

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

**Monitoring konkurence v online prostředí pro společnost
Marimex CZ , s.r.o.**

Pohnán Jan

© 2018 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Jan Pohnán

Podnikání a administrativa

Název práce

Monitoring konkurence v online prostředí pro společnost Marimex CZ , s.r.o.

Název anglicky

Monitoring competition in the online environment for Marimex CZ , s.r.o. Company

Cíle práce

Cílem práce je návrh systému pro sledování cen konkurence ve společnosti Marimex CZ , s.r.o.

Metodika

V teoretické části autor vychází z aktuálních odborných a vědeckých zdrojů s důrazem na oblast online marketingu, strategické analýzy a význam sledování konkurence. V empirické části budou realizovány strategické analýzy s důrazem na průzkum trhu s bazénovým sortimentem a určení konkurence a konkurenční výhody pro společnost Marimex CZ , s.r.o. Následně bude navržen systém pro sledování cen konkurence pro tuto společnost.

Doporučený rozsah práce

60-80 stran

Klíčová slova

konkurence, online marketing, cena, strategie

Doporučené zdroje informací

- JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing : strategie a trendy*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.
- KARLÍČEK, M. *Základy marketingu*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4208-3.
- KELLER, K L. – KOTLER, P. *Marketing management*. Harlow: Pearson, 2015. ISBN 9781292092621.
- KOTLER, P. – MACHEK, M. – KELLER, K L. – JUPPA, T. *Marketing management*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
- KOZEL, R. – SVOBODOVÁ, H. – MYNÁŘOVÁ, L. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3527-6.
- Online marketing*. Brno: Computer Press, 2014. ISBN 978-80-251-4155-7.
- PŘIKRYLOVÁ, J. – JAHODOVÁ, H. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3622-8.
- SEDLÁK, M. – MIKULÁŠKOVÁ, P. *Jak vytvořit úspěšný a výdělečný internetový obchod*. Brno: Computer Press, 2015. ISBN 978-80-251-4383-4.

Předběžný termín obhajoby

2017/18 ZS – PEF (únor 2018)

Vedoucí práce

Ing. Stanislav Rojík, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 10. 10. 2017

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 1. 11. 2017

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 29. 03. 2018

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Monitoring konkurence v online prostředí pro společnost Marimex CZ , s.r.o." jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31. 3. 2018

Poděkování

Rád bych zde poděkoval vedoucímu diplomové práce Ing. Stanislavu Rojíkovi, Ph.D. za odborné vedení a rady, které mi pomohly při vypracování této práce, a za ochotu a vstřícnost, kterou mi projevoval po celou dobu zpracování práce.

Monitoring konkurence v online prostředí pro společnost Marimex CZ , s.r.o.

Souhrn

Diplomová práce se zabývá postavením společnosti Marimex CZ , s.r.o. na trhu s bazénovým sortimentem. Cílem je, co nejpřesněji popsat a ukázat principy fungování tohoto odvětví. Na základě toho určit konkurenci a konkurenční výhody pro společnost Marimex CZ , s.r.o. Následně pak navrhnout systém pro sledování cen konkurence této společnosti. Práce je složena ze dvou částí – teoretické a praktické práce. V první teoretické části práce jsou vysvětleny základní pojmy vztahující se k danému tématu. Pozornost je kladena zejména na internetové obchody a princip fungování internetových srovnávačů zboží. Dále je práce zaměřena na konkurenci a její vývoj v online prostředí. V neposlední řadě se teoretická část zaměřuje na popis strategických analýz. Praktická část začíná charakteristikou zvolené společnosti. Poté zkoumá vnější a vnitřní prostředí trhu s bazénovým sortimentem. Pro vnější prostředí jsou využity analýzy PESTEL, Porterův model pěti sil a strategické mapy. Analýza vnitřního prostředí prozkoumává nabídku společnosti pomocí marketingového mixu, matice BCG a analýzy konkurenceschopnosti. Na základě strategických analýz je shrnut trh s bazénovým sortimentem a postavení společnosti Marimex CZ , s.r.o. na tomto trhu. Diplomovou práci uzavírá návrh systému na monitorování konkurence v online prostředí.

Klíčová slova: konkurence, online marketing, cena, strategická analýza, PESTEL analýza, Porterova analýza, strategická mapa, marketingový mix, matice BCG, SWOT analýza, monitoring cen

Monitoring competition in the online environment for Marimex CZ, s.r.o. Company

Summary

The thesis deals with the position of company Marimex CZ, s.r.o. on the market with pool range. The aim of the thesis is to specify and explain the functioning of this market industry. Based on these data is define the competition and competitive advantages for Marimex CZ, s.r.o. Further is suggest the system for monitoring of competitive prices for this company. The thesis is divided into two parts – theoretical and practical part. In the first theoretical part, the basic concepts related to the topic are explained. Attention is paid especially to the e-shops and the principle of price-comparison shopping websites. Thesis continues with the focus on competitive and evolution of online environment. The first part of the thesis also describes the strategic analyses.the practical part starts with the characterization of the chosen company. Further is researched the external and internal environment with pool range. The external environment is analyzed using PESTEL, Porter's model and strategy maps. The analyze of the internal environment is research by the marketing mix, BCG matrix and analyze of competitiveness.On basis of the strategy analysis is summarized the market with pool range and position of company Marimex CZ, s.r.o.The thesis is concluded by the suggestion of the system for monitoring of competitive prices in the online environment.

Keywords: competition, online marketing, price, strategic analysis, PESTEL analysis, Porter analysis, strategy map, marketing mix, BCG matrix, SWOT analysis, price monitoring

Obsah

1	Úvod	10
2	Cíl práce a metodika.....	11
2.1	Cíl práce.....	11
2.2	Metodika práce	11
3	Teoretická východiska	13
3.1	Podnikání na internetu.....	13
3.2	Internetový obchod.....	13
3.3	Marketing na internetu	14
3.4	Srovnávače zboží.....	14
3.4.1	Heureka.cz.....	15
3.4.2	Zboží.cz	17
3.5	Konkurence	18
3.5.1	Členění konkurence.....	19
3.5.2	Konkurenční výhoda.....	20
3.5.3	Konkurenceschopnost.....	20
3.5.4	Konkurence v online prostředí.....	20
3.6	Strategická situační analýza	22
3.7	Analýza vnějšího prostředí.....	23
3.7.1	PESTEL analýza	23
3.7.2	Porterův model pěti sil.....	25
3.7.3	Strategické mapy.....	27
3.8	Analýza vnitřního prostředí.....	28
3.8.1	Marketingový mix	28
3.8.2	Analýza portfolia – matice BCG.....	38
3.9	SWOT analýza.....	40
4	Vlastní práce.....	42
4.1	Charakteristika společnosti	42
4.1.1	Základní údaje o společnosti	42
4.1.2	Charakteristika společnosti	43
4.1.3	Poloha společnosti a prodejní místa	44
4.2	Analýza vnějšího prostředí.....	44
4.2.1	PESTEL analýza	44

4.2.2	Porterův model pěti sil.....	53
4.2.3	Strategické mapy.....	57
4.3	Analýza vnitřního prostředí.....	65
4.3.1	Marketingový mix	65
4.3.2	Analýza portfolia – matice BCG.....	70
4.4	SWOT analýza.....	72
5	Zhodnocení výsledků a doporučení	74
6	Návrh systému na monitorování cen konkurence	78
7	Závěr.....	82
8	Seznam použité literatury	83
8.1	Knižní zdroje	83
8.2	Internetové zdroje.....	84
9	Seznam obrázků, tabulek a grafů	87
9.1	Seznam obrázků	87
9.2	Seznam grafů.....	87
9.3	Seznam strategických map.....	87
10	Přílohy	88

1 Úvod

Každý zná bazén a minimálně jednou za život se v něm koupal. Ať už to byl bazén nadzemní, zapuštěný nebo plavecký. Je to pojem, který obzvlášť v České republice povýšil do jiné sféry. V Česku v podstatě platí, kdo má zahradu a nemá bazén, jako by nebyl. Vždyť v ČR je bazén na každé třetí zahradě. V Evropě jich mají víc jen ve dvou zemích. I přes tento fakt je poptávka po tomto zboží stále veliká a prodeje na trhu s bazénovým sortimentem dosahují obrovských čísel. Tím pádem se tento trh pro společnosti stává velice atraktivní, potenciálně výnosným a skoro každý by z něho chtěl získat část pro sebe. Hlavně v dnešní době internetových obchodů je to možné. Stačí si založit živnost, zaplatit doménu a je možné začít prodávat.

Právě vývoj obchodování změnil nespočet trhů a mění i ten bazénový. Pryč jsou doby, kdy lidé nedůvěřovali internetovým obchodům. Nevěřili v kvalitu zboží, které si objednájí přes internet. Báli se, že zboží nedorazí. Nechtěli zaplatit obchodu, s kterým neměli osobní kontakt a který viděli pouze na internetu. Dnes je tomu zcela obráceně. Lidé si raději nakoupí zboží přes internet a pak si ho vyrazí daný den vyzvednout, když ví, že ho pro něj mají připravený. Je to pohodlnost a jednoduchost, kdy si člověk v klidu a pohodlí doma nikým nerušen může prohlédnout nabídku internetového obchodu a vybrat daný produkt.

Je tak patrné, že dnešní společnost charakterizuje neustálý vývoji a to ve všech odvětvích i tom s bazénovým sortimentem. Samozřejmě k vývoji docházelo i v minulosti, ale díky rozvoji technologií se pokrok neuvěřitelně zrychlil. Přichází se z různými inovacemi, novinkami, mění se způsoby obchodování, stále se neustále kráčí dopředu a společnosti, které chtějí být největšími hráči na trhu, tak musí „umět vidět do budoucnosti“. Samozřejmě budoucnost nikdo předpovídat nedokáže, ale na rozvoji je potřeba neustále pracovat. Nestačí pouze sledovat ostatní a včas na ně reagovat. Je potřeba sledovat veškeré faktory, které trh a jeho okolí ovlivňují, formují a utváří ho novým směrem. Tyto faktory je potřeba zachytit, dokázat je předpovídat a využít ve svůj prospěch. Největší a nejsilnější firmy jsou inovátoři ve svém oboru, kteří neustále hledají inspiraci, rozvíjí nápady a přinášejí inovace. Proto je potřeba pravidelně provádět analýzy trhu a sledovat konkurenci.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem práce je co nejpřesněji popsat a ukázat principy fungování trhu s bazénovým sortimentem. Definovat faktory ovlivňující vnitřní a vnější prostředí tohoto trhu. Na základě získaných informací určit konkurenci a konkurenční výhody pro společnost Marimex CZ, s.r.o. V závěru práce bude navrhnout systém pro sledování cen konkurence této společnosti.

Práce bude zaměřena na průzkum maloobchodního trhu. Firmu Marimex CZ by bylo možné porovnávat s konkurenty i ve velkoobchodní sféře, kde probíhá také velký konkurenční boj, ale cílem bude zjistit, jak přesně jsou rozloženy síly v maloobchodní úrovni a kdo je zde největším konkurentem. A to zejména v internetovém prostředí. Dále práce ukáže, jakým směrem se celý trh s bazénovým sortimentem bude v budoucnosti odebírat. V závěru práce budou uvedeny návrhy a opatření, které by mohly vylepšit postavení společnosti Marimex CZ na trhu s bazénovým sortimentem.

2.2 Metodika práce

Literární rešerše je vypracována podle nastudovaných informací získaných z odborné literatury a internetových zdrojů. V praktické části dochází k charakterizování vnějšího prostředí pomocí PESTEL analýzy, Porterova modelu pěti sil a strategických map. Problematika v rámci těchto analýz je řešena pomocí sběru dat z internetových zdrojů, z interních materiálů společnosti Marimex CZ a rozhovorů se zaměstnanci této společnosti. Pro vytvoření strategických map jsou ještě navíc prozkoumány výroční zprávy jednotlivých společností uveřejněné na portálu Justice.cz, díky kterým je sestaven pro tyto firmy přehled tržeb za rok 2015. Dále jsou využity nástroje Plánovač klíčových slov a Návrh klíčových slov, které jsou k dispozici v programu AdWords, respektive Sklik. Pomocí těchto nástrojů je vypracována tabulka s hledaností daných značek. Další informace a statistiky jsou získány z webových stránek jednotlivých společností. Následující kapitola popisuje vnitřní prostředí pomocí analýzy marketingového mixu a analýzy portfolia. Pro vytvoření těchto analýz jsou použity informace dostupné na stránkách společnosti Marimex CZ, dále informace z interních zdrojů společnosti a také data od společnosti Heureka.cz. Vypracované analýzy jsou shrnuty ve SWOT analýze.

V závěru diplomové práce je navržen systém pro monitorování cen konkurence. Pro vytvoření tohoto nástroje jsou analyzovány informace z internetového prostředí popisující způsob získávání dat z webových stránek. Následně je pro tyto účely vybrán jako nejvhodnější program Web Scraper. Jedná se o doplněk do prohlížeče Chrome, který dokáže stáhnout informace z jakékoli stránky podle předem nastavených kritérií a vyexportovat ji do CSV souboru. Získaná data jsou zpracována pomocí programu Microsoft Excel. Zde dochází k úpravě dat do požadované formy pomocí nástroje „Makro“, který je součástí Excelu. Výsledné zobrazení je vytvořeno právě pomocí makra a také kontingenčních tabulek a grafů.

3 Teoretická východiska

3.1 Podnikání na internetu

Online prostředí přináší pro podnikání široké možnosti. Podnikat lze v oboru pronajímání reklamních prostor, obchodování s doménami či již vytvořenými projekty, prodávání redakčních systémů, zprostředkování obchodu nebo prodávání zboží přes vlastní e-shop. A právě prodej zboží přes vlastní internetový obchod patří mezi nejoblíbenější formy podnikání na internetu. Po celém internetu jich existují miliony. V České republice dosáhl počet e-shopů nejvyššího počtu v roce 2014, kdy jich bylo 37 200. V posledních letech jejich počet mírně poklesl, kdy v roce 2016 existovalo 36 200 e-shopů (dostupné z www.e15.cz). Avšak jen malá část z celkového množství internetových obchodů prosperuje. Rozdíl v úspěšnosti je velmi často připisován účinnému online marketingu (Janouch, 2010).

3.2 Internetový obchod

„Internetový obchod neboli e-shop (někdy také elektronický obchod, online obchod nebo eshop) je speciální webová aplikace, která slouží ke zprostředkování obchodních transakcí na internetu“ (dostupné z www.adaptic.cz). Pomocí této aplikace společnosti nabízejí své zboží a služby zákazníkům. Hlavní rozdělení je zde na B2C, kdy firma komunikuje a obchoduje s koncovým zákazníkem a na model B2B, u kterého firma prodává jiné firmě (Janouch, 2010). E-shop v modelu B2B je specifický, jelikož je většinou pro běžné uživatele zcela uzavřen. Přístup do internetového obchodu je umožněn pouze pod registrovaným účtem. Pro firmy je tedy zřízen speciální účet a teprve po přihlášení je zobrazena nabídka a ceny. U modelu B2C je většinou možné nakoupit bez registrace.

Základem internetového obchodu je katalog produktů, které jsou řazeny do jednotlivých kategorií. Uživatel si tak může zobrazit celou kategorii s přehledem výrobků nebo přímo detail produktu. Nákupní proces začíná v okamžiku, kdy si zákazník vybere svůj produkt a vloží ho do virtuálního nákupního košíku. Následují kroky, při kterých si zákazník zvolí způsob dopravy a platby, a také vyplní své iniciály, adresu a telefon. V posledním kroku je zobrazen přehled celé objednávky a potvrzením zákazník odešle závaznou objednávku (dostupné z www.adaptic.cz). Internetové obchody ve většině případů mají propracovaný redakční systém, který zákazníkovi automaticky odesílá emaily či textové zprávy o průběhu a stavu jeho objednávky.

3.3 Marketing na internetu

Internet je využíván poměrně dlouho, ale počátky skutečného marketingu na internetu lze sledovat na konci devadesátých let minulého století. Reklama na internetu existovala již v roce 1994 a někteří marketéři si uvědomovali její potenciál, avšak z důvodu technických možností a omezeného přístupu lidí k internetu nešlo tento potenciál naplnit (Janouch, 2010). Dnes je situace naprosto odlišná, protože kdo dnes není připojen k internetu jako by nebyl. Lidé každý den stráví mnoho času brouzdáním po internetu, čtou různé články, informují se o událostech, komunikují s okolím nebo vyhledávají zboží k nákupu. Technické nástroje jsou nyní velmi vyspělé a každým dnem se rozvíjí. Díky tomu internet změnil marketing a v místech, kde jsou vyspělé technologie, už hraje internetový marketing významnější roli než klasický marketing.

Odlišnost online marketingu od klasického marketingu se skrývá hlavně v přesném cílení a dobré analýze výsledků. Lze přesně určit, z kterého zdroje návštěvníci webu navštívili, z jakého místa a zařízení návštěva proběhla, jak dlouho dobu na webu strávili, jaké stránky prohlíželi, a zda stránky opustili nebo skutečně nakoupili. Poznání zákazníka je klíčovým faktorem k úspěchu a díky nasbíraným datům lze pro marketing přesně definovat cílovou skupinu. Firmy tak mají možnost upravovat svou nabídku podle potřeb a přání zákazníků (Kotler, Keller, 2013).

Online marketing využívá nejrůznější možnosti reklamy a umožňuje přesně zacílit na cílovou skupinu. Hlavními nástroji marketingu na internetu jsou optimalizace pro vyhledávače (SEO), PPC reklama, bannerová reklama, sociální sítě a v neposlední řadě srovnávače zboží. Volba reklamy se bude lišit podle účelu, který má plnit, ale obecně platí, že kombinace jednotlivých nástrojů přináší požadované výsledky (Janouch, 2010).

3.4 Srovnávače zboží

Vyhledávače zboží umožňují návštěvníkům rychle dohledat požadovaný produkt u více prodejců a porovnat si jejich nabídku. Díky recenzím od ostatních zákazníků si ověří důvěryhodnost a spolehlivost daného obchodu. Proto jsou srovnávače zboží ideálním místem, kde si zákazník může najít vhodnou nabídku. V České republice jsou podle serveru Mergado.cz největšími hráči na trhu srovnávačů Heureka.cz a Zboží.cz. K nejvýznamnějším portálům v této oblasti se začíná řadit také Google nákupy, který posiluje svou pozici a dá

se očekávat, že do budoucna ještě jeho vliv poroste. V dnešní době je pro internetové obchody využití cenových srovnávačů zboží již zcela nezbytné. E-shopy jsou s těmito portály propojeny pomocí xml feedu, což je soubor obsahující seznam produktů včetně cen, dostupností, popisků a dalších parametrů (Janouch, 2010).

3.4.1 Heureka.cz

Heureka je nejnavštěvovanějším srovnávačem zboží. Každý měsíc pomůže s nákupem v průměru třem miliónům lidí. Vybírat zde mohou z více než dvaceti miliónů produktů a desítek tisíc internetových obchodů (dostupné z www.heurekashopping.cz). Pod Heureka spadají ještě další vyhledávače zboží, jsou to:

- www.srovnanicen.cz,
- www.nejlepsiceny.cz,
- www.seznamzbozi.cz.

Certifikát Ověřeno zákazníky

Internetové obchody mohou na portálu Heureka získat speciální certifikát Ověřeno zákazníky, který vyjadřuje spokojenost zákazníků s e-shopem. Certifikát je barevně rozdělen na modrý a zlatý podle úrovně spokojenosti zákazníků, kdy zlatý certifikát označuje ty nejspolehlivější e-shopy (viz. obrázek č. 1).

Obrázek č. 1: Modrý a žlutý certifikát Ověřeno zákazníky



Zdroj: www.overenozakazniky.cz

K získání tohoto ověření se musí obchod zapojit do služby Ověřeno zákazníky a za období posledních 90 dní získat dostatečný počet respondentů. U modrého certifikátu musí dosáhnout minimálně 90% doporučení za posledních 90 dní a poté ve sledovaném období nesmí procento doporučení klesnout pod hranici 88%, jinak je certifikát e-shopu odebrán.

Pro zlaté ověření je potřeba získat minimálně 97% doporučení za posledních 90 dní a následně procento doporučení nesmí klesnout pod 95% po určité období, jinak je opět obchodu certifikát odebrán. Doporučení e-shopy získávají na základě recenzí od zákazníků, kteří v daném obchodu skutečně nakoupili. Heureka 10 dní od uskutečnění nákupu odesílá zákazníkům dotazník, ve kterém mohou vyjádřit spokojenost či nespokojenost s nákupem. Toto hodnocení se pak zobrazí v detailu obchodu na Heurece (Mikulášková a Sedlák, 2015).

Heureka Košík

Heureka nabízí pro e-shopy spoustu služeb, jednou z nich je Heureka košík. Do něj se mohou zapojit pouze obchody, které mají certifikát Ověřeno zákazníky, dlouhodobě vykazují špičkové hodnocení a jsou na Heurece zapojeny do PPC režimu. Jak již bylo zmíněno výše, objednávka je uskutečněna a dokončena přímo v prostředí porovnávače. Z uskutečněního nákupu platí e-shopy Heurece provizi z ceny nákupu. Heureka košík napomáhá růstu tržeb e-shopu, jelikož obchody, které se do této služby zapojí, jsou v produktovém detailu řazeny nad standardní i placenou nabídkou obchodů.

Garance nákupu

Značkou Garance nákupu Heureka označuje obchody, u kterých si důkladně ověřila jejich spolehlivost. Ručí tedy za jejich kvalitu a garantuje zákazníkovi spokojenost s nákupem. Pokud zákazník najde takto označený obchod a nakoupí u něho přes Heureka košík, Heureka se v případě problémů s obchodem zaručuje navrátit zákazníkovi peníze. Dále je garantováno hladké vyřízení reklamace, vyřízení stížnosti na doručené zboží za zákazníka a vrácení nepoškozeného a nerozbaleného zboží do 3 měsíců. Obchod značku získá, pokud má certifikát Ověřeno zákazníky a zároveň využívá Heureka Košík. (dostupné z www.garancenakupu.cz).

Obrázek č. 2: Označení Garance nákupu



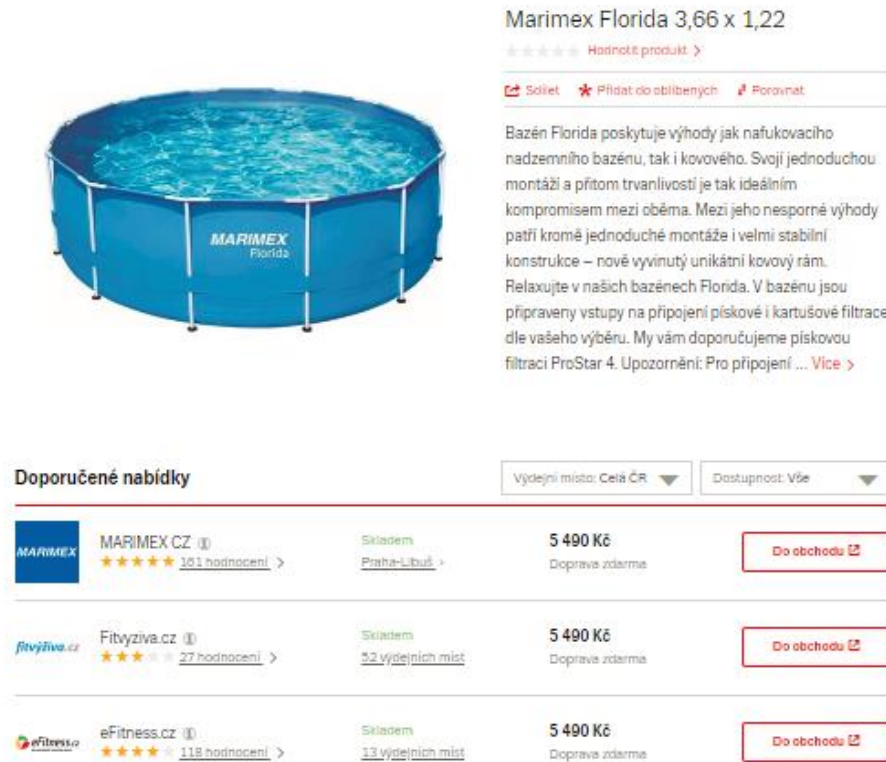
Zdroj: <https://www.napluka.cz/garance-nakupu>

3.4.2 Zboží.cz

Srovnávač Zboží.cz provozuje Seznam.cz. Uživatel zde stejně jako na Heureka může vybírat z celkové nabídky výrobků, dohledat k danému zboží informace a porovnat konkrétní nabídku registrovaných internetových obchodů. E-shopy mohou získat od zákazníků recenze, nikoliv však certifikáty vyjadřující kvalitu a spolehlivost obchodu. Zákazníci mohou udělit recenzi obchodům a výrobkům, i když v daném obchodě nenakoupili. Existují totiž dva způsoby. V prvním případě je zákazník 7. kalendářní den po provedení nákupu v příslušném internetovém obchodu vyzván, aby tento obchod ohodnotil. Recenze od tohoto zákazníka ponese označení **Ověřený zákazník**, u recenze produktu pak **Ověřený nákup**. Při druhém způsobu může uživatel obchod hodnotit jen jednou, ale může své hodnocení aktualizovat. Tato recenze není nijak označena a lze ji udělit po přihlášení uživatelským účtem Seznam.cz na službě Zboží.cz (dostupné z www.napoveda.seznam.cz).

Obchody mají možnost zvýšit svou pozici v pořadí nabídek jednotlivých obchodů na daném produktu. První tři pozice v detailu produktu jsou placené, jak ukazuje obrázek č. 3 a jsou zde zobrazeny obchody s nejvyšší nabídnutou cenou za klik. Teprve až následně jsou zobrazeny a řazeny internetové obchody podle nabízené ceny od nejnižší po nejvyšší. Dále také mohou obchody ovlivnit pozici svých produktů i ve vyhledávání. Opět hlavně pomocí nabídnuté ceny za proklik a několika dalších parametrů. Portál Zboží.cz, stejně jako ostatní vyhledávače zboží, je propojen s e-shopem pomocí xml feedu. Zároveň je tento portál propojen s katalogem firem Firmy.cz. Uživatel si tak může zjistit další informace o dané společnosti. Pro internetové obchody je tak Zboží.cz užitečným nástrojem, jak získat nové zákazníky.

Obrázek č. 3: Zobrazení placené nabídky na detailu produktu na Zboží.cz









Marimex Florida 3,66 x 1,22
 ★★★★★ [Hodnotit produkt >](#)

[Sdílet](#) [Přidat do oblíbených](#) [Porovnat](#)

Bazén Florida poskytuje výhody jak nafukovacího nadzemního bazénu, tak i kovového. Svoji jednoduchou montáží a přitom trvanlivostí je tak ideálním kompromisem mezi oběma. Mezi jeho nesporné výhody patří kromě jednoduché montáže i velmi stabilní konstrukce – nově vyvinutý unikátní kovový rám. Relaxujte v našich bazénech Florida. V bazénu jsou připraveny vstupy na připojení pískové i kartušové filtrace dle vašeho výběru. My vám doporučujeme pískovou filtraci ProStar 4. Upozornění: Pro připojení ... [Více >](#)

Doporučené nabídky Výdejní místo: Celá ČR ▼ Dostupnost: Vše ▼

	MARIMEX CZ  ★★★★★ 161 hodnocení >	Skladem Praha-Libuš >	5 490 Kč Doprava zdarma	Do obchodu
	Fitvziva.cz  ★★★★ 27 hodnocení >	Skladem 2,2 výdejních míst	5 490 Kč Doprava zdarma	Do obchodu
	eFitness.cz  ★★★★★ 118 hodnocení >	Skladem 13 výdejních míst	5 490 Kč Doprava zdarma	Do obchodu

Zdroj: <https://www.napluka.cz/garance-nakupu>

3.5 Konkurence

V dnešní době nestačí firmě znát pouze zákazníky. Podnik se musí věnovat také konkurenci a to se stejnou intenzitou jako se zabývá analýzou zákaznických preferencí. Díky globalizaci trhu a internetovému prostředí je konkurence každým rokem mnohem intenzivnější. Proto si firma nemůže dovolit nesledovat svoje konkurenty. Pokud by tak nečinila, s největší pravděpodobností velmi brzy zanikne. Dnes již většina společností sleduje ceny, produkty a reklamu své konkurence, aby mohla správně nastavit svou marketingovou strategii a přizpůsobovat svou nabídku (Kotler, Keller, 2013).

Kotler s Kellerem (2013) definovali konkurenci jako „*veškeré skutečné nebo potenciální substituční nabídky, o kterých může zákazník při svém kupním rozhodování uvažovat*“. Podle další definice od paní D. Jakubíkové (2013) je konkurence „*velmi důležitým faktorem, podmiňujícím marketingové možnosti firmy. Firmy proto zjišťují, kdo je jejich konkurentem, kdo by se jím mohl stát, jak silný je konkurent, v jaké oblasti je pro firmu*

konkurentem, jaké jsou jeho cíle, strategie, silné a slabé stránky, aj. Konkurentem nejsou jen firmy produkující stejné zboží či služby pod jinou značkou.“

3.5.1 Členění konkurence

Na členění konkurence existují různé pohledy. Paní Jakubíková (2013) rozděluje typologii konkurence z teritoriálního hlediska, neboli rozsahu konkurenčního působení, dále pak z hlediska nahraditelnosti výrobku v konkurenčním prostředí, z hlediska počtu výrobců (prodejců) a stupně diferenciací produkce, a také z hlediska stupně organizovanosti a propojenosti výrobců do aliancí.

Z hlediska teritoriálního:

- globální
- alianční
- národní
- meziodvětvová
- odvětvová
- komoditní

„Firma by se neměla jednostranně zaměřovat na konkurenci, která působí v její blízkosti, ale také by měla vyhledávat „vzdálenější“ konkurenty, kteří ji mohou ohrozit.“
(Jakubíková, 2013)

Z hlediska nahraditelnosti výrobku v konkurenčním prostředí:

- konkurence značek
- konkurence odvětvová
- konkurence rodu
- konkurence formy

Z hlediska počtu výrobců (prodejců) a stupně diferenciací produkce:

- čistý monopol
- oligomonopolie
- monopolistická konkurence
- dokonalá konkurence

Z hlediska stupně organizovanosti a propojenosti výrobců do aliancí:

- monopol
- kartel
- syndikát
- trust

(Jakubíková, 2013)

3.5.2 Konkurenční výhoda

Pojem konkurenční výhoda má mnoho definic. Kotler s Kellerem (2013) definují konkurenční výhodu jako jednu či více činností, které společnost dělá lépe než její konkurence. Tichá, Hron (2002) ji označují jako schopnost podniku překonat své rivaly. Z pohledu podniku je tedy velmi důležité, aby dělal co nejvíce činností lépe než konkurence. Díky tomu budou zákazníci u jejich produktů či služeb spatřovat vyšší užitnou hodnotu oproti konkurenci a podnik bude dosahovat vyšších prodejů. Aby mohla konkurenční výhoda existovat a bylo možné ji určit, musí mít firmy v daném odvětví alespoň jednoho konkurenta, s kterým je možné se porovnávat.

3.5.3 Konkurenceschopnost

Konkurenceschopnost vyjadřuje sílu podniku při poměrování se s jeho konkurenty v daném oboru a lze ji označit jako schopnost podniku prosadit se v konkurenčních bojích. Konkurenční schopnost je faktorem, který posiluje schopnost firmy dosahovat úspěchu. Často je spojována s podnikáním. Z ekonomického pohledu tento pojem představuje schopnost podniku dosahovat ekonomické renty. „*Ekonomická renta je definována jako výnos přesahující množství, které by tytéž zdroje generovaly při nejlepším možném alternativním užití*“ (Tichá, Hron, 2002).

3.5.4 Konkurence v online prostředí

S rozvojem internetu dochází i k rozvoji možností, jak firma může sledovat svou konkurenci. Je to dáno množstvím dat, které jsou v online prostředí zaznamenána, a kdokoli s připojením k internetu se k nim může dostat. Pokud chce tedy firma získat základní data o své konkurenci a prozkoumat, jak je velká konkurence v online prostředí, jaké má přednosti, jaké dělá akce a celkově jakým způsobem se chová, je dobré podniknout tyto kroky:

- Důkladně projít e-shop konkurence, analyzovat jeho funkce a sledovat změny

- Přihlásit se k odběru newsletteru konkurence
- Sledovat profily konkurence na sociálních sítích
- Sledovat cenovou politiku konkurence, zavádění novinek na trh
- Sledovat prezentace slev a akcí
- Prozkoumat bonusový program
- Analyzovat doplňkové služby, které jsou konkurencí poskytovány k prodeji
- Objednat u konkurence zboží a sledovat proces zpracování objednávky
- Prozkoumat názory zákazníků na konkurenci, např. na srovnávacích zboží či v diskuzích
- Navštívit kamenné prodejny konkurence a sledovat práci zaměstnanců
- Zjistit jaké konkurenční výhody konkurence prezentuje

(Mikulášková a Sedlák, 2015)

K analýze konkurence v online prostředí je také dobré využít nástroje vyvinuté a vytvořené právě k těmto účelům. Firmy tak můžou získat detailnější informace o konkurenci, ale ve většině případů budou muset za tyto nástroje zaplatit, pokud je nechtějí používat v základní či demo verzi.

Pro kvalitní analýzu je dobré monitorovat zmínky o své konkurenci na internetu. K tomu slouží nástroje jako TalkWalker, Mention či Google Alerts, který je jediný zdarma. Dále je vhodné zjistit, jak je na tom konkurence z pohledu SEO. Ke zjištění jak je na tom společnost oproti konkurenci v přirozených výsledcích vyhledávání na Google a Seznamu jsou ideálními nástroji Rank Tracker nebo Collabim. Dobré je také sledovat, kde všude na internetu se odkazuje na web konkurence. K tomu jsou využívány nástroje Ahrefs či Majestic, díky kterým je možné zjistit, jaké stránky odkazují na web konkurence, a kde přesně se tento odkaz nachází. Firmy by si také měli udělat přehled o návštěvnosti na webech konkurence. Přesná data samozřejmě nikdy nezjistí, ale mohou si alespoň udělat představu o četnosti vyhledávání konkurenční značky pomocí nástroje Plánovač klíčových slov v Google AdWords nebo Návrhu klíčových slov v Skliku. Lze také využít nástroj SimilarWeb, který zobrazuje přibližnou návštěvnost konkurenčních stránek. Ovšem data získaná pomocí toho nástroje je potřeba brát spíše jako orientační a je nutné tyto data ověřit dalšími nástroji (dostupné z www.evisions.cz).

Během průzkumu je vždy potřeba zaznamenat, co dělá konkurence lépe a co dělá naopak hůře než daný podnik. Na základě toho vyhodnotit, co by společnost měla zlepšit a čeho se naopak vyvarovat. Důležité je, že existuje mnoho způsobů jak v online prostředí sledovat konkurenci, a každá společnost si musí najít vlastní systém, který je pro ni vhodný. Zároveň je potřeba provádět analýzu konkurence pravidelně, tedy jedna analýza či návštěva webu konkurence nestačí. Prostředí na internetu se stále mění a je nutné ho stále monitorovat.

3.6 Strategická situační analýza

V obecném pojetí je možné analýzu charakterizovat jako rozborovou metodu, tedy postup od celku k jednotlivým částem. Jejím základem je dělení jevů jako předmětu rozhodování a také odhalování vnitřní struktury, vzájemných vazeb jednotlivých částí a jejich vzájemného vlivu. Cílem analýzy je nalezení dílčích znaků v jevu a jejich vzájemných souvislostí, aby bylo možné charakterizovat fungování daného jevu (Grasseová, kol., 2012).

Strategická situační analýza identifikuje a hodnotí jaké faktory vnějšího a vnitřního prostředí zásadně ovlivňují chod firmy, jaká je pozice firmy vůči konkurentům a jaká je její strategická způsobilost. Slouží k vyhodnocení silných a slabých stránek dané společnosti a určení hrozeb a příležitostí přicházejících z vnějšího prostředí (Grasseová, kol., 2012).

Podle Jakubíkové (2013) strategická situační analýza zachycuje ve vzájemné souvislosti podstatné faktory, které ovlivňují činnost podniku. Výsledkem jsou podklady sloužící k tvorbě návrhů možných strategií budoucího chování společnosti. Význam této analýzy roste se zvyšující se nestabilitou, neurčitostí a složitostí prostředí. Analýza by měla poskytovat podstatné a relevantní informace působící na fungování firmy. Dobře provedená strategická analýza je základem celého strategického procesu.

Strategická situační analýza je velmi důležitou součástí tvorby strategie. Umožňuje managementu firmy zhodnotit jaké je současná situace a jaké má společnost předpoklady úspěchu. Dále poukazuje na faktory, na které by se měl v současnosti i budoucnosti zaměřit management a jakým směrem by mělo jeho snažení v budoucnu ubírat (dostupné z www.strateg.cz).

3.7 Analýza vnějšího prostředí

Analýza vnějšího prostředí má za cíl prozkoumat prostředí, ve kterém společnost funguje, a najít příležitosti a hrozby v tomto prostředí se skrývající. Vnější prostředí se rozděluje na makroprostředí a mikroprostředí. Makroprostředí lze popsat jako „obal“ mikroprostředí. Faktory z tohoto prostředí působí s různou intenzitou a mírou dopadu na všechny společnosti z mikroprostředí. Určují tak základní podmínky, ve kterých jednotlivé společnosti působí. Analýza makroprostředí má za účel vybrat ze všech faktorů pouze takové, které jsou pro danou firmu důležité. K zhodnocení makroprostředí je využívána PESTEL analýza. Mikroprostředí je složeno z firem, které si navzájem konkurují a jejichž produkty jsou substituty. Pro analýzu mikroprostředí se používá Porterův model analýzy konkurence v odvětví (Grasseová, kol., 2012).

3.7.1 PESTEL analýza

PESTEL analýza hodnotí vývoj vnějšího prostředí. Zaměřuje se na faktory politicko-právní, ekonomické, sociokulturní, technologické a ekologické. Zkoumá, zda ovlivňují či mohou ovlivnit činnost podniku (Jakubíková, 2013).

Politicko-právní prostředí

Toto prostředí je utvářeno vnitrostátním a mezinárodním děním, které značně ovlivňuje situaci na trhu, a dále legislativou, která vytváří zákony na ochranu podnikání, zájmů společností a spotřebitelů. Pomocí legislativy a dalších regulačních nástrojů je ovlivňována nabídka a poptávka. V různých oborech, tak dochází k různým úrovním regulace. Silně regulován je např. tabákový průmysl. Politicko-právním prostředím utváří rámec pro všechny podnikatelské a podnikové činnosti (Karlíček, 2013).

Ekonomické prostředí

Pro ekonomické prostředí je velmi důležitá kupní síla, kterou daná ekonomika disponuje. Její úroveň je závislá na aktuálních příjmech, cenách, úsporách, zadluženosti a dostupnosti úvěrů, a má značný dopad na podnikání. Je značně ovlivňována cyklickým vývojem ekonomiky (Kotler, Keller, 2013).

Hlavními faktory ekonomického prostředí tedy jsou: vývoj HDP, fáze ekonomického cyklu, disponibilní důchod, úroveň cen, nezaměstnanost, míra inflace, úrokové sazby, stav

platební bilance státu, měnové kurzy, dávky státní sociální podpory a mnoho dalších (Jakubíková, 2013).

Sociokulturní prostředí

V sociokulturní prostředí, jak již je z názvu patrné, lze aspekty ovlivňující poptávku rozdělit na sociální a kulturní. „*Do kulturních faktorů patří spotřební zvyky, kulturní hodnoty, vnímání (sebe sama, ostatních, firem a organizací, společnosti, přírody, vesmíru), jazyk, řeč těla, osobní image, chování žen a mužů, sblížování jejich spotřebního chování. Sociální faktory zahrnují sociální stratifikace společnosti a její uspořádání (třídy), sociálně-ekonomické zázemí spotřebitelů, příjmy, majetek, vývoj životní úrovně, životní sty, úroveň vzdělání, mobilita obyvatel, aj.*“ (Jakubíková, 2013).

Technologické prostředí

Technologický vývoj patří k faktorům, které dokáží s velkou rychlostí a razancí měnit poptávku zákazníků. Inovace v technologickém prostředí stimulují míru růstu ekonomiky. Odvětví, která ignorují nové technologie, upadají. Nové technologie nahrazují staré a tím je v podstatě likvidují. Proto je pro marketéry důležité sledovat trendy, jako jsou zrychlující se tempo změn, měnící se rozpočty na výzkum a vývoj, neomezené příležitosti pro inovace a rostoucí regulaci technologických změn. Pokud změny a trendy nesledují nebo na ně nedokáží adekvátně reagovat, jejich podniky ztrácí pozici na trhu nebo to vede až k jejich likvidaci (Kotler, Keller, 2013).

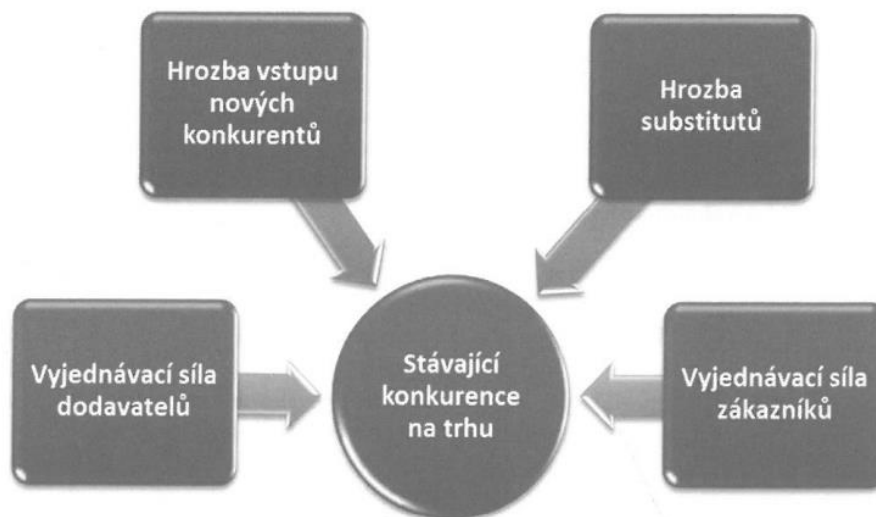
Ekologické prostředí

V ekologickém prostředí hrají hlavní roli zhoršující se životní prostředí, nedostatek surovin, zvyšující se náklady na výrobu energie a měnící se role vlády. Společnosti musí brát zřetel na tyto trendy a zahrnovat je do svých strategických plánů. Zejména životní prostředí a nedostatek surovin, z hlediska omezenosti a obnovitelnosti, vytváří na společnosti tlak, ale zároveň jim otevírá nové příležitosti. Pokud firmy dokáží vyvinout nové náhradní materiály nebo změnou technologie výroby či fungování produktu sníží dopad na životní prostředí, získávají výjimečnou příležitost a konkurenční výhodu (Kotler, Keller, 2013).

3.7.2 Porterův model pěti sil

Model vychází z předpokladu, že ziskovost a struktura odvětví závisí na pěti dynamických faktorech. Podle Portera tyto faktory ovlivňují ceny, náklady a potřebné investice firem v daném odvětví, a před vstupem podniku na trh, se musí těchto pět konkurenčních sil zanalyzovat. Je důležité zjistit, které síly nejvíce ovlivňují činnost podniku, jelikož v jednotlivých odvětvích nebudou mít všechny síly stejnou důležitost. Mezi tyto síly Porter řadí konkurenci v odvětví, hrozbu substitutů, hrozbu vstupu nových konkurentů a vyjednávací schopnosti dodavatelů a odběratelů. Analýza podle Porterova modelu umožní podniku proniknout do struktury daného odvětví a přesně určit faktory, které jsou v tomto odvětví pro konkurenci rozhodující (Grasseová, kol., 2012).

Obrázek č. 4: Konkurenční síly na trhu podle Portera



Zdroj: (Karlíček, 2013)

Konkurence v odvětví

Odvětví není přitažlivé, jestliže působí na trhu velké množství silných konkurentů. V situaci, kdy trh stagnuje nebo se zmenšuje, rivalita v odvětví roste. Je to dáno tím, že podniky mohou získat vyšší podíl na trhu pouze na úkor konkurentů. Dalšími faktory ovlivňující rivalitu v odvětví jsou vysoké fixní náklady, malé rozdíly v produktech, vysoký počet konkurentů a jejich velký zájem o setrvání na trhu. U vysokých fixních nákladů může docházet k cenovým válkám, jelikož podniky nuceni pro naplnění kapacity snižovat ceny (Grasseová, kol., 2012).

Hrozbu vstupu nových konkurentů

Výskyt nových konkurentů na trhu je dán množstvím vstupních bariér na daný trh. Tyto bariéry jsou spjaty s výskytem šesti faktorů: úspory z rozsahu, kapitálová náročnost na vstupu, očekávaná reakce zavedených firem, přístup k distribučním kanálům, legislativa a vládní zásahy. Pokud jsou tyto bariéry nízké, pro podnik není problém vstoupit do odvětví a naopak. Důležitou roli zde hrají i bariéry na výstupu z trhu. Ve chvíli, kdy jsou bariéry na vstupu i výstupu nízké, společnosti na trh snadno vstoupí a zase ho opustí. V případě, že bariéry na výstupu jsou vysoké, společnosti jsou nuceny zůstat na trhu a bojovat o svou existenci. Přitažlivost trhu je tedy dána množstvím vstupních a výstupních bariér (Grasseová, kol., 2012).

Hrozba substitutů

„Substituty jsou podobné produkty, které mohou sloužit podobnému nebo stejnému účelu jako produkty z daného odvětví. Odvětví je neatraktivní v případě, že existuje reálná nebo potenciální hrozba zastupitelnosti výrobku. Substituty limitují potenciální ceny a zisk na trhu“ (Grasseová, kol., 2012). Podnik se musí zaměřit na sledování substitutů, jelikož je možné je občas přehlédnout. Například pro Českou poštu a její listovní zásilky představuje konkurenci ve formě substitutů e-mail. Dalším příkladem je trh hodinek, který byl ovlivněn rozšířením mobilních telefonů, na kterých mohou lidé pohodlně sledovat čas. Substituty tedy představují významnou konkurenční sílu (Karlíček, 2013).

Vyjednávací schopnosti odběratelů

Odběratelé neboli zákazníci představují pro trh hrozbu, pokud mají sílu snižovat ceny, vyžadují lepší kvalitu produktů a více služeb. Vyjednávací schopnosti zákazníků se zvyšují také s jejich koncentrovaností a organizovaností, jestliže výrobky nejsou diferencované, jestliže náklady spojené se změnou nakupovaného výrobku jsou pro zákazníka nízké a dále v případě, že je zákazník vzhledem ke svým nízkým ziskům citlivý na cenu. Pro podniky je kvalitní obranou proti těmto faktorům vyvinutí špičkové nabídky, kterou zákazník nemůže odmítnout (Grasseová, kol., 2012).

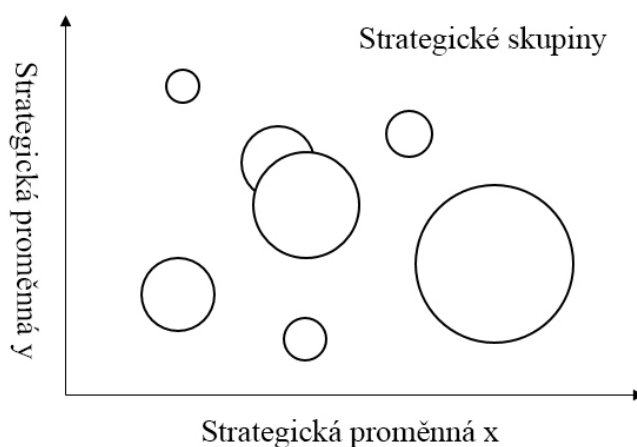
Vyjednávací schopnosti dodavatelů

Jedná se o firmy, organizace i jednotlivce, kteří firmám dodávají potřebné zdroje pro výrobu a produkci služeb. Úspěch společnosti je tedy ve velké míře závislý právě na dodavatelích. Proto je důležité mít dobré a spolehlivé dodavatele. Pro firmu je odvětví neatraktivní, pokud dodavatelé mohou navyšovat ceny, snižovat kvalitu zboží nebo kvantitu objednávek. V případě, že dodavatel má jedinečný výrobek, tak roste jeho vyjednávací síla, protože společnost nemá možnost nakoupit výrobek někde jinde. Z tohoto pohledu je důležité, aby firma budovala s dodavateli dobré obchodní vztahy a nebyla omezena na dodávkách pouze od jednoho dodavatele (Grasseová, kol., 2012).

3.7.3 Strategické mapy

Nedílnou součástí analýzy odvětví jsou strategické mapy, které mapují strategické skupiny a strukturu odvětví. Strategické mapy jsou často využívány analytický nástroj hlavně pro ta odvětví, ve kterých je několik charakteristických skupin konkurentů a každá z těchto skupin má významnou pozici na celkovém trhu a má dobrý zvuk u zákazníků. Strategická skupina je složena z konkurenčních podniků, které se vyznačují podobnými tržními přístupy. Strategická mapa je dvojrozměrná mapa, kde jsou jako osy použity dvě strategické proměnné, pomocí nichž je zaznamenána tržní pozice strategických skupin daného odvětví (viz. obrázek č. 5), (Tichá, Hron, 2002).

Obrázek č. 5: Strategická mapa



Zdroj: vlastní zdroj

Při vytváření strategických map je důležité nejprve nalézt hlavní charakteristiky odlišující podniky v daném odvětví. Pomocí těchto odlišujících charakteristik se znázorní podniky na mapě. Společnosti spadající do přibližně stejného prostoru jsou zařazeny do stejné strategické skupiny a kružnice okolo této skupiny vyjadřuje velikost podílu dané

skupiny na celkových výnosech v odvětví. Zároveň je potřeba při tvorbě strategických map dodržovat určitá pravidla. Hlavní zásadou je, že proměnné na osách by neměly být v korelaci a měly by přehledně zobrazovat rozdíly v počátečních pozicích mezi soupeřícími konkurenty na trhu. Pro vytvoření strategických map ve většině případů existuje více vhodných strategických proměnných a více možností zobrazení, proto je doporučeno vytvořit více map, aby vzniklo více pohledů na konkurenční vztahy (Tichá, Hron, 2002).

3.8 Analýza vnitřního prostředí

Vnitřní prostředí je zaměřeno na faktory, které mohou být ze strany podniku řízeny a manažery ovlivňovány. Jedná se o zdroje firmy a schopnost podniku tyto zdroje využívat. Analýza vnitřního prostředí se zabývá situací uvnitř podniku, hlavně pak jejími silnými a slabými stránkami, které ze zdrojů a schopností firmy vychází. Cílem analýzy je nalézt přednosti podniku, díky nimž může získat konkurenční výhodu a reagovat na vznikající situace a příležitosti v jeho okolí (Jakubíková, 2013).

3.8.1 Marketingový mix

Marketingový mix je podle Kotlera (2007) soubor taktických nástrojů, které firmy využívá k úpravě nabídky podle cílových trhů. Jedná se o nástroje produktové, cenové, distribuční a komunikační politiky. Zkráceně se označují jako 4P: produkt (product), cena (price), distribuce (place) a komunikace (promotion). Marketingový mix obsahuje vše, co firma může udělat, aby ovlivnila poptávku po svém produktu.

Podle Jakubíkové (2013) představuje marketingový mix „soubor kontrolovatelných marketingových proměnných, připravených k tomu, aby výrobní (produkční) program firmy byl co nejlépe potřebám a přáním cílového trhu. Je tvořen z několika prvků, které jsou vzájemně propojeny, a vyznačuje se hledáním jejich optimálních proporcí.“

PRODUKT

Za produkt lze považovat jakékoliv fyzické zboží (např. zubní pastu nebo motorový člun), jakoukoliv službu (např. masáže či střih vlasů), ale také informace, myšlenky, zážitky nebo dokonce i osobnosti. Z pohledu firmy je možné vnímat produkt jako celkovou hodnotu, kterou daný podnik nebo jiná instituce svým zákazníkům nabízí (Karlíček, 2013).

Jakubíková (2013) chápe produkt jako objekt, který zákazník získá na trhu při směně za peníze či jiný produkt, a který uspokojí svými hodnotami dílčí nebo celkové potřeby zákazníka, zároveň se projevují jeho hmotné, sociologické a psychologické přínosy. Produkt je zákazníkem zakoupen pro splnění jeho potřeb a přání. Proto je potřeba, aby se výrobci a producenti dívali na produkt očima zákazníka, aby si dokázali představit, jak produkt vnímá zákazník.

Produkt se skoro vždy skládá ze tří částí: z fyzického výrobku, informace a služby, která je poskytována zákazníkovi. Fyzický výrobek představuje fyzikální vlastnosti výrobku (váha, délky apod.). Informace je určitá znalost potřebná k vytvoření hodnoty. A služba je cokoliv, co je spojené se zajištěním dodání produktu zákazníkovi, se způsobem používání produktu a se zajištěním dobrého vztahu se zákazníkem (Jakubíková, 2013).

V cibulovém modelu produktu podle Kotlera je produkt složen z pěti vrstev (viz. obrázek č. 6). První úroveň je základní užitek, který představuje hlavní důvod, proč si zákazník kupuje produkt. Užitek zákazníka je následně zhmotněn v obecně použitelném výrobku, v pořadí druhé úrovně. Další třetí úroveň, očekávaný produkt, obsahuje soubor charakteristik, které zákazníci od produktu v dané kategorii očekávají. Ve čtvrté úrovni nazvané rozšířený výrobek, je možné předčít očekávání zákazníka. Zde se odehrává hlavní část konkurenčního boje. Poslední úroveň je možný výrobek, který zahrnuje veškerá možná vylepšení daného produktu. Jsou zde obsaženy i změny, ke kterým dojde v budoucnosti (Karlíček, 2013).

Obrázek č. 6: Konkurenční síly na trhu podle Portera



Zdroj: doclecture.net

U produktu lze rozlišit dvě funkce – instrumentální a expresivní. Instrumentální funkce je základní funkce produktu, která definuje „co produkt dělá“. Expresivní funkce pomáhá zákazníkovi vyjádřit například jeho společenské postavení (statut), jeho postoj (Jakubíková, 2013).

CENA

Ceny jsou všude kolem nás. Neplatí se pouze za to, když si člověk koupí televizi nebo pečivo v obchodě. Platí se vlastně za všechno, co člověk užívá. Za byt se platí nájem, za vzdělání se platí školné a u zubaře zase poplatky. Platí se poskytovateli internetových služeb, platí se jízdné v autobuse, platí se lístek v divadle. Všechny výrobky a služby mají určitou cenu. Cena je pak právě taková částka, která je za výrobek nebo službu účtována. V širším smyslu je cena celkový souhrn všech hodnot, které zákazníci vymění za užitek z vlastnictví nebo užívání výrobku nebo služby. Z pohledu spotřebitele cena vyjadřuje oběť, kterou podstupují, aby mohli čerpat užitek z daného produktu. S rostoucí cenou dochází k omezení užitečnosti produktu a změně struktury výdajů. V konečném důsledku je cenou omezen celkový užitek a spotřeba konkrétního produktu (Kotler, 2007).

Cena je informací, komunikačním faktorem při rozhodování spotřebitele o koupi produktu. Skrze cenu a image značky má zákazník možnost odhadnout očekávaný užitek a zčásti i užité vlastnosti produktu. U ceny totiž většinou platí, že za vyšší kvalitu se platí vyšší cena (Jakubíková, 2013).

V marketingovém mixu je cena jedním z nejdůležitějších nástrojů, protože jako jediná přináší výnos. Všechny ostatní složky představují náklad. Výrazným způsobem tedy ovlivňuje zisk a úspěch podniku. Cena je zároveň velmi flexibilní prvek marketingového mixu, jelikož ji lze v krátkém čase změnit. Změna ostatních složek marketingového mixu obvykle zabere měsíce či dokonce roky, zatímco cenu je možné měnit v podstatě okamžitě (Karlíček, 2013).

Cena zahrnuje mnoho aspektů. Jednak omezuje nejen celkový objem, ale také i strukturu poptávky, z důvodu omezených disponibilních příjmů domácnosti. Dále ovlivňuje nabídku na trhu, protože má vliv na efektivitu výroby a obchodu.

Cenotvorba

Jedno z nejobtížnějších marketingových rozhodnutí je stanovení ceny. Rozhoduje o úspěchu či neúspěchu firmy. O tom, zda společnost porostou tržby či přečká těžké období. Rozhodnutí o ceně, která je pro zákazníka jednou z nejdůležitějších věcí, ovlivňuje celkový úspěch podniku (Karlíček, 2013).

Vývoj cenotvorby a vliv internetu

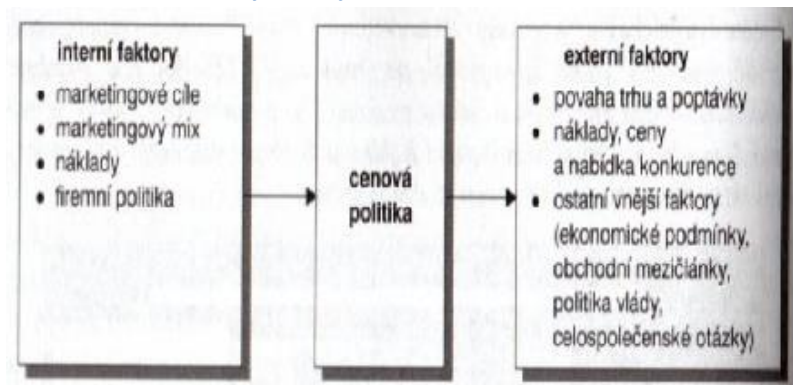
Historicky byla cena stanovována vyjednáváním mezi kupujícím a prodávajícím, kdy smlouváním došli k přijatelné ceně. Docházelo tak k situacím, při kterých kupující platili rozdílné ceny za stejné zboží. Záleželo na jejich potřebách a vyjednávacích schopnostech. Později, s rozvojem velkoobchodu na konci devatenáctého století, se vyvinula politika pevných cen. Moderní koncept, kdy je zboží nabízeno za jednotnou cenu pro všechny kupující. Obchodníci propagovali „přísnou politiku jediné ceny“, protože prodávali mnoho výrobků a měli řadu zaměstnanců (Kotler, 2007).

V současnosti, o sto let později, internet přinesl zvrát v trendu pevných cen. Vrátila se doba dynamické cenotvorby neboli požadování různých cen v závislosti na jednotlivých zákaznících a situacích. Kupující a prodávající jsou propojeni díky internetu, firemní síti a bezdrátové komunikaci jako nikdy dříve. Kupující může snadno a rychle porovnat jednotlivé produkty a ceny pomocí portálů jako jsou např. Heureka.cz, Zboží.cz nebo Google nákupy. Stránky jako eBay.com nebo Amazon.com umožňují kupujícím a prodávajícím dohodu o cenách díky online aukcím. Na stránkách jako Priceline.com dokonce zákazník může stanovit vlastní cenu. Proávající zase díky novým technologiím dokáže sbírat cenné údaje o nákupních zvyklostech zákazníků, jejich preferencích i finančních omezeních, a poté jim nabízet produkty a ceny míru (Kotler, 2007).

Faktory ovlivňující cenu a cenotvorbu

Cenová rozhodnutí firmy jsou ovlivňována vnitřními faktory firmy i vnějšími faktory prostředí, viz obrázek č. 7. Mezi vnitřní faktory podniku, které ovlivňují rozhodování o cenách, patří marketingové cíle, strategie marketingového mixu, náklady a organizace. Do skupiny vnějších faktorů patří například povaha trhu, poptávky a konkurence a další prvky prostředí (Kotler, 2007).

Obrázek č. 7: Faktory ovlivňující rozhodnutí o cenách



Zdroj: Kotler, 2007

Z pohledu marketingových cílů je důležité, jakou strategii firma zvolí pro svůj produkt. Když si firma vybere pro svůj produkt cílový trh a positioning, tak její strategie marketingového mixu včetně ceny bude poté poměrně jasná. Pan Kotler (2007) uvádí příklad se společností Toyota, která se rozhodla vstoupit na trh luxusních vozů ve vyšším příjmovém segmentu. Proto tento účel začala vyrábět automobil Lexus. Musela však za něj požadovat vysokou cenu, která vyjadřuje příslušnost k této kategorii. Cenová strategie tedy z velké části závisí na minulých rozhodnutích o pozici na trhu.

Náklady určují spodní hranici ceny, kterou firma může za své produkty požadovat. Firma chce nastavit cenu takovým způsobem, aby pokrývala veškeré náklady na výrobu, distribuci a prodej, a zároveň by poskytla dostatečnou návratnost za snahu a riziko firmy. Firmy se z toho důvodu snaží dosáhnout co možná nejnižších nákladů. Pokud se podniku podaří náklady snížit více než konkurenci, může tak nastavit i nižší ceny než má konkurence a díky tomu může dosáhnout vyššího prodeje a zisku (Kotler, 2007).

Zatímco náklady určují spodní hranici cen, trh a poptávka stanovují hranici horní. Před tím, než podnik určí cenu, je potřeba pochopit vztah mezi cenou a poptávkou po produktu. V běžném případě je tento vztah inverzní, tedy čím vyšší cena, tím nižší poptávané množství. Tím pádem firma prodá méně, pokud zvýší cenu. Tvar poptávkové křivky však závisí na daném produktu a typu trhu, který zároveň ovlivňuje i svobodu prodávajícího nastavit si cenu. Firma si musí při měření křivky poptávky dát pozor také na ostatní faktory, které by mohly poptávku ovlivnit. Jedná se například o výdaje na reklamu a současné snížení cen daného produktu nebo snížení ceny před svátky (Kotler, 2007).

Se vztahem mezi požadovanou cenou a výsledným poptávaným množstvím souvisí další významný faktor, kterým je cenová elasticita poptávky neboli citlivost poptávky na změny cen. Firma by měla vědět, zda je její poptávka elastická nebo neelastická. Cenová elasticita poptávky je dána následujícím vzorcem:

$$\text{Cenová elasticita poptávky} = \frac{\% \text{ změna poptávaného množství}}{\% \text{ změna ceny}}$$

Zdroj: (Kotler, 2007)

U elasticity poptávky platí, že čím méně elastická je poptávka, tím více se prodávajícímu vyplatí zvýšit cenu. Méně citlivý na cenu jsou kupující, kteří chtějí koupit jedinečný produkt nebo produkt s vysokou kvalitou, prestiží či exkluzivitou. Dále je menší citlivost na cenu u produktů, pokud mají těžko dostupné substituty nebo je jejich kvalita těžko porovnatelná (Kotler, 2007).

U elastické poptávky bude prodávající uvažovat o snížení ceny, která by měla vést k vyšším příjmům. Firma by se ale měla vyhnout cenám, které by z jejich produktů udělaly komoditu. „*V poslední době dochází k deregulacím a okamžité srovnání cen, které umožňuje internet a jiné technologie, zvýšilo citlivost zákazníků na cenu. Z produktů od telefonů a počítačů po nové automobily se náhle stávají v očích zákazníků jen komodity. Firmy se musí více snažit diferencovat svou nabídku, když desítky konkurenčních firem nabízejí v podstatě stejný produkt za srovnatelnou nebo nižší cenu. Více než dříve musí firmy pochopit, jak funguje u jejich zákazníků citlivost na ceny a jaké kompromisy jsou lidé ochotni přijmout ve vztahu k cenám a vlastnostem produktu*“ (Kotler, 2007).

Náklady, ceny a nabídka konkurenčních firem jsou další vnější faktory, které ovlivňují rozhodování firmy o cenách. Je potřeba, aby si podnik zjistil, jak je na tom konkurence. Jakou má cenu u podobných produktů. Jak jsou produkty konkurence kvalitní. Jestli vzhledem ke konkurenci podniká s nákladovou výhodou nebo nevýhodou. Jakmile firma pozná svou konkurenci, může ji využít pro vlastní cenotvorbu. Například pokud má konkurenční firma podobný produkt, bude muset podnik nastavit nižší ceny, jinak přijde o tržby. V případě, že by konkurenční firma neměla tak kvalitní produkt, může žádat vyšší cenu (Kotler, 2007).

Metody stanovení cen

Cenu je možné určit pomocí celé řady metod a firma musí rozhodnout, jakou metodu zvolí. Podnik požaduje takovou cenu, která se pohybuje mezi úrovní příliš nízké ceny, která nepřinese zisk a úrovní tak vysoké ceny, že po zboží nebude poptávka. Firma by měla brát v úvahu všechny relevantní vnitřní a vnější faktory, aby se jí podařilo stanovit nejlepší cenu mezi těmito dvěma extrémy. Nejpoužívanější postupy jsou:

- Nákladově orientovaný přístup
- Stanovení cen dle kupujícího
- Stanovení cen podle konkurence

Nákladově orientovaný přístup pro stanovení ceny je v praxi často používán. Pro určení ceny podnik potřebuje vědět, jak se budou měnit náklady v závislosti na celkovém objemu produkce. Nastavení cen podle nákladové metody je mezi firmami populární, ale je možné, že společnost vyprodukuje totožné produkty s odlišnými náklady (Jakubíková, 2013).

Nejsnadnější metodou tvorby cen je stanovení cen s přírůžkou. V takovém případě firma stanoví cenu přidáním standardní marže (přírůžky) k výrobním nákladům. Jelikož prodejci mají lepší ponětí o výši nákladů než o výši poptávky, je tato metoda stále velmi populární. Problém této metody je potřebná znalost výrobních nákladů konkurence a situace, kdy podnik neprodá očekávané množství produktů. V takovém případě rostou jednotkové náklady na produkt a klesají zisky z jednotlivých výrobků (Karlíček, 2013).

Další metodou, která stanovuje cenu na základě nákladů, je analýza bodu zvratu nebo její varianta stanovení ceny pomocí cílové rentability. Firma se snaží nastavit cenu, při které budou příjmy vyšší než náklady, nebo při které dosaženo stanovené cílové rentability. Metoda pracuje s koncepcí grafu bodu zvratu, který zachycuje celkové náklady a příjmy očekávané při různých objemech prodeje (Kotler, 2007).

Časté chyby při cenotvorbě

Pro mnoho firem je tvorba cen a cenová konkurence přední problém. Spousta firem nezvládá svou cenotvorbu kvalitně řešit. Podniky dost často snižují ceny příliš rychle, protože chtějí získat vyšší objem prodeje, místo aby přesvědčili své zákazníky, že jejich služby jsou dostatečně kvalitní a stojí i za vyšší cenu. Další chybou, kterou firmy dělají při

cenotvorbě, je přílišná orientace na náklady, místo na hodnotu pro zákazníka. Dále je to cena, která nedostatečně rychle odráží tržní změny, nebo cena, která nebere v úvahu ostatní prvky marketingového mixu či cena, která není dostatečně rozdílná pro různé produkty, segmenty trhu a nákupní příležitosti (Kotler, 2007).

DISTRIBUCE

Distribuce, někdy označována jako dostupnost, představuje způsob, jakým se produkt dostává k zákazníkovi. Dnes se společnosti snaží přinést zákazníkovi něco navíc i v této oblasti. Vylepšit celkovou hodnotu, kterou firma zákazníkovi nabízí. Dosáhnout při distribuci jednoduchosti, rychlosti a pohodlí. Doručit zákazníkovi produkt na pro něj nejvýhodnější místo, v čase pro něj nejvhodnější, a v množství a kvalitě v jaké potřebuje a požaduje.

Jen malá část výrobců prodává své zboží přímo koncovým spotřebitelům. Ve většině případů je využívána třetí osoba či prostředník, které jejich produkty nabízí na trhu. Na základě toho jsou distribuční cesty rozděleny na:

- **Přímé** – označovány jako bez úrovnové, představují takové cesty, kdy výrobce prodává zboží nebo službu přímo koncovému spotřebiteli. Výhodou této cesty je přímý styk se spotřebitelem, díky kterému výrobce rychle získá zpětnou vazbu, může reagovat na požadavky zákazníka a budovat se zákazníkem vztah (Jakubíková, 2013).
- **Nepřímé** – v těchto případech používá podnik pro distribuci svých výrobků jeden či více distribučních mezičlánků. Firma tím získá celou řadu výhod, z nichž největší výhodou je v podobě ušetřených nákladů za budování vlastní distribuční sítě. Do prodejního procesu však vstupuje distribuční mezičlánek, který může cestu prodloužit i zkomplikovat. Firma ztrácí přímý kontakt se zákazníkem a ztrácí také kontrolu nad svým marketingem a výrobkem. Pokud distribuční mezičlánek nevykonává svoji činnost kvalitně, může tím poškodit firemní značku a snížit celkové prodeje firmy. Proto je pro společnosti velmi důležité pečlivě si vybrat distribučního partnera a snažit se mít celý distribuční proces až ke spotřebiteli pod kontrolou (Karlíček, 2013).

Důležitým faktorem v distribuci je technologický pokrok. Objevili se nejnovější formy prodeje prostřednictvím internetu, mobilu, televize apod. Dávají společností možnost zvětšit pole jejich působnosti, aniž by museli rozšiřovat distribuční řetězec na několik článků. Obzvláště internet umožnil firmám vstoupit na nové i na vzdálené trhy. Internet tak přiblížil výrobce ke koncovým spotřebitelům nejen z pohledu obchodování, ale i komunikace a přímého dialogu. Zákazník nyní má možnost si v podstatě odkuliv objednat cokoli (Jakubíková, 2013).

KOMUNIKACE

Komunikace již dávno neslouží pouze k výměně informací. Dnes má podobu moderní multifunkční disciplíny, jejímž úkolem je přesvědčit, prodat, vytvořit novou hodnotu. Vše, co firma dělá, a i co nedělá, ale dělat by měla, je zprávou, kterou vysílá do okolí. Úspěšná komunikace musí mít jasnou vizi, pečlivě ošetřovanou značku ztělesňující odlišnost a jedinečnost, integraci a provázanost jednotlivých komunikačních aktivit a být šitá na míru jednotlivým zájmovým a cílovým skupinám (Jakubíková, 2013).

Marketingová komunikace představuje řízené informování a přesvědčování cílových skupin, pomocí kterého společnosti a další instituce naplňují své marketingové cíle. Podobně jako ostatní nástroje marketingového mixu, i marketingová komunikace vychází z celkové marketingové strategie. Reklamní kampaně, které firma spustí, musí odpovídat cílovému segmentu a podporovat stanovený positioning značky (Karlíček, 2013).

Podle Kotlera s Kellerem (2013) je komunikační mix složen z osmi hlavních prostředků: reklamy, podpory prodeje, událostí a zážitků, public relations a publicity, přímého marketingu, interaktivního marketingu, ústního šíření a osobního prodeje.

- **Reklama** – veškerá placená forma neosobní prezentace a propagace myšlenek, zboží nebo služeb s jasně uvedeným sponzorem komunikovaná pomocí tiskových, vysílacích, elektronických, síťových nebo displejových medií (Kotler, Keller, 2013). Výhodou reklamy je oslovení širokého publika geograficky rozptýlených zákazníků. Naopak nevýhodou je, že jde o jednosměrný způsob komunikace od firmy k zákazníkovi spojený s vysokými náklady. Dalším problémem je složitá měřitelnost účinnosti reklamy. Vždy je důležité určit pro jakou cílovou skupinu je reklama určena a jaký má reklama

cíl. Jestli má reklama cílové zákazníky informovat o nových produktech, nebo má zákazníkům připomenout potřebu zakoupení daného produktu, nebo má přimět stávající i potenciální zákazníky ke koupi určitého produktu. Na základě tohoto výběru je vytvořeno efektivní reklamní poselství a zvoleno vhodné reklamní médium (Jakubíková, 2013).

- **Podpora prodeje** – se snaží zákazníka donutit k rychlému rozhodnutí. Oproti reklamě působí na zákazníka okamžitě. Jejím cílem je zvýšení obrátu pomocí dočasného snížení ceny zboží, nabídkou výhodnějšího balení, získáním nových zákazníků nebo odměnou stávajících, či zvýšením četnosti nákupů nebo přitažlivosti zboží (Jakubíková, 2013). *„Podpora prodeje je široká škála krátkodobých impulzů podněcujících vyzkoušení nebo nákup výrobku či služby, zahrnující podporu spotřebitele (jako jsou vzorky, kupony, nebo dárky), podporou prodejních partnerů (speciální vystavení výrobků v obchodech) a podpora prodejců (soutěž pro prodejce), (Kotler, Keller, 2013).*
- **Události a zážitky** – *„společností sponzorované aktivity a programy navržené pro vytvoření každodenních nebo speciálních interakcí značky se spotřebiteli, zahrnují sportovní, umělecké, zábavné a s kauzou spojené události a méně formální aktivity“ (Kotler, Keller, 2013).*
- **Public relations a publicita** – pestrá škála aktivit zaměřených interně nebo externě s cílem podpořit a chránit image firmy. Interně je zaměřena na zaměstnance společnosti, externě na spotřebitele, ostatní firmy, vládu či média (Kotler, Keller, 2013).
- **Přímý marketing** – snahou přímého marketingu je dosáhnout přímé odpovědi zákazníka pomocí různých komunikačních cest, např. poštou, telefonem, faxem nebo internetem. Snaží se zákazníkem budovat stálý vztah. Často používanou formou je mobilní marketing hlavně díky své efektivnosti, rychlé připravenosti akce a interakci se zákazníkem (Jakubíková, 2013).
- **Interaktivní marketing** – slouží k oslovení stávajících či potenciálních zákazníků. Jedná se o online aktivity a programy přímo nebo nepřímo usilující o zvýšení povědomí o značce, zlepšující image nebo podpoření prodeje produktů či služeb (Kotler, Keller, 2013).

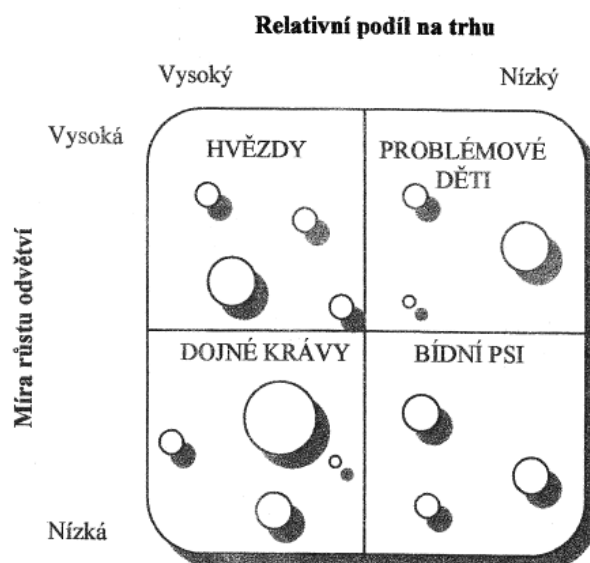
- **Ústní šíření** – mezilidská ústní, psaná nebo elektronická komunikace spojená se zkušenostmi s nákupem a užíváním výrobku či služby. Významnou roli v ústním šíření pověsti hraje v poslední době hlavně internet a sociální sítě, kde mohou zákazníci snadno a rychle vyjádřit svou spokojenost či nespokojenost. Názor na internetu je zaznamenán, čímž se zvyšuje jeho dosah a je v podstatě trvalý. Pro firmy je důležité si uvědomit, že nespokojený zákazník má větší míru působení a vliv na okolí než je tomu u spokojeného zákazníka (Jakubíková, 2013).
- **Osobní prodej** – jedná se o osobní kontakt prodejce se zákazníkem za účelem úspěšného dokončení transakce. Probíhá s jedním či více potenciálními zákazníky, kterým je prezentován nabízený výrobek, zodpovídají se jejich otázky a cílem je přijmout objednávku. Jedná se o přímý kontakt se zákazníkem tváří v tvář. Výhodou je možnost prodejce pozorovat reakce zákazníků, na které může podle potřeby reagovat, zároveň může vytvořit se zákazníkem dlouhodobý vztah s vidinou dalších prodejů (Jakubíková, 2013).

3.8.2 Analýza portfolia – matice BCG

Matrice BCG vyvinutá společností Boston Consulting Group má pomoci firmám analyzovat jejich obchodní jednotky nebo výrobní řady. „*Model je postavený na myšlence, že výše hotových peněžních prostředků vytvořených jednotlivými podnikatelskými jednotkami je velmi těsně spojena s tempem růstu trhu a s relativním podílem na trhu. Tyto dva faktory považuje BCG za faktory strategické úspěšnosti*“ (Jakubíková, 2013). Matice je rozdělena na vertikální a horizontální osu. Na vertikální ose je zaznamenán růst trhu za určité období a na horizontální ose je zanesen relativní tržní podíl, což je poměr tržeb firmy k tržbám největšího konkurenta.

Relativní tržní podíl vyjadřuje zejména schopnost podniku konkurovat na trzích. Jeho hodnoty se na ose pohybují zleva doprava od 10 do 0,1. Hodnota 10 znamená, že daná podnikatelská jednotka má desetkrát vyšší tržby než její největší konkurent. Na druhé straně hodnota 0,1 představuje 10 % relativní tržní podíl. Středová hodnota 1 ukazuje, že v porovnání s konkurencí je na tom daný podnik stejně. Tempo růstu na vertikální ose je vyjádřeno v procentech a představuje životaschopnost jednotlivých odvětví. Na ose jsou hodnoty od 0 % do 20 % růstu (Jakubíková, 2013).

Obrázek č. 8: Matice BCG



Zdroj: Tichá, Hron, 2002

Jednotlivé kvadranty matice BCG:

- **Otazníky (problémové děti)** – jsou produkty s nízkým podílem na rychle rostoucím trhu. Růst trhu vyvolává velké finanční potřeby, zároveň ale existuje šance zvýšit podíl produktu na trhu. Proto je důležité určit, které produkty mají potenciál stát hvězdami a má smysl do nich investovat a které nikoli (Tichá, Hron, 2002).
- **Hvězdy** – do této kategorie patří produkty s vysokým tržním podílem na rychle rostoucím trhu. Ne vždy však produkty v pozici hvězdy vytváří dostatečný objem peněžních prostředků, aby pokryl vlastní potřebu. Nejprve je nutné investovat značné prostředky v předních fázích životního cyklu produktu a poté je potřeba investovat pro udržení stávající pozice (Jakubíková, 2013).
- **Dojné krávy** – jedná se o produkty, které mají vysoký podíl na stagnujícím nebo mírně rostoucím trhu. Produkty v této pozici přinášejí značné množství peněžních prostředků. Jejich finanční přebytky jsou důležité pro ostatní skupiny portfolia, růst podnikání, placení podnikových dividend a podnikových režii. Cílem podniku je ochránit pozici produktu jako generátoru zisků (Tichá, Hron, 2002).
- **Bídní psi** – jsou produkty s nízkým podílem na trhu s nízkým tempem růstu. Pro firmu nejsou perspektivní a do budoucna nepředstavují ziskové naděje. Nastává otázka, zda produkt utlumit či zcela eliminovat, nebo zda uskutečnit rozsáhlé

investice zaměřené na změnu jeho postavení na současných trzích či se orientovat na vstup na jiné trhy (Jakubíková, 2013).

3.9 SWOT analýza

SWOT analýza je jednou z nejznámějších a nejpoužívanějších analýz prostředí. Cílem této metody je identifikovat, do jaké míry jsou relevantní současné strategie firmy a její silné a slabé stránky, a do jaké míry je podnik schopný se přizpůsobit změnám, které v prostředí nastávají. Název analýzy je tvořen z počátečních písmen anglických názvů jednotlivých faktorů: Strengths – silné stránky, Weaknesses – slabé stránky, Opportunities – příležitosti, Threats – hrozby. SWOT analýza je tedy analýzou silných a slabých stránek podniku, příležitostí a hrozeb (Jakubíková, 2013).

„Komplexně pojatá SWOT analýza staví silné a slabé stránky organizace anebo její části proti identifikovaným příležitostem a hrozbám, které vyplývají z okolí, a vymezuje pozici organizace nebo její části jako východisko pro definování strategií dalšího rozvoje“ (Grasseová, kol., 2012).

SWOT analýza porovnává výsledky analýz vnitřního a vnějšího prostředí, které sumarizuje do tabulky, kde v řádcích jsou uvedeny silné a slabé stránky a ve sloupcích příležitosti a hrozby, viz obrázek č. 9. Podle doporučených postupů by se mělo začít analýzou OT – příležitostí a hrozeb, které přicházejí z vnějšího prostředí, a to jak makroprostředí, tak i mikroprostředí. Poté následuje analýza SW – silných a slabých stránek, která vychází z vnitřního prostředí (Jakubíková, 2013).

Obrázek č. 9: SWOT matice

	Slabé stránky (W)	Silné stránky (S)
	1. 2.	1. 2.
Příležitosti (O)	WO strategie "HLEDÁNÍ" (překonání slabé stránky využitím příležitosti)	SO strategie "VYUŽITÍ" (využití silné stránky ve prospěch příležitosti)
1. 2.		
Ohrožení (T)	WT strategie "VYHÝBÁNÍ" (minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení)	ST strategie "KONFRONTACE" (využití silné stránky k odvrácení ohrožení)
1. 2.		

Zdroj: Tichá, Hron, 2002

Kotler s Kellerem (2013) definují příležitost jako potřebu a zájem kupujícího, kterou má společnost předpoklad uspokojit. Příležitostí může být nabídka něčeho, čeho se na trhu nedostává, nebo současná nabídka výrobku nebo služby, avšak novým způsobem, či zavedení zcela nového výrobku či služby. Kvalitní marketing by podle Kotlera s Kellerem (2013) měl dokázat tyto příležitosti najít, využít a profitovat z nich. Ohrožení je budoucí či potenciální nepříznivý trend nebo vývoj, který představuje pro podnik riziko poklesu tržeb nebo zisku. Podnik by se měl snažit sledovat ohrožení, která mu hrozí, aby na ně dokázal adekvátně reagovat a minimalizoval tak hrozící ztrátu. Silné stránky představují vhodné vnitřní podmínky, které umožňují společnosti dosáhnout konkurenční výhody. Jedná se o kompetence, zdroje či schopnosti, které převyšují možnosti konkurentů. Jde například o kvalitnější materiál, rozvinuté technologie, dobré finanční zázemí, či odborně vzdělané pracovníky. Slabé stránky označují podmínky uvnitř podniku, které vedou k nižší organizační výkonnosti. Příčinou je nedostatek nezbytných zdrojů, schopností a kompetencí podniku (Kotler, Keller, 2013).

4 Vlastní práce

4.1 Charakteristika společnosti

4.1.1 Základní údaje o společnosti

Název společnosti: MARIMEX CZ , s.r.o.

IČO: 64942422

Sídlo podniku: Libušská 221/264a, Libuš, 142 00 Praha 4

Datum vzniku: 5. ledna 1996

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Společníci: Marek Kracík – obchodní podíl: 19%

MIVEP a.s. – obchodní podíl: 79%

Lukáš Petr – obchodní podíl: 2%

Jednatel: Marek Kracík

Základní kapitál: 75 454 000 Kč

Předmět podnikání: Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení

Výroba nebezpečných chemických látek a nebezpečných chemických směsí a prodej chemických látek a chemických směsí kvalifikovaných jako vysoce toxické a toxické

Poskytování nebo zprostředkování spotřebitelského úvěru (dostupné z www.justice.cz)

Web: www.marimex.cz

4.1.2 Charakteristika společnosti

Společnost Marimex CZ, s.r.o. byla založena panem Markem Kracíkem a paní Marcelou Urbanovou. V roce 1998 obchodní podíl paní Marcely Urbanové koupil pan Martin Urban. K další změně společníků došlo v roce 2001, kdy byla společnost odkoupena firmou MALACMITE TRADING ASSOCIATES LIMITED. Poté v roce 2003 koupila 100% obchodního podílu společnosti Marimex CZ, s.r.o. firma EAST WEST FIN.LLC, od této společnosti v roce 2007 pan Marek Kracík odkoupil 10% obchodní podíl. V roce 2010 následoval další změna, kdy se 9,34% obchodního podílu pana Kracíka vrátilo zpět do vlastnictví firmy EAST WEST FIN.LLC. O dva roky později v roce 2014 pan Marek Kracík získal od společnosti EAST WEST FIN.LLC 14,34% obchodního podílu, vlastnil tedy 15% obchodního podílu společnosti Marimex CZ, s.r.o., zbytek patřil společnosti EAST WEST FIN.LLC. Ještě v tomto roce pan Marek Kracík odkoupil další 4% obchodního podílu od společnosti EAST WEST FIN.LLC a další 2% obchodního podílu od této společnosti získal pan Lukáš Petr. K poslední změně došlo v roce 2017, kdy došlo k prodeji 79% obchodního podílu ve společnosti Marimex CZ, s.r.o., které vlastnila společnost EAST WEST FIN.LLC. Tento podíl získala společnost MIVEP a.s.

V současnosti patří Marimex CZ mezi největší dodavatele zboží a služeb v oblasti bazénové a relaxační techniky. Hlavním nabízeným sortimentem jsou nadzemní bazény, vířivé bazény, trampolíny a infrasauny. Dále má společnost ve své nabídce nafukovací nábytek, dětské hračky na zahradu a hrací sestavy, zahradní nábytek, nafukovací čluny a nově i vánoční osvětlení. V letošním roce 2018 oslavuje Marimex 25 let působení na českém trhu. Obchodní společnost byla sice založena v roce 1996, ale pan Marek Kracík podnikal pod názvem Marimex CZ již od roku 1993. V roce 1996 byla založena i dceřiná společnost na Slovensku s názvem MARIMEX SK, spol. s r.o. Své zboží prodává jak maloobchodně koncovým zákazníkům, tak velkoobchodně obchodním partnerům. Mezi hlavní obchodní partnery patří např. HORNBACH, Albert, TESCO a další.

Cílem společnosti Marimex CZ je neustále se zdokonalovat, přinášet inovace a být lídrem v oblasti bazénové a relaxační techniky. Přinášet radost a pohodu do českých rodin. Společnost se snaží zákazníkům nabídnout vždy něco navíc, aby si ji vybrali pro svůj nákup a znovu se k ní vraceli (dostupné z www.marimex.cz).

4.1.3 Poloha společnosti a prodejní místa

Jak již bylo zmíněno, sídlo společnosti se nachází v Praze Libuši, kde je zároveň jediná prodejna. Prodejna má rozlohu 500 metrů čtverečních a slouží také jako showroom. V letní sezóně jsou zde vystaveny bazény, vířivky, trampolíny, zahradní nábytek, dětská hřiště a dětské hračky určené na zahradu. V zimní sezóně prodejna slouží hlavně k prezentaci infrasaun a vánočního osvětlení. Zároveň na ploše zahrady probíhá prodej vánočních stromků. Prodej zboží je zákazníkům také zprostředkován pomocí e-shopu www.marimex.cz, kde mohou nalézt celý nabízený sortiment a veškeré další informace (dostupné z www.marimex.cz).

4.2 Analýza vnějšího prostředí

4.2.1 PESTEL analýza

Výsledek PESTEL analýzy by měl ukázat, jaké jsou nejsilnější globální vlivy, které působí na trh s bazénovým sortimentem. Vlivy se dělí do šesti různých koridorů, podle kterých je vytvořen název analýzy.

Politicko-právní prostředí

Jak již bylo zmíněno, hlavním faktorem v politicko-právním prostředí je státní regulace a zákonná omezení. Zatím v odvětví s bazénovým sortimentem nedochází k žádným zásadním regulacím, ale může k nim dojít v budoucnu v důsledku měnících se klimatických podmínek. Jedná se hlavně o zvyšující se sucha a nedostatek vláhy. V posledních letech již v některých obcích docházelo k zákazu napouštění bazénů pitnou vodou. Byl zaveden také zákaz napouštění bazénů z některých řek. V současnosti jsou lidem nabízeny možnosti, jak bazén napustit i v těchto nepříznivých podmínkách, takže i přes místní omezení stále lidé mohou svůj bazén využít. (dostupné z www.irozhlas.cz) Pokud by se však klimatické podmínky v budoucnu zhoršovaly, nastalo by období sucha a došlo by v ČR k nedostatku vodní zásoby. To by mohlo vést ke státním regulacím a ke sníženému využívání bazénů. Vliv na omezování v této oblasti by mohla mít i Evropská unie.

V zákonných omezeních hrálo dříve důležitou roli stavební povolení. Zatímco u nadzemních bazénů při stavění nebyl a není z hlediska legislativy jakýkoliv problém, u zapuštěných bazénů bylo potřeba dříve zřídit stavební povolení. Později v roce 2006 došlo ke změně a důležitá byla hranice 40m² a minimální vzdálenost 2 metry od sousedního

pozemku. Toto rozhodovalo, zda bylo či nebylo potřeba stavební povolení k postavení bazénu (dostupné z www.bazeny-relax.cz). Od začátku roku 2018, ale došlo ke změně zákona. V současné době i v případě, že zastavěná plocha je větší než 40m² nebo je blíže než 2 metry od hranice pozemku, tak není potřeba žádná ohláška či stavební povolení. Je nutné stavbu pouze umístit v rámci územního řízení (dostupné z www.prima.iprima.cz).

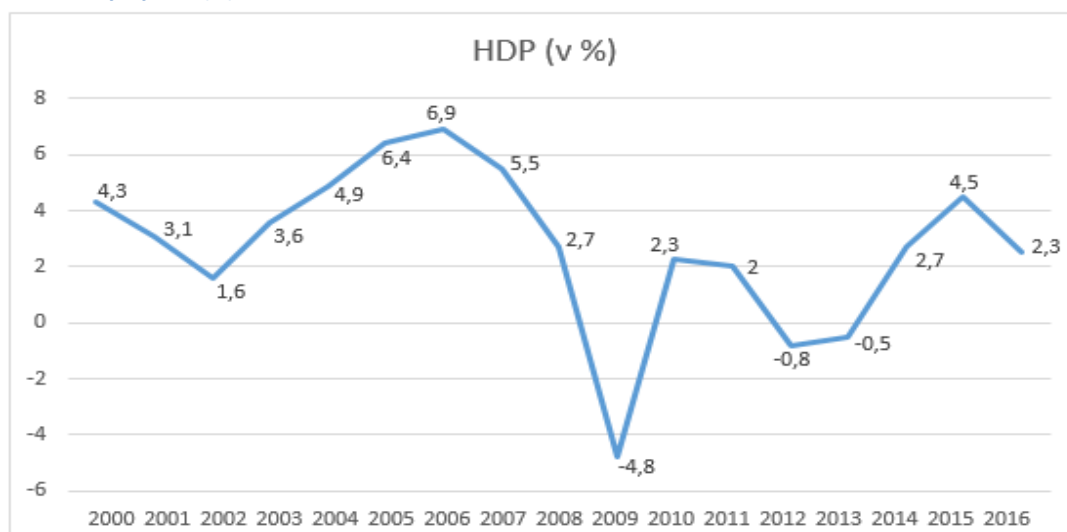
Teroristické činy a migrace mají zatím jen malý vliv na chování lidí z České republiky. Podle serveru ČeskéNoviny.cz počet turistů cestujících do zahraničních zemí neubýval, pouze se měnili cílové destinace. Tuto informaci potvrzuje i server ČeskáTelevize.cz. Zatím tedy nelze očekávat, že by kvůli těmto vlivům lidé nejezdili do zahraničí za dovolenou a raději si koupili bazén a užili si „moře“ na zahradě.

Politická situace, stabilita vlády a státní uskupení má vliv na fungování trhu s bazénovým sortimentem. V případě dobré politické situace a stabilní vlády jsou prodejcům umožněny lepší podmínky pro vstup na trh, snižuje se riziko investice a ovlivňuje to počet prodejců na trhu s bazénovým sortimentem. Vládní uskupení má vliv na otevřenost trhu.

Ekonomické prostředí

Hrubý domácí produkt má velký vliv na výkonnost celého trhu. Patří mezi hlavní ukazatelem výkonnosti ekonomiky. V roce 2016 dosáhl hrubý domácí produkt hodnoty 4,77 bilionu Kč, došlo k růstu o 2,5%. Na grafu č. 1 je jasně vidět, že česká ekonomika byla ovlivněna hospodářskou krizí, která naplno udeřila v roce 2008. Na tuto krizi navazuje Evropská dluhová krize, což se projevilo na výsledcích z roku 2012 a 2013. V posledních letech opět docházelo k růstu HDP, i když poslední rok nebyl tak výrazný. Znamená to, že v daném časovém úseku dochází ke zvyšování celkové hodnoty statků a služeb.

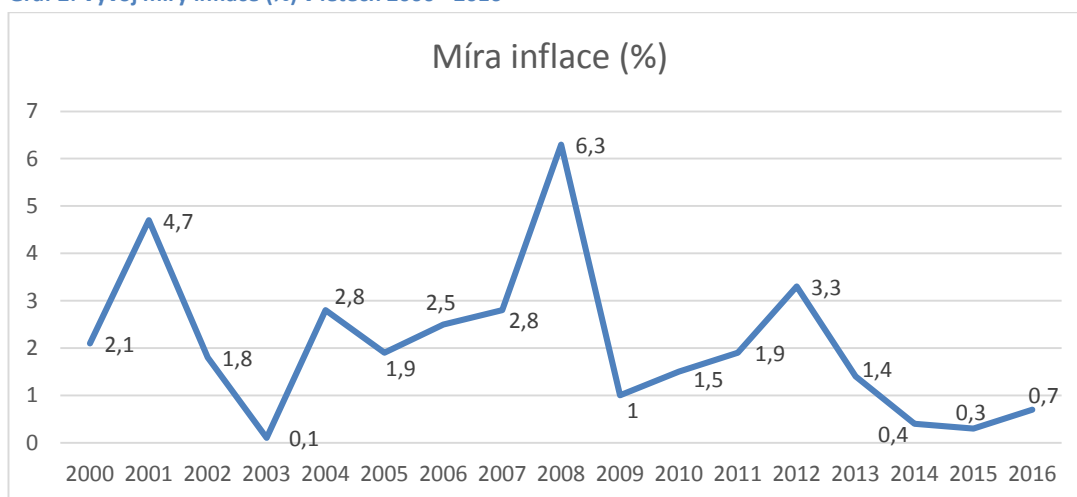
Graf 1: Vývoj HDP (%) v ČR v letech 2000 - 2016



Zdroj: vlastní zpracování dle dat ČSU

Dalším důležitým faktorem ovlivňující trh je inflace, která udává všeobecný cenový růst v čase. V době již zmíněné krize došlo k výraznému propadu inflace z 6,3 % v roce 2008 na 1 % v roce 2009. V následujících letech začala opět stoupat až do roku 2012, kdy měla hodnotu 3,3%. Od tohoto roku naopak inflace začala klesat a mírný nárůst je zaznamenán až v posledním sledovaném roce 2016. Podle poklesu cenové hladiny v posledních letech, lze usuzovat, že kupní síla rostla.

Graf 2: Vývoj míry inflace (%) v letech 2000 - 2016

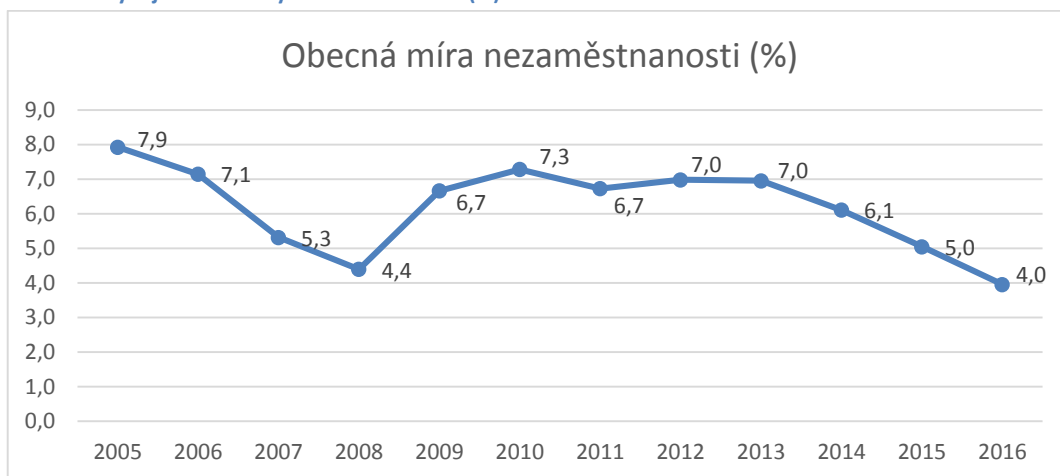


Zdroj: vlastní zpracování dle dat ČSU

Míra nezaměstnanosti značně ovlivňuje trh s bazénovým sortimentem. Příznivým jevem je pokud má míra nezaměstnanosti klesající tendenci nebo se drží nízké hladiny, jelikož je

na trhu více pracujících lidí, tedy existuje více finančně schopných subjektů a tím pádem existuje více potenciálních zákazníků. Na grafu č. 3 je patrné, že míra nezaměstnanosti měla klesající tendenci do roku 2008, po kterém přišel značný nárůst nezaměstnanosti v roce 2009 způsobený celosvětovou ekonomickou krizí. Nárůst trval ještě jeden další rok a poté měla míra nezaměstnanosti období mírných růstů a poklesů až od roku 2013, kdy začala míra nezaměstnanosti klesat až do roku 2016. V tomto roce zaznamenává hodnotu 4%, což je nejnižší hodnota ze sledovaných let. V případě pokračování klesajícího trendu lze očekávat vyšší výdaje spotřebitelů. V opačném případě by se výdaje spotřebitelů snižovali a hledali by spíše levnější varianty produktů.

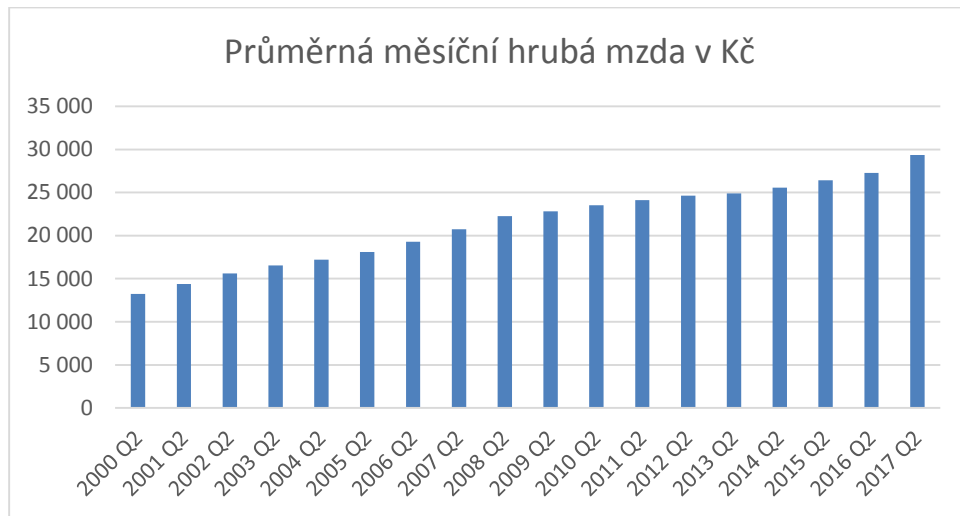
Graf č. 3: Vývoj obecné míry nezaměstnanosti (%) v letech 2005 - 2016



Zdroj: vlastní zpracování dle dat ČSU

Dalším významným faktorem je průměrná měsíční hrubá mzda. Na grafu č. 4 je vidět, že od začátku do konce časové osy má rostoucí trend. Časová osa je od roku 2000 do roku 2017 a zachycuje hodnoty ve stejných kvartálech. Jelikož poslední sledovaná hodnota byl 2Q 2017, tak všechny ostatní hodnoty byly vzaté za 2Q pro snadné porovnání. Právě v 2 kvartále roku 2017 dosáhla průměrná měsíční mzda nejvyšší hodnoty 29 346 Kč. Je tak patrné, že spotřebitelé mají k dispozici stále více finančních prostředků. Důležité ale je přirovnat tyto hodnoty k inflaci a zhodnotit, zda s rostoucím příjmem roste i kupní síla obyvatelstva. Jelikož v posledních letech měla inflace klesající tendenci je patrné, že kupní síla se zvyšuje.

Graf č. 4: Průměrná měsíční hrubá mzda v Kč od 2Q/2000 do 2Q/2017



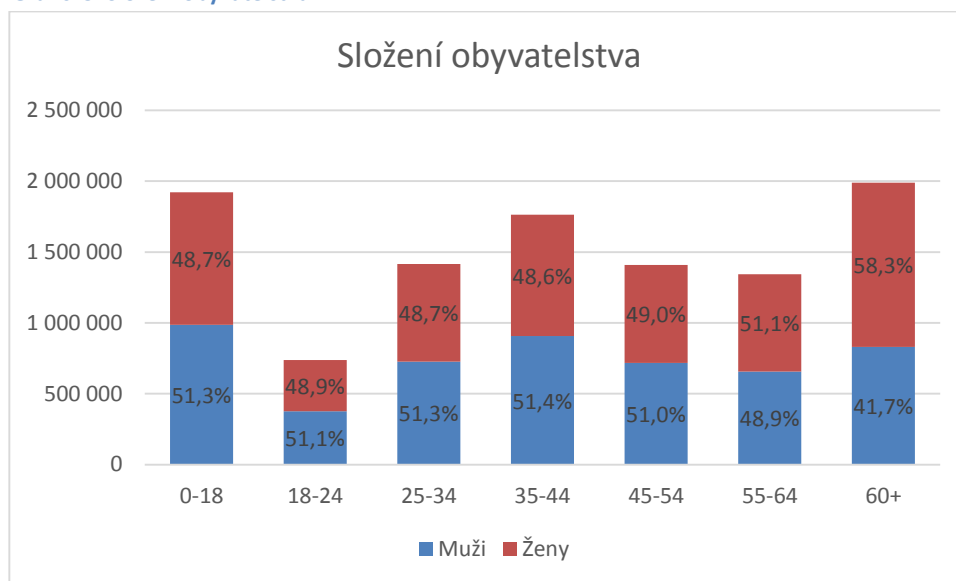
Zdroj: vlastní zpracování dle dat ČSU

Sociokulturní prostředí

Mít bazén na zahradě znamenal v dřívějších dobách naprostý luxus. Doba se však změnila a za posledních 20 let zaznamenal trh s bazény obrovský skok. Velký vliv na tom mají nadzemní bazény, které je možné pořídit zhruba od 800 korun. Jsou tedy oproti zapuštěným bazénům mnohem levnější a tím pádem dostupnější pro širší část obyvatelstva. Česká republika s ohledem na její počet obyvatel a rozlohu patří ke špičce, co se týká počtu zakoupených bazénů, a díky tomu je dnes možné najít bazén na každé třetí zahradě v Česku, jak ukazují statistiky uveřejněné portálem Týden.cz. Podle těchto statistik lze tedy občany České republiky označit za milovníky bazénů a koupání celkově. Pro firmy působící na trhu s bazénovým sortimentem je to dobrá zpráva, avšak je jasné, že na tomto trhu je mnoho firem a probíhá velký konkurenční boj.

V sociokulturním prostředí hraje velkou roli složení obyvatelstva. Cílová skupina pro nákup bazénů a bazénového sortimentu je v rozmezí od 25 let do 44 let, proto má složení obyvatelstva velký vliv na nákupní trendy v bazénovém sortimentu. Do této skupiny patří 30% obyvatelstva České republiky a je tvořena z 51% muži, jak ukazuje graf č. 5.

Graf č. 5: Složení obyvatelstva



Zdroj: vlastní zpracování dle dat ČSU

Populace ČR dlouhodobě roste. V roce 2016 přibylo 25 tisíc obyvatel, z toho 4,9 tisíc bylo přirozenou změnou a 20,1 tisíc zahraničním stěhováním. Přirozená změna znamená rozdíl mezi živě narozenými dětmi a zemřelými. V roce 2016 byl počet živě narozených dětí 112 663, což je nejvyšší počet od roku 2011. Oproti roku 2015 došlo k nárůstu živě narozených o 1,9 tisíce a jedná se o třetí meziroční nárůst v řadě. Přírůstek zahraniční migrací je složen převážně z osob ve věku od 20-34 let. V posledních letech zároveň roste počet sňatků. Je tedy patrné, že přibývá počet rodin s dětmi a zároveň se rozšiřuje obyvatelstvo v rozmezí 25-44 let díky zahraničnímu stěhování. Tyto faktory jsou příznivé pro trh s bazénovým sortimentem.

Dalším významným faktorem je výstavba nových rodinných domů. Nejvyšší čísla v oblasti výstavby rodinných domů byla zaznamenána v letech 2008 až 2010, kdy se výstavba pohybovala v rozmezí 18 000 až 19 000 rodinných domů za rok. V České republice v roce 2011 bylo podle Českého statistického úřadu 1 554 794 rodinných domů. V posledních letech ve výstavbě nových rodinných domů docházelo ke stagnaci, avšak v roce 2016 došlo k mírnému nárůstu oproti předchozím rokům 2014 a 2015. V tomto roce bylo postaveno 14 010 rodinných domů. Je patrné, že každým rokem přibývá několik tisíc nových rodinných domů a tím pádem se pravidelně rozšiřuje i trh s bazénovým sortimentem. Pozitivní jevem pro tento trh je také stálá obliba chat a chalup u občanů ČR. Podle serveru E15.cz vlastní chatu či chalupu každý pátý Čech a 40% z těch, kteří jí nemají, o ní alespoň

sní. Navíc v poslední době dávají Češi přednost zrekonstruovaným nebo alespoň částečně vybaveným chalupám, jak zmiňuje portál Cestovani.lidovky.cz. Lidé podle tohoto portálu nechtějí na chalupu jezdit pouze pracovat, ale chtějí zde spíše odpočívat. Zájem o víkendová sídla tedy u Čechů stále přetrvává. A jelikož sem jezdí odpočívat, tak je velmi pravděpodobné, že alespoň část z nich si bude chtít zpříjemnit pobyt relaxací u bazénu.

Lidé nejčastěji nakupují nejlevnější gumové nafukovací bazény, které vydrží dvě koupací sezóny. Po této době uživatelé nakupují bazén znovu. V poslední letech začali lidé kupovat více bazény s kovovou konstrukcí, které mají delší životnost. Cenově sice bývají jednou tak dražší než gumové bazény, ale jejich životnost lze odhadovat kolem 5 let. Nejdéle vydrží plechové bazény, které jejich odolnost je okolo 8 let. Délka životnosti bazénů se odvíjí od toho, jakým způsobem se s bazénem zachází. Lze ale odhadnout, že spotřebitelé obměňují nadzemní bazény v průměru jednou za 3 roky.

Technologické prostředí

Hlavním faktorem v technologickém prostředí je internet. V České republice ho v roce 2016 pravidelně využívalo 76,5% populace. V rozmezí od 16 do 74 let se jedná dokonce o 82,2% populace (dostupné z www.byznys.ihned.cz). S rozvojem internetu došlo ke změně způsobu obchodování. Obchody například dokázali rozšířit pole své působnosti, aniž by bylo potřeba pracně a nákladně budovat síť vlastních či partnerských prodejen. Dnes není problém založit webové stránky a během krátkého okamžiku začít prezentovat své produkty po celém světě. Internet umožnil prodejci poskytnout zákazníkovi veškeré informace k produktům, manuály, videa s návodem na sestavení a používání produktů, rady, tipy a také rychlou komunikaci mezi ním a zákazníkem pomocí chatu či emailu. Internet sblížil zákazníka s prodejcem. Dnes je pro společnosti prezentace pomocí internetu nezbytná.

Současným významným faktorem je optimalizace webových stránek pro různá zařízení, tedy aby se stránky přizpůsobovaly zařízení, na kterém se zrovna zobrazují. Může se jednat o stolní počítač, notebook, tablet či mobilní telefon. Se stále se zdokonalujícími mobilními telefony se čím dál více lidí připojuje na internet pomocí tohoto zařízení, na kterém provádí i nákupy v e-shopech. Telefon totiž lidé nosí stále u sebe. Hlavně mladí lidé jsou denně na internetu, na sociálních sítích, a jsou zvyklí ho používat ke všem činnostem na internetu,

včetně nakupování. V následujících letech bude pro e-shopy hlavním cílem, co nejvíce optimalizovat stránky pro mobilní telefony.

Technologický pokrok umožnil prodejcům sbírat velmi důležitá data o zákaznících a jejich nákupních zvyklostech. Hlavní roli v této oblasti opět hraje internet, ale i na prodejně společnosti lze získat pomocí technologií důležitá data. Může se jednat například o měření denní návštěvnosti prodejny pomocí kamerového systému, nebo jakým způsobem se zákazníci na prodejně chovali, tj. kterými místy nejčastěji vedli jejich trasy po prodejně a u kterého sortimentu se nejvíce zastavovali. Pro společnost je tak podstatné shromažďovat data a pracovat s nimi. Na základě zjištěných hodnot a trendů pak upravovat veškeré činnosti a rozhodnutí. Online marketing umožnil v tomto směru značný posun dopředu, kdy zásadní roli hraje segmentování zákazníků a přesné cílení reklamy. Velkou změnu v oblasti shromažďování a zpracovávání dat přinese nařízení označované zkratkou GDPR. Jedná se o obecné nařízení o ochraně osobních údajů vydané Evropskou unií. Jaký bude přesný dopad na online marketing, zatím není známo.

Dalším faktorem jak internet ovlivňuje nejen trh s bazénovým sortimentem, ale i ostatní odvětví, je sdílení názorů na produkty a služby pomocí internetu. Recenze mají velký vliv, jelikož jsou na internetu rychle dostupné, „trvalé“ a mají dosah k velké masě lidí. Pro firmy je důležité dbát o zákazníky a vyvarovat se negativním recenzím, které by značně mohli ovlivnit jejich zisky.

Dále v tomto prostředí hrají velký vliv inovace. Technologický pokrok jde rychle dopředu a je možné, že se naleznou nové lepší materiály pro výrobu bazénů nebo se vyskytnou nová technická řešení stavby a funkčnosti bazénů. Pokud by se to některé ze společností povedlo, získala by náskok před konkurencí.

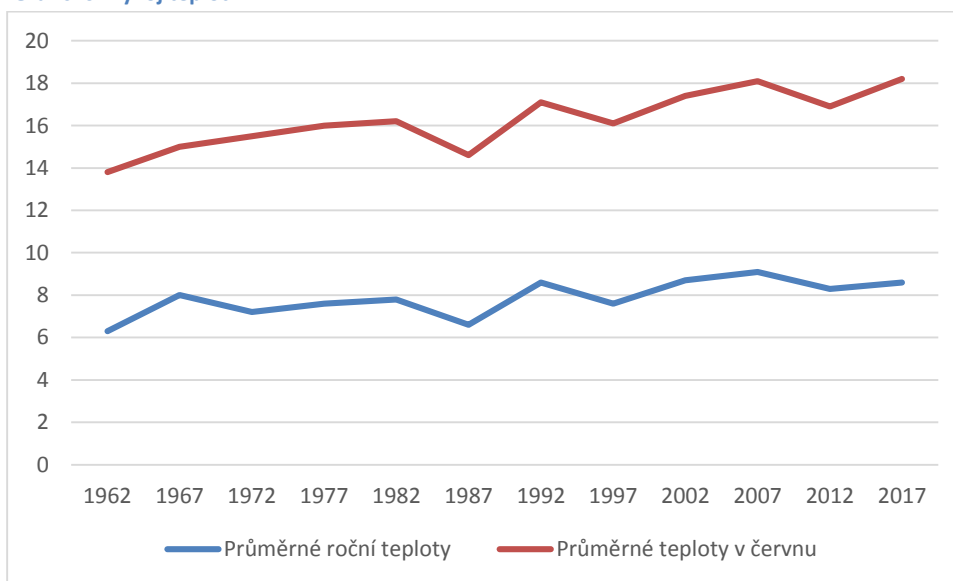
S technologickým pokrokem jsou také spojené nové možnosti v oblasti doručování zboží zákazníkovi. Standardně má dnes zákazník na výběr z osobního odběru a zasláním zboží Českou poštou či dalšími přepravci. V případě zvolení přepravní služby je možné ještě rozlišit mezi dodáním na určené místo nebo na výdejní místo přepravce. Pokud společnosti nemají dostatek výdejních míst, tak mají možnost rozšířit tuto službu pomocí firem jako je například Zásilkovna. Často se lze setkat i s možností expresního dodání zboží za určitý příplatek. Všechno toto už jsou dnes standardní služby, jelikož zákazník je zvyklý dostat své

zboží v co nejkratší době a pro něj co nejpohodlněji. Proto se společnosti snaží najít nové způsoby doručování zboží. Například Alza vyvinula speciální pobočku, na které nejsou žádní lidé. Přesto je možné si zde zboží objednat a během chvíle si ho i odnést. Některé společnosti si už vyzkoušeli doručování pomocí dronů. V této oblasti jsou ale zatím limitováni legislativou. Je vidět, že služby pro zákazníky se neustále rozvíjejí a je nutné sledovat trendy.

Ekologické prostředí

V ekologickém prostředí hraje hlavní roli počasí. Je naprosto jasné, že pro koupání v bazénu je potřeba teplé počasí. Tím pádem vzniká závislost mezi počasím a poptávkou po bazénech. Ve chvíli kdy nastanou velká vedra, tak mají lidé potřebu se zchladit ve vodě a vzrůstá tak poptávka po bazénovém sortimentu. Zároveň teploty určují délku bazénové sezóny. Ta je velmi krátká, hlavní prodeje probíhají od začátku května do půlky července. Celkově je vývoj teplot v České republice z pohledu bazénů příznivý. Mění se klimatické podmínky přinášející stále vyšší teploty, jak naznačuje graf č. 6.

Graf č. 6: Vývoj teplot



Zdroj: vlastní zpracování dle dat z Českého hydrometeorologického ústavu

S rostoucími teplotami, se ale zvyšuje množství sucha. Což v některých letech vedlo k omezení napouštění bazénů z přírodních zdrojů. Tento faktor byl již popsán v politicko-právním prostředí, jelikož vývoj klimatických podmínek a zejména sucha může vést k případným reakcím v tomto prostředí.

4.2.2 Porterův model pěti sil

Porterův model pomáhá analyzovat konkurenční síly působící v daném odvětví, v tomto případě model charakterizuje konkurenci, vyskytující se v odvětví s bazénovým sortiment. Přináší informace o současné a potenciální rivalitě, o alternativních způsobech uspokojení dané potřeby, ale také o síle tlaku na podnik ze strany odběratelů či dodavatelů.

Konkurence v odvětví

Zde je potřeba se podívat na trh dvěma způsoby. Jeden je z pohledu internetových obchodů a druhý z pohledu kamenných prodejen. Druhý zmíněný patří mezi tradiční způsob nakupování, který ale v posledních letech ustupuje modernějšímu internetovému prostředí. Podíl nákupů na internetu rapidně roste a dotýká se i tohoto prostředí. Velkou výhodou získávají hráči, kteří dokáží tyto dva segmenty propojit.

V internetovém prostředí lze trh s bazénovým sortimentem označit za značně přeplněný, což dokazuje počet e-shopů inzerujících zboží z bazénového odvětví na portálu Heureka. V kategorii Bazény a doplňky je možné nalézt 1130 e-shopů. Přimo v kategorii Bazény je pak možné naleznout 394 e-shopů (dostupné z www.obchody.heureka.cz). Doposud nejvíce internetových obchodů celkově bylo zaznamenáno v roce 2014. Poté docházelo k mírnému poklesu, avšak v roce 2017 došlo k meziročnímu nárůstu o 3 900 e-shopů. V tomto roce tak celkový počet e-shopů v České republice dosáhl rekordního čísla 40 100 internetových obchodů (dostupné z www.zpravy.aktualne.cz). Je tedy patrné, že konkurence v online prostředí je velká a neustále se vyvíjí. Objevují se noví konkurenti, zároveň někteří trh opouštějí, ale jedná se ve většině případů o menší společnost. Přes rozšiřování konkurence na internetovém trhu lze za největší hráče označit bazénové specialisty – Marimex CZ, BazenyShop nebo Bazeny.cz. Velký potenciál prosadit se v této kategorii mají silné e-shopy prodávající široké spektrum sortimentu a zákazníci jsou zvyklí u nich naleznout v podstatě vše. Příkladem je MALL, který již v tomto odvětví hraje významnější roli. Někteří další jako KASA nebo ONLINESHOP již MALL následují a je pravděpodobné, že budou přibývat i další.

Při pohledu na prodejní síť mezi bazénovými specialisty jasně vládne společnost Mountfield, která má 56 prodejen (dostupné z www.mountfield.cz). Další velkým hráčem je Albixon s 13 pobočkami. Tento prodejce se však zaměřuje hlavně na zapuštěné bazény. V oblasti nadzemních bazénů nabízí luxusnější modely, které patří do vyšší cenové

kategorie. Jedná se o bazény s pevnou konstrukcí (dostupné z www.albixon.cz). Dále je bazénové zboží prodáváno v tzv. hobbymarketech jako je HORNBAACH (10 prodejen), OBI (33), Bauhaus (8), Baumax (18) či UNI HOBBY (9). Tento sortiment je také možné zakoupit v síti tzv. „potravinářů“ jako jsou Tesco, Albert, Makro, Kaufland, Globus, atd. U těchto prodejců je bazénové zboží prodáváno hlavně ve velkých hypermarketech. V případě prodeje bazénů a příslušenství skrze kamenné obchody je trh opět poměrně naplněn, avšak opravdových specialistů je v této oblasti málo. Přesto se nedá očekávat vstup nového konkurenta, jelikož zákazníci míří do internetového prostředí a vybudování prodejní sítě je velice nákladná záležitost. Spíše lze očekávat snahu o vylepšování pozice zejména u hobbymarketů.

Hrozby vstupu nových konkurentů

Vstup nových konkurentů do odvětví s bazénovým sortimentem, kteří by mohli ohrozit současné firmy na trhu, je velmi málo omezený. Hlavním důvodem je prodej pomocí internetu a vysoká citlivost zákazníků na cenu. Pro založení nového e-shopu stačí živnostenské oprávnění na živnost „Maloobchodní prodej“ a v tu chvíli, pokud má e-shop nakoupené zboží, může začít prodávat. A když nový konkurent dokáže přijít s kvalitním marketingem, s dostatečně kvalitním produktem a hlavně s konkurenci schopnou cenou, tak se postupem času dokáže výraznějším způsobem prosadit na trhu a vyrovná se současným hráčům na trhu. Trh vypadá relativně přeplněn, ale právě díky prodeji přes internet může nový konkurent získat část tržního podílu pro sebe. Důležité jsou počáteční investice, které budou muset směřovat hlavně do marketingových aktivit.

V oblasti kamenných prodejen, jak již bylo zmíněno, nehrozí vstup úplně nového konkurenta. Je to z důvodu vysokých nákladů na rozvinutí prodejní sítě a přesunu zákazníků do internetového prostředí. Může ale přibýt nový konkurent v bazénovém odvětví ze stávajících prodejců jako např. Lidl. Tento prodejce, který si v poslední době vybuchoval na české trhu silnou pozici, rozšiřuje svůj sortiment a na svém e-shopu již začíná nabízet první dětské bazénky. Dá se očekávat, že se bazénový sortiment u tohoto prodejce rozroste a stane se z něho silný hráč na trhu. V případě, že si udrží nízké ceny s dostatečnou kvalitou jako u ostatního zboží, tak má šanci získat významnou pozici na trhu.

Hrozba substitutů

Nadzemní bazény mají hlavní substituty v zapuštěných bazénech. Je zde ale velký rozdíl v ceně, kdy cena zapuštěných bazénů je o desetitisíce až statisíce vyšší než u nadzemních bazénů. Hlavní výhoda nadzemních bazénů je právě v ceně, kdy jsou tyto bazény dostupné v podstatě pro každého. Dále je to možnost bazén tohoto typu ze zahrady jednoduše a rychle odstranit a zase vrátit zpět. Zároveň při stavbě není potřeba velkých terénních úprav. Tyto faktory a také rozšíření modelů nadzemních bazénů a jejich zvýšená kvalita vedli v posledních několika letech k jejich zvýšenému prodeji a jejich větší oblíbenosti.

Dalšími substituty jsou veřejné bazény a koupaliště. Zde je hlavní rozdíl v soukromí a pohodlí. Nadzemní bazén mají lidé na vlastní zahradě a mohou se v něm koupat pouze oni, případně lidé, kterým to povolí. Kdežto na koupališti musí bazén sdílet s ostatními, což je pro některé například z hygienického hlediska důležitý faktor. Dále zde hraje roli dojezdová vzdálenost. Ne vždy mají lidé veřejné koupaliště v blízkém okolí domova. Rozdíl v ceně se odvíjí podle frekvence návštěv a potřeby se koupat. Samozřejmě s přibývajícím členy roste i cena, takže pravidelné návštěvy rodiny s dětmi se pak prodraží. Veřejné plavecké bazény bývají často zastřeny, což znamená, že nejsou závislé na počasí a mohou být využívány celoročně. To je jejich velká výhoda. Pokud jsou spojené i s bazénem venkovním, dopřávají tak zákazníkům celoroční užitek, tj. v létě koupaní na sluníčku a v zimě naopak možnost vykoupat se i při nízkých venkovních teplotách.

Dále jsou substituty přírodní koupaliště, jako jsou rybníky, jezera. Opět jsou zde podobné faktory jako soukromí, vzdálenost koupaliště od domova a hlavně hygiena. Voda v těchto vodních plochách není nijak udržována, takže bývá značně zakalená a může se v ní vyskytovat velké množství bakterií, což může ohrozit zdraví člověka.

Mezi substituty se také řadí koupací jezírka. Jedná se o uměle založenou víceúčelovou plochu vhodnou ke koupání, chovu okrasných ryb a pěstování vodních rostlin. Účelem je vytvořit umělou nádrž určenou ke koupání, která na zahradě působí jako její přirozená součást. Voda v těchto jezírcích je označována za biologicky nezávadnou, jelikož k čištění vody není používána žádná chemie, ale pouze filtrační zařízení (dostupné z www.jezirkanaklic.cz). Nevýhody oproti nadzemním bazénům jsou podobné jako u zapuštěných bazénů, tj. mnohem vyšší pořizovací cena, nutné velké terénní úpravy. Na

zahradě však působí velice přirozeně a stává se jejím okrasným prvkem. Pro zákazníky je to taková cesta, jak být „spojený s přírodou“.

Substitutem je také moře, u kterého je však hlavní nevýhodou vzdálenost, jelikož k moři je potřeba urazit velmi dlouhou cestu. Tím pádem se zvyšují náklady a časová náročnost. Sice je v moři velmi často průzračně čistá voda a pobyt v ní bývá označován za zdraví prospěšný, ale zmíněné faktory moře znevýhodňují a pouze někteří lidé si v něm mohou dopřát koupel. Tím pádem je v České republice moře pro bazény jen malým substitutem.

Substituty pro nadzemní bazény existují již několik let, proto lze v tomto směru označit trh za ustálený. Zároveň nelze očekávat vznik nějakých nových. Pokud by tedy mělo dojít ke změně preferencí zákazníků, tak by musela na trhu nastat výrazná změna, např. by musely výrazně zlevnit zapuštěné bazény či koupací jezírka.

Vyjednávací schopnosti dodavatelů

Síla dodavatelů v odvětví s bazénovým sortimentem je velká. Je to způsobené krátkou prodejní sezónou, kdy hlavní prodeje probíhají během dvou až tří měsíců a výpadek v této době již obchod nedožene. Zároveň je v této oblasti velká poptávka po zboží. Pokud tedy nastane problém s objednávkou, ať už dorazí zboží poškozené nebo v nedostatečné kvalitě, tak může trvat měsíce, než dostane prodejce novou. Důvodem je právě velký zájem o bazény ze strany obchodníků a s ním spojený velký odběr, kvůli kterému výrobci nestíhají dovyrobit nové bazény. Objednávky jsou nasmlouvané několik měsíců dopředu a podle toho se plánuje i výroba. Dále je to ovlivněno faktem, že je zboží dodáváno z Číny, takže dlouhou dobu zaber i doprava. Bazény lze objednat i u jiného dodavatele, ale rychlost dodání, kvalita dodaného zboží a hlavně jeho cena, jsou otázkou.

Vyjednávací schopnosti odběratelů

Díky rozšíření obchodování na internetu mají dnes zákazníci velkou sílu. Dostane se jim desítky, spíše stovky nabídek, které mohou detailně porovnat. Mají možnost srovnávat obchody z hlediska kvality služeb a produktů, dostupnosti, ceny dopravy, a hlavně ceny zboží. Zároveň jim udílí recenze, kterými ovlivní pověst obchodu. V dnešní době zákazník očekává ty nejlepší služby za tu nejlepší cenu. A jelikož je nabídka široká a zákazník má možnost ji porovnat, tak je na prodejce vytvářen velký tlak, zejména pak na cenu. Proto

společnosti musí poskytovat ke svým produktům slevy, výhodné sady, dárky, dopravu zdarma apod., aby získali zákazníka na svou stranu.

4.2.3 Strategické mapy

Pro rozlišení hlavních skupin v odvětví s bazénovým sortimentem byly použity tyto faktory: počet nadzemních bazénů v nabídce daného obchodu, tržby za rok 2015, počet prodejen, síla a kvalita eshopu, a průměrná měsíční hledanost dané značky na Google a Seznamu. Z toho je patrné, že vznikly tři strategické mapy zobrazující rozložení jednotlivých prodejců na trhu. Celkově bylo analyzováno 46 prodejců, kteří mají v nabídce nadzemní bazény nebo tento trh nějakým způsobem ovlivňují.

Tržní podíly jednotlivých obchodů v odvětví s bazénovým sortimentem byly z části odhadovány na základě dat získaných z výročních zpráv, z interních dat společnosti Marimex CZ a dat poskytnutých společnostmi Heureka. Společnost Marimex CZ si nepřála data zveřejnit, proto jsou uváděny tržní podíly pouze v procentech za určitou skupinu.

Strategická mapa č. 1

První strategická mapa rozčleňuje společnosti podle počtu nadzemních bazénů v nabídce daného obchodu a jeho tržeb za rok 2015. Tyto dvě veličiny ukazují, kdo patří mezi nejsilnější podniky na trhu s bazénovým sortimentem. Zároveň zobrazuje, jaké velké společnosti jsou součástí trhu s bazény a jak velký vliv na něm mají. Na mapě č. 1 je patrné, že se společnosti rozdělili do osmi skupin, z nichž dvě lze označit jako hlavní. Jedna je označena šedou barvou a skládá se ze společností Mountfield, HORNBACH, OBI, MALL, KASA, Baumax, Bauhaus, KIKA a Teta drogerie. Druhou významnou skupinou jsou společnosti Marimex CZ, KAMODY, EVA, Bazeny.cz a Prima-Dárky. Tato skupina je označena tmavě modrou barvou. Tržní podíly těchto skupin jsou relativně podobné (modrá skupina 42,6%, šedá skupina 34,4%) a to i z hlediska rozložení. V obou skupinách mají největší podíl bazénoví specialisté. U šedé skupiny je to Mountfield a u tmavě modré jsou to společnosti Marimex CZ a Bazeny.cz. V šedé skupině je však rozložení rovnoměrnější. Společnost Mountfield následují se svým podílem hobbymarkety HORNBACH a OBI, dále mají v této skupině značný podíl společnosti MALL, KASA a Baumax.

Dále strategická mapa č. 1 zobrazuje postavení obchodů prodávajících potraviny. Tyto obchody vytvořily jednu skupinu, která je žlutě označená. Je vidět, že ze zvolených

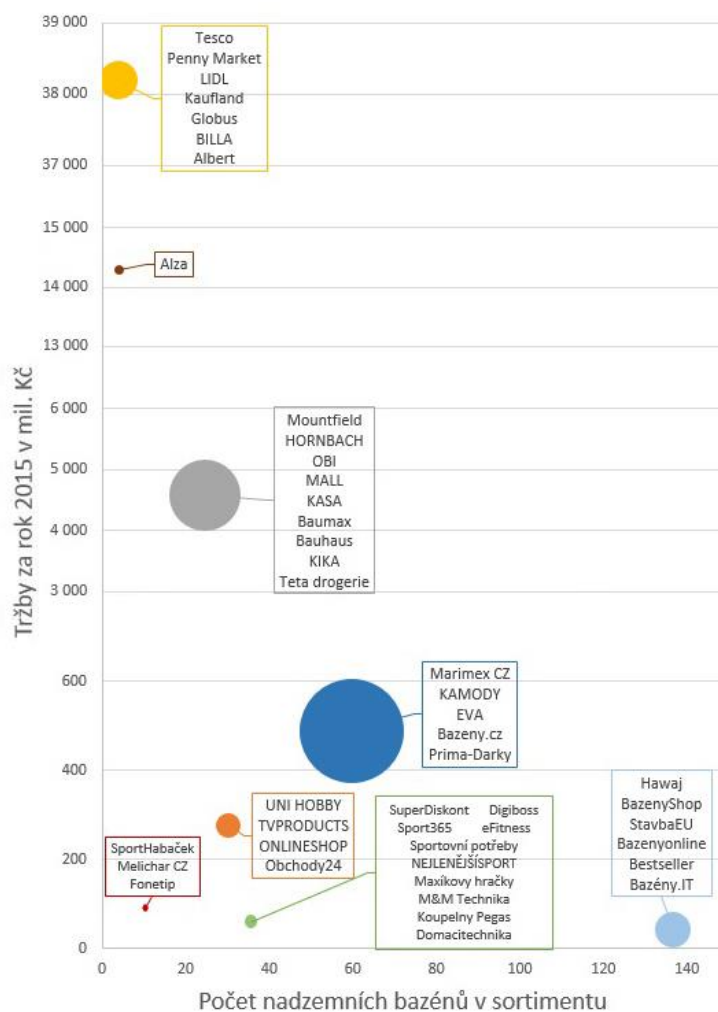
společností dosáhly tyto obchody největších tržeb. Přesto je jejich podíl na trhu s bazény až třetí největší (9,3%) a zároveň výrazně nižší než u dvou předchozích. Hlavním důvodem je malá nabídka bazénového sortimentu v těchto obchodech, která je ovlivněná velikostí dané prodejny. Bazénové zboží prodávají tito prodejci hlavně ve velkých hypermarketech a i zde je možné najít většinou jen čtyř typy bazénů, dále nějaké příslušenství a pak hlavně bazénovou chemii. Hlavní tržní podíl v této skupině mají společnosti Albert, Tesco a Kaufland.

Podobný tržní podíl má světle modrá skupina (8%). Sem spadají e-shopy prodávající hlavně bazénový sortiment. I když je možné najít v jejich nabídce spousty druhů bazénů, tak je celkový tržní podíl této skupiny nízký. A to i přesto, že do skupiny patří společnosti BazenShop a Bazenonline, které na trhu s bazény patří k významnějším hráčům na trhu.

Dalším zajímavým zjištěním je postavení internetového obchodu Alza. Jde o největší a nejsilnější e-shop v České republice, který má však v odvětví s bazénovým zbožím velmi malý tržní podíl (0,6%). Pro ostatní společnosti bude důležité, jak se tento obchod zachová. Zda bude rozšiřovat svou nabídku a bude se snažit na tomto trhu prosadit nebo se spokojí s malým tržním podílem. Lze spíše očekávat rostoucí vliv tohoto e-shopu.

Pro firmy ze zeleně a červeně označené skupiny je bazénový sortiment doplňkovým zbožím a jedná se o malé hráče na trhu, s velice nízkým tržním podílem (zelená skupina 1,1%, červená 0,3%). Zajímavé je srovnání oranžové a zelené skupiny. Oranžová skupina dosahuje mnohem většího podílu na trhu (3,7), i když má velmi podobnou nabídku bazénů jako skupina zelená. Rozdíl je hlavně ve společnosti UNI HOBBY, která spadá do oranžové skupiny. Tato firma má 11 prodejen typu hobbymarket a zároveň má poměrně silný e-shop, díky tomu dosahuje na trhu bazénů významnějšího podílu.

Strategická mapa č. 1



Zdroj: vlastní zpracování

Z celkového pohledu strategická mapa č. 1 ukazuje, že bazénový sortiment zákazníci raději nakupují u bazénových specialistů. Dále jsou silnou skupinou hobbymarkety, které mají zákazníci spojené se zahradou a díky prodejní síti dokáží dosáhnout na významný tržní podíl. Zajímavým faktem je i poměrně velký prodej u tzv. „potravinářů“. Opět je to zapříčiněno širokou prodejní sítí a velkými hypermarkety, které nabízí širokou škálu zboží.

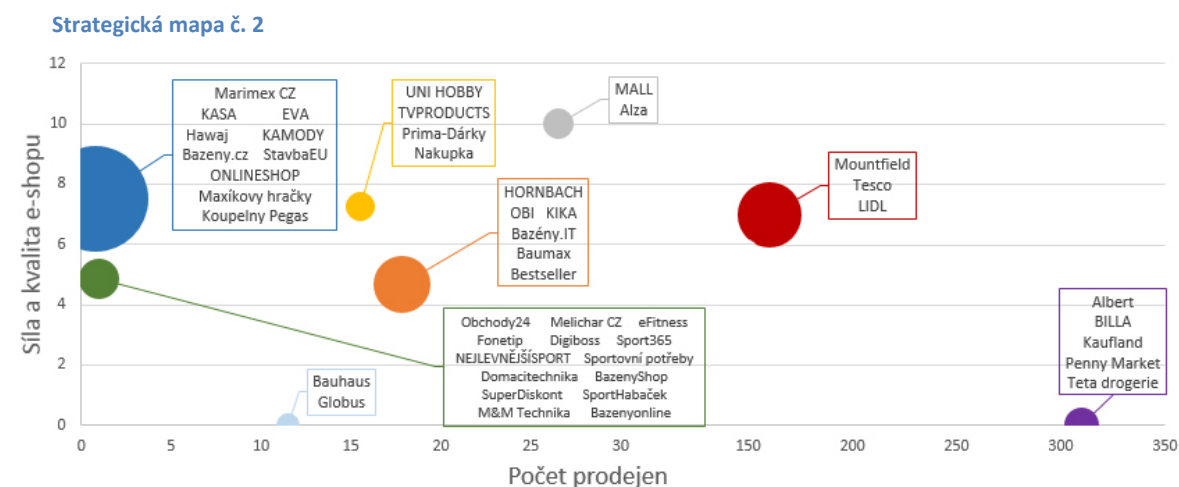
Strategická mapa č. 2

U druhé mapy byly pro její vytvoření použity ukazatele síla a kvalita e-shopu a počet prodejen daného podniku. Cílem je ukázat, které společnosti jsou silné v internetovém prostředí, které naopak mají silnou prodejní síť, a jestli existuje nějaká společnost propojující oba tyto prodejní kanály. Zároveň přitom zjistit, jestli je některý těchto kanálů silnější. U ukazatele síla a kvalita e-shopu byly srovnávány e-shopy jednotlivých společností. Hodnotil

se design stránek, uživatelská přívětivost, doplňkové služby a bonusy pro zákazníka, např. doprava zdarma. Poté byl e-shop odhodnocen od 0 po 10, kdy 0 znamenala, že prodejce nemá internetový obchod, 10 označuje ten nejlepší.

Marimex CZ podle druhé strategické mapy patří do skupiny obchodů, které mají poměrně silné e-shopy, ale malé množství prodejen. Přesto má tato modře označená skupina velký tržní podíl dosahující hodnoty 46,34%. Stejně jako u první mapy do skupiny s Marimex CZ patří firma Bazeny.cz, KAMODY a EVA. Druhá a třetí skupina jsou z pohledu tržních podílů na tom velice vyrovnaně. Druhá skupina (červená) má tržní podíl 11,9%. Třetí skupina (oranžová) za ni zaostává o pouhých 0,5%. Do červené skupiny patří Mountfield, což je silný hráč na trhu s bazény. Dále sem patří Tesco a Lidl. Z rozložení skupiny lze určit, že hlavní podíl této skupiny tvoří Mountfield, naopak Lidl v podstatě žádný. Tato skupina má poměrně silné e-shopy a zároveň hodně prodejen. Společnost Mountfield měla na trhu s bazénovým sortimentem vždy výhodu v široké prodejní síti oproti konkurenci. Zároveň je zákazníky vnímána jako specialista na zahradu a proto získávala výhodu i před společnostmi typu hobbymarket. V posledních letech však stoupá i kvalita a síla jejího e-shopu. Je vidět, že tato firma reaguje na vývoj trhu, který je ovlivněn internetovým prostředím. Zajímavou firmou této skupiny je Lidl, který zatím v oblasti nadzemních bazénů nemá skoro žádný vliv a podíl. V jeho nabídce je možné najít pouze dva dětské bazénky. Do analýzy byl však zařazen, protože zájem o tento obchod v posledních letech rapidně rostl, zároveň u něj dochází k rozšiřování sortimentu a zvětšování prodejen. Tento obchod spustil e-shop sice až v minulém roce, ale zájem zákazníků o tuto značku ho ihned zařadil k silnějším hráčům v internetovém prostředí. Pokud bude společnost Lidl rozšiřovat ve své nabídce bazénový sortiment, tak má potenciál výrazně ovlivnit trh. Poslední člen této skupiny firma Tesco prodává bazény a příslušenství hlavně v kamenných prodejnách. Na e-shopu, který je zaměřen prodej potravin, nabízí pouze bazénovou chemii. V druhé oranžové skupině jsou hobbymarkety jako HORNBACH, OBI a Baumax, u kterých zákazníci nakupují hlavně v kamenných prodejnách. Tyto společnosti nabízejí své zboží i v internetovém prostředí, zatím se jim zde nedaří více prosadit. Nejlepší postavení z výše vyjmenovaných má v oblasti e-shopu firma HORNBACH. Obecně však mají hobbymarket problém, že zákazníci jejich e-shopy vnímají spíše jako katalog než e-shop určený k nákupu zboží. Dalšími členy této skupiny jsou e-shopy Bazény.IT a Bestseller, kteří působí hlavně na internetu. Obě

společnosti jsou spjaty s firmou TVPRODUCTS a pro své zákazníky využívají jejich prodejny. Vlastní prodejny nemají, proto lze tato místa označit spíše za výdejní.



Zdroj: vlastní zpracování

Další skupina z pohledu tržního podílu je zeleně označená. Její součástí jsou internetové obchody, které dosáhly nízkého hodnocení v ukazateli síla a kvalita e-shopu, a zároveň mají málo prodejen nebo dokonce nemají žádné. Podíl této skupiny (5,8%) je malý, i přestože do skupiny spadá 14 společností. Tržní podíly dalších čtyř skupin (šedivá, žlutá, fialová a světle modrá) se pohybují od 2,1% do 4,1% procenta. Dobré postavení v obou prodejních kanálech má šedá skupina, kam patří společnosti MALL a Alza. Tyto firmy jsou v internetovém prostředí naprostou špičkou. Prodejní síť spíše využívají jako rozšíření svých služeb a možnost přiblížit se zákazníkům. V odvětví s bazénovým sortimentem zatím výrazněji působí jen MALL. Alza má ve své nabídce jen několik typů nadzemních bazénů a na trhu s bazény dosahuje malého podílu. Další je žlutě označená skupina, do níž patří společnosti UNI HOBBY, TVPRODUCTS, Prima-Dárky a Nakupka. Tyto firmy mají poměrně silné a kvalitní e-shopy a prodejní síť okolo 15 prodejen. Jejich postavení v této strategické mapě je poměrně příznivé, avšak jejich celkový tržní podíl v odvětví s nadzemními bazény je malý. Poslední jsou fialově a světle modře označené skupiny, které působí pouze v prodejní síti, jelikož e-shop nemají. Patří sem hlavně společnosti prodávající potraviny, např. Albert, BILLA, Kaufland, atd.

Ze strategické mapy č. 2 je patrné, že propojit internetové prostředí s prodejní sítí se v odvětví s bazénovým sortimentem daří hlavně Mountfieldu. Díky tomu tato společnost získává konkurenční výhodu. Velmi silný v obou prodejních kanálech je i Lidl, který však

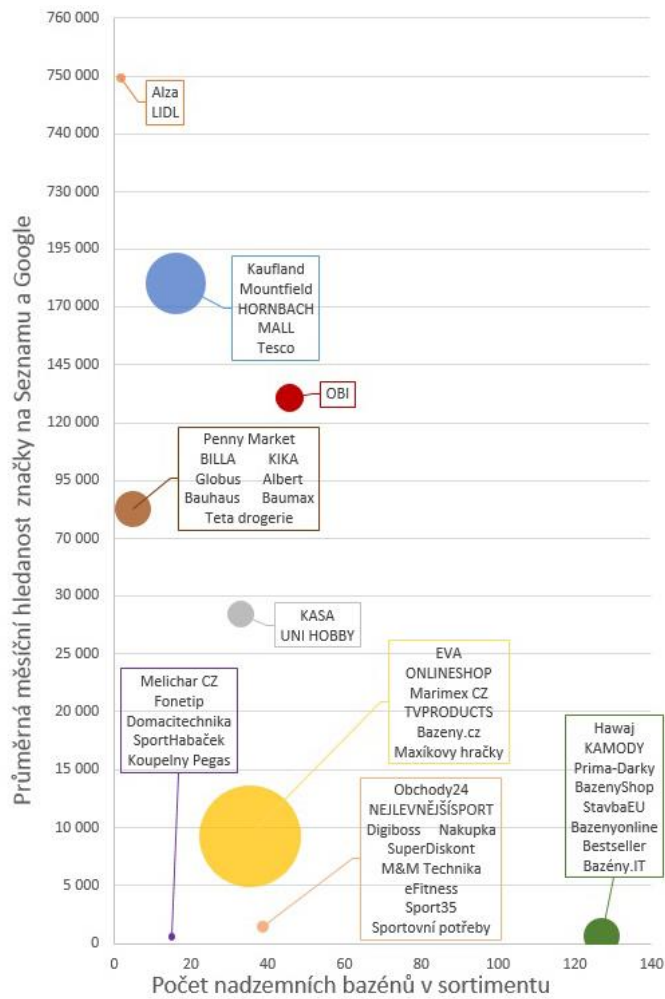
zatím působí v bazénovém odvětví ve velmi malé míře. Potenciál proniknout a prosadit se na tento trhu má ale vysoký. Dalšími společnostmi, které dokáží propojit prodejní síť a internet, jsou MALL a Alza. Jedná se hlavně o e-shopy s jednou z nejsilnějších pozic v internetovém prostředí. Za dobu svého působení si dokázaly vybudovat středně širokou prodejní síť. Prodejny jsou spíše rozšířením služeb a přiblížení se zákazníkům, jelikož tržby u těchto obchodů plynou hlavně z prodeje na internetu. Avšak v bazénovém odvětví jsou jejich pozice rozdílné. Společnost MALL má ve své nabídce desítky druhů nadzemních bazénů a v tomto odvětví patří k silnějším společnostem. Naopak Alza má ve své jen několik nabídek nadzemních bazénů a na tomto trhu nemá výrazný vliv. Do budoucna však lze očekávat rozšíření sortimentu v této oblasti a zvýšení tržního podílu této společnosti.

Strategická mapa č. 3

Poslední třetí strategická mapa zobrazuje společnosti podle průměrné měsíční hledanosti dané značky na Seznamu a Google, a podle počtu nadzemních bazénů v nabídce dané firmy. Cílem je ukázat sílu značky jednotlivých společností v odvětví s bazénovým sortimentem.

Ve strategické mapě č. 3 má opět největší tržní podíl na trhu (43%) skupina, do které patří společnosti Marimex CZ a Bazeny.cz. Je žlutě označená a patří do ní firmy EVA, ONLINESHOP, TVPRODUCTS a Maxíkovy hračky. Společnosti v této skupině mají v sortimentu okolo 50 druhů bazénů. Průměrná měsíční hledanost na internetu je u těchto značek poměrně nízká. Přesto se většina společností prodávajících bazény v internetovém prostředí v tomto ohledu zařadila až za tuto skupinu. Zároveň mají fialová (0,4%), světle oranžová (1%) a zelená skupina (8,6%) výrazně nižší tržní podíly. Ukazuje to na fakt, že v internetovém prostředí je na trhu s bazény opravdu hodně hráčů, ale jen málo specialistů se silnou značkou a postavením.

Strategická mapa č. 3



Zdroj: vlastní zpracování

Druhý největší podíl na trhu (28%) má modrá skupina, do níž spadají společnosti Kaufland, Mountfield, HORNBACH, MALL a Tesco. Jde o velice silnou skupinu, kterou vyhledává na Seznamu a Google v průměru cca 180 000 uživatelů. Mapa potvrzuje, jak silná je společnost Mountfield v odvětví s bazénovým sortimentem, kde právem patří k těm největším hráčům. Z pohledu průměrné měsíční hledanosti skočila před touto skupinou pouze jedna. Patří sem firmy Alza a Lidl. Jedná se o společnosti s jedním z nejsilnějších brandů v České republice. Na Seznamu a Googlu dosahují měsíční hledanosti okolo 750 000 uživatelů. V nabídce však mají velmi málo nadzemních bazénů, zejména společnost Lidl, a proto mají hodně malý tržní podíl (0,6%). Znovu se ale ukazuje, že Alza i Lidl mají velký potenciál a mohou ohrozit trh s bazény

Silnou značku mají také společnosti spadající do hnědé skupiny. Jsou jimi společnosti Albert, Globus, Bauhaus, Baumax, BILLA, KIKA, Teta drogerie a Penny Market.

V bazénovém prostředí z těchto firem má silnou pozici pouze Albert, Globus a Baumax, což dokazuje i počet nadzemních bazénů v nabídce. První dva jmenovaní nemají e-shop, takže sílu svého brandu zatím využívají pouze v prodejní síti. Baumax internetový obchod má, ale jeho kvalita a síla je slabá. Tržní podíl této skupiny v odvětví s bazény je 8,5% a dosahuje ho skoro celý přes prodejní síť. Velice silnou značku má také OBI, které se nezařadilo do žádné skupiny, a v této mapě zaujala samostatnou pozici. V nabídce této firmy je možné nalézt cca 53 nadzemních bazénů a v průměru jí měsíčně hledá okolo 130 000 uživatelů. Na trhu s bazénovým sortimentem je aktivní, jak v prodejní síti, tak v internetovém prostředí. Zatím se jí však daří prodávat bazény a příslušenství skrze prodejní síť. Poslední skupinou je šedivá. Jsou zde pouze dvě společnosti, KASA a UNI HOBBY. V odvětví s nadzemními bazény patří mezi středně silné hráče a tomu odpovídá i postavení v této mapě. Mají sice lepší postavení podle průměrné hledanosti na internetu, ale je to způsobené jejich obecnější nabídkou. V bazénovém prostředí dosahují na tržní podíl 4,8 %.

Strategická mapa č. 3 potvrzuje, že bazénový sortiment zákazníci nakupují hlavně u bazénových specialistů. I přestože je na trhu několik společností s mnohem větší silou značky a širokou nabídkou bazénů. Působí však převážně v prodejní síti a ukazuje se, že rozhoduje spojení značky s danou kategorií v zákaznickově mysli. Krásným příkladem je společnost Mountfield, která má silnou značku a zároveň na trhu s bazény dosahuje jedněch z největších prodejů. Potvrzuje se silná pozice této společnost vybudovaná díky široké prodejní síti, kvalitnímu internetovému obchodu a specializaci na sortiment spojený se zahradou. Z internetových prodejců má silnou značku Alza, MALL, KASA a v poslední době i Lidl. Hlavně společnosti Alza a Lidl mají výrazně vyšší brand, než ostatní značky. V bazénovém odvětví však zatím působí minimálně. Je tak otázkou, jak se do budoucna zachovají tito prodejci. Jestli rozšíří nabídku nadzemních bazénů a budou se snažit vylepšit svou pozici. Dále mapa znázorňuje, že pokud zákazníci nenakupují bazény u specialistů tohoto odvětví, tak se rozměňují do široké sítě internetových obchodů prodávajících nadzemní bazény. Proto jsou jejich pozice slabé.

4.3 Analýza vnitřního prostředí

4.3.1 Marketingový mix

Marketingový mix je rozdělován do čtyř hlavních kategorií: produkt, cena, propagace a distribuce. Díky těmto složkám se společnosti snaží vyvolat poptávku po svých produktech a zároveň přesvědčit k zákazníkovi k jeho koupi. Cílem je vytvoření, vysvětlení a přinesení hodnoty a užítku pro zákazníka skrze celý tento mix.

PRODUKT

Pro společnost je hlavní sezónou léto. Jak již bylo zmíněno, stěžejními produkty v nabízeném sortimentu jsou nadzemní bazény, vířivé bazény, trampolíny a infrasauny. Dále má Marimex CZ ve své nabídce nafukovací nábytek, dětské hračky na zahradu a dětské hrací sestavy, zahradní nábytek, nafukovací čluny a nově i vánoční osvětlení. Ve střední a východní Evropě patří Marimex CZ mezi největší dodavatele v oblasti nadzemních bazénů (tzv. Quick Up Pools). V České republice v tomto sortimentu patří mezi největší prodejce. Výhodou nadzemních bazénů je jednoduchost a rychlost montáže a zprovoznění. Není třeba provádět složité úpravy pozemku, ani zajišťovat stavební povolení, stačí jej jen umístit na rovné podloží na pozemku. Bazén je možné opětovně složit a rozložit, nebo přesunout na jiné místo. Dále je tento typ bazénů oblíbený díky jejich cenové dostupnosti.

V kategorii nadzemních bazénů má společnost Marimex CZ ve své nabídce klasické bazény s nafukovacím límcem, které jsou samonosné a jsou kruhového nebo oválného tvaru. U oválného typu je bazén doplněn o kovové vzpěry. Dalšími modely jsou nadzemní bazény s pevnou konstrukcí dodávané v kruhovém či obdélníkovém tvaru. Tento typ bazénů prodává Marimex CZ i v rozšířené verzi s designovým obložení, například s imitací dřeva. V nabídce zákazník najde také plechové bazény. Jejich hlavní výhodou je, že je lze nechat na zahradě i mimo koupací sezónu. Posledním typem jsou malé dětské nafukovací bazénky.

U společnosti Marimex CZ si zákazník samozřejmě může zakoupit i veškeré bazénové příslušenství – filtrace, bazénové vysavače, krycí plachty, podložky pod bazén, hadice, čisticí sítky apod. Ve svém sortimentu má společnost také vlastní řadu bazénové chemie. Jedná se o přípravky určené k udržování a ošetřování vody v bazénu. Z bazénového zboží v nabídce zákazník nalezne i solární program. Sem patří výrobky, které zvyšují účinnost

slunečních paprsků při ohřívání vody. Jsou to solární ohřevy, které se umisťují na bazén nebo vedle bazénu, solární plachty, solární sprchy či solární zastřešení.

Mezi hlavní produkty letní sezóny se řadí také trampolíny, které se v posledních letech staly velmi oblíbeným doplňkem do každé zahrady, jelikož při skákání si děti užijí aktivní zábavu, při které rozvíjí své pohybové schopnosti. Trampolíny Marimex CZ vynikají svým speciálním tvarem, který je jednak velmi odolný a hlavně zvyšuje jejich bezpečnost. Díky tomu získaly certifikáty kvality a bezpečnosti od společností Intertek a Atest.

V zimním období zajišťují nejvíce prodejů infrasauny. Společnost Marimex CZ byla jedna z prvních, kdo tento produkt přestavil na českém trhu. Infrasauny zprostředkovávají uživatelům wellness v pohodlí domova. Mají blahodárné účinky na tělo a duši člověka.

Celkově cílem společnosti není pouze prodávat zboží, ale chce zákazníkům přinášet odborné rady v oblasti zábavy a relaxace na zahradě. Zejména pak u bazénů. Společnost má zaměstnance, kteří mají v daném oboru zkušenosti a znalosti, a nebojí se o ně podělit. Marimex CZ je připraven zákazníkovi pomoci s jakýmkoliv dotazem a problémem. Zákazník se může na tuto firmu obrátit osobně na prodejně Libuši, emailem či telefonicky na její zákaznickou linku, nebo skrze chat na e-shopu či facebookovou stránku společnosti. Ve své odbornosti a specializaci získává společnost před většinou konkurentů výhodu.

CENA

Díky internetovému prostředí došlo k výrazné proměně trhu. Zákazníci mají možnost srovnávat nabídky jednotlivých obchodů, a jelikož je produkt v odvětví s bazénovým sortimentem nediferencovaný, tak je cena velice významným faktorem. Tím pádem se prodejci snaží zákazníka získat na svou stranu buď právě cenou, anebo nějakými doplňkovými službami. Mezi tyto služby se řadí rychlé vyřízení objednávky a dodání zboží (př. daný den proběhne objednávka, druhý den je dodána), dárky k nákupu (např. v podobě bazénové chemie) nebo nabídkou výhodných sad (př. k bazénu příslušenství za zvýhodněnou cenu), dále to může být pomocí prodloužené záruky či slevových kupónů. Proto je pro správné nastavení ceny potřeba mít přehled o cenách konkurence a jejich akcích či doplňkových službách.

V nabídce nadzemních bazénů společnosti Marimex CZ se ceny odvíjejí podle zakoupeného modelu a jeho typu konstrukce. U bazénů s nafukovacím límcem se cena pohybuje cca od 800 Kč až do 12 000 Kč. Nadzemní bazény s pevnou konstrukcí mají u těch nejmenších modelů cenu přibližně od 2 100 Kč. Největší a nejdražší modely tohoto typu bazénu se prodávají okolo 25 000 Kč. Cena bazénu s plechovou konstrukcí se nachází v rozmezí cca od 5 000 Kč do 9 500 Kč. Poslední model, nafukovací dětské bazénky nabízí společnost Marimex CZ za minimální ceny. Nejlevnější modely se dají zakoupit od 189 Kč. Nejdražší pak okolo 1 200 Kč, ale zde se už jedná spíše o dětské nafukovací hřiště bazénového typu.

PROPAGACE

Společnost Marimex CZ se snaží najít nejrůznější způsoby, jak se přiblížit zákazníkovi a vysvětlit mu přidanou hodnotu v jeho produktech a v tom co dělá. Tyto aktivity jsou samozřejmě omezeny finančními možnostmi, které se odvíjejí od celkových prodejů a nákladů firmy. Proto je potřeba pečlivě vybírat, kde a jakým způsobem se společnost prezentuje. Společnost se propaguje i skrze svou širokou partnerskou síť.

Reklama – v reklamních kanálech firma Marimex CZ využívá reklamy prostřednictvím inzercí v tištěném médiích, dále má sponzorské reklamy u různých pořadů v televizi. Tento formát je však využíván v menší míře. Dále probíhá propagace pomocí billboardů, které jsou v širším okolí prodejny. Společnost se také zviditelňuje na sociálních sítích, přesněji na Facebooku, Instagramu a Youtube. V internetovém prostředí se prezentuje PPC reklamou ve vyhledávacích, dále reklamou v obsahové síti a také reklamou svých produktů na Heureka. Společnost se snaží sledovat nové trendy a tomu přizpůsobovat složení své reklamy. Obzvláště v internetovém prostředí se firma snaží testovat nové způsoby propagace. Součástí reklamy společnosti bylo také několik celebrit, jako jsou vodní slalomářka Štěpánka Hilgertová, atlet Tomáš Šebrle, hokejista Jiří Šimánek, atd. Občasně je využita i podpora formou letáčků.

Webová prezentace/e-shop – na stránkách www.marimex.cz má společnost spuštěn svůj internetový obchod. Zároveň se zde zákazníci mohou dozvědět informace o společnosti Marimex CZ, o způsobu nakupování a další podstatné informace. Dále má zákazník možnost na této stránce navštívit sekci „Poradna“, kde nalezne různé tipy a rady k bazénům a jejich

příslušenství, trampolínám a infrasaunám. Například jak vybrat bazén, či jak jej připravit na letní sezónu nebo naopak jej zazimovat. Na stránkách jsou promovány jakékoliv akce či aktivity, kterých se společnost účastní.

Podpora prodeje – společnost pořádá v průběhu roku různé akce a snaží se tím podpořit prodej některých produktů, či určité kategorie. Například v roce 2017 probíhala ve spolupráci s deníkem Blesk velká soutěž o ceny za 2 500 000 Kč. V internetovém prostředí to byly například na Vánoce slevové kupóny na nákup trampolíny, nebo sleva na infrasaunu při Dnech Marianne. K urychlení zákaznickova rozhodování a přiměnění ho k nákupu nepoužívá pouze slevové kupóny, ale také dárky, či časově omezené nabídky. Soutěže pro zákazníky probíhají také na profilu společnosti na Facebooku. V internetovém prostředí je potřeba neustále se zákazníky pracovat a snažit se využít možností, kdy je možné ho ovlivnit.

Public relations a publicita – v rámci internetového prostředí společnost pravidelně prezentuje pomocí různých portálů obecné články o svých produktech. Dále se účastní veletrhů o bydlení a zahradě, například veletrhu FOR GARDEN. Dalšími aktivitami je účast v pořadech pro kutily, jako jsou Rady ptáka loskutáka, Polopatě apod. Snaží se tak zákazníkům ukázat přínos svých výrobků a jejich kvalitu. Například u infrasaun existuje stále velká část lidí, kteří o ní v životě neslyšeli. Proto je potřeba budovat povědomí o tomto produktu.

Přímý marketing – firma se zajímá o názory zákazníků na její produkty, k čemuž využívá veškerý kontakt se zákazníkem. Jednak je tomu na prodejně, kam si zákazníci přijíždějí prohlédnout, nakoupit, či vyzvednout zboží. Dále je to prostřednictvím zákaznické linky, kde je možné oslovit stávající zákazníky s dotazem na spokojenost s produkty, které nakoupili. V rámci společnosti probíhalo několik průzkumů, poslední byl například průzkum ohledně spokojenosti s bazénovou chemií. Dotazníky šetření probíhalo také pomocí databáze emailů, které společnost má.

Interaktivní marketing – hlavně na sociální síti Facebook je na svém profilu společnost Marimex CZ v tomto ohledu hodně aktivní. Snaží se zákazník nabídnout různé hry, hlavolamy, hádanky apod. Cílem je pracovat se stávajícími zákazníky a zároveň tímto přilákat nové. Podobně aktivity probíhají i na e-shopu společnosti. Například v průběhu

zimních olympijských her byly spuštěny tři interaktivní hry, kde zákazníci mohli soutěžit o slevové kupóny.

Ústní šíření – je pro firmy velice důležité. Jde o předávání informací mezi lidmi, a čím více mají lidé mezi sebou osobnější vztah, tím větší tato informace má váhu. Výjimkou je internetové prostředí, kde i přestože jsou názory častokrát anonymní, tak jim lidé přikládají poměrně velkou váhu. Společnost Marimex CZ není mezi ostatními samozřejmě výjimkou a také dbá na pověst své značky a produktů. Proto se snaží mít všechny své produkty a služby v té nejlepší kvalitě. Kromě dotazníkových šetření a rozhovorů se zákazníky na prodejní společnost sleduje názory zákazníků také na internetu. Největší zpětnou vazbu dostává na portálu Heureka a také na své Facebookové stránce. V případě nespokojenosti se společnost snaží zjistit, kde nastal problém a jestli bylo možné mu přejít a jak ho odstranit do budoucna, aby se neopakoval.

Osobní prodej – je realizován na prodejní společnosti, která se nachází v Praze na Libuši. Prodejna má velkou prodejní plochu a slouží tak jako showroom. Díky připojené zahradě je možné hlavně v letních měsících propagovat a vystavit produkty určené k prodeji. Jsou jimi například bazény, trampolíny, dětská hřiště a hračky na zahradu. Zákazník si tak může vyzkoušet a prohlédnout nabízené zboží. Udělat si představu o jeho kvalitě, velikosti a funkčnosti. V průběhu zákaznické návštěvy je mu k dispozici odborně proškolený personál, který rád zodpoví veškeré dotazy a poradí mu s výběrem zboží. Společnost dbá na to, aby zákazník odcházel z prodejny spokojen. Prodejna zároveň slouží jako výdejní místo pro e-shop.

DISTRIBUCE

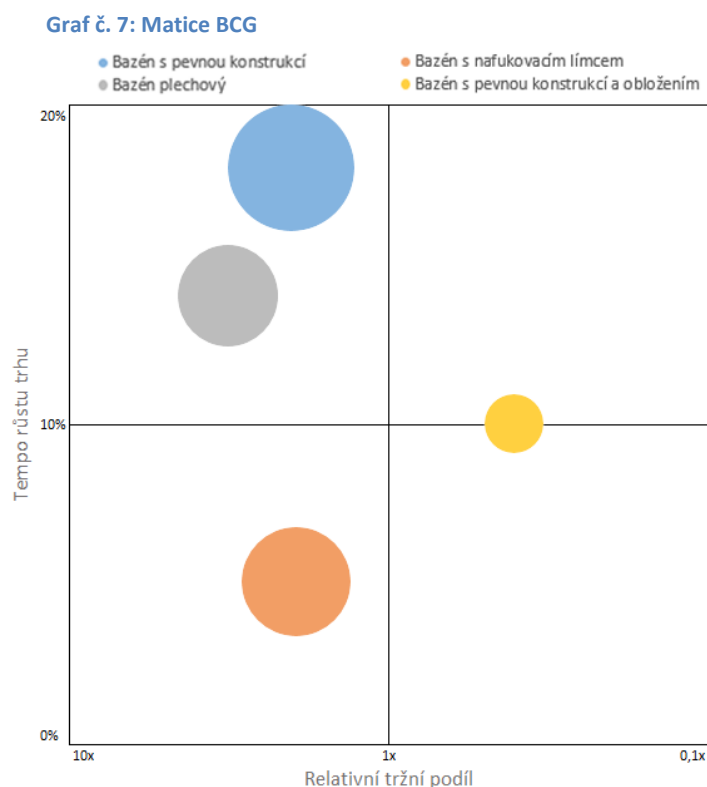
Marimex CZ prodává své zboží jak maloobchodně koncovým zákazníkům, tak velkoobchodně obchodním partnerům. Oba tyto kanály jsou distribuovány ze skladu společnosti, který se nachází ve Všechněch. Ve velkoobchodní síti patří mezi hlavní obchodní partnery např. HORNBACH, Albert, TESCO a další. Síť partnerů je budována obchodními zástupci společnosti. V maloobchodě je k prodeji využívána prodejna v Praze na Libuši a internetový obchod www.marimex.cz. Na jediné prodejní společnosti je možné, jak nakoupit, tak vyzvednout objednané zboží přes e-shop. Prodejna je zároveň jediným místem, kde je možné provést osobní odběr. Dalším způsobem doručení zboží je využití

přepravní služby. Společnost Marimex CZ využívá z přepravců Českou poštu, PPL a Geis. U České pošty si zákazník může zvolit mezi balíkem do ruky a balíkem na poštu.

Z celkového pohledu je pro internetové obchody kvalita přepravní služby zásadním bodem. E-shop sice může vyskladnit objednávku ještě daný den, ale pokud přepravce doručí zásilku například až po třech dnech, tak to naprosto znehodnocuje předchozí snažení a může dojít k nespokojenosti zákazníka. Ten ve velkém procentu případů nevinní z pozdě doručeného zboží přepravní službu, ale právě dané e-shop. Proto je pro internetové obchody velice důležité, s jakou přepravní společností spolupracují a jak je spolehlivá.

4.3.2 Analýza portfolia – matice BCG

V matici BCG jsou porovnány jednotlivé druhy bazénů. Cílem je zhodnotit, jak si stojí ve srovnání s konkurencí a zda je u daného typu rostoucí či klesající tendence. A zároveň ukázat jakou pozici mají jednotlivé modely mezi sebou.



Zdroj: vlastní zpracování

Bazény s nafukovacím límcem – spadají do pozice dojných krav. Znamená to, že tempo růstu trhu u tohoto produktu (oranžově označen) je pomalé, ale jeho relativní tržní podíl je poměrně vysoký. Podle grafu č. 7 se lze domnívat, že dosáhl svého vrcholu a nyní

je ve fázi zralosti. Tento model patřil v posledních letech u zákazníků mezi nejoblíbenější, jelikož měl velice nízkou cenu. Jeho životnost je však okolo 2 koupacích sezón a tak se dá odhadovat, že zákazníci po zkušenosti s tímto bazénem raději přecházejí na jiný typ s delší životností. Pravděpodobně na bazén s pevnou konstrukcí, protože má jen o něco vyšší cenu.

Bazény s pevnou konstrukcí – se řadí mezi hvězdy bazénového portfolia, což značí rostoucí zájem o tento model (modře označen) ze strany zákazníků. Zároveň přináší společnosti Marimex CZ výrazné zisky oproti stejným modelům u konkurence. Bazén s pevnou konstrukcí je na trhu prodáván už delší dobu, ale ukazuje se, že stále nedosáhl svého vrcholu.

Bazény plechové – jsou opět v pozici hvězdy. Stejně jako u předchozího modelu, je zde rostoucí zájem zákazníků o tento typ bazénu (šedě označen) a také je výrazně více prodáván než podobný model u konkurence. Pro společnost je tak velice důležité udržet ho v této pozici a získat z něj, co nejvíce.

Bazény s pevnou konstrukcí a obložením – leží na pomezí kvadrantu otazníků a bídných psů. Tempo růstu je pomalejší a bude potřeba odhadnout, jakým směrem se bude ubírat. Pokud by zpomalovalo a tento model (žlutě označen) se dostal do pozice bídného psa, tak vzhledem k jeho špatné konkurenční pozici bude potřeba řešit otázku, zda pokračovat v prodeji tohoto typu bazénu. V opačném případě nastává otázka, jestli je produkt konkurenceschopný a bude možné jej pomocí investic dostat do kvadrantu hvězd.

Z celkového pohledu na graf č. 7 je patrné, že zákazníci mají zájem o bazény s pevnější konstrukcí. Bazény s nafukovacím límcem pomalu ustupují modelům s pevnou konstrukcí, a to i přesto, že mají výrazně nižší cenu. Důvodem je jejich krátká životnost, díky které dochází častěji k obměně tohoto bazénu a tím se zvyšují výdaje na provoz tohoto bazénu. Proto zákazníci raději zakoupí dražší model, který ale vydrží delší dobu. Dále graf č. 7 ukazuje, že visí otazník nad vývojem u bazénů s pevnou konstrukcí a obložením. Jedná se o luxusnější modely nadzemních bazénů, hlavně z hlediska designu. S tím je spojená i jejich cena, která se pohybuje okolo 25 000 Kč. Tento model bazénu si zakoupí převážně zákazníci, kteří mají hezkou zahradu a nechtějí na ni umístit klasický modrý bazén. Záleží, kolik se takových zákazníků do budoucna najde.

4.4 SWOT analýza

V rámci SWOT analýzy byly identifikovány silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby společnosti Marimex CZ, s.r.o.

Silné stránky:

- Pověst speciality
- Dlouhodobá tradice
- Odborně vzdělaný a kvalifikovaný personál
- Široká partnerská síť
- Nabídka náhradních dílů k produktům

Slabé stránky:

- 1 prodejna na periferii Praha
- Malé množství výdejních míst
- Nedostatečná reklamní činnost v TV
- Sociální sítě - Instagram


Příležitosti:

- Proniknutí na zahraniční trhy
- Navázání nové partnerské spolupráce
- Vstup do nového odvětví

Hrozby:

- Vstup nových konkurentů do odvětví
- Zvýšení vlivu současné konkurence
- Klimatické změny + legislativní změny
- Rostoucí síla odběratelů

Obrázek č. 10: SWOT matice

	Slabé stránky (W)	Silné stránky (S)
	1) 1 prodejna na periferii Prahy 2) Malé množství výdejních míst 3) Nedostatečná reklamní činnost v TV 4) Kvalita webové stránky 5) Sociální sítě - Instagram	1) Pověst specialisty 2) Dlouhodobá tradice 3) Odborně vzdělaný a kvalifikovaný personál 4) Široká partnerská síť 5) Nabídka náhradních dílů k produktům
Příležitosti (O)	Hledání (WO)	Využití (SO)
1) Proniknutí na zahraniční trhy 2) Navázání nové partnerské spolupráce 3) Vstup do nového odvětví 4) 5)	Optimalizace a redesigne webové stránky Zlepšení komunikace na sociálních sítích. Proškolení zaměstnanců v této oblasti. Zvýšení marketingových aktivit	Využití zkušeností ze současných trhů Vyzdvižení přidané hodnoty v podobě odbornosti, specializace, dlouhé tradice
Hrozby (T)	Vyhýbání (WT)	Konfrontace (ST)
1) Vstup nových konkurentů do odvětví 2) Zvýšení vlivu současné konkurence 3) Klimatické změny + legislativní změny 4) Rostoucí síla odběratelů 5)	Zvýšení marketingových aktivit Optimalizace a redesigne webové stránky Rozšíření výdejních míst např. pomocí služby Uložka	Vyzdvižení přidané hodnoty v podobě odbornosti, specializace, dlouhé tradice Rozšíření partnerské sítě

Zdroj: vlastní zpracování

5 Zhodnocení výsledků a doporučení

Bazénový sortiment je zboží, které je v České republice mezi zákazníky velice oblíben. Díky vysoké poptávce se na tomto trhu pohybuje nepřeborné množství firem, které svádí tuhý konkurenční boj. Podle provedených analýz získávají konkurenční výhodu společnosti, které působí na trhu již několik let a jsou zákazníky označovány za specialisty daného oboru. Společnost Marimex CZ patří do této skupiny, tudíž získává konkurenční výhodu.

Z analýzy PESTEL vyplynuly hlavní faktory, ovlivňující trh s bazény. V politicko-právním prostředí jsou vybrány jako mezi tyto faktory státní regulace, zákonná omezení, bezpečnost v Evropě, politická situace. V ekonomickém odvětví sem patří míra nezaměstnanosti, vývoj HDP, inflace, hrubá mzda a úroková míra. Mezi hlavní vlivy v sociokulturním prostředí patří životní styl, věková struktura, kultura, demografický vývoj, vývoj celkového počtu nemovitostí a trendy ve spotřebitelském chování. U technologického prostředí jsou hlavními faktory internet, přizpůsobování rozhraní e-shopů pro různá zařízení a celkový technologický pokrok. Prostředí ekologické ovlivňuje trh s bazény skrze počasí a klimatické změny.

Analýza ukázala zásadním vliv ekologického prostředí, jelikož počasí je faktorem určujícím délku prodejní sezóny. Zároveň ovlivňuje i poptávku po daných produktech. Toto prostředí může výrazně změnit i do budoucna a to v případě, že dojde k zásadním klimatickým změnám. Dále analýza vykreslila vliv internetového prostředí a technologického pokroku. Zde se jedná hlavně o změnu ve způsobu nakupování. Jak ukázaly ostatní analýzy, tak stále značná část lidí nakupuje v kamenných obchodech. Ukazuje se to na společnosti Mountfield, která dosáhla předního postavení na trhu s bazény právě díky své široké prodejní síti. Sice není vnímána jako přímý bazénový specialista, spíše jako specialista na zahradu, ale jelikož tato kategorie zasahuje i do té bazénové, tak dosahuje společnost Mountfield v této oblasti vysokých prodejů. Zároveň se jí v posledních letech podařilo vybudovat vysoké postavení i v internetovém prostředí, o které se dlouho snažila. To dokresluje vliv tohoto prostředí a nutnost postupného přechodu do internetového prostředí pro společnosti dříve působící pouze v prodejní síti. Tento problém je patrný hlavně u hobbymarketů, kterým se zatím tento přechod nedaří a jejich e-shopy nedosahují požadovaných tržeb.

Hlavními faktory trhu s bazénovým sortimentem jsou podle analýz jednoduchost, rychlost, pohodlnost a samostatnost. Zákazníci si chtějí v klidu z pohodlí domova vybrat zboží v internetovém obchodě, který jim poskytne kvalitní poradenství. Následně očekávají rychlé doručení objednávky. U produktu požadují, aby ho bylo možné co nejrychleji a nejjednodušeji složit. Důležitá je snadná montáž s dostatkem informací. V kamenných prodejnách bazénový sortiment lidé nakupují hlavně v případech, kdy jedou na chatu nebo domů a cesta vede kolem obchodu a chtějí rychle vyřešit danou potřebu, např. nastanou vedra a chtějí mít rychle bazén nebo potřebují dokoupit bazénovou chemii či příslušenství.

Díky rozšíření internetu a možnosti porovnání jednotlivých nabídek je v odvětví s bazény ze strany zákazníků velký tlak na cenu. Produkt je nediferenciovaný, takže zákazník se rozhoduje hlavně podle ceny nebo nějaké přidané hodnoty, kterou mu obchod nabízí. Velkou výhodou oceňovanou zákazníky je poradenství, které mohou nalézt u bazénových specialistů. Stále je bazén poměrně specifická věc, hlavně co se týká péče o vodu. Dobré rady v tomto směru obdržíte hlavně od zkušených odborníků. Pokud zákazník navštíví prodejnu, či položí dotaz na internetu, a jeho otázka je perfektně zodpovězena, tak se vytváří pouto mezi zákazníkem a obchodem. Lze tak očekávat, že zákazník bude u prodejce pravidelně nakupovat. Pokud nezklame jeho důvěru kvalitou výrobku nebo právě cenou.

Mezi silné vlastnosti společnosti Marimex CZ v odvětví s bazénovým sortimentem patří hlavně její pověst specialisty s dlouhou tradicí na tomto trhu. Díky tomu, že zákazník má tuto společnost v mysli zakotvenou jako specialistu, tak očekává i odborné rady od zaměstnanců této firmy. Podle dostupných informací toto personál Marimex CZ splňuje a řadí se tak k silným stránkám této společnosti. Další silnou stránkou je široká partnerská síť, čímž se lehce vynahrazuje slabá stránka v podání pouze jedné prodejny na periférii Prahy. Zákazníkům internetové obchodu je přinášena přidaná hodnota v podobě možnosti dokoupení náhradních dílů k produktům. Nemusejí tak v případě problému ihned vyměňovat celý produkt, ale stačí pouze dokoupit náhradní díl.

Do kategorie slabých stránek se řadí hlavně pouze jedna prodejna na periférii Prahy a malé množství výdejních míst. Jak již bylo zmíněno, problém s jednou prodejnou částečně řeší široká partnerská síť, ale problém s výdejními místy přetrvává. Zde se nabízí řešení například využitím služby Uloženko, která zajistí společnosti širokou síť výdejen. Dále je

mezi slabými stránkami nízká činnost v oblasti reklamy v TV. Zde jsou důležitým faktorem investice, od kterých se odvíjí vylepšení této slabé stránky. Zvýšená aktivita v této oblasti by však měla společnosti prospět. Mezi slabé stránky se také řadí prezentace v oblasti internetového prostředí, zejména v oblasti Instagramu. U e-shop společnosti, jde spíše o zastaralejší design nevyhovující současným potřebám. Tato slabá stránka není tak výrazná. Zde může pomoci optimalizace stránek nebo celkový re-design stránek. V případě Instagramu je potřeba načerpat informace o tom, jakým způsobem s tímto kanálem pracovat, například formou workshopu.

Jelikož trh s bazénovým sortimentem má v České republice dlouhou tradici a je hodně rozvinutý, je těžké zde nalézt nějaké nové příležitosti. Proto první zmíněnou příležitostí je poohlédnutí se po nových zahraničních trzích, kam by společnost mohla expandovat. Pro vstup na nové zahraniční trhy musí být společnost perfektně připravena, mít zmapovaný tamní trh, zjištěné odlišnosti zdejšího trhu a zajištěné způsoby distribuce a komunikace. Další příležitost je spatřována v navázání nových partnerských spoluprací. Může se tak eliminovat hrozba v podobě vstupu nových konkurentů do tohoto trhu či vzrůstajícího vlivu některých konkurentů. Zároveň se s novými partnery zvyšuje dosah společnosti ke koncovým zákazníkům. Dále je do této kategorie zařazen vstup do nového odvětví, čímž je myšleno zařazení nové kategorie do sortimentu společnosti. Společnosti to umožní rozšířit pole své působnosti, jelikož trh s nadzemními bazény v České republice je natolik rozvinutý, že zde není prostor pro další rozšiřování. Důležité pro společnost je držet se svého postavení specialisty a vybrat si takový sortiment, který bude zapadat do její filosofie a zákazník si jej v mysli spojí se s firmou Marimex CZ.

Poslední kategorií jsou hrozby, do kterých se řadí především vstup nových konkurentů do odvětví. Jedná se zde zejména o společnost Lidl, která má podle strategických map z celkového hlediska u zákazníků velice silné jméno, dále má širokou prodejní síť a kvalitní e-shop. Tato společnost má tedy předpoklady uspět na trhu s bazény. Pokud by rozhodla v tomto odvětví působit, je otázkou, zda to bude s vlastní bazénovou řadou nebo bude nakupovat bazény od nějakého velkoobchodníka. V tom případě by se otevírala možnost spolupráce a zamezení tak vznikající hrozbě. S tímto je spojen i další bod, kdy je za hrozbu označen vzrůstající vliv současných konkurentů. Příkladem je zde společnost Alza, která je jedničkou v internetovém prostředí, jak ukázaly strategické mapy. Na trhu s bazény však

zatím nepůsobí nijak výrazně. Výše již bylo zmíněno, že reakcí na tuto hrozbu může být možnost spolupráce, čímž by se eliminoval vliv konkurence. V případě, že by se hrozbě nepodařilo zamezit touto cestou, musela by společnost podniknout kroky uvedené v tabulce č. X v části Vyhýbání (WT), zejména pak zvýšení marketingových aktivit.

6 Návrh systému na monitorování cen konkurence

Jelikož je v prostředí s bazénovým sortimentem produkt nediferenciován, rozhoduje se zákazník hlavně podle ceny. Proto nejen pro společnost Marimex CZ je velice důležité mít správně nastavenou cenu, aby byla konkurenceschopná. K tomu je však potřeba mít přehled o konkurenčních cenách. V internetovém prostředí lze ceny konkurence snadno dohledat, ať už přímo na stránce dané společnosti nebo na portálu Heureka. U této stránky je výhoda, že se jedná o srovnávač zboží a tak je možné u daného produktu nalézt nabídky od obchodů prodávající tento produkt. Proto byl portál Heureka vybrán jako vhodný pro sledování cen konkurence. Následně bylo potřeba zvolit program, kterým budu data z této stránky stahována. Po průzkumu nástrojů a aplikací byl zvolen program Web Scraper. Jedná se o doplněk do prohlížeče Chrome, který dokáže stáhnout informace z jakékoli stránky podle předem nastavených kritérií a vyexportovat ji do CSV souboru.

Proto, aby mohl program Web Scraper začít pracovat, tak je potřeba nejprve přesně určit strukturu dané stránky a data, která je potřeba zaznamenat. V tomto případě se jednalo o počáteční stránku na Heureka, přesněji o kategorii bazénů (<https://bazeny.heureka.cz/?o=3>).

Obrázek č. 11: Heureka kategorie bazénů

The screenshot shows the Heureka website's category page for 'Bazény' (Pools). The page layout includes a header with the Heureka logo, a search bar, and a shopping cart icon. Below the header, there is a navigation menu with options like 'Výběr produktu', 'Nákupní rádce (1)', and 'Poradna'. The main content area displays a list of pool products, each with a product image, title, rating, price range, and a 'Porovnat ceny' button. The products listed are:

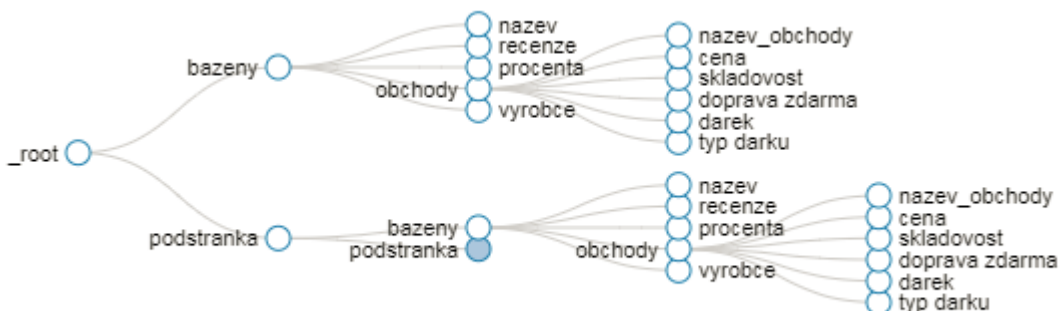
- Bestway Fast Set 3,66 x 0,76 m 57273**: 80% (Velmi dobrý), 5 recenzí, 1 195 - 1 919 Kč v 33 obchodech.
- Bestway Fast Set 2,44 x 0,66 m 57265**: 88% (Perfektní), 71 recenzí, 675 - 2 650 Kč v 30 obchodech.
- Intex Easy Set Pool 305 x 76 cm 28122**: 93% (Perfektní), 1 recenze, 1 246 - 2 340 Kč v 28 obchodech.
- Bestway Fast Set 3,05 x 0,76 m 57266**: 89% (Perfektní), 25 recenzí, 899 - 1 319 Kč v 25 obchodech.

The left sidebar contains filters for 'Vyhledávání v kategorii', 'Cena', 'Výrobce', 'Rozměry', and 'Tvar bazénu'. At the bottom of the page, there is a red button labeled 'ZOBRAZIT 750 VÝLEDKŮ'.

Zdroj: Heureka.cz

Na této stránce jsou zobrazeny jednotlivé produkty spadající do kategorie bazénů. Po rozkliknutí daného bazénu se zobrazí nabídka jednotlivých obchodů. V programu Web Scraper byla nastavena logika stránek a určily se jednotlivé elementy, které je potřeba zaznamenat, jak ukazuje obrázek č. 12. Pojmem „_root“ je označena úvodní stránka, která je určena za výchozí bod.

Obrázek č. 12: Mapa rozložení stránek



Zdroj: Web Scaper, vlastní zpracování

Bod s označením „bazeny“ představuje proklik na produkt. Odtud jsou stahovány první informace jako název daného bazénu („nazev“), počet recenzí („recenze“) a procento hodnocení („procento“), které bazén na Heurece má, a typ výrobce („výrobce“). Zároveň je určen další element „obchody“, ze kterého jsou čerpána další data. Oblasti, odkud byly čerpány data na Heurece, ukazují obrázky č. 13 a 14. Dalším bodem v obrázku č. 12 je „podstránka“, ze které znovu vychází celek s jednotlivými bazény. Tato část je zde vytvořena, aby program dokázal projít veškeré stránky s bazény, jenž v kategorii na Heurece jsou. Jedná o například o situaci, kdy na webové stránce je výčet produktů, ale zobrazuje se pouze určitý počet z celku. Pro zobrazení dalších produktů je potřeba přejít na další stránku. Po vytvoření této struktury je možné stáhnout a vyexportovat data. Ukázka z vyexportovaného souboru se nachází v příloze č. 5.

Následná práce s daty probíhá v aplikaci Microsoft Excel. Nejprve je potřeba data upravit do požadované formy, k čemuž pomůže nástroj „Makro“, který je součástí Excelu. Pomocí tohoto makra jsou odstraněny některé sloupce, nahrazovány data za jiné (př. null za 0), upraven formát buněk, je přidán sloupec s aktuálním datem a sloupec s kódem produktu. Kód produktu slouží k identifikaci podobných produktů od jiného výrobce, respektive tento je jim pro identifikaci doplněn. Kód je doplňován z pomocné tabulky, která

byla ručně vyrobena pro účely párování produktů. Upravená data a pomocná tabulka jsou uvedeny v příloze č. 3 a 4. Pro další zpracování je vytvořen nový dokument, kde jsou zaznamenána kompletní data.

Obrázek č. 13: Detail produktu na Heureka

The screenshot shows the product page for 'Marimex Tampa 3,66 x 0,91 m 10340041'. Key elements include:

- Product Name:** Marimex Tampa 3,66 x 0,91 m 10340041 (labeled 'nazev')
- Rating:** 84% (labeled 'procento'), 115 reviews (labeled 'recenze')
- Price:** 2 190 Kč s DPH (labeled 'cena')
- Product Image:** A blue inflatable pool with people swimming.
- Product Description:** 'Bazén Tampa se řadí mezi neprodávanější a nejoblíbenější bazény v České republice. Koupání ve vlastním bazénu si může dopřát opravdu každý. Předností bazénu Tampa je nízká cena, ... celá specifikace'
- Product Badges:** 'TOP 1.', 'PRODUKT ROKU 2017', 'GOLDEN GLOBE'
- Buttons:** 'Koupit na Heureka', 'Přidat do oblíbených', 'Přidat do porovnání', 'Hlídat cenu', 'Přidat recenzi'
- Supplier Information:** 'Produkt vám dodá: MARIMEX', '97% zákazníků doporučuje obchod', 'Doprava zdarma', 'Skladem'
- Navigation:** 'Úprava produktu', 'Porovnání cen', 'Specifikace', 'Recenze (115)', 'Poradna (25)', 'Příslušenství (113)', 'Financování (16)'
- Filters:** 'Filtrování: Vyberte filtry', 'Výdejní místa: Vyberte lokalitu', 'Seřadit: Doporučené nahore'
- Retailer Section:** 'Heureka pro vás vybírá kvalitní obchody Jak je vybíráme?' (labeled 'obchody'). Includes 'MARIMEX' logo, 'Ověřeno zákazníky', '6179 recenzí', 'skladem', '2 190 Kč doprava zdarma', 'Koupit na Heureka', 'Do obchodu', 'MARIMEX.cz'

Zdroj: Heureka.cz, vlastní zpracování

Obrázek č. 14: Detail obchodu na Heureka

The screenshot shows the retailer page for 'Marimex Tampa 3,66 x 0,91 m 10340041'. Key elements include:

- Product Name:** Marimex Tampa 3,66 x 0,91 m 10340041 (labeled 'nazev')
- Price:** 2 190 Kč (labeled 'cena')
- Product Description:** '+ Dárek: Nafukovací míč 51 cm - Nafukovací míč 51 cm' (labeled 'darek', 'typ dárku')
- Product Badges:** 'Ověřeno zákazníky', '6179 recenzí', 'skladem', 'doprava zdarma'
- Buttons:** 'Koupit na Heureka', 'Do obchodu', 'MARIMEX.cz' (labeled 'nazev_obchody')

Zdroj: Heureka.cz, vlastní zpracování

V novém dokumentu, který je opět spuštěn v programu Excel, jsou na jednom listu zaznamenány veškerá upravená data získaná z portálu Heureka. Dále je vytvořeno několik pomocných listů, kde jsou uloženy kontingenční tabulky, které slouží jako podklad pro finální list „Grafy“. Na tomto listě jsou jednotlivé kontingenční grafy zobrazující vývoj cen buď z hlediska výrobců, nebo z hlediska obchodů. Kontingenční grafy jsou propojené s jednotlivými kontingenčními tabulkami. Je tak možné sledovat nejnižší a průměrnou cenu, která se vyskytuje u vybraného výrobce na daném bazénu. Dále grafy zobrazují ceny u jednotlivých obchodů. Zde jsou vytvořeny čtyři grafy, kdy na prvním grafu jsou ukázány ceny u obchodů prodávajících bazény Marimex. Na druhém jsou zobrazeny ceny obchodů nabízejících bazén Intex. Prezentovány na grafu jsou také ceny u obchodů prodávajících bazény Bestway a na posledním grafu jsou ceny obchodů s bazény od ostatních výrobců.

Načtení dat k vybranému produktu na listu „Grafy“ probíhá opět pomocí makra. Je zde určené pole, kam se vypíše kód produktu a po stisknutí tlačítka se změní informace v jednotlivých grafech. Kód produktu se rovná internímu číslu produktů Marimex. Mělo by to zaměstnancům společnosti Marimex CZ usnadnit vyhledávání. Veškerá uvedená data v tabulkách a obrázcích, které jsou součástí kapitoly „Návrh systému na monitorování cen konkurence“ nebo na ně v této kapitole odkazují do příloh, jsou určena pouze pro demonstraci fungování systému na monitorování cen konkurence.

7 Závěr

Podle výše zmíněných informací je patrné, že v odvětví s bazénovým sortimentem je pro společnost Marimex CZ hlavním problémem vysoká konkurence a velký tlak na cenu ze strany zákazníků. Naopak výhodou společnosti je označení za bazénového specialistu. Zkušenosti nabyté za 25 let existence na trhu s bazény umožňují společnosti poskytovat zákazníkům vysoce kvalifikované rady. Díky tomu získává Marimex CZ lepší postavení oproti většině konkurentů, jelikož bazénových specialistů je na trhu málo.

Postavení společnosti je silné a podle dostupných informací z analýz se dá očekávat, že si firma Marimex CZ dokáže udržet svou pozici jednoho z lídrů trhu. Důležité v tomto ohledu bude hrát její široká partnerská síť, která by jí měla pomoci překonat některé slabé stránky. Celkově však dochází na trhu k přeměně. Klasické kamenné obchody jako HORNBACH, OBI apod. spouštějí e-shopy a snaží se proniknout do internetového prostředí. Zároveň v odvětví s bazény usiluje o zvýšení svých pozic několik velkých hráčů z oblasti internetu, př. Alza, ONLINESHOP. Rozšiřuje se množství velkých hráčů s hodně širokým sortimentem, kteří mají zájem být aktivní na trhu s bazénovým sortimentem. V příštích letech lze očekávat částečnou přeměnu prostředí.

Zákazník má na trhu s bazény možnost velkého výběru. Nevybírání si pouze z nadzemních bazénů, které jsou v posledních letech velice oblíbené, ale může vyzkoušet i jiné alternativy. Substitutů je na trhu hodně. Při rozhodování zákazníka, jak uspokojit potřebu koupání rozhoduje několik faktorů. Hlavními jsou rozhodující finanční a majetkové poměry zákazníka, tzn. jestli má zahradu a tím pádem i možnost postavit si bazén. Finanční hledisko zase ovlivňuje, z jakých typů si může vybírat. Samozřejmě rozhodují i preference uživatele. Pokud se jedná o milovníka plavání, tak bude spíše volit zapuštěný bazén nebo naopak raději bude chodit do veřejného plaveckého bazénu. Naopak nadzemní bazén bude volen v případě, kdy má sloužit ke zchlazení v letních dnech a ke zpříjemnění si dne na zahradě. Čehož využívají hlavně rodiny s dětmi. Důležitými faktory při výběru typu bazénu hrají soukromí, dostupnost a pohodlí. Dále také hygiena.

Pro setrvání na trhu a vytvoření si konkurenční síly je potřeba dobré jméno společnosti, kvalitní služby a produkt, a v neposlední řadě cena. Poslední zmíněná cena může být vyvážena dostupností pobočky, speciální nabídkou či doplňkovou službou pro zákazníka.

8 Seznam použité literatury

8.1 Knižní zdroje

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nepoužívanějších metod strategického řízení.* 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy.* 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

JANOUC, Viktor. 2010. *Internetový marketing - prosad'te se na webu a sociálních sítích.* Brno : Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2795-7.

KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu.* Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4208-3.

KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání.* Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management.* [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

MIKULÁŠKOVÁ, Petra a Mirek SEDLÁK. *Jak vytvořit úspěšný a výdělečný internetový obchod.* Brno: Computer Press, 2015. ISBN 978-80-251-4383-4.

TICHÁ, Ivana a Jan HRON. *Strategické řízení.* Praha: Credit, 2002. ISBN 978-80-213-0922-7.

8.2 Internetové zdroje

Albixon. Www.albixon.cz [online]. [cit. 2018-02-25]. Dostupné z: www.albixon.cz

EKOLOGICKÁ KOUPACÍ JEZÍRKA, KOUPACÍ BIOTOPY. Www.jezirkanaklic.cz [online]. [cit. 2018-03-25]. Dostupné z: www.jezirkanaklic.cz/www/cz/clanky/ekologicka-koupaci-jezirka-koupaci-biotopy/

České noviny: Teroristické útoky ovlivňují cestovní ruch výrazně méně než dříve. České noviny.cz [online]. 2017 [cit. 2018-03-12]. Dostupné z: <http://www.ceskenoviny.cz/zpravy/teroristicke-utoky-ovlivnuji-cestovni-ruch-vyrazne-mene-nez-drive/1518985>

Česko miluje bazény. Najdeme ho na každé třetí zahradě. Www.tyden.cz [online]. 20.06.2017 [cit. 2018-02-26]. Dostupné z: <https://www.tyden.cz/rubriky/relax/zabava/>

ČESKÝ HYDROMETEOROLOGICKÝ ÚSTAV: Územní teploty. Portal.chmi.cz [online]. [cit. 2018-03-11]. Dostupné z: <http://portal.chmi.cz/historicka-data/pocasi/uzemni-teploty>

Český statistický úřad [online]. [cit. 2018-03-11]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/>

ČTK. Češi mají větší zájem o chalupy, které jsou vybavené a zrekonstruované. Www.cestovani.lidovky.cz [online]. 29.5.2017 [cit. 2018-02-26]. Dostupné z: <https://cestovani.lidovky.cz/cesi-maji-vetsi-zajem-je-o-chalupy-ktere-jsou-vybavene-a-zrekonstruovane-14v-/>

ČTK. Počet e-shopů v Česku klesá, objem nabízeného zboží ale roste. Www.e15.cz [online]. 23.1.2017 [cit. 2018-02-26]. Dostupné z: <http://e-svet.e15.cz/internet/pocet-e-shopu-v-cesku-klesa-objem-nabizeneho-zbozi-ale-roste-1327982>

E-shopů v Česku mírně ubylo, jejich nabídka se ale rozrostla. Dobírka stále vede. Www.zpravy.aktualne.cz [online]. [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/e-shopu-v-cesku-mirne-ubylo-jejich-nabidka-se-ale-rozrostla/>

E-shop. Www.adaptic.cz [online]. [cit. 2018-02-26]. Dostupné z: <http://www.adaptic.cz/znalosti/slovnicek/e-shop/>

- FAQ (často kladené dotazy) - pro internetové obchody.** Www.napoveda.seznam.cz [online]. [cit. 2018-02-26]. Dostupné z: <https://napoveda.seznam.cz/cz/zbozi/faq/faq-casto-kladene-dotazy-pro-internetove-obchody/>
- Garance nákupu.** Www.garancenakupu.cz [online]. [cit. 2018-02-26]. Dostupné z: <https://www.garancenakupu.cz/>
- Heureka [online].** [cit. 2018-03-31]. Dostupné z: <https://www.heureka.cz/>
- Heureka.** Www.heurekashopping.cz [online]. [cit. 2018-02-26]. Dostupné z: <https://www.heurekashopping.cz/o-nas>
- Heureka Košík.** Sluzby.heureka.cz [online]. [cit. 2018-02-26]. Dostupné z: <https://sluzby.heureka.cz/napoveda/kosik/>
- Internetové obchody.** Www.obchody.heureka.cz [online]. [cit. 2018-03-04]. Dostupné z: <https://obchody.heureka.cz/>
- Končí v Česku vodní blahobyť? Vodu z přírody vyhání hospodaření na půdě, z měst pak beton.** Www.irozhlas.cz [online]. [cit. 2018-02-26]. Dostupné z: <https://www.irozhlas.cz/veda-technologie/voda/>
- KROPÁČKOVÁ, Ivana.** Chcete stavět dům, bazén nebo plot? Proces, který vás čeká poté, co začal platit nový zákon. Www.prima.iprima.cz [online]. 16.2.2018 [cit. 2018-02-26]. Dostupné z: <https://prima.iprima.cz/zpravodajstvi/zpravodajstvi/chcete-stavet-dum-bazen-nebo-plot-proces-ktery-vas-ceka-pote-co-zacal-platit-novy>
- KUČERA, Petr.** Počet uživatelů internetu v Česku stoupá, stále jsme však pod evropským průměrem. Www.biznys.ihned.cz [online]. 27 3.2017 [cit. 2018-02-26]. Dostupné z: <https://biznys.ihned.cz/c1-65673310-pocet-uzivatelu-internetu-v-cesku-stoupa-stale-jsme-vsak-pod-evropskym-prumerem>
- Mountfield.** Www.mountfield.cz [online]. [cit. 2018-03-25]. Dostupné z: www.mountfield.cz/o-spolecnosti/prodejny
- O Marimexu.** Www.marimex.cz [online]. [cit. 2018-02-26]. Dostupné z: <https://www.marimex.cz/o-nas-o-marimexu/>

Potřebuji na bazén stavební povolení?. Www.bazeny-relax.cz [online]. [cit. 2018-02-26].
Dostupné z: https://www.bazeny-relax.cz/bazeny-relax_potrebuji-na-bazen-stavebni-povoleni/

RYBOVÁ, Romana. Průzkum: Češi jsou stále národem chalupářů. Když chalupu nevlastní, alespoň o ní sní. Www.e15.cz [online]. 17.8.2017 [cit. 2018-02-26]. Dostupné z: <http://www.e15.cz/finexpert/bydlime/>

Strategická situační analýza. Www.strateg.cz [online]. [cit. 2018-02-26]. Dostupné z: https://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html

ŠKÝVAROVÁ, Helena. Jak na sledování konkurence. Www.evisions.cz [online]. [cit. 2018-02-26]. Dostupné z: <https://www.evisions.cz/blog-2016-09-02-jak-na-sledovani-konkurence/>

Týden.cz: Češi se na dovolené víc bojí špatného počasí než teroristů. Týden.cz [online]. 2017 [cit. 2018-03-31]. Dostupné z: https://www.tyden.cz/rubriky/domaci/cesi-se-na-dovolene-vic-boji-spatneho-pocasi-nez-teroristu_446551.html

Veřejný rejstřík a sbírka listin. Www.justice.cz [online]. [cit. 2018-02-26]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

9 Seznam obrázků, tabulek a grafů

9.1 Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Modrý a žlutý certifikát Ověřeno zákazníky	15
Obrázek č. 2: Označení Garance nákupu	17
Obrázek č. 3: Zobrazení placené nabídky na detailu produktu na Zboží.cz	18
Obrázek č. 4: Konkurenční síly na trhu podle Portera	25
Obrázek č. 5: Strategická mapa.....	27
Obrázek č. 6: Konkurenční síly na trhu podle Portera	29
Obrázek č. 7: Faktory ovlivňující rozhodnutí o cenách	32
Obrázek č. 8: Matice BCG.....	39
Obrázek č. 9: SWOT matice.....	40
Obrázek č. 10: SWOT matice.....	73
Obrázek č. 11: Heureka kategorie bazénů	78
Obrázek č. 12: Mapa rozložení stránek.....	79
Obrázek č. 13: Detail produktu na Heurece.....	80
Obrázek č. 14: Detail obchodu na Heurece.....	80

9.2 Seznam grafů

Graf 1: Vývoj HDP (%) v ČR v letech 2000 - 2016	46
Graf 2: Vývoj míry inflace (%) v letech 2000 - 2016	46
Graf č. 3: Vývoj obecné míry nezaměstnanosti (%) v letech 2005 - 2016.....	47
Graf č. 4: Průměrná měsíční hrubá mzda v Kč od 2Q/2000 do 2Q/2017.....	48
Graf č. 5: Složení obyvatelstva	49
Graf č. 6: Vývoj teplot	52
Graf č. 7: Matice BCG	70

9.3 Seznam strategických map

Strategická mapa č. 1	59
Strategická mapa č. 2	61
Strategická mapa č. 3	63

10 Přílohy

Příloha č. 1: Vývoj teplot v České republice 1962 - 2017	89
Příloha č. 2: Podklad pro strategické mapy.....	90
Příloha č. 3: Tabulka s daty z kategorie bazénů z Heureka.cz.....	91
Příloha č. 4: Upravená tabulka s daty z kategorie bazénů z Heureka.cz.....	92
Příloha č. 5: Pomocná tabulka pro monitoring	93

Příloha č. 1: Vývoj teplot v České republice 1962 - 2017

Rok	Průměrné roční teploty	Průměrné teploty v červnu
1962	6,3	13,8
1967	8	15
1972	7,2	15,5
1977	7,6	16
1982	7,8	16,2
1987	6,6	14,6
1992	8,6	17,1
1997	7,6	16,1
2002	8,7	17,4
2007	9,1	18,1
2012	8,3	16,9
2017	8,6	18,2

Zdroj: Český hydrometeorologický ústav

Příloha č. 2: Podklad pro strategické mapy

Název obchodu	Adresa	Počet recenzí na Heureka	Počet nadzemních bazénů v sortimentu	Tržby v tis. Za rok 2015	Počet kamených prodejů	Průměrná měsíční hledanost na Seznamu a Googlu	Počet zaměstnanců
Hawaj	Eshop www.hawaj.cz	5005	84	134218	0	459	21
Alza	www.alza.cz	400000	4	14288752	35	776661	729
KASA	www.kasa.cz	65469	55	7159371	0	29115	958
HORNBAACH BAUMARKT	www.hornbach.cz	1430	16	5628999	10	164154	1441
MALL	www.mall.cz	289025	44	6082854	18	214902	446
Mountfield	www.mountfield.cz	14038	24	5096800	56	181846	1920
EVA	www.eva.cz	51092	26	725602	1	14499	149
MARIMEX	www.marimex.cz	6142	70	529512	1	11835	70
Bazeny	www.bazeny.cz	104	7	591148	1	160	225
UNI HOBBY	www.unihobby.cz	669	11	418088	9	27631	176
KAMODY	www.kamody.cz	3665	114	305310	1	2578	38
TVPRODUCTS	www.tvproducts.cz	10716	35	290726	18	8490	120
Prima-Darky	www.prima-darky.cz	59	82	290726	18	38	120
ONLINE SHOP	www.onlineshop.cz	13524	36	220229	3	4829	21
Obchody24	www.obchody24.cz	15086	39	179144	1	1591	17
Maxikow hračky	www.maxikow-hracky.cz	20735	38	123058	0	8772	28
Nakupka	www.nakupka.cz	14239	52	103130	17	2888	19
Melichar CZ	www.melichar.cz	1265	12	123048	3	1866	52
Svět-trampolín	www.svet-trampolin.cz	3520	16	212	0	1348	31
NEJLEVNĚJŠÍSPORT	www.nejlevnejsisport.cz	7726	35	119126	0	2063	28
Fonetip	www.fonetip.cz	2855	14	102301	0	671	30
Digiboss	www.digiboss.cz	6645	33	77397	2	1709	6
Domacitechnika	www.domacitechnika.cz	9038	21	74575	0	318	16
BazenyShop	www.bazenyshop.cz	3686	316	46410	1	770	8
SuperDiskont	www.superdiskont.cz	1640	30	64156	2	849	10
StavbaEU	www.stavbaeu.cz	5331	111	44109	1	261	15
SportHabaček	www.sporthabacek.cz	955	5	47352	1	116	11
mamtechnika	www.mamtechnika.cz	2153	41	24203	1	308	8
eFitness	www.efitness.cz	3892	59	30928	1	477	7
Bazen online	www.bazenonline.cz	647	143	17357	0	225	4
Sport365	www.sport365.cz	4436	29	23381	1	1815	6
Sportovní potřeby	www.sport-potreby.cz	444	31	12417	1	1710	3
Koupelny Pegas	www.koupelnypegas.cz	364	23	8188	0	198	1
Bestseller	www.bestseller.cz	888	82	3148	18	1137	3
Bazény.IT	www.bazeny.it	594	84	2316	18	179	8

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha č. 3: Tabulka s daty z kategorie bazénů z Heureka.cz

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	
web-scra- order	web-scra- přes	ba- zeň	ba- zeň	podstránka	podstránka	na- zev	re- cenze	pro- centa	na- zev_oba- chody	ce- na	skladovost	doprava zdarma	dárek	typ dárku
1	1522327195-3957	https://bazeny.heureka.cz/intex-easy-set-3x12	https://bazeny.heureka.cz/intex-easy-set-3x12	2	https://bazeny.heureka.cz/intex-easy-set-3x12	https://bazeny.heureka.cz/intex-easy-set-3x12	recenzí	97%	Bazény.IT	1 985 Kč	skladem	doprava zdarma	null	null
2	1522327148-3758	https://bazeny.heureka.cz/intex-easy-oval	https://bazeny.heureka.cz/intex-easy-oval	3	https://bazeny.heureka.cz/intex-easy-oval	https://bazeny.heureka.cz/intex-easy-oval	null	null	Net-market.cz	9 680 Kč	skladem	doprava zdarma	null	null
3	1522327107-3617	https://bazeny.heureka.cz/intex-prism-ff	https://bazeny.heureka.cz/intex-prism-ff	4	https://bazeny.heureka.cz/intex-prism-ff	https://bazeny.heureka.cz/intex-prism-ff	null	null	EasyToys	10 192 Kč	skladem	doprava zdarma	null	null
4	1522327221-4089	https://bazeny.heureka.cz/bestway-steel-p	https://bazeny.heureka.cz/bestway-steel-p	2	https://bazeny.heureka.cz/bestway-steel-p	https://bazeny.heureka.cz/bestway-steel-p	recenzí	88%	bazenke.eu	1 799 Kč	skladem	null	null	null
5	1522327182-3910	https://bazeny.heureka.cz/intex-prism-fran	https://bazeny.heureka.cz/intex-prism-fran	3	https://bazeny.heureka.cz/intex-prism-fran	https://bazeny.heureka.cz/intex-prism-fran	null	null	Kutacka.cz	10 019 Kč	skladem	null	null	null
6	1522323526-2971	https://bazeny.heureka.cz/gre-fiji-3x12	https://bazeny.heureka.cz/gre-fiji-3x12	17	https://bazeny.heureka.cz/gre-fiji-3x12	https://bazeny.heureka.cz/gre-fiji-3x12	null	88%	Hydro servis	11 900 Kč	do týdne	null	null	null
7	15223233418-2870	https://bazeny.heureka.cz/intex-easy-set	https://bazeny.heureka.cz/intex-easy-set	14	https://bazeny.heureka.cz/intex-easy-set	https://bazeny.heureka.cz/intex-easy-set	null	null	StavbaEU.cz	1 185 Kč	skladem	null	null	null
8	1522327259-4253	https://bazeny.heureka.cz/marimex-florida	https://bazeny.heureka.cz/marimex-florida	https://bazeny.heureka.cz/marimex-florida	https://bazeny.heureka.cz/marimex-florida	https://bazeny.heureka.cz/marimex-florida	recenzí	88%	StavbaEU.cz	4 490 Kč	do 3 dnů	null	null	null
9	1522327307-4613	https://bazeny.heureka.cz/intex-easy-set-p	https://bazeny.heureka.cz/intex-easy-set-p	18	https://bazeny.heureka.cz/intex-easy-set-p	https://bazeny.heureka.cz/intex-easy-set-p	recenze	93%	BazenyShop.cz	1 399 Kč	skladem	null	null	null
10	1522323761-3049	https://bazeny.heureka.cz/vidaxl-nadzemr	https://bazeny.heureka.cz/vidaxl-nadzemr	18	https://bazeny.heureka.cz/vidaxl-nadzemr	https://bazeny.heureka.cz/vidaxl-nadzemr	null	null	vidaxl	5 579 Kč	skladem	doprava zdarma	null	null
11	1522323112-2463	https://bazeny.heureka.cz/marimex-florida	https://bazeny.heureka.cz/marimex-florida	6	https://bazeny.heureka.cz/marimex-florida	https://bazeny.heureka.cz/marimex-florida	recenzí	95%	SIGMAshop.cz	9 490 Kč	do týdne	doprava zdarma	null	null
12	1522325914-3224	https://bazeny.heureka.cz/bwt-toscana	https://bazeny.heureka.cz/bwt-toscana	27	https://bazeny.heureka.cz/bwt-toscana	https://bazeny.heureka.cz/bwt-toscana	null	null	Bazény obklady m	63 571 Kč	info v obchodu	doprava zdarma	null	null
13	1522327195-3960	https://bazeny.heureka.cz/intex-easy-set-3x12	https://bazeny.heureka.cz/intex-easy-set-3x12	2	https://bazeny.heureka.cz/intex-easy-set-3x12	https://bazeny.heureka.cz/intex-easy-set-3x12	recenzí	97%	Vyprodej24.cz	2 295 Kč	skladem	null	null	null
14	1522324874-3127	https://bazeny.heureka.cz/gre-pacific-kruh	https://bazeny.heureka.cz/gre-pacific-kruh	23	https://bazeny.heureka.cz/gre-pacific-kruh	https://bazeny.heureka.cz/gre-pacific-kruh	null	null	Bazen online	20 500 Kč	skladem	doprava zdarma	null	null
15	1522327226-4122	https://bazeny.heureka.cz/bestway-fast-set	https://bazeny.heureka.cz/bestway-fast-set	2	https://bazeny.heureka.cz/bestway-fast-set	https://bazeny.heureka.cz/bestway-fast-set	null	null	Giganto	1 899 Kč	skladem	null	null	null
16	1522327185-3920	https://bazeny.heureka.cz/intex-easy-set-3c	https://bazeny.heureka.cz/intex-easy-set-3c	3	https://bazeny.heureka.cz/intex-easy-set-3c	https://bazeny.heureka.cz/intex-easy-set-3c	recenzí	43%	Sedco s.r.o.	886 Kč	skladem	doprava zdarma	+ Dárek:	Ke každé obj
17	1522323146-2512	https://bazeny.heureka.cz/bestway-fast-set	https://bazeny.heureka.cz/bestway-fast-set	8	https://bazeny.heureka.cz/bestway-fast-set	https://bazeny.heureka.cz/bestway-fast-set	null	null	Bestseller.cz	1 898 Kč	skladem	doprava zdarma	null	null
18	1522327282-4415	https://bazeny.heureka.cz/marimex-florida	https://bazeny.heureka.cz/marimex-florida	https://bazeny.heureka.cz/marimex-florida	https://bazeny.heureka.cz/marimex-florida	https://bazeny.heureka.cz/marimex-florida	recenzí	93%	SuperDiskont	3 490 Kč	skladem	doprava zdarma	null	null

Zdroj: data získaná pomocí nástroje Web Scraper z Heureka.cz

Příloha č. 4: Upravená tabulka s daty z kategorie bazénů z Heureka.cz

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P				
1	kod	bazeny	bazeny-href	recenze	procenta	nazev	obchody	cena	skladovost	doprava	zdarma	darek	typ	dariku	vyrobce	datum	den	mesic	rok
2	nezařazeno	Intex EASY SE	https://bazen	6	97%	Bazény.IT		1 985 Kč	skladem	ano	ne	31.3.2018	31	3	2018				
3	nezařazeno	INTEX EASY O	https://bazen	0	0%	Net-market.cz		9 680 Kč	skladem	ano	ne	31.3.2018	31	3	2018				
4	nezařazeno	INTEX PRISM F	https://bazen	0	0%	EasyToys		10 192 Kč	skladem	ano	ne	31.3.2018	31	3	2018				
5	10340092	Bestway Steel	https://bazen	31	88%	bazenek.eu		1 799 Kč	skladem	ne	ne	31.3.2018	31	3	2018				
6	nezařazeno	Intex Prism Fra	https://bazen	0	0%	Kukačka.cz		10 019 Kč	skladem	ne	ne	31.3.2018	31	3	2018				
7	nezařazeno	GRE Fiji 3 x 1	https://bazen	0	88%	Hydrosevis		11 900 Kč	do týdne	ne	ne	31.3.2018	31	3	2018				
8	nezařazeno	INTEX Easy Se	https://bazen	0	0%	StavbaEU.cz		1 185 Kč	skladem	ne	ne	31.3.2018	31	3	2018				
9	nezařazeno	Marimex Florid	https://bazen	3	88%	StavbaEU.cz		4 490 Kč	do 3 dnů	ne	ne	31.3.2018	31	3	2018				
10	nezařazeno	Intex Easy Set	https://bazen	1	93%	BazenyShop.cz		1 399 Kč	skladem	ne	ne	31.3.2018	31	3	2018				
11	nezařazeno	vidaXL Nadzem	https://bazen	0	0%	vidaXL		5 579 Kč	do týdne	ano	ne	31.3.2018	31	3	2018				
12	nezařazeno	Marimex Florid	https://bazen	2	95%	SIGMAshop.cz		9 490 Kč	do týdne	ano	ne	31.3.2018	31	3	2018				
13	nezařazeno	BWT TOSCAN	https://bazen	0	0%	Bazény obklady		63 571 Kč	info v obchodu	ano	ne	31.3.2018	31	3	2018				
14	nezařazeno	Intex EASY SE	https://bazen	6	97%	Vyprodej24.cz		2 295 Kč	skladem	ne	ne	31.3.2018	31	3	2018				
15	nezařazeno	GRE Pacific kn	https://bazen	0	0%	Bazen online		20 500 Kč	skladem	ano	ne	31.3.2018	31	3	2018				
16	nezařazeno	Bestway Fast	https://bazen	0	0%	Giganto		1 899 Kč	skladem	ne	ne	31.3.2018	31	3	2018				
17	10340016	Intex Easy set	https://bazen	2	43%	Sedco s.r.o.		886 Kč	skladem	ano	ano	31.3.2018	31	3	2018				
18	nezařazeno	Bestway Fast	https://bazen	0	0%	Bestseller.cz		1 898 Kč	skladem	ano	ne	31.3.2018	31	3	2018				
19	nezařazeno	Marimex Florid	https://bazen	8	93%	SuperDiskont		3 490 Kč	skladem	ano	ne	31.3.2018	31	3	2018				
20	nezařazeno	Intex EASY SE	https://bazen	6	97%	BazenyShop.cz		2 250 Kč	skladem	ne	ne	31.3.2018	31	3	2018				
21	nezařazeno	Intex PRISM Fr	https://bazen	0	0%	Bazény.IT		6 947 Kč	skladem	ano	ne	31.3.2018	31	3	2018				
22	nezařazeno	Bestway Fast	https://bazen	0	0%	Bestseller.cz		899 Kč	skladem	ne	ne	31.3.2018	31	3	2018				
23	nezařazeno	Bestway Fast	https://bazen	5	80%	Bazény.IT		1 299 Kč	skladem	ne	ne	31.3.2018	31	3	2018				
24	nezařazeno	GRE Fiji 2.4 x	https://bazen	0	0%	Hydrosevis		10 600 Kč	do týdne	ne	ne	31.3.2018	31	3	2018				
25	nezařazeno	Intex Easy set	https://bazen	1	100%	Fityživa.cz		1 699 Kč	skladem	ne	ne	31.3.2018	31	3	2018				
26	nezařazeno	vidaXL Bazén s	https://bazen	0	0%	vidaXL		5 429 Kč	do týdne	ano	ne	31.3.2018	31	3	2018				
27	nezařazeno	Marimex Tamp	https://bazen	2	97%	StavbaEU.cz		4 990 Kč	info v obchodu	ne	ne	31.3.2018	31	3	2018				
28	nezařazeno	Marimex Florid	https://bazen	2	95%	UNI HOBBY		9 490 Kč	info v obchodu	ano	ne	31.3.2018	31	3	2018				

Zdroj: vlastní zpracování dat z Heureka.cz

Příloha č. 5: Pomocná tabulka pro monitoring

bazeny	kod	vyrobce
Intex Easy set 305 x 76 cm 28120	10340016	Intex
Bestway Fast Set 3,05 x 0,76 m 57009	10340016	Bestway
Marimex Tampa 3,05 x 0,76 m 10340016	10340016	Marimex
Zahradní Prompt Pool - průměr 300 cm a výška 76 cm	10340016	MASTER POOL
SWING4Kids 3,05x0,76m	10340016	Swing
Happy Green 51JL010202N 3 x 0,76 m	10340016	Dema
Prompt Pool 3 x 0,76 m	10340016	Master
Marimex Florida 3,05 x 0,76 m 10340092	10340092	Marimex
Intex Bazén Prism Frame 305 x 76 cm 28700	10340092	Intex
Bestway Steel Pro Frame 3,05 x 0,76 m 56406	10340092	Bestway

Zdroj: vlastní zpracování