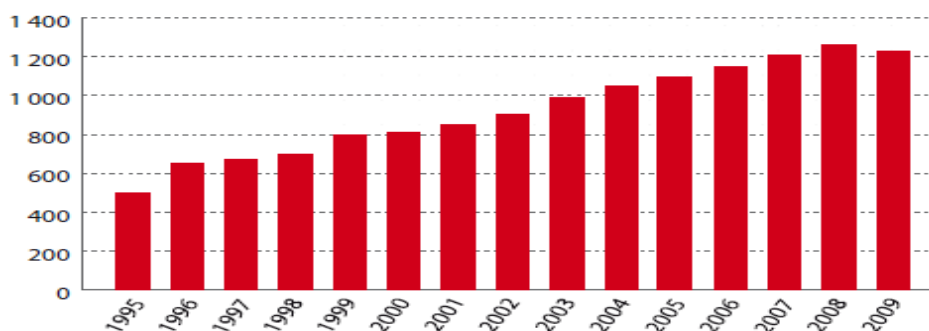
Graf 6: Vývoj maloobchodních tržeb v oční optice v ČR



Zdroj: Vymyslický, 2010, www.4oci.cz

Maloobchodní tržby v roce 2010 v porovnání s rokem 2009 mírně rostly o 5 až 7 %. Následující rok tržby očních optik v ČR stagnovaly a nedosáhly ještě stavu z období před krizí v roce 2008 (Finanční noviny, 2012). Nedostatek odborných dovedností nebyl jediným důvodem, proč český trh očních optik stagnoval. Zákazníci neustále vyhledávali výrazné slevy, ke kterým výraznou měrou přispěly právě obchodní řetězce. Nýbrž ti často nabízely nehorázné slevy z ceny až 50 %. Proto menší optiky musí stále více přesvědčovat své zákazníky, jak důležité jsou kvalitní dioptrické brýle (Česká oční optika, 2014). Společnosti by se měly snažit získat nové zákazníky například větší osvětou na téma „dioptrických brýlí a jejich nošení“. Také by zde pomohla povinná zkouška zraku pro řidiče. Rovněž demografický vývoj (stárnutí populace) napomáhá k tomu, že optické výrobky mají i do budoucna velice dobrou perspektivu. Rok 2015 byl pro české optiky úspěšný. Po letech stagnace vzrostly maloobchodní tržby podle odhadů o 5 až 6 % (Vymyslický, 2016). Postupně by tedy mělo nastat pozvolné oživení trhu (Klapalová, 2015).

Graf 7: Vývoj počtu očních optik v ČR



Zdroj: Vymyslický, 2010, www.4oci.cz

Podobně jako rostly meziročně tržby, rostl plynule i počet očních optik v ČR, jak již ukazuje výše uvedený graf č. 7. V roce 2011 se na českém trhu vyskytovalo zhruba 1 400 očních optik, kdy v průměru na jednu oční optiku připadlo zhruba 8 000 obyvatel (Vymyslický, 2010). V současné době se tento počet navýšil zhruba na 1 600 optik a trh je tak velice dobře pokrytý (Vymyslický, 2016).

Hybné změnotvorné síly odvětví

Mezi hlavní hybné změnotvorné síly, které ovlivňují vývoj a změny v odvětví, lze zařadit především **vstup velkých obchodních řetězců** s oční optikou, konkrétně firmy Grand Optical, Fokus, Eiffel optic, které patří mezi tři největší hráče na trhu (Pelantová, 2013). Jak již bylo výše zmíněno, obchodní řetězce se snaží přilákat zákazníky především výraznými slevami z ceny až 50 %, kdy tato aktivita je přinejmenším za hranicí etiky. V každém případě to vede k závěru, že zákazníci již slevy trvale očekávají a především klesá jejich tzv. referenční cena, což znamená „kolik je ochoten zákazník za daný produkt zaplatit a co považuje za reálnou cenu k nabízené službě.“ Výsledkem je poté pokles marže a tržeb malých očních optik. Velké obchodní řetězce mohou tímto způsobem vytlačit menší optiky, které navíc v cenové válce uspět nemohou. Proto by se malé oční optiky měly soustředit zejména na kvalitnější nabídku služeb a lepší kvalitu zboží. Tím je třeba řečeno, že kvalifikovaný personál opraví zákazníkovi brýle, kdy mu přišroubuje straničku. Cesta, jak se zákazník k malé oční optice vrátí, může spočívat právě v kvalitním servisu.

Klíčové faktory úspěchu

Klíčové faktory jsou hlavními determinantami úspěšnosti podniku v odvětví, ve kterém působí. Mohou se stát navíc podkladem pro tvorbu firemní strategie, kdy například ukazují manažerům, čemu v odvětví věnovat pozornost. Lze jej nalézt v různých oblastech organizace.

V odvětví oční optiky Žabková lze spatřit následující klíčové faktory úspěchu:

- *Komplexní nabídka služeb* – podnik nabízí své kvalitní služby zákazníkům od vyšetření zraku přes zhotovení dioptrických brýlí až po pravidelnou údržbu a čištění.
- *Dlouholetá zkušenost* – zkušený management společnosti, jehož členové se pohybují na tomto trhu již řadu let. Zkušenosti zaměstnanci představují také nedocenitelné know-how, které se projevuje v dlouhodobém efektivním chodu oční optiky.
- *Poznání očekávání svých zákazníků* – firma se pro svého zákazníka stává jakýmsi poradcem, na kterého se může v případě potřeby obrátit s důvěrou, že jeho hlas

bude vyslyšen. Společnost se tedy snaží reagovat na přání zákazníků a částečně plnit jejich očekávání.

- *Umístění provozovny* – firma se nachází v centru města J. Hradce v Panské ulici, kde denně prochází značné množství lidí a v letních obdobích i turistů. Kolemjdoucí si tak mohou prohlédnout optiku zvenčí a v případě zájmu ji navštívit zevnitř. Optika tedy není závislá pouze na zákazníky, kteří sem míří cíleně.

3.2.4 Dotazníkové šetření

Výsledky šetření byly použity pro zodpovězení výzkumné otázky znějící: „Jaké jsou preference a očekávání zákazníků v dnešní době z hlediska oční optiky?“ Výsledky otázky č. 7 byly následně použity pro tzv. **hodnotovou křivku**. Některé další vyhodnocené otázky byly také použity v Porterově analýze konkurenčního prostředí. Před zahájením šetření byl proveden předvýzkum. Po setkání s respondenty a panem Mgr. Maršíkem jsem žádné chyby ve vytvořeném dotazníku neshledala. V tabulce č. 8 je zobrazena návratnost dotazníků, která činila 60 %. Z hlediska struktury respondentů, jež také odpovídali cílové skupině zákazníků oční optiky, lze hovořit o reprezentativním vzorku. V realizační fázi byly využity dotazníky v tištěné i elektronické podobě. Návratnost dotazníku převládala především u listinných odpovědí. Skupiny respondentů odpovídající formou tištěného či elektronického dotazování se z hlediska odpovědí nijak výrazně nelišila.

Tabulka 8: Návratnost dotazníků

Dotazníky	Počet	%
Vyplněné a vrácené	90	60
Nevrácené	60	40
Celkem	150	100

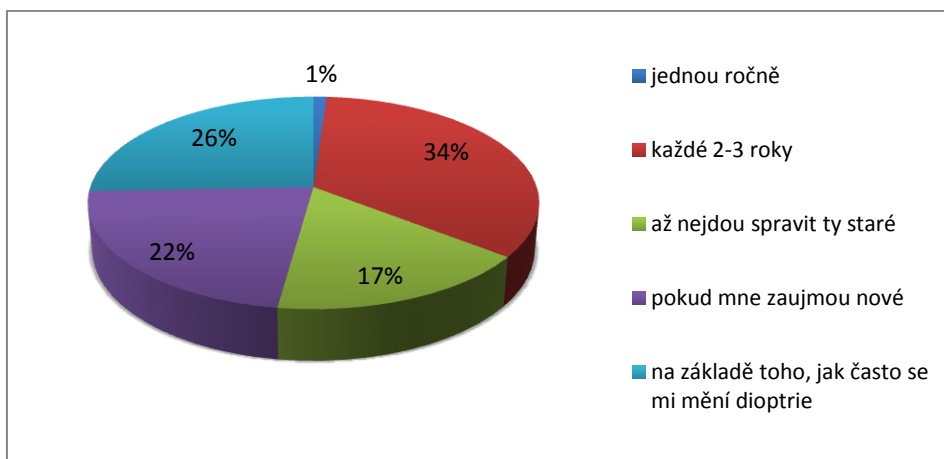
Zdroj: vlastní zpracování

Pro výzkumnou otázku, kterou jsem si v práci stanovila, byly nejdůležitější čtyři otázky s číslem 5, 6, 7 a 8. K jejich vyhodnocení se postupně dostanu. V první části dotazníku byly zobrazeny výsledky, které byly zpracovány pomocí programu Microsoft Excel v podobě absolutní a relativní četnosti. Následně tyto výsledky byly znázorněny pomocí prostorových výsečových a sloupcových grafů. Výsledky otázek týkající se demografických údajů nebyly až tak důležité a také s ohledem na rozsah této práce byly zobrazeny v příloze č. 3. V druhé části dotazníku jsou zobrazeny výsledky pomocí křížové analýzy, která zjišťovala závislost dvou proměnných. Nyní lze přistoupit k vyhodnocení a interpretaci otázek.

První část dotazníku

Vyhodnocení otázek týkající se demografických údajů respondenta, které nebyly využity při zpracování křížové analýzy, jsou uvedeny v příloze č. 3.

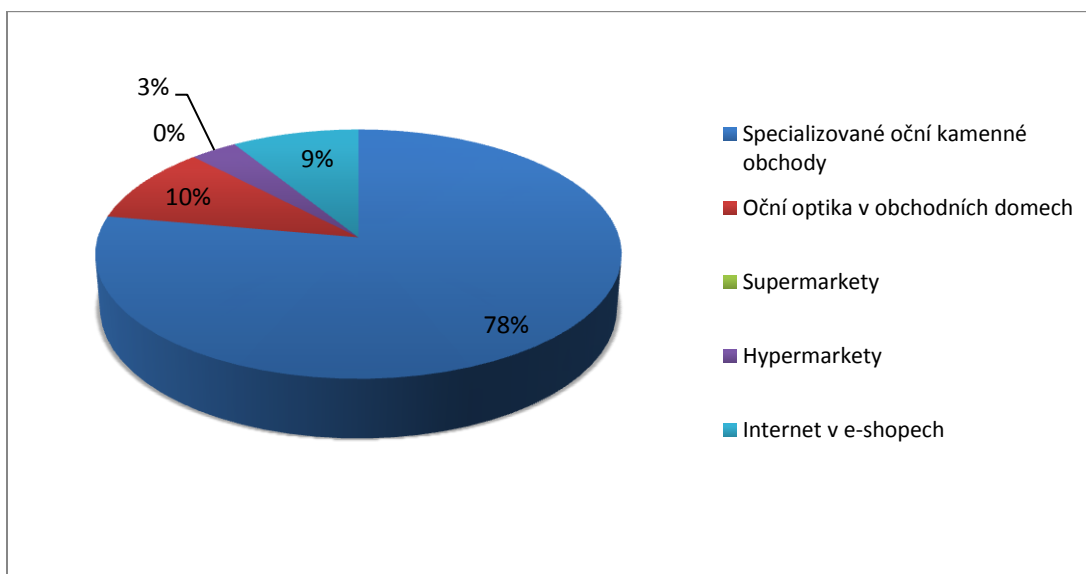
Graf 8: Jak často nakupujete dioptrické brýle?



Zdroj: vlastní výzkum

Otázkou frekvence nákupu dioptrických brýlí, tedy základního produktu prodeje v očních optikách, jsem chtěla zjistit, jak často lidé mění své dioptrické brýle za nové. Na základě výše uvedeného grafu č. 8 lze tedy konstatovat, že průměrná doba výměny brýlí jsou zhruba dva až tři roky, což je v podstatě doba, kdy lidé mohou využít příspěvek od zdravotních pojišťoven na brýlové obroučky a čočky.

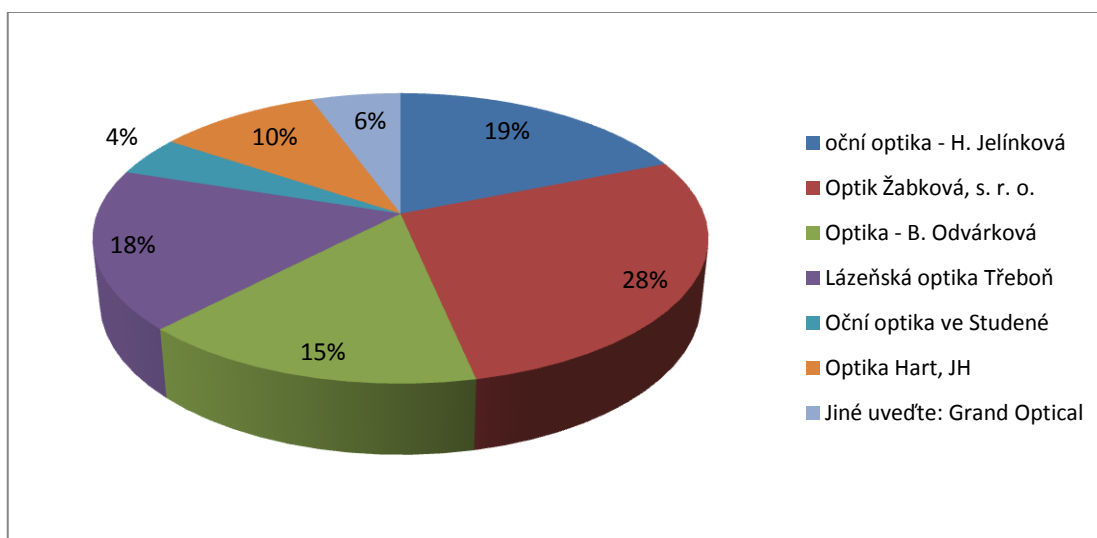
Graf 9: Jaké místo preferujete pro nákup dioptrických brýlí



Zdroj: vlastní výzkum

Třetí otázka znázorněná graficky, byla zaměřená na místo, které zákazníci preferují při nákupu dioptrických brýlí. Zajímalo mě, zda v dnešní době lidé dávají přednost nákupu brýlí specializovaným očním kamenným optikám nebo nákupu brýlí v supermaketech, obchodních domech a podobně. Na základě vyhodnocení této otázky lze říci, že lidé v dnešní době se stále vrací do specializovaných očních kamenných obchodů a nákupu brýlí přes e-shop tolik nevyužívají. Z tohoto důvodu lze také očekávat další růst právě specializovaných očních kamenných obchodů a nelze vyloučit další vznik konkurentů přímo v Jindřichově Hradci a jeho okolí.

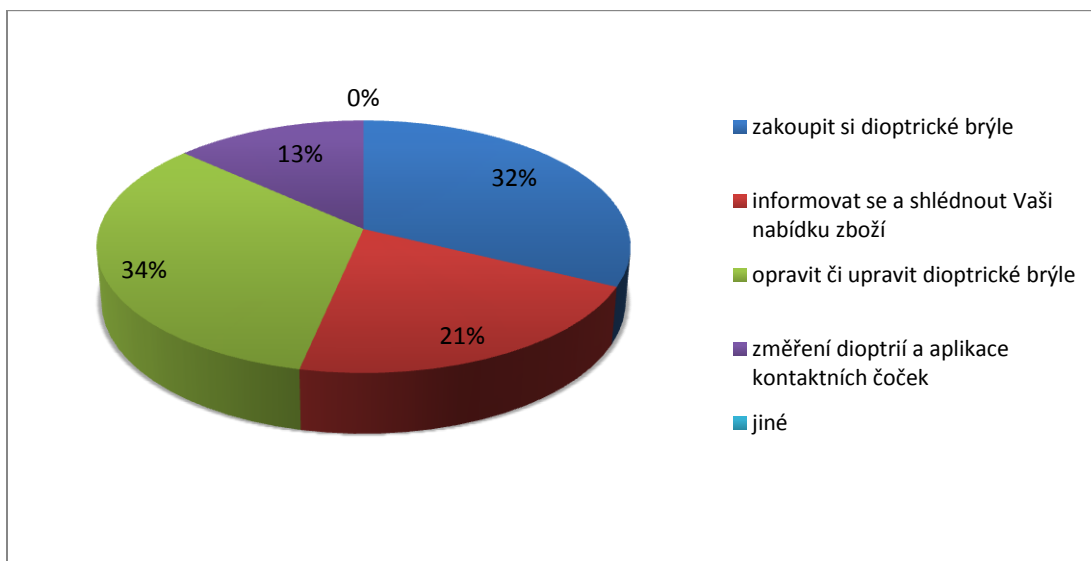
Graf 10: Které specializované oční kamenné obchody navštěvujete?



Zdroj: vlastní výzkum

Další otázkou, která je zaměřená na specializované oční kamenné obchody, jsem chtěla zjistit, které oční optiky v Jindřichově Hradci a jeho okolí, případně jiné, respondenti navštěvují. Z vyhodnocení tedy vyplynulo, že většina respondentů navštěvuje firmu Optik Žabková a zejména také její konkurenty, jako optika H. Jelínková a optika B. Odvářková. Dané výsledky mě tolik nepřekvapily, neboť oční optika H. Jelínková sídlí blízko nemocnice Jindřichova Hradce a lze tedy očekávat poměrně větší část zákazníků pocházející právě odtud. Respondenti, kteří uvedli možnost „Optika B. Odvářková“ mohou tuto společnost navštěvovat právě z důvodu propojení obchodu s ordinací, jež Optik Žabková tuto možnost nenabízí.

Graf 11: Jaký je Váš nejčastější účel návštěvy oční optiky?

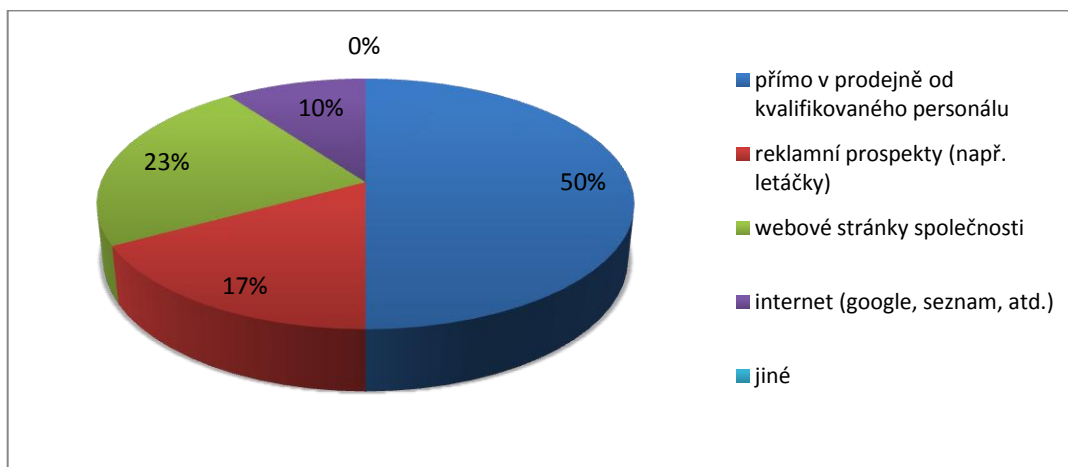


Zdroj: vlastní výzkum

Pátou otázkou v dotazníku, jsem chtěla zjistit, za jakým účelem lidé přicházejí do oční optiky. Nejčastěji lidé navštěvují oční optiky z důvodu zakoupení dioptrických brýlí a jejich opravy či úpravy, což není překvapivý výsledek. Nejčastěji se jedná tedy o čištění brýlí ultrazvukem, zašroubování chybějících šroubků a podobně. Nejméně respondentů označilo odpověď „změření dioptrií a aplikace kontaktních čoček“, z čehož může vyplývat, že většina zákazníků si kontaktní čočky kupují u svého očního lékaře, který je rovněž vyšetří a změří zrak.

V níže uvedeném grafu č. 12 lze zpozorovat šestou otázku v dotazníku. Zajímalo mě, z jakých zdrojů zákazníci čerpají informace o zboží, které si chtějí koupit v oční optice. Nejvíce odpovědí bylo zaznamenáno u možnosti „přímo v prodejně od kvalifikovaného personálu“. Pro společnost je to pozitivní zjištění, neboť se snaží své zaměstnance neustále vzdělávat pomocí vzdělávacích programů a školení. Dále 23 % respondentů uvedlo, že informace o zboží hledají právě na domovských stránkách dané společnosti. Ze zjištěného výsledku lze tedy říci, že společnost by měla také věnovat větší pozornost v úpravě a dostatečné informovanosti na jejích domovských stránkách www.ocnioptik.cz, kde například chybí upozornění na novinky, jako je například zážitkové měření zraku ve 3D.

Graf 12: Kde nejčastěji hledáte informace o zboží, které chcete koupit v klasické oční kamenné prodejně?

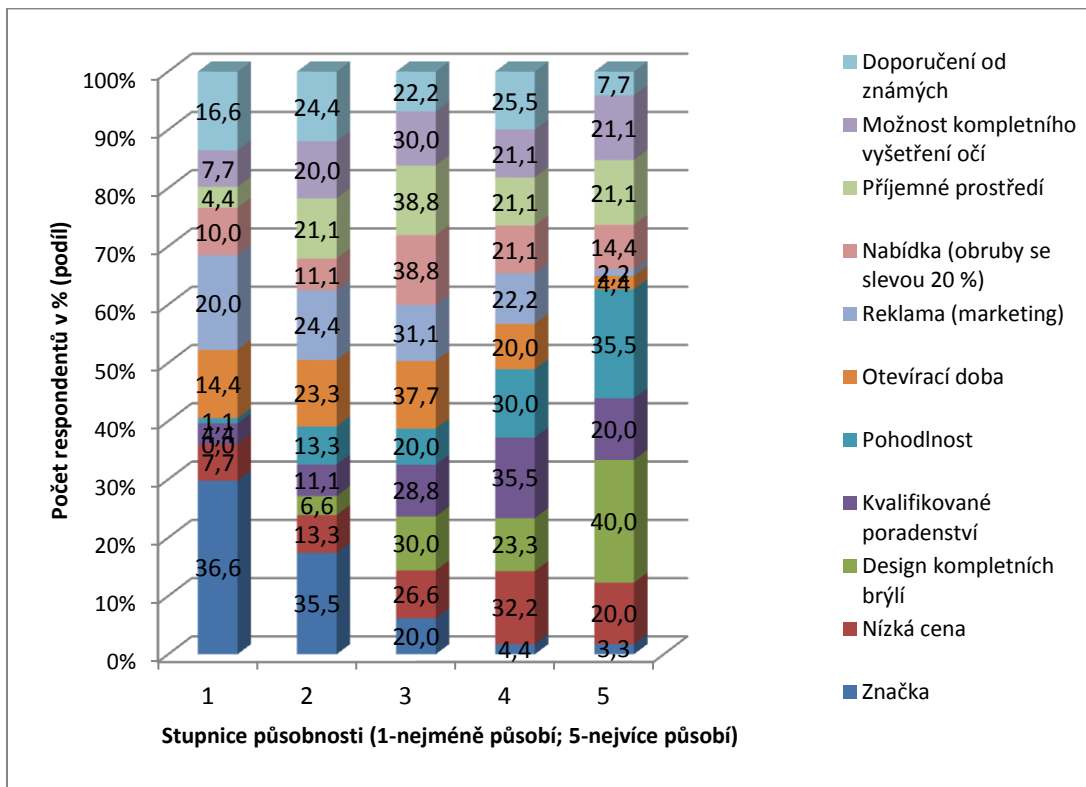


Zdroj: vlastní výzkum

Předposlední pokládanou otázkou č. 7, která je zobrazena v grafu č. 13, jsem chtěla zjistit, jaké jsou preference zákazníků v dnešní době při nákupu dioptrických brýlí. Vyhodnocení dané otázky také posloužilo k sestavení hodnotové křivky, jež její grafické vyjádření zobrazuje porovnání dané optiky, internetového obchodu, preference zákazníka vzhledem k jednotlivým faktorům.

Pro výsledky mého šetření byla použita hodnotová stupnice, která obsahovala hodnoty od 1 do 5, přičemž zaškrtnutím čísla 1 byl daný faktor pro dotazované nejméně důležitý a čísla 5 nejdůležitější. Z grafu č. 13 jednoznačně vyplynulo, že na zákazníky při nákupu brýlí nejvíce působí jejich design, pohodlnost, kvalifikované poradenství a nízká cena. Lze tedy konstatovat, že zákazníci jsou obecně rozděleni na „slevaře“, kteří tedy vyhledávají slevy vždy a všude, a na ty, kteří hledají kvalitní službu a nenechají se zlákat slevou. Nejméně na respondenty působí značka jednotlivých brýlí a také nástroj komunikačního mixu jako je reklama.

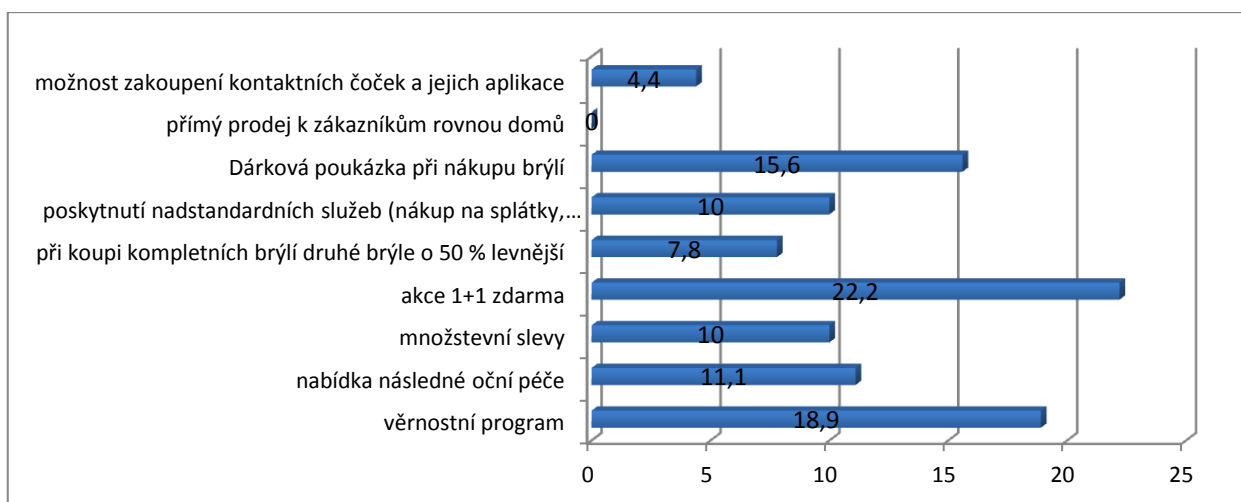
Graf 13: Ohodnoťte, jakou mírou Vás jednotlivé faktory ovlivňují při nakupování dioptrických brýlí?



Zdroj: vlastní výzkum

Otázku č. 8 jsem položila respondentům z důvodu zjištění, jaká jsou očekávání zákazníků v dnešní době z hlediska oční optiky. Tato položená otázka zobrazená v grafu č. 14 také částečně odpovídala na danou výzkumnou otázku v této práci a může pomoci firmě zjistit, na co by se oční optika měla zaměřit. Nejvíce frekvencovaná odpověď byla „akce 1+1 zdarma“, „věrnostní program“ a „dárková poukázka“. Výsledek je pro oční optiku pozitivním zjištěním, neboť zákazníkům nabízí převážně to, co zákazník od daných optik očekává. Některé oční optiky se snaží odlišit od konkurence přímým prodejem zákazníkům rovnou domů. Je zajímavé, že tuto odpověď neoznačilo ani 1 % respondentů. Z toho lze usoudit, že lidé jsou v dnešní době stále nedůvěřiví k cizím lidem nabízející podomní prodej jejich služeb a zboží.

Graf 14: Jaké odměny či služby byste uvítali ve Vaší oční optice?



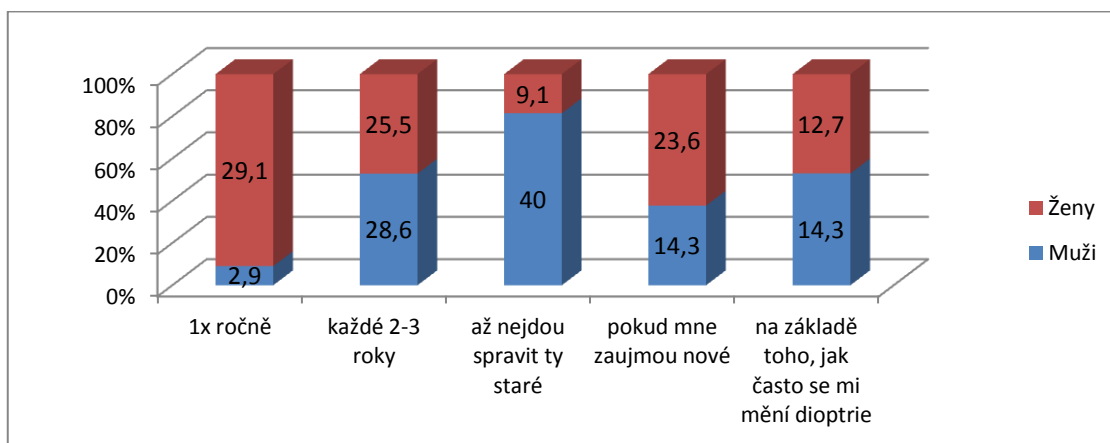
Zdroj: vlastní výzkum

Druhá část dotazníku

Tato část dotazníkového šetření byla zaměřená na provázanost jednotlivých veličin z určitých otázek, které byly graficky znázorněny pomocí křížových analýz.

První křížová analýza se týkala *závislosti frekvence nákupu dioptrických brýlí na pohlaví, tj. muži a ženy.*

Graf 15: Závislost frekvence nákupu dioptrických brýlí na pohlaví



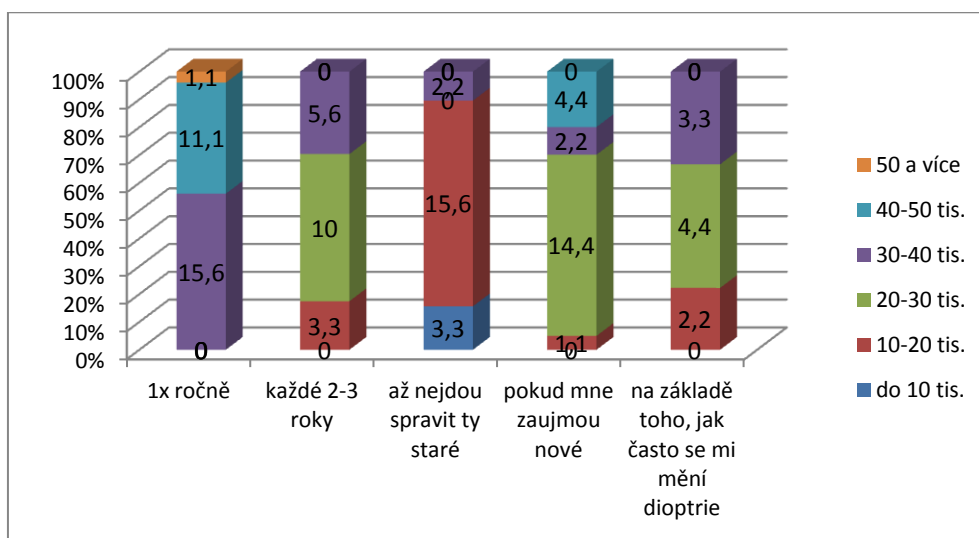
Zdroj: vlastní výzkum

Pro vyhodnocení první křížové analýzy jsem použila počet 90 dotazovaných. Z celkového daného počtu mi odpovědělo 35 mužů a 55 žen, kteří si pořizují nové dioptrické brýle. Dle výsledků lze konstatovat, že ženy si kupují nové brýle mnohem častěji, nežli muži. Téměř dvakrát více dotazovaných žen než mužů si pořizují nové brýle, pokud je zaujmou. Došla jsem tedy k závěru, že ženy mohou považovat dioptrické brýle za významný módní doplněk více nežli muži, jímž chtějí okořenit svůj

styl. Některým ženám dioptrické brýle velmi sluší a dotváří tak celkový charakter konkrétní uživatelky. V dnešní době tedy lidé začínají hledět u brýlí kromě funkčnosti také na estetickou stránku a design.

Druhá křížová analýza se týkala *závislosti frekvence nákupu dioptrických brýlí na příjmu domácností respondenta*. Pro vyhodnocení druhé křížové analýzy, která je zobrazena v grafu č. 16, jsem také použila počet 90 respondentů. Z vyhodnocení dané otázky tedy vyplynulo, že mnohem častěji si nové dioptrické brýle pořizují především respondenti s vyšším příjmem domácnosti.

Graf 16: Závislost frekvence nákupu dioptrických brýlí na příjmu domácností respondenta



Zdroj: vlastní výzkum

Na níže uvedeném obrázku č. 9 byl pro zajímavost uveden výpočet mediánu pro příjem respondentů. Lze tedy říci, že střední mzda jednotlivých respondentů činila 28 654 Kč.

Obrázek 9: Výpočet mediánu

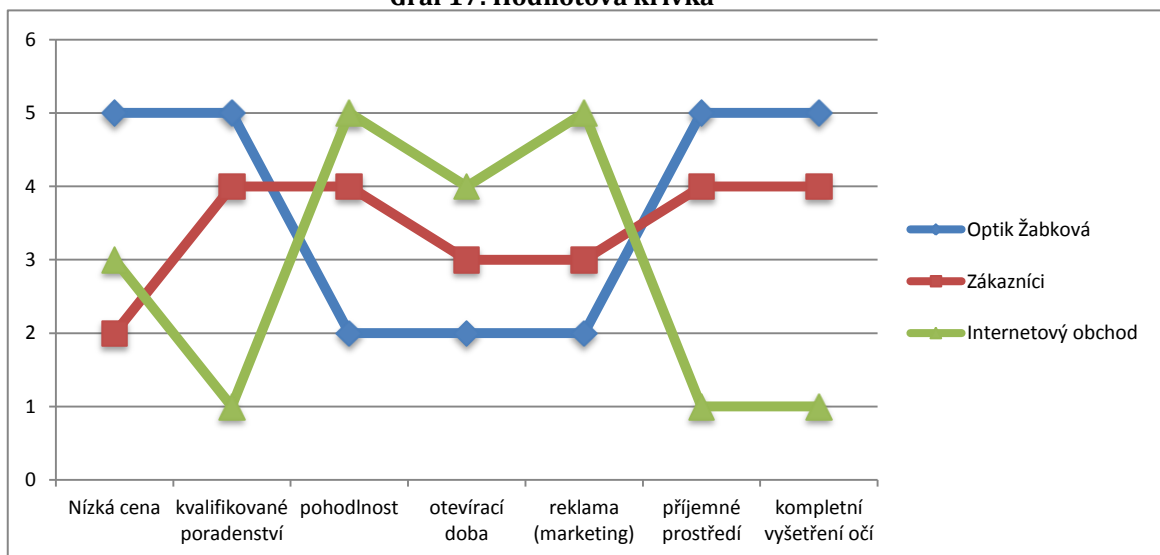
Interval měsíčních příjmů	počet respondentů	kumulativní součty
do 10 000	3	3
10 000 - 20 000	20	23
20 000 - 30 000	26	49
30 000 - 40 000	26	75
40 000 - 50 000	14	89
50 000 a více	1	90
Celkem	90 x	
$z_{0,50}=90*0,5+0,5=45,5$		
$z_{0,50}=49$		
Medián leží v intervalu 20 000 - 30 000		
$x=(45,5-23/26)*10\ 000+20\ 000 = 28\ 654\ \text{Kč.}$		
Střední mzda respondentů činí 28 654 Kč.		

Zdroj: vlastní zpracování

3.2.5 Strategie modrého oceánu – hodnotová křivka

Hodnotová křivka byla zobrazena z důvodu porovnání jednotlivých faktorů oční optiky Žabková, internetového obchodu a zároveň také z pohledu zákazníka. Jednotlivé faktory, které respondenta ovlivňují při nakupování brýlí, byly zjištěny z vyhodnocení z dotazníkového šetření v otázce č. 7. Hodnotová křivka byla sestavena na základě kvalitativního rozhovoru s oční optikou a dotazníkového šetření. Subjektivně byly přidělovány body oční optice a internetovému obchodu na stupnici 1 – 5. Prostřednictvím této křivky lze určit, jak si stojí oční optika Žabková v jednotlivých faktorech ve srovnání s internetovým obchodem a jak velkou hodnotu dané faktory zákazníkovi přináší. Na základě toho, lze uvést, kde firma Optik Žabková může investovat více finančních prostředků, nebo právě naopak může ušetřit zbytečně vynaložené náklady na konkrétní faktor.

Graf 17: Hodnotová křivka



Zdroj: vlastní zpracování

Na vodorovné ose ve výše uvedeném grafu č. 17 jsou zobrazeny jednotlivé faktory, jako nízká cena, kvalifikované poradenství, pohodlnost, otevírací doba, reklama, příjemné prostředí a možnost kompletního vyšetření očí. Svislá osa vyjadřuje úroveň nabídky, která se zákazníkům dostává u všech těchto konkurenčních faktorů. Vyšší skóre na svislé ose v případě ceny označuje vyšší cenu.

Zákazník při výběru brýlí preferuje nízkou cenu. Internetový obchod nabízí oproti očním optikám, tedy Optik Žabková levnější zboží. Druhým faktorem je kvalifikované poradenství, které zákazníci považují také za důležitý faktor při výběru brýlí. Společnost daný faktor považuje za svoji silnou stránku a snaží se personál neustále vzdělávat a školit. Dle hodnotové křivky lze říci, že firma by se tohoto kro-

ku, tj. investovat do vzdělávacích programů a školení pro své zaměstnance, měla nadále držet. Z vyhodnocení dotazníkového šetření také vyplynulo, že respondenti považují „pohodlnost“ za velmi důležitý faktor. Na základě tohoto tvrzení, lze společnosti doporučit investici do otevření e-shopu kontaktních čoček na svých domovských stránkách. Jak již je v Porterově modelu zmíněno, v letech 2011 až 2012 byl zaznamenán 45 % nárůst zájmu o kontaktní čočky na internetu. Jedním z důvodů může být zejména nízká cena oproti specializovaným kamenným obchodům, ale také zároveň pohodlnost zákazníka. Reklama příliš neovlivňuje respondenty při nákupu dioptrických brýlí. Optik Žabková neinvestuje tolik prostředků do reklamy, sází především na ústní šíření reklamy tzv. Word of mouth. Oční optika mezi své nástroje komunikačního mixu řadí především věrnostní program, dárkové poukázky při nákupu brýlí a akci 1+1 zdarma při nákupu kontaktních čoček. Nejvíce frekventovanou odpovědí z vyhodnocení dotazníkového šetření byla odpověď „akce 1+1 zdarma“ a 18,9 % respondentů označilo odpověď „věrnostní program“. Dalších 15,6 % uvedlo možnost „dárková poukazka“. Optik Žabková tedy nabízí převážně to, co zákazník od očních optik očekává. Respondenta do jisté míry také ovlivňuje při výběru brýlí příjemné prostředí v oční optice. Společnost si je toho vědoma a investuje dostatek finančních prostředků do nového moderního vybavení a příjemného prostředí.

3.2.6 Porterova analýza konkurenčního prostředí

Porterova analýza pěti sil je velmi užitečným nástrojem, neboť dokáže prozradit, co ovlivní business každé firmy. Slouží hlavně k tomu, aby se management na určitý moment zamyslel nad svým podnikáním.

Ohrožení ze strany nově vstupujících

Jak již bylo výše zmíněno, v dnešní době se na českém trhu pohybuje zhruba kolem 1 600 očních optik (Vymyslický, 2016). Pro většinu již zaběhnutých optik na trhu je nelehké, když se do jejich oblasti podnikání snaží vstoupit další společnosti a jsou ochotné, schopné překonat vstupní bariéry. Tyto bariéry sice nejsou nepřekonatelné, ale mohou probudit v manažerovi myšlenku na to, zda skutečně podstoupit prvotní riziko nemalých vstupních investic a snažit se prorazit v odvětví tvrdé konkurence někdy až za hranicí pravidel. Rozjezd tradiční optiky vyžaduje poměrně velkou investici v řádech miliónů korun, neboť je potřeba pořídit drahé přístroje do optiky, nehledě nákupu skladu zboží. Ve srovnání s ostatními výrobními podniky je tato částka spíše nižší. Mezi bariéry vstupu patří tedy nejen nutnost nemalé částky investic, ale také například snahu ukrojit si část z tržního koláče, vytvořit si funkční strategii a zejména konkurenční výhodu.

Čím jsou ovšem oční optiky ohroženy, jsou řetězce, které prodávají optické pomůcky. V poslední době vznikají především oční optiky se zahraničním investorem, které mají pobočky v každém větším městě s velkou mediální podporou. Zákazníky se snaží nalákat na nízké ceny a slevy.

V poslední době se také objevily řetězce, které nemají s oční optikou nic společného, jedná se zejména o supermarkety, hypermarkety, drogerie dm a Rossman, lékárny. Tyto obchodní řetězce jsou orientovány na levné brýle na čtení umístěné na pultech, které jsou velmi nekvalitní a v oční optice by nesplňovaly žádné podmínky prodeje. V praxi to znamená, že u těchto brýlí se nekladou nároky na materiál skel a obrouček, hodnota dioptrií je stejná pro obě oči a nekorigují však astigmatismus, díky jejich univerzálnosti také nemají optický střed přesně proti středům zornic. Jednoduše řečeno tyto zmíněné brýle v uvedených řetězcích jsou vyrobeny stylem „jedna velikost sedí všem“ (Knížková, 2012). Internet a drogerie posilují jen u nižšího nenáročného segmentu. Jde o jednoduché nekomplikované zakázky bez možnosti větší individualizace a specifikace (Vymyslický, 2016).

Z průzkumu společnosti GFK vyplynulo, že český zákazník slyší spíše na nízkou cenu v podobě procentuálních slev, výprodejových akcí než na kvalitu zboží (ČTK, 2015c). Dotazníkové šetření jednoznačně prokázalo, že na zákazníky působí jak nízká cena, tak také design brýlí, pohodlnost a kvalifikované poradenství. Z toho jsem tedy vyvodila závěr, že na dnešním trhu se nacházejí jak zákazníci vyhledávající různé slevy, tak zákazníci preferující kvalitní služby, kteří nepodlehnu tlaku výrazných slev či výprodejových akcí.

Vyjednávací síla zákazníka

V dnešní době jsou zákazníci náročnější a mají mnohem více možností než dříve. Nový zákazník není pánem, je „náročným diktátorem“ pro každý podnikatelský subjekt. V každé oblasti podnikání je zejména důležité si uvědomit, kdo je mým zákazníkem, neboť konkurence nejen v odvětví oční optiky je stále větší. Mnoho společností se snaží přilákat potenciální zákazníky dobře vymyšlenou reklamou, ale pokud nenarazí v prodejně na ochotný a kvalitní personál, bez jakéhokoli váhání odejdou. Každý zákazník má totiž mnoho možností, kterou oční optiku zvolí.

Lidé na českém trhu nakupují nový model dioptrických brýlí zhruba každé tři roky (Česká oční optika, 2014), což také vyplynulo z vyhodnocení dotazníkového šetření.

Veškeré optiky vesměs poskytují stejné zboží, podobně jako lékárny. Jak již bylo řečeno, těchto společností je na českém trhu mnoho, navíc se dají velmi levné brýle pořídit v obchodních řetězcích, online optikách. Menší optiky by měly proto o zá-

kazníky bojovat, a o své stávající náležitě pečovat. Proti tvrdé konkurenci se dá bojovat třeba kvalitními a nadstandardními službami. Především kvalitní personál jak po stránce odbornosti, tak i lidskosti je základ všeho úspěchu i neúspěchu každé firmy. Společnost Optik Žabková sází především na vstřícný a důvěrný osobní přístup k zákazníkovi. Mimo jiné nabízí kvalifikované poradenství ve výběru obrub a skel, profesionální aplikaci kontaktních čoček, pozáruční servis, prodej brýlí na splátky bez navýšení, bezplatné vyčištění brýlí ultrazvukem. Společnost se dále snaží naučit zákazníka k pravidelné kontrole očí. Po splnění podmínek věrnostního programu nabízí pro stálé zákazníky navíc kompletní roční péči a bezplatnou roční kontrolu.

Na otázku „co nejvíce motivuje zákazníky k tomu, aby se vraceli do určité prodejny“, lze odpovědět následovně, je to tzv. „prožitek nákupu“. Tedy atributy jako je personál, odborná rada, kvalitní zákaznický servis (Hašková, 2011). Základní potřeba zákazníků jako jsou např. komplexní nabídka zboží včetně kontaktních čoček, dlouhé otevírací hodiny, zboží skladem ihned k odběru, jsou v současné době brány jako samozřejmost. Z tohoto důvodu Optik Žabková využívá nové „zážitkové“ měření zraku ve 3D, jež pro zákazníky představuje něco nového a zajímavého.

V roce 2012 byla provedena studie na vzorku necelé tisícovky lidí, a to společností GFK Czech & Slovak. Údaje vyplývající z daného průzkumu trhu o nákupních zvycích odhalují, že cena je pro zákazníky důležitá, ale nejdůležitějším faktorem spokojenosti zákazníka je především kvalita. Tuto odpověď uvedla většina zúčastněných tj. 69 %. V dalším pořadí je uvedena cena, která je velmi důležitá pro 53 % lidí a hraje téměř stejnou roli jako ochota personálu (jako velmi důležitou ji uvádí 47 % zúčastněných). Na nejnižší příčce žebříčku se nachází reklama, kterou za důležitou označilo pouhých 8 % dotazovaných. V době, kdy probíhal tento výzkum, uvažovalo o přechodu ke konkurenci téměř 50 % zákazníků, kteří jako důvod uvedli zejména cenu (38 % respondentů), kvalitu (26 % dotazovaných) a způsob komunikace společnosti, což označilo 21 % zákazníků (Brassányová, 2013).

Hrozba ze strany dodavatelů

Třetí hybnou silou je vyjednávací síla dodavatelů, kterých je v odvětví oční optiky poměrně velké množství a tudíž tato oblast je vysoce konkurenční, což působí samozřejmě příznivě na chod trhu. Jednotlivé podniky, tak mají možnost si vybrat zboží, které jim vyhovuje, uspokojuje jejich potřeby a eventuálně je i šetrné k jejich nákladům. Dodavatelská oblast je klíčová pro odvětví očních optik, protože spektrum produktů a výrobků, které prodejna potřebuje, je vysoce rozmanité.

Firma Optik Žabková spolupracuje jak s tuzemskými, tak zahraničními dodavateli. Dodavatelé jsou rozděleny podle jednotlivého typu sortimentu, na dodavatele

poskytující skla, dodavatele poskytující brýlové obroučky a náhradní díly, dodavatele kontaktních čoček a roztoků, v poslední řadě i dodavatelé strojů. Dodavatelé s optikou velmi dobře spolupracují a není žádný problém týkající se například reklamací, neboť ví, že firma Optik Žabková u nich má vysoký obrát. Od doby svého založení si firma stačila tedy vybudovat dobré vztahy s dodavateli, což je v praxi nezbytné, protože mít stabilního a spolehlivého partnera je důležitým pilířem podnikání. Pokud by podniku daný dodavatel nevyhovoval, není problém jej změnit. Z tohoto důvodu je **dodavatelská vyjednávací síla nízká**.

Společnosti v této oblasti doporučuji, aby disponovala silným týmem obchodníků, kteří se budou snažit pro oční optiku získat nejvýhodnější kontrakty s dodavateli a nejlepší možné dodávky.

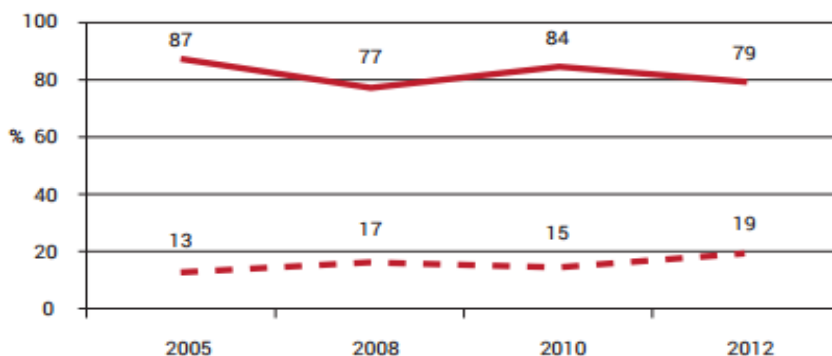
Ohrožení ze strany substitučních výrobků

Společnosti v jednom odvětví se velmi často dostávají do konkurenčního vztahu s firmami v jiném odvětví, protože jejich zboží jsou dobrými substituty. V oblasti oční optiky není mnoho substitučních výrobků. V posledních letech jsou oblíbeným substitutem tradiční optiky **kontaktní čočky**. Díky technologickému rozmachu se na trhu vyskytuje velké množství druhů kontaktních čoček. Jedná se buď o čočky na jednorázové použití, které ocení především občasní uživatelé v době letních dovolených a při sportovních aktivitách (cyklistika, plavání, motorismus), dále se jedná o kontaktní čočky na opakované použití, které jsou cenově nejdostupnější. Tento typ čoček jsou opět denní s plánovanou výměnou 14 dní, které se na noc ukládají do roztoku. Výhoda těchto dvoutýdenních kontaktních čoček spočívá ve zdraví, jelikož v oku člověka zůstávají poměrně kratší dobu. Jsou tedy tak vhodné k neustálému nošení, tak i jako doplněk k dioptrickým brýlím. V neposlední řadě se jedná o nejčastěji používané čočky, a to měsíční. Jsou určeny pro uživatele, kteří čočky nasadí a měsíc v kuse je nosí, pak je vyjmou a vyhodí.

Kontaktní čočky jsou běžným sortimentem optik. Největší hrozbou je zde rostoucí trend a snadná dostupnost kontaktních čoček prostřednictvím internetového prodeje. Na níže uvedeném grafu č. 18 lze zpozorovat podíl kontaktních čoček prodaných přes internet na norském trhu, jenž vzrostl na 19 %. Tato hodnota však zahrnovala zásilkový prodej přes internet i prodej skrz internetové stránky optických řetězců a nákupních sdružení. Dle průzkumů se předpokládalo, že necelých 15 % internetového prodeje nepatří očním optikám (Česká oční optika, 2014b). Zvyšující se prodej kontaktních čoček přes internet v Norsku má podobný dopad jako v České republice, jenž se tento poznatek nepodařil doložit zdrojem. Z uvedených dat nákupního rádce Heureka.cz a z největších online prodejců čoček VašeČočky.cz vyplývá, že v posledních letech se kontaktním čočkám na internetu daří a jejich on-

line prodej si buduje pevnou a stálou pozici. Mezi lety 2011 a 2012 byl zaznamenán 45 % nárůst zájmu o kontaktní čočky na internetu. Obliba daného nákupu také souvisí s jejich výrazně nižší cenou (Heureka, 2013).

Graf 18: Prodej kontaktních čoček přes internet (přerušovaně) a v maloobchodě



Zdroj: Česká oční optika, 2014b, www.4oci.cz

Kamenné obchody očních optik se snaží proti rostoucímu trendu internetového prodeje kontaktních čoček bojovat například věrnostním programem, který pro stálé zákazníky přináší cenová zvýhodnění na výše zmíněné čočky a také pravidelná oční vyšetření. Někteří uživatelé se stále snaží ušetřit nákupem neznámkových kontaktních čoček na internetu nebo jejich nošením na delší dobu. Nejčastější chyba nositelů čoček je ta, že si uživatelé „ordinují“ čočky bez konzultace s odborníkem, který se nachází v téměř každé oční optice.

Každý člověk se může rozhodnout, zda svou oční vadu bude řešit dioptrickými brýlemi či kontaktními čočkami, nebo si ji nechá odstranit pomocí **laserové operace nebo výměnou nitroočních čoček**. V současné době začínají lidé podstupovat odstraňování dioptrií laserem, která je zbaví potřeby používat brýle či kontaktní čočky. Dle průzkumu agentury GFK nosí kontaktní čočky nejvíce mladí lidé ve věku 20 až 29 let, kteří si uvědomují výhody laserové operace, a to již ze zdravotního či ekonomického hlediska. Což také potvrzují čísla kliniky Lexum: meziroční nárůst klientů právě ve věkové kategorii 21 až 40 let činil 25 % (Filipec, 2013). Lze říci, že na nedostatek klientů laserových operací si oční kliniky nestěžují. Ve světě je zájem poněkud omezen dozrívající se ekonomické recese. V ČR, kde jsou operace očí podstatně levnější než v západní Evropě, však těchto zákroků neubývá (Lacková, 2013). Nalézt zdroj, který by ukazoval vývoj počtu laserových operací v ČR za několik let, se nepodařilo.

Laserová operace očí jako další substitut je ovšem nákladná, jelikož není hrazena z veřejného zdravotního pojištění. V poslední době se objevuje trend jakýsi cenové války laserových operací očí. Některé oční kliniky lákají klienta na extra levné lase-

rové zákroky, jenž se poté nízký rozpočet projevuje na kvalitě péče o pacienta. Kliniky nabízejí většinou až za třetinové ceny laserové operace oproti standardním ceníkům. Nízká cena je pro zákazníky v dnešní době sice lákavá, ale může být začátkem zdravotních komplikací. V žádném případě tento nízký rozpočet nepokryje náklady na skutečně špičkové a zkušené lékaře, kvalitní přístroje a zejména na předoperační a pooperační péči, která je v této oblasti zvláště důležitá (Kubalíková, 2016). Ceny této operace, jež dioptrické vady zcela odstraní nebo alespoň výrazně sníží, se orientačně pohybují mezi 10 000 až 40 000 Kč za jedno oko podle druhu oční vady a dle použité technologie. Rozhodnutí jedince je ovlivněno mnoha subjektivními či objektivními skutečnostmi, například velkou roli v tomto směru tedy mohou hrát finance, riziko zákroku, životní styl a trend moderní doby, nebo pouhá pohodlnost. Odhodlat se k laserové operaci je stále pro mnoho lidí neřešitelný problém.

Konkurenční prostředí

Zdá se, že oční optika je obor nadmíru perspektivní, neboť se stále zvyšuje počet obyvatel trpících oční vadou. To však není tak jednoduché. Toto odvětví je vysoce konkurenční oblastí, kdy v dnešní době lidé nachází oční optiku již téměř na každém „rohu“. Narůstající počet malých očních optik a řetězců je největším problémem všech společností podnikajících v tomto odvětví. Z dotazníkového šetření jsem se dozvěděla, že 78 % respondentů dává přednost specializovaným očním kamenným obchodům. Zbývající část 10 % dotazovaných preferuje oční optiku v obchodních domech a 9 % nákupu brýlí přes internet v e-shopech. Z čehož jednoznačně vyplývá, že lidé stále budou navštěvovat spíše malé oční optiky než velké řetězce v obchodních domech.

Společnost Optik Žabková působí, jak již bylo zmíněno ve dvou okresech (jindřichohradecký a pelhřimovský) a současně ve dvou krajích (Jihočeský a Vysočina). Pobočky se nachází ve městě Jindřichův Hradec a Pelhřimov. V okresním městě Jindřichův Hradec sídlí hlavní provozovna společně s vyšetřovnou a dílnou. Jelikož se ve své práci zaměřuji na pobočku optiky sídlící v Jindřichově Hradci, řeším zde interní rivalitu mezi vzájemně si konkurujícími firmami v tomto městě.

Společnost Optik Žabková působí na českém trhu již 15 let. Podnik se samozřejmě potýká s konkurencí jak na lokálním Jindřichohradeckém trhu, tak i na regionální či globální úrovni. Pro oční optiku konkurenti vyskytující se na globální či regionální úrovni nejsou tak důležití a nepředstavují pro ni velkou hrozbu. Firma by zde měla být ostražitá především ke konkurenci v lokální úrovni tj. Jindřichohradeckým optikám a jejího okolí. Firma má hlavní provozovnu v centru města Jindřichova Hradce v Panské ulici, což společnost staví do velmi dobré výchozí po-

zice. Její konkurenční výhoda zde spočívá ve vysoké úrovni měření dioptrií. Dle slov pana Mgr. Maršíka, oční optika Hart nyní také nově zavedla metodu měření zraku ve 3D jako jejich firma, ale od jiného výrobce.

Vedle oční optiky se také přímo nachází oční ambulance paní MUDr. Novotné, která nijak výrazně nespolupracuje s danou optikou, i přesto část jejich zákazníků přichází s poukazem na zakoupení brýlí či kontaktních čoček právě sem. Oční ambulance nicméně nekonkuruje firmě Optik Žabková, neboť paní doktorka Novotná pouze vyšetřuje pacienty a neprodává například kontaktní čočky svým pacientům, jakož některé oční ambulance v dnešní době začaly tyto služby nabízet. Avšak v okolí se nachází ještě tři další konkurenční podniky. Mezi ně lze zařadit OK optika – H. Jelínková, optika Hart, optika B. Odvárková. V okolí společnosti dále konkurují optika ve Studené a optika Bartuška v Třeboni. Kamenná optika se také navíc musí vyrovnávat s internetovými obchody, které prodávají kontaktní čočky. Níže zde analyzuji 3 hlavní konkurenční firmy.

OK optika H. Jelínková – podniká na základě živnostenského oprávnění. Sídli na okraji Jindřichova Hradce naproti Žižkovým kasárnám blízko nemocnice a její poměrně větší část zákazníků, pochází právě odtud, v čemž může spočívat její konkurenční výhoda. Dle informací pana Mgr. Maršíka se oční optika dle významnosti jejich konkurence nachází až na 3. místě. Nevýhodou podle slov pana Mgr. Maršíka je umístění optiky v místě, kde málokdo přijde do obchodu spontánně, když jde okolo, spíš do ní musí zamířit cíleně. Pro většinu zákazníků je mnohem pohodlnější navštívit oční optiku přímo v centru města. Vyhodnocením otázky č. 7 z dotazníkového šetření vyplynulo, že důležitým faktorem při nakupování brýlí je pro respondenty také pohodlnost. Odpověď „pohodlnost“ uvedlo 35,5 % dotazovaných na stupnici působnosti č. 5 a dalších 30 % na stupnici č. 4. Toto zjištění, také potvrzuje slova pana Mgr. Maršíka. Optika H. Jelínková má navíc zkrácenou provozní dobu oproti ostatním konkurenčním podnikům.

Oční optika – B. Odvárková je největším konkurentem oční optiky Žabková. Taktéž sídlí v centru města Jindřichova Hradce. Oční optika prodává zboží stejně kvalitní a poskytuje kvalitní poradenství, opravy, servis a individuální přístup k zákazníkovi. V této optice nabízí komplexní péči o zrak pacienta oční lékař MUDr. Pumprová. Propojení obchodu s ordinací může společnost brát jako její konkurenční výhodu. Tato optika funguje již 24 let a podniká na základě živnostenského oprávnění nezapsaná do obchodního rejstříku.

Oční optika Hart je nejbližším konkurentem nacházející se cca 300 m od firmy Optik Žabková. V této optice se zákazníci mohou objednat také na oční vyšetření k lékaři nebo optometristovi, který navíc není stálý a musí sem dojíždět dle potřeby

například jednou či dvakrát týdně. Výhodou pro podnik Optik Žabková je skutečnost, že oční optika Hart prodává výrazně dražší výrobky než ostatní oční optiky ve městě a je obsluhována pouze jedním zaměstnancem.

Otázkou č. 4 v dotazníku jsem chtěla zjistit, které specializované oční kamenné obchody respondenti navštěvují. Nejvíce respondentů tj. 28 % uvedlo odpověď „Optik Žabková“. Dalších 19 % označilo možnost „oční optika – H. Jelínková“ a 18 % dotazovaných navštěvuje oční optiku - B. Odvárková. Oční optiku Hart navštěvuje pouhých 10 % respondentů, což může také značit o prodeji jejich výrazně dražších výrobků než ostatních konkurentů ve městě a okolí.

Shrnutí Porterovy analýzy konkurenčního prostředí

V současné době je trh ovšem do jisté míry přesycen a nelze tedy předpokládat úspěšný vstup dalšího konkurenta. V rámci **ohrožení ze strany nově vstupujících konkurentů** je důležité, aby malé oční optiky nebyly v budoucnosti pohlcné zahraničními řetězci, které by byly schopny po určitý čas snížit ceny na tolik, aby získaly, uspokojily a udržely si zákazníky ostatních konkurentů. Konkurovat těmto řetězcům je zcela nemožné. Prozatím se však nepočítá se vstupem nového konkurenta na trh v Jihočeském kraji a kraji Vysočina.

Vzhledem k tomu, že v odvětví oční optiky je vysoká rivalita soupeřů, každý zákazník se ocitá ve velké výhodě. Každý podnik bojuje o svého současného a potenciálního zákazníka, a proto se mu bude snažit udělat atraktivní nabídku za takovou cenu, která se zákazníkovi bude zdát výhodná. Ten má poté k dispozici všechny potřebné informace (údaje o službách, o ceně, o standardu) o konkrétním podniku, který uspokojí jeho potřeby a přání. Poté se jen rozhoduje na základě subjektivních vjemů jako například ceny, komfortu, dostupnosti, referencí a podobně. V dané oblasti tedy mají **zákazníci velkou vyjednávací moc**, jelikož obor nedovoluje prodávat diferenciované zboží a také zákazníci mají k dispozici mnoho konkurenčních firem. Zákazníci se snaží tlačit ceny dolů a požadují vyšší kvalitu nebo zvláštní služby navíc. Oční optika Žabková není významným dodavatelem a každý její současný i potenciální zákazník je pro ni důležitý. V případě nespokojenosti může každý zákazník přejít k jiné oční optice bez jakýchkoliv vynaložených nákladů. Firmě Optik Žabková doporučuji, aby dlouhodobě stavěla své obchodní aktivity na kvalitě služeb a výrobků, odborném poradenství, poctivosti práce a precizním servisu, moderním a příjemným pracovním prostředím, jenž je pro mnoho obchodníků z hlediska dlouhodobé udržitelnosti obtížné.

Vyjednávací síla dodavatelů je nízká. V odvětví se nachází poměrně velké množství dodavatelů, kteří působí příznivě na chod trhu. Společnosti doporučuji, aby se snažila získat nejvýhodnější kontrakty s dodavateli a nejlepší možné dodáv-

ky. Také by firma Optik Žabková měla více informovat zákazníky o problematice internetového prodeje kontaktních čoček.

Při hodnocení ohrožení ze strany substitutů docházím k závěru, že kontaktní čočky vycházejí zpravidla nákladněji než nošení dioptrických brýlí, a to zejména u mladších lidí. Na druhou stranu někteří spotřebitelé se nerozhodují jen na základě ceny, ale také spíše na ostatních výhodách či nevýhodách jednotlivých způsobů korekce zrakových vad. I přesto, že dioptrické brýle jsou obecně levnější než kontaktní čočky, k odlivu zákazníků od kontaktních čoček k brýlím nedochází, a to zejména díky výhodám jednotlivých čoček. Prodej těchto čoček v kamenných prodejnách se stává spíše okrajovou záležitostí. Určitou hrozbu zde mohou představovat laserové operace, které jsou zejména pro mladší pacienty výhodnější než kontaktní čočky. Na počet nositelů dioptrických brýlí nemají laserové operace významný vliv, ale rostoucí počet lidí, kteří podstupují laserové operace, ovlivňuje především prodej kontaktních čoček. Tuto hrozbu je zde třeba vnímat jako rostoucí, avšak nastává otázka, zda by laserové operace mohly být v budoucnu dominantní. Tyto zákroky mohou mít stále nepředvídatelné komplikace a v některých zemích počet těchto operací nestoupá. V budoucnu spíše poroste potřeba péče o starší populaci, která má především specifické zrakové vady, které jsou dány stárnutím oka (Blachut, 2011). Z toho lze vyvodit závěr, že právě pomůcky pro slabozraké budou velkou částí práce optiků a optometristů v očních optikách. **Hrozbu substitutů tedy považuji za střední.**

Všechny konkurující firmy prodávají téměř totožné zboží a spolupracují se stejnými dodavateli, kteří v daném odvětví působí. Záleží na každé společnosti, která podniká v odvětví oční optiky, zda na boj s rivaly na trhu použije cenovou či necenovou konkurenci. **Interní rivalita mezi vzájemně si konkurujícími podniky** odhalila, že největším konkurentem je oční optika Odvárková. Z výsledků této části analýzy firmě Optik Žabková doporučuji se soustředit zejména na kvalitu služeb a produktů za jejich poměrně nízké ceny, vytvoření zázemí na vyšetření kontaktních čoček spolu se zavedením e-shopu, protože jedině tak se mohou od konkurence odlišit. Firma by také mohla dále zvážit intenzivní spolupráci s paní MUDr. Novotnou, která je považována za nejlepší oční lékařku v Jindřichově Hradci.

3.3 Analýza interního okolí organizace

Hlavním výstupem interní analýzy bylo odhalení silných a slabých stránek organizace, a aby jej bylo možno identifikovat, bylo nezbytné analyzovat její vnitřní faktory, které jsou níže uvedené. Poznatky získané během vypracování z externích

a interních analýz byly poté použity při sestavování SWOT analýzy a při vyvozování vhodné strategie pro oční optiku.

3.3.1 Prověření zdrojů podniku

Faktory vědecko-technického rozvoje

Mezi technický rozvoj oční optiky patří výrobní automatické stroje, které společnost používá k zhotovení brýlových čoček. Jedná se například o nový stroj „ESILOR Mr. BLUE“, který zpracovává korekční čočky do speciálních, sportovních, vrtaných brýlí. Jeho výhodou je především možnost zabrousit čočky do brýlí na místě, a to v krátkém čase. Výhoda tedy spočívá v úspoře času a úpravě dle požadavků zákazníka. Pro oční optiku je tento způsob úpravy čoček do brýlí dražší záležitostí, a proto tento stroj odkoupila pomocí leasingu do osobního vlastnictví. Pro ostatní automatické stroje si společnost zřizuje krátkodobé úvěry, které se snaží co nejrychleji splatit. Dostupnost těchto technických zdrojů není nijak omezeno. Na druhou stranu vybavení moderního prostředí oční optiky již není příliš snadné napodobit.

Oční optika používá informační systém „Toucher IS Enterprise“, který zefektivňuje obchodní činnost (faktury, objednávky). Tento systém je především využíván kvůli databázi zákazníků, kteří zde mají uloženy celou jejich historii od nákupu prvních až posledních brýlí. Společnost také prostřednictvím informačního systému kontroluje, nahlíží do jejich skladu tzv. vitrín. Pokud nejsou dioptrické brýle na skladě, dodací lhůty jsou většinou 2 až 3 dny. Tento způsob řízení zásob představuje efektivní hospodaření se zásobami.

Vědecko-technické faktory tvoří dočasnou konkurenční výhodu firmy Optik Žabková. Dočasnost je zejména způsobena jak zastaráváním, tak možnosti napodobení konkurenčních firem z Jindřichova Hradce. Společnost se tedy zaměřuje na zlepšení stávajících zařízení a produktů.

Marketingové a distribuční faktory

V obchodní činnosti nastává situace, kdy nabídka již převyšuje poptávku. Výhoda českého trhu s korekčními zrakovými pomůckami spočívá v tom, že v podstatě existuje relativně stabilní poptávka po těchto výrobcích.

Propagace pro firmu Optik Žabková je důležitá, tak jako pro ostatní podniky. Společnost využívá tištěnou reklamu, která patří mezi účinné propagační nástroje marketingové komunikace. Firma se propaguje například v tiskovinách NEON, Hradec žije, Týdeník Jindřichova Hradce.

Také internet je v posledních letech významným marketingovým médiem. Mezi nástroje marketingové komunikace na internetu Optik Žabková patří vlastní webové stránky, velmi oblíbená sociální síť Facebook, jejichž výhoda spočívá právě v usnadnění získání důležitých informací pro zákazníky. Na webových stránkách firmy se objevuje málo důležitých informací i obrázků pro zákazníky. Jejich vzhled na první dojem zákazníka neuchvátí. Chybí zde například upozornění na nové zážitkové měření zraku ve 3D. Společnost by se měla aktivně přizpůsobit trendu a založit si e-shop.

Z hlediska podpory prodeje společnost využívá věrnostní program a dárkový poukaz, který je uveden v příloze č. 4. Do věrnostního programu je klient zařazen v případě, pokud brýle nakoupí nad 4 000 Kč. Poté zákazník dostane věrnostní kartu a 10 % slevu na další nákup nových dioptrických brýlí. Pokud zákazník nosí kontaktní čočky, každé čtvrté balení čoček má zdarma. Což v praxi znamená, že pokud si zákazník, například vybere balení čoček po 6 kusech, čtvrt roku má tyto čočky zdarma.

Firma spoléhá na své kvalitní výrobky a služby a jako nástroj propagace zvolila zejména WOM, tzv. ústní šíření reklamy, jenž představuje pro optiku nejvyšší reklamu. Společnost nyní začala měřit zrak pomocí nové zobrazovací technologie 3D, což pro optiku také v jisté míře představuje reklamu. Dle slov pana Mgr. Maršíka tento moderní způsob měření zraku probudil zájem u většiny jejich zákazníků.

Distribuce výrobků pro oční optiku je zejména v režii zákazníků. Nejvíce je využíváno osobní převzetí v maloobchodě, avšak Optik Žabková umožňuje převzetí daného zboží přes dobírku i poštovní cestou.

Faktory výroby a řízení výroby

Společnost Optik Žabková primárně není výrobním podnikem, ale obchodním. Zabývá se jak prodejem, tak zhotovováním korekčních pomůcek. Brýlové čočky jsou do optiky dodávány jako polotovary od daného výrobce, které musí firma poté zabrousit do obruby vybrané zákazníkem. Kompletováním konkrétní brýlové obruby a nezabroušených skel musí firma před předáním zákazníkovi upravit do požadovaného stavu. Tato skutečnost nastává především po uskutečnění objednávky zákazníkem. V tomto případě proto nemohou být rozebrány faktory výrobního podniku, jako například dostupnost vstupů do výroby, úroveň výrobních nákladů ve srovnání s náklady konkurence a podobně.

Ačkoliv se jedná o maloobchod, do faktorů výroby by mohly být zařazeny procesy, které pomáhají uskutečňovat prodej. Jedná se například o prodejní schopnosti jednotlivých zaměstnanců, názorné pomůcky jako například makety ztenčených

skel, multifokální čočky, samozbarvující se čočky a jiné. Dále se většinou jedná o podlahové nebo stolní stojánky jednotlivých brýlových značek, které propagují brýlové čočky či brýlové obruby. Tyto materiály umístěné v prodejně nebo v místě, kde vzniká poptávka, jsou tzv. POP materiály, které oční optika většinou dostává od distributorů jednotlivých značek.

Faktory podnikových a pracovních zdrojů

Hmotné zdroje nejsou pro maloobchod tak důležité. Prostory, které oční optika využívá ve městě Jindřichův Hradec, jsou v osobním vlastnictví paní Žabkové užívané pro účely podnikání. Prostory ve městě Pelhřimov jsou poté najímány.

K hmotným zdrojům lze přiřadit veškeré technické vybavení oční optiky. V prodejně se jedná například o fokometr, počítač s programem pokladny, šterbinová lampa, automatické brousící přístroje, 3D obraz s pasivní cirkulární polarizací, ultrazvuk, přístroj pro letování a další drobné přístroje. Kancelář je běžně pak vybavena počítači a tradičním kancelářským vybavením. Veškeré vybavení je nové, velmi moderní. Podnikové zdroje firmy jsou tedy považovány za dostatečné a zcela odpovídající potřebám činnosti optiky. Nevýhodou podniku je, že nevlastní oční ambulanci jako někteří její konkurenti.

Lidské zdroje jsou pro podnikání vždy důležitým faktorem, jelikož uskutečňují přímý kontakt se zákazníkem. Vysoce kvalifikovaný a zákaznický orientovaný personál je to, na čem si firma Optik Žabková zakládá. Jedná se rovněž o jednu z konkurenčních výhod. V současné době má podnik 9 zaměstnanců. Jejich počet je relativně stabilní a dostačující. Vzhledem k tomu, že firma zavedla novou metodu měření zraku pomocí 3D, musela své zaměstnance posílat na školení do Prahy. Společnost se tedy snaží své zaměstnance neustále vzdělávat a posílat na různá školení. Výsledkem je poté vysoká úroveň měření dioptrií. Lidské zdroje firmy jsou schopni pomoci využít příležitosti a neutralizovat hrozby na trhu. Důležitý lidský kapitál u optiky produkující službu nabývá především na významu, pokud společnost chápe lidské zdroje jako svoji konkurenční výhodu.

Faktory finanční a rozpočtové

Analýza finančních a rozpočtových faktorů nebyla v této práci uvedena na žádost pana majitele firmy Optik Žabková. Jelikož finanční faktory mají velkou vypovídací hodnotu, rozhodla jsem se alespoň částečně zhodnotit finanční stránku firmy, kde mi pomocníkem byla rozvaha a výkaz zisků ztrát v letech 2012 až 2014. Zjištěné informace budou zohledněny z důvodu relevantnosti návrhů.

V rozvaze na straně aktiv vykazuje firma Optik Žabková hmotný dlouhodobý majetek, nehmotný dlouhodobý majetek (tvoří zřizovací výdaje a software),

krátkodobé pohledávky a finanční majetek. Krátkodobé pohledávky jsou vzhledem k ostatním položkám vždy velmi nízké, jelikož placení služeb probíhá vždy současně s vyzvednutím dané zakázky. Pohledávky jsou tvořeny pouze nevyzvednutými zakázkami.

Na straně pasiv vykazuje základní kapitál ve výši 2 312 tis. Kč a krátkodobé závazky, které se velmi výrazně snížily z 1 339 tis. Kč na 368 tis. Kč. Ke krytí finančních potřeb byl zřízen v roce 2013 kontokorent u banky Sparkasse ve výši 800 tis. Kč, jenž se oční optice daří řádně splácet. V roce 2014 byla totiž splacena více než polovina dlužné částky.

Ve výsledku hospodaření vždy tržby za prodej zboží převyšovaly náklady na prodej zboží. Hospodářský výsledek po zdanění byl pro všechna sledovaná období kladný. V roce 2014 dosahoval oproti dalším rokům nejvyšší hodnoty.

Společnost je financována hlavně z vlastních zdrojů. Dle ukazatele likvidity jsou hodnoty firmy přijatelné, což značí o jejím zachování platební schopnosti. Celková finanční situace společnosti je na velmi dobré úrovni a pro banky tak představuje důvěryhodného partnera.

3.4 Syntéza jako východisko pro formulaci strategie

Syntézou byly propojeny jednotlivé části v celek a byla použita především pro návrh konkrétní strategie oční optiky.

3.4.1 SWOT analýza

Analýza SWOT byla použita jako podklad pro vypracování a formulování strategie firmy Optik Žabková. Výstupy z interní analýzy představovaly silné a slabé stránky podniku, zatímco výsledky z externí analýzy představovaly příležitosti a hrozby.

Silné stránky

K silným stránkám podniku jsem přiřadila **nové moderní a příjemné prostředí**. Firma se snaží vytvořit nové zázemí na ošetření kontaktních čoček a tím vytvořit jakési čisté, komfortní, příjemné prostředí pro zákazníka, což podnik také pokládá za důležitý faktor, proč zákazník přichází právě do této optiky. Společnost si také pořídila formou leasingu nový přístroj „**ESILOR Mr. Blue**“, jehož výhoda spočívá v úspoře času a úpravě dle požadavků zákazníka. Optika sice aktivně neinvestuje velké finanční prostředky do vývoje, ale snaží se držet krok s konkurencí v technologiích a postupech. Tyto zmíněné zdroje tvoří podniku dočasnou konkurenční výhodu.

Své silné stránky má společnost také ve svých **lidských zdrojích**. Optik Žabková disponuje vynikajícím týmem vysokoškolsky vzdělaných, profesionálních a uznávaných odborníků v této oblasti. Zaměstnanci mají dlouholeté zkušenosti v daném oboru a účastní se různých vzdělávacích programů a kurzů, kde získávají potřebné znalosti. Výsledkem je poté vysoká úroveň měření dioptrií. Na rozdíl od výrobních podniků, oční optika poskytuje služby, kde je lidský faktor velmi důležitý, proto se zde na profesionalitu a odbornost v daném odvětví přikládá velká váha. Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že je kvalitní personál při nákupu dioptrických brýlí důležitý. Tuto možnost uvedlo 35,5 % respondentů na stupnici působnosti č. 4 a 20 % na stupnici č. 5. Z toho lze jednoznačně říci, že kvalifikované poradenství má na zákazníky při výběru dioptrických brýlí značný vliv.

Další výhodou je použití informačního systému „**Toucher IS Enterprise**“, který zefektivňuje obchodní činnost (faktury, objednávky). Hlavním účelem je využití databáze zákazníků, kde je uložena celá jejich historie od prvního nákupu až po poslední nákup dioptrických brýlí. Je důležité, aby společnost měla kvalitní databázi o stávajících i potenciálních zákaznících se všemi potřebnými údaji (o minulých nákupech, preferencích jednotlivých zákazníků, poštovní a e-mailová adresa atd.). Oční optika poté může oslovit své zákazníky prostřednictvím adresné či neadresné poštovní zásilky. Jedná se například o roznos letáčků do schránek, na ulicích, rozeslání newsletterů na e-mailové adresy držitelů věrnostních karet, kteří jsou součástí jejich databáze. Firma díky tomuto systému nahlíží také do jejich skladu (brýlí) a má přehled o daném stavu.

Další nespornou výhodou je **umístění pobočky v Jindřichově Hradci**, která se nachází v centru města v Panské ulici vedle oční ordinace paní Mudr. Novotné, jenž staví firmu do velmi dobré výchozí pozice. Jak již bylo řečeno paní Mudr. Novotná je v Jindřichově Hradci považována za nejlepší uznávanou oční lékařku v oboru. Část jejích pacientů přichází s poukazem na zakoupení brýlí, kontaktních čoček právě do optiky Žabková. Navíc zde denně prochází značné množství lidí a v letních obdobích i turistů. Kolemjdoucí si tak mohou prohlédnout optiku zvenčí a v případě jejich zájmu ji navštívit.

V neposlední řadě silnou stránkou podniku je poskytnutí **splátkového prodeje brýlí** bez jakéhokoliv navýšení, kdy tato služba není zcela běžná v odvětví oční optiky. Zákazník předem složí zálohu ve výši poloviny zakázky, kdy její druhá část je rozpočítána do pravidelných měsíčních splátek. Zákazník se tak nemusí omezovat ve výběru kvalitních brýlových čoček a obrouček.

Slabé stránky

Za hlavní slabou stránku firmy Optik Žabková lze považovat **oční ambulanci**. Oční optika nevlastní žádnou oční ambulanci, kde by bylo provedeno vyšetření zraku u očního lékaře. Potenciální zákazníci by si tedy mohli vybrat prodejnu, která tuto alternativu nabízí, což zvyšuje možnost obsloužení u konkurenčních podniků.

Slabou stránkou podniku je také nedostatečná informovanost na **webových stránkách**, kde například chybí upozornění na různé novinky jako zážitkové měření zraku ve 3D. Vzhled internetových stránek na první dojem zákazníka neuchvátí. Na těchto stránkách chybí také vlastní **e-shop**, který by nabízel prodej kontaktních čoček, roztoků a různých doplňků.

Příležitosti

Příležitostí pro oční optiku je rozšířit pobočku o **vlastní oční ambulanci**. Tímto by se rozšířily poskytované služby zákazníkům a odpadla závislost na očních lékařích. Vybavení takové ambulance je velmi nákladnou položkou, takže tento krok příliš nedoporučuji. Naopak by zde společnost mohla využít spíše intenzivní spolupráce s paní Mudr. Novotnou, jenž podrobněji bude rozebráno v kapitole „konkrétní doporučení“.

Příležitostí pro firmu Optik Žabková je i **otevření e-shopu s kontaktními čočkami** na svých domovských stránkách. Tato změna není až tak finančně nákladná, avšak potřebuje jednoho pracovníka navíc. Jak již bylo v této práci zmíněno, s růstem životní úrovně v ČR lze očekávat růst poptávky po kontaktních čočkách. Prodej těchto čoček v kamenných prodejnách se stává spíše okrajovou záležitostí. V posledních letech je zaznamenán nárůst zájmu o kontaktní čočky prostřednictvím internetového prodeje. Ukáže až čas, zda by pro firmu bylo přínosné otevřít si vlastní e-shop. Výhoda e-shopu spočívá v podstatě neomezené otevírací době a v široké působnosti, která se může také pozitivně odrazit v marketingu, který v tomto případě umožňuje širší zásah při nižších nákladech propagace.

Jako příležitost je zde spatřována **nová legislativa**. Mnohé optiky a především velké řetězce očních optik budou muset řešit personální problém, neboť v daném oboru stále pracují nekvalifikovaní lidé, případně zdravotní sestry. Navíc každá oční optika se bude muset registrovat jako poskytovatel zdravotních služeb. Oční optiky mají také možnost psát poukazy, jako je tomu v zahraničí. Z obchodního hlediska se jedná o poukaz na dioptrické čočky, obroučky, které optikovi umožní, aby zákazníkovi poskytl slevu.

Další příležitostí pro oční optiky je **stoupající počet krátkozrakých lidí** (myopů), jenž se tato optická vada oka označuje jako „novodobá epidemie lidstva“. Tato vada se začíná nově diagnostikovat u dětí a dospívajících. Tento trend je pro optiku pozitivní, neboť lidé již v brzkém věku budou muset stále častěji využívat jakoukoliv korekční pomůcku, aby mohli dobře vidět do dálky. Firma zde má příležitost oslovit velké množství potenciálních zákazníků nejen starší populace, ale i populaci v mladší věkové kategorii.

V neposlední řadě lze nalézt příležitost také v **pokroku nové technologie** zaměřenou na 3D tisk. Hlavní účel spočívá v digitální výrobě přesně na míru na trojrozměrný model hlavy zákazníka. Pokud by se část obruby brýlí při nošení poškodila, je možnost jej podle dostupných údajů kdykoliv a levně vyrobit i po několika letech. Firma by tímto mohla také posílit mimo jiné i loajalitu svých zákazníků.

Hrozby

Vznik nových optik (především velkých řetězců) jsou pro drobné podnikatele velkou hrozbou. Jedná se především o **řetězce očních optik se zahraničním investorem**. Malé optiky nemůžou těmto řetězcům cenově konkurovat. Možností je vybudovat si vztah ke svým zákazníkům a vytvořit si příjemné prostředí, kam se lidé budou rádi vracet. Pokud dojde k výraznému zhoršení situace na trhu, oční optika by tuto situaci mohla řešit pronajmutím své optiky některému z řetězců anebo se domluvit s konkurenčními firmami a vytvořit tak velký podnik, který by dosáhl na úspory z rozsahu jako velkoobchodní řetězec.

Další hrozbu lze spatřit v **rostoucím trendu a snadné dostupnosti kontaktních čoček prostřednictvím internetového prodeje**. Tato problematika byla rozebrána již v Porterově modelu pěti sil. Jak již bylo tedy řečeno, mezi lety 2011 a 2012 byl zaznamenán 45 % nárůst zájmu o kontaktní čočky na internetu, jejichž obliba nákupu také souvisí s jejich výrazně nižší cenou. S rostoucí životní úrovní v České republice lze tedy očekávat růst poptávky po kontaktních čočkách.

Pro drobné podnikatele je samozřejmě i **nestálé politické prostředí** velkým problémem. Existuje celá řada zákonů, vyhlášek, norem ze strany Ministerstva zdravotnictví, které musí neustále nejen oční optiky sledovat a dodržovat. Vzhledem k tomu, že každá oční optika musí být povinně registrována jako poskytovatel zdravotních služeb, dříve nestátní zdravotnické zařízení, ohrožením zde mohou být další nároky na prostorové či technické vybavení těchto zdravotnických zařízení.

V neposlední řadě může být ohrožením pro malé optiky také jistá **popularita zákroků** díky dnešním trendům, životnímu stylu lidí. Jedná se například o laserové

operace očí nebo výměnu nitroočních čoček. Tato problematika byla zmíněna také již v Porterově modelu pěti sil.

V následující části jsou uvedeny tabulky **matice IFE** zobrazující slabé a silné stránky a **matice EFE**, kde jsou uvedeny příležitosti a hrozby společnosti Optik Žabková. Pro určení váhy jednotlivých faktorů je **použita metoda párového srovnání**, která je zobrazena v tabulce č. 9 a č. 10.

Tabulka 9: Metoda párového srovnávání matice IFE

	S1	S2	S3	S4	S5	W1	W2	W3	Volba	+1	Váha
S1	X	0	1	0	1	0	0	1	3	4	0,13
S2	1	X	1	0	1	0	1	1	5	6	0,19
S3	0	0	X	0	0	0	1	0	1	2	0,06
S4	1	1	1	X	1	0	1	1	6	7	0,22
S5	0	0	0	0	X	0	0	0	0	1	0,03
W1	1	0	1	1	1	X	1	1	6	7	0,22
W2	0	0	0	0	1	0	X	0	1	2	0,06
W3	0	0	0	0	1	0	1	X	2	3	0,09
									24	32	1(+0,01)

Zdroj: vlastní zpracování

Při použití **metody párového srovnávání** byla porovnávána dvě kritéria mezi sebou podle důležitosti. Například kritérium S1 je důležitější než kritérium S3, S5, W3. To znamená, že takovéto kritérium získá do kolonky hodnotu 1. Pokud někde v tabulce vycházela hodnota nula, poté volba (preference) byla navýšena o +1, protože by jinak vyplynulo, že kritérium S3 je nedůležité. V závěru jsou sečtena všechna celková vítězství v sloupečku navýšená o hodnotu +1, která je poté vydělena možnostmi daného kritéria. Tím byla získána váha jednotlivých kritérií, která jsou poté uvedena v matici IFE a EFE.

Tabulka 10: Metoda párového srovnávání matice EFE

	O1	O2	O3	O4	O5	T1	T2	T3	T4	Volba	+1	Váha
O1	X	1	1	0	0	0	1	1	0	4	5	0,11
O2	0	X	1	0	0	0	0	0	0	1	2	0,04
O3	0	1	X	1	1	0	0	1	1	5	6	0,13
O4	0	1	0	X	1	0	0	0	1	3	4	0,09
O5	1	1	1	1	X	0	1	1	1	7	8	0,17
T1	1	1	1	1	1	X	1	1	1	8	9	0,19
T2	0	1	1	1	0	0	X	0	1	4	5	0,11
T3	0	1	0	1	0	0	0	X	0	2	3	0,06
T4	1	1	0	0	0	0	1	1	X	4	5	0,11
										38	47	1(+ 0,01)

Zdroj: vlastní zpracování

Po stanovení normované váhy v rozsahu 0 -1 podle důležitosti dané silné či slabé stránky, příležitosti a hrozeb, lze přejít ke stanovení bodového ohodnocení jednotlivých faktorů. Tyto faktory byly ohodnoceny pomocí bodů v rozmezí 1 – 4, které byly určeny subjektivně s pomocí panem Mgr. Maršíkem. Výsledné skóre matice IFE a EFE bylo získáno vynásobením dané váhy a bodového ohodnocení, které lze zpozorovat v níže uvedených tabulkách č. 11 a č. 12.

Tabulka 11: IFE matice

S/W	Popis	Váha	Body	Celkem
S1	Nové moderní a příjemné prostředí	0,13	4	0,52
S2	Lidské zdroje	0,19	4	0,76
S3	Informační systém	0,06	3	0,18
S4	Umístění pobočky v J. Hradci	0,22	4	0,88
S5	Splátkový prodej	0,03	4	0,12
W1	Oční ambulance	0,22	1	0,22
W2	Webové stránky	0,06	2	0,12
W3	E-shop kontaktních čoček	0,09	1	0,09
		1		2,89

Zdroj: vlastní zpracování

Celkový vážený průměr vyšel 2,89, to znamená, že záměr podniku je podložen středně silnou interní pozicí.

Tabulka 12: Matice EFE

O/T	Popis	Váha	Body	Celkem
O1	Vlastní oční ambulance	0,11	4	0,44
O2	Otevření e-shopu kontaktních čoček	0,04	4	0,16
O3	Nová legislativa	0,13	3	0,39
O4	Stoupající počet krátkozrakých lidí (myopů)	0,09	4	0,36
O5	Nová technologie	0,17	3	0,51
T1	Vstup velkých řetězců se zahraničním kapitálem	0,19	1	0,19
T2	Rostoucí trend a snadná dostupnost kontaktních čoček přes internet	0,11	1	0,11
T3	Nestálé politické prostředí	0,06	2	0,12
T4	Popularita zákroků (laserová operace očí, výměna nit-roočních čoček)	0,11	1	0,11
		1		2,39

Zdroj: vlastní zpracování

Celkový vážený průměr vyšel 2,39, to znamená, že záměr firmy je podložen středně silnou externí pozicí.

Po určení průměrných hodnot jednotlivých faktorů interního a externího okolí bylo zjištěno, že nejvyšších hodnot u vnitřního prostředí dosáhly silné stránky firmy a u vnějšího prostředí příležitosti. Tyto průměrné hodnoty byly zaneseny do tabulky č. 12, která zobrazuje vyhodnocení analýzy SWOT. Došla jsem tedy k závěru, že společnost Optik Žabková by měla zvolit variantu strategie vycházející z přístupu MAX-MAX neboli (S-O: ofenzivní), tedy využít příležitosti, které nabízí okolí za pomoci svých silných stránek.

Tabulka 13: Vyhodnocení analýzy SWOT

↓ Vnější/vnitřní faktory →	Silné stránky (2,46)	Slabé stránky (0,43)
Příležitosti (1,86)	Ofenzivní	Mírně ofenzivní
Hrozby (0,53)	Defenzivní	Zůstatková

Zdroj: vlastní zpracování

3.5 Návrh podnikové strategie a konkrétní doporučení

Strategii a doporučení jsem se rozhodla navrhnout z výše zmíněných důsledků plynoucích ze SWOT analýzy a přihlédnutím k výsledkům dotazníkového šetření. Společnost se tedy nachází v ofenzivní strategii. Snahou této strategie je přístup SO, tedy jak již bylo řečeno využívat příležitosti za pomoci silných stránek firmy. Silné stránky Optik Žabková by měly být zachovány a firma by se měla snažit je dále rozvíjet a pracovat na nich.

Po vyhodnocení výsledků z dotazníkového šetření a zpracování informací nemám mnoho připomínek. Z tohoto šetření vyplynulo, že nejčastějším účelem návštěvy očních optik je pro zákazníky především nákup, oprava nebo úprava dioptrických brýlí nikoliv změření dioptrií a aplikace kontaktních čoček. Z toho lze vyvodit úsudek, že většina zákazníků si nechává změřit zrak od svého očního lékaře. S rostoucí životní úrovní v ČR se dá očekávat růst poptávky po kontaktních čočkách. Z tohoto důvodu jsem přišla s konkrétním doporučením.

Na dnešním trhu v odvětví oční optiky se pro firmu Optik Žabková nenachází mnoho příležitostí. I přesto by reálným plánem do budoucna mohla být **intenzivní spolupráce Optik Žabková s paní MUDr. Novotnou**, která je vyhlášena za nejlepší oční lékařku v Jindřichově Hradci. Po vzájemné domluvě a spolupráci by paní doktorka mohla posílat své pacienty s lehkými případy (jednalo by se např. o změření dioptrií, aplikace čoček a podobně) společnosti Optik Žabková a sama by se mohla věnovat pouze vážnějším případům. Bylo by zde tedy vhodné vytvořit například recepci, kde by recepční při telefonické či osobní objednávce rozdělila zákazníky na dvě skupiny, a to následovně: zákazníci, kteří by potřebovali změřit pouze dioptrie, by byli rovnou posíláni na doporučení paní doktorky do oční optiky Žabková. Pacienti, kteří by potřebovali vyšetření, či by se jednalo o složitější případ, by byli posláni k paní doktorce Novotné. Vznikl by zde efekt společného působení tzv. synergický efekt. Tímto návrhem by se tedy zlepšila efektivita chodu firmy (MUDr. Novotná) a pro oční optiku Žabkovou by to byla jakási konkurenční výhoda v Jindřichově Hradci a okolí. Firma navíc investuje do nového zázemí na ošetření kontaktních čoček a kompletního vybavení vyšetřovny. Oční optika by tedy získala nové a především stálé zákazníky, kterým by mohla poskytnout plnou péči a komplexní službu týkající se měření zraku ve 3D a aplikaci kontaktních čoček. Tento návrh by firmě také přispěl k dosažení stanoveného cíle, a to k maximální spokojenosti zákazníka. Paní MUDr. Novotná by poté mohla věnovat více času složitějším případům či vyšetření zraku. Čekací lhůta u paní doktorky je pro zákazníky většinou neúnosná někdy 2 až 3 hodiny. Zákazníci by pak nemuseli tak dlouho čekat v čekárně u paní doktorky, která je v Jindřichově Hradci velmi známá a považována

právě za profesionální a kvalitní oční lékařku, ke které chodí stále velké množství pacientů. Tímto řešením by se také zlepšila objednávací lhůta, která je minimálně 2 měsíce dopředu.

Z dotazníkového šetření také vyplynulo, že zákazníci hledají informace o daném zboží především u kvalifikovaného poradenství, ale také pomocí webových stránek firmy a „pohodlnost“ považují za velmi důležitý faktor. Dále výsledky ukázaly, že respondenti tolik nevyužívají nákupu dioptrických brýlí přes internet. Z tohoto důvodu bych společnosti doporučila investici do **otevření e-shopu kontaktních čoček nikoliv dioptrických brýlí** na svých domovských stránkách. Tímto by společnost mohla také eliminovat své slabé stránky a vnímat hrozbu, která by firmě mohla později způsobit problémy. Tento krok není až tak finančně nákladný, avšak společnost by musela zaměstnat administrativního pracovníka navíc.

Na domovských stránkách firmy by byl v horním řádku umístěn název e-shop, na který by zákazníci klikli kurzorem myši. Společnosti bych doporučila v levém sloupečku e-shopu uvést „oddělení“, které by zahrnovalo sekce kontaktní čočky, roztoky, oční kapky, dárkové poukázky. Zde také firmě doporučuji zavést tzv. **šťastnou hodinku (happy hour)**, která by probíhala jedenkrát týdně s výraznou slevou na nákup kontaktních čoček a roztoků. Poté by firma mohla uvést dvakrát do měsíce aktuální slevy neboli akční sety, které by byly pravidelně aktualizované. Společnost by tímto způsobem také mohla upozornit na její stávající nabízející akci 1+1 zdarma, dárkovou poukázku a věrnostní program, jež zákazníci v dnešní době od očních optik očekávají, jak již vyplynulo z výsledků dotazníkového šetření.

Firma by dále měla využívat své silné stránky informačního systému tzv. Toucher IS Enterprise“ jehož hlavním účelem je zejména využití databáze zákazníků. Respondenti v dotazníkovém šetření při hledání informací o nákupu zboží uvedli možnost „přímo v prodejně od personálu, ale také prostřednictvím webových stránek a letáčků. Z tohoto důvodu doporučuji optice upozorňovat zákazníky na novinky v dané oční optice, například **roznosem letáčků do schránek, na ulicích, rozesláním newsletterů** na emailové adresy držitelů věrnostních karet, kteří jsou součástí databáze zákazníků. Rozesílané letáčky či newslettery by měly obsahovat tematiku např. zavedení novinky 3D měření zraku, multifokální brýle (zaručené vidění na všechny vzdálenosti), otevření e-shopu a případnou akční nabídku.

Oční optiky začínají stále častěji nabízet **podomní prodej** jejich služeb a zboží, čímž se snaží odlišit od konkurence. Z výsledků šetření jsem dospěla k následujícímu závěru: tuto možnost firmě Optik Žabková nedoporučuji, neboť danou odpověď neoznačilo ani 1 % respondentů. Navíc lze také říci, že v dnešní době zákazníci nejsou tolik důvěřiví k cizím lidem nabízející různé služby podomního prodeje.

Z křížové analýzy vyplynulo, že mnohem častěji si dioptrické brýle nakupují zákazníci s vyšším příjmem domácností. Společnost na to reaguje především nabízením splátkového prodeje bez jakéhokoliv navýšení. Firma by se měla snažit na tuto možnost zákazníky předem a včas informovat.

Závěr

V této části práce byly uvedeny pouze nejdůležitější výsledky z provedených analýz, jelikož na konci každé analýzy bylo provedené podrobné shrnutí.

Strategická analýza zahrnuje analytické postupy směřující k získání podkladů pro formulaci strategie. Mnoho firem v dnešní době potřebuje jasné strategie. Společnosti, které nereagují na probíhající změny v tržním prostředí a okolním světě, nemohou přežít konkurenci.

V teoreticko-metodologické části byly popsány jednotlivé teoretické poznatky z odborné literatury. V této části jsem se zaměřila především na vysvětlení základních pojmů strategického řízení a také charakteristikou vybraných metod strategické analýzy a dotazníkového šetření. Metodika práce obsahovala pracovní postup k aplikaci těchto teoretických poznatků na podnik Optik Žabková a k vyhotovení dotazníkového šetření.

Aplikační část se věnovala představení, historii, současnosti firmy a její strategie a také podrobnější analýze vnějšího okolí a interního okolí organizace. Veškeré podklady a informace k těmto analýzám byly získány pomocí rozhovoru, analýzy dokumentů, analýzy obsahové a podobně.

Z pest analýzy tedy vyplynulo, že oblast politického a právního prostředí má na analyzovanou oblast zdravotnictví samozřejmě vliv. Vzhledem k tomu, že každá oční optika již musí být registrována jako poskytovatel zdravotních služeb, spadá nyní mnohem častěji pod kontrolu státu České republiky. Většina nabízeného zboží (brýlí) firmy Optik Žabková vykazuje nízkou elasticitu poptávky, což v podstatě znamená, že se jedná o zboží nutné potřeby, které si zákazník pořizuje zejména na delší časové období zpravidla dva až tři roky. Po vypracování ekonomických faktorů jsem tedy došla k závěru, že vliv makroekonomických ukazatelů dle mého názoru v odvětví oční optiky není zásadní. Ze sociálních a demografických faktorů vyplynulo, že celkový trend stárnutí populace je pro odvětví očních optik a optometrie příležitostí a s růstem životní úrovně populace v ČR lze očekávat také růst poptávky po kontaktních čočkách. Technologický faktor pro oční optiku není tak významný jako v jiných oborech, ale i přesto jsem firmě doporučila, aby byla stále na pozoru.

Vzhledem k tomu, že společnost neuvažovala o expanzi na zahraniční trh, více jsem se touto problematikou nezabývala a analýza „4C“ zde nebyla vypracována, jelikož ani nebyla primárním cílem zjištění této diplomové práce.

V analýze odvětví byly zjišťovány informace týkající se stability a objemu českého trhu v odvětví očních optik, dále zde byl využit průzkum spotřebního chování

z roku 2012 společnosti GFK Czech týkající se nošení kontaktních čoček. Také zde byl zjišťován vývoj maloobchodních tržeb oční optiky od doby privatizace. Pozitivním zjištěním zde bylo, že český trh sice očních optik dříve stagnoval, ale postupně nastává pozvolné oživení trhu, což také dokazuje pomalý růst očních optik. Na základě této informace se dalo říci, že trh je tak velice dobře pokrytý.

V této práci bylo také vhodné zmínit analýzu „4P“ ve spojitosti s dotazníkovým šetřením. Stanovený rozsah diplomové práce mi tento přístup nedovolil zvolit, a proto jsem ho v této práci nezmínila. V souvislosti s dotazníkovým šetřením jsem se chtěla zamyslet nad tím, jaký je marketingový mix Optik Žabková a jaký by mohl být v budoucnosti.

Z výsledků dotazníkového šetření jsem tedy mohla odpovědět ve své práci na výzkumnou otázku znějící: „Jaké jsou preference a očekávání zákazníků v dnešní době z hlediska oční optiky. Vyhodnocení této otázky také přispělo k sestavení hodnotové křivky, jež zobrazovala grafické vyjádření porovnání oční optiky, internetového obchodu a preference zákazníka vzhledem k jednotlivým faktorům. Na základě výsledků šetření jsem odpověděla následovně: zákazníci nejvíce při nákupu brýlí ovlivňuje design, pohodlnost, kvalifikované poradenství a nízká cena. Zde jsem došla k závěru, že zákazníci jsou obecně rozděleni na dvě skupiny, a to na „slevaře“ vyhledávající slevy vždy a všude, a na ty, kteří hledají kvalitní službu a nenechají se zlákat slevou. To co zákazník v dnešní době očekává je především akce 1+1 zdarma, věrnostní program, dárková poukázka. Tento výsledek byl pro optiku pozitivní zjištění, neboť nabízí převážně to, co zákazník od optik očekává.

Prostřednictvím hodnotové křivky bylo zjištěno, kde společnost může investovat více finančních prostředků, nebo právě naopak může ušetřit zbytečně vynaložené náklady na daný faktor. Danou hodnotovou křivkou se mohlo určit, jak si oční optika stojí v jednotlivých faktorech ve srovnání s internetovým obchodem a jak velkou hodnotu dané faktory zákazníkovi přinesly. Křivka byla sestavena na základě kvalitativního rozhovoru s oční optikou a dotazníkového šetření. Výstupem této křivky bylo zjištění, že firma by měla dále investovat do vzdělávacích programů a školení svých zaměstnanců, jako doposud a také by měla vynaložit finanční prostředky do otevření e-shopu kontaktních čoček.

Získané informace z Porterova modelu pěti sil posloužily zejména k tomu, aby se vedení oční optiky na určitý moment zamyslel nad svým podnikáním. Ze zjištěných informací vyplynulo, že v současné době je trh očních optik do jisté míry přesycen a nelze tedy předpokládat úspěšný vstup dalšího konkurenta. Ohrožení by zde mohlo nastat ze strany nově vstupujících konkurentů (zahraničních řetězců), kteří by byli schopni po určitý čas snížit ceny na tolik, aby získali a uspokojili či si udrželi

zákazníky od ostatních konkurentů. Společnosti jsem v této oblasti doporučila, aby dlouhodobě stavěla především na obchodní aktivitě, kvalitě služeb a produktů, odborném poradenství, poctivosti práce, moderním a příjemným pracovním prostředím, jenž je pro mnoho konkurenčních firem z hlediska dlouhodobé udržitelnosti obtížné. Výstupem z této analýzy bylo také zjištění, že v dnešní době si lidé kontaktní čočky nakupují stále více přes internet a jsou stále ve větší oblibě. Prodej těchto čoček se stává v kamenných prodejnách spíše okrajovou záležitostí, a proto by zde bylo vhodné, aby si firma otevřela e-shop kontaktních čoček. Zajímavým zjištěním také bylo, že další hrozbou firmy by mohly být laserové operace, ale zde nastala otázka, zda by tyto operace byly v budoucnu vůbec dominantní. Dle zjištění vyplynulo, že v budoucnu spíše poroste potřeba péče o starší populaci, která má zejména specifické zrakové vady, které jsou dány stárnutím oka, což je pro mnoho optiků a optometristů v očních optikách pozitivní zpráva.

Výstupem interní analýzy byly silné a slabé stránky společnosti zjištěné prostřednictvím rozhovoru s panem Mgr. Maršíkem a byly následně použity pro sestavení SWOT analýzy a při vyvozování vhodné strategie firmy.

Ze zmíněných důsledků plynoucích ze SWOT analýzy, přihlédnutím k výsledkům dotazníkového šetření a hodnotové křivky jsem navrhla strategii a konkrétní doporučení firmě, které jsou uvedeny v kapitole 3.5 Návrh konkrétní strategie a doporučení.

Diplomová práce by mohla být přínosem pro vedení optiky, jelikož zahrnuje podrobně zpracovanou strategickou analýzu, jež nebyla dopsud firmou provedena. Společnosti může tak přinést nový souhrn poznatků a informací. Cílem této práce bylo provést externí a interní analýzu podniku a na základě zjištěných výsledků navrhnout vhodnou strategii a případné změny, které by mohly zlepšit další vývoj firmy. Dílčím cílem této práce bylo zjistit, jaké jsou preference a očekávání zákazníků v dnešní době z hlediska oční optiky. Na základě zjištění a výsledků byly v této práci stanoveny případné změny a doporučení, jak by společnost mohla zlepšit další vývoj svého podnikání a udržet si stálou klientelu či ji případně rozšířit. Závěrem tedy mohu říci, že cíl této diplomové práce byl splněn.

Seznam literatury

- BEDŘICHOVÁ, E., 2015. Rozpočty domácností se polepšily. *Statistika & My*. [online]. [cit. 2016-01-25, 10:00]. 2015 (5). Dostupné z: <http://www.statistikaamy.cz/wp-content/uploads/2015/07/1804150708.pdf>
- BLACHUT, B., 2011. Krize spustila v očních optikách vlnu slev. *Speciál veletrhy v Brně*. [online]. [cit. 2016-01-25, 10:00]. Dostupné z: http://scoo.cz/wp-content/uploads/2011/03/NOVY-PROFIT-8_2011.pdf
- BRASSÁNYOVÁ, J., 2013. Čtyřicet procent zákazníků odejde potichu. *Strategie*. [online]. 18. března 2013. [cit. 2016-01-25, 10:00]. Dostupné z: <http://strategie.e15.cz/zurnal/ctyricet-procent-zakazniku-odejde-potichu-966093>
- CIMBÁLNÍKOVÁ, L., 2012. *Strategické řízení: proč je želva rychlejší než zajíc*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 978-80-244-2963-2.
- ČESKÁ OČNÍ OPTIKA, 2014a. Český trh s oční optikou má co dohánět. *Česká oční optika*, 55 (2), s. 12-14. ISSN 1211-233X.
- ČESKÁ OČNÍ OPTIKA, 2015. 3D tisk v oční optice: realita, nebo hudba budoucnosti? *OPTA*. [online]. 16. března 2015. [cit. 2016-01-22, 10:57]. Dostupné z: <http://www.bvv.cz/opta/aktuality/3d-tisk-v-ocni-optice-realita-nebo-hudba-budoucnos/>
- ČESKÁ OČNÍ OPTIKA, 2014b. Optický trh v Norsku. *Česká oční optika*. [online]. [cit. 2016-02-25, 10:00]. Dostupné z: http://www.4oci.cz/dokumenty/pdf/4oci_2014_02.pdf
- ČNB, 2015. Aktuální prognóza ČNB. *Česká národní banka*. [online]. 5. listopadu 2015. [cit. 2016-01-18, 11:50]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza
- ČSÚ. 2015. *Makroekonomické údaje* [online]. [cit. 2016-01-17, 10:07]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hmu_cr
- ČSÚ, 2012. Změna výpočtu ukazatele registrované nezaměstnanosti. *Český statistický úřad*. [online]. 7. listopadu 2012. [cit. 2016-01-19, 11:50]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/czso/zmena_vypoctu_ukazatele_registrovane_nezamestnanosti20121107
- ČSÚ, 2010. Zdravotnictví v regionálním pohledu. *Český statistický úřad*. [online]. 30. Června 2010. [cit. 2016-01-28, 10:00]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/czso/zdravotnictvi_v_regionálním_pohledu

ps://www.czso.cz/documents/10180/20534970/w-331510a3.pdf/87439c12-49e0-4fb3-822b-390f257f78cc?version=1.0

ČSÚ, 2014. Úvod KZAM. *Český statistický úřad*. [online]. 14. Prosince 2014. [cit. 2016-01-28, 10:00]. Dostupné z: http://ps://www.czso.cz/csu/czso/kzam_systematicka_cast

ČTK, 2015a. Firem, které dluží miliony za DPH, přibývá. Na seznamu je jich už 168. *Ekonomika idnes*. [online]. 5. února 2015. [cit. 2016-01-16, 9:50]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/nespolehlivych-platcu-dph-je-rekordni-mnozstvi-fte-/ekonomika.aspx?c=A150205_111537_ekonomika_rny

ČTK, 2015b. Česká ekonomika loni rostla rychleji než ekonomika eurozóny. Zvýšila se i životní úroveň. *Hospodářské noviny*. [online]. 25. listopadu 2015. [cit. 2016-02-14, 12:13]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-64903290-ceska-ekonomika-loni-rostla-rychleji-nez-ekonomika-eu-i-eurozony-zvysila-se-i-zivotni-uroven>

ČTK, 2015c. GfK: Češi při nákupu slyší víc na nízké ceny než na české značky. *Finanční noviny*. [online]. 6. října 2015. [cit. 2016-02-25, 12:13]. Dostupné z: <http://www.financninoviny.cz/zpravy/gfk-cesi-pri-nakupu-slysi-vic-na-nizke-ceny-nez-na-ceske-znacky/1266513>

DANĚK, P. et al., 2014. Informace ze Společenstva. *Česká oční optika*. [online]. [cit. 2016-02-06, 12:13]. Dostupné z: http://www.4oci.cz/dokumenty/pdf/4oci_2014_04.pdf

DEDOUCHOVÁ, M., 2001. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-603-4.

DELMAR, K., 2015. Změny plynoucí ze Zákona o obchodních korporacích. *Frank Bold Advokáti* [online]. 12. listopadu 2015. [cit. 2016-01-15, 12:52]. Dostupné z: <http://www.fbadvokati.cz/novinky/podnikani/zmeny-plynouci-ze-zakona-o-obchodnich-korporacich>

DE WIT, B. a R. MEYER, 1995. *Strategy: process, content, context*. New York: West Publishing Company.

DOUŠOVÁ, J., 2015. Novela zákona o zaměstnanosti od 1. října 2015. *Portál Pohoda* [online]. 29. září 2015. [cit. 2016-01-15, 13:52]. Dostupné z: <http://portal.pohoda.cz/zakon-a-pravo/pracovni-pravo/novela-zakona-o-zamestnanosti-od-1-10-2015/>

ECONOMIA, 2014. Víte, co dělá vaši společnost jedinečnou? *Moderní řízení*, č. 2. ISSN 0026-8720.

- EZROVÁ, H., 2003. *Vybrané problémy z marketingového výzkumu* [online]. Praha: VŠE v Praze. [cit. 2012-03-15]. Dostupné z <https://is.vstecb.cz/auth/www/6384/>.
- FÉR, O., 2015. Co umí změřit chytré kontaktní čočky a další malé velké zprávy. *Zdravotnický deník*. [online]. 12. března 2015. [cit. 2016-01-21, 10:00]. Dostupné z: <http://www.zdravotnickydenik.cz/2015/03/co-umi-zmerit-chytre-kontaktни-cocky-a-dalsi-male-velke-zpravy/>
- FILIPEC, M., 2013. Laserová operace je výhodným řešením očních problémů. *Lexum*. [online]. [cit. 2016-02-25, 12:13]. Dostupné z: <http://www.lexum.cz/o-ocni-klinice-lexum/news/laserova-operace-je-vyhodnym-resenim-ocnich-problemu>
- FINANČNÍ NOVINY, 2012. Maloobchodní tržby v očních optikách v Česku loni stagnovaly. *Finance*. [online]. 24. února 2012. [cit. 2016-01-28, 12:13]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/zpravy/finance/343863-maloobchodni-trzby-v-ocnich-optikach-v-cesku-loni-stagnovaly/>
- FOTR, J. et al., 2014. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3985-4.
- GOLA, P., 2015. Máte vysoké příjmy? Na sociálním pojištění v roce 2016 zaplatíte více. *Investujeme*. [online]. 2. října 2015. [cit. 2016-01-17, 10:07]. Dostupné z: <http://www.investujeme.cz/mate-vysoke-prijmy-na-socialnim-pojisteni-v-roce-2016-zaplatite-vic/>
- HAŠKOVÁ, J., 2011. Uspokojení potřeb zákazníků. *Česká oční optika*. [online]. [cit. 2016-02-04, 12:13]. Dostupné z: http://www.4oci.cz/dokumenty/pdf/4oci_2011_02.pdf
- HENDL, J., 2005. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál. ISBN 80-7367-040-2.
- HEUREKA, 2013. Zájem o kontaktní čočky na internetu roste, lidé za ně v loňském roce utratili téměř půl miliardy. *Heureka*. [online]. [cit. 2016-02-25, 12:13]. Dostupné z: <http://onas.heureka.cz/pro-media/tiskove-zpravy/article/zajem-o-kontaktни-cocky-na-internetu-roste-lide-za-ne-v-lonskem-roce-utratili-temer-pul-miliardy-10066>
- HINDLS, R. a kol. 2006. *Statistika pro ekonomy*. 7. Vydání. Praha: Professional Publishing. ISBN 80-86946-16-9.
- HORÁKOVÁ, I., 1992. *Marketing v současné světové praxi*. Praha: Grada. ISBN 80-85424-88-6.

- JAKUBÍKOVÁ, D., 2008. *Strategický marketing*. Praha: Oeconomica. ISBN 978-80-245-0902-0.
- JOHNSON, G. et al., 2012. *Fundamentals of strategy*. Second edition. Whittington: Harlow, s. 65. ISBN 978-0-273-75725-2.
- KEŘKOVSKÝ, M. a O. VYKYPĚL, 2003. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-578-X.
- KIM, W. CHAN a R. MAUBORGNE, 2009. *Strategie modrého oceánu: umění vytvořit si svrchovaný tržní prostor a vyřadit tak konkurenty ze hry*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-128-7.
- KNÍŽKOVÁ, J., 2012. Brýle na čtení z drogerie? Pouze z nouze. *Vitalia*. [online]. 10. července 2015. [cit. 2016-02-25, 12:13]. Dostupné z: <http://www.vitalia.cz/clanky/bryle-na-cteni-z-drogerie/>
- KOURDI, J., 2011. *Podniková strategie: průvodce rozvojem vašeho byznysu*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2725-4.
- KOTLER, P. et al., 2007. *Moderní marketing*. Praha: Brada. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KOVÁŘ, F., 2008. *Strategický management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-86730-33-2.
- KOVÁŘ, F. a P. ŠTRACH, 2006. *Strategický management*. Praha: Oeconomica. ISBN 80-245-0504-5.
- KOZEL, R., L. MYNÁŘOVÁ a H. SVOBODOVÁ, 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3527-6.
- KRÁL, J., 2014. Povinnosti optik z pohledu současného i nového zákona o zdravotních prostředcích. *Společenstvo českých optiků a optometristů*. [online]. [cit. 2016-02-06, 12:13]. Dostupné z: <http://scoo.cz/wp-content/uploads/JUDr.-Kral-Povinnosti-o%C4%8Dn%C3%ADch-optik-z-pohledu-sou%C4%8Dasn%C3%A9ho-i-nov%C3%A9ho-z%C3%A1kona-o-zdravotnick%C3%BDch-prost%C5%99ed%C3%ADch.pdf>
- KUBALÍKOVÁ, V., 2016. Cenově lákavé nabídky na laserové operace očí: Na co si dát pozor. *Žena-in*. [online]. 24. února 2016. [cit. 2016-02-25, 12:13]. Dostupné z: <http://zena-in.cz/clanek/cenove-lakave-nabidky-na-laserove-operace-oci-na-co-si-dat-pozor>
- LACKOVÁ, 2013. Laser vyřeší většinu dioptrických vad. *Lidovky*. [online]. 14. května 2013. [cit. 2016-02-25, 12:13]. Dostupné z: http://relax.lidovky.cz/laser-vyresi-vetsinu-dioptrickych-vad-dyj-/zdravi.aspx?c=A130513_104308_ln-zdravi_ape

LHOTSKÝ, J., 2010. *Strategický management: jak zajistit budoucí úspěch podniku*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-3295-1.

LUCOVÁ, M., 2015. Krátkozrakost je daní civilizace. *Lidovky*. [online]. 3. prosince 2015. [cit. 2016-02-14, 12:13]. Dostupné z: http://relax.lidovky.cz/kratkozrakost-je-dani-civilizaci-co-nam-kazi-zrak-f7m-/zdravi.aspx?c=a151202_104443_ln-zdravi_ape

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

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

MINISTERSTVO FINANCÍ ČR, 2015. Hospodářský výhled OECD – podzim 2015. *Ministerstvo financí*. [online]. 9. listopadu 2015. [cit. 2016-01-18, 11:50]. Dostupné z: http://www.mzv.cz/oecd.paris/cz/zpravy_udalosti_aktuality/hospodarsky_vyhled_oecd_podzim_2015.html

NOVÁK, I., 2004. Stránky společenstva. *Česká oční optika*, 45 (3), s. 12. ISSN 1211-233X.

ONDŘEJ, CH., 2012. *Oční optik* [online]. [cit. 2016-01-14, 10:39]. Dostupné z: <http://www.ocnioptik.cz/index.php>

Optik Žabková. In: *Facebook* [online]. [cit. 2016-01-14, 14:09]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/optikazabkova/?fref=ts>

PEARCE, J., 1991. *Strategic management: formulation, implementation, and control*. 4th edition. Homewood: Irwin, s. 76. ISBN 0-256-08323-1.

PELANTOVÁ, P., 2013. Vidina lepších časů. *Euro*. [online]. 18. března 2013. [cit. 2016-02-01, 12:13]. Dostupné z: <http://euro.e15.cz/archiv/vidina-lepsich-casu-966636>

SEDLÁČKOVÁ, H. a K. BUCHTA, 2006. *Strategická analýza*. 2. vydání. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-367-1.

SOBOTKOVÁ, M., 2015a. Změny v zákoníku práce od 1. října 2015. *Portál Pohoda* [online]. 29. září 2015. [cit. 2016-01-15, 13:52]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/zakon-a-pravo/pracovni-pravo/zmeny-v-zakoniku-prace-od-1-rijna-2015/>

SOBOTKOVÁ, M., 2015b. Minimální mzda se od roku 2016 zvýší na 9 900 Kč. *Portál Pohoda*. [online]. 25. srpna 2015. [cit. 2016-01-16, 9:34]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/zakon-a-pravo/pracovni-pravo/zmeny-v-zakoniku-prace-od-1-rijna-2015/>

ps://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/mzdy-a-prace/minimalni-mzda-se-od-roku-2016-zvysi-na-9-900-kc/

SOBOTKOVÁ, M., 2015c. Kontrolní hlášení DPH od roku 2016. *Portál Pohoda*. [online]. 25. srpna 2015. [cit. 2016-01-16, 9:34]. Dostupné z:

<https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/dph/kontrolni-hlaseni-dph/>

SYNEK, M. et al., 2006. *Podniková ekonomika*. 4. vydání. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-892-4.

ŠTANDEROVÁ, T., 2013. Jak na ručení odběratele za DPH neodvedenou dodavatelem. *Podnikatel*. [online]. 11. října 2013. [cit. 2016-01-17, 10:07]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/jak-na-ruceni-odberatele-za-dph-neodvedenou-dodavatelem-radi-profesional/>

VEJVODOVÁ, N., 2015. Sedm podstatných změn v práci, které přináší rok 2015. *Finance idnes* [online]. 12. ledna 2015. [cit. 2016-01-16, 9:34]. Dostupné z:

http://finance.idnes.cz/zmeny-v-praci-v-roce-2015-066-/podnikani.aspx?c=A150108_2129347_podnikani_sov

VYMYSLICKÝ, I., 2010. No to byl rok. *Česká oční optika*, 51 (1), s. 7-8. ISSN 1211-233X.

VYMYSLICKÝ, I., Moderní 3D korekce zraku. *Česká oční optika*. [online]. 12. května 2015. [cit. 2016-01-21, 10:00]. Dostupné z: http://www.4oci.cz/moderni-3d-korekce-zraku_4c703

VYMYSLICKÝ, I., Minulý rok byl pro české optiky úspěšný, tržby rostly. *Finanční noviny*. [online]. 18. března 2016. [cit. 2016-03-21, 10:00]. Dostupné z:

<http://www.finance.cz/zpravy/finance/463328-minuly-rok-byl-pro-ceske-optiky-uspesny-trzby-rostly/>

ZEMAN, M., 2016. ČNB ponechává úrokové sazby beze změny. *Česká národní banka*. [online]. 4. února 2016. [cit. 2016-02-12, 12:13]. Dostupné z:

http://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro_media/tiskove_zpravy_cnb/2016/20160204_menove_rozhodnuti.html

ŽUROVEC, M., 2015. Ministerstvo financí očekává pro letošní rok největší růst od roku 2007. *Ministerstvo financí ČR*. [online]. 30. Října 2015. [cit. 2016-01-18, 11:30]. Dostupné z:

<http://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2015/makro-pre-22887>

Seznam zkratk

4C	customers, country, costs, competitors
WOM	Word of mouth

Seznam rovnic

Rovnice 1: Relativní četnost.....	32
Rovnice 2: Výpočet mediánu.....	32
Rovnice 3: Výpočet mediánu.....	32

Seznam obrázků

Obrázek 1: Místo strategie.....	4
Obrázek 2: Strategický plánovací cyklus.....	6
Obrázek 3: Model „4C“.....	10
Obrázek 4: Strukturální analýza konkurenčního prostředí.....	20
Obrázek 5: Diagram analýzy SWOT.....	27
Obrázek 6: Logo společnosti.....	35
Obrázek 7: Optik Žabková.....	37
Obrázek 8: Vývoj čistých peněžních příjmů domácností.....	45
Obrázek 9: Výpočet mediánu.....	63
Obrázek 10: Dárkový poukaz.....	104

Seznam tabulek

Tabulka 1: Přehled možných strategických analýz.....	7
Tabulka 2: Struktura odvětví.....	14
Tabulka 3: Časový harmonogram dotazníkového šetření.....	31
Tabulka 4: Prognóza HDP.....	43
Tabulka 5: Prognóza inflace.....	44
Tabulka 6: Průměrná měsíční mzda.....	45
Tabulka 7: Zařazení oční optiky dle klasifikace CZ-NACE.....	52
Tabulka 8: Návratnost dotazníků.....	56
Tabulka 9: Metoda párového srovnávání matice IFE.....	81
Tabulka 10: Metoda párového srovnávání matice EFE.....	82
Tabulka 11: IFE matice.....	82
Tabulka 12: Matice EFE.....	83
Tabulka 13: Vyhodnocení analýzy SWOT.....	83

Seznam grafů

Graf 1: Tržby z prodeje výrobků, zboží, služeb Optik Žabková (v tis. Kč).....	38
Graf 2: Vývoj HDP meziročně v %.....	42
Graf 3: Vývoj inflace meziročně v %.....	43
Graf 4: Průměrná míra nezaměstnanosti.....	44
Graf 5: Vývoj růstu českého reálného HDP 2010-2014.....	47
Graf 6: Vývoj maloobchodních tržeb v oční optice v ČR.....	54
Graf 7: Vývoj počtu očních optik v ČR.....	54
Graf 8: Jak často nakupujete dioptrické brýle?.....	57
Graf 9: Jaké místo preferujete pro nákup dioptrických brýlí.....	57
Graf 10: Které specializované oční kamenné obchody navštěvujete?.....	58

Graf 11: Jaký je Váš nejčastější účel návštěvy oční optiky?	59
Graf 12: Kde nejčastěji hledáte informace o zboží, které chcete koupit v klasické oční kamenné prodejně?	60
Graf 13: Ohodnoťte, jakou mírou Vás jednotlivé faktory ovlivňují při nakupování dioptrických brýlí?	61
Graf 14: Jaké odměny či služby byste uvítali ve Vaší oční optice?	62
Graf 15: Závislost frekvence nákupu dioptrických brýlí na pohlaví	62
Graf 16: Závislost frekvence nákupu dioptrických brýlí na příjmu domácností respondenta.....	63
Graf 17: Hodnotová křivka	64
Graf 18: Prodej kontaktních čoček přes internet (přerušovaně) a v maloobchodě.....	69
Graf 19: Nosíte dioptrické brýle?	102
Graf 20: Věk	102
Graf 21: Okres Vašeho bydliště.....	102
Graf 22: Zaměstnání.....	103

Přílohy

Příloha 1: Otázky kladené při rozhovoru

1. S jakými dodavateli spolupracujete a jaké jsou Vaše vztahy?
2. Jaké stroje, zařízení používáte ke zhotovení brýlových čoček?
3. Odkupujete si jednotlivé stroje pomocí leasingu do osobního vlastnictví?
4. Je pro Vás propagace důležitá? Jaké formy reklamy využíváte?
5. Počet Vašich zákazníků roste nebo naopak klesá?
6. Pobočka v J. Hradci je v osobním vlastnictví pro účely podnikání nebo tyto prostory jsou v nájmu?
7. Jaké jsou cíle firmy Optik Žabková?
8. Koho řadíte mezi své konkurenty?
9. Jaká je Vaše strategie, poslání, vize?
10. Upravujete ceny prodáváného sortimentu dioptrických brýlí, kontaktních čoček na základě měnící se inflace?
11. Jaká je Vaše cílová skupina zákazníků?
12. V čem spočívá Váš úspěch podnikání?
13. Jaké přístroje, vybavení máte v oční optice?
14. Jaké nové trendy v oční optice využíváte?
15. Na jaký princip funguje Váš věrnostní program a jaké jsou jeho podmínky ke splnění?

Příloha 2: Dotazník určený pro předvýzkum

Dobrý den,

jmenuji se Pavla Škardová a jsem studentkou Vysoké školy ekonomické v Jindřichově Hradci. Obracím se na Vás s žádostí o vyplnění krátkého dotazníku ke své diplomové práci na téma „Strategická analýza podniku“. Dotazníkové šetření se týká preferencí a očekávání zákazníků v dnešní době z hlediska oční optiky. Vaše odpovědi jsou anonymní a budou sloužit pouze pro potřebu diplomové práce. Prosím vás o pravdivé vyplnění dotazníku.

Pokud nebude uvedeno jinak, označte jednu odpověď.

V případě nejasností mě kontaktujte na e-mail: skardova.pavla@centrum.cz

1. Nosíte dioptrické brýle (při odpovědi „ne“ nepokračujte ve vyplňování dalších otázek)?

- a) Ano
- b) Ne

2. Jak často nakupujete dioptrické brýle?

- a) Jednou ročně
- b) Každé 2-3 roky
- c) Až nejdou spravit ty staré
- d) Pokud mne zaujmou nové
- e) Na základě toho, jak často se mi mění dioptrie

3. Jaké místo preferujete pro nákup dioptrických brýlí?

- a) Specializované oční kamenné obchody
- b) Oční optika v obchodních domech
- c) Supermarkety
- d) Hypermarkety
- e) Internet v e-shopech (s využitím dopravy až domů)

4. Které specializované oční kamenné obchody navštěvujete?

- a) Oční optika – Helena Jelínková
- b) Optik Žabková, s. r. o.
- c) Optika – Bohumila Odvářková
- d) Lázeňská optika Třeboň
- e) Oční optika ve Studené
- f) Jiné (uved'te):.....

5. Jaký je Váš nejčastější účel návštěvy oční optiky?

- a) Zakoupit si dioptrické brýle

- b) Informovat se a shlédnout Vaši nabídku zboží
 - c) Opravit či upravit dioptrické brýle
 - d) Změření dioptrií a aplikace kontaktních čoček
 - e) Jiné (uved'te):
6. **Kde nejčastěji hledáte informace o zboží, které chcete koupit v klasické oční kamenné prodejně?**
- a) Přímo v prodejně od kvalifikovaného personálu
 - b) Reklamní prospekty (např. letáky)
 - c) Webové stránky firmy
 - d) Internet (google, seznam, atd.)
 - e) Jiné (uved'te):
7. **Ohodno'te, jakou mírou Vás jednotlivé faktory ovlivňují při nakupování dioptrických brýlí (na stupnici 1 - 5; 1= nejméně působí, 5 = nejvíce působí; hodnoty se mohou opakovat)**

	1	2	3	4	5
Značka					
Nízká cena					
Design kompletních brýlí					
Kvalifikované poradenství					
Pohodlnost					
Otevírací doba					
Reklama (marketing)					
Nabídka (např. brýlové obruby se slevou 20 %)					
Příjemné prostředí					
Možnost kompletního vyšetření očí (měření, aplikace čoček, není třeba chodit dále k lékaři)					
Doporučení od známých					

8. **Jaké odměny či služby byste uvítali ve Vaší oční optice?**
- a) Věrnostní program
 - b) Nabídka následné oční péče
 - c) Množstevní slevy
 - d) Akce 1+1 zdarma
 - e) Při koupi kompletních brýlí druhé brýle o 50 % levnější
 - f) Poskytnutí nadstandardních služeb (nákup na splátky, možnost konzultace s odborníkem 24 hodin denně, atp.)
 - g) Dárková poukázka při nákupu brýlí

h) Přímý prodej k zákazníkům rovnou domů

i) Jiné (uved'te):--_____

9. Pohlaví

a) Muž

b) Žena

10. Věk

a) Do 25 let

b) 26 – 35 let

c) 36 – 45 let

d) 46 – 55 let

e) 56 – 65 let

f) 66 a více let

11. Okres Vašeho bydliště

a) Jindřichův Hradec

b) České Budějovice

c) Tábor

d) Praha

e) Jiný.....

12. Zaměstnání

a) Student

b) Nezaměstnaný

c) Zaměstnaný

d) V důchodu

e) Podnikatel

f) V domácnosti

13. Průměrný příjem domácnosti (není nutné odpovídat)

a) Do 10 tis.

b) 10 – 20 tis.

c) 20 – 30 tis.

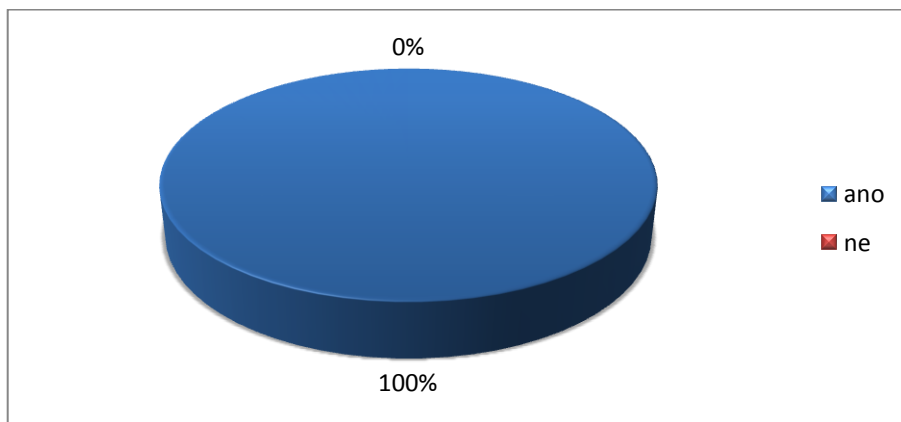
d) 30 – 40 tis.

e) 40 – 50 tis.

f) 50 a více

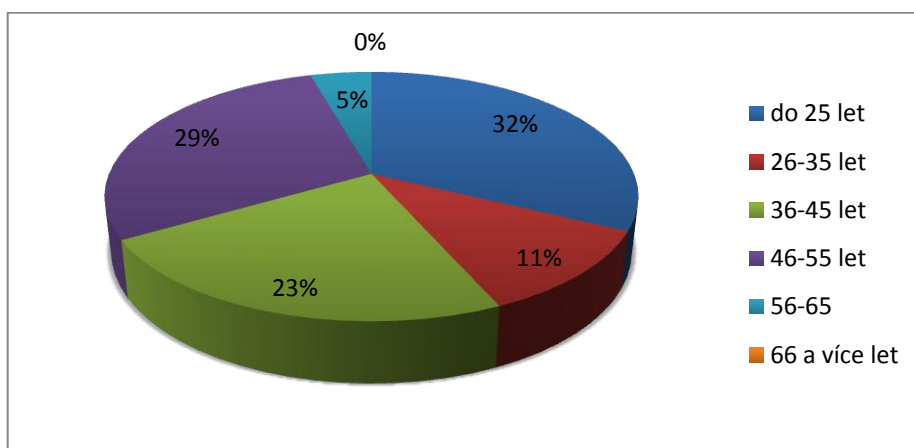
Příloha 3: Vyhodnocení dotazníkového šetření

Graf 19: Nosíte dioptrické brýle?



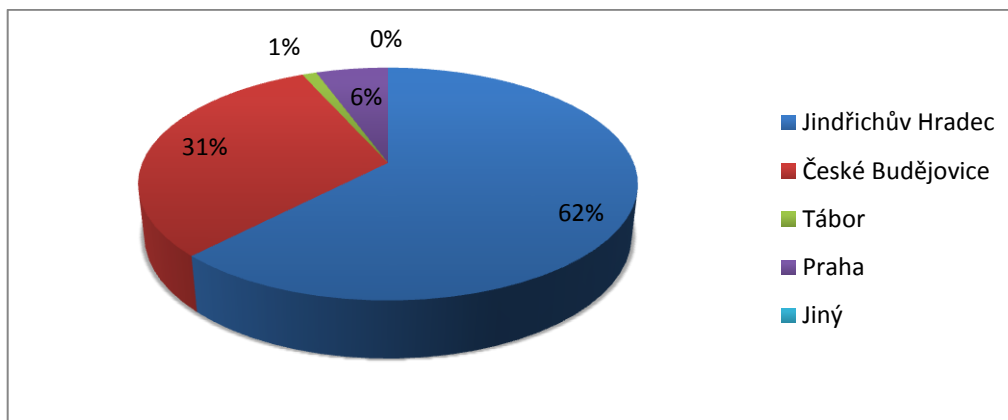
Zdroj: vlastní výzkum

Graf 20: Věk



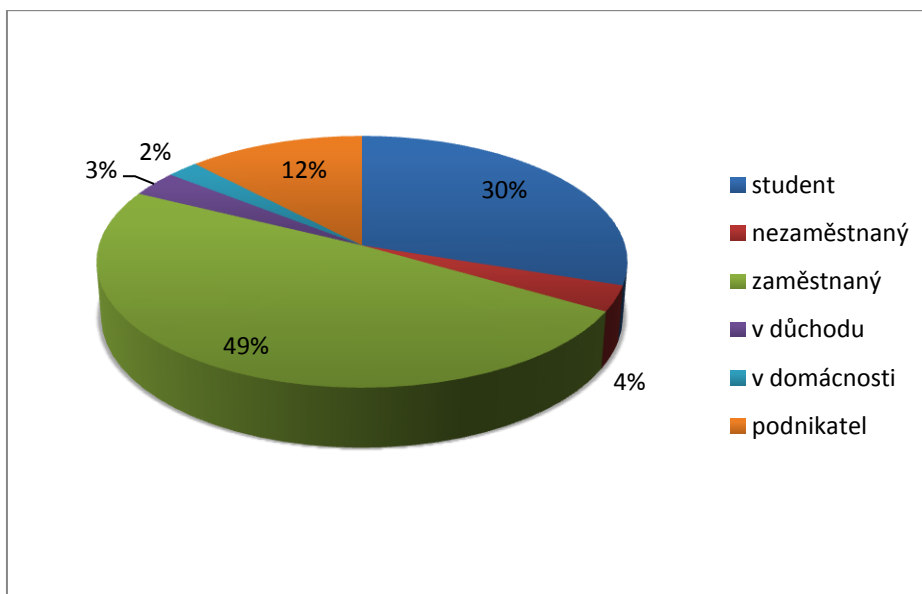
Zdroj: vlastní výzkum

Graf 21: Okres Vašeho bydliště



Zdroj: vlastní výzkum

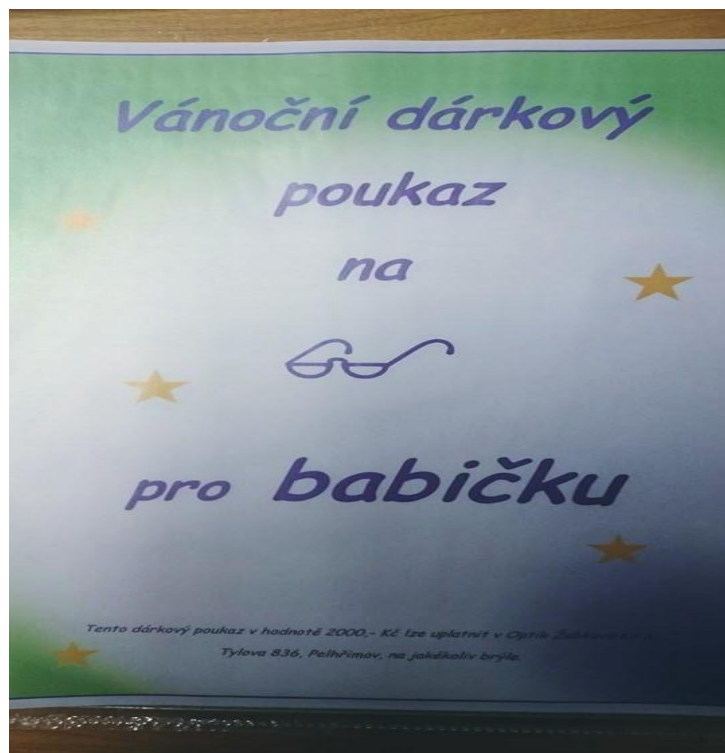
Graf 22: Zaměstnání



Zdroj: vlastní výzkum

Příloha 4: Poukázka Optik Žabková

Obrázek 10: Dárkový poukaz



Zdroj: Interní materiály společnosti