

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC  
ÚSTAV INFORMATIKY A APLIKOVANÉ MATEMATIKY

Analýza a možnosti růstu podniku  
v konkurenčním prostředí  
s ohledem na jeho geografická specifika

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Bc. Martina Kukulová

Vedoucí práce: Mgr. Vít Pászto, Ph.D.

Olomouc 2020

# Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně a použila jen zdroje v seznamu literatury a použitých zdrojů.

Tištěná verze textu práce je shodná s textem práce na CD nosiči a elektronickou verzí vloženou do studijního systému IS/STAG.

V Olomouci dne 16. 4. 2020 \_\_\_\_\_

Martina Kukulová

# Anotace

**Bibliografický údaj:** Kukulová, Martina. *Analýza a možnosti růstu podniku v konkurenčním prostředí s ohledem na jeho geografická specifika*. Olomouc 2020. Diplomová práce. Moravská vysoká škola Olomouc. Vedoucí práce: Mgr. Vít Pászto, Ph.D.

**Název práce:** Analýza a možnosti růstu podniku v konkurenčním prostředí s ohledem na jeho geografická specifika

**Autor:** Bc. Martina Kukulová

**Ústav:** Ústav informatiky a aplikované matematiky

**Vedoucí práce:** Mgr. Vít Pászto, Ph.D.

**Abstrakt:** Hlavní otázkou vedoucí k výběru tématu práce bylo to, zda a jak moc je konkurence ovlivněna geografickými souvislostmi prostředí, ve kterém vzniká. Jinými slovy – jak moc se blízkost umístění konkrétních typů podniků projevuje v jejich (konkurenční) obchodní strategii a jak na tuto blízkost reagují. Diplomová práce popisuje konkurenční prostředí vybraného podniku a jeho sféry podnikání v regionu Olomouc. Konkurenční prostředí je zkoumáno především z pohledu strategií, o které podniky opírají své činnosti a způsoby působení na trhu. Jsou také popsány lokalizační teorie, které v ekonomické geografii představují teoretické modely umístění podniků s ohledem na konkurenční prostředí a objasněny základní zákonitosti konkurenčního prostředí právě s ohledem na geografické souvislosti a lokalizační teorie. V dalších fázích se práce blíže zaměřuje na město Olomouc a podrobnější zkoumání konkurenčních podniků na daném trhu. S ohledem na poznatky plynoucí z průzkumu konkurenčních podniků jsou na základě strategické analýzy navrženy další strategie pro budoucí směřování činností vybraného podniku. V závěru práce prakticky aplikuje poznatky zjištěné v částech předchozích a podává návrhy a doporučení pro další růst podniku v popsáném konkurenčním prostředí s ohledem na geografické souvislosti tohoto prostředí. Je zjišťováno, zda a jak moc je možné využít metody ekonomické geografie (případně geoinformatiky) pro reálné zhodnocení specifického konkurenčního prostředí a následného plánování růstu podniku. Celá práce je zhodnocena jak z ekonomického, tak i geografického pohledu.

**Klíčová slova:** konkurence, konkurenční prostředí, strategie, ekonomická geografie, lokalizační teorie

# Synopsis

**Title:** Analysis and Possibilities of Company Growth in a Competitive Environment with Respect to its Geographical Specifics

**Author:** Bc. Martina Kukulová

**Department:** Department of Computer Science and Applied Mathematics

**Supervisor:** Mgr. Vít Pászto, Ph.D.

**Abstract:** The main question leading to the topic selection was whether and how much is the competition influenced by the geographical context of the environment in which it arises. In other words, how much the proximity to the location of specific types of businesses is reflected in their (competitive) business strategy and how they respond to that proximity. The diploma thesis describes the competitive environment of the selected company and its business sphere in the Olomouc region. The competitive environment is examined primarily from the perspective of the strategies on which the companies base their activities and ways of operating on the market. There are also described theories of localization, which in economic geography represent the theoretical models of business location with regard to the competitive environment and clarify the basic laws of the competitive environment with respect to the geographical context and location theories. In the next stages, the thesis focuses more on the city of Olomouc and a more detailed examination of competing companies in the market. Taking into account the findings of the survey of competing companies, further strategies are proposed based on the strategic analysis for the future direction of the activities of the selected company. At the end of the thesis, the knowledge found in the previous parts is practically applied and suggestions and recommendations for further growth of the company in the described competitive environment with regard to the geographical context of this environment are made. It is investigated whether and how much it is possible to use the methods of economic geography (or geoinformatics) for real evaluation of specific competitive environment and subsequent business growth planning. The whole thesis is evaluated from both economic and geographical point of view.

**Keywords:** competition, competitive environment, strategy, economic geography, localization theory

# Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu práce Mgr. Vítu Pásztovi, Ph.D. za jeho nadšení a činnosti v oblasti propojující obory geografie a ekonomie, kterou sdílí s druhými. Inspiroval mě k práci na tématu, které pro mě bylo nové, zajímavé a jednoznačně přínosné. Zároveň mi věnoval cenný čas a rady při psaní této práce.

# Obsah

<b>I Teoretická část</b>	<b>9</b>
<b>1 Podnik</b>	<b>9</b>
1.1 Základní vymezení pojmů . . . . .	9
1.2 Rozdělení podniků podle velikosti . . . . .	10
1.3 Odvětví obchodu a maloobchodu . . . . .	11
<b>2 Strategie podniků</b>	<b>11</b>
2.1 Mise, vize a cíle . . . . .	11
2.2 Strategie . . . . .	12
2.3 Prostředí podniku . . . . .	13
2.3.1 SWOT analýza . . . . .	14
2.3.2 TOWS analýza . . . . .	15
<b>3 Konkurenční prostředí</b>	<b>16</b>
3.1 Konkurence a konkurenceschopnost . . . . .	16
3.2 Konkurenční výhoda . . . . .	17
3.3 Teorie konkurence . . . . .	18
3.3.1 Porterova teorie pěti konkurenčních sil . . . . .	18
3.3.2 Porterovy generické strategie . . . . .	21
3.4 Analýza konkurentů . . . . .	23
3.4.1 Strategické skupiny . . . . .	24
3.4.2 Poziční mapa . . . . .	25
3.5 Externality . . . . .	26
<b>4 Aktuální trendy a jevy v maloobchodu</b>	<b>27</b>
4.1 Transformace prodejen . . . . .	27
4.2 Marketing . . . . .	28
4.3 Značka a brand . . . . .	29
4.4 Channel blurring . . . . .	30
4.5 Vliv internetu . . . . .	31

<b>5</b>	<b>Ekonomická geografie</b>	<b>33</b>
5.1	Lokalizační teorie . . . . .	34
5.1.1	Klasické lokalizační teorie . . . . .	34
5.2	Prostorová konkurence . . . . .	37
5.3	GIS . . . . .	39
<b>II</b>	<b>Praktická část</b>	<b>40</b>
<b>6</b>	<b>Sběr informací a zpracování dat</b>	<b>40</b>
<b>7</b>	<b>Vybraný podnik</b>	<b>41</b>
7.1	Charakteristika podniku . . . . .	41
7.2	Strategie podniku . . . . .	42
7.3	Prostředí podniku . . . . .	42
7.3.1	Prostředí kraje . . . . .	42
7.3.2	Prostředí města . . . . .	47
7.3.3	Externality v prostředí . . . . .	49
<b>8</b>	<b>Konkurenční prostředí podniku</b>	<b>50</b>
8.1	Charakteristika a průzkum trhu . . . . .	50
8.2	Porovnání podniků z ekonomického hlediska . . . . .	51
8.3	Rozdělení do strategických skupin . . . . .	54
8.4	Popis nejbližších konkurentů . . . . .	56
8.5	Popis dalších konkurentů . . . . .	58
8.6	Poziční mapa . . . . .	59
<b>9</b>	<b>Aplikace strategických analýz</b>	<b>63</b>
9.1	Porterův model pěti sil . . . . .	63
9.2	SWOT analýza vybraného podniku . . . . .	65
9.3	TOWS analýza . . . . .	68
<b>10</b>	<b>Doporučení pro možnosti růstu podniku</b>	<b>71</b>



# Úvod

Téma této práce je založeno na propojení vybraných aspektů ekonomie a geografie utvářejících a ovlivňujících konkurenční prostředí, ve kterém působí podniky v rámci trhu.

V teoretické části je popis těchto aspektů nejprve zaměřen na oblast ekonomie, ve které jsou zkoumány různé faktory determinující konkurenční prostředí vyplývající z činností a působení ostatních podniků skrze strategie, které v rámci trhu sledují. Z pohledu geografie tvoří základ úvah ekonomická geografie, která propojuje obor ekonomie a geografie a na kterou úzce navazují teorie lokalizační.

V praktické části jsou předchozí poznatky aplikovány do prostředí vybraného podniku, které je nejprve popsáno obecnějším pohledem geografie a makroekonomie. Charakterizované prostředí je následně zkoumáno blíže se zaměřením na problematiku konkurence, a to především z pohledu strategií jednotlivých podniků.

Výsledkem této práce je zhodnocení možností růstu vybraného podniku ve zkoumaném konkurenčním prostředí právě s ohledem na zmíněné ekonomické a geografické souvislosti.

## Část I

# Teoretická část

## 1 Podnik

### 1.1 Základní vymezení pojmů

Podnikem se obecně rozumí subjekt, jehož předmětem činnosti je vykonávání ekonomické aktivity (bez ohledu na jeho právní formu). Těmito subjekty jsou zejména osoby samostatně výdělečně činné, obchodní společnosti a sdružení.

Podle pohledu mikroekonomie se takový subjekt specializuje na výrobu, tj. přeměnu zdrojů (vstupů) ve statky (výstupy) (Mikoláš 2005). Hlavní činnost podniku je rozdělena na (a) nákup výrobních faktorů, (b) transformaci těchto výrobních faktorů ve výstup a (c) prodej výsledného výstupu. Zároveň se předpokládá, že hlavním cílem podniku je maximalizace zisku.

Ekonomie nahlíží na pojem podnik jako odvozený od slova podnikání, jehož podstatou kombinace ekonomických zdrojů a jiných aktivit tak, aby se zvýšila jejich původní hodnota (Mikoláš 2005). Výrazným rysem je proces vytváření bohatství a určité přidané hodnoty. Také obor práva spojuje podnik s definicí podnikání. Právní definice uvádí, že podnikání je soustavná činnost prováděná podnikatelem samostatně, vlastním jménem a na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku (Mikoláš 2005). Právnícké pojetí vnímá podnik jako obchodní jméno.

Obecně je podnik považován především za organizaci, která byla založena a funguje za účelem dosažení a maximalizace zisku. To nemusí platit vždy, podnik nemusí být nutně zřízen za účelem vykonávání ekonomické činnosti. Příklady takových podniků jsou nemocnice, muzea a galerie, státní podniky, města a obce, školy a školská zařízení, občanská sdružení a tak podobně. Společným rysem těchto podniků, které primárně nesledují ekonomickou činnost a maximalizaci zisku, je přinejmenším to, že vytváří konkurenční prostředí.

Určitým synonymem podniku je firma. Tento osvojený pojem je spojený s překladem ekonomických děl z angličtiny, ve kterých bývá užíván ve smyslu firm nebo business firm. Firma je zkratkou legislativního českého termínu obchodní firma

a ta je v obchodním rejstříku definována jako název, pod kterým je podnikatel zapsán v obchodním rejstříku (*Wikipedia*). Pod pojmem firma si tedy lze představit každý podnikatelský subjekt a používá se zejména v případech, kdy od sebe není jednoduše možné odlišit pojmy podnik a podnikatel. Jedná se především o případy osob samostatně výdělečně činných, mnohokrát podnikatelů fungujících bez zaměstnanců. V tomto smyslu je pojem firma používán i dále v této práci.

## 1.2 Rozdělení podniků podle velikosti

Podle Evropské unie jsou podniky rozděleny na základě podle počtu zaměstnanců a výše ročního obrátu nebo bilanční sumy roční rozvahy do následujících pěti kategorií:

- firmy bez zaměstnanců (samozaměstnavatelé),
- drobné podniky (mikro firmy), které mají 1-9 zaměstnanců a jejich roční obrat nebo bilanční suma nepřesahuje 2 miliony EUR,
- malé podniky, které mají 10-49 zaměstnanců a jejich roční obrat nebo bilanční suma nepřesahuje 10 milionů EUR,
- střední podniky, které mají 50-249 zaměstnanců a jejich roční obrat nepřesahuje 50 milionů EUR nebo jejich bilanční suma nepřesahuje 43 milionů EUR a
- velké podniky, které mají 250 a více zaměstnanců.

Hlavními zkoumanými subjekty v této práci jsou drobné, malé a střední podniky. Jejich počet v posledních letech stále narůstá. Tento nárůst pozitivně přispívá k tvorbě nových pracovních míst, hospodářskému růstu a zároveň posilování konkurenčního prostředí. Nově vznikající podniky zvyšují celkovou produktivitu, způsobují nárůst konkurenčního tlaku a nepřímo tak nutí ostatní podniky reagovat (Kislingerová 2005).

Předností malých a středních podniků je jejich snadná přizpůsobitelnost. Dokáží rychle reagovat na změny a požadavky zákazníků. Malé a střední podniky mají jednoduchou organizační strukturu, na jejímž vrcholu je mnohdy sám podnikatel. Řízení takového podniku je ve srovnání s velkými podniky se složitou organizační strukturou jednodušší. Další předností je bližší kontakt se zákazníkem, kdy v mnoha případech s ním komunikuje a jedná přímo podnikatel sám.

Na druhou stranu jsou malé a střední podniky lehce zranitelné. Jsou citlivé na výkyvy chování zákazníků a většinou nejsou v přímém kontaktu a spolupráci s odborníky, kteří pravidelně sledují a analyzují změny vnějšího okolí, například v konkurenci, legislativě nebo technologiích. Další nevýhodou je, že nedisponují dostatečně velkými financemi k tomu, aby investovali prostředky do marketingu, nákupu technologií, rozvoje výzkumu nebo aby byli schopni vést cenové války s velkými konkurenty.

### **1.3 Odvětví obchodu a maloobchodu**

Aby mohla být nabídka podniků uplatněna na trhu prostřednictvím směny, musí na druhé straně trhu existovat poptávka utvářená spotřebiteli neboli zákazníky. Důležitými prostředníky směny mezi těmito dvěma stranami trhu jsou prodejci, kteří doplňují celý distribuční systém trhu. Obchod je mezičlánkem mezi výrobcem a spotřebitelem. Dělí se na velkoobchod a maloobchod. Zatímco velkoobchod uskutečňuje prodej a distribuci ve větším měřítku a většinou ne přímo konečným zákazníkům, maloobchod se zaměřuje na prodej spíše menšího objemu zboží přímo konečnému spotřebiteli.

Díky interakcím, které probíhají mezi zákazníky a prodejny, hraje maloobchod důležitou městskou a sociální roli a má nezanedbatelný sociální, ekonomický a prostorový dopad.

## **2 Strategie podniků**

Strategie je plán činností směřujících k dosažení určitého cíle. Mezi takové cíle podniků obvykle patří například zajištění dlouhodobé existence, zajištění rozvoje a růstu, maximalizace zisku a tak podobně.

### **2.1 Mise, vize a cíle**

Formulaci samotné strategie předchází nalezení a stanovení mise, vize a cílů podniku. Mise neboli poslání vyjadřuje smysl a účel existence podniku. Je to konkrétní podoba toho, proč a za jakým účelem podnik existuje a působí na trhu. Dobře formulované

poslání navíc vyzdvihuje, čím se podnik odlišuje od jiných podniků svého druhu (Hunger 2003).

Vize vyjadřuje základní žádoucí směr nebo směry působení podniku (Košťan 2006). Je to popis stavu, do kterého chce podnik svojí činností dospět, čím se chce stát. Představuje tedy pozici, do které chtějí manažeři podnik v průběhu let dostat. Současně vize nesmí být pouhým přáním, ale reálnou a dosažitelnou výzvou založenou na možnostech vnitřního a vnějšího prostředí podniku. Vize sleduje základní směr vytyčený misí neboli posláním (Košťan 2006).

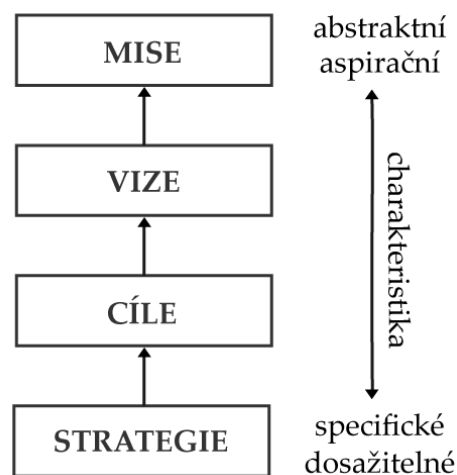
Při cestě za realizací vize podnik postupuje za pomoci dosahování konkrétních výsledků neboli cílů. Ty by měly být jasně definované, měřitelné a výzvou pro podnik. Dělí se na dlouhodobé a krátkodobé. Dlouhodobé cíle jsou nezbytné pro úspěch podniku, protože poskytují základ pro efektivní dlouhodobé plánování, řízení a kontrolu aktivit. Udrží směr fungování podniku, pomáhají při vyhodnocování, vytváření a stanovování priorit. Krátkodobé cíle jsou milníky, kterých musí podnik dosáhnout při cestě za plněním dlouhodobých cílů. Jejich charakteristika je podobná jako charakteristika cílů dlouhodobých, jen jejich dosažení bývá stanovováno na termíny v kratší době. Ve vztahu ke strategii jsou dlouhodobé cíle nezbytné pro její formulaci, zatímco krátkodobé cíle jsou obzvláště důležité při její implementaci a realizaci.

## **2.2 Strategie**

Strategie je dlouhodobý plán, jehož hlavním účelem je sledování a dosahování určitých cílů. Formulací, implementací a vyhodnocováním strategie se zabývá strategický management. Je to soubor manažerských rozhodnutí a akcí, který směřuje k dosažení cílů, vede k získání a udržení strategické konkurenční výhody (Hunger 2003) a určuje dlouhodobý výkon podniku (Košťan 2006).

Strategie musí ve své formulaci zohlednit jak silné a slabé stránky, schopnosti a zdroje podniku, tak i situaci trhu a konkurenčního prostředí, v němž se podnik nachází a funguje. Nestačí strategii pouze jedenkrát formulovat, je potřeba reagovat na neustále měnící se podmínky, strategii jim přizpůsobovat a vytvářet si v těchto podmínkách konkurenční výhodu. Strategie by totiž měla usilovat o maximalizaci konkurenční výhody a minimalizaci konkurenční nevýhody.

Ačkoliv je strategický management procesem objektivního a systematického přístupu k rozhodování v podniku na základě předem sesbíraných kvantitativních a kvalitativních dat, nejedná se o vědeckou disciplínu, která by vedla k jednoznačnému závěru (David 2011). Strategická rozhodnutí jsou z velké části postavena na dřívějších zkušenostech, pocitech a intuici manažerů. Mnoho podniků v praxi, jedná se především o malé podniky a drobné podnikatele, nemá explicitně stanovené cíle ani strategie. Podnikatelé nebo vedení těchto podniků mají určité představy, kterými se intuitivně řídí a které jsou postaveny na základě dřívějších zkušeností a pozorování vývoje trhu, tyto představy však nebývají oficiálně formulovány.



Obrázek 1: Návaznost pojmů mise, vize, cíle a strategie (vlastní zpracování)

## 2.3 Prostředí podniku

Prostředí podniku se rozděluje na vnitřní a vnější. Vnější prostředí definuje podmínky, ve kterých podnik existuje a funguje. Nachází se mimo podnik a nejsou pod jeho přímou kontrolou. Jejich povaha může být především ekonomická, technologická, politická nebo společenská. Jedná se o obecné síly, události a trendy ve společnosti nebo specifické faktory konkrétních odvětví. Podnik z nich může mít prospěch anebo mu mohou škodit. Ačkoliv nejsou pod jeho přímou kontrolou, podnik se může učit, porozumět těmto faktorům a jejich důsledkům a přizpůsobit jim formulaci a implementaci vlastní strategie.

Vnitřní prostředí utváří podmínky, ve kterých a se kterými se pracuje. Vznikají

a vyskytují se uvnitř samotného podniku například v oblastech managementu, marketingu, výroby, vývoje a výzkumu a jiných aktivit a jsou pod přímou kontrolou podniku.

### 2.3.1 SWOT analýza

Na základě poznání vnějšího a vnitřního prostředí potřebuje podnik poznat podmínky, v nichž existuje a v rámci kterých funguje. Je potřeba identifikovat vlastní silné a slabé stránky ve vnitřním prostředí a nalézt možné příležitosti a hrozby v okolí vnějším. K tomu slouží nástroj v podobě SWOT analýzy. Ta poskytuje přehled o tom, jaká je pozice podniku v rámci trhu. Na jejím základě pak mohou být odvozeny další alternativní strategie, které může podnik pro své úspěšné fungování při naplňování mise a vize sledovat. SWOT analýza je využívaným nástrojem nejen pro předběžnou formulaci strategie při zahájení činnosti a vstupu podniku na trh, ale i při průběžném vyhodnocování a reimplementaci strategie stávající. Označení SWOT je tvořeno z počátečních písmen původních názvů čtyř strategických faktorů, kterými jsou:

- a) silné stránky (S = strengths),
- b) slabé stránky (W = weaknesses),
- c) příležitosti (O = opportunities) a
- d) hrozby (T = threats).

Silné stránky jsou pozitivní a posilující jevy ve vnitřním prostředí dané přednostmi podniku, tedy činnostmi nebo vlastnostmi, které zvyšují jeho konkurenceschopnost v rámci trhu. Mají podobu různých dovedností nebo znalostí a zkušeností nebo cenných nehmotných aktiv jako je brand, reputace, pozitivní pracovní prostředí a firemní kultura a tak podobně. Slabé stránky jsou naopak negativní a oslabující jevy vnitřního prostředí podniku. Jsou to činnosti nebo vlastnosti, které podnik ve srovnání s ostatními dělá hůře anebo je postrádá.

Příležitosti jsou pozitivní jevy vnějšího prostředí v podobě příznivých prvků a jevů okolí, kterých by měl podnik využít, aby získal výhodu na trhu. Naopak hrozby jsou negativní a oslabující jevy ve vnějším prostředí. Tyto faktory představují

riziko potenciálních problémů a mohou podniku uškodit, jejich vlivu je potřeba se vyvarovat.

Po identifikování jednotlivých složek těchto čtyř strategických faktorů je možné přejít k definování samotné strategie. Základním principem její úspěšné formulace je využít výhod silných stránek a příležitostí a vyvarovat se následkům slabých stránek a vlivu hrozeb.



Obrázek 2: Struktura SWOT analýzy (Wikipedia)

### 2.3.2 TOWS analýza

Podle zpracované SWOT analýzy lze vytvořit tzv. TOWS matici. Jedná se o nástroj odvození strategií různých charakteristik podle kombinací jednotlivých složek čtyř skupin strategických faktorů. Vzniká tak (Hunger 2003):

- strategie využití (SO), která je výsledkem zvážení možností, jak se může podnik chopit svých silných stránek a využít je k nalezeným příležitostem,
- strategie konfrontace (ST), která pomocí silných stránek podniku eliminuje riziko hrozeb,
- strategie hledání (WO), která využívá nalezených příležitostí k překonání vlastních slabých stránek a
- strategie vyhýbání (WT), která je spíše defenzivní povahy a pomáhá před důsledky slabých stránek podniku v kombinaci s hrozbami.



<i>Internal Factors</i> <i>External Factors</i>	Strengths (S)	Weaknesses (W)
Opportunities (O)	<b>SO Strategies</b> Generate strategies here that use strengths to take advantage of opportunities	<b>WO Strategies</b> Generate strategies here that take advantage of opportunities by overcoming weaknesses
Threats (T)	<b>ST Strategies</b> Generate strategies here that use strengths to avoid threats	<b>WT Strategies</b> Generate strategies here that use minimize weaknesses and avoid threats

Obrázek 3: Struktura TOWS analýzy (*Forest Holidays*)

Obě strategické analýzy (SWOT a TOWS) poskytují přehled o současné situaci a trendech, ale pro předpověď ohledně pokračování těchto trendů a budoucího vývoje různých situací je zapotřebí zkušeností a znalostí v managementu podniku. K tomuto předvídání lze využít další techniky, například extrapolaci, brainstorming, statistické modelování, vytváření scénářů a další (Hunger 2003).

### 3 Konkurenční prostředí

#### 3.1 Konkurence a konkurenceschopnost

Konkurence vyjadřuje vztah dvou a více podniků (konkurentů), které nabízí podobné produkty nebo služby na stejném trhu. Trhem je myšlena oblast s konkrétními produkty a službami nebo odvětví nebo geografické území. Konkurence znamená „soupeření, soutěžení, případně hospodářskou soutěž“ (Mikoláš 2005).

Může mít mnoho podob, jednou z nich je například cenová a necenová konkurence. Cenová konkurence je založena na nabízení nízké ceny, jakožto hlavním nástroji konkurenčního boje. Jejím cílem je získání co největšího počtu zákazníků snížením nebo udržováním nízkých cen. Necenová konkurence využívá k získání zákazníků jiných vlastností produktů. Těmito vlastnostmi je celková odlišnost produktu, jeho kvalita, technické zpracování, design, značka, brand a podobně. Cenová a necenová konkurence nemusí být striktně vymezené a obě se běžně prolínají (Mikoláš 2005).

Je vhodné ukázat rozdílnost mezi pojmy konkurence a konkurenceschopnost. Konkurence je výsledek aktivity podniku, zatímco konkurenceschopnost je vlastnost daná potenciálem firmy. Potenciál (firmy) lze definovat jako rozdíl mezi tím, co je a tím, co může a musí být (Mikoláš 2005). Cílem konkurenceschopnosti je stát se lepším při vlastním fungování a zajišťování požadavků zákazníků a zároveň při těchto činnostech překonat ostatní konkurenty na trhu. S tímto souvisí pojem konkurenční strategie. Konkurenční strategie podniků je založena na různých obchodních přístupech a iniciativách, jejichž cílem je dosahovat vlastních cílů s ohledem na konkurenční prostředí. Je tedy důležité disponovat určitými výhodami nad ostatními konkurenty na trhu. Konkurenční strategií se řídí každý podnik, ať už ji má formulovanou explicitně nebo pouze implicitně a neformálně. Zahrnuje také akce zaměřené na posílení vlastní pozice na trhu, přilákání zákazníků a plnění jejich očekávání a případné defenzivní kroky v boji proti konkurentům na trhu.

### **3.2 Konkurenční výhoda**

Konkurenční výhoda je něco, co podnik umí a dělá jinak a lépe než ostatní podniky na trhu. Aby mohla být tato výhoda nalezena a uplatněna, musí podnik dobře znát své vnější prostředí. Na poznání vnějšího prostředí je postavena konkurenční strategie a z dobře aplikované konkurenční strategie by měla vyplývat konkurenční výhoda. Je to něco navíc, co podnik získá sledováním své strategie při cestě za dosahováním cílů.

Konkurenční výhoda také vyplývá z poskytování určitých přidaných hodnot zákazníkům a schopností jim kvalitně sloužit. V oblasti maloobchodu drobných prodejců přežijí v konkurenci především ti, kteří umí využít maximum z flexibility provozu, dokáží poskytnout nadstandartní služby a získávají si podporu a sympatie zákazníků. Jedná se o kvality, kterých ostatní konkurenční podniky nemusí dosahovat ve stejné výši. Samotné produkty nebo služby, až na výjimky, totiž nejsou samozřejmou zárukou udržitelné konkurenční výhody.

Existují tři základní možnosti, jak získat a udržet konkurenční výhodu (McGee 2014):

- a) minimalizovat své náklady,
- b) specializovat se na produkty nebo dovednosti, kterých konkurenti nejsou

schopni dosáhnout nebo

c) zaměřit se na konkrétní skupinu zákazníků.

Tyto tři předpoklady vytvoření konkurenční výhody jsou také základem Porterových generických konkurenčních strategií, které budou popsány podrobněji v následující kapitole. Kromě těchto klasických přístupů jsou v současné době populární další nástroje, které podporují konkurenceschopnost firem. Je jimi například utváření brandu ve smyslu identity podniku a jeho celkového působení, udržování kultury a tak podobně (Mikoláš 2005). Jedná se o faktory, které budou blíže popsány v kapitole věnované aktuálním trendům a jevům v maloobchodu.

### **3.3 Teorie konkurence**

Tématu teoretických aspektů konkurence se podrobně věnuje ekonom Michael Porter. Formuloval dvě známé klasické teorie: teorii pěti konkurenčních sil a generické konkurenční strategie (Porter 1998).

#### **3.3.1 Porterova teorie pěti konkurenčních sil**

Konkurence není dána pouze existencí jiných konkurenčních podniků operujících na stejném trhu a jejich činnostmi. Ve skutečnosti je zakotvena hlouběji v ekonomické struktuře (Porter 1998). Potvrzuje to Porterova teorie pěti konkurenčních sil, která k samotné konkurenci v odvětví přidává ještě čtyři další faktory, které utváří konkurenční prostředí podniku. Vzniká tak popis pěti konkurenčních sil, které působí na podnik a silou tohoto působení utváří jeho konkurenční prostředí. Těmito silami jsou (Mikoláš 2005):

- a) nově vstupující firmy na trh,
- b) nebezpečí substitučních výrobků a služeb,
- c) vyjednávací síla zákazníků,
- d) vyjednávací síla dodavatelů a
- e) samotná stávající rivalita a konkurence v odvětví.

Čím je vliv těchto sil větší, tím intenzivněji působí konkurenční prostředí na podnik. Pro podnik je klíčové nalézt v daném konkurenčním prostředí pozici, při které bude schopen pomocí svých schopností přímo ovlivnit těchto pět faktorů anebo se alespoň bránit proti vlivu. Čím je schopnost podniku v příznivém ovlivňování těchto faktorů větší, tím větší je pravděpodobnost, že podnik dosáhne úspěchu na trhu.

Ačkoli Porter zmiňuje pouze pět sil, někdy se k nim přidává ještě další, šestá síla v podobě zainteresovaných stran (stakeholders), která odráží moc vlády, místních komunit a dalších skupin a ovládá činnosti v prostředí podniku.

#### **a) Nově vstupující firmy na trh**

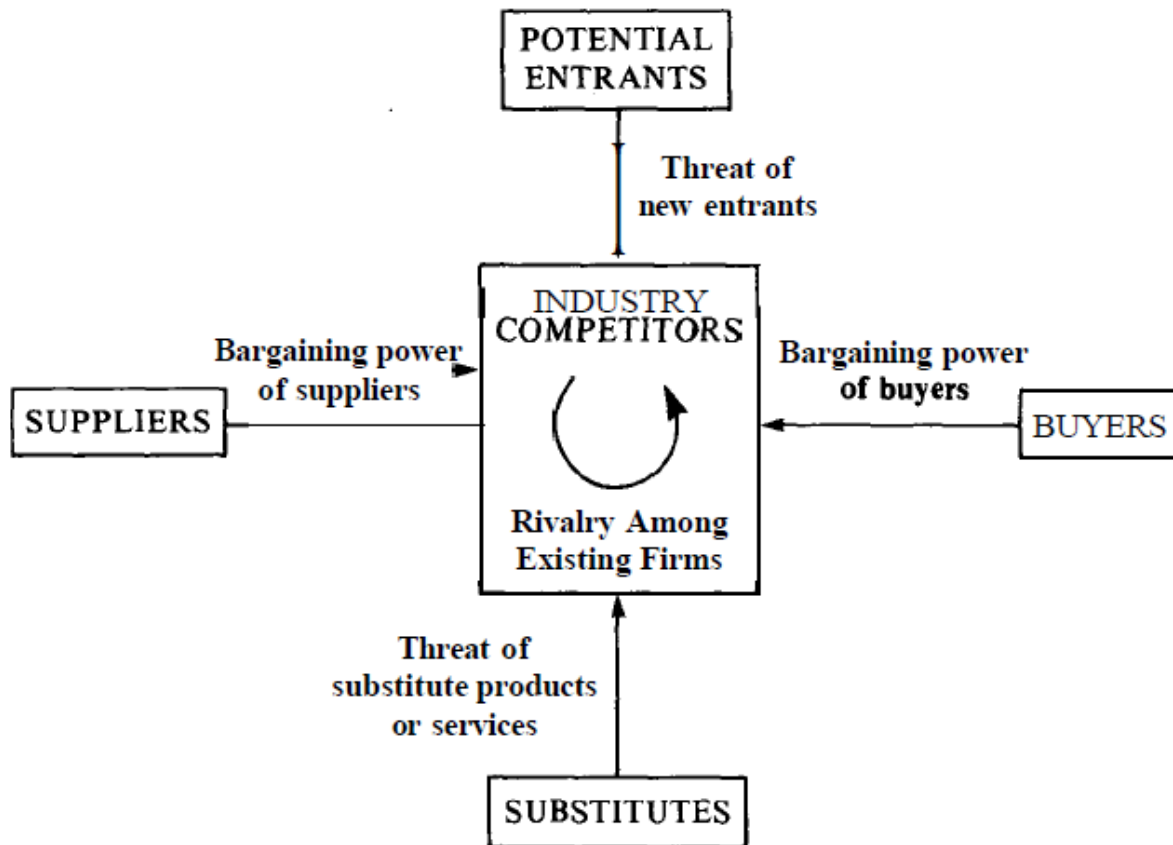
Jsou to nově vznikající podniky ve stávajícím odvětví. Obvykle s sebou přináší nové kapacity a zdroje a tím jsou obecně užitečné pro celkovou společnost. Zároveň ale usilují o získání tržního podílu a ohrožují tak současně působící firmy na trhu. Pravděpodobnost ohrožení proniknutím nových firem na trh je závislé na existenci bariér. Tyto bariéry mohou být strategického nebo strukturálního charakteru. Strategické bariéry mají podobu například cenových válek a činí tak vstup do odvětví neatraktivním. Strukturální bariéry jsou dány výrobními kapacitami, zkušenostmi, know-how nebo investicemi nezbytnými k tomu, aby se nový podnik na trhu prosadil (Mikoláš 2005). U obou typů bariér platí, že čím jsou větší, tím je hrozba vstupu nových podniků do odvětví menší.

#### **b) Nebezpečí substitutů výrobků a služeb**

Substituty jsou produkty nebo služby, které se zdají být odlišné, ale přitom dokáží uspokojit stejné potřeby spotřebitelů jako původní produkty či služby. Nahrazením původních produktů novými substituty podnik ztrácí svůj základní zdroj pro operování na trhu. Samotný produkt, služby a činnosti s ním spjaté jsou totiž důležitým základem, na kterém podnik buduje své základní hodnoty.

#### **c) Vyjednávací síla zákazníků**

Kupující ovlivňují trh jak samotnými procesy nákupu, tak svými schopnostmi vyjednávání o vyšší kvalitě, nižších cenách nebo kvalitnějších službách. Tím proti



Obrázek 4: Porterův model pěti konkurenčních sil (Porter 1998)

sobě ženou konkurenční podniky na trhu.

#### d) Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelé mohou ovlivnit odvětví svými právy a mocí ve stanovování výše cen nebo snižování kvality dodávaného zboží a služeb. Dodavatelé působí na podnik podobně jako zákazníci, jejich působení je však intenzivnější, jelikož určují primární podmínky pro své odběratele.

#### e) Rivalita a konkurence v odvětví

Jedná se o soutěžení mezi podniky působícími ve stejném odvětví. Ve většině odvětví platí, že podniky jsou určitým způsobem vzájemně spjaté a na sobě závislé. Projevuje se to tím, že tah jednoho podniku má méně či více znatelný dopad na jeho konkurenty a to vyvolá reakci v jejich chování. Působení a činnosti jednotlivých podniků jsou provázané a rozhodně nejsou izolované.

### 3.3.2 Porterovy generické strategie

Podnik by si měl stanovit strategii, pomocí které obstojí v daném konkurenčním prostředí. Podle Portera k tomuto lze využít některý ze tří strategických generických přístupů (Little 2009):

- a) strategie nízkých nákladů (nízkých cen),
- b) strategie diferenciacce a
- c) strategie tržní specializace.

#### a) Strategie nízkých nákladů (nízkých cen)

Strategie nízkých nákladů neboli strategie nízkých cen spočívá v dosažení co nejnižších výrobních nebo distribučních nákladů a následném nabídnutí produktu nebo služby za nižší cenu než konkurence. Výhodou volby strategie nízkých cen je, že dojde k oslabení pozic konkurentů a přilákání většího počtu kupujících citlivých na cenu (Thompson 1998). Na druhou stranu pak často dochází ke snížení kvality produktů nebo služeb právě na úkor jejich nízké ceny. Obrat aktiv je u této strategie zpravidla vyšší při nižší marži produktů.

Tato strategie je výhodná u větších podniků, které dosahují efektivního provádění veškerých operací a produkce a mohou tak za pomoci kontroly nákladů využívat úspor z rozsahu a objemu prodeje. Strategie zároveň vyžaduje minimalizaci nákladů v oblastech jako je výzkum a vývoj, služby, prodejní síla, reklama a tak dále. Zároveň je vhodná u podniků, u kterých je kontakt se zákazníky menší - podnik tak může využít různé automatizované techniky pro své operace a nemusí je provádět přímo na míru danému zákazníkovi.

Tato pozice chrání podnik před vlivem vyjednávací síly zákazníků, protože zákazníci mohou uplatnit jejich sílu k tomu, aby snížili ceny pouze na úroveň nejbližšího konkurenčního prodejce. Zároveň poskytuje ochranu před vlivem dodavatelů umožněním větší flexibility při zvládnání možného nárůstu vstupních nákladů. Z pohledu ohrožení substituty je podnik díky stanoveným nízkým cenám ve výhodném postavení. Strategie nízkých nákladů (nízkých cen) tak chrání podnik před všemi pěti konkurenčními silami (Porter 1998).

V rámci globalizace a využívání internetu vzniká silnější tlak na snižování cen a projevy strategie nízkých cen jsou proto čím dál častěji pozorovatelné.

## **b) Strategie diferenciacce**

Strategie diferenciacce se vyznačuje poskytováním produktů nebo služeb, které jsou specifické a odlišné od ostatních produktů na trhu. Zároveň je za ně požadována odpovídající vyšší cena. Odlišnost produktu může být dána jeho kvalitou, použitou technologií, přidanou službou, způsobem dodání, názvem nebo designem značky a tak podobně. V ideálním případě se podnik odlišuje v nejednom ze zmíněných atributů. V případě této strategie dochází ke zvýšení kvality produktů a služeb a zpravidla i k odpovídajícímu zvýšení cen. Může jít o zvýšení kvality celého produktu či služby nebo s ním souvisejících doplňkových služeb jako je například servis či poradenství. Obrat aktiv je v případě této strategie nižší než u předchozí strategie nízkých nákladů (nízkých cen), za to marže produktů mívá vyšší hodnotu.

Tato strategie je atraktivním konkurenčním přístupem, obzvláště pokud jsou preference a požadavky zákazníků příliš rozmanité na to, aby byly uspokojeny standardním produktem. U podniků řídící se diferenciací strategií je důležité vyvážit výdaje na marketing, výzkum a vývoj a stanovit vhodné ceny jejich odlišných produktů či služeb oproti konkurenčním produktům či službám na stejném trhu. Dochází u nich ke generování relativně vysokého zisku a relativně nízkého obratu aktiv (Little 2009). Úspěšná diferenciacce umožňuje podniku stanovovat vyšší cenu za produkt, získat další zákazníky nebo upevnit věrnost zákazníků stávajících. S procesem na dosažení diferenciacce jsou obvykle spjaty vyšší náklady.

Strategie selhává, pokud zákazníci nedokáží ocenit jedinečnost produktu dostatečně na to, aby ji koupili za stejnou nebo vyšší cenu namísto konkurenčních produktů, nebo pokud přístup k diferenciaci zkopírují či přejmou jiné konkurenční podniky (Thompson 1998). Diferenciacce chrání před konkurencí vytvářením loajálních zákazníků, kteří jsou pak méně citliví na cenu. Výsledná loajalita zákazníků vytváří silnou ochranu před konkurencí a ohrožením novými firmami vstupujícími na trh. Zároveň také umožňuje zvýšení marží, které snižují potřebu nízkých nákladů a díky kterým se lze snadněji vypořádat s působením dodavatelů a zákazníků. Zákazníkům totiž v případě diferencovaných produktů chybí srovnatelné alternativní

produkty neboli substituty. Podnik, který se diferencioval a vybudoval si loajalitu zákazníků, má postavený základ ochrany před konkurenty (Porter 1998).

### c) Strategie tržní specializace

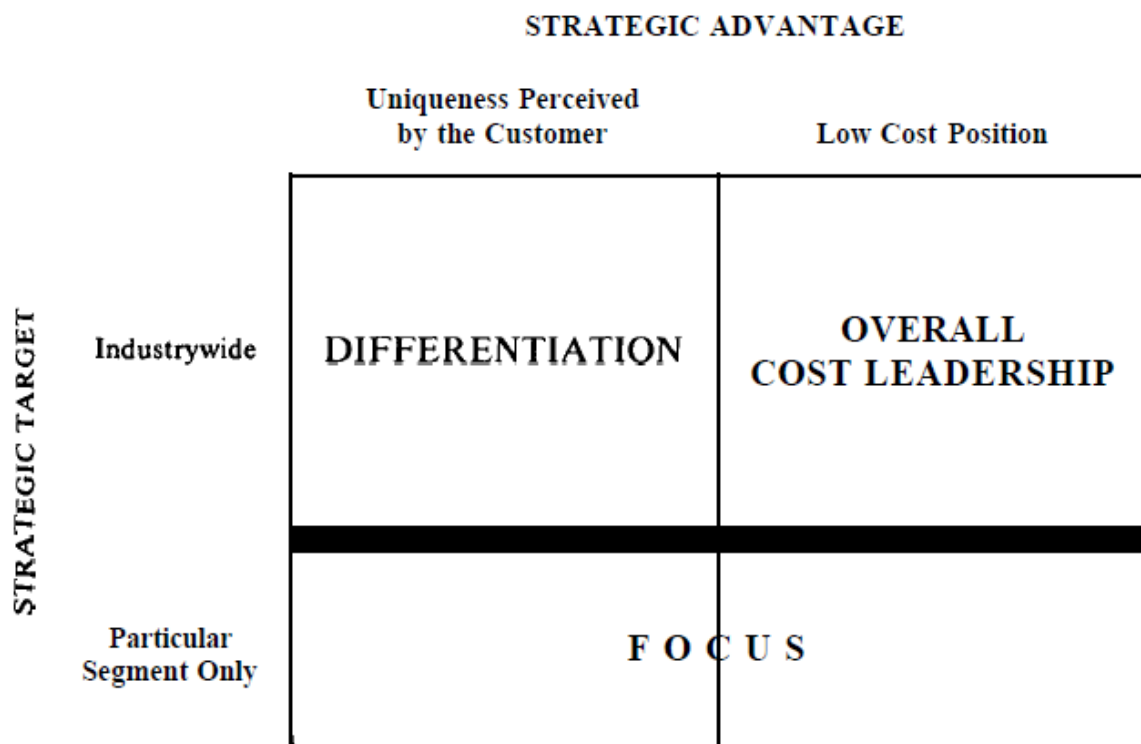
Na rozdíl od předchozích dvou strategií, tedy strategie vedením nákladů a strategie diferenciací, které cílí na celý trh, strategie tržní specializace soustředí svoji pozornost pouze na úzkou část cílového trhu a to většinou prostřednictvím jedné ze dvou prvně zmíněných generických strategií (Thompson 1998). Cílový trh může být vymezen netradičními požadavky na produkt, speciálními atributy produktu, které oslovují pouze některé vybrané zákazníky nebo geografickou jedinečností trhu. Základní výhodou této strategie je, že umožňuje poskytování lepších služeb zákazníkům na vybraném trhu, než jaké poskytují konkurenti cílící na celý trh. Výsledkem je, že podnik dokáže lépe nabídnout diferencovaný produkt nebo nižší ceny nebo případně obojí vymezenému segmentu zákazníků. Strategie tržní specializace tak aplikuje jednu z předchozích dvou strategií, tedy strategii nízkých nákladů (nízkých cen) nebo strategii diferenciací a získává odpovídající výhodnou pozici skrze zacílení na úzký tržní segment. Této oblasti trhu podnik přizpůsobuje své produkty či služby. Jelikož operuje v úzkém tržním segmentu, je výrazně citlivější na pokles poptávky a výkyvy chování zákazníků (Little 2009).

Důležité je úzké zaměření pouze na jeden přístup a jeho dodržování. Rozptýlení svých činností do více přístupů oslabuje výhody jednotlivých strategií.

## 3.4 Analýza konkurentů

Aby mohl podnik maximálně využívat svých schopností v konkurenčním prostředí, je pro něj nezbytné poznání ostatních konkurenčních podniků na trhu a vlastní pozice mezi nimi. Z toho vyplývá potřeba poznání a analýzy ostatních konkurentů. Její podstatou je vytvoření přehledu o stávající situaci a možných strategických akcích v podobě pravděpodobných strategických změnách a tazích, které může každý konkurent provést a zároveň pravděpodobných odpovědí jiných konkurentů na tyto předchozí tahy (Porter 1998). Analýza konkurentů by měla odpovědět na otázky: Které konkurenční podniky operují na stejném trhu? Které podniky mohou daný podnik ohrozit? S kým bude podnik nucen bojovat? Jaké tahy je potřeba v tomto boji





Obrázek 5: Porterovy generické strategie (Porter 1998)

učinit? Jakým oblastem by se měl podnik v boji vyhnout?

Provedení těchto podrobných analýz vyžaduje podrobná data a nástroje pro jejich zpracování. Většina malých firem však provádí tyto analýzy naprosto intuitivně a implicitně na základě vlastního poznání a zkušeností.

### 3.4.1 Strategické skupiny

Zařazení podniků daného odvětví do strategických skupin je užitečné pro porozumění konkurenčního prostředí tvořeného ostatními podniky na trhu. Do stejných strategických skupin jsou řazeny ty podniky, které cílí na podobné strategické prvky a využívají podobnou strategii. Platí, že konkurence v rámci daných skupin je intenzivnější než konkurence mezi jednotlivými skupinami a navíc lze pozorovat následující (Hitt 2011):

- Konkurenční rivalita mezi podniky v rámci jedné skupiny je intenzivnější než rivalita mezi skupinami, protože podniky v rámci dané skupiny nabízí podobné produkty stejnému segmentu zákazníků. Čím intenzivnější je soupeření v rámci dané skupiny, tím více je úspěch a ziskovost každé jednotlivé firmy v ohrožení.

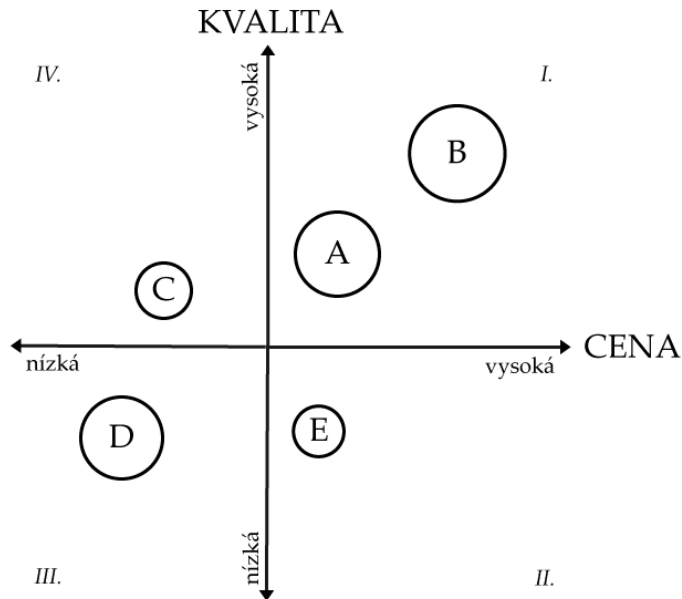
- Z vysoké podobnosti strategií mezi strategickými skupinami plyne také vysoká pravděpodobnost soupeření podniků mezi těmito jednotlivými skupinami.
- Jednotlivé faktory Porterových pěti konkurenčních sil se liší podle toho, v jaké strategické skupině se podnik nachází.

### 3.4.2 Poziční mapa

Znalost o vlastní pozici na trhu je také základem pro nalezení toho, jak se odlišit od konkurentů na trhu a jak bude vypadat další směr působení podniku v rámci konkurenčního prostředí. Dobrá pozice podniku na trhu je taková, při které podnik získává nebo má konkurenční výhodu. Té lze dosáhnout úpravou jakéhokoliv prvku obchodní činnosti jako je například sortiment, ceny, distribuce nebo reklama. Pro nalezení pozice na trhu je vhodným nástrojem analýza vycházející z principů positioningu. Jejím výsledkem je vytvoření poziční mapy neboli mapy konkurenčních skupin (Hitt 2011).

Poziční mapa konkurentů v daném odvětví může být vytvořena podle strategií, které podniky sledují. Ze strategií jsou vyjmuty dvě proměnné, které odlišují jednotlivé podniky v odvětví, a ty pak tvoří vertikální a svislou osu dvourozměrného grafu. Charakteristikou takových proměnných může být například cena a kvalita. Podniky jsou pomocí těchto charakteristik zaneseny na příslušnou pozici v grafu. Je-li navíc znám určitý parametr, například podíl podniku na celkových tržbách odvětví, může být pomocí z něj odvozena a znázorněna velikost podniku zaneseného v tomto grafu.

Podniky, které jsou v těsné blízkosti, lze spojit do jedné strategické skupiny a vzniká tak poziční mapu strategických skupin. Velikost každé skupiny je určena součtem konkrétních parametrů jednotlivých podniků, například součtem podílů jednotlivých podniků na celkových tržbách v odvětví. Takto lze získat údaj o podílu tržeb strategické skupiny na celkových tržbách v odvětví.



Obrázek 6: Poziční mapa konkurentů. Každý jeden objekt představuje podnik nebo strategickou skupinu (vlastní zpracování)

Již samotné umístění podniku v rámci poziční mapy, bez ohledu na ostatní podniky, může mít určitou vypovídací hodnotu. Například pokud jsou zvolenými proměnnými cena a kvalita, pak platí následující:

- Nachází-li se podnik v I. nebo III. kvadrantu grafu, orientuje se na jednu ze strategií. Sleduje buď strategii diferenciací (I. kvadrant) a jím nabízené produkty jsou dražší s odpovídající vyšší kvalitou, nebo sleduje strategii nízkých cen/nákladů (III. kvadrant) a nabízí produkty levnější s nižší kvalitou.
- Pokud se však podnik nachází ve II. nebo IV. kvadrantu, nesleduje pouze a jen jednu z uvedených strategií a to může být námětem pro reimplementaci strategie. Rozptýlení mezi strategiemi oslabuje výhody jednotlivých strategií a podnik z nich není schopen vytěžit tolik, kolik by bylo možné při užším zaměření na jednu z nich.

### 3.5 Externality

Externality, někdy nazývané jako efekty přelévání, jsou jevy, které prostřednictvím trhu přináší výnosy nebo náklady jiným subjektům a podle toho se dělí se na pozitivní a negativní. Jsou výsledkem selhání trhu z důvodů chybějícího pokrytí

určitých činností v některém odvětví.

Pozitivní externality přináší výnosy třetím stranám, zpravidla bez možnosti toho, aby jim tyto výnosy mohly být jakkoliv účtovány. Příklady pozitivních externalit mohou být různé nepatentované objevy, které přináší nějakou službu a ulehčují práci nebo třeba zavedení nových pouličních lamp ve městě či vysazení nových stromů v přírodě. Důsledkem pozitivní externality je, že soukromé výnosy jsou menší než užitek třetí strany.

Negativní externality se projevují, pokud produkce nebo spotřeba způsobují náklady třetím stranám trhu bez možnosti jakékoliv kompenzace. Příkladem takové externality je znečištění vzduchu nebo vod způsobované fungováním továren a dopravních prostředků (Pászto 2020). Pozitivní externality se mohou snadno stát externalitami negativními a naopak, záleží na kontextu a konkrétních situacích, ve kterých se objevují či odehrávají.

## **4 Aktuální trendy a jevy v maloobchodu**

Obecně platí, že prostředí maloobchodu je obklopeno poměrně vysokou konkurencí. Míra konkurence však záleží na typu odvětví maloobchodu, druhu nabízeného zboží, jeho cenách a prezentaci, lokalizaci prodejny, která zboží nabízí a mnoha dalších faktorech.

### **4.1 Transformace prodejen**

Prodejný mohou být rozlišeny a vzájemně porovnávány podle různých parametrů, tím základním je jejich velikost. Takto lze identifikovat dvě hlavní skupiny prodejen. První skupinou jsou tradiční malé obchody, které si umí vytvářet osobnější vztahy se zákazníky. Nabízí zboží v obecně vyšší cenové hladině, za to však mnohokrát v odpovídající vyšší kvalitě. Druhou skupinou jsou moderní obchody (tedy supermarkety, hypermarkety a nákupní centra), které jsou charakteristické svými velkými prodejními plochami. Vyznačují se nízkou úrovní cen, vysokou efektivitou činností v hodnotovém řetězci a přístupem k privilegovanějším dodavatelským trhům. Mají vysokou konkurenční sílu díky svému kapitálu a moderním prodejním strategiím a vztahy se zákazníky si vytváří prostřednictvím marketingu. V současné

doby typicky dochází k nahrazování malých tradičních obchodů právě těmito velkými moderními obchody a obchodními centry. Dochází tak k transformacím v maloobchodním systému a prohlubování konkurence na trhu (Giovanni 2014).

V některých případech při transformaci malých prodejen do velkých obchodů dochází k eliminaci prostředníků. Jedná se o případy, kdy se velkoobchod či distributor stává i maloobchodním prodejcem. Velké prodejny také díky dispozici značného kapitálu provozují při kamenné prodejně vlastní eshopy, posilují svůj prodej online formou a prodejna slouží také jako výdejní místo této formy prodeje.

Dalším jevem je prolínání samotného prodeje s dalšími akcemi a službami na prodejně. Jedná se třeba o případy rozšíření prodejny o výdejní místo zásilek nebo vytvoření místa pro pořádání různých akcí, přednášek, které přivedou na prodejnu širokou veřejnost. Lidé z jejich řad nemusí být zákazníci hned, ale dochází k vytváření povědomí a posilování brandu prodejny.

## 4.2 Marketing

Obecně je marketing společenským procesem, jehož prostřednictvím jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují a chtějí pomocí vytváření, nabízení a volné směny výrobků a služeb (Kotler 2013). Toto je definice marketingu ze společenského pohledu a její znění je směřováno na úsilí směny výrobků a služeb. Cílem marketingu však není jen samotný prodej. Peter Druckner toto potvrdil následujícím poznatkem: „Marketing se snaží znát a chápat zákazníka natolik dobře, že navržený výrobek nebo služba mu budou vyhovovat, prodají se tudíž samy. Výsledkem marketingu by ideálně měl být zákazník připravený koupit. Jediné, co by potom zbývalo, je učinit výrobek nebo službu dostupnými“ (Kotler 2013).

V maloobchodu je marketing procesem a nástrojem, jehož prostřednictvím prodejny usilují o pozornost zákazníků a směřují ji k jimi nabízenému zboží nebo službám, cílem je obdržení zisku z jejich prodeje. Prodejci by si měli stanovit marketingovou strategii, využít reklamní a komunikační nástroje a kanály a pomoci nich přitáhnout pozornost budoucích potenciálních zákazníků. Tradičním přístupem k vytvoření marketingové strategie je koncept marketingového mixu 4P. 4P je zkratkou za:

- a) nabízený produkt (product),

- b) cena, za kterou je produkt nabízen (price),
- c) místo, na kterém je produkt nabízen (place),
- d) podpora prodeje v podobě reklamy, prodejních akcí, osobního prodeje a tak dále (promotion).

Původní mix 4P však nezahrnuje vše z rozsáhlé oblasti marketingu a proto je nahrazován aktuálnější variantou, kterou tvoří:

- a) lidé uvnitř firmy tvořící interní marketing (people),
- b) procesy, které odrážejí kreativitu (processes),
- c) programy a aktivity zaměřené na zákazníky (programs),
- d) výkon v podobě ziskovosti, hodnoty značky, společenské odpovědnosti atd. (performance).

Vytvořením správné marketingové strategie mohou prodejny přesvědčit zákazníky, aby se rozhodli pro nákup právě u jejich obchodní značky, ať už se jedná o značku v kontextu celé prodejny, tedy brand anebo značku konkrétního nabízeného zboží. Obecně je značka nabídkou od známého zdroje a touto nabídkou mohou být výrobky, služby, informace, zážitky nebo jejich kombinace (Kotler 2013).

### **4.3 Značka a brand**

Obecně představuje značka hodnotu pro zákazníka a je určitým strategickým zdrojem podniku. Strategický rozvoj značky souvisí především s vytvářením lepší pozice na trhu, než ve které se nachází konkurence. Dobrá značka například umožňuje stanovit za produkty vyšší cenu, než jaká je u produktů konkurenčních značek. Pro přesnější definici značky se uvádí dva různé přístupy: obchodní (business-oriented) a spotřebitelský (consumer-oriented) (Kraft 2010). Obchodně orientovaná definice uvádí, že značka je jméno, termín, znak, symbol, design nebo jejich kombinace, jejichž cílem je identifikovat zboží služeb prodejce nebo skupiny prodejců a odlišit je od jeho konkurentů. Definice orientovaná na spotřebitele, navržená jako alternativa k předchozí definici, popisuje značku jako příslib atributů produktu nebo služby. Tyto

atributy, které tvoří značku, mohou být skutečné nebo iluzorní, racionální nebo emotivní, hmatatelné nebo neviditelné. Důležitý aspekt značky spočívá v přínosu hodnoty spotřebiteli. Značku (brand) lze vnímat jako souhrn specifických hodnot mimo produkt, který značka představuje a který je s produktem v určité míře spjatý. Tato hodnota je obtížně měřitelná, protože její důležitá složka je poměrně subjektivní. Je také dynamická, vyvíjí se a časem se mění.

Na tomto místě by bylo vhodné uvést rozdílnost mezi značkou v tradičním smyslu a značkou jakožto brandem. Značka je sice českým překladem anglického pojmu brand, avšak není jeho přesným ekvivalentem. Pojem značka je především vnímán ve spojení s konkrétními produkty či službami. Brand pak zahrnuje mnohem širší oblast, není spojený pouze s konkrétními produkty či službami, ale s celým podnikem, s jeho logem, působením, firemní kulturou a obecně způsobem získávání pozornosti a podílu na trhu. Branding spočívá ve vytváření určitého příslibu zákazníkům, zhmotňuje to, čím podnik je, čím chce být a jaké zákazníky chce obsluhovat.

Se značkou a brandem je úzce spjatá strategie diferenciací. Ta je postavena na rozlišování produktů nebo služeb nabízených společnostmi za účelem vytvoření něčeho, co lze celkově považovat za jedinečné v oboru. Diferenciací může mít mnoho podob, může zdůrazňovat například design nebo image značky, použitou technologii, vlastnosti produktu nebo zákaznický servis. Vytvořením silné značky odlišují manažeři dané společnosti své produkty nebo služby od konkurence. Samotná diferenciací chrání podnik před konkurencí tím, že vytváří věrnost a loajalitu zákazníků ke značce a současně snižuje jejich cenovou citlivost. Branding sleduje cíl vytvoření diferenciované pozice prodejce v rámci trhu.

#### **4.4 Channel blurring**

Channel blurring je typický fenomén současné doby. Označuje jev, během kterého dochází ke stírání (rozostřování = blurring) rozdílů mezi směry a zaměřenými obchodů (channels) (Kraft 2010). Jeho příčinou jsou změny vznikající jak na straně nabídky, tak na straně poptávky. Kotler podobný jev označuje jako tzv. konvergenci odvětví (Kotler 2013).

Mnoho prodejců ve své nabídce rozšiřuje původní sortiment o produkty dalších

kategorií. Prodejci, kteří jsou úspěšní v jedné oblasti, využívají svých dispozic (v podobě znalostí, dovedností, kapitálu a podobně) a přesunují své vlohy do dalších oblastí prodeje. Rozšiřují svůj produktový mix směrem, který je sám o sobě buď výnosnější anebo přináší nové zákazníky, případně obojí. Právě z pohledu získávání nových zákazníků je channel blurring zajímavou součástí strategie. Prodejce rozšíří svůj základní sortiment o zboží jiných kategorií, které nemusí být významně výnosné. Stačí, pokud je atraktivní pro nové zákazníky, které prodejce dříve neoslovoval. Prodejce touto strategií získá nové zákazníky, kteří pak mohou provést nákup i mezi zbožím prodejceva původního nabízeného sortimentu, který je pro něj výnosnější. Tento jev zároveň zvyšuje samotný konkurenční tlak a mnoho prodejců se uchyluje k podobným taktikám i přesto, že za tímto jednáním nesledují žádnou významnější strategii. Činí tak pouze proto, aby udrželi krok s konkurenty a udrželi si pozici na trhu.

Channel blurring má tak výrazný dopad na ceny a cenové strategie prodejců. Tuto strategii totiž využívají zejména větší prodejci, kteří si mohou dovolit výrazně snižovat maloobchodní ceny a případně vést cenové války. Na druhé straně z pohledu poptávky platí, že zákazníci upřednostňují nakupování tam, kde uspokojí své potřeby ve více různých směrech. Jsou mezi prodejci vybíravější a zároveň vyžadují co nejvíce zboží na dosah. Nákup u prodejců, kteří nabízejí zboží nejrůznějších kategorií na jednom místě, je pro ně vyhovující a pohodlný. Produkt, který přináší nové zákazníky, se stává tzv. traffic builderem pro zbylý sortiment. Zároveň díky větší nabídce určitých produktů více prodejci mají zákazníci možnost porovnávat ceny produktů napříč těmito různými prodejny. Tlak cenové konkurence tak nevzniká jen mezi prodejci samotnými, ale i ze strany zákazníků.

## **4.5 Vliv internetu**

Užívání internetu ve stále větším měřítku vede k růstu počtu eshopů a stále více kamenných prodejen využívá internet jako důležitý komunikační kanál. Díky internetu mají prodejci možnost rozšířit tradiční formát obchodů o weby, internetové katalogy, eshopy a tak podobně. Platí totiž, že nejen fyzické prostředí ovlivňuje zákazníky. Komunikační aktivity prodejen hrají důležitou roli při vytváření image obchodu, která je důležitým faktorem působení na zákazníky. Při vytváření správné



image se prodejce snaží přilákat zákazníky tím, že působí na jejich emoce.

I když v současné době roste online prodej rychleji než prodej kamenných prodejen, pravděpodobně není nutné očekávat, že by došlo k úplnému vytlačení kamenných prodejen z trhu eshopy. Internet sice poskytuje nové a stále širší příležitosti pro různé podnikatele, v klasickém maloobchodním odvětví je však většinou primárně využíván jako nástroj doplňující samotnou fyzickou prodejnu a katalog nabízených produktů. Pomáhá tak prodejcům ke zvýšení tržeb a zákazníkům dává vyšší přidanou hodnotu k výběru a nákupu zboží. Pro většinu maloobchodních prodejen je internet užitečnou technologií lepší vybavenosti než jejich náhradou. Nicméně je zajímavé porovnat výhody a nevýhody obou forem prodeje.

Mezi výhody nakupování přes internet patří větší výběr a možnosti, více informací, personalizace a řešení problémů. Nevýhodou je, že zákazníkům se při tomto způsobu prodeje nedostává přímé pozornosti od prodejce, nemohou k nákupu využít všech pěti vjemových smyslů (hmat, chuť, čich, zrak a sluch). Tato druhá zmíněná nevýhoda určitým způsobem determinuje, jaký druh zboží může s elektronickým prodejem uspět a jaký nikoliv. Jedná se o dva atributy, podle kterých lze zboží rozdělit. Jsou jimi atributy look-and-see a touch-and-feel (Kraft 2010). Při rozhodování o nákupu produktů a služeb typu look-and-see stačí produkt vidět. U touch-and-feel produktů však nestačí produkt pouze vidět a nákup přes internet může být riskantní, jedná se například o nákup automobilu. V některých případech však, především u look-and-see produktů, může internetová forma prodeje nabídnout více informací o produktu než kamenná prodejna, například pokud je zboží na prodejně zabalené a není jednoduché si jej prohlédnout. Na internetu naopak mohou být u produktu 3D modely nebo videa, která zachycují produkt a jeho použití přímo v praxi a zákazník tak získá o samotném produktu lepší představu. Obtížnost přenosu touch-and-feel informace přes internet předpokládá, že toto zboží, jako jsou například šperky, oblečení, parfémy, květiny pravděpodobně nebude prodáváno úspěšněji právě přes internet.

S nástupem a využíváním internetu se také zužuje hranice mezi zákazníkem a výrobcem a role zákazníků se podle toho výrazně mění. Zákazník se čím dál více stává důležitým prvkem tvorby produktů, jeho role je mnohem větší než jen pasivní.

Je čím dál více brán jako spoluvýrobce, spolutvořitel výrobku, a to nejen v digitálních a softwarových produktech, ale také v dalších odvětvích.

Dalším klíčovým činitelem ve změnách chování zákazníků je tzv. multi channel shopping (Kraft 2010). Tyto změny se projevují intenzivnějšími průzkumy cen offline a online prodejců. Rozmezí online cen (jako je jejich rozsah a standardní odchylka) se stává jakýmsi určovatelem cen produktů. Vyšší rozmezí cen v rámci a napříč prodejci, včetně prodejců na internetu, odráží neefektivnost trhu a zvětšuje rozdíly mezi prodejci vnímanými zákazníky.

## 5 Ekonomická geografie

Ekonomická geografie, někdy označovaná jako prostorová ekonomie (spatial economy) (Pászto 2020), spadá pod obor geografie, která se svojí pozorností zaměřuje na různé vlivy ekonomických aspektů v prostoru. Z důvodu mezioborové povahy samotné geografie v této disciplíně zatím chybí základní, přesněji definované soubory pravidel, které jsou v jiných oborech běžné. Samotná definice ekonomické geografie se tak liší napříč názory různých odborníků a existuje jich více v různých podobách. Jedna z formulací od Ayoma et. al říká, že ekonomická geografie zkoumá specifické geografické prvky, které formují ekonomické procesy (Pászto 2020).

Podle dalšího přístupu patří obor ekonomické geografie do domény geografie sociální (human geography). Ta zkoumá a popisuje místa a prostory, ve kterých se odehrávají sociální a ekonomické aktivity a procesy. Tyto aktivity a procesy závisí nejen na obecných okolnostech, ale i na čase a prostoru, tedy na geografických a historických souvislostech. Prostor a čas se stává dalším rozměrem, na který je směřována pozornost a rozšiřuje tak geografii sociální do podoby geografie ekonomické.

Podle klasických ekonomických teorií od Smitha a Marshalla (Coe 2013) se obchod uskutečňuje tam, kde se setkávají hlavní aktéři trhu a jsou spolu v přímém kontaktu, nejsou zde uvažováni žádní prostředníci. Hlavními aktéry trhu jsou spotřebitelé utvářející poptávku a producenti utvářející nabídku. Ve skutečnosti jsou však oblasti produkce a spotřeby oddělené, především z pohledu produkce výrobků a jejich spotřeby konečnými zákazníky. Proto je nezbytná existence zprostředkovatelů

směny mezi výrobcí a konečnými zákazníky, jimiž jsou maloobchodní prodejci.

V souvislosti s probíhajícími interakcemi mezi producenty (prodejci) a spotřebiteli (zákazníky) vyvstávají otázky, na něž je potřeba nalézt odpovědi. Jedná se o otázky ohledně toho, (a) kdo a kde nabízí jaké výrobky či služby a (b) kdo a kde tyto výrobky či služby poptává. Stranou nabídky se zabývá více teorie lokalizační (location theory) a stranou poptávky teorie spotřebitelů (consumer theory).

Jedním z hlavních prvků domény ekonomické geografie je lokace, především v souvislosti s lokací ekonomických aktivit. Touto lokací může být v širším pojetí například region, metropolitní oblast nebo v užším pojetí městská zóna či jen městská část (Coe 2013). Na základě toho, jak lokace a vzdálenosti ovlivňují ekonomické vztahy, vznikly modely předpovídající uspořádání a vliv ekonomických činností v prostoru (Coe 2013). A právě tímto se zabývá ekonomická geografie.

## **5.1 Lokalizační teorie**

Lokalizace neboli umístování představuje proces výběru místa, v tomto kontextu výběr místa socioekonomických aktivit. Lokalizační teorie se zabývají jak otázkami optimálního umístění jednoho nebo více podniků v prostoru, tak i vlivy, které s tímto umístěním souvisí. Tyto vlivy patří mezi faktory determinující konkurenční prostředí podniků a určující jejich ekonomickou úspěšnost.

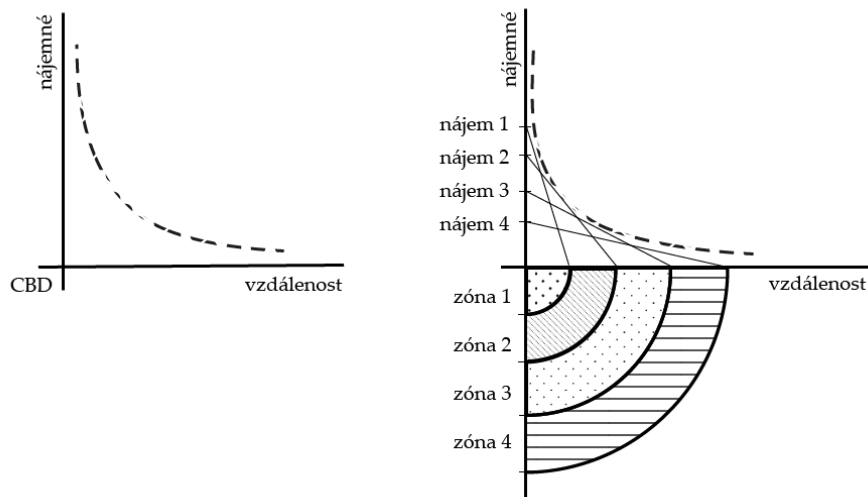
Různé lokalizační teorie vychází z odlišných předpokladů, častokrát je však společným základním aspektem výše nákladů potřebná k uskutečnění směny mezi dodavateli a spotřebiteli. V maloobchodním sektoru navíc platí, že pro prodejce je interakce se zákazníky důležitější než interakce s dodavateli. Dále jsou to také regionální předpoklady, především velikost a charakter domácností, které mají velký dopad na prosperitu maloobchodního sektoru. Tyto regionální předpoklady tvoří základní bázi jak segmentu trhu, tak segmentu zákazníků, tedy bázi, kterou chce podnik pokrýt.

### **5.1.1 Klasické lokalizační teorie**

První verze modelu působení vzdáleností na ekonomické aktivity byla popsána Heinrichem von Thünenem (1826). Thünen zkoumal, jak vzdálenost k městu a jeho centru ovlivňuje využití zemědělské půdy v oblasti mimo něj. Jeho model

předpokládá (a) oblast s jedním tržním centrem obklopeným zemědělskou půdou, (b) zemědělce, kteří chtějí maximalizovat svůj užitek z konstantní produkce a pevně stanovených cen a (c) náklady na dopravu, které rostou přímo úměrně se vzdáleností od tržního centra (Pászto 2020). Základním cílem jeho modelu je nalezení optima mezi náklady na využití půdy a náklady na dopravu do tržního centra.

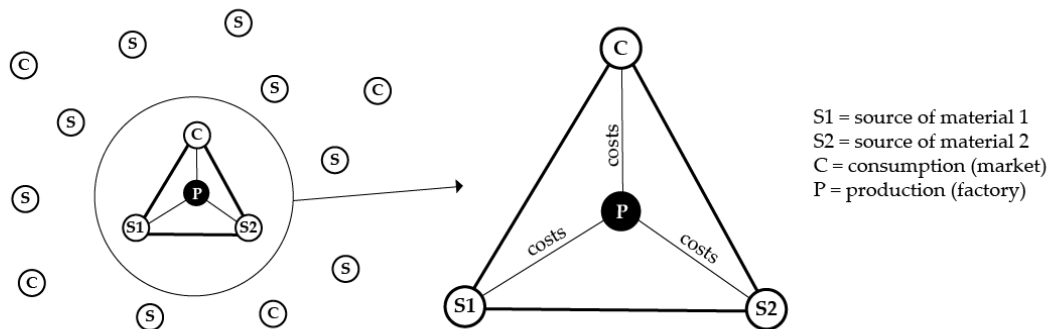
Na Thünenovu práci navázal zhruba o století později William Alonso (1964). Ten blíže pracuje s pojmem ekonomická renta (nájemné), která odpovídá nejvyšší částce, kterou je nájemce ochoten za pronájem půdy zaplatit. Jedná se o částku celkových tržeb z prodeje ponížených o náklady na produkci a dopravu. Výsledná křivka polohové renty (bid rent curve) ilustruje, jak vzdálenost od tržního centra určuje typ a intenzitu využití zemědělské půdy. V obecném měřítku bývá využívána k vysvětlení využití městských ploch a ochoty lidí, platit za toto využití odpovídající částku. Cena za pronájem je totiž nejvyšší právě v tržním centru, tzv. Central Business District (CBD). Alonso rozdělil město do čtyř městských zón v podobě soustředných kruhů, v nichž jsou odděleně lokalizovány ekonomické subjekty podle důležitosti jejich dostupnosti.



Obrázek 7: Thünenův a modifikovaný Alonsův model. Křivka polohové renty (vlevo) a tržní zóny (vpravo) (vlastní zpracování podle Pászta (2020))

Další model popsal Alfred Weber (1909), taktéž se zabýval optimálním umístěním místa produkce v prostoru a usiloval o nalezení optimálního umístění s ohledem na minimalizaci nákladů na dopravu. Své úvahy založil na potřebě základních výrobních faktorů, kterými jsou půda, práce a kapitál. Tyto snahy vyústily

v tzv. Weberův trojúhelník, podle kterého je nejlepší poloha pro umístění produkce v těžišti trojúhelníku, jehož vrcholy jsou dány jedním místem spotřeby (trhem) a dvěma místy se zdroji surovin a materiálu. Vzdálenosti jsou přepočítávány na náklady přepravy materiálu mezi těmito místy (Pászto 2020).



Obrázek 8: Weberův trojúhelník mezi umístěním tržních center a zdroji surovin produkce (vlastní zpracování podle Drewese (2008) a Pászta (2020))

Teorie centrálních míst je pravděpodobně jednou z nejznámějších teorií městského osidlování. V jeho utváření hraje mimo jiné významnou roli také maloobchod. Základy této teorie položil Walter Christaller (1933) popisem sídel, jejich velikostí a distribucí v rámci měst. Popisuje vztahy mezi centrálními místy (městy) a venkovskými oblastmi, které centrální místa obsluhují. Jsou v ní identifikovány dva základní aspekty, kterými je (a) dosah zboží, tedy maximální vzdálenosti, kterou jsou zákazníci ochotni podstoupit při přepravě a (b) hranice množství zboží, tedy minimální objem prodeje, který potřebuje prodejce zboží na trhu uplatnit. Výsledkem těchto dvou aspektů a předpokladu rovnoměrné distribuce obyvatel v prostoru je vytvoření hexagonové (šestiúhelníkové) sítě, kde každý hexagon je tržním územím daného centrálního místa.

Poslední zde zmíněnou teorií je Löschův model (1940), který propojuje poznatky Thünena, Webera a Christallera. Optimálním umístěním je podle něj místo, ve kterém je rozdíl mezi celkovou tržbou a celkovými náklady neoptimálnější. Podobně jako Christaller i Lösch došel k hexagonové síti jakožto výsledné struktuře tvořené ekonomickým prostorem a trhem zboží. Velikost hexagonů závisí na odvětví a rozmanitosti a specifičnosti jeho produktů a mohou se vzájemně překrývat. Lösch také potvrdil fakt, že čím je vzdálenost zákazníků k prodejci větší, tím je četnosti jeho

jednoúčelového cestování za prodejcem menší (Coe 2013). Zákazníci zpravidla minimalizují vzdálenosti cestování za nákupem denního zboží, jako jsou potraviny, ale jsou ochotni cestovat na větší vzdálenosti ke zboží, které kupují jednou za delší dobu (v řádů týdnů, měsíců či let). Čím je četnost nákupu daného zboží menší, tím je vzdálenost, kterou jsou za ním zákazníci při dopravě ochotni podstoupit, větší. Zároveň také platí, že zboží s vyššími výrobními náklady na výrobu bude dostupné na méně místech než zboží s nižšími náklady na výrobu.

Všechny výše představené modely jsou velmi zjednodušené a abstrahované od mnohých vlivů reálného světa, kterými jsou například různé geografické překážky v podobě terénu či sociální, politické a jiné aspekty. Tyto modely tak v mnohém ve skutečném světě selhávají, avšak přesto pokládají obecně využitelný základ popisu prostorově-ekonomických aktivit a mohou být dále modifikovány na základě konkrétních reálných situací.

## 5.2 Prostorová konkurence

Ať se na trhu vyskytuje jakýkoliv počet konkurenčních firem, platí, že každá z nich soupeří více s těmi, které jsou v těsné blízkosti, než s těmi, které jsou vzdálenější (Proost a Thisse 2019). To je dáno tím, že se musí o zákazníky z blízkého okolí dělit. Rozptýlení zákazníků tak určitým způsobem formuje prostorovou konkurenci. Většina zákazníků nakoupí s větší pravděpodobností právě v té prodejně, která mu přinese nižší náklady na dopravu. Každá firma tak má určitou monopolní sílu, kterou působí na zákazníky ve své blízkosti a to jí umožňuje stanovovat si vlastní strategické ceny v rámci jejího prostředí.

Hotelling jako první formuloval myšlenku ohledně rozhodování firem o svém umístění v rámci prostorové konkurence. Základním předpokladem Hotellingova modelu jsou dvě firmy působící na lineárně omezeném území se svobodnou možností volby své lokace (Proost a Thisse 2019). Zákazníci jsou rovnoměrně rozptýleni v prostoru a mají naprosto shodné preference, jsou k oběma prodejcům neutrální. Každý z nich nakoupí buď u jednoho, nebo druhého prodejce a rozhodne se pro jednoho z nich právě tehdy, když budou ceny produktu a náklady na dopravu k prodejci menší než jejich užitek ze spotřeby tohoto produktu.

Zajímavým faktem je, že ačkoliv je rozhodnutí jednotlivých zákazníků o nákupu

nezávislé a svobodné a zákazníkovi nezáleží na tom, u kterého prodejce nakoupí, souhrnná nabídka jednotlivých prodejců je závislá na tržbách daných počtem jimi prodaných produktů. Pro prodejce je tak každý zákazník důležitý, ale přitom zákazníci důležitost jednoho či druhého prodejce pro sebe nevnímají. Tento rozpor mezi nezávislostí volby na úrovni individuálních zákazníků a závislostí na úrovni seskupených prodejců lze vyřešit situací, kdy by byl každý zákazník pro prodejce zanedbatelný. To však v reálném světě neplatí.

V rozšířené variantě Hotellingova modelu mohou prodejci určovat výši cen jimi nabízeného zboží, a tím přitahovat více zákazníků a pomáhat si ke zvýšení tržeb z objemu prodaného zboží. V tom případě se však ztrácí neutralita zákazníkům k prodejcům a zákazník nemusí zvolit návštěvu té stejné prodejny jako v případě pevně stanovených cen. Obecně platným východiskem Hotellingova modelu je, že v rámci prostorové konkurence by se firmy měly cíleně shluknout v tržním centru. Takové shlukování lze pozorovat v některých reálných případech.

V modifikaci Hotellingova modelu však dochází k určitému paradoxu, ze kterého vyplývá přesně opačné tvrzení než z verze původní<sup>1</sup>. Tento paradox je založen na úpravě předpokladů, kdy mezní náklady času dopravy rostou společně se vzdáleností, tedy náklady zákazníků rostou kvadraticky společně s jejich vzdáleností od prodejny. Důsledkem je doporučení, které říká, že prodejci nabízející homogenní zboží by se od sebe měli geograficky oddělovat a vybírat si pro svoji lokaci dvě navzájem nejvzdálenější místa. Jejich vzdálenost totiž uvolňuje cenovou konkurenci. Na druhou stranu je běžné, že firmy usilují o umístění v tržním centru, protože chtějí prodávat v místě nejvyšší poptávky, anebo protože neexistuje cenová konkurence (například v případě regulovaných cen) a firmy si tak rovnoměrně rozdělují podíl na trhu. Tržní centrum je nejatraktivnějším místem pro prodejce, kteří prodávají produkty dostatečně rozdílné, jak vertikálně (produkty s odlišnou kvalitou) tak horizontálně (produkty jsou zaměřeny na jiné zákazníky). Pokud jsou však náklady zákazníků na dopravu nízké, geografická oddělenost přestává být ochranou před konkurencí. Důsledkem toho firmy raději uvolňují konkurenci tím, že se odlišují (diferencují) v prostoru jinými atributy než cenou a nadále se shlukují v tržním centru. Stručně řečeno, diferenciací produktu je náhradou geografického oddělení

---

<sup>1</sup>Původní verze tvrdí, že prodejci by se měli shlukovat v tržním centru.

místo vzdálenosti, která uvolňuje cenovou konkurenci. Dvěma důležitými poznatky ohledně vztahů mezi lokací, cenou a diferenciací produktů tedy je, že:

- a) čím je vzdálenost mezi prodejci větší, tím je cenová konkurence uvolněnější a
- b) čím je diferenciací nabízených produktů větší, tím méně záleží na vzájemné vzdálenosti jednotlivých prodejců.

### 5.3 GIS

Pro práci s prostorovými informacemi se využívají geografické informační systémy (GIS). Ty umožňují zpracování velkého množství dat a propojení databází s digitálními mapami. Výstupem tohoto zpracování jsou vizualizovaná data, která pomáhají ve složitých rozhodovacích procesech. Díky tomu jsou geografické informační systémy užitečnými nástroji prostorových analýz a rozhodování se širokými možnostmi uplatnění. Konkrétním příkladem využití geografických systémů v souvislosti s maloobchodními prodejny může být hledání optimální lokace prodejny s ohledem na prostorové rozptýlení ostatních prodejců a potenciálních zákazníků. Optimální obchodní oblastí pro umístění prodejny je taková geografická oblast, v níž je schopen maloobchodník přitahovat co největší počet potenciálních zákazníků a zvyšovat svůj prodej (Roig-Tierno 2013).



## Část II

# Praktická část

Druhá část této práce je soustředěna na aplikaci teoretických poznatků části předchozí a jejich propojení se zpracovanými informacemi a daty z prostředí vybraného podniku. Nejprve je v ní představen vybraný podnik, jeho strategie a prostředí. To je popsáno v širším kontextu na úrovni kraje, v užším kontextu na úrovni města, ve kterém podnik působí. Na makroekonomické a geografické prostředí navazuje kapitola o konkurenčním prostředí, ve které je provedeno srovnání jednotlivých konkurenčních podniků. Následuje aplikace strategických analýz na vybraný podnik. Na základě těchto poznatků je praktická část zakončena doporučením pro možnosti růstu vybraného podniku a upevnění jeho pozice v rámci trhu.

## 6 Sběr informací a zpracování dat

Na úvod praktické části je vhodné zmínit, jakého původu a typu jsou informace a data, ze kterých se v této práci vychází. Vybraným podnikem pro zpracování práce je maloobchodní prodejna cyklistického zboží a servisu jízdních kol. Její konkurenční prostředí je (mimo jiné) tvořeno dalšími cyklistickými prodejny. Údaje o těchto prodejnách byly zpracovány podle informací nalezených v online vyhledávacích a katalogích firem<sup>2</sup>, případně podle webových stránek konkrétních prodejen. Z toho vyplývá, že ve zpracovávaných datech jsou uvedeny pouze ty prodejny, které byly dohledané na internetu. To, že jsou tyto prodejny online dohledatelné, znamená, že se vedení prodejny angažovalo v jejich zapsání do příslušného katalogu firem. Tyto katalogy jsou užitečným marketingovým nástrojem pro zviditelnění firem a umožňují firmám být lépe nalezen či dohledán zákazníky. Ve skutečném světě sice reálně funguje mnohem více cyklistických prodejen a servisů, než kolik jich bylo nalezeno na internetu, ale jelikož se tyto prodejny neangažují v online propagaci, jsou uvažovány jako poměrně malé, málo konkurenční a z tohoto důvodu nemusí být

---

<sup>2</sup>google.com, firmy.cz, ekatalog.cz, zlatestranky.cz, zivefirmy.cz a najisto.centrum.cz

v této práci uvažovány<sup>3</sup>.

Další podrobnější údaje o konkurenčních firmách, především těch, které působí přímo v Olomouci, byly získány prostřednictvím pozorování a částečně řízeným rozhovorem s majitelem zkoumaného podniku, který se v daném odvětví pohybuje již mnoho let. Celkově bylo také čerpáno z osobních zkušeností a znalostí odvětví jak ze strany autorky práce, tak ze strany majitele podniku.

## 7 Vybraný podnik

### 7.1 Charakteristika podniku

Vybraným podnikem pro tuto práci je maloobchodní cyklistická prodejna Kolárna v Olomouci. Právní formou je Kolárna prodejnou fyzické osoby podnikající podle živnostenského zákona (OSVČ). Založena byla v roce 2014, na trhu začínala působit jako malá prodejna s úzkým sortimentem nabízeného zboží a její hlavní činnost byla postavena především na servisu jízdních kol. Postupem let se prodejna rozrůstala a dnes má ambice stát se jedním z hlavních prodejců v oblasti cyklistiky v Olomouci. Kromě lokálního rozsahu chce prodejna promluvit i do širšího působení prostřednictvím nedávno spuštěného eshopu.

Kolárna je základnou cyklistického týmu Cyklo team Kolárna (právní formou spolek, z.s.). Cyklo team Kolárna sdružuje cyklisty od široké veřejnosti a nadšence po závodníky amatérské a profesionální úrovně. Právě z pohledu zviditelnění brandu Kolárna hraje cyklistický tým významnou roli. V okolí Olomouce lze spatřit mnoho cyklistů v týmových dresech s dominantním logem Kolárna a tým zároveň tvoří a sdružuje důležitou komunitu sportovců. Dále je při Kolárně provozován Triatlon team Kolárna, který se věnuje trénování mládeže.

Kolárna pořádá okresní cyklistické závody a společné cyklistické vyjížd'ky a tréninky. Informace o těchto akcích jsou zveřejňovány jak na webu, tak na sociálních sítích jako je Facebook a Instagram. Tyto akce jsou z pohledu marketingu jedním z nástrojů utváření vztahů s veřejností, ve které se nachází potenciální zákazníci.

---

<sup>3</sup>Jako cyklistické prodejny jsou v této práci označovány všechny prodejny, které nabízí prodej jízdních kol, cyklistického vybavení nebo provádí servis jízdních kol. Prodejny tak nemusí být primárně zaměřeny výhradně na prodej cyklistického sortimentu (jedná se například o Mountfield, Decathlon, T.S.Bohemia a podobné).

## 7.2 Strategie podniku

Kolárna usiluje o poskytování kvalitního zboží originálních značek, které není jinde běžně dostupné. Těmito značkami jsou jak výrobci kol (Haibike, Cannondale, GT, Mondraker) tak i doplňků. Například Haibike je německým výrobcem a lídrem v oblasti elektrokol. S jejich výrobou začal v porovnání s ostatními značkami dříve a disponuje tak výhodou širších znalostí z vývoje a výzkumu. To se, v tak rozvíjející se oblasti, jakou jsou elektrokola, projevuje originálními a funkčními novinkami, které vychází na každou novou sezónu. Cannondale je výrobce s dlouholetou historií a zkušenostmi a podobně jako Haibike investuje nemalé prostředky do vývoje a výzkumu, zaměřuje se však na tradiční kola. Postaral se o úspěšný vývoj nejlehčí odpružené vidlice, nejlehčího horského kola nebo nejrychlejšího aerodynamického silničního kola.

Kolárna tedy inklinuje ke strategii diferenciací produktů, soustředí se na prodej kvalitních jízdních kol, elektrokol a dalších doplňků. Kvalita produktů těchto značek, jejich propracovanost na základě kvalitního vývoje se, oproti jiným značkám kol, promítá ve vyšší prodejní ceně. Cílovou skupinou Kolárny jsou cyklisté všech kategorií, především však ti, pro které je kolo spíše sportovní než dopravní prostředek. Nabízený sortiment je jednoznačně orientován převážně na potřeby sportovců.

## 7.3 Prostředí podniku

Z pohledu makroprostředí a geografického prostoru vybrané cyklistické prodejny je pozornost v této práci zaměřena na Olomoucký kraj a podrobněji na město Olomouc.

### 7.3.1 Prostředí kraje

Olomoucký kraj tvoří pět okresů, jimiž jsou Olomouc, Přerov, Prostějov, Šumperk a Jeseník. Jelikož jsou okresy poměrně velkými správními oblastmi, jsou dále členěny na obce s rozšířenou působností. V Olomouckém kraji jsou tvořeny obcemi Hranice, Konice, Lipník nad Bečvou, Litovel, Mohelnice, Šternberk, Uničov a Zábřeh.

Kraj se vyznačuje hornatým a kopcovitým terénem na severu, směrem k jihu nadmořská výška postupně klesá. Tato členitost území způsobuje, že jižní část kraje je

průmyslově a hospodářsky rozvinutější, jedná se především o okresy Olomouc, Přerov, Prostějov a částečně Šumperk. Jeseník je nejsevernějším a ekonomicky nejslabším okresem celého kraje. Jinak má Olomoucký kraj dobrou dopravní dostupnost, prochází jím tři dálnice.

Co se týče mzdy, tak mezi všemi třinácti kraji České republiky seřazenými sestupně podle její výše se Olomoucký kraj nachází na 11. místě. Průměrná měsíční mzda v Olomouckém kraji je 28 705 Kč (Český statistický úřad 2018). Olomoucký kraj a jeho krajské město Olomouc patří dlouhodobě mezi oblasti s nadprůměrnou nezaměstnaností<sup>4</sup>. Mezi ostatními okresními městy v blízkosti lze dlouhodobě pozorovat vyšší míru nezaměstnanosti v Přerově a naopak nižší v Prostějově<sup>5</sup>. Počet uchazečů na jedno pracovní místo je v okrese Olomouc dlouhodobě nad průměrem<sup>6</sup>.

Ekonomický základ celého Olomouckého kraje tvoří malí a střední podnikatelé. V rozdělení podle typu ekonomických subjektů převažují v Olomouckém kraji fyzické osoby (celkem 113 852), zatímco právnických osob je zhruba čtvrtina (30 120). Celkové počty podniků rozdělených podle počtu zaměstnanců lze vidět v tabulce 1. Převaha ekonomických subjektů bez zaměstnanců je značná, s rostoucím počtem zaměstnanců úměrně klesá počet podniků.

	celkem	bez zaměst- nanců (0)	mikro- podniky (1-9)	malé podniky (10-49)	střední podniky (50-249)
Olomoucký kraj	143 972	84 639	11 409	2 372	26
Jeseník	10 638	6 487	678	169	2
Olomouc	57 889	33 618	4 872	960	9
Prostějov	23 851	14 148	1 866	409	6
Přerov	26 673	15 545	2 158	431	5
Šumperk	24 921	14 841	1 835	403	4

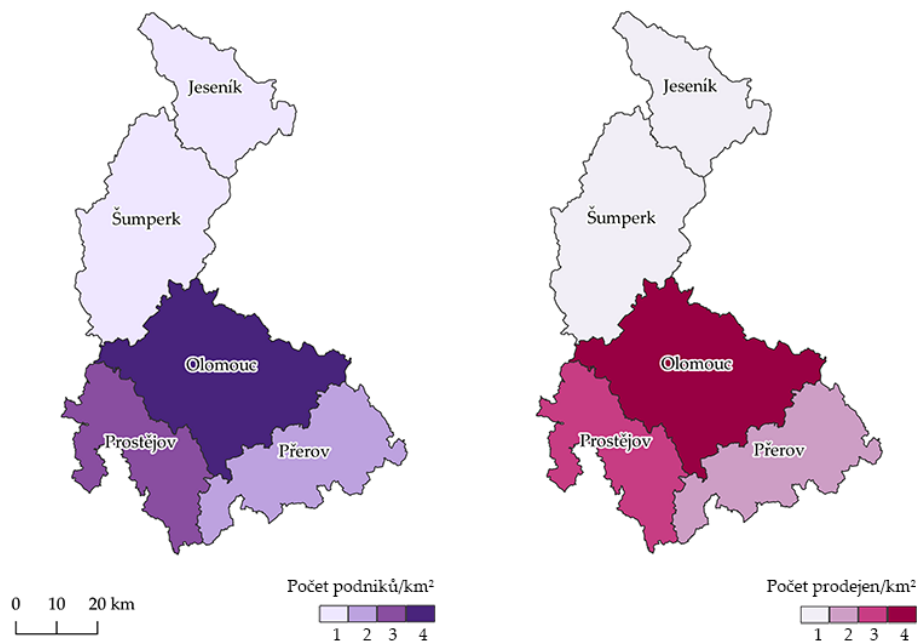
Tabulka 1: Počet podniků rozdělených podle počtu zaměstnanců na úrovni okresů (Český statistický úřad 2018)

<sup>4</sup>V roce 2016 byla nezaměstnanost pro jednotlivé oblasti následující: Olomouc 6,3; okres Olomouc 5,7; Olomoucký kraj 5,9; ČR 5,2 (*Strategický plán rozvoje města Olomouce 2017*).

<sup>5</sup>V roce 2016 byla nezaměstnanost v Přerově 8,5 a v Prostějově 4,3 (*Strategický plán rozvoje města Olomouce 2017*).

<sup>6</sup>V roce 2016 byl počet uchazečů na jedno volné pracovní místo v Olomouci 3,1, zatímco v celé ČR 2,7 (*Strategický plán rozvoje města Olomouce 2017*).

Ekonomickou sílu okresů Olomouc, Přerov, Prostějov podle počtu podniků v jednotlivých oblastech lze názorně vidět na obrázku 9, který zobrazuje hustotu všech malých a středních podniků (vlevo) a hustotu cyklistických prodejen (vpravo). Z porovnání obou map je zřejmé, že hustota cyklistických prodejen odpovídá hustotě všech malých a středních podniků, zkoumané cyklistické prodejny se tedy svým rozmístěním v rámci okresů v Olomouckém kraji nijak výrazně nevymykají. Hodnoty hustoty podniků v obou mapách jsou rozděleny do kvartilů (v tabulce 2) tak, aby bylo možné tato data porovnat a zobrazit.



Obrázek 9: Prostorové srovnání hustoty malých a středních podniků a cyklistických prodejen v rámci okresů (vlastní zpracování)

	dolní kvartil	medián	horní kvartil
Počet podniků/km <sup>2</sup>	16,843	30,174	35,4515
Počet prodejen/km <sup>2</sup>	0,0105	0,028	0,038

Tabulka 2: Rozdělení hodnot pro prostorové srovnání hustoty malých a středních podniků a cyklistických prodejen v rámci okresů (vlastní zpracování)

Největší koncentrace cyklistických prodejen je v okrese Olomouc (viz tabulka 3), na úrovni okresů Přerov, Šumperk a Prostějov je jejich počet poměrně vyrovnaný. Co se týče počtu prodejen pouze v samotných okresních městech (opět viz tabulka 3), nejsilnější je opět město Olomouc, následují města Přerov a Prostějov. To odpovídá

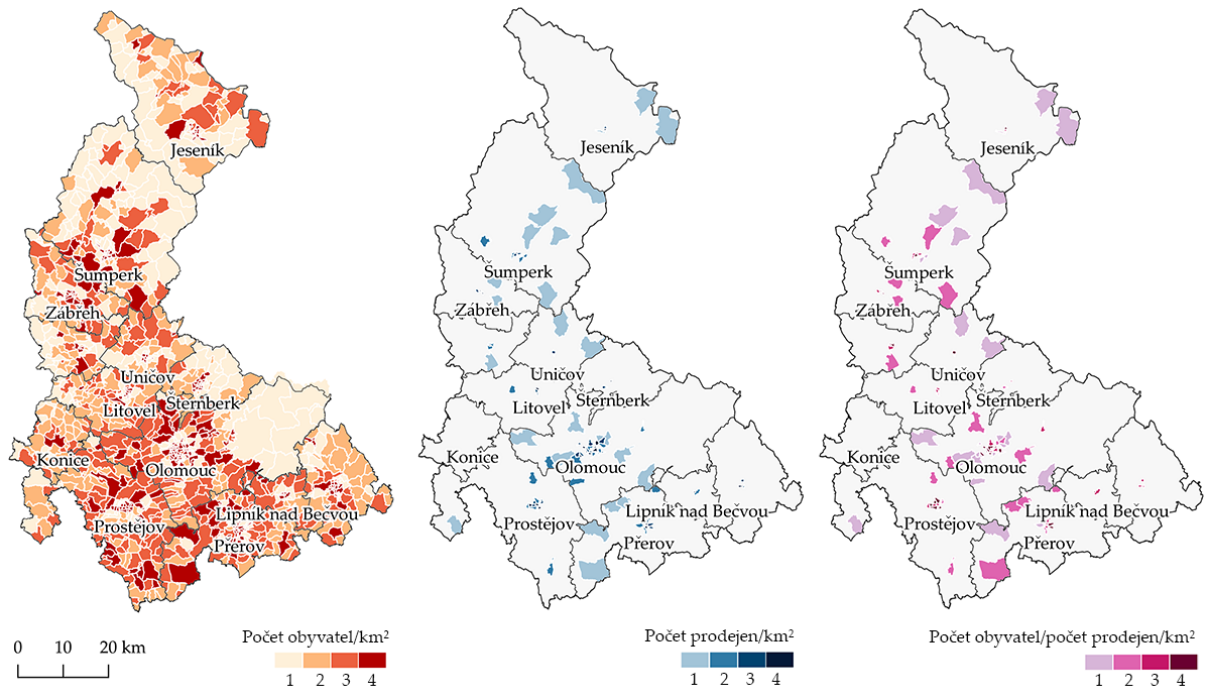
	počet prodejen v okrese	počet prodejen v okresním městě
Olomouc	59	35
Přerov	27	15
Prostějov	25	14
Šumperk	17	8
Jeseník	6	3

Tabulka 3: Počet cyklistických prodejen v jednotlivých okresech a okresních městech

tomu, že města Olomouc, Prostějov a Přerov tvoří tzv. podnikatelský trojúhelník Olomouckého kraje. Největší konkurence cyklistických prodejen je v rámci kraje mezi těmito městy, jelikož disponují největším počtem těchto prodejen a zároveň jsou si geograficky nejbližší, je mezi nimi dobrá dopravní dostupnost. Podle lokalizačních teorií geografická blízkost zesiluje konkurenci v daném prostředí. Tento jev se také shoduje s teorií intervenujících příležitostí, podle níž je počet lidí přesunujících se na určitou vzdálenost přímo úměrný počtu příležitostí v cílové destinaci. Tyto intervenující příležitosti mohou přesvědčit cestující k usazení se v místě mezi těmito dvěma destinacemi spíše než přímo v destinaci cílové (Stouffer 1940).

Olomouc je největším konkurentem pro ostatní města v blízkém okolí. Z geografického hlediska se Přerov a Prostějov nachází jižním směrem od Olomouce, a proto zůstává Olomouc konkurentem především pro města nacházející se severním směrem. To, jak moc je Olomouc konkurenčním městem pro další města v kraji, je závislé na náročnosti a požadavcích zdejších zákazníků. Pro běžný výběr jízdního kola, nákup cyklistických doplňků nebo provedení servisu, jsou tamější prodejny pro místní zákazníky dostačující. Jako konkurent se město Olomouc ukazuje v případě, kdy zákazníci cílí na kvalitní produkt, za kterým jsou ochotni dojet na větší vzdálenost. Olomouc je díky své rozloze, počtu obyvatel a ekonomické úrovni základnou větších prodejen, které nabízí zpravidla širší a kvalitnější sortiment přímo na prodejně. Právě skladovost je při výběru takového zboží, jakým jsou jízdní kola a elektrokola, důležitým faktorem. Možnost vyzkoušet jízdní vlastnosti kola před jeho nákupem je jednoznačnou výhodou. Prodejna by navíc kromě pouhého prodeje měla být schopna zákazníkovi poradit a pomoci vybrat zboží podle jeho požadavků.

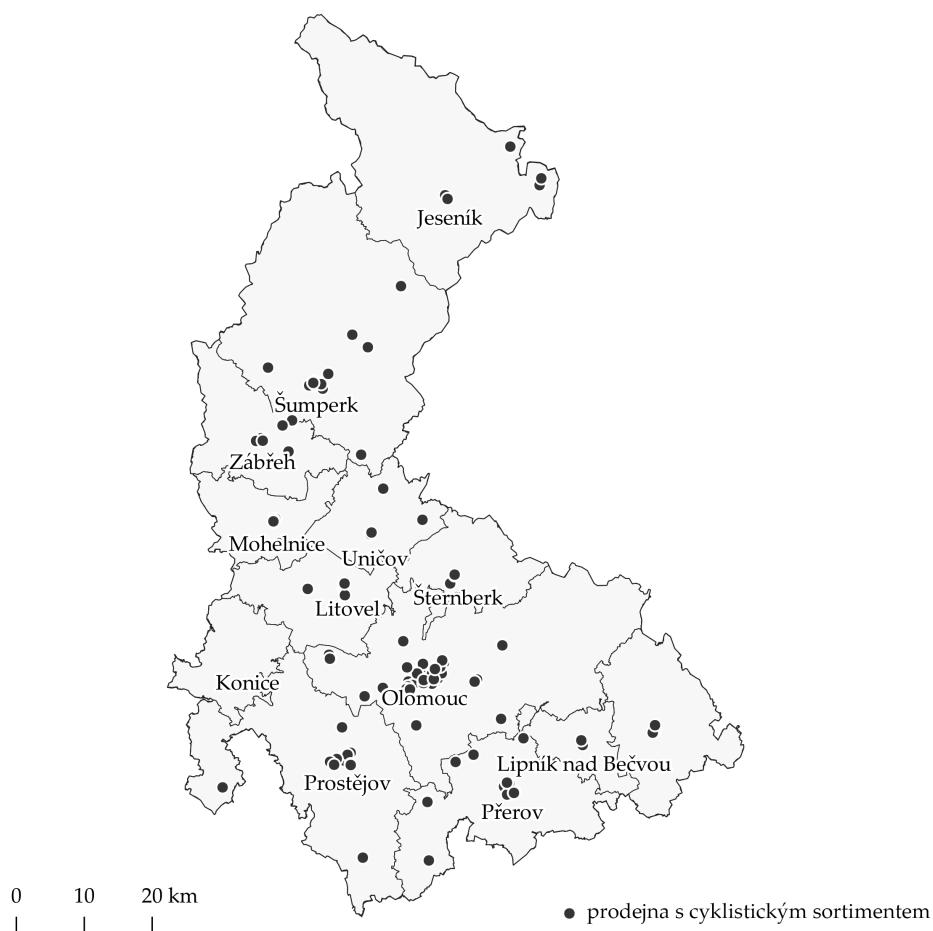
Na mapách v obrázku 10 lze vidět, že rozmístění cyklistických prodejen koresponduje s počty obyvatel na úrovni sídelních jednotek. To je v souladu s tím, že ve větších městech s odpovídajícím vyšším počtem obyvatel funguje větší počet podniků obecně. Z tohoto srovnání tak nevyplývají žádné významné rozdíly.



Obrázek 10: Prostorové srovnání hustoty obyvatel a hustoty cyklistických prodejen na úrovni sídelních jednotek v Olomouckém kraji (vlastní zpracování)

	1. kvartil	medián	3. kvartil
Počet obyvatel/km <sup>2</sup>	12	67	12200,5
Počet prodejen/km <sup>2</sup>	0,11	1,73	9,585
Počet obyvatel/počet prodejen/km <sup>2</sup>	66	702	11668,5

Tabulka 4: Rozdělení hodnot pro mapy srovnávající počty obyvatel a počty cyklistických prodejen na úrovni sídelních jednotek v Olomouckém kraji



Obrázek 11: Rozmístění cyklistických prodejen v Olomouckém kraji (vlastní zpracování)

### 7.3.2 Prostředí města

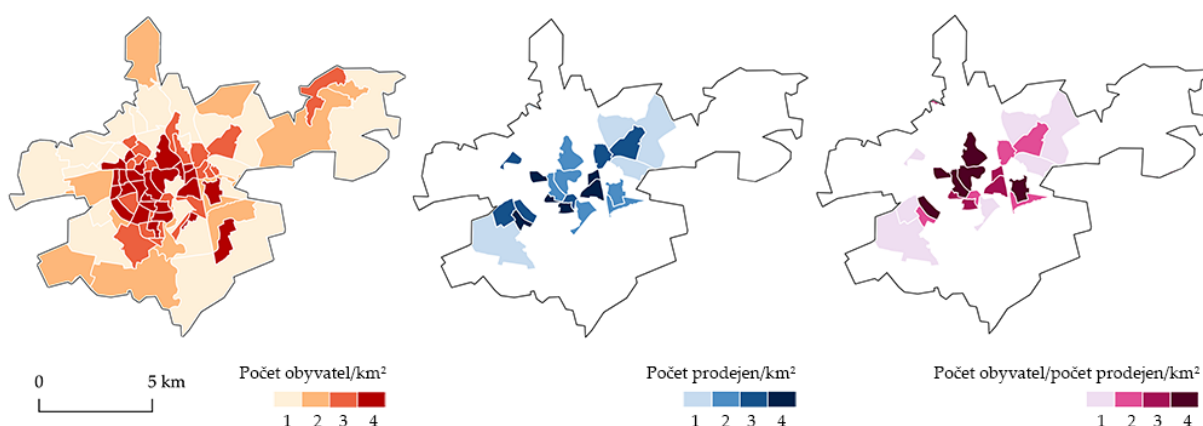
Statutární město Olomouc je počtem obyvatel šestým největším městem České republiky. Jedná se o hlavní centrum Olomouckého kraje charakteristické vzdělaností a službami. Protože disponuje kvalifikovanou pracovní silou, hospodářskými základy a dobrou geografickou polohou, má potenciál ke stálému ekonomickému růstu. Geograficky město leží v rovinatém terénu.

V posledních dvaceti letech došlo ve městě Olomouc v maloobchodním v odvětví k velkým proměnám (*Strategický plán rozvoje města Olomouce 2017*). Prodejní plocha se za toto období zvýšila téměř dvojnásobně, k čemuž přispěl nárůst velkoplošných maloobchodů, především nákupních center OC Haná, Galerie Šantovka, Olomouc City a Olympia. Jejich podíl na celkové prodejní ploše města je 61% a město tak



disponuje nejvyšším plošným standardem<sup>7</sup> v celé České republice (*Strategický plán rozvoje města Olomouce 2017*). Prodejní funkce centra města však upadá. Počet prodejen ve středu města se v průběhu zmíněných 20 let snížil o 25%, což koresponduje s nárůstem nákupních center v posledních letech a změnou preferencí a chování zákazníků.

Obrázek 12 zobrazuje hustotu obyvatel a cyklistických prodejen v rámci sídelních jednotek ve městě Olomouc. Zatímco největší hustota obyvatel je soustředěna výrazně okolo městského centra, umístění cyklistických prodejen není tolik situováno v centru a mnoho se jich nachází výrazně mimo něj, což lze přímo vidět na následujícím obrázku 13. Centrum Olomouce se vyznačuje původní historickou architekturou, chybí zde prodejní prostory, které by prodejna nabízející jízdní kola a další cyklistické zboží ke svému fungování potřebovala. Navíc pro Olomouc je v posledních letech typická přeměna malých obchodů do prodejen větších formátů a městské centrum tak přestává plnit funkci tržního centra. Prodejny jsou rozmístěny mimo centrum v místech, kde jsou podmínky pro fungování prodejny vhodnější. To je zpravidla v místech s větší prodejní plochou, nižší cenou nájmu, možností parkovacích míst pro zákazníky a tak podobně. Zároveň je rozložení prodejen poměrně rovnoměrné, každá tak obsluhuje určitou oblast. Na okrajích města se prodejny téměř nevyskytují.

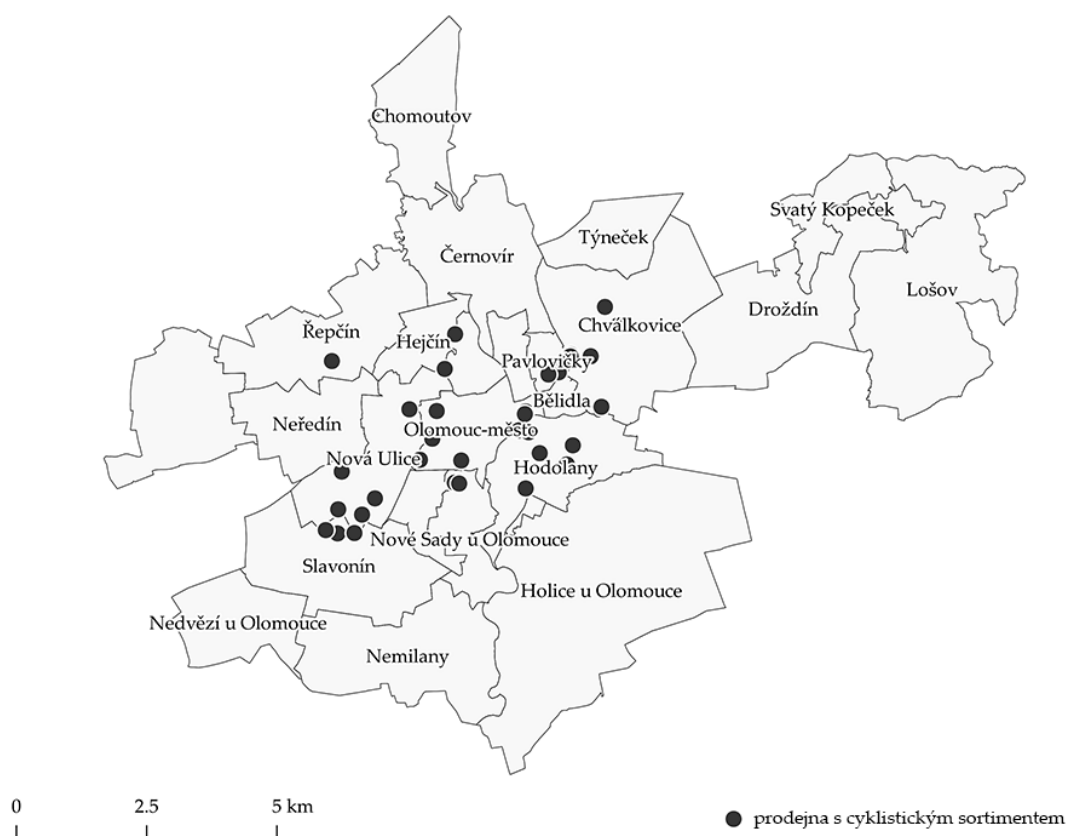


Obrázek 12: Prostorové srovnání hustoty obyvatel a hustoty cyklistických prodejen na úrovni sídelních jednotek ve městě Olomouc (vlastní zpracování)

<sup>7</sup>Plošný standard udává velikost prodejní plochy na 1000 obyvatel.

	1. kvartil	medián	2. kvartil
Počet obyvatel/km <sup>2</sup>	35,5	290	13474
Počet prodejen/km <sup>2</sup>	0,55	1,9	6,3
Počet obyvatel/počet prodejen/km <sup>2</sup>	20,5	1075	3551,5

Tabulka 5: Rozdělení hodnot pro mapy srovnávající počty obyvatel a počty cyklistických prodejen na úrovni sídelních jednotek ve městě Olomouc



Obrázek 13: Rozmístění prodejen s cyklistickým sortimentem ve městě Olomouc (vlastní zpracování)

### 7.3.3 Externalita v prostředí

V Olomouckém kraji lze nalézt mnoho příležitostí spojených s cyklistikou. V Jeseníku funguje při gymnáziu se sportovní přípravou cyklistický oddíl Force team Jeseník, který poskytuje zázemí a trenérské vedení tamějším studentům, ale i mladším dětem. Díky této základně zde vzniká potenciál pro růst jak kvalitních závodníků, tak i příznivců cyklistiky. Prostějov je známý svým zázemím pro dráhově a silničně

orientované cyklisty. Nachází se zde cyklistická dráha (jedna za dvou na celé Moravě) a město tak nabízí příležitosti pro cyklisty zaměřené na dráhu.

Co se týče možností sportování pro širokou veřejnost, na severní Moravě vytváří ideální přírodní podmínky pro sportování krajina Jeseníků, nachází se zde například bikepark v Koutech nad Desnou, Rychlebské stezky v Černé Vodě nebo Lipovské stezky při Lipové-lázní. Dalším častým cílem cyklistů (a turistů) bývá přečerpávací vodní elektrárna Dlouhé stráně, jejíž horní nádrž se nachází v nadmořské výšce 1353 m a je častým cílem cyklistů. Celkově je pak Olomoucký kraj protkán poměrně hustou sítí cyklostezek vedoucích po různých typech krajiny, což zvyšuje jejich atraktivitu.

V neposlední řadě pak lze zmínit systém sdílených kol Rekola pro městskou dopravu, který funguje ve městě Olomouc a pomáhá posilovat povědomí a vztahu k cyklistice mezi obyvateli města. Všechny tyto zmíněné (a jiné) příležitosti jsou formou pozitivních externalit, které podporují jak sportování obecně, tak i samotnou cyklistiku. A právě existence těchto podmínek pro sport je základním (i když ne jediným) faktorem pro vznik a udržení zákaznického potenciálu cyklistických prodejen.

## **8 Konkurenční prostředí podniku**

Tato kapitola navazuje na poznatky předchozí kapitoly o makroprostředí prodejen tvořeného Olomouckým krajem a jeho krajským městem Olomouc, ve kterém vybraný podnik přímo působí. V následujícím textu jsou úvahy o prostředí rozvinuty o přímé determinanty konkurence a konkurenčního prostředí.

### **8.1 Charakteristika a průzkum trhu**

Vybraná prodejna Kolárna působí na maloobchodním trhu prodejen cyklistického zboží a servisu jízdních kol. Prodejny jsou převážně vedeny fyzickými osobami samostatně výdělečně činnými (OSVČ) nebo společnostmi s ručením omezením (s.r.o.).

Průzkum trhu maloobchodních prodejen cyklistického zboží a servisu jízdních kol byl založen především na vyhledávání a sběru dat na internetu a podrobnější informace byly získány přímým pozorováním při osobní návštěvě vybraných

olomouckých prodejen. Při zpracovávání informací pro porovnání jednotlivých prodejen byla pozornost zaměřena především na to, jaká je celková šíře zboží nabízeného na prodejně (hlavně v sortimentu jízdních kol), na jaké značky jízdních kol se prodejna zaměřuje, jaká je úroveň cen nabízeného zboží a jaké je celkové prostředí a působení prodejny. Záměrem tohoto pozorování bylo získání objektivního názoru, který si může o prodejně udělat kterýkoliv potenciální zákazník. V neposlední řadě bylo při psaní této práce čerpáno z osobních zkušeností autorky a ze zkušeností a poznatků majitele Kolárny, kteří se v cyklistickém odvětví dlouhodobě pohybují.

## **8.2 Porovnání podniků z ekonomického hlediska**

Při řešení toho, jak srovnat cyklistické prodejny z hlediska jejich ekonomické výkonnosti, vyvstalo hned několik nesrovnalostí. Jedna vychází z faktu, že velikost jednotlivých podniků, zabývajících se maloobchodním prodejem jízdních kol a cyklistického vybavení, není jednotná. Především v Olomouci se vyskytují jak drobní podnikatelé a malé podniky, tak i podniky velké. U drobných podniků bylo téměř v polovině případů nemožné dostat se k účetním údajům, jelikož tyto podniky (častokrát vedené fyzickými osobami podnikajícími podle živnostenského zákona) nemají ze zákona povinnost zveřejňovat účetní závěrky. Při sběru ekonomických údajů se tak vyskytl problém neúplnosti dat. Druhým otazníkem, který při promyšlení postupu srovnání prodejen z hlediska ekonomické výkonnosti vyvstal, se týkal velkých podniků, které mají účetní výkazy zpracované a zveřejněné pro všechny pobočky jejich celorepublikové sítě dohromady a je tedy nemožné zjistit, jaké jsou obraty a počty zaměstnanců pouze u vybrané pobočky ve městě Olomouc. Další komplikace spojená s velkými podniky je ta, že ani jeden z nich není ryzí cyklistickou prodejnou. Jedná se o příklady prodejen, u kterých lze pozorovat tzv. channel blurring efekt. Nelze tedy zjistit, jaké jsou tržby z čistě cyklistického sortimentu a zahrnutí tržeb z prodeje zboží jiných kategorií (běžecké vybavení, lyžařské vybavení atd.) není pro srovnání ekonomické výkonnosti cyklistických prodejen relevantní.

I přes obtížnost získání potřebných údajů a kvantitativních informací o všech prodejních byl zpracován alespoň základní přehled tvořený několika vybranými olomouckými prodejny. Následující tabulka 6 uvádí přehled obrátů a počtu

zaměstnanců a ukazuje rozdílnosti mezi jednotlivými prodejny. Největší rozdíly jsou způsobené velikostí prodejen a kategorií nabízeného sortimentu. První čtyři prodejny (Mountfield, Decathlon, T.S.Bohemia, Intersport) jsou velkými podniky a typickými zástupci prodejen s celorepublikovým působením. Nejsou navíc orientované pouze na cyklistické zboží.

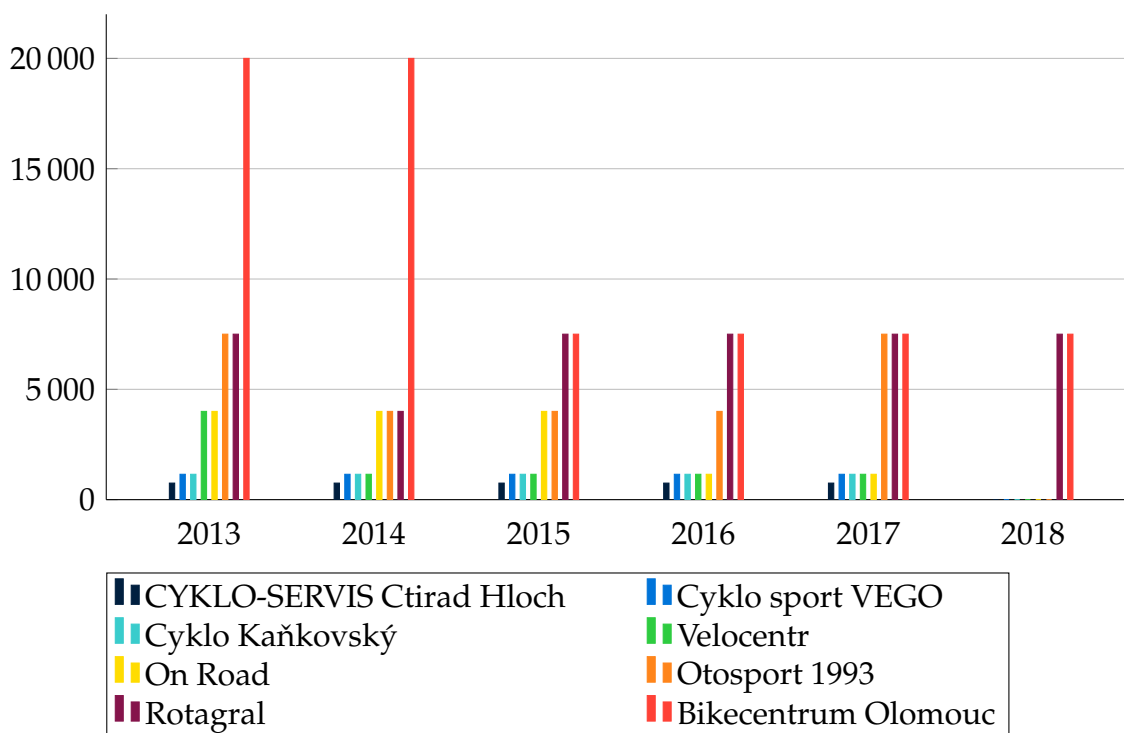
Podnik	roční obrat (v tis. Kč)	počet zaměstnanců
Mountfield	> 1 500 000	1 500 - 2 000
Decathlon	> 1 500 000	1 000 - 1 500
T.S.Bohemia	> 1 500 000	100 - 200
Intersport	500 000 - 1 000 000	250 - 500
Olpran	200 000 - 300 000	25 - 50
Helia Sport	100 000 - 200 000	50 - 100
Pramos Cyklosport	30 000 - 60 000	20 - 24
Bikecentrum Olomouc	5 000 - 10 000	1 - 5
Rotagral	5 000 - 10 000	6 - 9
Bikemax	5 000 - 10 000	1 000 - 1 500
Otosport	5 000 - 10 000	1 - 5
On Road	1 000 - 3 000	1 - 5
Velocentr	1 000 - 3 000	1 - 5
Cyklo Kaňkovský	1 000 - 3 000	0
Cyklo sport VEGO	1 000 - 3 000	1 - 5
Cyklo - servis Ctirad Hloch	500 - 1 000	0

Tabulka 6: Roční obraty a počty zaměstnanců cyklistických prodejen (*Živé firmy*, 2017)

Z tohoto pohledu je zajímavý případ prodejny Mountfield. Ačkoliv se Mountfield prezentuje jako specialista na zahradní techniku, zahradní nábytek a zahradní bazény, v posledních letech se angažuje v prodeji elektrokol vlastní značky MTF. Je silným hráčem v oblasti marketingu díky finančním prostředkům, kterými disponuje. Mountfield se nebrání jak masové reklamě slibující vysokou kvalitu za nízkou cenu, tak podporování svého ambasadora, kterým je bývalý profesionální závodník a mistr České republiky René Andrlé. To dostatečným nástinem toho, jak velkého vlivu může Mountfield na zákazníky prostřednictvím marketingu dosahovat.

Další prodejny (Intersport, Helia Sport, Decathlon) jsou podobného charakteru jako Mountfield, ale jsou prodejny přímo zaměřenými na sport a sportovní vybavení. Cyklistika je jedním z několika sportů, jehož sortiment nabízí. Dále pak nabízí zboží z oblasti běhu, turistiky, lyžování a dalších. O obtížnosti správného porovnávání čistě cyklisticky orientovaných prodejen s takovými prodejny svědčí příklad Intersportu. Intersport je veřejně známou sportovní prodejnou, jejíž pobočku lze nalézt v každém větším městě. Dosahuje třetího nejvyššího ročního obrátu mezi cyklistickými prodejny v tabulce 6, a přesto bylo při návštěvě olomoucké prodejny zjištěno, že cyklistický sortiment, který je na této prodejně nabízen, je jedním z nejslabších napříč všemi navštívenými prodejny ve městě Olomouc. Finanční výkonnost tak v tomto případě není relevantní ani vhodně vypovídající ohledně pozice v konkurenčním prostředí cyklistických prodejen.

Všechny zbývající prodejny lze zařadit do poslední samostatné kategorie. Jedná se o drobné a malé podniky, které jsou specializované především na cyklistiku a jsou nejbližšími konkurenty vybrané prodejny Kolárna, která svojí charakteristikou také spadá do této poslední kategorie prodejen. Jejich ekonomická výkonnost z pohledu ročního obrátu je na poměrně srovnatelné úrovni (viz graf na obrázku 14).



Obrázek 14: Graf vývoje obrátů vybraných prodejen v průběhu let 2008-2018 (*Živé firmy*)

Finanční situace, ve které se podnik nachází a která je na prosperující úrovni, je bezesporu jedním z hlavních předpokladů pro úspěch v konkurenčním prostředí. Její analýza a poznání by nemělo být opomíjeno. Jelikož však mezi vybranými prodejny existují obrovské rozdíly v jejich typu, velikosti, struktury a podobně, bude zbývající část práce zaměřena především na oblast strategií a strategického managementu.

### 8.3 Rozdělení do strategických skupin

Strategie maloobchodních prodejen jsou důležitým nástrojem a prostředkem jejich působení v konkurenčním prostředí. Aby mohly být prodejny porovnány podle jejich konkurenceschopnosti a také podle toho, jak moc jsou konkurenční vzhledem k prodejně Kolárna, byly prodejny roztříděny podle tří základních parametrů. Ty, které byly označeny za největší konkurenty Kolárny, byly po té navíc ohodnoceny podle parametrů odpovídajících Porterovým generickým konkurenčním strategiím.

V prvním kroku byly prodejny porovnány podle zboží, které nabízí. Pozornost byla věnována těmto třem parametrům - celková šíře sortimentu a jízdnicích kol, značky kol a cenová škála kol nabízených na prodejně.

- **Celková šíře sortimentu a jízdnicích kol.** Ta zahrnuje celkový výběr produktů na prodejně, jak jízdnicích kol, tak i cyklistických doplňků a oblečení. Jízdní kolo je pro cyklistické prodejny základním produktem, ale zákazník si jej zpravidla pořizuje na poměrně dlouhé období. Různé doplňky a oblečení jsou pak sortimentem, který zákazníka přitahuje zpátky a pomáhá vytvořit vazbu mezi ním a prodejnou. Širší nebo kvalitní výběr tak zvyšuje pravděpodobnost úspěšnosti prodejny.
- **Značky kol.** Podobně jako samotné prodejny, i značky kol lze rozdělit do kategorií podle toho, jestli se jejich výrobce soustředí na nízkou cenu, diferenciaci nebo úzký tržní segment. Pro zkušenější cyklisty není problém se v tomto ohledu orientovat a vytvořit si tak názor na prodejnu na základě nabízených značek kol (méně zkušení cyklisté, které se ve značkách kol neorientují, vybírají prodejny podle jiných preferencí - náhodně, podle cen, na doporučení a podobně).
- **Cenová škála jízdnicích kol.** Cenová škála byla vytvořena podle krajních hodnot

daných cenou nejlevnějšího a nejdražšího nabízeného kola a zároveň podle distribuce hodnot mezi těmito krajními hodnotami. Velký rozsah mezi nejlevnějším a nejdražším kolem a rovnoměrná distribuce hodnot mezi nimi vypovídá o pokrytí kategorií levnějších i dražších kol, prodejna tak může uspokojit méně i více náročné zákazníky. Naopak malá hodnota ceny jak nejlevnějšího tak nejdražšího kola na prodejně vypovídá spíše o strategii cílení na nízké ceny a prodejna tak pravděpodobně uspokojí pouze zákazníky nakupující s ohledem na nízké ceny. Požadavky náročnějších zákazníků vyžadujících kvalitu, se kterou je běžně spjatá i vyšší cena, tato prodejna pravděpodobně nebude schopna pokrýt.

Podle těchto parametrů bylo ze všech olomouckých prodejen vybráno sedm zástupců, kteří jsou pro Kolárnu z pohledu konkurence největší hrozbou, protože cílí na podobný segment zákazníků. Tito zástupci pak byli ohodnoceni celými čísly z intervalu 0-5<sup>8</sup> na základě otázek sestavených podle Porterových generických strategií:

- **Strategie nízkých nákladů (nízkých cen).** Usiluje prodejce o nabídnutí nejnižší ceny na trhu? Převládá v jeho nabídce levnější sortiment?
- **Strategie diferenciaci.** Jsou prodejcem nabízené produkty odlišné od jiných produktů na trhu? Lze na nich pozorovat některé prvky či charakteristiky, které jsou unikátní?
- **Strategie tržní specializace.** Zaměřuje se prodejce na vybranou skupinu zákazníků?

Výsledkem tohoto ohodnocení je tabulka 3 a graf v obrázku 15 znázorňující, ke kterým strategiím a v jakém poměru prodejny inklinují. Z tabulky lze odvodit následující. V Olomouci nachází tři prodejny sledující převážně strategii diferenciaci - Bikecentrum Olomouc, SCOTT Sport Olomouc a Bajkazyl. Bajkazyl je navíc prodejnu výrazně zaměřenou na úzký tržní segment a to ji odlišuje od všech ostatních. T.S.Bohemia je jedinou prodejnu vyhraněnou na strategii nízkých cen. K této strategii má také blízko prodejna Moolbike, která nabízí jak levnější, tak i kvalitní zboží za vyšší cenu. Otoport je podobně jako Bikecentrum Olomouc

---

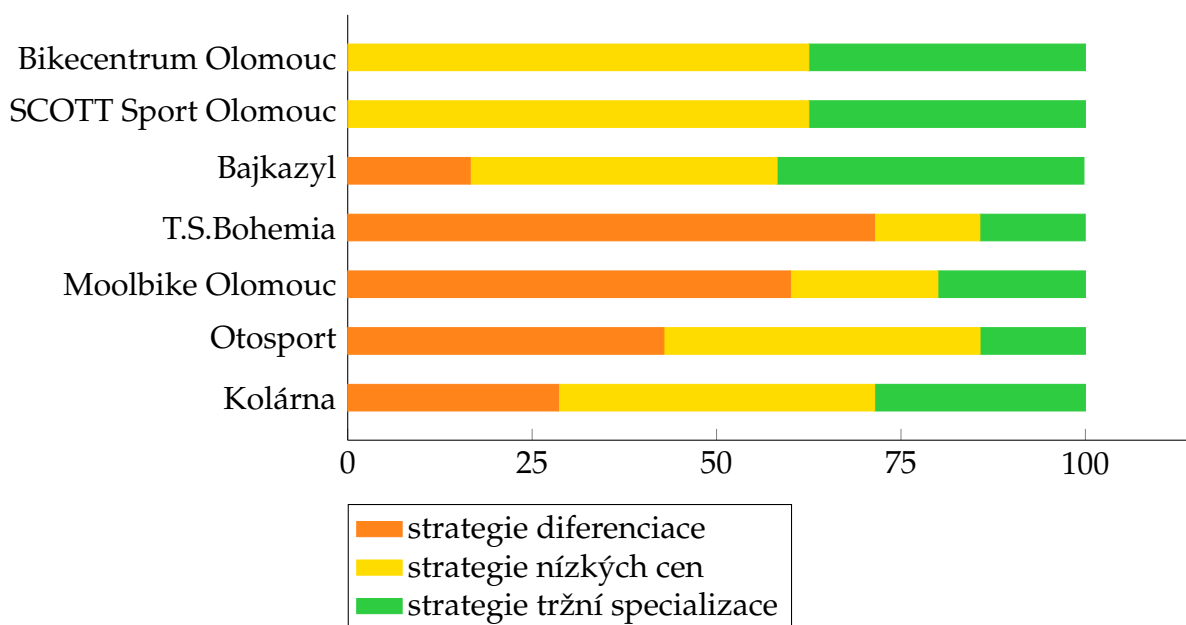
<sup>8</sup>Hodnota 0 znamená, že prodejna ke strategii neinklinuje vůbec, hodnota 5 znamená, že prodejna ke strategii inklinuje silně.



a SCOTT Sport Olomouc zaměřená na prodej jedné značky kol, avšak není k ní tolik vyhraněná a celkový sortiment spadá spíše mezi levnější zboží. Samotná prodejna Kolárna je poněkud rovnoměrně rozdělena mezi všechny tři strategie, i když se snaží prosazovat spíše strategii diferenciaci než strategii nízkých cen.

	strategie nízkých cen	strategie diferenciaci	strategie tržní specializace
Bikecentrum Olomouc	0	5	3
SCOTT Sport Olomouc	0	5	3
Bajkazyl	2	5	5
Moolbike Olomouc	3	1	1
T.S.Bohemia	5	1	1
Otosport	3	3	1
Kolárna	2	3	2

Tabulka 7: Ohodnocení vybraných prodejen podle jejich strategií



Obrázek 15: Graf poměru strategií vybraných cyklistických prodejen (vlastní zpracování)

## 8.4 Popis nejbližších konkurentů

V této části jsou rozebrány prodejny nejvíce konkurenční pro Kolárnu. První skupinou jsou nejbližší konkurenti, kteří cílí na podobný segment zákazníků. Druhou

skupinu tvoří prodejny, které se svojí strategií lehce odlišují a necílí na stejný segment zákazníků, ale disponují silnými stránkami, díky kterým je dobré tyto prodejny zmínit.

### **Bikecentrum Olomouc - Specialized Concept Store**

Jak druhý název prodejny napovídá, prodejna je založená výhradně na prodeji jediné značky, a to Specialized. Nabízí několik zástupců z každé kategorie kol, od horských, přes treková, silniční, gravel, dětská, městská kola až po elektrokola. Layout prodejny je dobrý, daný konceptem značky Specialized, zboží je rozmístěno systematicky a přehledně. Prodejna byla otevřena v roce 2003 a součástí Specialized Concept Store je od roku 2011.

Není pouhou pobočkou značky Specialized řízenou zaměstnanci bez osobního nadšení, lze u ní pozorovat zájem o kvalitní fungování ze strany majitele Bikecentra Olomouc. Bikecentrum Olomouc navíc vede stejnojmenný cyklistický tým hobby závodníků. Slabou stránkou prodejny může být úzké zaměření pouze na jednu značku.

### **SCOTT Sport Olomouc**

Druhá prodejna zaměřená rovněž na prodej jediné značky, a tou je Scott. Nabídka kol na prodejně je blízká nabídce Bikecentra Olomouc, rovněž je zde několik zástupců z každé kategorie kol. Prodejna je prostorná, jednotlivé sekce jsou rozmístěny v přehledném layoutu.

Na rozdíl od Bikecentra Olomouc je SCOTT Sport Olomouc jednou ze tří poboček firmy Endorphin Republic, která je distributorem a prodejcem značky Scott v České republice. Z tohoto důvodu je možné, že osobní zájem majitele nebude na tak vysoké úrovni jako u prodejen vlastněných jednotlivci bez zázemí větší podnikové sítě.

Podobně jako u Bikecentra Olomouc může být slabou stránkou této prodejny zaměření na prodej pouze jediné značky. Kromě kol je zde nabídka rozšířena i zboží zimní sezóny - tedy prodej lyží a lyžařských doplňků.

## **Moolbike Olomouc**

Moolbike v Olomouci je jednou ze dvou poboček, druhá se nachází v Mohelnici. Jedná se o prodejnu odlišnou od předchozích dvou uvedených. Není totiž orientována na prodej jediné značky, ale nabízí jich více. Sortiment zboží je široký, přes výběr různých kategorií kol po rozsáhlou škálu cenových skupin. Prodejna nabízí sortiment jak pro nenáročné cyklisty, tak pro ambicióznější sportovce a závodníky. Zde ale můžeme identifikovat slabinu prodejny. Nabízené značky kol se řadí spíše k průměrným až lehce nadprůměrným, ne však k těm nejprestižnějším. Jinými slovy, náročný zákazník vyžadující stoprocentní kvalitu spojenou s kvalitní značkou by zde nemusel s výběrem kola uspět.

## **8.5 Popis dalších konkurentů**

### **Otosport**

Prodejna zaměřená na prodej jedné značky kol, kterou je Trek. Jelikož se Trek se řadí mezi top značky, disponuje Otosport výhodou jejího zastoupení v Olomouci. Prodejna však není příliš aktivní v oblasti marketingu a nevyužívá tak svůj potenciál. Nabízí nadprůměrný výběr kol Trek, ale jejich rozmístění v celkovém layoutu prodejny působí méně atraktivním dojmem než například v Bikecentru Olomouc nebo SCOTT Sport Olomouc. Pokud by se prodejna Otosport zaměřila na své slabé stránky (layout prodejny, marketing, firemní kultura, ochota personálu a podobně), posílila je, mohla by se díky svému potenciálu v podobě zastoupení kvalitní značky kol, stát významným konkurentem na olomouckém trhu jízdních kol a cyklistického zboží.

### **T.S.Bohemia**

Prodejce, který je primárně orientovaný na prodej elektroniky. Mimo elektroniku nabízí také sortiment pro domácnosti, zahrady a dílny a dále sportovní vybavení včetně cyklistického sortimentu. Je to typickým příkladem jevu channel blurring, který spočívá v tom, že prodejce rozšiřuje svůj původní sortiment o zboží jiných kategorií.

Z jízdních kol nabízí na prodejně spíše průměrně kvalitní značky, kterými jsou Silverback a MMR. Kola jsou na prodejně dobře vystavena, téměř každé kolo má svůj

stojan v prostoru a má tak šanci vyniknout. Procházení sekce jízdnicích kol na prodejně T.S.Bohemia působí dobrým dojmem, což je nezanedbatelným aspektem ovlivňujícím rozhodování zákazníka.

Kromě jízdnicích kol má T.S.Bohemia v nabídce kvalitní doplňky a komponenty. Co je v tomto ohledu ohrožením pro ostatní prodejny, je jak široký výběr těchto doplňků, tak hlavně jejich nízká cena, která je mnohdy velmi blízká běžné velkoobchodní ceně. Dá se říci, že T.S.Bohemia vede cenovou válku, cílí na objem prodaného zboží, ne na marže. Díky své velikosti a ekonomické výkonnosti si může toto počínání dovolit a menší prodejny ji nejsou v tomto jednání schopny konkurovat.

Prodejna nedisponuje odborným personálem a servisem, ale nabízí kvalitnější zboží za velmi nízké ceny. Zákazník vyžadující kvalitní zboží a zároveň dbající na nízkou cenu, si může zjistit potřebné informace na jiné odbornější prodejně a do T.S.Bohemia si následně zajet zboží vyzvednout. Toto je však otázka charakteru zákazníků z hlediska loajality a jejich ochoty vyhledávat informace a pořizovat zboží jinde.

### **Bajkazyl Olomouc**

Bajkazyl je typickou ukázkou úzkého zaměření se na úzký tržní segment skrze diferenciaci. Od ostatních olomouckých prodejen je zcela odlišná. Jedná se o prodejnu zabývající se přestavbou starších na kola nová, avšak převážně se zachováním původního retro designu. Jsou to spíše o kola levnější, určená na kratší vyjížd'ky nebo přesuny po městě. Každé kolo je však originálním a unikátním kusem. Konkrétní nabídka kol je proměnlivá a závislá na tom, co je zrovna v Bajkazylu sestaveno. Bajkazyl není přímým konkurentem Kolárny, je zde uveden především jako příklad dobře aplikované strategie zaměření na úzký tržní segment prostřednictvím strategie diferenciaci.

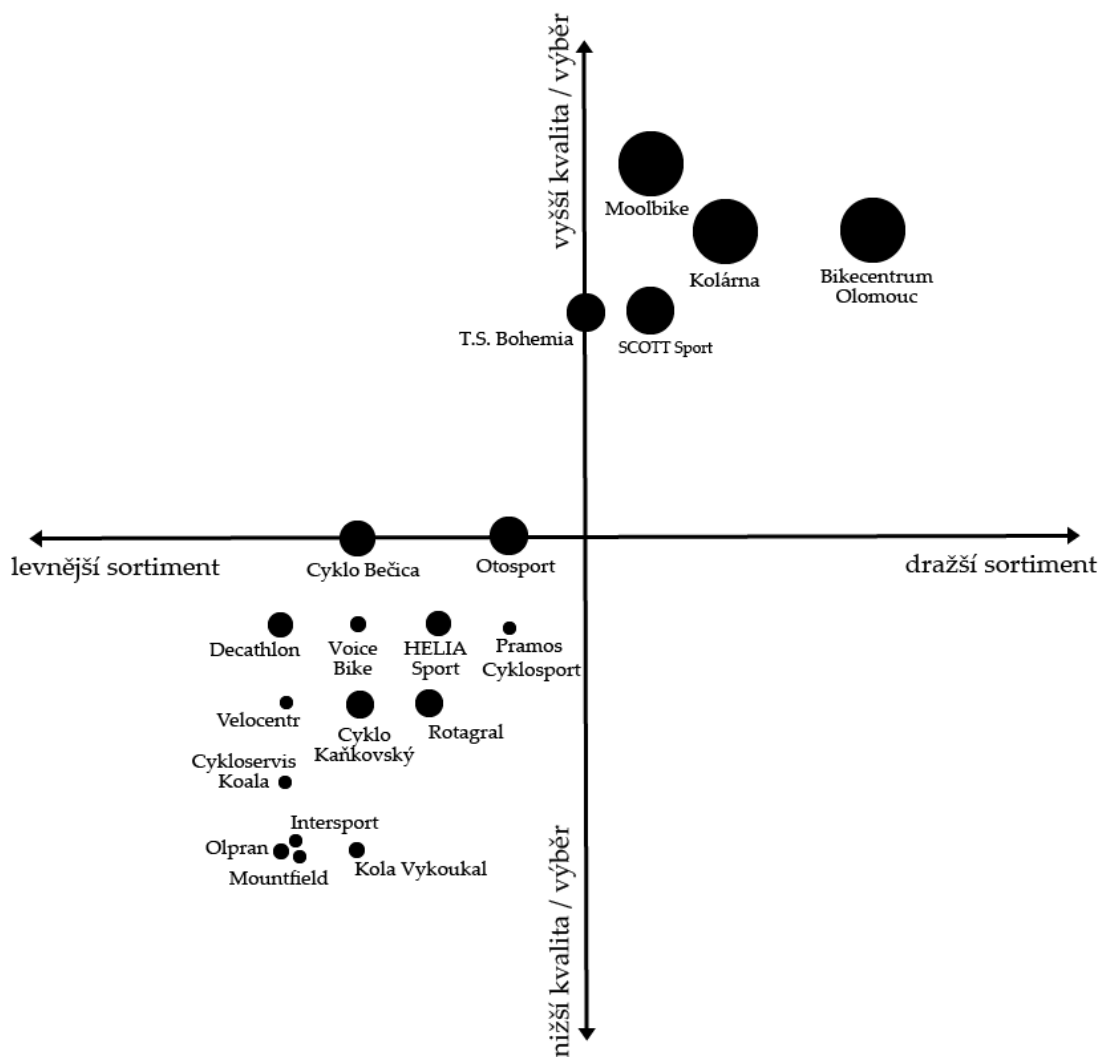
## **8.6 Poziční mapa**

Poziční mapa byla vytvořena z širšího výběru zástupců olomouckých cyklistických prodejen za účelem znázornění jejich konkurenčních pozic na trhu. Konkrétně se tak jedná se o poziční mapu konkurentů. K tomu, aby mohl být graf poziční mapy vytvořen, byly prodejnám přiřazeny hodnoty z intervalu celých čísel 1-9 podle toho,

zda nabízí levnější (1) nebo dražší (9) sortiment a zda poskytují nižší (1) nebo vyšší (9) kvalitu zboží. Takto ohodnocené prodejny byly zaneseny do dvourozměrného grafu, jehož osy tvoří dva zmíněné parametry. Cena sortimentu je atributem horizontální osy x, kvalita/výběr zboží atributem svislé osy y. Znázorněná velikost prodejny je pak dána hodnotou z intervalu celých čísel 1-5, na základě toho, zda je firma pro Kolárnu minimálně (1) nebo maximálně konkurenční (5).

Ohodnocení prodejen bylo provedeno podle posouzení autorky práce na základě osobního průzkumu prodejen. V potaz bylo bráno to, jaký sortiment prodejna nabízí, jaké kvality, jakých značek, v jakém množství a při jakých cenách. Velikost jednotlivých prvků zanesených do grafu je běžně vyjádřena na základě podílů těchto podniků na celkovém trhu. To je však údaj, který není pro prodejny znám, a tak byl zvolen parametr vypovídající o tom, jak moc je daná prodejna pro Kolárnu konkurenční. Lze totiž vyjít z úvahy o tom, že více konkurenční prodejna přitáhne více potenciálních zákazníků, které by jinak navštívili Kolárnu, a převezme tak určitý podíl celkového trhu. Tyto hodnoty byly přiřazeny majitelem prodejny Kolárna, jedná se tak o expertní posouzení osoby, která má v této problematice dlouhodobé znalosti a přehled.

Na základě tohoto vizuálního výstupu ohodnocení prodejen podle zmíněných atributů lze konstatovat, že všechny uvedené prodejny inklinují buď ke strategii diferenciaci (I. kvadrant) anebo ke strategii nízkých cen (III. kvadrant). Žádná z prodejen nesleduje přímou kombinaci obou strategií (nenachází se ve II. nebo IV. kvadrantu). Avšak tři prodejny, Cyklo Bečica, Otosport a T.S.Bohemia, se nachází na jejich pomezí, což lze vidět na jejich umístění přímo na osách grafu. Pět největších a nejbližších konkurentů, T.S.Bohemia, Moolbike, SCOTT Sport, Kolárna, Bikecentrum, tvoří shluk v pravé horní části grafu (I. kvadrant). To koresponduje se zaměřením těchto prodejen na kvalitní sortiment a zároveň s poměrně širokým výběrem kvalitních produktů, které nabízí. Jedná se o lídry na trhu olomouckých cykloprodejen v této strategii a tomu odpovídá nejen jejich pozice, ale i velikost v rámci grafu poziční mapy.

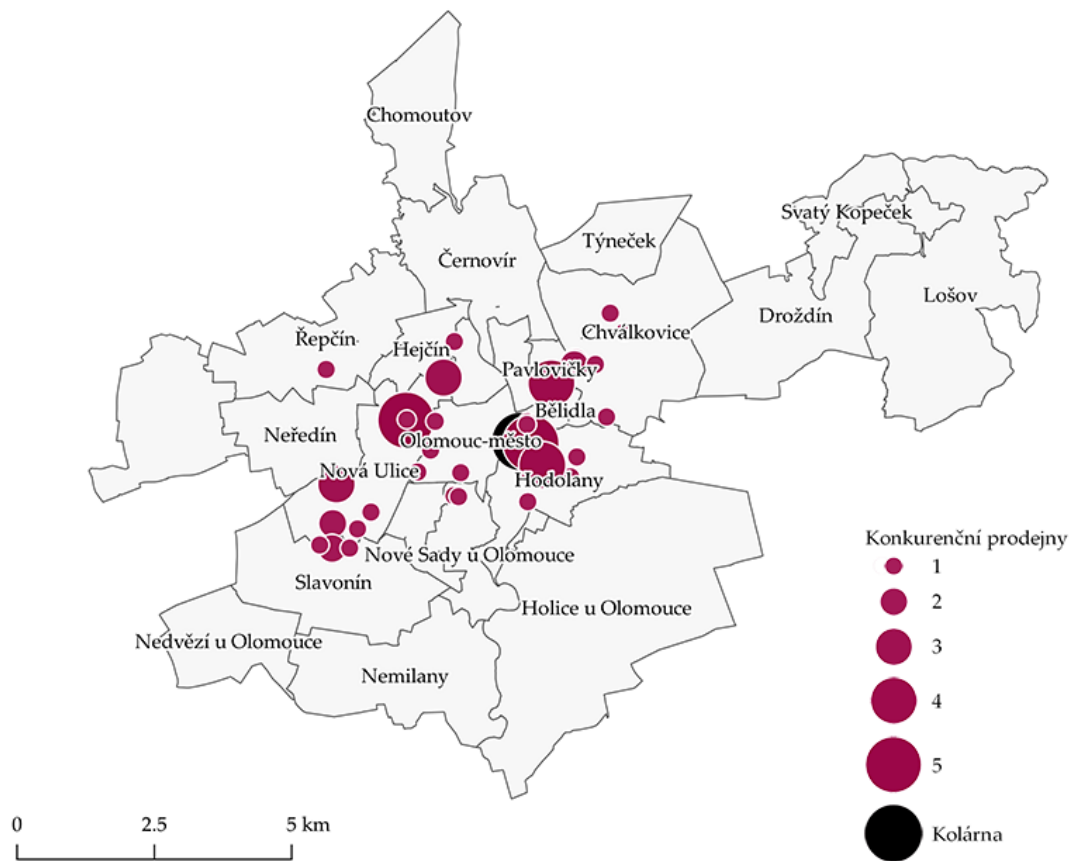


Obrázek 16: Poziční mapa konkurenčních cyklistických prodejen. Znázorněná velikost jednotlivých prodejen odpovídá hodnotám v tabulce 7 (vlastní zpracování)

Název prodejny	ceny zboží	kvalita zboží	konkurenční síla
Kolárna	7	8	5
Rotagral	3	3	2
Voice bike	2	3	1
Kola Vykoukal	2	1	1
Cyklo Bečica	2	5	3
Moolbike Olomouc	6	9	5
Cyklo Kaňkovský	2	2	2
Otosport 1993	4	5	3
Bikecentrum Olomouc	9	8	5
Velocentr	1	3	1
Cykloservis Koala	1	2	1
Bajkazyl	2	5	1
Olpran	1	1	1
HELIA Sport	3	4	2
Decathlon	1	4	2
Intersport	1	1	1
Mountfield	1	1	1
Pramos Cykloport	4	4	1
SCOTT Sport Olomouc	6	7	4
T.S.Bohemia	5	7	4

Tabulka 8: Ohodnocení prodejen vybranými atributy pro vytvoření poziční mapy

Následující mapa na obrázku 17 propojuje poziční mapu konkurentů s prostorovým rozmístěním prodejen ve městě Olomouc. Největší koncentrace prodejen se nachází kolem městského centra, což koresponduje s teorií o rozmístění ekonomických subjektů tohoto typu. Zajímavé je umístění tří velkých konkurentů ve vzájemné blízkosti v městské části Hodolany. Těmito konkurenty je Kolárna, Bikecentrum Olomouc a SCOTT Sport Olomouc. Při znalostech většího množství dat by se zde dalo zkoumat působení Hotellingova modelu.



Obrázek 17: Prostorové zobrazení prodejen v rámci města Olomouc podle poziční mapy konkurentů (vlastní zpracování)

## 9 Aplikace strategických analýz

Samotná prodejna Kolárna je zhodnocena pomocí dvou (respektive tří) strategických analýz. První je Porterův model pěti sil, který hodnotí pět faktorů konkurence působících na podnik. Druhou je SWOT a z ní odvozená TOWS analýza, ve kterých jsou zhodnoceny současné a navrženy nové strategie Kolárny.

### 9.1 Porterův model pěti sil

#### a) Hrozba substitutů produktů

V odvětví maloobchodního prodeje jízdních kol a cyklistického sortimentu nebyly identifikovány žádné substituty.



## **b) Hrozba nově vstupujících firem**

Současným rozmáhajícím se trendem v cyklistice jsou elektrokola a do jejich prodeje začínají pronikat nejen primárně cyklisticky zaměřené prodejny. Společnosti zabývající se prodejem aut, elektroniky nebo vybavení pro domácnosti a zahrady rozšiřují svůj sortiment právě o elektrokola. Značky těchto elektrokol však patří spíše k podprůměrným a méně kvalitním a tyto prodejny cílí na strategii nízkých cen. Jejich silnou stránkou je však dostatečný finanční kapitál pro marketing a mají tak velkou moc v ovlivňování zákazníků reklamou, která je mnohdy klamavá a umí šikovně zakrýt nevýhody těchto méně kvalitních značek kol. Spousta zákazníků může být těmito prodejci silně ovlivněna.

## **c) Zákazníci a jejich vyjednávací vliv**

Není neobvyklé, že zákazníci, především při koupi dražších kol a elektrokol, očekávají slevu při jejich nákupu. Koupě nového kola je záležitost, která u většiny zákazníků probíhá jednou za pár let a zákazníci jsou tak při nákupu rozvážní. Jsou ochotni navštívit více prodejen v okolí, udělat si přehled o nabízeném zboží a cenách, tyto ceny případně srovnají s cenami na internetu a pak, při nákupu v konkrétní prodejně, smlouvají o ceně.

Jakmile jednou dojde k výraznému podhodnocení cen některé značky alespoň jedním prodejcem, ceny tohoto zboží mohou být jen obtížně vráceny na původní úroveň a vyjednávací síla zákazníků pak nabývá na důrazu. Je proto důležité, aby si trh zboží držel určité standardy cen. Pokud se situace u některé značky nebo druhu zboží změní, měl by prodejce zvážit změnu značky nebo typu nabízeného sortimentu.

## **d) Dodavatelé a jejich vyjednávací vliv**

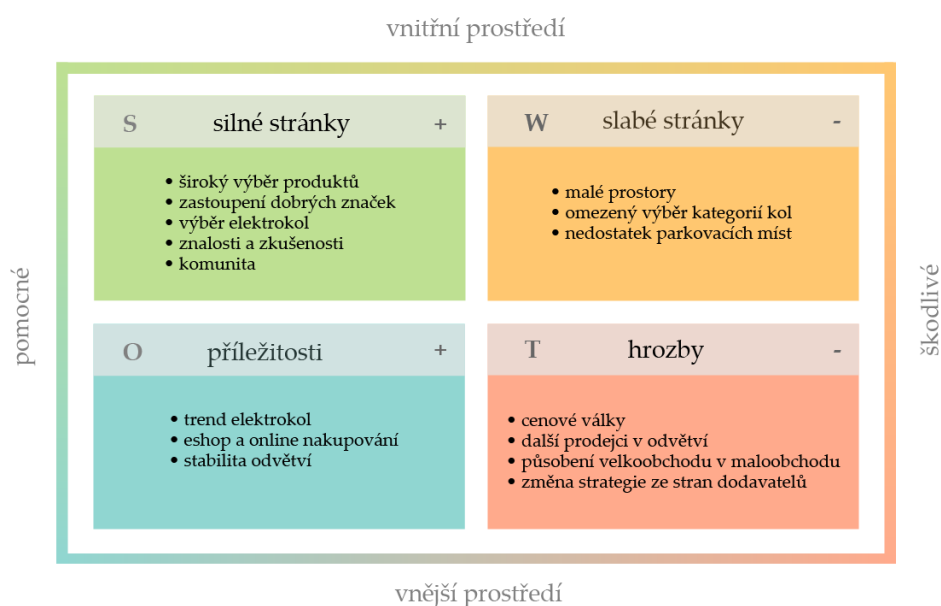
Velkoobchodní dodavatelé působí na prodejny stanovováním maloobchodních cen produktů. Dobří dodavatelé obvykle usilují o udržení maloobchodních cen všemi prodejci, jimž zboží dodávají a zabraňují tak cenovým válkám v rámci jednotlivých značek. Problém však může nastat, pokud dodavatelé ztratí kontrolu nad udržováním cen a úroveň značky je tak zničena podražením cen - většinou k cenám blízkých velkoobchodním, tedy nákupním cenám maloobchodních prodejců.

## e) Konkurence v odvětví

Konkurence v podobě ostatních konkurenčních prodejen byla podrobně popsána v předcházejících kapitolách.

## 9.2 SWOT analýza vybraného podniku

Účelem SWOT analýzy je popis a hodnocení vnitřního prostředí vybraného podniku prostřednictvím jeho silných a slabých stránek a vnějšího prostředí skrze příležitosti a hrozby, které se v něm vyskytují.



Obrázek 18: SWOT analýza vybraného podniku (vlastní zpracování)

### a) Silné stránky (S)

- **Široký výběr produktů.** Nabídka značek a druhů sortimentu není úzce zaměřena na vybranou skupinu zákazníků, dává na výběr jak hobby sportovcům, tak i náročným jezdcům.
- **Zastoupení kvalitních značek.** Značky, které Kolárna nabízí, se řadí mezi ty, na kterých závodí profesionální závodníci a jedná se tak o spolehlivé zboží splňující určité standardy kvality.
- **Elektrokola a značka Haibike.** Haibike je německým výrobcem kol, který výrobou elektrokol úspěšně začal dříve než jiné značky. Díky větším

znalostem a vývoji je vždy o krok napřed před ostatními značkami a je tak díky tomu atraktivní značkou v oblasti elektrokol.

- **Znalosti a zkušenosti.** Zaměstnanci prodejny jsou nadšenými sportovci a závodníky s vlastními zkušenostmi, mají blízký vztah k cyklistice, která je jejich volnočasovou aktivitou. Jsou tak schopni vžít se do situace zákazníků a odborně jim poradit; a to nejen při samotném prodeji nebo provádění servisu, ale také o jiných aktivitách spojenými s cyklistikou či sportem.
- **Komunita.** Lidé tvořící Cyklo team Kolárna, síť známých a atmosféra panující jak na prodejně, tak i mezi lidmi, kteří se kolem Kolárny a Cyklo teamu Kolárna pohybují, vytváří komunitu, která upevňuje celkové působení prodejny.

#### b) Slabé stránky (W)

- **Malé prostory na prodejně.** Kvůli malým prostorům není využíván potenciál pro prezentaci kvalitního zboží, které je na prodejně naskladněno. Layout prodejny je spíše slabší.
- **Nepokrytí všech kategorií kol přímo na prodejně.** V souvislosti s omezenými prostory prodejny a orientací na prodej elektrokol, je potlačeno skladové množství kol jiných kategorií kol (například městských, silničních či trekových). Jízdní kola těchto kategorií jsou na prodejně dostupná v omezeném výběru. Není překážkou jakékoliv kolo doobjednat u dodavatele a zákazníkovi připravit během pár dnů k prodeji, záleží však na ochotě zákazníka na dodání zboží čekat.
- **Nedostatek parkovacích míst přímo před prodejnou.** V některých časech během dne je těžší před prodejnou najít volné parkovací stání.

#### c) Příležitosti (O)

- **Trend elektrokol.** Lidé čím dál více projevují zájem o tuto novou oblast cyklistiky a zájem o elektrokola zatím neustále roste. V souvislosti s tím bude potřeba zajišťovat odborný servis elektrokol a ten nemusí být schopen

zvládnout každý prodejce či servis, zejména pokud se bavíme o prodejcích elektrokol, kteří nejsou přímo specializovaní na cyklistiku.

- **Eshop a online nakupování.** Jízdní kola lze zařadit do kategorie touch-and-feel produktů. To znamená, že k jejich nákupu obvykle nestačí produkt jen vidět, ale je potřeba jej také vyzkoušet a není tedy pravděpodobné, že by eshopy zcela nahradily kamenné cyklistické prodejny. Přesto je eshop pro prodejnu užitečným prostředkem. Může sloužit jako podpora prodeje nejrůznějších doplňků a jiných produktů kategorií look-and-see a zároveň jako určitý online katalog, který přivede zákazníky z online prostředí do kamenné prodejny, kde si budou moci ostatní touch-and-feel produkty před nákupem osobně vyzkoušet a využít odborných znalostí a rad zaměstnanců prodejny.
- **Stabilita odvětví.** Cyklistika je poměrně stabilní odvětví, lidé využívají jízdní kola nejen pro dopravu, ale i pro zábavu a sport. Zánik tohoto odvětví je tak velmi nepravděpodobný.

#### d) Hrozby (T)

- **Cenové války.** Konkurenti, prodejci stejných značek, kteří nemusí mít stejného dodavatele a nejsou omezeni stanovenou maloobchodní cenou, mohou ohrozit snižováním a podrážením cen.
- **Další prodejci v odvětví.** Vstup nových prodejců na trh, především těch v podobě velkých, moderních prodejen a hypermarketů mohou být velkou hrozbou (viz noví prodejci elektrokol popsání v rámci hrozby nově vstupujících firem v Porterově modelu pěti konkurenčních sil).
- **Působení velkoobchodních prodejců v maloobchodu.** Pokud se velkoobchodní prodejci rozhodnou pro prodej přímo koncovým zákazníkům, dojde k utlačení výhradně maloobchodních prodejen. Velkoobchody mají větší manipulační prostor pro snižování cen a jsou nerovným soupeřem maloobchodních prodejen.
- **Změna strategie ze strany dodavatelů.** Velký vliv, kterým dodavatelé disponují, spočívá v jejich rozhodování o přiřazování značek zboží různým prodejcům. Pokud by se rozhodli změnit jejich běžnou politiku a zrušit exkluzivitu jednoho

prodejce dané značky v rámci jednoho města nebo blízkého okolí, mohlo by dojít k ostrému konkurenčnímu boji a jedna z prodejen by tak mohla utrpět na svém postavení.

### 9.3 TOWS analýza

Na základě předchozí SWOT analýzy byla provedena TOWS analýza, ve které jsou odvozeny různé alternativní strategie podniku podle čtyř základních faktorů SWOT analýzy.

		vnější prostředí			
		O příležitosti +	T hrozby -		
vnitřní prostředí	S silné stránky +	SO strategie využití ++	ST strategie konfrontace +-		
	W slabé stránky -	WO strategie hledání -+	WT strategie vyhýbání --		

		<ul style="list-style-type: none"> <li>trend elektrokol</li> <li>eshop a online nakupování</li> <li>stabilita odvětví</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>cenové války</li> <li>další prodejci v odvětví</li> <li>působení velkoobchodu v maloobchodu</li> <li>změna strategie ze stran dodavatelů</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>široký výběr produktů</li> <li>zastoupení dobrých značek</li> <li>výběr elektrokol</li> <li>znalosti a zkušenosti</li> <li>komunita</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>posilování prodeje zavedených značek</li> <li>posílení vize ohledně elektrokol</li> <li>posílení vlastní odbornosti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>udržovat strategii diferenciacie</li> <li>posilovat firemní kulturu</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>malé prostory</li> <li>omezený výběr kategorií kol</li> <li>nedostatek parkovacích míst</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>pozvednout design a layout prodejny</li> <li>směřovat pozornost k prodeji elektrokol</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>upevňovat vlastní pozici</li> </ul>	

Obrázek 19: TOWS analýza vybraného podniku (vlastní zpracování)

#### a) Strategie využití (SO)

- **Posilování prodeje zavedených značek.** Kolem těchto značek je prodejnou dlouhodobě systematicky tvořen marketing pro jejich propojení s prodejnou Kolárna v povědomí potenciálních zákazníků. Není příliš důležité usilovat o větší portfolio nabízených značek v oblasti jízdních kol, jako spíše posilovat pozici aktuálně nabízených značek a v jejich rozmezí rozšiřovat portfolio nabízeného sortimentu.
- **Posílení a šíření vize ohledně elektrokol.** Elektrokola jsou podle nejčastějších

předsudků veřejností vnímána jako jízdní kola pro starší lidi nebo jako pouhý pohodlný dopravní prostředek. V této souvislosti mají zákazníci představu o levném produktu, jehož kvalita však výrazně upadá. Na druhou stranu jsou elektrokola zcela novým odvětvím cyklistiky. Není na místě vnímat je jako náhradu klasických jízdních kol, jsou spíše specifickým produktem s rozdílnými vlastnostmi. Elektrokola tak mohou naprosto přirozeně existovat vedle běžných jízdních kol a není potřeba je vnímat jako jejich náhradu. Především elektrokola nabízená na Kolárně jsou typická kvalitními parametry jako je příjemná geometrie a stavba rámu srovnatelná s jízdními koly na úrovni klasických základních závodních kol, jsou osazeny spolehlivými komponenty a kvalitnějšími motory a bateriemi, které byly dosud vyvinuty. Tyto předpoklady činí z právě popsaných elektrokol prostředek nejen pro dopravu ale i zábavu. Nejedná se o jízdní kola pouze pro starší a fyzicky slabší osoby, mohou si je naplno užívat i mladí sportovci s těmi nejvyššími nároky. Je potřeba toto povědomí rozšířit a na toto vzdělávání veřejnosti by se Kolárna měla zaměřit a zvýšit tak množství příznivců elektrokol a svých potenciálních zákazníků.

- **Posílení vlastní odbornosti a pokračování v jejím zkvalitňování.** Kolárna disponuje zaměstnanci s nadšením pro cyklistiku a bohatými zkušenostmi ohledně kol, jakožto prostředků sportovního odvětví. Tito zaměstnanci jsou nejen schopni poskytnout zákazníkům kvalitní informace a služby na základě vlastních zkušeností, ale také přenášet vlastní entuziasmus. Pomáhají tak k vytváření firemní kultury založené na nadšení pro cyklistiku.

## **b) Strategie konfrontace (ST)**

- **Udržovat strategii diferenciaci.** V odvětví bylo identifikováno několik větších prodejců, jejichž konkurenceschopnost je z hlediska finančních dispozic nesrovnatelně velká s malými prodejny a drobnými podnikateli. V případě cenových válek, expanzivního marketingu či zacílení na podobný sortiment produktů vystává velké ohrožení toho, že se malé prodejny neubrání a budou těmito velkými prodejny převálcovány. Proto je lepší zaměřovat se na diferenciaci a od těchto velkých prodejen se co nejvíce odlišovat. Pokud by se

prodejny nacházely ve větší vzdálenosti, potřeba diferenciacce by byla nižší, jelikož geografická vzdálenost a dostupnost konkurenci uvolňuje. Vzdálenost prodejen v rámci města Olomouc však není dostatečně velká. Není proto příliš racionální směřovat prodej k levným produktům na úkor těch dražších, kvalitních a hlavně odlišných.

- **Posilovat firemní kulturu.** Součástí prodejny Kolárna je také zázemí pro návštěvu za účelem jiným, než je nákup. Často se zde schází komunita lidí, především cyklistů, ať už z Cyklo teamu Kolárna nebo mimo něj. Kromě prodejny je tak Kolárna místem častých setkávání méně známých lidí i přátel. Běžně zde probíhá sdílení zkušeností, zážitků a navazování nových kontaktů. Tato blízkost a celková atmosféra je výraznou silnou stránkou malé prodejny, jakou je Kolárna, v porovnání s velkými prodejci. Ti těchto předností mohou jen stěží dosáhnout.

#### c) WO - strategie hledání

- **Pozvednout layout a celkový design nové prodejny.** Vedení Kolárny plánuje v blízké době otevření nové prodejny. Současnou slabou stránkou prodejny je malý prostor v poměru k množství nabízeného zboží. Nová prodejna by se měla ubírat směrem prezentace především těch kvalitnějších kol a tomu přizpůsobit i celkový layout prodejny. Ten by měl zahrnovat prostor kolem nabízeného sortimentu, především kolem jízdních kol tak, aby na sebe zákazník mohl nechat působit jejich design a vlastnosti.
- **Směřovat pozornost k prodeji elektrokol.** V souvislosti s bližším zaměřením Kolárny na prodej elektrokol spíše než tradičních kol, především těch z nižších cenových kategorií má Kolárna zdánlivý nedostatek v nabídce obvyklejších kol. To mohou někteří zákazníci vnímat jako nevýhodu. Ve skutečnosti se však jedná o plánovanou strategii v souvislosti s omezeným prostorem prodejny. Je proto potřeba ve své marketingové strategii důrazně upozorňovat na zaměření elektrokol a kvalitního zboží, aby byly k prodejně přitaženi zákazníci s těmi správnými preferencemi.

#### d) Strategie vyhýbání (WT)

- **Upevnit vlastní pozici prostřednictvím nové prodejny.** Díky otevření nové prodejny a jasnému konceptu zaměření se na kvalitu může být už od začátku fungování prodejny jasně prezentována vize, kterou Kolárna sleduje. Nově otevřená prodejna je vhodným nástrojem pro eliminování aktuálních slabých stránek Kolárny a ochranou před hrozbami z vnějšku. Může tak být upevněna vlastní pozice na trhu, posílena ochrana před velkými prodejci a zároveň dojde k odstranění současných nedostatků, jako je například nepoměr mezi velikostí prodejny a množstvím nabízeného zboží s ohledem na jejich prezentaci v rámci prodejny.

## 10 Doporučení pro možnosti růstu podniku

Prvním doporučením pro Kolárnu je jednoznačně udržovat a posilovat její brand. Za dobu svého působení na trhu si prodejna vytvořila povědomí o svém působení a to jak mezi aktivními sportovci, tak i širokou veřejností. Dobrým prostředkem k tomuto je marketing, který je přímým nástrojem komunikace prodejny s veřejností. Kolárna je aktivním uživatelem tohoto nástroje. Je proto dobré v tomto pokračovat a neustále hledat nové cesty vlastní propagace a zároveň komunikace se širokou veřejností.

V souvislosti s vytvářením vztahů s veřejností je také důležité udržovat a posilovat komunitu lidí a fungování Cyklo teamu Kolárna. Kromě vytváření dobré atmosféry a firemní kultury se jedná se o určitou formu reklamy skrze doporučení. Osobní doporučení je vlivné, jelikož se nejedná o tradiční formu reklamy, proti které bývají zákazníci imunní. Navíc i sám majitel Kolárny připouští, že většina nejdražších produktů prodaných zákazníkům, byla uskutečněna právě díky známostem mezi lidmi, ať už přímými či nepřímými.

U Kolárny není přímo zřejmé, zda se více orientuje na strategii diferenciací produktů anebo nízkých nákladů (nízkých cen). Je to dáno průběhem událostí v realitě, který se často od teorie odlišuje. Majitel Kolárny vede prodejnu podle vlastních zkušeností, znalostí a především pocitů. Reaguje na požadavky zákazníků a trhu a částečně jim s ohledem na dlouhodobé aspekty upravuje směr působení prodejny. Tato flexibilita a dynamičnost je zároveň výhodou prodejny této velikosti



a doporučením je tuto strategii při stávající či podobné velikosti prodejny udržovat. Podle autorky práce není potřeba striktně rozhodovat o volení jedné strategie na úkor druhé, ač teorie říká, že by tomu tak mělo být. Stávající strategie Kolárny je úspěšná a je příkladem toho, že v některých případech se teorie nemusí shodovat s jevy v praxi.

V jednání je otevření nové prodejny Kolárna v Olomouci. Tohoto je potřeba využít a zcela eliminovat slabou stránku ohledně menších prostor a rozvržení prodejny. Nadprůměrný působivý layout může prodejnu výrazně posunout v očích zákazníků a to má vliv na následný prodej.

V neposlední řadě se ukazuje být dobrou volbou nedávno spuštěný eshop. Je to dobrý prostředek komunikace a nástroj online prezentace všech produktů. Využívání online prostředí je jednoznačně trendem, který bude pokračovat a nabývat na významu, proto je potřeba být v tomto směru napřed.

## Diskuze

Důležitým faktorem v konkurenčním boji je bezpochyby ekonomická výkonnost podniků. Ta sice byla v této práci v rámci jedné podkapitoly stručně popsána, ale nebyla dále podrobněji uvažována. Je tomu tak ze dvou důvodů. Jedním je neúplnost informací a dat o jednotlivých prodejnách. Jak bylo již dříve zmíněno, zhruba polovina prodejen je provozována fyzickými osobami podnikajícími podle živnostenského zákona a nemají tak (do určité výše obratu) povinnost zveřejňovat účetní závěrku. Zbývající prodejny, které jsou převážně společnostmi s ručením omezeným, tuto povinnost mají, ale ta není vždy dodržována. Druhým důvodem, proč nebyly v této práci prodejny porovnávány z pohledu jejich ekonomické výkonnosti, je jejich vysoká vzájemná podobnost. Až na výjimky jsou cyklisticky specializované prodejny drobnými a malými podniky s pár zaměstnanci. Z jejich porovnání tak nevyplývá žádný výrazný rozdíl, který by přinesl jakkoliv překvapivé výsledky. Zároveň srovnání těchto drobných prodejen s prodejny, které jsou pobočkami celorepublikových sítí (například Mountfield nebo Decathlon) je poměrně neadekvátní a nevypovídající. Naopak z pohledu strategického chování lze mezi prodejny najít a pozorovat lépe zachytitelné rozdíly, které vnímá i samotný zákazník. A právě zákazník je cílovým objektem maloobchodních prodejen. Navíc z pohledu strategií lze porovnat prodejny na všech úrovních, tedy jak malé prodejny mezi sebou, tak i malé prodejny mezi zmíněnými pobočkami velkých sítí.

Vhodným měřítkem ochoty lidí k návštěvě a nákupu v prodejně je výše jejich mzdy. Členění podle výše průměrné mzdy napříč kraji je však nejpodrobnější, které lze z dat veřejné databáze Českého statistického úřadu zjistit. Nemohou proto být porovnány mzdy mezi jednotlivými okresy či obcemi, což by jistě přineslo podrobnější a zajímavější výsledky v pozorování rozmístění jednotlivých prodejen v rámci daných územních jednotek.

Zajímavým poznatkem je, že vnímání konkurence je poměrně subjektivní záležitostí. Při průzkumu trhu návštěvami prodejen se jeden prodejce zaměřený výhradně na prodej elektrokol a cílicí na nízkou cenu zmínil, že jeho největším a obávaným konkurentem je Mountfield. Uvedl, že se mu nelíbí, jak ovlivňuje a klame zákazníky nepravdivou reklamou, ve které láká na kola za 1/3 cenu, která je ve skutečnosti naprosto běžná. Naopak Kolárna, taktéž zaměřující se na prodej

elektrokol, Mountfield jako svého (obávaného) konkurenta rozhodně neuvažuje.

Bylo dále vyzorováno, že geografická specifika nemají výrazný vliv na interakce mezi drobnými podnikateli a malými prodejny v odvětví maloobchodu cyklistického sortimentu. Jedná se totiž o zboží, za kterým jde průměrný zákazník do prodejny maximálně jedenkrát týdně, častěji však jedenkrát v měsíci. Společně s klesající četností návštěvy prodejny roste ochota zákazníků do prodejny dojíždět na větší vzdálenost. Jelikož je město Olomouc, na které byla geografická analýza v této práci blíže zaměřena, poměrně malou geografickou oblastí s dobrou dopravní dostupností, zákazníci nemají potíže s občasným dojížděním do prodejny na větší vzdálenosti (například přes celé město) a nezpůsobují tak tlak na prodejce v rámci jejich konkurenčního prostředí. Pro přesnější prostorové analýzy týkající se vzájemných interakcí mezi konkurenčními prodejny v prostoru by bylo potřeba zkoumat větší oblast, například v rozsahu kraje. Pro tuto práci však nebylo možné získat dostatečné množství dat pro celý Olomoucký kraj k tomu, aby mohly být tyto analýzy provedeny.

## Závěr

Hlavním cílem této práce byla analýza a návrh možností růstu podniku v konkurenčním prostředí s ohledem na jeho geografická specifika. Konkurenční prostředí bylo charakterizováno především podle strategického managementu a strategií, které konkurenční podniky při svém působení na trhu uplatňují.

Hodnocení a porovnání jednotlivých konkurenčních podniků bylo založeno na Porterově modelu generických strategií. Na jeho základě byly podniky rozděleny podle toho, jaké strategie v rámci svého konkurenčního prostředí sledují. Jednalo se především o strategii nízkých nákladů (nízkých cen) a strategii diferenciací. Z tohoto rozdělení byly vybrány podniky nejvíce podobné a konkurenční vzhledem k vybranému podniku. Na základě podrobnějšího průzkumu a poznání těchto konkurentů, a současně podle provedené strategické SWOT analýzy vybraného podniku, byly pomocí TOWS analýzy nalezeny nové nebo potvrzeny stávající strategie, které by měl podnik využít pro svůj další růst s ohledem na popsané konkurenční prostředí. Z pohledu hlavního cíle přinesla tato práce nové poznatky, které tvoří základ návrhů pro další růst vybraného podniku a udržení nebo posílení jeho pozice na trhu.

S dostupnými informacemi a daty na úrovni malých podniků, které byly v této práci zpracovávány, bylo navíc zjištěno, že se v geografickém prostředí na úrovni kraje, respektive města, nevyskytují téměř žádné geografické či lokalizační závislosti ovlivňující působení a konkurenceschopnost zkoumaných podniků.

## Seznam použitých zdrojů

- Aoyama Yuko, James T. Murphy a Susan Hanson (2020). *Key Concepts in Economic Geography*. 1. vyd. Los Angeles, Calif ; London: SAGE. ISBN: 978-1-84787-894-6.
- Borg Erik & Gratzner, Karl (dub. 2013). "Theories of Brands and Entrepreneurship: Conceptualising Brand Strategies". In: DOI: 10.5176/2251-1970\_BizStrategy13.05.
- Coe Neil M., Philip F. Kelly a Henry Wai-Chung Yeung (2013). *Economic geography. a contemporary introduction*. 2. vyd. Hoboken: Wiley. ISBN: 978-0-470-94338-0.
- Český statistický úřad (2018). URL: <https://www.czso.cz/>.
- David, Fred R. (2011). *Strategic management. concept and cases*. 13. vyd. New Jersey: Prentice Hall. ISBN: 978-0-13-612098-8.
- Drewes Ernst & Kleynhans, Ewert (lis. 2008). "The influence of location on the efficiency of manufacturers in South Africa". In: *Town and Regional Planning* 53.
- Forest Holidays (2014). *The Market Audit of the UK Adventura company*. URL: <https://forestholidaysmarketanalysis.wordpress.com/2014/07/25/tows-matrix-forest-holidays/>.
- Giovanni L. & Tadei, Roberto (led. 2014). "Modeling the Retail System Competition". In: *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 108, s. 285–295. DOI: 10.1016/j.sbspro.2013.12.838.
- Hitt Michael A., R. Duane Ireland a Robert E. Hoskinsson (2011). *Strategic management. competitiveness & globalization : concepts*. 9. vyd. Mason, OH: South-Western Cengage Learning. ISBN: 978-0-538-75309-8.
- Hunger, J. David a Thomas L. Wheelen (2003). *Essentials of strategic management*. 3. vyd. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall. ISBN: 013046595X.
- Kislingerová, Eva (2005). *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN: 80-7179-847-9.
- Košťan Pavol, František Bělohlávek a Oldřich Šuleř (2006). *Management. co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti*. 1. vyd. Brno: Computer Press. ISBN: 80-251-0396-X.
- Kotler, Philip a Kevin Lane Keller (2013). *Marketing management*. 4. vyd. Praha: Grada. ISBN: 8024741504.

- Kraft, Manfred a Murali K. Mantrala (2010). *Retailing in the 21st century. current and future trends*. 2. vyd. New York: Springer. ISBN: 978-3-540-72001-0.
- McGee, John (led. 2014). "Competitive advantage". In: s. 6. ISBN: 9781118785317 (online).
- MEPCO (2017). *Strategický plán rozvoje města Olomouce. Zefektivnění procesu strategického řízení ve městě Olomouci včetně tvorby strategického plánu a optimalizace procesů na úřadě*. URL: [https://www.olomouc.eu/administrace/repository/gallery/articles/21\\_/21874/10-implementacni-cast.cs.pdf](https://www.olomouc.eu/administrace/repository/gallery/articles/21_/21874/10-implementacni-cast.cs.pdf).
- Mikoláš, Zdeněk (2005). *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku. konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN: 80-247-1277-6.
- Porter, Michael E. (1998). *Competitive strategy. techniques for analyzing industries and competitors : with a new introduction*. New York: Free Press. ISBN: 0-684-84148-7.
- Proost, Stef a Jacques-Francois Thisse (zář. 2019). "What Can Be Learned from Spatial Economics?" In: *Journal of Economic Literature* 57.3, s. 575–643. DOI: 10.1257/jel.20181414. URL: <http://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/jel.20181414>.
- Stouffer, Samuel A. (1940). "Intervening Opportunities: A Theory Relating Mobility and Distance". In: *American Sociological Review* 5.6, s. 845–867. ISSN: 00031224. URL: <http://www.jstor.org/stable/2084520>.
- Thompson, Arthur A. a A. J. Strickland (1998). *Strategic management. Concept and cases*. 10. vyd. International ed. Boston: Irwin/McGraw-Hill. ISBN: 0-256-23738-7.
- Thompson, John (ún. 2004). "The Facets of the Entrepreneur: Identifying Entrepreneurial Potential". In: *Management Decision* 42, s. 243–258. DOI: 10.1108/00251740410515861.
- Vouk, Nikola Knego & Kristina Petljak & Rudolf (2014). "Location And Layout As Sources Of Competitive Advantage Of Small Retailers". In: *Economy Business Journal, International Scientific Publications* 8. ISSN: 1314-7242.
- Wikipedia (2009). URL: [https://cs.wikipedia.org/wiki/Soubor:SWOT\\_cs.svg](https://cs.wikipedia.org/wiki/Soubor:SWOT_cs.svg).
- Wikipedia (2019). *Theory of intervening opportunities*. URL: [https://en.wikipedia.org/wiki/Theory\\_of\\_intervening\\_opportunities](https://en.wikipedia.org/wiki/Theory_of_intervening_opportunities).
- Wikipedia (2019). *Obchodní jméno*. URL: [https://cs.wikipedia.org/wiki/Obchodni\\_jmeno](https://cs.wikipedia.org/wiki/Obchodni_jmeno).
- Živé firmy (n.d.). URL: <http://https://www.zivefirmy.cz/>.

## Seznam tabulek

1	Počet podniků rozdělených podle počtu zaměstnanců na úrovni okresů	43
2	Rozdělení hodnot pro prostorové srovnání hustoty malých a středních podniků a cyklistických prodejen v rámci okresů . . . . .	44
3	Počet cyklistických prodejen v jednotlivých okresech a okresních městech	45
4	Rozdělení hodnot pro mapy srovnávající počty obyvatel a počty cyklistických prodejen na úrovni sídelních jednotek v Olomouckém kraji	46
5	Rozdělení hodnot pro mapy srovnávající počty obyvatel a počty cyklistických prodejen na úrovni sídelních jednotek ve městě Olomouc .	49
6	Roční obraty a počty zaměstnanců cyklistických prodejen . . . . .	52
7	Ohodnocení vybraných prodejen podle jejich strategií . . . . .	56
8	Ohodnocení prodejen vybranými atributy pro vytvoření poziční mapy .	62

## Seznam obrázků

1	Návaznost pojmů mise, vize, cíle a strategie . . . . .	13
2	Struktura SWOT analýzy . . . . .	15
3	Struktura TOWS analýzy . . . . .	16
4	Porterův model pěti konkurenčních sil . . . . .	20
5	Porterovy generické strategie . . . . .	24
6	Poziční mapa konkurentů . . . . .	26
7	Thünenův a modifikovaný Alonsův model . . . . .	35
8	Weberův trojúhelník . . . . .	36
9	Prostorové srovnání hustoty malých a středních podniků a cyklistických prodejen v rámci okresů . . . . .	44
10	Prostorové srovnání hustoty obyvatel a hustoty cyklistických prodejen na úrovni sídelních jednotek v Olomouckém kraji . . . . .	46
11	Rozmístění cyklistických prodejen v Olomouckém kraji . . . . .	47
12	Prostorové srovnání hustoty obyvatel a hustoty cyklistických prodejen na úrovni sídelních jednotek ve městě Olomouc . . . . .	48
13	Rozmístění cyklistických prodejen ve městě Olomouc . . . . .	49
14	Graf vývoje obrátů vybraných prodejen . . . . .	53
15	Graf poměru strategií vybraných cyklistických prodejen . . . . .	56
16	Poziční mapa konkurenčních cyklistických prodejen . . . . .	61
17	Prostorové zobrazení prodejen v rámci města Olomouc podle poziční mapy konkurentů . . . . .	63
18	SWOT analýza vybraného podniku . . . . .	65
19	TOWS analýza vybraného podniku . . . . .	68