

# Návrh marketingové strategie pro oční optiku v Praze

Mgr. Kateřina Robenková

---

Diplomová práce  
2024



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

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

Akademický rok: 2023/2024

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Mgr. Kateřina Robenková  
Osobní číslo: M22220  
Studijní program: N0413A050020 Management ve zdravotnictví  
Forma studia: Kombinovaná  
Téma práce: Návrh marketingové strategie pro oční optiku v Praze

## Zásady pro vypracování

### Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- Na základě literární rešerše zpracujte teoretické poznatky vztahující se k problematice marketingu, strategického řízení a optometrii.

#### II. Praktická část

- Popište a analyzujte současný stav oční optiky a její systém řízení.
- Vytvořte projekt nového strategického přístupu v řízení oční optiky.
- Projekt podrobte časové, nákladové a rizikové analýze.

### Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**  
Forma zpracování diplomové práce: **tiskárenská/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

DESS, Gregory; MCNAMARA, Gerry; EISNER, Alan a LEE, Seung Hyun. *Strategic management: text & cases*. 10. vyd. New York: McGraw-Hill Education, 2021. ISBN 978-1-260-07508-3.  
FOTR, Jiří; VACÍK, Emil; SOUČEK, I.; ŠPAČEK, Miroslav a HÁJEK, Stanislav. *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2020. ISBN 978-80-271-2499-2.  
NGUYEN, Hoang Tien. *International Economics, Business and Management Strategy*. India, 2020. ISBN: 978-81-944644-3-3.  
SMEJKAL, Vladimír; RAIS, Karel. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2013. ISBN 978-80-247-4644-9.  
STAŇKOVÁ, Pavla. *Marketing zdravotnictví*. Zlín: Tigris, 2013. ISBN 978-80-86062-84-6.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Josef Kubík, CSc.**  
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání diplomové práce: **28. června 2024**  
Termín odevzdání diplomové práce: **5. srpna 2024**

L.S.

---

**doc. Ing. Michal Pilík, Ph.D.**  
děkan

---

**prof. Ing. Boris Popesko, Ph.D.**  
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 28. června 2024

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

### Prohlašuji, že

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

### Prohlašuji,

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

Ve Zlíně 5.8.2024

Jméno a příjmení: Mgr. Kateřina Robenková

.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce má za cíl provést analýzu marketingu oční optiky v Praze a navrhnout možnou novou strategii, která optice zajistí vyšší konkurenceschopnost. Tato práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část zahrnuje poznatky z oblasti strategie, strategické analýzy, marketingu a pojednává také o oboru optometrie. Teoretická část vychází z odborné literatury, která je zaměřena na daná témata. Praktická část je rozdělena na části analytickou a projektovou. V analytické části jsou provedeny analýzy vnitřního a vnějšího prostředí. Druhá část praktické části zahrnuje návrh projektu nové marketingové strategie firmy. Na závěr práce je vytvořena analýza nákladová, časová a analýza rizik.

Klíčová slova: oční optika, vnitřní analýza, vnější analýza, SWOT analýza, marketingová strategie

## **ABSTRACT**

The aim of the thesis is to analyze the marketing of opticians in Prague and to propose a possible new strategy that will make the opticians more competitive. This thesis is divided into theoretical and practical parts. The theoretical part includes knowledge from the field of strategy, strategic analysis, marketing and also discusses the field of optometry. The theoretical part is based on the literature that focuses on the topics. The practical part is divided into analytical and project parts. The analytical part analyses the internal and external environment. The second part of the practical part includes the design of a project for a new marketing strategy of the company. At the end of the work, a cost, time and risk analysis is made.

Keywords: ophthalmic optics, internal analysis, external analysis, SWOT analysis, marketing strategy

Ráda bych zde poděkovala vedoucímu diplomové práce doc. Ing. Josefu Kubíkovi, CSc. za odborné vedení, cenné rady a trpělivý přístup. Poděkování patří rovněž vedení a zaměstnancům oční optiky Alensa, kteří mi ochotně poskytli informace ke zpracování.

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

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 STRATEGIE</b> .....	<b>12</b>
1.1 <b>POSLÁNÍ, VIZE, STRATEGICKÉ CÍLE (METODA SMART)</b> .....	13
1.1.1    Poslání .....	13
1.1.2    Vize .....	14
1.1.3    Strategické cíle .....	15
1.2 <b>ÚROVNĚ STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ – STRATEGICKÁ (TOP MANAGEMENT),</b> <b>TAKTICKÁ (MEDIOR MANAŽEŘI), OPERATIVNÍ (ÚROVEŇ EXEKUCE)</b> .....	16
<b>2 STRATEGICKÁ ANALÝZA</b> .....	<b>17</b>
2.1 <b>ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ</b> .....	19
2.1.1    Analýza PEST(EL).....	19
2.1.2    Technika scénářů.....	24
2.1.3    Marketingový mix 4C nebo 4P .....	24
2.2 <b>ANALÝZA KONKURENCE</b> .....	25
2.2.1    Porterův model 5F.....	25
2.2.2    Strategická mapa konkurentů .....	29
2.2.3    Analýza klíčových ukazatelů úspěchu podniku .....	30
2.3 <b>ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ</b> .....	33
2.3.1    VRIO analýza.....	33
2.3.2    Finanční analýza – vertikální a horizontální analýza rozvahy a výkaz zisků a ztrát, poměrové ukazatele, pyramidový rozklad, bankrotní/bonitní modely. ....	34
<b>3 METODY PRO VYHODNOCENÍ STRATEGICKÉ ANALÝZY</b> .....	<b>39</b>
<b>4 OPTOMETRIE A ZÁKLADNÍ OČNÍ VADY</b> .....	<b>42</b>
4.1 <b>ZÁKLADNÍ OČNÍ VADY:</b> .....	42
4.1.1    Myopie .....	42
4.1.2    Hypermetropie.....	43
4.1.3    Astigmatismus.....	44
<b>5 SHRUTÍ POZNATKŮ Z TEORETICKÉ ČÁSTI</b> .....	<b>46</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>47</b>
<b>6 PŘEDSTAVENÍ PODNIKU</b> .....	<b>48</b>
6.1 <b>ZÁKLADNÍ INFORMACE</b> .....	48
6.2 <b>STRUKTURA FIRMY A VEDENÍ</b> .....	49
<b>7 STRATEGICKÉ ANALÝZY</b> .....	<b>51</b>
7.1 <b>ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ – PESTEL ANALÝZA</b> .....	51

7.2	ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ – VRIO ANALÝZA A FINANČNÍ ANALÝZA .....	57
7.2.1	VRIO analýza.....	57
7.2.2	Finanční analýza.....	58
7.3	ANALÝZA KONKURENCE – PORTERŮV MODEL 5F.....	63
7.3.1	Porterův model 5F.....	63
<b>8</b>	<b>SHRnutí ANALYTICKÉ ČÁSTI .....</b>	<b>69</b>
<b>9</b>	<b>PROJEKTOVÁ ČÁST – NÁVRH MARKETINGOVÉ STRATEGIE .....</b>	<b>70</b>
9.1	ÚVOD STRATEGIE .....	70
9.2.1	Cílové tržní segmenty .....	71
9.4	NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU .....	83
9.5	ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU.....	85
9.6	RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU .....	87
<b>10</b>	<b>SHRnutí PROJEKTOVÉ ČÁSTI A UVEDENÍ DO PRAXE .....</b>	<b>89</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>90</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>91</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>96</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>97</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>98</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>99</b>

## ÚVOD

Oční optika je důležitou součástí oftalmologie a celkově zdravotnického průmyslu. Zasahuje také i do oblasti módy, která se neustále přizpůsobuje novým trendům a vyvíjí se. V dnešní době je pro firmy důležité se odlišit a udržet konkurenceschopnost s ostatními firmami v oboru na trhu. V oboru oční optiky je nejdůležitější udržet kontakt se zákazníky a stále hledat nové strategie, aby si firma udržela své postavení.

Česká republika se v počtu optik na obyvatele pohybuje na nejvyšších příčkách v rámci celé Evropy. Je velmi důležité, aby se úspěšná optika stále rozvíjela, měla kvalifikovaný personál a poskytovala péči pro všechny vrstvy obyvatelstva. Důležitou součástí každé optiky by měla být služba měření zraku se zkušeným optometristou, který dokáže změřit zrak, ale provádět také služby, které souvisí s kontaktními čočkami. Právě kontaktní čočky jsou v dnešním světě velkou dírou na trhu, protože usnadňují život nejen sportovcům, když jim bývají brýle na obtíž, ale také běžným profesím nebo jen části obyvatelstva, která brýle jako módní doplněk neuznává.

Tato práce analyzuje současný stav vedení oční optiky. Diplomová práce bude rozdělena na dvě části teoretickou a praktickou. V teoretické části se bude autorka práce zabývat pojmem strategie, strategickým řízením a nejčastějšími typy vnitřních a vnějších analýz.

V praktické části budou analýzy z teoretické části aplikovány do praxe a tato bude rozdělena na část analytickou a projektovou. Nejdříve bude analyzováno vnější prostředí oční optiky, dále se pomocí rozhovorů s vedením oční optiky bude práce soustředit na vnitřní prostředí a výsledkem bude SWOT analýza.

V projektové části bude rozebrána strategie, která vyplyne ze SWOT analýzy a jejím cílem bude eliminovat slabé stránky a hrozby. Cílem práce bude navrhnout novou marketingovou strategii, která optice pomůže v konkurenceschopnosti na trhu, následně rovněž zvýšit její postavení a snížit provozní náklady. Strategie bude v rámci projektové části implementována do praxe a podrobena časové a rizikové analýze.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce je analýza současné strategie oční optiky v Praze a návrh případných změn marketingové strategie. Analýza bude provedena pomocí vnější a vnitřní analýzy společnosti, která působí v oblasti oční optiky.

Práce se bude zabývat identifikací klíčových faktorů ovlivňujících současné řízení a konkurenceschopnost společnosti. V rámci analýzy se zaměříme na identifikaci silných stránek a příležitostí, ale i na identifikaci slabých stránek a hrozeb, které ovlivňují současnou situaci společnosti. Na základě této analýzy bude navržena nová strategie, která se zaměří na zvýšení konkurenceschopnosti společnosti. Hlavním cílem práce je identifikovat klíčové faktory ovlivňující současnou situaci společnosti a navrhnout marketingovou strategii, která povede k zajištění udržitelné konkurenceschopnosti a růstu společnosti v oblasti oční optiky.

Při tvorbě práce byly využity vlastní zkušenosti autorky práce z oboru optiky a optometrie a poznatky z rozhovoru s manažerem retail prodeje, který je v kontaktu s vedením firmy.

Cíle pro teoretickou část

- Provést literární rešerši na téma marketingová strategie.
- Seskupit informace pro podrobnou analýzu podniku.

Cíle pro praktickou část

- Prozkoumat stávající stav oční optiky z hlediska trhu, konkurence, technologií, trendů a zákaznických preferencí.
- Provést SWOT analýzu (silné a slabé stránky, příležitosti, hrozby) současné situace oční optiky, aby se identifikovaly klíčové faktory ovlivňující strategické rozhodnutí.
- Vytvořit projekt nového návrhu strategie oční optiky.

Praktická část je rozdělena na část analytickou a projektovou. V analytické části je použita analýza PESTEL, Porterův model hodnotového řetězce, Porterova analýza pěti konkurenčních sil a finanční analýza. Je provedeno vyhodnocení fungování optiky a její ovlivnění vnějšími a vnitřními faktory pomocí SWOT analýzy. V projektové části bude návrh marketingové strategie rozpracován a zhodnocen pomocí časové a rizikové analýzy.

Výsledkem práce bude návrh strategie, který zvýší postavení a konkurenceschopnost firmy.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 STRATEGIE

Strategie je hlavním konceptem současné doby, který nahradil předchozí manažerské činnosti, jako je administrativa nebo plánování (Carter, 2013). Studie podnikatelských strategií se zaměřují na hledání odpovědí na důležité otázky z pohledu manažera o příčinách a omezeních úspěchu a neúspěchu organizace. I ve velmi obtížných dobách globální ekonomiky v posledních několika letech mnoho podniků uspělo a rozšířilo rozsah své činnosti, ale některé podniky musely být rozpuštěny a tudíž zanikly. Výzkumníci v oblasti podnikatelské strategie se zaměřují na příčiny, které stojí za vzestupem a pádem podniku. Tyto příčiny se mohou lišit v závislosti na velikosti jednotlivých podniků (velké, střední a malé podniky), v závislosti na konkrétním odvětví a v závislosti na specifičnosti samotného podniku a jeho geografického regionu a konkurenčního prostředí. Proč jsou ve stejném odvětví, ve stejné době, na stejném trhu některé podniky úspěšné a silně rostou, zatímco jiné jsou na pokraji bankrotu? Jaká opatření podnik potřebuje, aby si udržel vedoucí postavení (nebo jen udržel stávající pozici) v proměnlivém podnikatelském prostředí s rostoucími konkurenčními tlaky? Jak vyvinout a přizpůsobit nové strategie, aby odpovídaly stávajícím organizačním strukturám a provozním procesům? Jak modernizovat stávající strategii i v době, kdy je stále účinná a nevykazuje žádné známky potřeby úprav? K nalezení odpovědí na tyto otázky je třeba spojit hluboké znalosti organizační strategie s praktickými a teoretickými základy dalších oborů, jako je ekonomie, sociologie, psychologie, fyzika, antropologie a další. Termín strategie je sémanticky odvozen z čínštiny, hlavního jazyka starověké východní civilizace. Strategie znamená politiku, opatření s cílem ovládnout bojiště a získat tak určitou vojenskou konkurenční výhodu vůči nepříteli. Výraz strategie pochází rovněž z řečtiny, hlavního jazyka starověké západní civilizace. "Stratégós" je v řečtině dvojsloví "stratós" a "agein", což znamená "vojsko" a "vůdce, velitel". Uvědomujeme si, že ve starověku a středověku se strategie týkala především oblasti vojenství, vojenských úskoků a taktiky, jak porazit útočníky, obsadit a získat nové území nebo k udržení bezpečnosti země. Strategie, jak již bylo uvedeno výše, je pojem spojený s vojenskou oblastí a vědou již od starověku, a to jak v čínštině (reprezentující Asii, východní svět), tak v řečtině (reprezentující Evropu, západní svět). Znamená umění vést, dirigovat armádu k obraně rodného města, k obraně vlasti před útoky nepřátel i k dobývání dalších měst a území za účelem rozšíření životního prostoru určitého národa. V současné době, vztahující se k podnikatelským aktivitám, podnikatelskému prostředí a podnikatelské nebo i nepodnikatelské organizaci, má samotná strategie dva základní významy. Za prvé jde o rozhodnutí, kam chce organizace

směřovat a jakým způsobem se tam chce dostat. Zabývá se jak cíli, tak prostředky (včetně zdrojů a schopností). V tomto smyslu je strategie jednoznačnou deklarací podnikatelského záměru: Co chceme jako podnik dělat, pokud jde o službu trhu a společnosti, a jak toho hodláme dosáhnout, pokud jde o to, jaké prostředky podniknout a jaký druh strategie by měl být zvažován, aby se tam vyvinul. Strategie definují dlouhodobé cíle organizace, ale také způsob, jakým bude těchto cílů dosaženo. Druhý význam strategie vyjadřuje koncept strategické vhodnosti. Zaměřuje se na samotnou organizaci a okolní svět. Strategické přizpůsobení znamená, že v zájmu maximalizace konkurenční výhody musí organizace přizpůsobit své vnitřní schopnosti a zdroje vnějším příležitostem, které jsou v prostředí k dispozici. Kritickým aspektem práce vrcholového managementu je dnes sladění organizačních kompetencí (zdrojů, schopností a dovedností) s příležitostmi a riziky, které vznikají v důsledku změn prostředí, a to takovým způsobem, který bude pro organizaci v čase efektivní a účinný (Nguyen, 2020).

Pojmem strategie v čase se zabývalo několik autorů. Pro Andrewse (1971) je strategie modelem cílů, politik, účelů, cílů a plánů k jejich dosažení, které se řeší takovým způsobem, že definují, v jakém podnikání společnost je nebo bude. Podle Portera (2008) je úkolem strategií vybrat soubor činností, ve kterých společnost vyniká, aby se na trhu vytvořil udržitelný rozdíl; vzniká diferenciací zvolených činností a způsobu jejich provádění.

Nové myšlenky přírodních a společenských věd uvádějí, že strategické procesy nejsou pouze racionalistickými modely unitárních aktérů, ale také přikládají důležitost komplexnosti měkkých proměnných a berou v úvahu chaotickou stránku reality. Tvrdí, že zatímco mechanistická perspektiva pro formulaci strategií je diskrétní, směrová a diferencovaná, organická perspektiva je dynamická, nejistá, interaktivní a integrující. (Carter, 2013)

Strategie firmy vychází z představ majitelů firmy, tedy jinými slovy vize, a z konkrétního poskytování služeb, tedy poslání firmy. Je to dlouhodobé směřování ke stanoveným cílům a možnostem, pomocí kterých těchto cílů podnik dosáhne. (Smejkal a Rais, 2013)

## **1.1 Poslání, vize, strategické cíle (metoda SMART)**

### **1.1.1 Poslání**

Podnik není definován svým názvem, stanovami nebo zakládací listinou. Je definován posláním podniku. Pouze jasná definice poslání a účelu organizace umožňuje stanovit jasné a realistické podnikatelské cíle. (Drucker, 1973)

Současné myšlení a prohlášení o poslání je do značné míry založeno na výzkumech a spisech Petera Druckera z roku 1973. Drucker tvrdil, že položení otázky "Co je naším cílem?" je synonymem pro otázku "Co je naším posláním?" (David, 1989)

Poslání popisuje základní a jedinečný účel organizace a hlásá její cíl. Není totožné s účelem, ale mělo by obsahovat účel jako "proč", který stojí za tím, co a jak organizace dělá. Podrobně popisuje, proč organizace existuje, a identifikuje potřeby, které se snaží řešit (Werther a Chandler, 2010).

Poslání popisuje základní účel, filozofii, hodnoty a kompetence organizace (Davis, Ruhe, Lee a Rajadhyaksha, 2007).

Poslání přitom umožňuje interním a externím zainteresovaným stranám fungovat jako jeden celek a přijmout cíle organizace za své a zároveň poskytuje základ pro psychologickou smlouvu mezi organizací a jejími zaměstnanci (Palmer a Short, 2008).

### 1.1.2 Vize

Kromě účelného poslání je důležité mít silnou vizi nejen pro univerzitu, ale také pro komunitu a svět. Inspirativní vize začíná položením několika zásadních otázek: Jak bude svět vypadat za deset let díky našim činům? Co bychom chtěli vidět? Jak můžeme přispět k uskutečnění této vize? Ne nadarmo se jí říká "vize". Lidé by ji měli být schopni mentálně "vidět" a pomáhat ji vidět ostatním. Když vize zobrazuje obraz lepší reality, můžeme si ji představit. Martin Luther King měl vizi: "Mám sen, že mé čtyři malé děti budou jednoho dne žít v národě, kde nebudou posuzovány podle barvy pleti, ale podle obsahu svého charakteru." V tomto případě se jedná o vizi, která se dá popsat jako vize. Tuto vizi mohou sdílet i ostatní a myšlenkově ji vidět. Vize jako taková by neměla být pojmenována slovesy a činy, ale jako výsledek. Vize popisuje, kam se chce organizace dostat po splnění svého poslání. Přesvědčivá vize se zaměřuje spíše na pozitivní dopad než na to, aby společnost nebo univerzita předčila ostatní. Inspiruje a zapojuje lidi, například zaměstnance, kteří jsou na ni hrdí, znají ji a citují ji. Vize by měla být zaměřena na druhé, nikoli na sebe. Často je to právě vize udržitelného světa a prosperující komunity, která nejvíce rezonuje s interními i externími zainteresovanými stranami (Haski-Leventhal, 2020).

1. Vize je "co": obraz budoucnosti, o který usilujeme. vytvořit.
2. Poslání je "Proč": odpověď organizace na otázku, proč existujeme (účel).
3. Hodnoty jsou "Jak": jak jednáme, abychom dosáhli naší vize (Mirvis a spol., 2010).

### 1.1.3 Strategické cíle

Strategické cíle souvisejí s budoucím místem, kde chce organizace být, čeho chce dosáhnout. Mohou být specifikovány v podobě opatření, kvantifikovány v podobě růstu nebo vyjádřeny obecně jako aspirace (Nguyen, 2020).

Základním předpokladem teorie stanovování cílů je, že stanovení a existence cíle může ovlivnit motivaci zaměstnanců a jejich individuální pracovní výkon. Vztahy mezi cíli a motivací zaměstnanců a mezi cíli a individuálním výkonem jsou vysvětlovány dvěma základními faktory: obsahem cílů a pracovními postoji souvisejícími s cíli. Obsah cíle, který specifikuje, čeho má být dosaženo, má několik dimenzí, včetně specifičnosti, blízkosti, obtížnosti, komplexnosti a konfliktu.

V teorii stanovování cílů se účinky stanovování cílů na výkon neomezují pouze na mikro (nebo individuální) úroveň. Smith a další (1990) na experimentální simulaci prokázali význam stanovení konkrétních a náročných cílů pro zlepšení organizačního výkonu. Zaměstnanci v organizacích se specifickými organizačními cíli nebo zaměstnanci se specifickými individuálními výkonnostními cíli mají tendenci věnovat diskusi o cílech větší pozornost a vykazují zvýšenou míru angažovanosti v plnění cílů. Z aplikace této teorie na veřejné organizace také vyplývá, že veřejní zaměstnanci a agentury mohou vykazovat vyšší výkonnost, zejména pokud jsou cíle a úkoly konkrétní nebo kvantifikované a veřejní zaměstnanci jsou k cílům více oddáni (Jung, 2013).

#### **Metoda SMART**

V roce 1981 byla poprvé představena metoda S- specific, M- measurable, A- assignable, R- realistic, a T- time-related tedy specifickou, měřitelnou, přiřaditelnou, realistickou a časově závislou SMART metodu pro psaní efektivních cílů řízení. Dnes je metoda SMART v managementu běžně uváděna jako standard pro rozvoj efektivních, měřitelných cílů a záměrů. Ačkoli byla metoda SMART vyvinuta v rámci managementu, je také široce citována v literatuře pro plánování/evaluaci programů. Rozšíření metody SMART v oblasti hodnocení a poradenství pro neziskové organizace podporuje tvrzení, že SMART je nyní hlavní metodou pro rozvoj programových cílů a záměrů (Bjerke, 2017).

Cíle lze měřit indikátory, které řadíme na měkké a tvrdé. Obsah měkkých indikátorů se nejdříve musí definovat a je to například spokojenost pacientů. Tvrdé indikátory jsou přesně definovány a jsou to například osobní náklady nebo tržby (Staňková, 2013).

## 1.2 Úrovně strategického řízení – strategická (top management), taktická (medior manažeři), operativní (úroveň exekuce)

Pokud chce být organizace nebo společnost úspěšná, nemůže vstupovat do dalšího období nepřipravená a je pro ni důležitý tzv. strategický management. Strategie společnosti je komplexní plán, který stanoví, jak bude společnost dosahovat svého poslání a cílů. Přístupy nebo směry strategického managementu můžeme rozdělit následovně:

1. Procesní management, který dává důraz na procesy plánování a organizování.
2. Psychologicko-sociální přístup upřednostňuje motivaci a stimulaci výkonu.
3. Systémový přístup, díky tomuto systému myslíme souhrnně, to znamená, pohlížíme na vnitřní i vnější souvislosti.
4. Kvantitativní přístup probíhá pomocí matematických modelů a algoritmů.
5. Empirický přístup využívá teorií již úspěšných firem.

Strategická úroveň řízení podniku se týká podniku jako celku. Spadá pod správu top managementu. Taktická úroveň spadá do funkčních nebo organizačních úrovní a operativní zajišťuje provozní činnosti podniku (Fotr, 2020).



Obrázek 1 Úrovně řízení managementu (Fotr, 2020)

## 2 STRATEGICKÁ ANALÝZA

Klíčovou roli v procesu strategického rozhodování má strategická analýza. Často přináší důležité informace o hodnocení a vývoji prostředí uvnitř i vně společnosti a odhaluje možné příležitosti a hrozby, které je třeba vzít v úvahu při strategickém rozhodování. Strategické rozhodování patří k jedné z nejdůležitějších oblastí současného řízení a hraje klíčovou roli při dosahování úspěchu a přežití podniku. Řada výzkumů v této souvislosti poukazuje na dvě důležité oblasti: roli vrcholového managementu a proces přijímání strategických rozhodnutí. Vždy existuje zájem o zlepšení strategického rozhodování jak mezi manažery, tak mezi výzkumníky. Zájem o zdokonalení strategického rozhodování souvisí se změnami v současném prostředí a s obtížemi, kterým musí manažeři v dnešní době při rozhodování čelit. Prostor se neustále mění a je mnohem dynamičtější a méně předvídatelné než v době v minulosti. Změny v prostředí mají exponenciální trend. V minulosti byly změny pomalejší a mnohem méně poznamenané dynamikou. Dnes jsou změny mnohem rychlejší a přinášejí trendy, které předchozí generace podnikatelů a manažerů neznaly. Můžeme se podívat na tempo inovací, tempo globalizace, probíhající změny v legislativě, v kultuře a v dalších částech prostředí. Tyto změny mohou přinášet nové příležitosti pro rozvoj firem, ale zároveň znamenají i hrozby. Sledování, zkoumání a předvídaní vývoje prostředí je stále obtížnější a tyto obtíže ovlivňují i rozhodování manažerů. Zejména rozhodování na strategické úrovni je nesmírně obtížné a vyžaduje nový soubor dovedností a přístupů. Strategickou analýzu považujeme za klíčovou v procesu strategického rozhodování. Strategická analýza přináší důležité informace o hodnocení a vývoji prostředí a také odhaluje možné příležitosti a hrozby, které je třeba při rozhodování zohlednit (Papulova a Gazova 2016).

Tato definice vystihuje dva hlavní prvky, které tvoří podstatu strategického řízení. Za prvé, strategické řízení organizace zahrnuje tři průběžné procesy: Analýzy, rozhodnutí a akce. Strategické řízení se zabývá analýzou strategických cílů (vize, poslání a strategických cílů) spolu s analýzou vnitřního a vnějšího prostředí organizace. Dále musí vedoucí pracovníci provádět strategické rozhodnutí. Tato rozhodnutí se obecně řečeno týkají dvou základních otázek:

V jakých odvětvích bychom měli podnikat nebo soutěžit? Jak bychom měli v těchto odvětvích konkurovat? Tyto otázky také se často týkají domácích a mezinárodních operací organizace. A poslední jsou opatření, která je třeba přijmout. Rozhodnutí jsou samozřejmě málo užitečná, pokud se podle nich nejedná. Firmy musí podniknout nezbytné kroky k realizaci svých strategií.

Za druhé, podstatou strategického řízení je studium toho, proč některé firmy dosahují lepších výsledků než jiné. Vedoucí pracovníci tedy musí určit, jak má firma konkurovat, aby mohla získat výhody, které jsou udržitelné po delší dobu. To znamená zaměřit se na dvě oblasti, neboli dvě základní otázky:

Jak bychom měli soutěžit, abychom jsme si vytvořili konkurenční výhodu na trhu? Manažeři musí určit, zda by se firma měla umístit jako nízkonákladový výrobce, nebo vyvíjet výrobky a služby, které jsou jedinečné a umožní firmě účtovat prémiové ceny. Nebo by měli dělat nějakou kombinaci obojího?

Jak můžeme na trhu vytvořit konkurenční výhody, které jsou jedinečné, hodnotné, a pro soupeře obtížně kopírovatelné nebo nahraditelné? To znamená, že manažeři musí vytvořit takové výhody trvalé, nikoli dočasné.

### **Čtyři klíčové atributy strategického řízení**

Za prvé, strategické řízení je zaměřeno na celkové, a tedy i konečné cíle a záměry organizace.

To znamená, že úsilí musí být zaměřeno na to, co je nejlepší pro celou organizaci, nikoli pouze pro jednu funkční oblast. Někteří autoři tento pohled označují jako "organizační versus individuální racionalita". To znamená, že to, co může vypadat "racionálně" nebo ideálně pro jednu funkční oblast, například provoz, nemusí být v nejlepším zájmu celé firmy. Provozní oddělení se například může rozhodnout naplánovat dlouhé výrobní série podobných výrobků, aby snížilo jednotkové náklady. Standardizovaná produkce však může být v rozporu s tím, co potřebuje marketingové oddělení, aby oslovilo náročný cílový trh. Podobně může výzkum a vývoj "přetechnizovat" výrobek, aby vyvinul mnohem lepší nabídku, ale design může způsobit, že je produkt tak drahý, že poptávka na trhu bude minimální.

Za druhé, strategické řízení zahrnuje do rozhodování více zainteresovaných stran. Zainteresované strany jsou jednotlivci, skupiny a organizace, které mají "podíl" na úspěchu organizace, včetně vlastníků (akcionářů ve veřejně obchodovaných společnostech), zaměstnanců, zákazníků, dodavatelů, široké komunity atd. Manažeři nebudou úspěšní, pokud se zaměří pouze na jedinou zainteresovanou stranu. Například pokud se převážný důraz klade na generování zisku pro vlastníky, zaměstnanci se mohou odcizit, služby zákazníkům mohou utrpět a dodavatelé mohou mít odpor k vlastníkům.

Za třetí, strategické řízení vyžaduje zahrnutí jak krátkodobé, tak dlouhodobé perspektivy. To znamená, že manažeři musí udržovat jak vizi budoucnosti organizace, tak se soustředit na její současné provozní potřeby.

Za čtvrté, strategické řízení zahrnuje uznání kompromisů mezi efektivností a účelností. Někteří autoři to označují jako rozdíl mezi děláním správných věcí (efektivností) a děláním věcí správně (účinností). I když manažeři musí rozdělovat a využívat zdroje moudře, stále musí směřovat své úsilí k dosažení celkových cílů organizace.

Úspěšní manažeři musí dělat mnoho kompromisů. To je pro praxi strategického řízení klíčové. Někdy se manažeři musí soustředit na krátkodobý horizont a efektivitu, jindy je kladen důraz na dlouhodobý horizont a rozšiřování působnosti firmy na trhu výrobků s cílem předvídat příležitosti v konkurenčním prostředí. Shrňme-li to, vedoucí pracovníci obvykle čelí mnoha obtížným a náročným rozhodnutím (Dess et al. 2021).

## **2.1 Analýza vnějšího prostředí**

Podnikatelské prostředí lze rozdělit na vnitřní a vnější faktory. Tyto vnější faktory se skládají z makro a mikroprostředí, které je třeba analyzovat.

### **2.1.1 Analýza PEST(EL)**

Analýza PESTEL je nástrojem, který mohou společnosti používat ke sledování podnikatelské činnosti, rozhodnout o způsobu vstupu na trh a vyvodit závěry. Politické faktory se skládají z politické stability, struktury vlády, úrovně korupce, daňové politiky a další.

Kromě politického, je třeba vzít v úvahu také ekonomické prostředí, jako je úrok a směnný kurz, inflace, vývoj nezaměstnanosti a sklon k utrácení peněz. Marketéři musí také porozumět sociálním faktorům, konkrétně rozdělení příjmů, stárnutí populace, průměrnému disponibilnímu příjmu, náboženství a víře, společenským třídám, míře imigrace a emigrace a postoji k práci, spoření, investování, důchodu a volnému času. Na druhé straně je třeba v rámci technologických faktorů analyzovat také vývoj nových výrobků, životní cyklus technologií, nakupování online, čárové kódy, internet a komunikační infrastrukturu.

## **P – Politické faktory**

Politické faktory se vztahují k vládní politice, jako je její míra zásahů do ekonomiky, zboží a služby, které má vláda vyrábět, druhy podpory podnikání, rozhodnutí, které se týkají infrastruktury, vzdělání pracovní síly atd.

- Politická nestabilita

Standardní definice politické nestability je náchylnost k pádu vlády buď z důvodu konfliktů, nebo zuřící konkurence mezi různými politickými stranami. Rovněž výskyt změny vlády zvyšuje pravděpodobnost následných změn. Politická nestabilita má tendenci být trvalá.

- Daňová politika

Zdanění je označení pro případ, kdy daňový orgán, obvykle vláda, vybírá nebo ukládá daň.

- Úroveň korupce

Korupce je zneužití svěřené moci k soukromému prospěchu. Lze ji klasifikovat jako velkou, drobnou a politickou, a to v závislosti na výši ztracených peněz a odvětví, ve kterém k ní dochází.

- Dotace

Dotace je výhoda poskytovaná jednotlivci, podniku nebo instituci, obvykle vládou. Má podobu peněžní platby nebo slevy na dani. Dotace je obvykle poskytována za účelem odstranění určitého druhu zátěže a často je považována z to, že je v obecném zájmu veřejnosti, je poskytována na podporu nějakého společenského dobra nebo hospodářské politiky.

## **E – Ekonomické faktory**

Na druhé straně mezi faktory, které je třeba zahrnout do ekonomického prostředí, patří úroková míra, směnný kurz, národní důchod, inflace, náklady na suroviny a míra nezaměstnanosti. Ty rozhodně budou mít přímý dopad na organizaci a její ziskovost.

- Úroková sazba

Úroková sazba je částka, kterou věřitel účtuje dlužníkovi za užívání aktiv, vyjádřená v procentech jistiny.

- Směnný kurz

Směnný kurz je cena národní měny v přepočtu na jinou měnu.

- Inflace

Inflace je kvantitativní měřítko míry, kterou průměrná cenová hladina daného koše vybraného zboží a služeb v ekonomice roste v průběhu určitého období – čase. Inflace, často vyjádřená v procentech, označuje pokles kupní síly národní měny.

- Míra nezaměstnanosti

Míra nezaměstnanosti je podíl pracovní síly, která je bez práce.

- Sklon ke spotřebě

Podíl celkového příjmu nebo přírůstku příjmu, k němuž mají spotřebitelé tendenci utracet za zboží a služby spíše než spořit.

### **S – Sociální faktory**

Sociální faktory také pomáhají marketérům porozumět potřebám a přáním zákazníků, jako např. demografické údaje o rodině, úroveň vzdělání, životní styl, kulturní trendy a mnoho dalších.

- Rozdělení příjmů

Národní příjem rozdělený mezi skupiny jednotlivců, domácností, sociálních tříd nebo výrobních faktorů, aby bylo možné vypočítat průměr pro účely srovnání.

- Stárnutí obyvatelstva

Stárnutí populace (známé také jako demografické stárnutí a stárnutí populace) je termín, který se používá k popisu posunů ve věkovém rozložení (věkové struktuře) populace směrem k lidem vyššího věku.

- Postoj k práci

Produktivita je s větší pravděpodobností pozitivní, pokud jsou zaměstnanci angažovaní.

- Postoj k úsporám

Tendence spíše spořit než utracet peníze

- Postoj k investování

Tendence používat peníze k investování

- Postoj k odchodu do důchodu

Odchod do důchodu se stal očekávanou součástí životního cyklu dospělého člověka

- Vztah k volnému času

Čas strávený mimo podnikání nebo práci

- Disponibilní příjem

Disponibilní příjem, známý také jako disponibilní osobní příjem (DPI), je částka peněz, kterou mají domácnosti k dispozici na utrácení a také úspory po započtení daní z příjmu.

### **T – Technologické faktory**

Technologické faktory se týkají úrovně inovací, výzkumné a vývojové činnosti, míry technologického zastarávání atd. Tyto faktory proto mohou ovlivnit rozhodnutí proniknout či neproniknout na určitý trh nebo zadat výrobní činnosti do zahraničí.

- Inovace

Proces převádění myšlenek do zboží nebo služeb, v nichž se vytváří hodnota a zajišťuje ochota zákazníků platit.

- Vývoj nového výrobku

Proces vývoje nového výrobku nebo služby pro trh.

- Životní cyklus technologie

Technologie má tendenci zastarávat v důsledku rychlých technologických změn.

- Online nakupování

Činnost spočívající v nákupu zboží nebo služeb prostřednictvím internetu.

- Čárové kódy

Čárový kód označuje automatickou identifikaci používanou v technologiích automatického zachycování dat.

- Online bankovníctví

Služby poskytované finančními institucemi podnikům a zákazníkům.

### **E – Environmentální faktory**

Mezi tyto environmentální faktory patří nedostatek surovin, míra znečištění, počasí atd., které mohou ovlivnit odvětví, jako je zemědělství, cestovní ruch a pojišťovnictví. Tyto faktory pozitivně vytvořily povědomí mezi společnostmi při zvažování aktivit společenské

odpovědnosti firem (CSR), které je třeba realizovat. To povede k udržitelnosti a konkurenční výhodě.

- Globální oteplování

Skleníkový efekt způsobený zvýšeným množstvím oxidu uhličitého.

- Postoj k ekologickým výrobkům

Povědomí o používání ekologických výrobků.

- Podpora obnovitelných zdrojů energie

Dostupné politické nástroje na podporu zavádění obnovitelných zdrojů energie.

- Recyklační aktivity

Povědomí a kampaně na podporu recyklačních aktivit.

- Ekologický tarif

Daň z výrobků dovážených do zemí nebo vyvážených ze zemí s nedostatečnou kontrolou znečištění životního prostředí

## **L – Legislativní, Právní**

Tyto faktory mohou souviset s právním prostředím, ve kterém firmy působí, jako je ochrana spotřebitele, hospodářská soutěž, zaměstnanost, bezpečnost a ochrana zdraví při práci atd.

- Zákon o hospodářské soutěži

Cílem tohoto zákona je chránit malé firmy před šikanou ze strany větších firem a zajistit, aby zákazníci nebyli zneužíváni firmami s monopolní silou.

- Zákon o zaměstnanosti

Cílem tohoto zákona je zajistit, aby zaměstnanci nebyli šikanováni nezodpovědnými manažery/nadřízenými.

- Zákon o ochraně spotřebitele

Cílem tohoto zákona je chránit spotřebitele před nepravdivými popisy výrobků.

- Zákon o bezpečnosti a ochraně zdraví

Tento zákon má zajistit, aby pracovní prostředí bylo bezpečné pro plnění úkolů/pracovních míst (Sabri et al. 2018).

### 2.1.2 Technika scénářů

Pomocí této metody zpracováváme 3 scénáře. Scénář nejpravděpodobnějšího vývoje, pesimistický scénář, optimistický scénář. Popisují možnosti následujícího vývoje podniku založené na subjektivním hodnocení situace. Smyslem je zapojit představivost, stimulovat diskusi a zaměřit pozornost na strategické rozhodování (Nováková 2019).

### 2.1.3 Marketingový mix 4C nebo 4P

Marketing je proces, který spojuje možnosti společnosti a přání zákazníků. Vytvoření a dodání jedinečné hodnoty potenciálním zákazníkům a získání trvalé konkurenční výhody má v marketingu prvořadý význam. Marketingový mix je nástrojem používaným pro efektivní marketing po celá desetiletí. Marketingový mix má původ v základním P (cena), často označovaný jako "4P". Je to prostředek pro převedení marketingového plánování do praxe (Bennett, 1997).

Marketingový mix není vědeckou teorií, ale pouze koncepčním rámcem, který identifikuje hlavní rozhodování manažerů při konfiguraci jejich nabídky tak, aby vyhovovala potřebám spotřebitelů.

Koncept marketingového mixu poprvé představil v roce 1950 Neil Burdon, známý jako model 4P. Tento model je mocným nástrojem, který může marketérům pomoci definovat marketingové strategie. Lze tvrdit, že většina programů a marketingových rozhodnutí je založena na jedné z těchto čtyř oblastí. V různých kontextech je marketingová koncepce 4P přijímána jako princip. Zkratka 4P znamená product (produkt), price (cena), promotion (propagace) a place (místo). Marketingový mix představuje základní činnosti marketingových manažerů. Po výběru cílového trhu mají marketingoví manažeři systematický plán prodeje zákazníkům a rozvíjení dlouhodobých vztahů.

Marketingový mix z pohledu zákazníka

Hlavní kritika marketingového mixu 4P spočívá v tom, že se zaměřuje pouze na pohled dodavatelů produktů (podniků) a možná na to, co nabízejí a doporučují, dodavatelé mají jiné názory než kupující. Model 4C nové marketingové strategie je srovnáván s tradiční strategií modelu 4P. Model 4C je modelem inovace v marketingové teorii a zaměřuje se na marketing zaměřený na zákazníka (Manafzadeh a Ramezani, 2016).

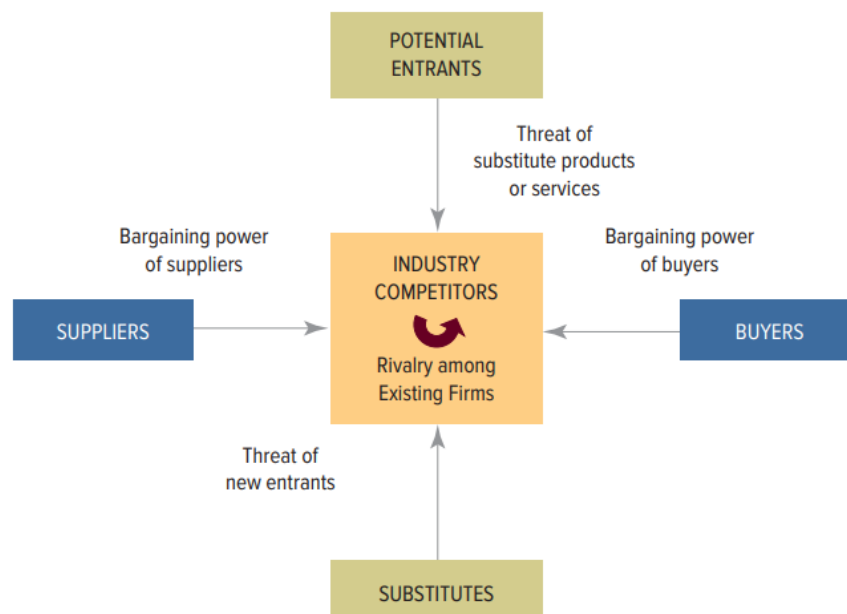
## 2.2 Analýza konkurence

### 2.2.1 Porterův model 5F

Model "pěti konkurenčních sil", který vytvořil Michael E. Porter, je nejčastěji používaným analytickým nástrojem pro zkoumání konkurenčního prostředí. Popisuje konkurenční prostředí z hlediska pěti základních konkurenčních sil.

1. Hrozba vstupu nových subjektů na trh.
2. Vyjednávací síla kupujících.
3. Vyjednávací síla dodavatelů.
4. Hrozba substitučních výrobků a služeb.
5. Intenzita soupeření mezi konkurenty v odvětví.

Každá z těchto sil ovlivňuje schopnost firmy konkurovat na daném trhu. Společně, určují ziskový potenciál daného odvětví.



Obrázek 2 Porterův model 5F (Dess et al. 2021)

Manažer by měl znát model pěti sil z několika důvodů. Pomáhá při rozhodování, zda má firma v daném odvětví zůstat, nebo z něj odejít. Poskytuje zdůvodnění pro zvýšení nebo snížení závazků ke zdrojům. Model pomůže posoudit, jak zlepšit konkurenční pozici firmy s ohledem na každou z pěti sil. Například lze využít poznatky, které poskytuje model pěti

sil, aby bylo pochopeno, jak výše bariéry vstupu odrazují nové konkurenty od toho, aby do odvětví vstupovali a konkurovali si nebo lze zjistit, jak rozvíjet silné vztahy s distribučními kanály. Je rovněž vhodné najít dodavatele, kteří splňují kritéria poměru ceny a výkonu potřebná k tomu, aby se daný výrobek nebo služba staly špičkovými.

### **Hrozba nových účastníků**

Hrozba nových účastníků se týká možnosti, že zisky zavedených firem v odvětví mohou být sníženy novými konkurenty. Rozsah hrozby závisí na existujících překážkách vstupu na trh a na kombinované reakci stávajících firem na vstup na trh.

Pokud jsou bariéry vstupu vysoké anebo může nově příchozí subjekt očekávat prudkou odvetu ze strany zavedených konkurentů, je hrozba vstupu na trh nízká. Tyto okolnosti nové soutěžitele odrazují. Existuje šest hlavních zdrojů překážek vstupu na trh:

#### 1. Úspory z rozsahu

Úspory z rozsahu znamenají rozložení výrobních nákladů na počet vyrobených jednotek. Náklady na jednotku výrobku klesají s rostoucím absolutním objemem vytvořeným za určité období. To odrazuje od vstupu na trh tím, že nutí vstupující subjekt, aby přišel ve velkém rozsahu a riskovat silnou reakci stávajících podniků, nebo vstoupit v malém měřítku a akceptovat nákladovou nevýhodu. Obě možnosti jsou nežádoucí.

#### 2. Diferenciace produktu

Pokud mají stávající konkurenti silnou identifikaci značky a věrnost zákazníků, vytváří diferenciaci produktu bariéru vstupu na trh tím, že nutí vstupující na trh vynaložit vysoké náklady na překonání stávající loajality zákazníků.

#### 3. Kapitálové požadavky

Potřeba investovat velké finanční prostředky, aby bylo možné konkurovat, vytváří bariéru vstupu na trh, zejména pokud je kapitál vyžadován na rizikovou nebo nenávratnou počáteční reklamu nebo výzkum a vývoj.

#### 4. Náklady na změnu dodavatele

Bariéru vstupu na trh vytváří existence jednorázových nákladů, kterým kupující čelí při přechodu od výrobku nebo služby jednoho dodavatele k jinému.

#### 5. Přístup k distribuci

Potřeba nového účastníka zajistit distribuci pro svůj výrobek může vytvořit bariéru vstupu na trh.

#### 6. Nákladové nevýhody nezávislé na rozsahu

Někteří stávající konkurenti mohou mít výhody nezávislé na velikosti nebo úsporách z rozsahu. Tyto výhody vyplývají z:

- vlastních produktů
- výhodného přístupu k surovinám
- vládní dotace
- příznivé vládní politiky

### **Vyjednávací síla kupujících**

Kupující ohrožují odvětví tím, že tlačí na snižování cen, vyjednávají o vyšší kvalitě nebo větším množství služeb a staví konkurenty proti sobě.

Tyto akce snižují ziskovost odvětví. Síla každé velké skupiny odběratelů závisí na attributech situace na trhu a významu nákupů od této skupiny ve srovnání s celkovým obchodem odvětví.

Skupina odběratelů je silná, když:

- Je koncentrovaná nebo nakupuje velké objemy v poměru k prodejm prodávajícího. Pokud velké procento prodejů dodavatele nakupuje jediný kupující, význam obchodu tohoto kupujícího pro dodavatele roste. Odběratelé s velkým objemem jsou také silní v odvětvích s vysokými fixními náklady (např. výroba oceli).
- Výrobky, které nakupuje v tomto odvětví, jsou standardní nebo nediferencované. Odběratelé, kteří jsou si jisti, že mohou vždy najít alternativní dodavatele, hrají s jednou společností proti sobě, jako je tomu v případě komoditních obilných výrobků.
- Kupující čelí jen malým nákladům na změnu dodavatele. Náklady na změnu dodavatele připoutávají kupujícího k určitým prodejčům. Naopak síla kupujícího se zvyšuje, pokud prodávající čelí vysokým nákladům na změnu dodavatele.

- Dosahuje nízkých zisků. Nízké zisky motivují ke snižování nákupních nákladů. Na druhé straně jsou kupující s vysokým ziskem obecně méně citliví na cenu.

### **Vyjednávací síla dodavatelů**

Dodavatelé mohou uplatňovat vyjednávací sílu hrozbou zvýšení cen nebo snížení kvality nakupovaného zboží a služeb. Silní dodavatelé mohou stlačit ziskovost firem natolik, že se jim nevrátí náklady na vstupní suroviny. Faktory, které činí dodavatele silnými, obvykle odrážejí faktory, které činí silnými kupující (Dess et al. 2021).

Zákazníci s vysokou vyjednávací silou mají moc uplatňovat svůj vliv při vyjednávání a tlačít na závislé dodavatele ke snížení marží. V důsledku toho dodavatelé, kteří obchodují s takovými zákazníky, pravděpodobně zaznamenají nižší ziskovost než dodavatelé, kteří obchodují se zákazníky s nižší vyjednávací silou. Důležitou otázkou pro pochopení účinků vyjednávací síly na výkon dodavatele však není pouze existence síly zákazníků vůči jejich dodavatelům, ale kritičtěji, když je taková síla uplatňována. Někteří zákazníci s vysokou vyjednávací silou mohou být ochotni obchodovat cenu s jinými atributy způsobem, který chrání marže prodejců (Chang et al. 2022).

### **Hrozba náhradních výrobků a služeb**

Všechny podniky v rámci odvětví soutěží s odvětvími, která vyrábějí substituční výrobky a služby. Substituční výrobky omezují potenciální výnosy odvětví tím, že stanovují strop pro ceny, které mohou podniky v daném odvětví ziskově účtovat. Čím atraktivnější je poměr cena/výkon substitučních výrobků, tím těsnější je omezení zisků odvětví. Identifikace substitučních výrobků zahrnuje hledání jiných výrobků nebo služeb, které mohou plnit stejnou funkci jako nabídka daného odvětví. To může manažera zavést do podniků zdánlivě vzdálených danému odvětví. Například odvětví letecké dopravy nemusí považovat videokamery za velkou hrozbu. Ale s tím, jak se digitální technologie zdokonalily a bezdrátové a jiné formy telekomunikace staly efektivnějšími, staly se telekonference životaschopnou náhradou služebních cest. To znamená, že rychlost zdokonalování poměru ceny a výkonu substitučního produktu (nebo služby) je vysoká.

### **Intenzita soupeření mezi konkurenty v odvětví**

Firmy používají taktiky, jako je cenová konkurence, reklamní bitvy, zavádění nových výrobků a zvýšený zákaznický servis nebo záruky. K soupeření dochází, když konkurenti cítí tlak nebo jednájí na základě příležitosti ke zlepšení svého postavení.

Některé formy konkurence, jako je cenová konkurence, jsou obvykle velmi destabilizující a mohou snížit průměrnou úroveň ziskovosti v daném odvětví (Dess et al. 2021).

### **2.2.2 Strategická mapa konkurentů**

Nejlepší technikou, kterou lze použít k odhalení tržních pozic členů odvětví, je strategické mapování skupin (Porter, 1980). Pozoroval rozdíly mezi skupinami firem v rámci odvětví a pojmenoval tyto skupiny jako strategické skupiny, aby popsal skupinu firem v rámci odvětví, které jsou vysoce symetrické s ohledem na strukturu nákladů, stupeň vertikální integrace a stupeň diferenciací výrobků, formální organizaci, kontrolní systémy, odměny/tresty managementu a osobní názory a preference různých možných výsledků. Existují hrozby a příležitosti v rámci jednotlivých skupin strategií i mezi nimi. Bezprostřední hrozbou může být například představa zákazníků, že výrobky ve stejné strategické skupině jsou navzájem přímými substituty, a proto jsou nejbližšími konkurenty podniku výrobky ve stejné strategické skupině. Je důležité si uvědomit, že analýza strategických skupin v rámci odvětví poskytuje různé výsledky (Hill a Jones, 2012).

Strategickou skupinu tvoří firmy s podobnými konkurenčními přístupy a pozicemi v odvětví.

Organizace ve stejné strategické skupině mohou:

- mít podobné nebo stejné výrobky, ceny, kvalitu a distribuční kanály
- reagovat podobně na hrozbu nebo příležitost
- používat stejné atributy výrobků, aby přilákaly podobné segmenty zákazníků
- používat podobné strategie
- záviset na stejných technologických postupech
- nabízet podobné služby zákazníkům

Podle Portera (1980) jsou strategické skupiny stabilními strukturálními rysy odvětví, které jsou ohraničeny bariérami mobility. Při sestavování mapy strategických skupin se postupuje ve čtyřech krocích:

1. identifikovat konkurenční proměnné, které odlišují firmy
2. zakreslit firmy do mapy dvou proměnných s dvojicemi charakteristik
3. přiřadit firmy do strategických skupin
4. nakreslit kruhy kolem každé strategické skupiny

Pomocí map strategických skupin mohou analytici a stratégové odhalit nejbližší soupeře každé společnosti v rámci odvětví a určit atraktivní či neatraktivní pozice v rámci odvětví. Hlavní výtky vůči tomuto modelu jsou omezený počet proměnných, výběr proměnných a variabilita strategické skupiny v rámci odvětví a země (Yiannakopoulos et al. 2017).

### 2.2.3 Analýza klíčových ukazatelů úspěchu podniku

Aby si výrobní organizace získaly a udržely konkurenční výhodu oproti ostatním hráčům na trhu ve stejném odvětví, musí vyrábět kvalitní produkty za nižší náklady s rychle rostoucí rozmanitostí. To jsou některé z mnoha cenných cílů organizací. Aby organizace získaly potvrzení o plnění svých cílů, musí kontrolovat jejich výkon. Aby organizace dosáhly tohoto účelu, musí používat systémy řízení výkonnosti. Jednoduše řízení výkonnosti provádějí organizace, aby potvrdily, že buď jdou správným směrem, nebo ne. Pro měření, řízení a porovnávání výkonnosti musí organizace znát ukazatele výkonnosti.

Ukazatele výkonnosti lze definovat jako fyzické hodnoty, které se používají k měření, porovnávání a řízení celkové výkonnosti organizace. Ukazatele výkonnosti mohou zahrnovat kvalitu, náklady, finanční stránku, flexibilitu, spolehlivost dodávek, spokojenost zaměstnanců, spokojenost zákazníků, bezpečnost, prostředí/komunitu a učení se a růst. Jedná se o výkonnostní ukazatele, které jsou uvedeny v literatuře a většina organizací používá tyto výkonnostní ukazatele pro měření a řízení své výkonnosti. Měřítka jsou faktory, které se používají k určení výkonnosti organizace z hlediska ukazatelů výkonnosti. Mezi výkonnostními ukazateli mohou existovat kompromisy, což znamená, že pokud se hodnota jednoho ukazatele zvyšuje, hodnota druhého klesá.

Existují dvě hlavní skupiny ukazatelů, které se používají k určení výkonnosti organizace. Jedna se nazývá finanční nebo nákladově založená na měření výkonnosti a druhá se nazývá nefinanční nebo nenákladová z pohledu měření výkonnosti. Aby byla společnost úspěšná, musí si každá organizace určit výkonnostní ukazatele a následně výkonnostní měřítka a výkonnostní čísla, které jsou strategicky relevantní pro její příslušnou situaci.

### **Kvalita**

Kvalita je klíčem k úspěchu každé organizace. V dnešní době zákazníci požadují kvalitní produkty a organizace, které jsou schopny vyrábět kvalitní produkty za nižší náklady, vítězí. Kvalita se kontroluje především na třech úrovních: vstup, výstup a propustnost nebo kvalita procesu. Většina organizací se zaměřuje na kvalitu, protože svým zákazníkům slíbily kvalitu svých služeb a produktů

### **Flexibilita**

Flexibilita je definována jako schopnost organizací vykonávat více úkolů na dané úrovni zdrojů, jako je práce, stroj a další.

### **Čas**

Čas je velmi důležitým determinantem výrobní výkonnosti organizací. Výroba založená na čase je důležitým zájmem výrobních organizací na světě, za účelem dosažení konkurenční výhody nad svými konkurenty.

### **Bezpečnost**

V posledních letech došlo k poznání, že spolehlivost komplexních pracovních systémů při bezpečném dosahování organizačních cílů závisí na pracovních strukturách i technických opatřeních.

### **Finanční výkonnost**

Historicky jsou finanční ukazatele nejlepšími měřítky pro hodnocení výkonnosti společnosti, jako jsou fyzické hodnoty tržeb a zisků nebo procentuální návratnost vlastního kapitálu a aktiv. Protože externí skupiny akcionářů se silně zajímají o tento druh měření výkonnosti a vyvíjejí tlak na společnosti, aby využívaly finanční měřítka pro své interní měření výkonnosti.

### **Náklady**

Externí zainteresované strany se více zajímají o měření výkonnosti založené na nákladech, a proto organizace používají systém nákladového účetnictví, který zahrnuje měření účinnosti a efektivity, což představuje snahu propojit vnitřní měření výkonnosti s vnějšími ukazateli.

### **Spokojenost zaměstnanců**

Spokojenost zaměstnanců je klíčem k úspěchu každé organizace. Pokud budou zaměstnanci spokojeni, budou spokojeni zákazníci a celkový výkon organizace se zvýší.

### **Učení a růst**

Učení a růst poskytuje organizacím konkurenční výhodu nad jejich konkurenty. Stalo se to proto, že učící se organizace neustále školí své zaměstnance s novými technologickými pokroky. Čím více se štlhlé organizace zapojují do inovativnosti, tím více vyvíjejí nové projekty vývoje produktů.

### **Environmentální/sociální výkonnost**

Organizace něco dluží společnosti, ve které působí, a realizace této odpovědnosti je vlastně společenskou odpovědností nebo tomu říkáme společenská odpovědnost firem. Společensky odpovědné organizace skutečně podnikají kroky pro blaho společnosti, ve které působí. Vypouštění škodlivin z výroby do životního prostředí, produkovaný odpad a šrot, dolar darovaný komunitě, procento místních obyvatel na celkové pracovní síle, počet událostí, které se týkají médií, počet fotografií v novinách, počet sponzorství prováděných organizacemi, počet stížností na životní prostředí obdržených za rok, % stáří současných projektů, které jsou šetrné k životnímu prostředí, a ocenění za bezpečnost životního prostředí jsou skutečnými měřítky environmentální/sociální výkonnosti výrobních organizací.

### **Spokojenost zákazníka**

Vyšší spokojenost zákazníků zlepšuje finanční výkonnost tím, že zvyšuje loajalitu stávajících zákazníků, snižuje cenovou elasticitu, snižuje marketingové náklady prostřednictvím pozitivní ústní reklamy, snižuje transakční náklady a zlepšuje pověst organizace.

### **Spolehlivost dodávky**

Řadíme zde spolehlivost vzhledem ke konkurenci, procento včasného dodání, dodržení termínu splatnosti, procentuální nárůst části splněných slibů dodání. Procento objednávek s nesprávným množstvím, dosažením plánu, průměrným zpožděním, procentuálním snížením dodací lhůty na produktovou řadu, procentuálním zlepšením výstupu, procentuálním

snížením dodací lhůty nákupu a procentuálním snížením průměrného obratu služby na záruční reklamaci jako měřítko spolehlivosti dodávky (Ishaq Bhatti et al. 2014).

## 2.3 Analýza vnitřního prostředí

### 2.3.1 VRIO analýza

Teorie založená na zdrojích vychází ze dvou základních předpokladů: zdroje a schopnosti, které může společnost ovládat, přičemž některé z nich jsou spojeny s heterogenní povahou různých typů zdrojů a schopností, které mohou společnosti vlastnit; jiné se týkají aspektu nehybnosti a jejího trvalého charakteru, v tomto případě proti nákladům, které budou muset společnosti vynaložit, aby něco podobného vyvinuly nebo získaly. Lze uvést, že společnost, která disponuje cennými zdroji a schopnostmi, jež je obtížné napodobit s ohledem na náklady spojené s vývojem nebo získáním něčeho podobného, má hmotná a nehmotná aktiva, která jí zaručují trvalou konkurenční výhodu.

K analýze různých zdrojů a schopností, kterými společnost disponuje, jakož i potenciálu každého z nich vytvářet konkurenční výhodu, se používá nástroj VRIO Framework. Tento nástroj by měl být aplikován pomocí souboru čtyř otázek o zdrojích a schopnostech, které určují potenciál konkurenční výhody každého z nich z hlediska: hodnoty, vzácnosti, neopakovatelnosti a organizace. Pochopení hodnoty zdrojů a schopností společností je prvním důležitým faktorem, který je třeba si uvědomit, aby bylo možné zjistit přirozené silné a slabé stránky. Abychom mohli posoudit hodnotu konkrétního zdroje nebo schopnosti, musíme si odpovědět na následující otázku: Umožňuje daný zdroj nebo schopnost společnosti prozkoumat příležitost nebo čelit vnější hrozbě? Kdykoli je odpověď kladná, máme před sebou cenný zdroj (nebo schopnost) a tento faktor lze považovat za silnou stránku podniku, která umožní zlepšit jeho konkurenční postavení. V opačném případě není zdroj (nebo schopnost) cenný. Nicméně musíme mít na paměti, že v některých případech vyžaduje úplná odpověď na tuto otázku podrobné provozní informace, které nemusí být snadno dostupné. V těchto případech existuje poměrně snadný způsob, jak zjistit vliv zdrojů a schopností podniku na jeho příležitosti a hrozby, a to tak, že se prozkoumá dopad jejich využití z hlediska výnosů a nákladů – což se v mezích možností projeví zvýšením výnosů nebo snížením nákladů. Co se týče otázky vzácnosti, firma bude mít konkurenční výhodu, pokud bude realizovat strategii vytvářející hodnotu, kterou současně nerealizuje velký počet

jiných firem, jinak bude čelit paritní situaci. To nás přivádí k otázce vzácnosti: Kolik konkurenčních firem již disponuje těmito hodnotnými zdroji a schopnostmi? To znamená, že cenný zdroj (nebo schopnost) by měl být vzácný, aby vytvářel potenciální konkurenční výhodu pro společnost. Dle poznatků jsou společnosti, které disponují cennými a současně vzácnými zdroji, schopny vymyslet a realizovat strategie, které ostatní nemohou, a mohou tak využívat průkopnických výhod na trhu. Vzácné a cenné organizační zdroje však mohou být zdrojem trvalé konkurenční výhody pouze tehdy, pokud firmy, které je nemají, čelí nákladové nevýhodě při snaze o jejich získání nebo rozvoj (Lopes da Costa et al. 2019).

Tabulka 1 VRIO – základní model (Lopes da Costa et al. 2019)

Value – Hodnota Umožňuje zdroj nebo schopnost společnosti využít příležitost nebo čelit vnější hrozbě?	Rarity – Vzácnost Kolik konkurenčních firem již disponuje určitými cennými zdroji a schopnostmi?
Organization – Organizace Je podnik organizován tak, aby maximálně využíval konkurenční potenciál svých zdrojů a schopností?	Inimitability – Jedinečnost Jsou společnosti, které nemají určitý zdroj nebo schopnost, znevýhodněny v nákladech na jeho získání nebo rozvoj oproti všem ostatním, které jej již mají?

### 2.3.2 Finanční analýza – vertikální a horizontální analýza rozvahy a výkaz zisků a ztrát, poměrové ukazatelé, pyramidový rozklad, bankrotní/bonitní modely.

Finanční analýza má potenciál poskytnout důkladný základ pro finanční rozhodování na všech úrovních podnikové organizace. Základním cílem je řídit činnost své firmy způsobem, který je v souladu s maximalizací bohatství akcionářů. Tento cíl má důležité finanční důsledky, pokud jde o zajištění finančních prostředků při co nejnižších nákladech a alokaci finančních prostředků mezi širokou škálu investičních příležitostí ve snaze optimalizovat

základní kompromis mezi rizikem a výnosem. Z historického hlediska byl na počátku 20. století kladen důraz především na právní záležitosti, jako jsou fúze, konsolidace a zakládání nových firem. Zásadním problémem, kterému firmy v tomto období rychlé industrializace čelily, bylo získání potřebného kapitálu pro expanzi. V průběhu 30. let 20. století se toto zaměření změnilo. Velká hospodářská krize způsobila, že vedení podniků přesunulo svou pozornost od expanze k přežití. Od té doby se stále více uznává význam používání důsledných finančních technik jako klíčového prvku efektivního řízení podniku. V posledních letech se zdá být pravděpodobné, že rostoucí volatilita úrokových sazeb, stále agresivnější domácí i zahraniční konkurence a zrychlující se inflace mohly podniky přimět k tomu, aby kladly větší důraz na finanční kontrolu a efektivní techniky prognózování.

Použití technik finanční analýzy by nemělo být považováno za cíl sám o sobě, ale za prostředek pro přijímání správných finančních rozhodnutí, která přispívají k dosažení obecných podnikových cílů. Akademická obec napomohla vývoji široké škály analytických nástrojů pro finanční analýzu (Moore a Reichert 1983).

Účetní závěrka popisuje finanční situaci a výsledky hospodaření společnosti k určitému okamžiku nebo za určité období. Potřeba srovnávací analýzy spočívá v tom, že každá položka vykázaná v účetní závěrce má svůj význam. K vyhodnocení významnosti údajů v účetní závěrce se používají různé analytické techniky.

Horizontální analýza, nazývaná také analýza trendů, je technika vyhodnocování řady údajů z finančních výkazů za určité časové období. Jejím účelem je určit, k jakému nárůstu či poklesu došlo. Běžně se používá u výkazu o finanční situaci, výkazu zisku a ztráty a výkazu nerozděleného zisku. Horizontální analýza, srovnávací analýza prostřednictvím porovnání s rozpočtem a porovnání za poslední dva roky, například účetní výkaz za rok 2021 ve srovnání s účetním výkazem za rok 2020. A finanční výkazy za rok 2022 ve srovnání s finančními výkazy za rok 2021. Účelem této srovnávací analýzy je zjistit změny v podobě zvýšení nebo snížení na účtech finančních výkazů nebo jiných údajů ve dvou nebo více srovnávaných obdobích.

Vertikální analýza, která slouží ke zjištění vztahu mezi určitými položkami rozvahy nebo výkazu zisku a ztráty (kalkulace provozních výsledků), a to buď jednotlivě, nebo kombinací obou výkazů. Vertikální analýza, nazývaná také analýza společné velikosti, je technika, která vyjadřuje každou položku finančního výkazu jako procento ze základní částky (Lumbantobing et al. 2022).

Výchozím bodem při analýze finanční situace podniku je výpočet a analýza pěti různých typů finančních ukazatelů:

- krátkodobá platební schopnost neboli likvidita
- dlouhodobé ukazatele platební schopnosti
- správa aktiv (neboli obrat)
- ziskovost
- tržní hodnota

Způsobem, jak se vyhnout problémům spojeným s porovnáváním společností různé velikosti, je výpočet a porovnání finančních ukazatelů. Tyto poměrové ukazatele jsou způsoby porovnávání a zkoumání vztahů mezi různými finančními informacemi. Dále se budeme zabývat některými nejběžnějšími poměrovými ukazateli, ale existuje mnoho dalších, kterých se nedotkneme. Jedním z problémů s poměrovými ukazateli je, že je různí lidé a různé zdroje často nevypočítávají přesně stejným způsobem, což vede k mnoha nejasnostem. Konkrétní definice, které lze použít, se mohou, ale nemusí shodovat s jinými, které bylo možné vidět nebo lze uvidět jinde. Pokud někdy budou použity poměrové ukazatele jako nástroj analýzy, mělo by se dát si pozor na to, aby byl zdokumentován způsob výpočtu jednotlivých ukazatelů, a pokud budou následně porovnána čísla s čísly jiného zdroje, je třeba se ujistit, že se ví, jak byla tato čísla vypočtena.

### **Ukazatele krátkodobé platební schopnosti nebo likvidity**

Jak již název napovídá, ukazatele krátkodobé platební schopnosti jako skupina mají poskytovat informace o likviditě podniku a tyto ukazatele se někdy nazývají ukazatele likvidity. Primárním zájmem je schopnost podniku platit své účty v krátkém časovém období bez zbytečného stresu. Proto se tyto ukazatele zaměřují na oběžná aktiva a krátkodobé závazky. Ze zřejmých důvodů jsou ukazatele likvidity zajímavé zejména pro krátkodobé věřitele. Vzhledem k tomu, že finanční manažeři neustále spolupracují s bankami a dalšími krátkodobými věřiteli, je znalost těchto ukazatelů nezbytná. Jednou z výhod pohledu na oběžná aktiva a závazky je, že jejich účetní a tržní hodnoty budou pravděpodobně podobné. Často (i když ne vždy) tato aktiva a pasiva prostě nežijí dostatečně dlouho na to, aby se jejich hodnoty vážně rozcházely. Na druhou stranu, stejně jako jakýkoli typ blízkých peněžních

prostředků, i oběžná aktiva a závazky se mohou poměrně rychle měnit a mění, takže dnešní částky nemusí být spolehlivým vodítkem do budoucna.

### **Dlouhodobé ukazatele solventnosti**

Jsou určeny k posouzení dlouhodobé schopnosti podniku dostát svým závazkům nebo obecněji k posouzení jeho finanční páky. Tyto ukazatele se někdy nazývají ukazatele finanční páky. Uvažujeme tři běžně používané ukazatele.

### **Řízení aktiv neboli opatření k dosažení obratu**

Míry v této části se někdy nazývají ukazatele využití aktiv. Všechny konkrétní poměrové ukazatele, o kterých hovoříme, lze interpretovat jako ukazatele obratu. Jejich smyslem je popsat, jak efektivně nebo intenzivně podnik využívá svá aktiva k vytváření tržeb.

### **Ukazatele ziskovosti**

Tři ukazatele, o nichž pojednáváme v této části, jsou pravděpodobně nejznámější a nejpoužívanější ze všech finančních ukazatelů. V té či oné podobě jsou určeny k měření toho, jak efektivně firma využívá svá aktiva a jak efektivně řídí své operace. V této skupině je kladen důraz na konečný výsledek hospodaření, tedy čistý zisk (Dess et al. 2021).

Shrnutí pěti typů finančních ukazatelů

#### 1. Ukazatele krátkodobé platební schopnosti neboli likvidity

Ukazatel oběžných aktiv = Oběžná aktiva / Krátkodobé závazky

Ukazatel rychlosti = (Oběžná aktiva – Zásoby) / Krátkodobé závazky

Ukazatel hotovosti = Hotovost / Krátkodobé závazky

#### 2. Ukazatele dlouhodobé solventnosti neboli finanční páky

Ukazatel celkové zadluženosti = (Celková aktiva – Celkový vlastní kapitál) / Celková aktiva

Ukazatel zadluženosti = Celkový dluh / Celkový vlastní kapitál

Multiplikátor vlastního kapitálu = Celková aktiva / Celkový vlastní kapitál

Úrokový poměr = EBIT / Úroky

Ukazatel hotovostního krytí =  $(\text{EBIT} + \text{Odpisy}) / \text{Úroky}$

\*EBIT je zisk před zdaněním a odečtením úroků

### 3. Ukazatele využití majetku nebo obratu

Obrat zásob =  $\text{Náklady na prodané zboží} / \text{Zásoby}$

Dny prodeje na skladě =  $365 \text{ dní} / \text{Obrat zásob}$

Obrat pohledávek =  $\text{Tržby} / \text{Pohledávky}$

Dny obratu pohledávek =  $365 \text{ dní} / \text{Obrat pohledávek}$

Obrat aktiv celkem =  $\text{Tržby} / \text{Aktiva celkem}$

Kapitálová náročnost =  $\text{Aktiva celkem} / \text{Tržby}$

### 4. Ukazatele ziskovosti

Zisková marže =  $\text{Čistý zisk} / \text{Tržby}$

Rentabilita aktiv (ROA) =  $\text{Čistý zisk} / \text{Aktiva celkem}$

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) =  $\text{Čistý zisk} / \text{Vlastní kapitál celkem}$

$\text{ROE} = (\text{Čistý zisk} / \text{Tržby}) \times (\text{Tržby} / \text{Aktiva}) \times (\text{Aktiva} / \text{Vlastní kapitál})$

### 5. Poměry tržní hodnoty

Poměr ceny a zisku =  $\text{Cena na akcii} / \text{Zisk na akcii}$

Poměr tržní a účetní hodnoty =  $\text{Tržní hodnota na akcii} / \text{Účetní hodnota na akcii}$   
(Dess et al. 2021)

### 3 METODY PRO VYHODNOCENÍ STRATEGICKÉ ANALÝZY

Aby bylo možné pochopit podnikatelské prostředí konkrétní firmy, musí se analyzovat jak obecné prostředí, tak i odvětví a konkurenční prostředí firmy. Obecně platí, že firmy si konkurují s ostatními firmami ve stejném odvětví. Odvětví je tvořeno souborem firem, které vyrábějí podobné výrobky nebo služby, prodávají je podobným zákazníkům a používají podobné výrobní metody. Shromažďování informací o odvětví a pochopení dynamiky konkurence mezi různými firmami v odvětví je klíčem k úspěšnému strategickému řízení. Jednou z nejzákladnějších technik analýzy podmínek firmy a odvětví je SWOT analýza (Dess et al. 2021).

#### SWOT ANALÝZA

Matrice SWOT, která zahrnuje výsledky analýzy vnitřních silných stránek (S) a vnitřních slabých stránek (W) podniku nebo podnikatelské jednotky, odhalení příležitostí (O) a rizik (T) patřících do obecného a odvětvového podnikatelského prostředí (Nguyen, 2020).

#### Problémy spojené s aplikací analýzy

Přestože je všeobecně známo, že analýza SWOT usnadňuje tvorbu organizační nebo osobní strategie prostřednictvím hodnocení vnitřních a vnějších prvků, má i své kritické připomínky. Někteří kritici se domnívají, že tento nástroj se ukazuje jako příliš povrchní a šablonovitý, což v důsledku brání výkonu, protože výstupy mohou být špatně pochopeny nebo zneužity. Tento druhý bod je na místě zejména tehdy, když se o analýzu SWOT pokouší kolektivní skupina bez skutečné kritické reflexe. Pokud hodnocení provádí pouze několik jednotlivců, zvyšuje se riziko zkreslení vstupů SWOT, což vede k chybným výstupům. Organizace se také mohou zakotvit na jednom aspektu analýzy a ztratit ze zřetele ostatní kritické prvky matice. Dále můžeme uvést, že SWOT zachycuje interní a externí aspekty jednoho časového bodu.

#### Význam analýzy

Vzhledem k tomu, že analýza SWOT se zabývá faktory uvnitř i vně subjektu, bývá také občas označována jako interně-externí analýza. S ohledem na širokou povahu tohoto nástroje je užitečná jak pro organizaci, tak pro jednotlivce. Ačkoli se zrodila ve světě podnikání, má klinickou použitelnost, například na úrovni organizace.

Na úrovni nemocnice nebo klinických pracovišť je implementace SWOT dosažitelná kladením otázek, jako jsou např. následující:

**Silné stránky:**

Jaké jsou přednosti organizace?

Co umíte lépe než ostatní?

Jaké jedinečné nebo nejlevnější služby můžete pacientům poskytnout?

Co pacienti na vašem trhu považují za silnou stránku vaší organizace?

**Slabé stránky:**

V čem klienti na vašem trhu pravděpodobně spatřují slabinu vaší organizace?

Jaký nedostatek služeb připravuje vaši organizaci o klienty?

**Příležitosti:**

Jaké dobré příležitosti má vaše organizace k dispozici?

Jaké nové a zajímavé trendy může vaše organizace vyzkoušet?

Jaké nové změny ve vládních předpisech/politice mohou být pro vaši organizaci přínosem?

**Hrozby:**

Jakým problémům vaše organizace čelí?

Z čeho těží konkurence vaší organizace?

Ohrožují vyvíjející se technologie a nové služby postavení vaší organizace v povědomí pacientů?

Má vaše zařízení problémy s peněžními toky?

Může některá z vašich slabých stránek ohrozit kvalitní péči o pacienty? (Teoli et al. 2023)

1. SO Strategie (Strengths-Opportunities)

Strategie, které využívají silné stránky k využití příležitostí:

Varianty:

- Expandovat na nové trhy, kde mohou být silné stránky firmy využity.
- Vytvořit nové produkty/služby využívající existující kompetence firmy.

- Posílit marketingové aktivity pro zvýšení povědomí o silných stránkách firmy.

## 2. WO Strategie (Weaknesses-Opportunities)

Strategie, které překonávají slabé stránky využitím příležitostí:

Varianty:

- Investovat do školení a vývoje zaměstnanců, aby se eliminovaly slabé stránky.
- Využít externí partnerství a aliance k posílení slabých oblastí.
- Zlepšit technologickou infrastrukturu pomocí nových investic.

## 3. ST Strategie (Strengths-Threats)

Strategie, které využívají silné stránky k minimalizaci hrozeb:

Varianty:

- Diverzifikovat produktové portfolio, aby se minimalizovala závislost na jednom trhu.
- Implementovat inovativní technologie k předcházení technickým hrozbám.
- Posílit vztahy s klíčovými zákazníky a dodavateli.

## 4. WT Strategie (Weaknesses-Threats)

Strategie, které minimalizují slabé stránky a brání se proti hrozbám:

Varianty:

- Reorganizovat interní procesy pro zlepšení efektivity a snížení nákladů.
- Využít konzultanty a externí odborníky pro překonání slabin.
- Zavést krizový management a pohotovostní plány pro zvládnání hrozeb (Nguyen, 2020).

## 4 OPTOMETRIE A ZÁKLADNÍ OČNÍ VADY

Optometrie je zdravotnické povolání zabývající se očima a souvisejícími strukturami, jakož i viděním, zrakovými systémy a zpracováním zrakových informací u člověka. Optometristé jsou vyškoleni k předepisování brýlí a nasazování kontaktních čoček pro zlepšení zraku. V některých zemích jsou vyškoleni k diagnostice a léčbě různých očních onemocnění. Optometrie je zdravotnické povolání, které se zabývá zdravím očí a souvisejících struktur, jakož i zpracováním zrakových informací u člověka. Optometristé jsou vyškoleni k předepisování a nasazování čoček pro zlepšení zraku a k diagnostice a léčbě různých očních onemocnění. Ve Spojených státech, Kanadě a Ghaně jsou optometristé doktory optometrie a platí pro ně stejné právní normy jako pro všechny lékaře. Jinak je tomu ve Spojeném království a dalších zemích, kde optometristé neabsolvují lékařské vzdělání rovnocenné lékařům, a proto se za ně nepovažují. Ve všech státech USA mají optometristé oprávnění diagnostikovat a léčit oční choroby pomocí lokálních diagnostických a terapeutických léků a ve 48/50 státech i perorálních léků. Optometričtí lékaři mohou v některých státech provádět také některé typy laserových operací. V jiných státech jsou pacienti k další léčbě nebo vyšetření odesíláni k jiným zdravotnickým pracovníkům, jako jsou oftalmologové, neurologové a praktičtí lékaři. Pokud optometrista zjistí oční onemocnění, může být pacient odeslán k oftalmologovi, lékaři, který se specializuje na hodnocení a léčbu očních onemocnění (Bergin, 2017).

### 4.1 Základní oční vady:

#### 4.1.1 Myopie

Myopie neboli krátkozrakost je běžný stav, který se rozvíjí především v dětství a rané dospělosti, kdy nadměrné prodloužení oka způsobuje, že se obrazy vzdálených předmětů zaostřují před sítnicí, což vede k rozmazanému vidění do dálky. Krátkozrakost je celosvětově jedním z nejčastějších očních onemocnění, přičemž její prevalence v mnoha zemích dosahuje 10-30 % u dospělé populace a 80-90 % u mladých dospělých v některých částech východní a jihovýchodní Asie. Většina případů krátkozrakosti je spojena s nadměrným růstem oční osy, ale některé vzácnější formy mohou být důsledkem nepřiměřeně vysoké síly rohovky. Například keratokonus (při němž dochází k postupnému ztenčování rohovky vedoucímu k vytvoření kuželovitého vyklenutí rohovky) může vést k těžké krátkozrakosti; celosvětová prevalence keratokonu je však nízká. U dospělých ve věku 50 let a starších může být krátkozrakost způsobena také jadernou kataraktou. Tyto rohovkové a

čočkové formy krátkozrakosti se etiologicky liší od běžné axiální krátkozrakosti, mají odlišné rizikové faktory a vyžadují odlišné přístupy k prevenci a klinické léčbě. Dle studií se na vzniku krátkozrakosti podílí jak genetika a dědičnost, tak prostředí a životní styl. U většiny jedinců s krátkozrakostí se rozhodující příčinný faktor s největší pravděpodobností vztahuje k modernímu životnímu stylu, který zahrnuje dlouhou dobu strávenou vzděláváním a jinými činnostmi blízkými práci. Stejně rozhodující roli však hrají i genetické faktory, které propůjčují různou míru náchylnosti k těmto rizikovým faktorům životního stylu (Baird et al. 2020).

#### 4.1.2 Hypermetropie

Nejčastější refrakční vadou v dětství je dalekozrakost. Termínem dalekozrakost se označuje refrakční stav oka, kdy jsou rovnoběžné světelné paprsky přicházející z nekonečna při akomodaci v klidu zaostřeny za neurosenzorickou sítnicí (po lomení přes oční média). Spontánní akomodační úsilí lidského oka se zvýšením předního zakřivení a sbíhavosti krystalické čočky obvykle snaží tuto situaci překonat. Akomodační klid je tedy povinný pro vyvolání celkové hyperopie, zejména u mladých jedinců. Od narození jsou lidé převážně dalekozrací a s postupujícím věkem se z dalekozrakých očí stávají emetropické nebo dokonce krátkozraké. Pozitivní rodinná anamnéza hraje zásadní roli při vzniku dalekozrakosti v dalších generacích. Pokud se po stanovení diagnózy neléčí, mohou se vyvinout následky, jako je tupozrakost. Častým faktorem způsobujícím prostou dalekozrakost je axiální zkrácení oční koule nebo snížený konvergenční potenciál rohovky či krystalické čočky v důsledku zploštění. Vrozená nebo získaná absence krystalické čočky, která vede ke ztrátě konvergenční schopnosti, vede k patologické dalekozrakosti. Senilní změny v kortikálních vláknech čočky vedou ke změně indexu lomu a způsobují indexovou dalekozrakost. Paralýza akomodace (cykloplegickými léky) a ztráta akomodace v důsledku úplné obrny třetího nervu nebo vnitřní oftalmoplegie způsobují funkční hyperopii.

Akomodace je dynamickým faktorem, který ovlivňuje stav refrakce, zejména u dalekozrakosti. V závislosti na akomodaci se projevy dalekozrakosti mohou dělit na:

- Absolutní dalekozrakost, kterou nelze překonat akomodačním úsilím. Pokud pacient nevidí 20/20 bez brýlí, označuje se absolutní dalekozrakost nejslabší plusovou čočkou, se kterou pacient vidí 20/20.
- Fakultativní dalekozrakost, kterou lze překonat akomodací.

Zjevná dalekozrakost je součtem absolutní a fakultativní dalekozrakosti. Klinicky se měří podle nejsilnější plusové (nebo konvexní) čočky, se kterou si pacient ještě může zachovat maximální vidění (20/20).

Latentní dalekozrakost je způsobena vrozeným tonusem ciliárních svalů. Obvykle je velikost latentní dalekozrakosti 1 dioptrie, ale v raném věku je vyšší a s postupujícím věkem se postupně snižuje. Cykloplegické prostředky, jako je atropin, tento stav demaskují. Tato latentní hyperopie způsobuje astenopické příznaky bez zatemnění vidění do dálky. Cykloplegie je nutností k odhalení velikosti latentní hyperopie u dětí.

Tedy:

- Celková hyperopie = latentní hyperopie + manifestní hyperopie
- Manifestní hyperopie = absolutní hyperopie + fakultativní hyperopie (Majumdar a Tripathy 2024).

### 4.1.3 Astigmatismus

Slovo „astigmatismus“ pochází z kombinace anglického článku „a“, což v tomto případě znamená „bez“, a řeckého slova „stigma“, což znamená „bod“. V kombinaci slov definice naznačuje pojem „bez bodu“.

Astigmatismus je důsledkem rozdílu v zakřivení klíčových složek refrakčního systému oka, mezi které patří rohovka a čočka. U astigmatismu nemají paprsky světla bodové ohnisko na sítnici, čímž vzniká rozmazaný obraz. Existují dvě ohniska, která v zásadě nespádají na stejné místo, což vede k různým formám astigmatismu.

Astigmatismus lze rozdělit do následujících pěti typů, které jsou založeny na umístění ložisek:

- Jednoduchý myopický astigmatismus: je tam, kde jedno z ohnisek je před sítnicí, zatímco druhé ohnisko je na sítnici.
- Jednoduchý hypermetropický astigmatismus: v tomto případě je jedno z ohnisek za sítnicí na virtuálním místě, zatímco druhé ohnisko je na sítnici.
- Složený myopický astigmatismus: tento typ astigmatismu je přítomen, když jsou obě ohniska před sítnicí a jsou na různých místech.

- Složený hypermetropický astigmatismus: tento stav je přítomen, když jsou obě ohniska na různých místech za okem.
- Smíšený astigmatismus: tento astigmatismus vzniká, když refrakční médium vytváří dvě ohniska. Jedno ohnisko je umístěno před sítnicí a druhé je za sítnicí.

Astigmatismus lze také kategorizovat na základě následujících příčin:

- Rohovkový astigmatismus: to je, když rohovka není rovnoměrně tvarovaná, což má za následek rozdíl v lomu světla od meridiánů.
- Čočkový astigmatismus: lomivý povrch čočky není u tohoto typu astigmatismu stejný (Aluyi-Osa et al. 2024).

## 5 SHRUTÍ POZNATKŮ Z TEORETICKÉ ČÁSTI

Účelem této práce je navrhnout strategii řízení přizpůsobenou optickému průmyslu, který je důležitou oblastí v oblasti zdravotní péče a korekce zraku. Metodologická část této práce představuje rámec pro analýzu současných trendů a prostředí optického průmyslu a následně ukazuje, jak navrhnout efektivní strategii řízení podniku v této oblasti podnikání. Prvním krokem této práce je provedení rozsáhlé rešerše literatury. Tato rešerše poskytuje celkový přehled o strategickém řízení, analýze konkurence a vnitřní a vnější analýze. V rámci zachování přehledu v oboru optiky byl do teoretické části také zařazen popis oboru optometrie a nejčastějších očních vad, které úzce s optikou souvisí. Pro tuto práci byl zvolen konkrétní podnik oční optika ALENZA.

Druhým krokem je použití analytických nástrojů na vybranou optiku. Pro vnější analýzu byla vybrána analýza PEST (politická, ekonomická, sociální a technologická). K posouzení konkurenčního prostředí byl následně zvolen Porterův model 5F. Pro zhodnocení vnitřního prostředí VRIO analýza a finanční analýza poměrovými ukazateli. Výstupem práce bude marketingová strategie vyhodnocena analýzou SWOT (silné stránky, slabé stránky, příležitosti, hrozby),

Na základě těchto analýz bude vypracována strategie řízení přizpůsobená optickému zařízení. Tato strategie zohledňuje zjištěné silné stránky a příležitosti a zároveň se zabývá slabými stránkami a hrozbami. Cílem této marketingové strategie je optimalizovat procesy v podniku, zlepšit služby zákazníkům a posílit konkurenceschopnost v tomto dynamickém prostředí.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 6 PŘEDSTAVENÍ PODNIKU

Pro řešení diplomové práce si její autorka vybrala podnik s názvem ALENSA, jenž představuje síť kamenných optik, a především stabilního e-shopu, který se zaměřuje na prodej kontaktních čoček od výrobců jako je Cooper Vision, Alcon nebo Johnson and Johnson. Dále rovněž tak i dioptrických brýlí, kde se o výběr, měření zraku a výrobu postará tým odborníků. Alensa vznikla v roce 2004 jako e-shop v České a Slovenské republice, během následujících let expandovala do celé Evropy a v roce 2022 otevřela svou první pobočku v Praze. Následovaly showroomy v Brně, Bratislavě a Žilině. Showroomy jsou vybaveny špičkovými diagnostickými zařízeními, která umožňují přesné a rychlé vyšetření zraku.

Za zmínku stojí také Alensa Medical, která je odvětvím společnosti Alensa a specializuje se na poskytování vybavení a materiálů pro oftalmologické ordinace a lékařské instituce. Tato divize se zaměřuje na dodávku diagnostických a léčebných přístrojů, optických pomůcek, chirurgických nástrojů a dalšího vybavení pro oftalmologické lékaře a lékařská střediska (Alensa.cz, 2024).

### 6.1 Základní informace

Datum vzniku a zápisu: 12. října 2004

Obchodní název: ALENSA, s.r.o.

Sídlo: Českomoravská 2408/1a, Libeň, 190 00 Praha 9

IČO: 27179681

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání: Oční optika

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

Jednatelé:

- Ing. RADEK HEJL, dat. nar. 7. listopadu 1978, č.p. 205, 378 01 Lásenice, Den vzniku funkce: 31. ledna 2007
- Ing. JAROMÍR KIJONKA, dat. nar. 25. května 1977, Nad Kazankou 589/5, Troja, 171 00 Praha 7, Den vzniku funkce: 15. dubna 2008

Základní kapitál: 200 000,- Kč (Veřejný rejstřík a sbírka listin, 2024)

## 6.2 Struktura firmy a vedení

Každý jednatel je oprávněn zastupovat společnost ve všech věcech samostatně. Své sídlo má Alensa s.r.o. v Praze, centrální sklad pak v Jindřichově Hradci. Pro další pochopení důležitosti jednotlivých procesů je nezbytné si popsat z jakých oddělení se společnost skládá.

- 2 majitelé a CEO (chief executive officer) zároveň: pan Kijonka a pan Hejl
- Manažer Retail prodeje: Jan Jacina
- Oddělení prodeje a marketingu: Toto oddělení se zabývá propagací produktů a služeb společnosti Alensa a zajišťuje efektivní prodejní strategie.
- Oddělení zákaznického servisu: Uvedené oddělení poskytuje zákaznickou podporu a pomoc při výběru produktů, řešení problémů a odpovídání na dotazy zákazníků.
- Oddělení nákupu a logistiky: Toto oddělení se stará o nákup produktů od dodavatelů a zajišťuje jejich dodání do skladů společnosti Alensa.
- Oddělení IT a technické podpory: Uvedené oddělení se stará o správu a rozvoj informačních systémů společnosti Alensa a poskytuje technickou podporu zaměstnancům.
- Oddělení pro vývoj produktů a inovace: Toto oddělení se zabývá výzkumem a vývojem nových produktů a inovacemi v oblasti optiky.
- Oddělení finance a účetnictví: Uvedené oddělení spravuje finanční operace společnosti, včetně účetnictví, finančního plánování a controllingu.
- Oddělení lidských zdrojů: Toto oddělení se zabývá náborovými procesy, řízením zaměstnaneckých vztahů a vzděláváním zaměstnanců.
- Oddělení optiky: Uvedené oddělení poskytuje služby v oblasti oční optiky, včetně očních vyšetření, prodeje brýlí a kontaktních čoček a servisu optických produktů.

Rok 2022 se měl nést v duchu stabilizace trhu po dvou letech pandemie Covid-19. Bohužel do tohoto roku přišel válečný konflikt na Ukrajině, která byla jedním z větších zahraničních trhů a zároveň se projevila nutnost stáhnout se z ruského trhu, kam Alensa expandovala poměrně nedávno. I přes uvedené skutečnosti a nutnou analýzu cen produktů se firmě podařilo udržet jedny z nejnižších cen pro zákazníky.

Nadále je důležitý segment on-line prodeje dioptrických, ale i slunečních brýlí, kde je marže zatím vyšší než v segmentu kontaktních čoček. Navíc se v této oblasti dá očekávat další vývoj, odvíjející se od změny životního stylu, zejména u dětí a teenagerů.

Plány pro rok 2024 a 2025 jsou posilování značky Alensa a využití potenciálu, který se během posledních tří krizových let otevřel. V roce 2022 průměrný počet zaměstnanců vzrostl z 114 na 135 (Výroční zpráva, 2022).

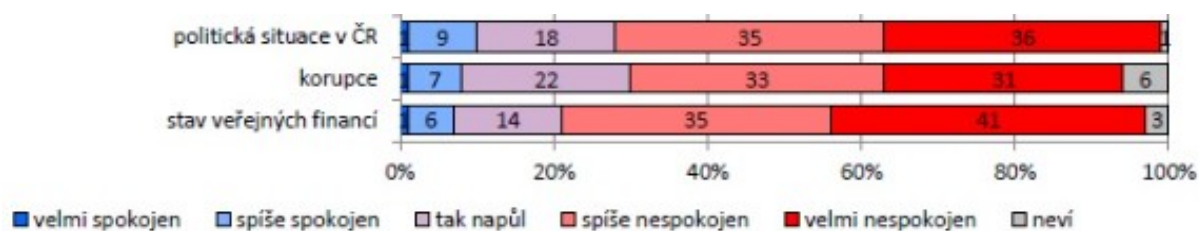
## 7 STRATEGICKÉ ANALÝZY

### 7.1 Analýza vnějšího prostředí – PESTEL analýza

Analýzu vnějšího prostředí budeme provádět pomocí PEST(EL) analýzy, kterou jsme si již popsali v teoretické části viz. kapitola 2.1.1.

#### 7.1.1 Politické faktory

Do politických faktorů, které mohou ovlivnit podnik, můžeme zařadit stabilitu vlády. Pro hodnocení momentální stability a spokojenosti občanů s nynější situací byl zvolen výzkum: Spokojenost se stavem vybraných oblastí veřejného života – říjen/listopad 2023, který můžeme vidět na obrázku č. 4, kde vidíme, že největší nespokojenost je se stavem veřejných financí (76 % nespokojených) a politickou situací (71 %). Tato vysoká míra nespokojenosti souvisí s dlouhodobým problémem současné vlády a malé síly opozice při prosazování reforem (Tuček a AVČR, 2023).



Obrázek 3 Spokojenost se současným stavem vybraných oblastí veřejného života (Tuček a AVČR, 2023)

Mezi další politické faktory můžeme zařadit zvýšení daní, v případě firmy pak zvýšení daně z nemovitosti. Pro rok 2024 došlo k navýšení sazeb a koeficientů pro výpočet daně z nemovitých věcí. Následující tabulka ukazuje, jak se zvýšila daň pro majitele, kteří vlastní byt o rozloze 70 metrů čtverečních (Janouš, 2024).

Tabulka 2 Zvýšení daně z nemovitosti rok 2024 (Janouš, 2024)

Lokalita	Dosud	Nově
Praha-Žižkov	1720 Kč	3010 Kč
Plzeň	774 Kč	1355 Kč
Brno	598 Kč	1047 Kč

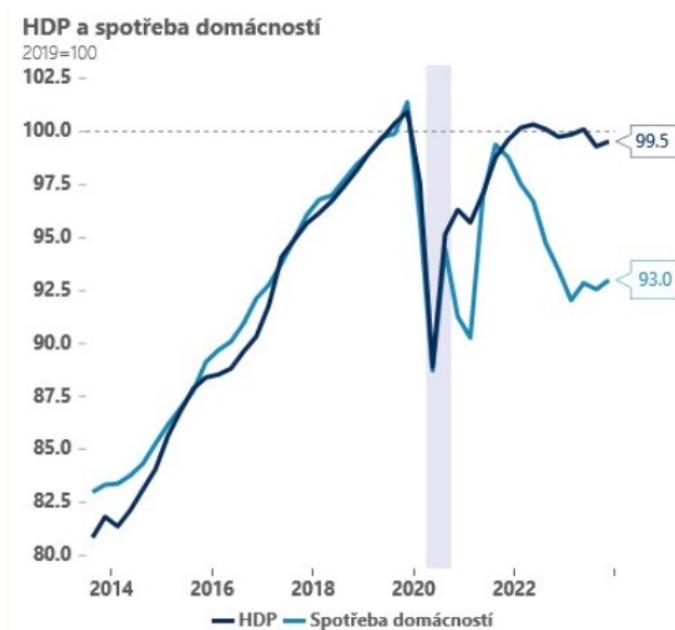
Dalším politickým faktorem je růst minimální mzdy, jenž významně ovlivňuje provozní náklady podniku. Výši minimální mzdy stanovuje vláda prostřednictvím nařízení. S účinností od 1. ledna 2024 se zvyšuje základní sazba minimální mzdy o 1 600 Kč za měsíc na 18 900 Kč, resp. o 8,70 Kč za hodinu na 112,50 Kč. O tomto zvýšení rozhodla vláda ČR na svém jednání dne 13. prosince 2023 nařízením vlády č. 396/2023 Sb., kterým došlo ke změně nařízení vlády č. 567/2006 Sb.

Velmi výrazným aktuálním faktorem je válka na Ukrajině. Ruská agrese narušuje dodavatelské řetězce, ovlivňuje export, zvyšuje ceny surovin a energií. Celá tato skutečnost znesnadňuje působení podniku na mezinárodních trzích.

Pro Alensu, která působí rovněž na trhu ve Spojených arabských emirátech, je podstatné také Sdělení č. 28/2023 Sb. m. s. Sdělení Ministerstva zahraničních věcí ČR o sjednání Dohody o hospodářské a technické spolupráci mezi vládou České republiky a vládou Spojených arabských emirátů, které posiluje trh a vládní záležitosti mezi oběma zeměmi (Zákony pro lidi, 2023).

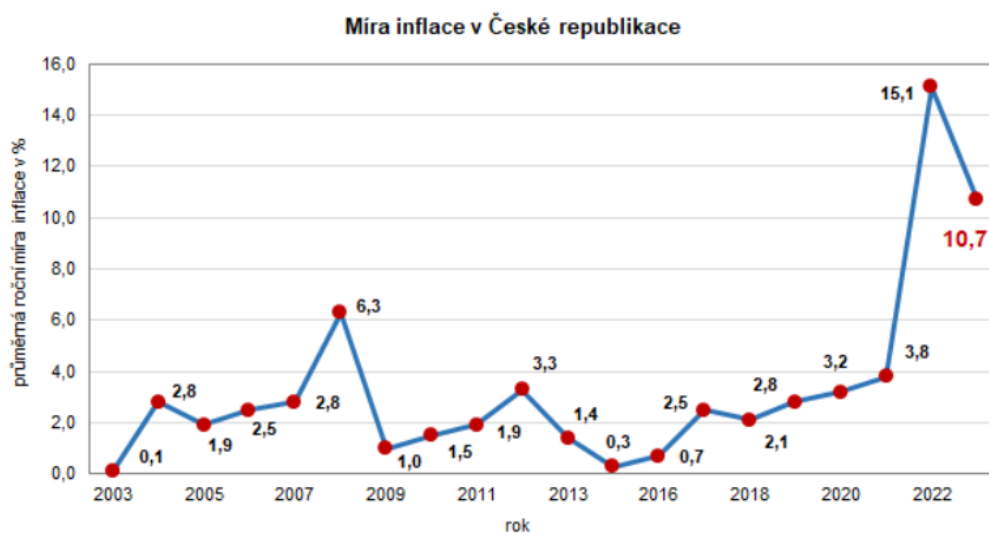
### **7.1.2 Ekonomické faktory**

Jedním z hlavních ekonomických faktorů je hospodářský růst. Pokud roste ekonomika, může růst kupní síla zákazníků. Ekonomický růst se nejlépe hodnotí podle růstu HDP. Ve čtvrtém čtvrtletí roku 2023 vzrostl HDP o 0,2 %, ale za celý rok hospodářství ČR klesl o 0,4 %. Spotřeba domácností však vzrostla o 0,5 % díky zastavení klesající reálné mzdy a inflace.



Obrázek 4 HDP a spotřeba domácností (Kurzy.cz, 2024 a)

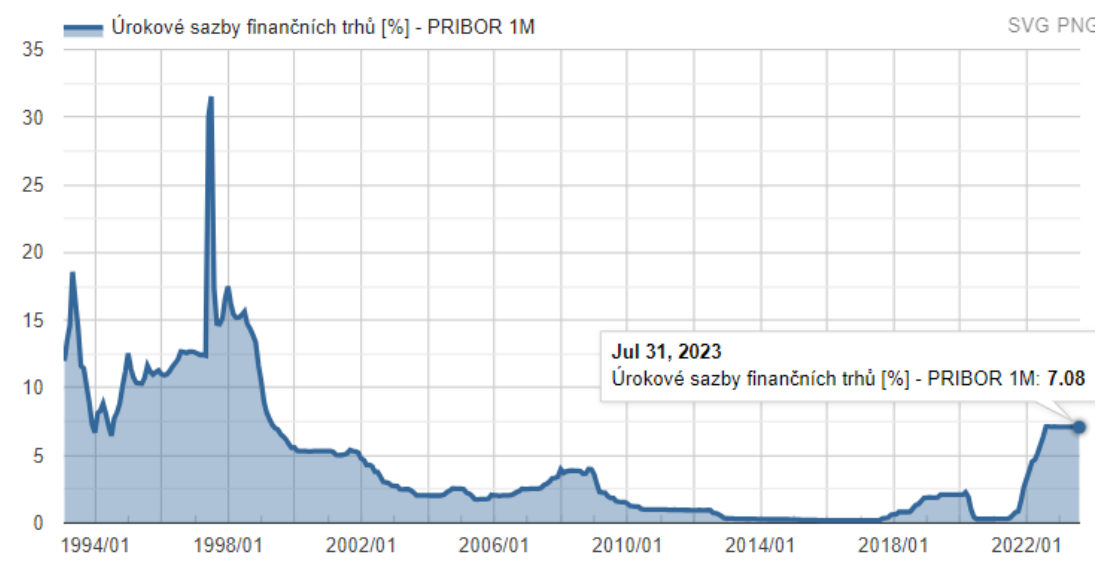
Jako další faktor, který ovlivňuje ekonomický vývoj je inflace. Inflaci řídí Česká národní banka. Inflační cíl je stanovený na 2 %. Z předchozích let na obr. 6 vidíme, že se v průměru inflace pohybovala kolem 3 %. Inflace v roce 2023 činila 10,7 % a klesla z 15,1 % v roce 2022. Jedním z hlavních faktorů růstu inflace v roce 2022 byla nesprávná fiskální politika státu a pandemie COVID19. Pokud inflace roste, spotřebitel více šetří a zisky společnosti jsou ohroženy, zákazník tedy méně nakupuje optické pomůcky (Český statistický úřad, 2024).



Obrázek 5 Míra inflace v ČR v % (Český statistický úřad, 2024 a)

Inflace ovlivňuje další ukazatele jako míru nezaměstnanosti a úrokovou míru. Míra nezaměstnanosti ovlivňuje kupní sílu zákazníků. Pokud je vysoká nezaměstnanost, lidé nakupují optické pomůcky méně. V lednu 2023 činil podíl nezaměstnaných k ekonomicky aktivním, tj. součtu zaměstnaných a nezaměstnaných, 2,6 %. Meziročně se zvýšil o 0,2 % bodu. V lednu 2024 činil podíl nezaměstnaných k ekonomicky aktivním, tj. součtu zaměstnaných a nezaměstnaných 3,0 %. Meziročně se zvýšil o 0,4 % bodu (Český statistický úřad, 2024).

Úroková míra ovlivňuje optický průmysl z hlediska jeho expanze a to tak, že pokud je úroková sazba nízká, podnik má tendenci si více půjčovat, více investovat a méně šetřit. Vyšší úrokové sazby zapříčiňují opak. Firmy nerostou, bojí se utrácet, více spoří a méně expandují. Na obr. 7 následně vidíme znázorněny úrokové sazby finančních trhů PRIBOR 1M.

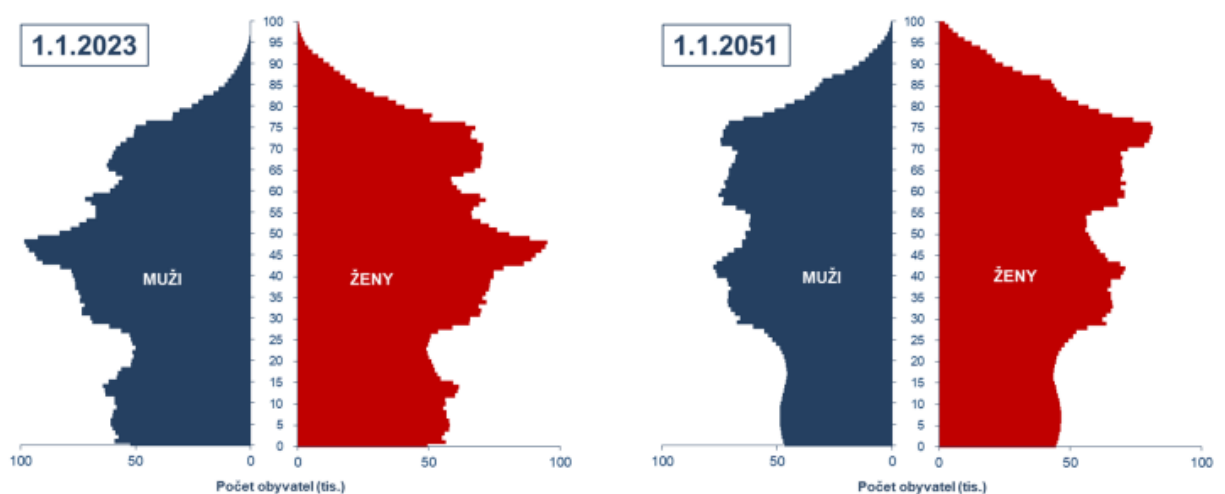


Obrázek 6 PRIBOR 1M – Úrokové sazby finančních trhů [%] (Kurzy.cz, 2024 b)

Posledním ekonomickým faktorem je růst mezd. Problém představuje zejména jejich skokový nárůst. Rozpočet na mzdové prostředky se stanovuje rok dopředu a je nutné ho dodržet. Podnik může navýšit mzdy až v dalším roce. Není však schopen pokrýt nebo dokonce předběhnout inflaci, a tak riskuje, že ztratí konkurenceschopnost na trhu práce.

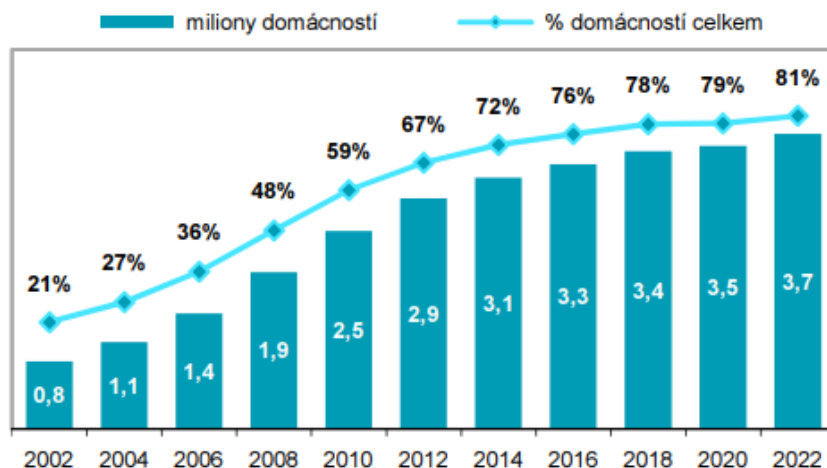
### 7.1.3 Sociální faktory

Jednoznačně nejdůležitější sociální faktor pro optický průmysl je stárnutí populace. S vyšším věkem roste potřeba po dioptrických brýlích, a tím i zakázky pro optiku. Podle Českého statistického úřadu bude růst populace u věkové hranice 65 let a výše z nynějších 2 milionů na 3 a půl milionu do 50tých let tohoto století. Stárnutí obyvatelstva zapříčiňuje mnoho faktorů, především stálý vývoj zdravotnické péče a životního stylu (Český statistický úřad, 2024 b).



Obrázek 7 Srovnání složení populace v roce 2023 a 2051 (Český statistický úřad, 2024b)

Dalším významným sociálním faktorem je určitě životní styl a konkrétně také zvýšená expozice digitálním obrazovkám. Na obr. č. 9 je graf, kde vidíme, že od roku 2002 během 20 let počet domácností, kde alespoň jeden člen domácnosti používá doma stolní počítač, notebook nebo tablet, vzrostl téměř 5krát. Zvýšená expozice digitálním zařízení nejčastěji způsobuje zarudnutí, pálení a řezání očí. V mnoha případech lidé také popisují navýšení počtu dioptrií. Proto tento faktor hraje důležitou roli ve světě oční optiky, protože první, koho člověk s tímto problémem vyhledá, je oční lékař nebo oční optika, kde si pořídí nové dioptrické brýle s filtrem modrého světla na práci u PC (Český statistický úřad, 2024 c).



Obrázek 8 Počet domácností s počítačem (Český statistický úřad, 2024 c)

### 7.1.4 Technologické faktory

Společnost Alensa má možnost díky virtuálnímu zrcadlu realizovat nákup brýlí online. Zákazník si může z pohodlí domova vybrat obrubu, která se mu líbí, a která mu sedí. Na obrázku 10 vidíme webovou stránku, kde po registraci celý nákup probíhá. Po vybrání vhodné obruby je schopen si v 6 krocích objednat dioptrické brýle, které jsou odeslány na adresu zákazníka. Celý nákup je rychlý, pohodlný a zákazník má na e-shopu výběr ze zhruba 10 000 obrub.

#### 1. Druhy brýlí

- Brýle na dálku**  
Brýle do dálky, na řízení i běžné nošení. Jednohoklové brýlové čočky.
- Brýle na blízko**  
Brýle na čtení. Jednohoklové brýlové čočky.
- Brýle na více vzdálenosti**  
Čočky korigující presbyopii, se kterými uvidíte na více vzdálenosti.
- Brýle bez dioptrií s filtrem modrého světla**  
Jemné žluté čočky, které eliminují modré světlo z digitálních zařízení a umělého osvětlení.
- Brýle bez dioptrií pro řídiče**  
Do vybraných obrub jsou vsazené skla bez dioptrií, která jsou vhodná pro řídiče. Brýlové čočky pomáhají snížit intenzitu světla při řízení, sluní odlepující záření, minimalizují ošklivost odlesky a poskytují 100% UV ochranu. Čočky mají lehce nátlukový tón.

[Objednat pouze obruby](#)

#### 2. Vaše parametry

Vyfoťte svůj předpis, použijte předpis z předchozí objednávky nebo zadejte parametry do formuláře.

VYFOTĚTE NEBO NAHRAJTE PŘEDPIS NA BRÝLE    ZADEJTE VLASTNÍ PARAMETRY    REZERVOVAT MĚŘENÍ

	Dioptrie	Cylindr	Osa		SPH	CYL	AX	
P	-1.50	0.00	Vybrat		P	-1.50	0.00	0
L	-1.75	0.00	Vybrat		L	-1.75	0.00	0

Poznámka: symbol (+) je stejný jako (-) minus.

**Crullé TR1726 C7**

Rámy	659 Kč
<b>Brýlové čočky</b>	<b>1 888 Kč</b>
— Tloušťka čoček	1 398 Kč
— Povrchová úprava ULTRA	490 Kč
— UV filtr	
— ULTRA tvrzení	
— Samočištění vrstva	
— Hydrofobní vrstva	
— ULTRA antireflex	
— Protiprachová vrstva	

**Cena celkem 2 547 Kč**

Výroba Vašich brýlí potrvá 2–10 pracovních dní od úhrady objednávky.

Vložit do košíku

Obrázek 9 Objednávací formulář dioptrických brýlí na stránkách Alensy (Alensa.cz, 2024)

Rozvoj e-commerce platform a digitálních marketingových strategií může ovlivnit způsob, jakým společnost Alensa prodává své produkty a komunikuje se zákazníky. Inovace v oblasti online platby, mobilních aplikací a sociálních médií mohou posílit online přítomnost Alensy na trhu a rozšířit její tržní dosah. Zákazníci mají možnost si na e-shopu alensa.cz zakoupit cokoli od dioptrických brýlí po kontaktní čočky z pohodlí domova.

Telemedicína je pojem, který zahrnuje také online poradenství. Zákazník optiky Alensa má možnost využít online poradenství, ať už prostřednictvím e-mailu, virtuálního asistenta nebo zákaznického centra. Například pokud potřebuje zákazník poradit s předpisem na kontaktní čočky a dioptrie převést z předpisu na dioptrické brýle, s touto službou mu pomáhá optometrista.

### **7.1.5 Environmentální**

Nebyly nalezeny žádné významné environmentální faktory, které by zásadně ovlivňovaly proces podnikání.

### **7.1.6 Legislativní, právní faktory**

Zde zmíníme změnu spotřebitelského zákona, který byl pozměněn tak, aby zabránil klamání spotřebitele, pokud jde o výši poskytovaných slev. Tato úprava má chránit zákazníky před umělým navyšováním cen a klamáním o výši poskytované slevy. Nově budou muset podnikatelé uvádět, za jakou nejnižší cenu bylo zboží prodáváno po dobu 30 dní před jeho zlevněním (Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, 2024).

## **7.2 Analýza vnitřního prostředí – VRIO analýza a finanční analýza**

V předešlé kapitole jsme se věnovali vnějšmu prostředí, v této kapitole si blíže popíšeme interní prostředí. Pro tuto práci byly vybrány 3 nástroje pro analýzu interního prostředí

### **7.2.1 VRIO analýza**

**Value (Hodnota):**

Hodnocení: Vysoce hodnotné zdroje. Zdroje nebo schopnosti poskytují zákazníkům vysokou hodnotu, která je výrazně odlišuje od konkurence.

Popis: Alensa poskytuje širokou škálu kontaktních čoček, brýlí a dalších optických produktů, často za konkurenční ceny. Navíc nabízí užitečné služby, jako je snadné objednávání online a rychlé doručení, což přináší zákazníkům vysokou hodnotu a zvyšuje jejich spokojenost.

**Rarity (Vzácnost):**

Střední vzácnost: Zdroje nebo schopnosti nejsou běžné, ale také nejsou zcela jedinečné. Někteří konkurenti mohou mít podobné zdroje.

Popis: I když existuje mnoho online optik, Alensa může mít konkurenční výhodu díky specifickým partnerským vztahům s výrobcí, exkluzivním produktům, nebo vysoce kvalitním zákaznickým službám, které nejsou běžné mezi všemi konkurenty.

**Imitability (Imitovatelnost):**

Hodnocení: Střední imitovatelnost. Zdroje nebo schopnosti mohou být napodobeny, ale s určitými obtížemi nebo náklady.

Popis: Online obchodní model a distribuční síť mohou být relativně snadno napodobeny konkurenty. Nicméně, specifické obchodní vztahy, interní procesy a know-how mohou být těžší imitovat. Zákaznická loajalita a značkové povědomí mohou také přidávat na obtížnosti napodobení.

**Organization (Organizace):**

Hodnocení: Dobrá organizace. Organizace je schopna využívat své zdroje a schopnosti efektivně, ale existuje prostor pro zlepšení.

Popis: Alensa má pravděpodobně dobře strukturované organizační schopnosti, které umožňují efektivní využití svých hodnotných a vzácných zdrojů. Patří sem efektivní logistika, dobře fungující zákaznický servis a silná online přítomnost.

## 7.2.2 Finanční analýza

Hodnotí finanční zdraví podniku. Cílem je pochopení pro další rozhodnutí manažerů a vedoucí podniku. Nejčastějšími nástroji jsou poměrové ukazatele: rentabilita, aktivita, zadluženost a likvidita.

## Poměrové ukazatele

Tabulka 3 Ukazatele rentability (Vlastní zpracování, 2024)

Ukazatele rentability (výnosnosti)	výpočet	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Rentabilita tržeb (ROS)	= čistý zisk / tržby	3,43 %	1,52 %	3,56 %	3,51 %	1,42 %	1,32 %	1,43 %
Rentabilita celkových aktiv (ROA)	= čistý zisk / aktiva	11,89 %	5,97 %	11,32 %	9,89 %	4,72 %	3,89 %	3,75 %
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	= čistý zisk / VK	22,98 %	12,57 %	29,13 %	26,07 %	13,43 %	12,25 %	13,13 %
Rentabilita investovaného kapitálu (ROCE)	= EBIT / VK + dlouhodobé dluhy	32,35 %	19,98 %	43,44 %	37,69 %	27,94 %	18,52 %	20,48 %

- Nízké ROS, ale to je asi dáno odvětvím, kde jsou velmi nízké hrubé marže u prodeje. Trend ROS je ale poměrně stabilní s mírnými fluktuacemi od roku 2016 do roku 2022.
- Trend ROA ukazuje mírný pokles od roku 2016, což může naznačovat sníženou efektivitu využití aktiv ke generování zisku.
- Trend ROE je také klesající od roku 2016, což znamená, že společnost je schopna generovat méně zisku na svůj vlastní kapitál.
- Trend ROCE ukazuje na prudký pokles od roku 2018, což může být známkou toho, že společnost má potíže s efektivním využíváním svého investovaného kapitálu k dosažení zisku.

Tabulka 4 Ukazatele aktivity (Vlastní zpracování, 2024)

Ukazatele aktivity (efektivnosti)	výpočet	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Vázanost celkových aktiv	= aktiva / roční tržby	29 %	26 %	31 %	35 %	30 %	34 %	38 %
Obrat zásob	= tržby / zásoby	4,76	5,22	4,56	4,15	5,07	4,30	3,51
Doba obratu celkových aktiv	= AKTIVA / (roční tržby/365)	105 dní	93 dní	115 dní	130 dní	110 dní	124 dní	139 dní
Doba obratu zásob	= zásoby / (roční tržby/365)	77 dní	70 dní	80 dní	88 dní	72 dní	85 dní	104 dní
Průměrná doba inkasa	= pohledávky / (roční tržby/365)	25 dní	20 dní	20 dní	26 dní	23 dní	23 dní	23 dní
Doba obratu závazků	= závazky / (roční tržby/365)	51 dní	49 dní	70 dní	80 dní	71 dní	85 dní	99 dní

- Trend ukazatele naznačuje, že v průběhu času se zvyšuje množství aktiv, které jsou vázány k dosažení tržeb, což může být známkou rostoucího kapitálového investování do podnikání.
- Trend je proměnlivý, ale obecně lze uvést, že v posledních letech došlo k poklesu, což by mohlo signalizovat problémy s řízením zásob nebo s poptávkou po produktech.
- Společnost potřebuje stále více času na obrat svých celkových aktiv na tržby, což může být důsledkem zvýšené komplexity operací nebo snížené efektivity.
- Obecně lze uvést, že společnost potřebuje více času na obrat svých zásob, což může být způsobeno například zpožděními v dodávkách nebo problémy s prodejem.
- Průměrná doba inkasa je menší než doba obratu závazků, což je velmi pozitivní jev, je to i dáno strukturou kanálu, kdy firma má nejvíce tržeb z e-shopu, a tudíž splatnosti jsou velmi nízké. Trend ukazatele je poměrně stabilní, což naznačuje, že společnost má relativně stabilní procesy inkasa.
- Společnost potřebuje více času na splácení svých závazků, což je asi i možným důsledkem problémů s likviditou.

Tabulka 5 Ukazatele zadluženosti (Vlastní zpracování, 2024)

Ukazatele zadluženosti (finanční závislosti)	výpočet	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Cellková zadluženost (ukazatel věřitelského rizika)	= cizí zdroje / AKTIVA	48 %	53 %	61 %	62 %	65 %	68 %	71 %
Zadluženost VK (Koeficient samofinancování)	= cizí zdroje / Vlastní kapitál	93 %	111 %	157 %	164 %	184 %	215 %	250 %
<b>Struktura závazků (v tis. Kč)</b>								
- Dlouhodobé závazky		5000	5000	0	15	84	149	185
- Krátkodobé závazky		84799	111626	222926	307136	335597	431008	566243

- Celkově lze pozorovat, že společnost se stává stále více závislou na cizích zdrojích financování a její zadluženost roste. To může znamenat vyšší finanční riziko, zejména v případě, že společnost bude mít potíže s generováním dostatečného cash flow k úhradě svých závazků.
- Zvyšující se závislost společnosti na cizích zdrojích.
- Pozitivní jev – dlouhodobé závazky jsou dražší kvůli úrokům, každopádně je to extrémně velké číslo k poměru k pasivům a firma musí mít zajištěno splácení krátkodobých závazků.

Tabulka 6 Ukazatele likvidity (Vlastní zpracování, 2024)

Ukazatele likvidity (platební schopnosti)	výpočet	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Celková likvidita	= oběžná aktiva / krátkodobé závazky	215 %	194 %	160 %	159 %	150 %	142 %	136 %
Pohotová likvidita	= (obežná aktiva - zásoby) / krátkodobé závazky	55 %	45 %	46 %	49 %	48 %	41 %	31 %
Okamžitá likvidita	= peněžní prostředky / krátkodobé závazky	3 %	2 %	18 %	16 %	16 %	15 %	8 %
Čistý pracovní kapitál (v tis. Kč)	= Obežná aktiva - krátkodobé závazky	97 662	105 162	134 620	179 717	166 520	180 116	204 200

- Ideální situace je mezi 150 %-250 %. Můžeme vidět, že trend je postupem času klesající a v roce 2022 se dostala firma až na 136 %.
- Zde lze pozorovat, že velkou část svých oběžných aktiv firma drží právě v zásobách. Z vertikální analýzy jsme mohli vidět, že firma stále více navyšuje krátkodobé závazky a zásoby drží kolem 70 %, tudíž se nám zhoršuje i pohotová likvidita a schopnost dostat svým závazkům.
- Mělo by to být kolem 20 %-50 %, tohle je hodně rizikový faktor. Např v roce 2017 byla schopna zaplatit své krátkodobé závazky jen z 2 %, firma by měla rozhodně navýšit své okamžité finanční prostředky. Tím, že firma funguje zejména na e-shopu je pochopitelné, že bude mít velké zásoby, a tedy hodně svých peněz bude držet v zásobách, ale i přesto je tento ukazatel velice malý.
- Mírně volatilní, ale obecně ukazuje na pozitivní čistý pracovní kapitál, což je dobrý znak pro společnost.

### **Hrubá a zisková marže**

Hrubá marže z prodeje – mezitímní finanční výsledek hospodaření z prodeje, který je definován jako rozdíl mezi čistými tržbami, tj. tržbami z prodeje bez nepřímých daní (čisté tržby) a pořizovacími náklady na prodané zboží (náklady na prodané zboží).

$HM = (\text{výnosy z prodeje (tržby)} - \text{přímé náklady (výkonová spotřeba)}) / \text{výnosy z prodeje}$

Provozní zisk z prodeje (Zisková marže) - konečný finanční výsledek z prodeje, tj. z běžné činnosti, definovaný jako rozdíl mezi hrubou marží z prodeje a neprovozními náklady období (provozní náklady).

$PZ = \text{Tržby} - \text{Provozní náklady}$  (Popkova et al. 2021)

Tabulka 7 Hrubá marže a zisk z prodeje Alensa (Vlastní zpracování, 2024)

Alensa	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016
<b>Hrubá marže</b>	5,8 %	5,8 %	6,6 %	8,3 %	8,8 %	6,9 %	9,1 %
<b>Provozní zisk z prodeje</b>	1,4 %	1,3 %	1,4 %	3,5 %	3,6 %	1,5 %	3,4 %

Tabulka 8 Hrubá marže a zisk z prodeje Grand Optical (Vlastní zpracování, 2024)

Grand Optical	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016
<b>Hrubá marže</b>	53,3 %	52,6 %	46,6 %	47,3 %	48,4 %	44,2 %	41,4 %
<b>Provozní zisk z prodeje</b>	19,5 %	17,4 %	11,5 %	12,9 %	13,8 %	8,9 %	11,2 %

### 7.3 Analýza konkurence – Porterův model 5F

Pro analýzu konkurence použijeme nepoužívanější nástroj, a to je Porterův model pěti konkurenčních sil. Tento model lze použít pro pochopení situace na trhu.

#### 7.3.1 Porterův model 5F

##### Hrozba vstupu nových subjektů na trh

Hrozba vstupu na trh nových konkurentů je poměrně vysoká. Nejprve se pokusíme trh s optikou představit. Z pohledu počtu optik na počet obyvatel je Česká republika čtvrtá v žebříčku jedné optiky na 10 000 obyvatel. Trh je tedy přesycený různými hráči. Tento trh dělíme na velké hráče, jako je Grand Optical, Fielmann, Fokus optik a na malé hráče, které tvoří malé optiky, dále je nazýváme independent. Velcí hráči tvoří minoritní část trhu a malí hráči tvoří majoritní část trhu, protože v počtu optik jich je mnohem více. Pro velké hráče je

vstup na trh velká prvotní investice, a především se zaměřují na kvantitu. Vysoká vstupní investice pro ně není problém a nejsou tolik vázáni na její rychlou návratnost. Pro malé hráče, jako malé lokální optiky, je vstup na trh trochu obtížnější, zejména pokud hovoříme o prvotní investici do vybavení, jak už přístroje, tak brýlové obruby. Tyto menší podniky se udržují zejména na základě tváře, pověsti a dobrého jména. Independent optiky, tedy malé optiky, zanikají poměrně běžně, protože mnohdy se prvotní investice nevrátí.

V rámci udržování konkurenční výhody se optika snaží být zajímavá, mít jiný přístup a kontinuálně se zlepšovat v oblasti řízení procesů, konkrétně v jejich zeštíhlování v rámci LEAN filozofie. Příkladem je digitalizace interních procesů, díky níž došlo k personální úspoře a zvýšení efektivity (Osobní rozhovor, 2024).

### **Vyjednávací síla kupujících**

Optika Alensa má ty nejsložitější odběratele a tím jsou koncoví zákazníci, tedy nositelé brýlí nebo kontaktních čoček. Vyjednávací síla je buď si koupí anebo ne. Roli v tom hraje zákaznický zážitek, ceny produktu, prostředí produktu a nabídka zboží. Síla spočívá v tom, že pokud odejde se špatnou zkušeností, poví to dalším 5 lidem, a tím jejich síla roste. Na druhou stranu, pokud odejde s dobrou zkušeností, poví to dalšímu jednomu.

Ceny služeb a produktů optika Alensa udržuje tak, že se o marži dělí s koncovým zákazníkem, to znamená, že produkt, který prodává je schopen udržet na nejnižších cenách. Z pohledu Alensy nelze uvést, že by vnímala tlak na cenu produktů, naopak jsou zákazníci cenou vždy velmi mile překvapeni.

Loajalitu zákazníků Alensa zvyšuje díky již už řečenému zákaznickému zážitku (Osobní rozhovor, 2024).

### **Vyjednávací síla dodavatelů**

Optika Alensa není výrobce, ale distributor, a tak závislost na dodavatelích je extrémně silná. Nyní však přechází k přechodu na vlastní výrobu, kdy část portfolia, značky Crullé, Kimikado a Marisio jsou takzvané privátní značky a Alensa více kontroluje jejich marži (value chain). V procesu výroby neexistují další prostředníci, ale obruby jsou vyráběny čistě jen pro Alensu. Čím je větší kontrola nad value chain, tím je vyšší kontrola nad ziskovostí. Celou marži lze rozdělit mezi zákazníka a Alensu a proto jsou ceny nastavené tak, jak v tu chvíli Alensa stanoví.

Ze strany odběratelů, tedy Alensy, je důležité nebýt závislý na jednom dodavateli. V případě Alensy se jedná například o dodavatele brýlových skel Zeiss, protože pak je pro něj jednoduché si stanovit vyšší cenu a optice nezbyvá nic jiného než ji přijmout. Z toho důvodu má Alensa také dodavatele skel Omega. Pokud Zeiss zvedne cenu skel, Alensa zvýší poptávku u Omegy a naopak. Co se týká brýlových obrub, nejvýznamnějším a zároveň nejdražším dodavatelem je Luxottica a jejich značka Rayban, která si určuje kvalitu a cenu. Pokud tuto značku ze sortimentu Alensa vynechá, pak bude na trhu ztrátová.

Dodavatelé mají na podnik velký vliv, jelikož určují ceny vstupů. V současné době dodávané materiály zdražují, což zvedá i výslednou cenu produktu. To je problematické, protože dlouhodobé smlouvy s tak prudkým zdražením nepočítaly a stanovují fixní ceny i na několik let dopředu. Závažnost zdražení a schopnost hýbat s cenou se liší napříč smlouvami s konkrétními dodavateli. U menších dodavatelů navíc existuje velká hrozba, že zkrachují kvůli současným cenám energií (Osobní rozhovor, 2024).

### **Hrozba substitučních výrobků a služeb**

Nabízené produkty oční optiky Alensa jsou:

- Dioptrické brýle
- Sluneční brýle
- Kontaktní čočky
- Příslušenství ke kontaktním čočkám
- Měření zraku
- Aplikace, re aplikace a kontrola kontaktních čoček

Substituční výrobky, které nahrazují tyto produkty jsou laserové operace, kdy proběhne zákrok a lidem s vysokou dioptrií se laseruje rohovka, aby se dioptrie zmírnila nebo úplně odstranila. Dalším substitutem pro dioptrické brýle mohou být již hotové brýle z drogerií, tzv. hotovky, které si lidé kupují za pár korun, ale odpovídá tomu také kvalita.

Alensa má zároveň konkurenční výhodu v oblasti kombinování výše zmíněných produktů, jelikož odběratelům nabízí složení těchto produktů na míru jejich požadavků. Zákazník, který nosí kontaktní čočky má možnost balíčku re aplikace, která zahrnuje měření zraku, dle

dioptrií na míru sestavený balíček kontaktních čoček, roztoků a následnou kontrolu (Osobní rozhovor, 2024).

### **Intenzita soupeření mezi konkurenty v odvětví**

V každém městě je toto velmi specifické. Konkurenční boj lze rozdělit na plošné a lokální. Alensa v tomto ohledu bojuje lokálně, na rozdíl třeba od konkurentů jako je Grand Optical nebo Fielmann. Tito konkurenti mají 20-30 poboček a hrají globální hru. Alensa si musí stanovit, čím chce zákazníka získat. V Praze funguje online platforma, v Brně se musí více soustředit na reklamu ve veřejné dopravě. Každý boj je jiný a je třeba jej rozlišit. Konkurent Grand Optical funguje globálně v reklamě v TV.

Dle slov manažera retail prodeje lze označit jako konkurenta optiku Fielmann a Grand, které konkurují svými cenami.

Od konkurence se liší Alensa konceptem omnichannel, který znamená, že se k zákazníkovi chovají stejně online i na prodejně, existují pro něj stejné ceny, stejný způsob komunikace, stejný management zákazníka. Dle recenzí Alensa sleduje a vyhodnocuje, kam dále se posouvat, aby se stále zlepšovali (Osobní rozhovor, 2024).

## 7.4 SWOT analýza

Tabulka 9 SWOT analýza oční optiky Alensa (Vlastní zpracování, 2024)

SWOT ANALÝZA OČNÍ OPTIKY ALENSA		
Vnitřní prostředí	Silné stránky	Slabé stránky
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dostupné ceny</li> <li>- Široký sortiment</li> <li>- Kvalifikovaný personál</li> <li>- Kvalitní zákaznický servis</li> <li>- Marketing a spolupráce</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nízká marže</li> <li>- Složitá logistika vytvoření objednávky</li> <li>- HR a přijímání nových zaměstnanců</li> <li>- Negativní recenze</li> </ul>
Vnější prostředí	Příležitosti	Hrozby
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stárnutí populace</li> <li>- Spolupráce s oftalmology</li> <li>- Růst trhu</li> <li>- Technologie</li> <li>- Zvýšení povědomí o měření optometristů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Politická situace České republiky, nestabilita vlády, inflace</li> <li>- Zvýšení daní z nemovitostí</li> <li>- Úroková míra</li> <li>- Zvýšení minimální mzdy, a tím nákladů na zaměstnance</li> <li>- Přesycený trh</li> </ul>

## 7.4.1 Vyhodnocení SWOT analýzy

Tabulka 10 Zhodnocení SWOT analýzy (Vlastní zpracování, 2024)

Kategorie	Faktor	Váha	Hodnocení	Výsledek
Silné stránky	Dostupné ceny	0,25	4	1
	Široký sortiment produktů	0,15	4	0,6
	Kvalifikovaný personál	0,2	4	0,8
	Zákaznický servis	0,15	3	0,45
	Marketing a spolupráce	0,25	3	0,75
	Celkem:	1	18	<b>3,6</b>
Slabé stránky	Nízká marže	0,3	5	1,5
	Složitá logistika vytvoření objednávky	0,2	3	0,6
	HR a přijímání nových zaměstnanců	0,2	3	0,6
	Negativní recenze	0,1	3	0,3
	Celkem:	1	14	<b>3</b>
Příležitosti	Stárnutí populace	0,25	4	1
	Spolupráce s oftalmology	0,2	2	0,4
	Růst trhu	0,2	3	0,6
	Technologie	0,15	3	0,45
	Zvýšení povědomí o měření optometristů	0,2	2	0,4
	Celkem:	1	14	<b>2,85</b>
Hrozby	Politická situace ČR, nestabilita vlády, inflace	0,25	3	0,75
	Zvýšení daní z nemovitostí	0,2	3	0,6
	Úroková míra	0,2	2	0,4
	Zvýšení minimální mzdy	0,1	2	0,2
	Přesycený trh	0,1	2	0,2
	Celkem:	1	12	<b>2,15</b>

V tabulce č. 10 vidíme zhodnocení silných stránek, kde nejvyšší potenciál mají nízké ceny oční optiky. Jako nejvýše hodnocenou příležitostí je určitě stárnutí populace. Překvapivě vysoká je u slabých stránek nízká marže produktů.

## 8 SHRNU TÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

Byly provedeny analýzy vnějšího a také vnitřního prostředí. Vnější prostředí a jeho faktory umožnila shrnout PESTLE analýza. Mezi hlavní vnější faktory řadíme růst HDP, míru inflace nebo politickou situaci v zemi. Analýza vnitřního prostředí a analýza konkurence je založena na základě strukturovaného rozhovoru s manažerem oční optiky, který má s vedením oční optiky mnohaleté zkušenosti. Vnitřní prostředí VRIO analýzou a konkurenční analýza pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Na základě zmíněných analýz vnějšího a vnitřního prostředí jsme schopni definovat silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby firmy.

Do silných stránek společnosti řadíme rozhodně ceny, ve srovnání s dalšími podniky jsou ceny Alensa bezkonkurenční. Druhým silným faktorem je široký sortiment, který Alensa svým zákazníkům nabízí nejen v kamenných prodejnách, ale také na e-shopu. Důležitým silným faktorem je také zákaznický servis, který se stará o spokojenost zákazníků.

Nejvýraznější slabou stránkou je nízká marže, která způsobuje vysoké náklady na retail provoz a e-shop. Nízká marže může být také silná stránka, protože nastavuje ceny produktů levnější než u konkurence. Do slabých stránek je zařazena, protože firma musí prodat více zboží za nižší cenu, než konkurence.

Nejvlivnější příležitostí je pro svět optiky a také Alensu stárnutí populace, přibývá skupin s vyšším věkem, a tedy i vyšší potřebou dioptrických pomůcek. Příležitosti pro společnost Alensa spočívají v rozšíření trhu, zejména mimo Evropu, a ve spolupráci s oftalmology.

Negativní recenze a zvýšení nákladů na zaměstnance mohou poškodit pověst společnosti a zvýšit provozní náklady. Hrozby pro společnost zahrnuje inflace nebo zvýšení daní.

Celkově je tedy pro společnost Alensa klíčové, aby se zaměřila na maximalizaci svých silných stránek, eliminaci svých slabých stránek a efektivní využití příležitostí a řešení konkrétních hrozeb.

## 9 PROJEKTOVÁ ČÁST – NÁVRH MARKETINGOVÉ STRATEGIE

Projektová část diplomové práce se věnuje vypracování nového přístupu pro posílení slabých stránek a eliminace hrozeb pro oční optiku. Zjištěné slabé stránky a hrozby budou více rozebrány. Poté bude navrženo možné řešení. Na základě poznatků bude následně vytvořen projekt. Projekt bude podroben časové, nákladové a rizikové analýze. Pomocí Gantova diagramu bude vytvořen časový harmonogram a v rámci rizikové analýzy

### 9.1 Úvod strategie

Na základě SWOT analýzy a zhodnocení vnitřního a vnějšího prostředí bylo zjištěno, že ve firmě převládají silné stránky nad slabými a příležitosti nad hrozbami. Po vyhodnocení SWOT analýzy a poradou s vedením podniku bude cílem projektu posílení slabých stránek, v tomto případě tedy zvýšení nízké prodejní marže. Projektem tohoto cíle bude navržení vlastní značky obrub, které zvýší prodejní marži, výdělek na prodaných obrubách a firma stále udrží nízké ceny, které jsou pro ni silnou stránkou.

Na základě finanční analýzy a SWOT analýzy podniku bylo zjištěno, že společnost nemá žádnou vlastní značku, kterou by sama vlastnila, pouze spolupracuje se společností Adrial d.o.o. a při využití lepších podmínek překupuje jejich produkty.

Cílem projektu bude umožnit Alense odlišit se od konkurence, přeměnit slabé stránky na silné. Mít vlastní značku Alense umožní:

- Snížení nákladů – Vlastnictví své vlastní značky umožňuje společnosti snížit náklady spojené s prostředníky a distributory. Tím, že vyrábí a prodává vlastní produkty přímo zákazníkům, může eliminovat marže, které by jinak musela zaplatit distribučním kanálům, což zvyšuje celkovou marži.
- Regulace cenové politiky – Společnost lépe kontroluje cenovou politiku svých produktů. Společnost může stanovit ceny na úrovni, která umožní získat vyšší marži, protože není závislá na cenové politice jiných výrobců nebo značek.
- Udržovat kvalitu – Mít vlastní značku umožňuje společnosti lépe kontrolovat kvalitu svých produktů od výroby až po dodávku zákazníkovi. Kvalitnější produkty mohou zákazníci ocenit a jsou ochotni zaplatit za ně vyšší cenu, což umožní společnosti zvýšit zisk.
- Diferenciace na trhu – Vytvoření vlastní značky umožňuje společnosti diferencovat své produkty a přidávat jim hodnotu pomocí inovací, kvality, designu a zákaznického

servisu. Zákazníci jsou ochotni zaplatit vyšší cenu za produkty, které nabízejí vyšší kvalitu nebo jsou jedinečné na trhu.

- Cenová strategie – Společnost může lépe reagovat na změny na trhu a konkurenční tlak, když má vlastní značku. Může snížit nebo zvýšit ceny podle potřeby a konkrétní strategie za účelem získání konkurenční výhody nebo maximalizaci zisku.

## 9.2 Popis projektu

Na základě výsledků dílčích analýz a zhodnocení současného stavu bylo zjištěno, že Alensa je příliš závislá na dodavatelích a zboží je přeprořádáno s příliš nízkou marží. Součástí strategie je vytvoření vlastní značky brýlí, která bude součástí nabízeného zboží na webových stránkách, ale také v kamenné optice. Investorem a zadavatelem projektu budou majitelé Alensy. Zadavatel bude dále zařizovat veškeré nutné záležitosti projektu včetně kontroly a dohledu nad samotným průběhem projektu.

### 9.2.1 Cílové tržní segmenty

Identifikace cílových tržních segmentů, které chce společnost oslovit se svou novou značkou obrub. Toto představuje analýzu demografických charakteristik, preferencí a potřeb potenciálních zákazníků.

#### Demografické charakteristiky

Identifikace základních demografických charakteristik, jako jsou věk, pohlaví, příjmová úroveň, zaměstnání, vzdělání a geografická lokalita. Tyto informace pomohou přesněji určit, kdo jsou potenciální zákazníci značky obrub a jaký mají životní styl.

##### A) Věkové zastoupení obyvatel hlavního města Prahy

- 25 % obyvatel do 24 let,
- 40 % ve věku od 25 do 49 let
- 35 % nad 50 let. (Institut plánování a rozvoje hlavního města Prahy, 2024)

Velké zastoupení lze spatřit u dvou skupin, u skupiny 25-49 let a nad 50 let. Při tvorbě vlastní značky se podnik nejdříve zaměří s designem obrub na tyto dvě věkové skupiny, které mají

při návštěvě optiky největší zastoupení. Teprve při přijetí značky zákazník se výroba bude soustředit i na dětské obruby.

#### B) Geografická lokalita prodejny

Lazarská ulice tvoří část hranice mezi městskou částí Praha 1 a Praha 2. Jedná se o centrum hlavního města. Lazarská ulice je také dopravní křižovatkou mnoha linek tramvají a zastávkou metra linky B (Národní třída). Denně optiku navštíví stovka zákazníků, o zákazník tedy není z pohledu prodeje nouze.

#### C) Geografická lokalita skladů a výrobního závodu

Centrální sklady se nachází v Jindřichově Hradci, kde jsou skladovány všechny kombinace kontaktních čoček a především až 10 000 rámu brýlí. Sklady mají rozlohu 3600 m<sup>2</sup> a logistika je zařízena z 50 % dopravcem Zásilkovna. Zde bude umístěn také výrobní sektor.

#### D) Průměrná mzda

Průměrná hrubá měsíční mzda zaměstnanců v Praze dosáhla ve 3. čtvrtletí roku 2023 hodnoty 51 925 Kč a byla tak opět nejvyšší mezi kraji. (Český statistický úřad, 2024)

### **Psychografické faktory**

Analýza psychografických faktorů, jako jsou zájmy, hodnoty, životní styl, preference a osobnostní charakteristiky potenciálních zákazníků. Tyto informace pomohou porozumět motivacím a chování zákazníků při výběru a nákupu obrub.

- Zájmy
  - Umění
  - Sport
  - Móda
- Životní styl
  - Aktivní – například sportovci, kteří dají přednost zejména lehké obrubě nebo obrubě s klipem
  - Profesní, business – uvítají minimalismus, transparentnost a elegantnost
- Preference
  - Nevýrazné

- Výrazné

### **Trendy a design**

Zde budou uvedeny zejména preferované styly a designy obrub, materiály, barvy, funkce, komfort a osobní styl.

- Minimalismus – Stálý zájem je o černé lesklé nebo matné obroučky, které se jednoduše kombinují
- Transparentnost – Moderní jsou nyní transparentní obruby, které nejsou příliš výrazné a neupoutají tolik pozornosti
- Barevnost – Mezi trendy jsou také samozřejmě i barvy, především na jaře a v létě, a to zejména červená a modrá.
- Velké a robustní obruby
- Obruby s klipem – Oblíbeným řešením je spojení dioptrické obruby a slunečních brýlí. Klipová část je upevněna pomocí magnetu.
- Cat eye – styl, který k nám přišel ve 20. letech 20. století, aby zdůraznil ženskost
- Kulaté brýle
- Retro styl

### **Marketing a sociální média**

Alensa má moderní, přehledné webové stránky s důrazem na vizuální prvky a jednoduchý nákupní proces pro zákazníky. Na stránkách jsou detailní informace. Toho lze využít pro nabídku nové značky obrub, včetně fotografií a popisů.

Alensa využívá e-commerce platformy k prodeji svých obrub online. Nabídka různých stylů, barev a materiálů by měla být snadno dostupná pro zákazníky po celém světě.

Aktivní přítomnost na sociálních médiích, jako jsou Instagram, Facebook a Twitter, pomáhá Alense vytvořit komunitu kolem své značky. Pravidelné sdílení fotografií a videí nových obrub, soutěže a interakce se sledujícími posiluje zapojení zákazníků.

Vytvoření obsahu ve formě článků a blogů zaměřených na módu, zdraví očí a trendy v optice by posílilo autoritu značky Alensa a přilákalo nové zákazníky prostřednictvím relevantních vyhledávacích dotazů.

Nejdůležitěji vnímána je spolupráce s módními blogery, YouTubery nebo influencery. V oblasti optiky by umožnila Alense prezentovat svou novou značku obrub přímo pro její cílovou skupinu prostřednictvím důvěryhodných osobností. Tváře pro optiku Alensa v České republice jsou Dana Morávková a Marek Taclík, kteří mají spolupráci trvalou.

Vytvoření e-mailového seznamu pro zákazníky a pravidelné zasílání novinek, nabídek a exkluzivního obsahu by mělo udržet zájem zákazníků o značku Alensa a mělo by napomoci zvýšit opakování nákupů.

Vytvoření partnerských programů s dalšími firmami, jako jsou optiky, módní obchody nebo wellness centra, by mělo umožnit Alense rozšířit její značku obrub a získat nové zákazníky prostřednictvím společné propagace a slevových akcí.

Celkově by kombinace těchto marketingových strategií pomohla Alensa efektivně propagovat svou novou značku obrub a získat širokou škálu zákazníků po celém světě.

#### **Možnosti umístění výrobních prostor:**

- Jindřichův Hradec – Město v Jihočeském kraji, kde se nachází centrální sklad. Z Prahy je to vzdálenost okolo 1 hodiny a 40 minut jízdy. Nájem za 400 m<sup>2</sup> v této oblasti se pohybuje okolo 70 000Kč/měsíc bez energií. Doprava z města výroby do Prahy by byla zajištěna skrz společnost Zásilkovna.

### 9.3 Marketingová strategie 4P

V této kapitole bude popsána konkrétní marketingová strategie pro projekt návrhu vlastních brýlových obrub. Strategie bude zahrnovat 4P (produkt, cena, distribuce a propagace) a detailní plán realizace, jak budou tyto elementy implementovány v praxi.

#### 9.3.1 Produkt (Product)

Budou navrženy 4 základní modely, 2 pro ženy a 2 pro muže. Každý model bude mít své označení, první model pro ženy bude mít název Elegance a druhý Miss sporty. Modely pro muže budou rozděleny také do dvou názvů, první Business a druhý Mr sport.

##### A) ŽENY

#### Model ELEGANCE

Brýlové obruby Elegance budou navrženy pro moderní a sebevědomé ženy, které oceňují nadčasový design a kvalitní materiály. Vyrobeny budou z lehkého a odolného acetátu celulózy, který zajišťuje pohodlí při nošení po celý den. Obruby budou dostupné v široké škále barevných variant, takže si každá žena může vybrat odstín, který nejlépe ladí s jejím stylem a osobností.

Materiál: Acetát celulózy

Typ: Celoobrubu (materiál po celém obvodu)

Tvar: Kočičí oči

Barvy: Černá, hnědá, transparentní, červená, fialová

Velikosti: 51-16-142, 53-16-145, 55-17-145 (první číslo je šířka očnice, druhé číslo je šířka nosníku a třetí číslo je délka stranice)

Vlastnosti:

- Lehké a odolné
- Hypoalergenní
- Pohodlné nošení
- Kompatibilní s dioptrickými i nedioptrickými čočkami
- Dodávány budou s pouzdem a čistícím hadříkem

Výhody:

- Nadčasový design, který nikdy nevyjde z módy
- Kvalitní materiály, které zaručují dlouhou životnost
- Pohodlné nošení po celý den
- Široká škála barevných variant pro dokonalé sladění s vaším stylem
- Kompatibilní s dioptrickými i nedioptrickými čočkami
- Elegantní pouzdro a čistící hadřík v ceně

Cílová skupina:

Brýlové obruby Elegance budou určeny pro moderní a sebevědomé ženy ve věku od 25 let, které oceňují kvalitní materiály, nadčasový design a komfortní nošení. Budou ideální pro ženy, které hledají brýle pro každodenní nošení i pro speciální příležitosti.

Odlišení od konkurence:

- Nadčasovým designem: Navrženy tak, aby nikdy nevycházely z módy a slušely ženám všech věkových kategorií.
- Pohodlím při nošení: Díky lehké konstrukci a ergonomickému tvaru budou obruby zaručovat maximální komfort i při celodenním nošení.
- Širokou škálou barevných variant: Široká škála barevných variant, takže si každá žena může vybrat odstín, který nejlépe ladí s jejím stylem a osobností.

Závěr:

Brýlové obruby Elegance budou ideální volbou pro všechny ženy, které hledají kvalitní, stylové a pohodlné brýle. Díky nadčasovému designu a široké škále barevných variant si každá žena najde brýle, které dokonale podtrhnou její krásu a osobnost.

### **Model MISS SPORTY**

Brýlové obruby Miss Sporty budou navrženy pro aktivní ženy, které hledají stylový a funkční doplněk pro svůj sportovní životní styl. Vyrobeny budou z lehkého a odolného polykarbonátu, který zaručuje maximální pohodlí a odolnost i v náročných podmínkách. Obruby budou dostupné v atraktivních barevných kombinacích, které podtrhnou sportovní energii a odhodlání.

Vlastnosti:

Materiál: Polykarbonát

Typ: Sportovní obruby

Tvar: Obdélníkový

Barvy: Černá/růžová, modrá/bílá, oranžová/černá, fialová/šedá

Velikosti: 53-17-140, 55-18-145, 57-19-150

Vlastnosti:

- Lehké a odolné
- Hypoalergenní
- Protiskluzové koncovky
- Vyměnitelné nosní polštářky
- Kompatibilní s dioptrickými i nedioptrickými čočkami
- Dodávány budou s pouzdem a sportovním páskem

Výhody:

- Stylový a moderní design, který podtrhne sportovní styl
- Kvalitní materiály pro maximální pohodlí a odolnost
- Protiskluzové koncovky a vyměnitelné nosní polštářky pro perfektní držení
- Kompatibilní s dioptrickými i nedioptrickými čočkami
- Praktické pouzdro a sportovní pásek v ceně

Cílová skupina:

Brýlové obruby Miss Sporty budou určeny pro aktivní ženy všech věkových kategorií, které hledají stylové a funkční brýle pro sport a volný čas. Budou ideální pro běhání, cyklistiku, plavání, lyžování a další sportovní aktivity.

Odlišení od konkurence:

- Kvalitou materiálů: Použití pouze prvotřídního polykarbonátu od renomovaných dodavatelů, který zaručuje maximální odolnost a pohodlí.
- Funkčním designem: Obruby budou navrženy tak, aby perfektně seděly na obličeji a chránily oči před sluncem i větrem.

- Sportovním stylem: Atraktivní barevné kombinace a moderní design udělají z obrub stylový doplněk pro váš sportovní outfit.
- Širokou škálou barevných variant: Široká škála barevných variant, takže si každá žena může vybrat odstín, který nejlépe ladí s jejím stylem a osobností.

Závěr:

Brylové obruby Miss Sporty budou ideální volbou pro všechny aktivní ženy, které hledají stylové, funkční a odolné brýle pro sport a volný čas. Díky promyšlenému designu a široké škále barevných variant si každá žena najde brýle, které dokonale doplní její sportovní styl.

## B) MUŽI

### **Model BUSINESS**

Brylové obruby Business budou navrženy pro moderního a sebevědomého muže, který oceňuje klasický design a kvalitní materiály. Vyrobeny budou z odolného acetátu celulózy v kombinaci s kovovým dekorem, čímž zajišťují elegantní a profesionální vzhled. Obruby budou dostupné v tradičních barevných variantách, které se hodí do každého formálního oblečení.

Vlastnosti:

Materiál: Acetát celulózy a kov

Typ: Celoobruba

Tvar: Obdélníkový

Barvy: Černá, hnědá, tmavě modrá

Velikosti: 54-16-145, 56-17-150, 58-18-155

Vlastnosti:

- Odolné a pevné
- Hypoalergenní
- Pohodlné nošení
- Kompatibilní s dioptrickými i nedioptrickými čočkami
- Dodávány s pouzdem a čistícím hadříkem

Výhody:

- Nadčasový a elegantní design pro perfektní profesionální vzhled
- Kvalitní materiály pro dlouhou životnost a odolnost
- Pohodlné nošení i po celý den
- Tradiční barevné varianty, které se hodí ke každému oblečení
- Elegantní pouzdro a čistící hadřík v ceně

Cílová skupina:

Brýlové obruby Business budou určeny pro muže všech věkových kategorií, kteří pracují v kanceláři, chodí na obchodní schůzky a reprezentují firmu navenek. Budou ideální pro muže, kteří oceňují klasiku a elegantní styl.

Odlišení od konkurence:

- Kvalitou materiálů: Použití acetátu celulózy od renomovaných dodavatelů.
- Nadčasovým designem: Obruby budou navrženy tak, aby nikdy nevycházely z módy a slušely mužům všech věkových kategorií.
- Pohodlím při nošení: Díky lehké konstrukci a ergonomickému tvaru brýlové obruby budou zaručovat maximální komfort i při celodenním nošení.
- Tradičními barevnými variantami: Nabídka široké škály tradičních barevných variant, které se hodí do každého formálního oblečení.

Závěr:

Brýlové obruby Business jsou ideální volbou pro všechny muže, kteří hledají elegantní, kvalitní a pohodlné brýle pro práci a formální příležitosti. Díky nadčasovému designu a tradičním barevným variantám si každý muž najde brýle, které podtrhnou jeho profesionální image.

### **Model MR SPORT**

Brýlové obruby Mr. Sport jsou navrženy pro aktivního muže, který hledá stylový a funkční doplněk pro svůj sportovní životní styl. Vyrobeny jsou z lehkého a odolného polykarbonátu v kombinaci s prodyšným materiálem, čímž zajišťují maximální pohodlí a optimální ventilaci i v náročných podmínkách. Obruby jsou dostupné v atraktivních barevných kombinacích, které podtrhnou váš sportovní styl a odhodlání.

Materiál: Polykarbonát (Při výrobě brýlí se tento materiál vstříkuje do forem)

Typ: Sportovní obruby

Tvar: Obdélníkový

Barvy: Černá/zelená, modrá/oranžová, šedá/červená, bílá/fialová

Velikosti: 55-17-145, 57-18-150, 59-19-155

Vlastnosti:

- Lehké a odolné
- Hypoalergenní
- Protiskluzové koncovky
- Vyměnitelné nosní polštářky
- Kompatibilní s dioptrickými i nedioptrickými čočkami
- Dodávány s pouzdem a sportovním páskem

Výhody:

- Stylový a moderní design, který podtrhne váš sportovní styl
- Kvalitní materiály pro maximální pohodlí a odolnost
- Protiskluzové koncovky a vyměnitelné nosní polštářky pro perfektní držení
- Prodyšný materiál pro optimální ventilaci
- Kompatibilní s dioptrickými i nedioptrickými čočkami
- Praktické pouzdro a sportovní pásek v ceně

Cílová skupina:

Brýlové obruby Mr. Sport jsou určeny pro aktivní muže všech věkových kategorií, kteří hledají stylové a funkční brýle pro sport a volný čas. Jsou ideální pro běhání, cyklistiku, plavání, lyžování a další sportovní aktivity.

Odlišení od konkurence:

- Kvalitou materiálů: Používáme pouze prvotřídní polykarbonát a prodyšné materiály od renomovaných dodavatelů, které zaručují maximální odolnost, pohodlí a ventilaci.
- Funkčním designem: Naše obruby jsou navrženy tak, aby perfektně seděly na obličejí a chránily oči před sluncem i větrem.

- Sportovním stylem: Atraktivní barevné kombinace a moderní design dělají z našich obrub stylový doplněk pro váš sportovní outfit.
- Širokou škálou barevných variant: Nabízíme širokou škálu barevných variant, takže si každý muž může vybrat odstín, který nejlépe ladí s jeho stylem a osobností.

Závěr:

Brylové obruby "Mr. Sport" jsou ideální volbou pro všechny aktivní muže, kteří hledají stylové, funkční a odolné brýle pro sport a volný čas. Díky promyšlenému designu, kvalitním materiálům a široké škále barevných variant si každý muž najde brýle, které dokonale doplní jeho sportovní styl.

### 9.3.2 Cena (Price)

Prodejní cena obrub bude stanovena na 600 Kč za kus. Tato cena byla predikována z analýzy cen konkurence a také z cen konkrétních nabízených produktů optiky. Bude stejná pro všechny modely.

### 9.3.3 Distribuce (Production)

Fyzická distribuce:

- Prodejny: Umístění produktů v hlavních pobočkách oční optiky v Praze, zejména v oblastech s vysokou frekvencí obyvatel (nákupní centra, hlavní ulice).
- Partnerské prodejny: Distribuce prostřednictvím partnerských očních optik v Praze a dalších městech.
- Showroomy: Organizace speciálních předváděcích akcí a showroomů, kde si zákazníci mohou brýle vyzkoušet a objednat.

Online distribuce:

- E-shop: Prodej prostřednictvím vlastního internetového obchodu s možností virtuálního vyzkoušení brýlí pomocí AR technologie.
- Partnerské e-shopy: Prodej prostřednictvím partnerských e-shopů specializovaných na brylové obruby a oční optiku.
- Sociální média: Prodej prostřednictvím sociálních sítí (Instagram, Facebook) s možností přímé objednávky.

### 9.3.4 Propagace (Promotion)

Reklamní kampaně:

- Online reklama: Cílená reklama na sociálních sítích (Facebook, Instagram), Google a YouTube reklamy zaměřené na cílovou skupinu moderních a sebevědomých žen.
- Influencer marketing: Spolupráce s influencery a blogerkami, které se zaměřují na módu a lifestyle, aby propagovaly nové obruby.
- SEO a obsahový marketing: Optimalizace webových stránek a pravidelné publikování blogových článků o módě, zdraví očí a trendech v oční optice.

Místní propagace:

- Billboardy a plakáty: Reklama na frekventovaných místech v Praze, jako jsou zastávky MHD, nákupní centra a hlavní ulice.
- Lokální tisk: Reklama v místních časopisech a novinách zaměřených na zdraví, módu a životní styl.
- Eventy a workshopy: Organizace módních přehlídek, workshopů a eventů v optice, kde budou představeny nové obruby.

Péče o zákazníky:

- Věrnostní programy s možností získání slev a bonusů pro stálé zákazníky.
- Záruka a servis: Nabídka prodloužené záruky a bezplatného servisu pro nové obruby.
- Personalizované konzultace: Nabídka individuálních konzultací s odborníky pro výběr nejvhodnějších brýlí.

## 9.4 Nákladová analýza projektu

Pro konkrétnější rozložení financí v projektu byla vytvořena následující tabulka, která náklady rozděluje na přímé a nepřímé. Měsíční prodeje byly stanoveny na základě predikce dle nejprodávanější značky obrub v optice, kdy se počet kusů odhaduje na 1500 za měsíc. Do přímých nákladů řadíme materiál, kde řadíme obaly, krabice a materiál na výrobu. Materiálem na výrobu budou plasty, které se odlévají do forem. Forma na jeden kus vychází dle cen 50 Kč/ks. Dopravné je stanoveno dle upraveného ceníku dopravce, protože oční optika Alensa spolupracuje se společností Zásilkovna. Přímé náklady celkem za jeden kus jsou odhadovány dle výpočtů na 380 Kč/ks. Prodejní cena obruby byla stanovena na 600 Kč/ks po konzultaci s manažerem optiky. Do nepřímých nákladů byly zařazeny mzdy vedoucího oddělení, designera obrub a nájemné s energiemi.

Tabulka 11 Výkaz zisku a ztrát (Vlastní zpracování, 2024)

Typ	Položka	Částka na 1 ks	Celkem na 1 měsíc
Tržby	Měsíční prodeje	1 ks	1 500 ks
<b>Tržby</b>	<b>Cena brýlí</b>	<b>600 Kč/ks</b>	<b>900 000 Kč</b>
Přímé náklady	Materiál	200 Kč/ks	- 300 000 Kč
	Šablony	50 Kč/ks	- 75 000 Kč
	Mzdy dělníků výroby	130 Kč/ks	- 195 000 Kč
	Dopravné	10 Kč/ks	- 15 000 Kč
<b>Přímé náklady</b>	<b>Přímé náklady celkem</b>	<b>380 Kč/ks</b>	<b>- 585 000 Kč</b>
<b>Hrubá marže</b>	<b>Hrubá marže</b>		<b>315 000 Kč</b>
	<b>Hrubá marže v %</b>		<b>35,0 %</b>
Nepřímé náklady	Mzda vedoucího oddělení výroby obrub		- 80 280 Kč
	Designer obrub		- 66 900 Kč
	Nájem + energie		- 100 000 Kč
<b>Nepřímé náklady</b>	<b>Nepřímé náklady celkem</b>		<b>- 247 180 Kč</b>
<b>EBITDA</b>	<b>EBITDA</b>		<b>67 820 Kč</b>
<b>EBITDA</b>	<b>EBITDA v %</b>		<b>7,5 %</b>
Daně a poplatky	Odpisy		- 300 000 Kč
Daně a poplatky	Daně		- 14 242 Kč
<b>Čistý zisk</b>	<b>Čistý zisk</b>		<b>- 246 422 Kč</b>
<b>Návratnost projektu</b>	<b>Návratnost v měsících – Investice/EBITDA</b>		<b>22 Měsíců</b>
<b>Návratnost projektu</b>	<b>Roční ROI - (EBITDA*12) /Investice</b>		<b>54 %</b>

Důležitým ukazatelem úspěšnosti je také návratnost investice, která vychází na 22 měsíců. Tato doba je relativně krátká, což znamená, že investice do projektu se očekává, že se vrátí poměrně rychle. To je důležité pro finanční stabilitu a udržení motivace týmu a investorů.

Analyzujeme-li tyto údaje celkově, projekt výroby brýlové obruby je atraktivní podnikatelskou příležitostí. S jeho stabilními prodeji, vysokou marží a relativně rychlou návratností investice tak představuje lákavou investici. Důkladný plán výroby a řízení nákladů jsou klíčovými faktory pro dosažení úspěchu v této oblasti. S konkrétně uvažovanými marketingovými činnostmi a správným řízením zásob a prodeje je tento projekt dobře vytvořen k dosažení dlouhodobého růstu a prosperity.

### Personální náklady

Podrobnější rozložení přímých personálních nákladů pro výrobu obrub jsou:

- 2 pracovníci na pozici skladník, aby jeden pokryl druhého v případě dovolených.
- 4 pracovníci do výroby pro obsluhu strojů

Hrubá mzda pracovníků vynásobená počtem pracovníků společně se zdravotním a sociálním pojištěním je poté nákladem pro firmu. Celkem jsou náklady pro firmu, při obsazení 2 skladníků s měsíčním platem 27 000 Kč/osobu a 4 pracovníků u strojů ve výši 35 000 Kč/osobu, což představuje celkem 259 572 Kč.

Tabulka 12 Rozložení přímých personálních nákladů na projekt (Vlastní zpracování, 2024)

Personální náklady	Počet zaměstnaných lidí	Hrubá mzda	Náklad pro firmu
Skladník	2	27 000	72 252
Výroba	4	35 000	187 320
<b>Celkem</b>			<b>259 572</b>

Do započtených nepřímých nákladů jsou také mzdy pro vedoucího výroby a designera obrub. Práce designera bude navrhovat modely, které budou odpovídat aktuálním trendům.

### Investice

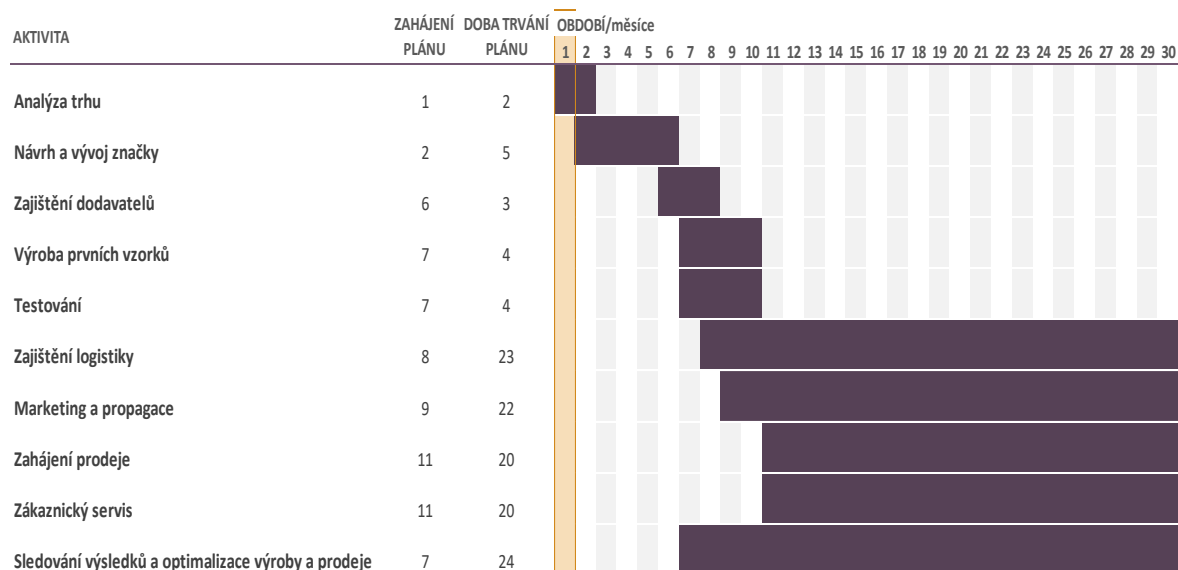
Tabulka 13 Rozložení investic v projektu (Vlastní zpracování, 2024)

Investice	Počet	Částka	Celkem
Nákup strojů	4	350 000	1 400 000
Rezerva	1	100 000	100 000
<b>Celkem</b>			<b>1 500 000</b>

## 9.5 Časová analýza projektu

Ganttovy diagramy sloužící jako nástroj projektového řízení pro plánování a plánování projektů, lze využít ve vzdělávacích procesech. S přibývajícimi povinnostmi jsou jednotlivci zodpovědní za efektivní řízení času a plnění úkolů. Výhodou Ganttových diagramů je jejich grafický přehled. Zobrazují data začátku, data ukončení a důležité parametry trvání, které pomáhají sledovat různé projekty v určitých časových obdobích. Ganttovy diagramy lze vytvářet pomocí mnoha bezplatných nástrojů z internetu a lze je použít jako šablony v MS Office (MS Word, MS Excel). Ganttův diagram lze dokonce vytvořit tužkou na papíře bez použití počítačů. Jejich výhodou je hlubší analýza problémů, o které se diskutuje a zvýšení povědomí o jeho klíčových bodech, v nichž mohou problémy nastat (Bednjanec a Tretinjak 2013).

Pro projekt vytvoření vlastní značky obruby byla využita tabulka Ganttova diagramu, která byla vytvořena v Excelu. Jednotlivé časové úseky byly zaznamenány a vznikla tak časová analýza projektu.



Obrázek 10 Ganttův diagram projektu výroby obrub (Vlastní zpracování, 2024)

Tabulka poskytuje plánování časového rámce a aktivit potřebných k založení nové značky obrub pro společnost Alensa. Každý sloupec reprezentuje jednu aktivitu v procesu založení značky a každý řádek odpovídá časovému období v jednotlivých měsících.

Prvním krokem je analýza trhu, která začíná v prvním měsíci a trvá dva měsíce. Během této fáze se provádí důkladný průzkum trhu a konkurence, aby bylo možno identifikovat příležitosti a rizika. Analyzují se segmenty trhu, potřeby zákazníků a trendů v oboru optiky. Cílem je získat komplexní povědomí o prostředí, ve kterém bude nová značka působit a identifikovat příležitosti pro diferenciaci na trhu.

Následuje fáze návrhu a vývoje značky, který začíná ve druhém měsíci a trvá pět měsíců. Během této fáze se pracuje na vytvoření vizuální identity značky a designu obrub. Toto představuje spolupráci s grafickými designéry a testování různých designových konceptů. Je klíčové také testovat design a získávat zpětnou vazbu od potenciálních zákazníků, což umožňuje optimalizaci vzhledu a funkčnosti produktů.

Poté následuje proces zajištění dodavatelů, který začíná v šestém měsíci a trvá tři měsíce. Během této fáze se vyjednává s potenciálními dodavateli surovin a materiálů pro výrobu obrub.

Po zajištění dodavatelů začíná výroba prvních vzorků a testování, která začíná v sedmém měsíci a trvá čtyři měsíce. Během této fáze se vyrábějí a testují prototypy obrub a provádí se optimalizace designu a funkcionality výrobků.

Paralelně s výrobou probíhá zajištění logistiky, které začíná v osmém měsíci a trvá 23 měsíců. Tato fáze zahrnuje plánování logistiky a distribuce výrobků do skladů a prodejen a optimalizaci dodavatelského řetězce.

Současně s výrobou a logistikou probíhá marketing a propagace, která začíná v devátém měsíci a trvá 22 měsíců. Během této fáze se vyvíjí marketingová strategie, vytváří se webová stránka a online obchod a spouštějí se reklamní kampaně.

Po dokončení příprav a marketingu se zahajuje prodej a zákaznický servis, který začíná v jedenáctém měsíci a trvá 20 měsíců. Během této fáze se sestavuje inventář, zajišťují se distribuční kanály a poskytuje se zákaznická podpora.

Poslední aktivitou je sledování výsledků a optimalizace výroby a prodeje, která začíná v sedmém měsíci a trvá 24 měsíců. Během této fáze se průběžně sledují výsledky prodeje a provádí se optimalizace na základě získané zpětné vazby od zákazníků a vývoje trhu.

Celkově tabulka poskytuje detailní plánování časového rámce a aktivit potřebných k založení nové značky obrub pro společnost Alensa. Projekt založení značky je rozložen do 2,5 let. Každá fáze projektu je pečlivě načasována a koordinována s ostatními fázemi, aby

se zajistil plynulý průběh projektu a dosažení stanovených cílů. Do reálné projekce jednotlivých fází ještě můžeme zařadit procento dokončení, skutečnost trvání a zahájení (nad rámec plánu) a skutečnost dokončení (nad rámec plánu).

## 9.6 Riziková analýza projektu

Analýza rizik je klíčovou součástí plánování projektu, která pomáhá identifikovat potenciální problémy, které by mohly ovlivnit úspěch projektu, a připravit strategie pro jejich řízení. Níže uvedené jsou rizika, které mohou nastat při zřizování a provozu projektu na výrobu vlastní značky obrub. Rizika byla identifikována na základě metody brainstormingu s vedoucími osobami managementu a metody pomocí SWOT analýzy. Rizika si pro lepší orientaci můžeme rozdělit do několika kategorií:

### 1. Technologická rizika

Riziko: Problémy s kvalitou materiálu (acetát celulózy nebo polykarbonát).

Preventivní opatření: Pečlivý výběr dodavatelů a pravidelné kontroly kvality.

Ochranná opatření: Záložní dodavatelé materiálu.

Akční plán: Okamžité přepnutí na záložního dodavatele při zjištění problému s kvalitou.

### 2. Finanční rizika

Riziko: Překročení rozpočtu projektu.

Preventivní opatření: Podrobný finanční plán a pravidelné sledování výdajů.

Ochranná opatření: Rezerva v rozpočtu na neplánované výdaje.

Akční plán: Přehodnocení nákladů a úsporná opatření, pokud se náklady začnou zvyšovat.

### 3. Tržní rizika

Riziko: Nízká poptávka po nových obrubách.

Preventivní opatření: Marketingový průzkum a testování trhu před uvedením na trh.

Ochranná opatření: Flexibilní marketingová strategie umožňující rychlé přizpůsobení.

Akční plán: Zvýšení marketingových aktivit a nabídka slev či akcí pro zvýšení poptávky.

#### 4. Provozní rizika

Riziko: Zpoždění v dodávkách.

Preventivní opatření: Důkladné plánování a výběr spolehlivých dodavatelů.

Ochranná opatření: Zásoby kritických materiálů.

Akční plán: Okamžitá komunikace s dodavateli a hledání alternativních řešení.

## 10 SHRnutí PROJEKTOVÉ ČÁSTI A UVEDENÍ DO PRAXE

Cílem projektové části je navrhnout marketingovou strategii pro oční optiky v Praze. Pomocí SWOT analýzy byly zjištěny silné, ale především slabé stránky. V práci hodnocená oční optika vynikla svými silnými stránkami a příležitostmi, cílem projektu tedy bylo posílit tyto silné stránky, ale především redukovat slabé stránky. Po vyhodnocení SWOT analýzy s vedením oční optiky byla navržena varianta posílení prodejní marže a oslabení závislosti na dodavatelích pomocí výroby vlastní značky obrub.

Zlepšení marketingové strategie a diferenciaci na trhu pomocí vlastní značky je dobře odůvodněno. Nejzásadnější slabou stránkou firmy byla označena ta, že firma nemá vlastní značku obrub, a to především ovlivňuje velikost marže prodeje a výši provozních nákladů. Pokud by se firma rozhodla vyrábět vlastní obruby, její marže z prodeje by se zvýšila a snížily by se provozní náklady.

Projekt byl podrobněji rozpracován pomocí marketingové strategie 4P. Nákladová analýza projektu ukazuje pozitivní vyhlídky na úspěch. Návratnost investice je relativně krátká a zisková marže je přiměřená. Důkladné zvážení nákladů a příjmů projektu je základním krokem pro investiční rozhodnutí.

Časová analýza rozplánovala projekt do několika částí: analýza trhu 2 měsíce, návrh a vývoj značky 5 měsíců, zajištění dodavatelů 3 měsíce, výroba prvních vzorků 4 měsíce, testování 4 měsíce, zajištění logistiky 23 měsíců, marketing a propagace 22 měsíců, zahájení prodeje 20 měsíců, zákaznický servis 20 měsíců, sledování výsledků a optimalizace výroby a prodeje 24 měsíců.

Plánování umístění výroby v Jindřichově Hradci je rozumné a zohledňuje faktory jako náklady na pronájem a logistiku. Zajištění centrálních skladů a výrobního závodu v těchto lokalitách má smysl z hlediska efektivity a dopravní dostupnosti.

Nová značka obrub bude zohledňovat moderní trendy, ale zároveň klasické a elegantní styly. V začátcích výroby se bude soustředit především na dámské a pánské obruby, později se začne věnovat také dětským tvarům a velikostem.

Díky poměrně rychlé návratnosti byl projekt vyhodnocen jako úspěšná nová marketingová strategie pro budoucí zvyšování konkurenceschopnosti firmy.

## ZÁVĚR

Cílem práce bylo zhodnotit aktuální stav marketingové strategie oční optiky a navrhnout možné řešení. V České republice má optika velmi náročné konkurenční prostředí a musí se stále rozvíjet a přicházet s novými nápady, aby se na trhu udržela a byla co nejvíce výdělečná.

Práce byla rozdělena na dvě části, na část teoretickou, kde se autorka práce věnovala nejvíce používaným metodám analýz a pojmu strategie. Byly zmíněny také nejčastější oční vady, které se v populaci vyskytují a vysvětlen obor, který s oční optikou úzce souvisí a tím je obor optometrie.

Druhá část práce již byla praktická. Tato část práce byla rozdělena na část analytickou a projektovou. V části analytické pomocí vnější analýzy PESTEL, vnitřní analýzy podniku, kde autorka využila například finanční analýzu podniku a analýzy konkurence, byl popsán stav aktuální strategie oční optiky a na závěr byl vypracován výsledek pomocí SWOT analýzy. Tato analýza shrnuje všechny silné stránky, příležitosti, ale především slabé stránky a hrozby, které vedení firmy zajímají nejvíce a eliminací těchto slabých stránek a hrozeb se firma stále posouvá výše.

Jednou z hlavních slabých stránek je nízká prodejní marže, proto byl navržen projekt pro výrobu vlastní značky obrub a s tím úzce souvisí závislost na dodavatelích. Zvednutím marže stávajících produktů by se tento problém nevyřešil, protože oční optika se nízkými cenami odlišuje od konkurence a je to její jedna z nejvyšších silných stránek. Proto jako projektová část práce byla zvolena tvorba vlastního produktu, kde by tato marže mohla dosahovat nejméně 35 %. Vyšší marží by vzrostly také výdělky podniku, a především by podnik snížil svou závislost na dodavatelích a provozní náklady.

Přestože ze začátku bude projekt vyžadovat vyšší investici, z výpočtů bylo zjištěno, že návratnost investice do prodeje vlastní značky, a tedy začátek výdělku by byl za 22 měsíců od spuštění do prodeje. Tímto byl projekt a nová strategie vyhodnocena jako výhodná investice pro další rozvíjení a zvyšování konkurenceschopnosti podniku.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

ALENSA.CZ. *O nás – Spolehlivý prodejce kontaktních čoček*. Online. 2024. Dostupné z: <https://www.alensa.cz/informace/o-nas.html>. [cit. 2024-03-06].

ALUYI-OSA, Gladness; MUSA, Mutali J.; ZEPPIERI, Marco. Jackson Cross Cylinder. Online. *StatPearls*. Treasure Island (FL): StatPearls Publishing, 2024 Dostupné z: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK587353/>. [cit. 2024-03-08].

BAIRD, Paul N.; SAW, Seang-Mei; LANCA, Carla; GUGGENHEIM, Jeremy A.; SMITH III, Earl L.; ZHOU, Xiangtian; MATSUI, Kyoko-Ohno; WU, Pei-Chang; SANKARIDURG, Padmaja; CHIA, Audrey; ROSMAN, Mohamad; LAMOUREUX, Ecosse L.; MAN, Ryan; HE, Mingguang. Myopia. Online. *Nature Reviews Disease Primers*. 2020, 6(1), 99 ISSN 2056-676X. Dostupné z: doi:[10.1038/s41572-020-00231-4](https://doi.org/10.1038/s41572-020-00231-4). [cit. 2024-03-08].

BEDNJANEC, Andrea; TRETINJAK, Martina Filipović. Application of Gantt charts in the educational process. Online *2013 36th International Convention on Information and Communication Technology, Electronics and Microelectronics (MIPRO): 2013 36th International Convention on Information and Communication Technology, Electronics and Microelectronics (MIPRO)*. 2013, 36, 631–635. Dostupné z: <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/6596335>. [cit. 2024-03-29].

BERGIN, Cheryl Lynn. Optometrie definovaná v průběhu desetiletí. *POHLED: Journal of Optometry History*, 2017, 48, 3.

BJERKE, May Britt; RENGER, Ralph. Being smart about writing SMART objectives. Online. *Evaluation and Program Planning*. 2017, 61, 125–127. ISSN 0149-7189. Dostupné z: doi:[10.1016/j.evalprogplan.2016.12.009](https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2016.12.009). [cit. 2024-04-06].

ČESKO, 2023. 28/2023 Sb. m. s. Dohoda o hospodářské a technické spolupráci mezi vládou České republiky a vládou Spojených arabských emirátů. Online. In: *Zákony pro lidi*. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/ms/2023-28>. [cit. 2024-03-06].

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Informační technologie v domácnostech a mezi jednotlivci. ČSÚ. Online. 2024 c. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/191186455/06100423b.pdf/24e67e64-a674-4ee3-a1f5-7e839aa47c88?version=1.1>. [cit. 2024-03-07].

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Míra inflace v České republice v roce 2023. ČSÚ. Online. 2024 a. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xp/mira-inflace-v-ceske-republice-v-roce-2023>. [cit. 2024-03-07].

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity – leden 2024. ČSÚ. Online. 2024 b. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ci/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-leden-2024>. [cit. 2024-03-06].

DAVIS, James H.; RUHE, John A.; LEE, Monle; RAJADHYAKSHA, Ujvala. Mission Possible: Do School Mission Statements Work? Online. *Journal of Business Ethics*. 2007, 70(1), 99–110. ISSN 1573-0697. Dostupné z: doi:[10.1007/s10551-006-9076-7](https://doi.org/10.1007/s10551-006-9076-7). [cit. 2024-04-06].

DESS, Gregory G.; MCNAMARA, Gerry; EISNER, Alan B.; LEE, Seung-Hyun; SAUERWALD, Steve. *Strategic management: text & cases*. 10. vyd. New York, NY: McGraw-Hill Education, 2021. ISBN 978-1-260-07508-3.

FOTR, Jiří; VACÍK, Emil; SOUČEK, I.; ŠPAČEK, Miroslav; HÁJEK, Stanislav. *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2020. ISBN 978-80-271-2499-2.

HASKI-LEVENTHAL, Debbie; HASKI-LEVENTHAL, Debbie. On Purpose, Impact, Vision and Mission. Online. *The Purpose-Driven University*. Emerald Publishing Limited, 2020. ISBN 978-1-83867-283-6. Dostupné z: doi:[10.1108/978-1-83867-283-620201003](https://doi.org/10.1108/978-1-83867-283-620201003). [cit. 2024-04-06].

HILL, Charles W. L.; JONES, Gareth R. *Essentials of Strategic Management*. Online. 3. vyd. South-Western: Cengage Learning, 2012. ISBN-13: 978-1-111-52519-4. Dostupné z: <https://www.rudycr.com/mm/mstr/Hill.Jones-Essentials.of.Strategic.Management-3e-2012.pdf>. [cit. 2024-03-24].

CHANG, Hsihui; LIU, Sheng; MASHRUWALA, Raj. Customer Bargaining Power, Strategic Fit, and Supplier Performance. Online. *Production and Operations Management*. 2022, 31(4), 1492–1509. ISSN 1059-1478. Dostupné z: doi:[10.1111/poms.13627](https://doi.org/10.1111/poms.13627). [cit. 2024-03-13].

IPR – Institut plánování a rozvoje hlavního města Prahy. *Obyvatelstvo*. Online. 2024. Dostupné z: <https://iprpraha.cz/stranka/4232/obyvatelstvo>. [cit. 2024-03-24].

ISHAQ, Bhatti M.; AWAN, H. M.; RAZAQ, Z. The key performance indicators (KPIs) and their impact on overall organizational performance. Online. *Quality & Quantity*. 2014. 48(6), 3127–3143 ISSN 1573-7845. Dostupné z: doi:[10.1007/s11135-013-9945-y](https://doi.org/10.1007/s11135-013-9945-y). [cit. 2024-03-03].

JANOUSH, Vilém. Daň z nemovitosti od roku 2024: Majitelé si připlatí. Zvýší se o 80 procent. *Deník.cz*. Online. 2024. Dostupné z: <https://www.denik.cz/ekonomika/dan-z-nemovitosti-2024.html>. [cit. 2024-03-15].

JUNG, Chan Su; LEE, Geon. Goals, Strategic Planning, and Performance in Government Agencies. Online. *Public Management Review*. 2013, 15(6), 787–815 ISSN 1471-9037. Dostupné z: doi:[10.1080/14719037.2012.677212](https://doi.org/10.1080/14719037.2012.677212). [cit. 2024-04-06].

KURZY, 2024 a. Ekonomika se ve čtvrtém kvartále 2023 po výraznějším letním útlumu opět vrátila k růstu. *Kurzy.cz*. Online. 2024. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/759855-ekonomika-se-ve-ctvrtem-kvartale-2023-po-vyraznejsim-letnim-utlumu-opet-vratila-k-rustu/>. [cit. 2024-03-06].

KURZY.CZ. PRIBOR 1M (Úrokové sazby finančních trhů [%]) - ekonomika ČNB. *Kurzy.cz*. Online. 2024 b. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/cnb/ekonomika/tabulka-2-urokove-sazby-financnich-trhu/pribor-1m/>. [cit. 2024-03-07].

LOPES DA COSTA, R.; GERALDES, R; GERALDES, J. *VRIO: Static or dynamic?* Online. European Academy of Management, 2019. ISBN 978-2-9602195-1-7. Dostupné z: <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/29533>. [cit. 2024-03-04].

LUMBANTOBING, Wolfgang Alfredo; MARINA, Nia Luthfiana; MUDA, Iskandar. Apply Horizontal Analysis and Vertical Analysis To Financial Statements Based On IFRS. Online. *International Journal of Mechanical Engineering*. 2022, 7(1). ISSN: 0974-5823. Dostupné z: [IJME\\_Vol7.1\\_720.pdf \(kalaharijournals.com\)](#). [cit. 2024-03-04].

MAJUMDAR, Soumyadeep; TRIPATHY, Koushik. Hyperopia. Online. *StatPearls. Treasure Island (FL): StatPearls Publishing, 2024*. Dostupné z: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK560716/>. [cit. 2024-03-08].

MANAFZADEH, Elmira; RAMEZANI, Ali. Identifying and prioritizing the effect of marketing mix from the customer's perspective (4C) on the competitiveness of insurance companies using DEMATEL technique: A case study of Tehran Insurance Companies. Online. *Marketing and Branding Research*. 2016, 3(1), 86–96 ISSN 2476-3160. Dostupné z: [doi:10.33844/mbr.2016.60207](https://doi.org/10.33844/mbr.2016.60207). [cit. 2024-02-04].

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. Větší ochrana spotřebitelů. Velká novela spotřebitelského práva vstupuje v účinnost. *MPO*. Online. 2024. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/pro-media/tiskove-zpravy/vetsi-ochrana-spotrebitelu-velka-novela-spotrebitelskeho-prava-vstupuje-v-ucinnost--271850/>. [cit. 2024-03-07].

MIRVIS, Philip; GOOGINS, Bradley; KINNICUTT, Sylvia. Vision, mission, values. Online. *Organizational Dynamics*. 2010, 39, 316–324. Dostupné z: [doi:10.1016/j.orgdyn.2010.07.006](https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2010.07.006). [cit. 2024-04-06].

MOORE, James S; REICHERT, Alan K. AN ANALYSIS OF THE FINANCIAL MANAGEMENT TECHNIQUES CURRENTLY EMPLOYED BY LARGE U.S. CORPORATIONS. Online. *Journal of Business Finance & Accounting*. 1983, 10(4), 623–645 ISSN 0306-686X, 1468-5957. Dostupné z: [doi:10.1111/j.1468-5957.1983.tb00456.x](https://doi.org/10.1111/j.1468-5957.1983.tb00456.x). [cit. 2024-03-04].

NGUYEN, Hoang Tien. *International Economics, Business and Management Strategy*. India. 2020. ISBN: 978-81-944644-3-3.

NOVÁKOVÁ, Jana. Strategické analýzy vnějšího prostředí. *Ekonomicky.eu*. Online. 2019 Dostupné z: <https://www.ekonomicky.eu/strategicke-analyzy-vnejsiho-prostredi/>. [cit. 2024-02-03].

OSOBNÍ ROZHOVOR, dne 11. 3. 2024, manažer retail prodeje firmy Alensa.

PALANIVEL, Maragathavalli; SELVADURAI, Kanmani. Risk-driven security testing using risk analysis with threat modeling approach. Online. *SpringerPlus*. 2014, 3(1), 754. ISSN 2193-1801. Dostupné z: [doi:10.1186/2193-1801-3-754](https://doi.org/10.1186/2193-1801-3-754). [cit. 2024-03-30].

PALMER, Timothy B.; SHORT, Jeremy C. Mission Statements in U.S. Colleges of Business: An Empirical Examination of Their Content With Linkages to Configurations and

Performance. Online. *Academy of Management Learning & Education*. 2008, 7(4), 454–470. ISSN 1537-260X. Dostupné z: doi:[10.5465/amle.2008.35882187](https://doi.org/10.5465/amle.2008.35882187). [cit. 2024-04-06].

PAPULOVA, Zuzana; GAZOVA, Andrea. Role of Strategic Analysis in Strategic Decision-Making. Online. *Procedia Economics and Finance*. 2016, 39, 571–579. ISSN 22125671. Dostupné z: doi:[10.1016/S2212-5671\(16\)30301-X](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)30301-X). [cit. 2024-02-02]

POPKOVA, Elena G.; OSTROVSKAYA, Victoria N.; BOGOVIZ, Aleksei V. *Socio-economic Systems: Paradigms for the Future*. Cham: Springer International Publishing, 2021. ISBN 978-3-030-56432-2. Dostupné z: doi:[10.1007/978-3-030-56433-9](https://doi.org/10.1007/978-3-030-56433-9). [cit. 2024-03-23].

PORTER, Michael E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors: with a new introduction*. 1. vyd. New York: Free Press, 1998. ISBN 978-0-684-84148-9.

PORTER, Michael E. THE VALUE CHAIN AND COMPETITIVE ADVANTAGE. In: BARNES, Dacit. *Understanding Business Processes*. London: Routledge, 2001. ISBN 9780415238625

SABRI, Shima; GANI Abdullah; SHUIB, Liyana; YADEGARIDEHKORDI, Elaheh. COMRAP 2018. Online. E-ISBN 978-967-0848-53-2. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/profile/Elaheh-Yadegaridehkordi/publication/341190360\\_COMRAP\\_2018/links/5eb2ec0b45851523bd4708f1/COMRAP-2018.pdf#page=49](https://www.researchgate.net/profile/Elaheh-Yadegaridehkordi/publication/341190360_COMRAP_2018/links/5eb2ec0b45851523bd4708f1/COMRAP-2018.pdf#page=49). [cit. 2024-03-04].

SMEJKAL, Vladimír; RAIS, Karel. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích: 4., aktualizované a rozšířené vydání*. 4. vyd. Grada Publishing a.s., 2013. ISBN 978-80-247-4644-9.

SMITH, Ken G; LOCKE, Edwin A; BARRY, David. Goal setting, planning, and organizational performance: An experimental simulation. Online. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 1990, 46(1), 118–134. ISSN 0749-5978. Dostupné z: doi:[10.1016/0749-5978\(90\)90025-5](https://doi.org/10.1016/0749-5978(90)90025-5). [cit. 2024-04-06].

STAŇKOVÁ, Pavla. *Marketing zdravotnictví*. Zlín: Tigris, 2013. ISBN 978-80-86062-84-6.

TEOLI, Dac; SANVICTORES, Terrence; AN, Jason. SWOT Analysis. Online. *StatPearls*. 2024. Dostupné z: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK537302>. [cit. 2024-03-05].

TUČEK, Milan. Spokojenost se stavem vybraných oblastí veřejného života – říjen/listopad 2023. Online. *CVVM - Centrum pro výzkum veřejného mínění*. 2023. Dostupné z: [https://cvvm.soc.cas.cz/index.php?option=com\\_content&view=article&id=5775:spokojenost-se-stavem-vybranych-oblasti-verejneho-zivota-rijen-listopad-2023&catid=33:hodnoceni-politicke-situace](https://cvvm.soc.cas.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=5775:spokojenost-se-stavem-vybranych-oblasti-verejneho-zivota-rijen-listopad-2023&catid=33:hodnoceni-politicke-situace). [cit. 2024-03-06].

Veřejný rejstřík a Sbírka listin – Ministerstvo spravedlnosti České republiky. *Výpis z obchodního rejstříku*. 2024. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=345645&typ=PLATNY>. [cit. 2024-03-06].

Veřejný rejstřík a Sbírka listin – Ministerstvo spravedlnosti České republiky. *Výroční zpráva*. Online. 2022. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=345645>. [cit. 2024-03-07].

WERTHER, William B.; CHANDLER, Dacit. *Strategic Corporate Social Responsibility: Stakeholders in a Global Environment*. 2. vyd. India: SAGE, 2011. ISBN: 978-1-4129-7453-0.

YIANNAKOPOULOS, Yiannis; MAGOUTAS, Anastasios; CHOUNTALAS, Panos. *Strategic Competition Analysis and Group Mapping: The Case of the Greek Insurance Industry*. SSRN Scholarly Paper. 2017. Dostupné z: <https://papers.ssrn.com/abstract=3061512>. [cit. 2024-03-02].

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

HDP            Hrubý domácí produkt

SWOT            Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb organizace.

Tzn.            To znamená

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1 Úrovně řízení managementu (Fotr, 2020) .....	16
Obrázek 2 Porterův model 5F (Dess et al. 2021).....	25
Obrázek 4 Spokojenost se současným stavem vybraných oblastí veřejného života (Tuček a AVČR, 2023).....	51
Obrázek 5 HDP a spotřeba domácností (Kurzy.cz, 2024 a) .....	53
Obrázek 6 Míra inflace v ČR v % (Český statistický úřad, 2024 a).....	53
Obrázek 7 PRIBOR 1M – Úrokové sazby finančních trhů [%] (Kurzy.cz, 2024 b) .....	54
Obrázek 8 Srovnání složení populace v roce 2023 a 2051 (Český statistický úřad, 2024b)	55
Obrázek 9 Počet domácností s počítačem (Český statistický úřad, 2024 c).....	56
Obrázek 10 Objednávací formulář dioptrických brýlí na stránkách Alensy (Alensa.cz, 2024) .....	56
Obrázek 11 Ganttův diagram projektu výroby obrub (Vlastní zpracování, 2024) .....	85

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1 VRIO – základní model (Lopes da Costa et al. 2019).....	34
Tabulka 2 Zvýšení daně z nemovitosti rok 2024 (Janouš, 2024) .....	51
Tabulka 3 Ukazatele rentability (Vlastní zpracování, 2024) .....	59
Tabulka 4 Ukazatele aktivity (Vlastní zpracování, 2024) .....	60
Tabulka 5 Ukazatele zadluženosti (Vlastní zpracování, 2024).....	61
Tabulka 6 Ukazatele likvidity (Vlastní zpracování, 2024) .....	61
Tabulka 7 Hrubá marže a zisk z prodeje Alensy (Vlastní zpracování, 2024) .....	63
Tabulka 8 Hrubá marže a zisk z prodeje Grand Optical (Vlastní zpracování, 2024).....	63
Tabulka 9 SWOT analýza oční optiky Alensa (Vlastní zpracování, 2024).....	67
Tabulka 10 Zhodnocení SWOT analýzy (Vlastní zpracování, 2024).....	68
Tabulka 11 Výkaz zisku a ztrát (Vlastní zpracování, 2024).....	83
Tabulka 12 Rozložení přímých personálních nákladů na projekt (Vlastní zpracování, 2024) .....	84
Tabulka 13 Rozložení investic v projektu (Vlastní zpracování, 2024).....	84

## **SEZNAM PŘÍLOH**

PŘÍLOHA P I: ZÁKLADNÍ ÚČETNÍ VÝKAZY ROKU 2022

PŘÍLOHA P II: ROZHOVOR S MANAŽEREM OČNÍ OPTIKY ALENSA

# PŘÍLOHA P I: ZÁKLADNÍ ÚČETNÍ VÝKAZY ROKU 2022

## ROZVAHA



k. 31.12.2022

v tisících Kč

2 7 1 7 9 6 8 1

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

Alensa, s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky  
a místo podnikání, IČ-Ú se od bydliště

Českomoravská 2408/1a

PRAHA 9

19000

Označ.	AKTIVA	Běžné účetní období			Mínulé období
		Brutto	Korekce	Neto	Neto
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>+811 277</b>	<b>+18 109</b>	<b>+793 168</b>	<b>+632 101</b>
A.	Pohledávky ze upsaný základní kapitál				
B.	Stálá aktiva	<b>+32 340</b>	<b>+18 061</b>	<b>+14 279</b>	<b>+13 445</b>
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	<b>+24 744</b>	<b>+13 776</b>	<b>+10 968</b>	<b>+10 907</b>
B.I.1.	Nehmotné výsledky vývoje				
B.I.2.	Ocenitelná práva	<b>+24 304</b>	<b>+13 336</b>	<b>+10 968</b>	<b>+9 037</b>
B.I.2.1.	Software	<b>+20 967</b>	<b>+12 120</b>	<b>+8 847</b>	<b>+8 230</b>
B.I.2.2.	Ostatní ocenitelná práva	<b>+3 337</b>	<b>+1 216</b>	<b>+2 121</b>	<b>+807</b>
B.I.3.	Goodwill				
B.I.4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	<b>+440</b>	<b>+440</b>	<b>+0</b>	<b>+1 870</b>
B.I.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek				
B.I.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek				
B.I.5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek				
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	<b>+7 596</b>	<b>+4 285</b>	<b>+3 311</b>	<b>+2 538</b>
B.II.1.	Pozemky a stavby				
B.II.1.1.	Pozemky				
B.II.1.2.	Stavby				
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	<b>+7 596</b>	<b>+4 285</b>	<b>+3 311</b>	<b>+2 538</b>
B.II.3.	Oceňovací rozdíly k nabytému majetku				
B.II.4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek				
B.II.4.1.	Příslušné celky trvalých poností				
B.II.4.2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny				
B.II.4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek				
B.II.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek				
B.II.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek				
B.II.5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek				
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek				
B.III.1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba				
B.III.2.	Zálohy a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba				
B.III.3.	Podíly - podstatný vliv				
B.III.4.	Zálohy a úvěry - podstatný vliv				
B.III.5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly				
B.III.6.	Zálohy a úvěry - ostatní				
B.III.7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek				
B.III.7.1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek				
B.III.7.2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek				
C.	Oběžné aktiva	<b>+770 491</b>	<b>+48</b>	<b>+770 443</b>	<b>+611 124</b>
C.I.	Zásoby	<b>+593 595</b>		<b>+593 595</b>	<b>+432 525</b>
C.I.1.	Materiál				
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary				
C.I.3.	Výrobky a zboží	<b>+565 140</b>		<b>+565 140</b>	<b>+410 291</b>



Čísloč.	AKTIVA	Běžné účetní období			Mínulé období
		Brutto	Korekce	Netto	Netto
C.I.3.1.	Výrobky				
C.I.3.2.	Zboží	+565 140		+565 140	+410 291
C.I.4.	Mladě a ostatní zvířata a jejich skupiny				
C.I.5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	+28 455		+28 455	+22 234
C.II.	Pohledávky	+133 010	+48	+132 962	+114 784
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky				
C.II.1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů				
C.II.1.2.	Pohledávky - ovládané nebo ovládající osoba				
C.II.1.3.	Pohledávky - podstatný vliv				
C.II.1.4.	Očekávané daňové pohledávky				
C.II.1.5.	Pohledávky - ostatní				
C.II.1.5.1	Pohledávky za společnosti				
C.II.1.5.2	Dlouhodobé poskytnuté zálohy				
C.II.1.5.3	Dohadné účty aktivní				
C.II.1.5.4	Jiné pohledávky				
C.II.2.	Kratkodobé pohledávky	+133 010	+48	+132 962	+114 784
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	+17 050	+48	+17 002	+16 718
C.II.2.2.	Pohledávky - ovládané nebo ovládající osoba	+80 986		+80 986	+62 292
C.II.2.3.	Pohledávky - podstatný vliv				
C.II.2.4.	Pohledávky - ostatní	+34 974		+34 974	+35 774
C.II.2.4.1	Pohledávky za společnosti	+48		+48	+585
C.II.2.4.2	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění				
C.II.2.4.3	Štát - daňové pohledávky	+29 869		+29 869	+30 178
C.II.2.4.4	Kratkodobé poskytnuté zálohy	+2 881		+2 881	+2 350
C.II.2.4.5	Dohadné účty aktivní	+60		+60	
C.II.2.4.6	Jiné pohledávky	+2 116		+2 116	+2 661
C.II.3.	Časové rozlišení aktiv				
C.II.3.1.	Náklady příštích období				
C.II.3.2.	Komplezní náklady příštích období				
C.II.3.3.	Příjmy příštích období				
C.III.	Kratkodobý finanční majetek				
C.III.1.	Podíly - ovládané nebo ovládající osoba				
C.III.2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek				
C.IV.	Peněžní prostředky	+43 886		+43 886	+63 815
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	+39		+39	+30
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	+43 847		+43 847	+63 785
D.	Časové rozlišení aktiv	+8 446		+8 446	+7 532
D.1.	Náklady příštích období	+2 384		+2 384	+2 193
D.2.	Komplezní náklady příštích období				
D.3.	Příjmy příštích období	+6 062		+6 062	+5 339



Označ.	PASIVA	Běžné účetní období	Minulé období
		Netto	Netto
	PASIVA CELKEM	+793 168	+632 101
A.	Vlastní kapitál	+226 434	+200 697
A.I.	Základní kapitál	+200	+200
A.I.1.	Základní kapitál	+200	+200
A.I.2.	Vlastní podíly (-)		
A.I.3.	Změny základního kapitálu		
A.II.	Ážio a kapitálové fondy		
A.II.1.	Ážio		
A.II.2.	Kapitálové fondy		
A.II.2.1.	Ostatní kapitálové fondy		
A.II.2.2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)		
A.II.2.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměně obchodních korporací (+/-)		
A.II.2.4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)		
A.II.2.5.	Rozdíly z ocenění při přeměně obchodních korporací (+/-)		
A.III.	Fondy ze zisku	+20	+20
A.III.1.	Ostatní rezervní fond	+20	+20
A.III.2.	Statutární a ostatní fondy		
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	+196 478	+175 900
A.IV.1.	Narozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	+196 478	+175 900
A.IV.2.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)		
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	+29 736	+24 577
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)		
B.+C.	Cizí zdroje	+566 734	+431 404
B.	Rezervy		
B.1.	Rezerva na důchody a podobné závazky		
B.2.	Rezerva na daň z příjmů		
B.3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů		
B.4.	Ostatní rezervy		
C.	Závazky	+566 734	+431 404
C.I.	Dlouhodobé závazky	+185	+149
C.I.1.	Vydané dluhopisy		
C.I.1.1.	Vyměnitelné dluhopisy		
C.I.1.2.	Ostatní dluhopisy		
C.I.2.	Závazky k úvěrovým institucím		
C.I.3.	Dlouhodobé přijaté zálohy		
C.I.4.	Závazky z obchodních vztahů		
C.I.5.	Dlouhodobé směnky k úhradě		
C.I.6.	Závazky - ovládaná nebo ovládaná osoba		
C.I.7.	Závazky - podstatný vliv		
C.I.8.	Odložený daňový závazek	+185	+149
C.I.9.	Závazky - ostatní		
C.I.9.1.	Závazky ke společníkům		
C.I.9.2.	Dohadné úchy pasívní		
C.I.9.3.	Jiné závazky		
C.II.	Krátkodobé závazky	+566 243	+431 008



## VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

otisk podacího razítka

K. 3 1 . 1 2 . 2 0 2 2

Od: 1.1.2022 Do: 31.12.2022

v tisících Kč

IČ: 2 7 1 7 9 6 8 1

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

**Alensa, s.r.o.**

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky  
a místo podnikání, IČM se od bydliště

**Českomoravská 2408/1a**

**PRAHA 9**

**19000**

Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	Skutečnost v účetním období	
		středověm	minulým
I.	Tržby z prodaje výrobků a služeb	+17 862	+17 431
II.	Tržby ze prodaje zboží	+2 066 286	+1 842 684
A.	Výkonové spotřeby	+1 962 292	+1 751 800
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	+1 702 851	+1 497 860
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	+8 199	+8 880
A.3.	Služby	+251 242	+245 060
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)		
C.	Aktivace (-)	-923	-669
D.	Osobní náklady	+69 356	+64 882
D.1.	Mzdové náklady	+49 632	+46 338
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	+19 724	+18 544
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	+16 120	+15 203
D.2.2.	Ostatní náklady	+3 604	+3 341
E.	Úprava hodnot v provozní oblasti	+5 652	+7 477
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	+7 036	+6 028
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	+7 036	+6 028
E.1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasně		
E.2.	Úpravy hodnot zásob	-726	+787
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	-658	+662
II.	Ostatní provozní výnosy	+2 338	+2 925
II.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	+0	+14
II.2.	Tržby z prodaného materiálu	+1 091	+1 507
II.3.	Jiné provozní výnosy	+1 247	+1 404
F.	Ostatní provozní náklady	+3 695	+2 349
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku		
F.2.	Prodávý materiál	+727	+1 108
F.3.	Daně a poplatky	+57	+63
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období		
F.5.	Jiné provozní náklady	+2 911	+1 178
*	* Provozní výsledek hospodaření (+/-)	+46 414	+37 201
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly		
IV.1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládaná osoba		
IV.2.	Ostatní výnosy z podílů		
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly		
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku		
V.1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládaná osoba		
V.2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku		



Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	Skutečnost v účetním období	
		sledovaném	minulém
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem		
V.	Výnosové úroky a podobné výnosy	+88	+4
V.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládaná osoba		
V.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	+88	+4
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti		
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	+3 632	+2 370
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládaná osoba	+881	
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	+2 751	+2 370
VII.	Ostatní finanční výnosy	+38 467	+23 487
K.	Ostatní finanční náklady	+44 250	+27 549
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	-9 327	-6 428
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	+37 087	+30 773
L.	Daň z příjmů	+7 351	+6 196
L.1.	Daň z příjmů splatná	+7 314	+6 131
L.2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	+37	+65
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	+29 736	+24 577
M.	Přívod podílu na výsledku hospodaření společnickým (+/-)		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	+29 736	+24 577
*	Čistý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	+2 125 041	+1 886 531

Sestaveno dne: 30.06.2023	Podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou nebo statutárním orgánem účetní jednotky, poznámka
Právní forma: s.r.o.	Ing. HEJL RADEK
Účetní jednotka:	
Předmět podnikání:	
Zprostředkování velkoobchodu a velkoobchod v zastoupení Nespecializovaný velkoobchod	
Pozn.:	



Zpracováno v souladu s vyhláškou č.  
506/2002 Sb.

## PŘEHLED O PENĚŽNÍCH TOCÍCH

(výkaz cash-flow)

ke dni 31. prosince 2022

(v celých tisících Kč)

Obchodní firma nebo jiný název účetní  
jednotky

ALENSA, s.r.o.

Sídlo, bydliště nebo místo podnikání  
účetní jednotky

Českomoravská 2408/1a

Praha 9

190 00

Označení	TEXT	Skutečnost v účetním období	
		běžném	minulém
<b>P.</b>	<b>Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období</b>	<b>63 815</b>	<b>64 697</b>
	<b>Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnost)</b>		
Z.	Účetní zisk nebo ztráta před zdaněním	37 088	30 773
A. 1	Úpravy o nepeněžní operace	10 580	8 380
A. 1 1	Odpisy stálých aktiv a umořování opravné položky k nabytému majetku	7 036	6 028
A. 1 2	Změna stavu opravných položek, rezerv	0	0
A. 1 3	Zisk z prodeje stálých aktiv	0	-14
A. 1 4	Výnosy z podílů na zisku	0	0
A. 1 5	Vyúčtované nákladové úroky s výjimkou úroků zahrmovaných do ocenění dlouhodobého majetku a vyúčtované výnosové úroky	3 544	2 368
A. 1 6	Případné úpravy o ostatní nepeněžní operace	0	0
A. *	<b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a změnami pracovního kapitálu</b>	<b>47 666</b>	<b>39 153</b>
A. 2	Změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	-44 867	-6 012
A. 2 1	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti, přechodných účtů aktiv	-19 092	-9 004
A. 2 2	Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti, přechodných účtů pasiv	135 295	95 657
A. 2 3	Změna stavu zásob	-161 070	-92 665
A. 2 4	Změna stavu krátkodobého finančního majetku nespádajícího do peněžních prostř. a ekvivalentů	0	0
A. **	<b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním</b>	<b>2 799</b>	<b>33 141</b>
A. 3	Vypíacené úroky s výjimkou úroků zahrmovaných do ocenění dlouhodobého majetku	-3 632	-2 370
A. 4	Přijaté úroky	88	4
A. 5	Zaplacená daň z příjmů a doměrky daně za minulá období	-7 000	-7 560
A. 8	Přijaté podíly na zisku	0	0
A. ***	<b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti</b>	<b>-7 745</b>	<b>23 215</b>
	<b>Peněžní toky z investiční činnosti</b>		
B. 1	Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	-8 221	-8 176
B. 2	Příjmy z prodeje stálých aktiv	0	14
B. 3	Zápůjčky a úvěry spřízněným osobám	0	0
B. ***	<b>Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti</b>	<b>-8 221</b>	<b>-8 162</b>
	<b>Peněžní toky z finančních činností</b>		
C. 1	Dopady změn dlouhodobých resp. krátkodobých závazků	37	65
C. 2	Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky a ekvivalenty	-4 000	-6 000
C. 2 1	Zvýšení peněžních prostředků z důvodů zvýšení základního kapitálu, ážia a fondů ze zisku.	0	0
C. 2 2	Vyplacení podílů na vlastním jmění společníkům	0	0
C. 2 3	Další vklady peněžních prostředků společníků a akcionářů	0	0
C. 2 4	Úhrada ztráty společníky	0	0
C. 2 5	Přímé platby na vrub fondů	0	0
C. 2 6	Vypíacené podíly na zisku včetně zaplacené daně	-4 000	-6 000
C. ***	<b>Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti</b>	<b>-3 963</b>	<b>-5 935</b>
<b>F.</b>	<b>Čisté zvýšení resp. snížení peněžních prostředků</b>	<b>-19 929</b>	<b>9 118</b>
<b>R.</b>	<b>Stav peněžních prostředků a pen. ekvivalentů na konci účetního období</b>	<b>43 886</b>	<b>63 815</b>



## PŘÍLOHA P II: ROZHOVOR S MANŽEREM OČNÍ OPTIKY ALENSA

1. Otázka: Jaká je konkurenční situace v našem regionu?

Odpověď: Na trhu figurují dvě strany konkurentů. Z pohledu počtu optik na počet obyvatel je Česká republika čtvrtá v žebříčku jedné optiky na 10 000 obyvatel. Trh je tedy přesycený různými hráči. Tento trh dělíme na velké hráče, jako je Grand Optical, Fielmann, Fokus optik a na malé hráče, které tvoří malé optiky, dále je nazýváme independent. Velcí hráči tvoří minoritní část trhu a malí hráči tvoří majoritní část trhu, protože v počtu optik jich je mnohem více. Pro velké hráče je vstup na trh velká prvotní investice, a především se zaměřují na kvantitu. Vysoká vstupní investice pro ně není problém a nejsou tolik vázáni na její rychlou návratnost. Pro malé hráče, jako malé lokální optiky, je vstup na trh trochu obtížnější, zejména pokud hovoříme o prvotní investici do vybavení, jak už přístroje, tak brýlové obruby. Tyto menší podniky se udržují zejména na základě tváře, pověsti a dobrého jména. Independent optiky, tedy malé optiky, zanikají poměrně běžně, protože mnohdy se prvotní investice nevrátí.

2. Kteří konkurenti jsou nejvíce významní a jaké jsou jejich hlavní silné stránky?

Odpověď: V každém městě je toto velmi specifické. Konkurenční boj lze rozdělit na plošné a lokální. Alensa v tomto ohledu bojuje lokálně, na rozdíl třeba od konkurentů jako je Grand Optical nebo Fielmann. Tito konkurenti mají 20-30 poboček a hrají globální hru. Alensa si musí stanovit, čím chce zákazníka získat. V Praze funguje online platforma, v Brně se musí více soustředit na reklamu ve veřejné dopravě. Každý boj je jiný a je třeba jej rozlišit. Konkurent Grand Optical funguje globálně v reklamě v TV.

3. Kdo jsou naši hlavní zákazníci a co je pro ně při výběru oční optiky důležité?

Odpověď: Máme ty nejsložitější odběratele a tím jsou koncoví zákazníci, tedy nositelé brýlí nebo kontaktních čoček. Vyjednávací síla je buď si koupí anebo ne. Roli v tom hraje zákaznický zážitek, ceny produktu, prostředí produktu a nabídka zboží. Síla spočívá v tom, že pokud odejde se špatnou zkušeností, poví to dalším 5 lidem, a tím jejich síla roste. Na druhou stranu, pokud odejde s dobrou zkušeností, poví to dalšímu jednomu. Od konkurence se liší Alensa konceptem omnichannel, který znamená, že se k zákazníkovi chovají stejně online i na prodejně, existují pro něj stejné ceny, stejný způsob komunikace, stejný management zákazníka. Dle recenzí Alensa sleduje a vyhodnocuje, kam dále se posouvat, aby se stále zlepšovali.

4. Jaká je pravděpodobnost, že nové firmy vstoupí do našeho odvětví?

Odpověď: Hrozba vstupu na trh nových konkurentů je poměrně vysoká. Z pohledu počtu optik na počet obyvatel je Česká republika čtvrtá v žebříčku jedné optiky na 10 000 obyvatel. Trh je tedy přesycený různými hráči. Tento trh dělíme na velké hráče, jako je Grand Optical, Fielmann, Fokus optik a na malé hráče, které tvoří malé optiky, dále je nazýváme independent. Velcí hráči tvoří minoritní část trhu a malí hráči tvoří majoritní část trhu, protože v počtu optik jich je mnohem více.

5. Jaké jsou hlavní bariéry pro vstup nových konkurentů na trh s oční optikou?

Odpověď: Pro velké hráče je vstup na trh velká prvotní investice, a především se zaměřují na kvantitu. Vysoká vstupní investice pro ně není problémem a nejsou tolik vázáni na její rychlou návratnost. Pro malé hráče, jako malé lokální optiky, je vstup na trh trochu obtížnější, zejména pokud hovoříme o prvotní investici do vybavení, jak už přístroje, tak brýlové obruby. Tyto menší podniky se udržují zejména na základě tváře, pověsti a dobrého jména. Independent optiky, tedy malé optiky, zanikají poměrně běžně, protože mnohdy se prvotní investice nevrátí.

6. Existují nějaké alternativy nebo substituty naše produkty a služby?

Odpověď: Kontaktní čočky, které Alensa také prodává. Nabízíme několik výhodných balíčků pro uživatele.

7. Jaká je naše závislost na dodavatelích klíčových surovin a technologií?

Odpověď: Optika Alensa není výrobce, ale distributor, a tak závislost na dodavatelích je extrémně silná. Nyní však přechází k přechodu na vlastní výrobu, kdy část portfolia, značky Crullé, Kimikado a Marisio jsou takzvané privátní značky a Alensa více kontroluje jejich marži (value chain). V procesu výroby neexistují další prostředníci, ale obruby jsou vyráběny čistě jen pro Alensu. Čím je větší kontrola nad value chain, tím je vyšší kontrola nad ziskovostí. Celou marži lze rozdělit mezi zákazníka a Alensu a proto jsou ceny nastavené tak, jak v tu chvíli Alensa stanoví.

8. Existuje nějaký dodavatel, který má velký vliv na ceny nebo kvalitu našich produktů?

Odpověď: Ze strany odběratelů, tedy Alensy, je důležité nebýt závislý na jednom dodavateli. V případě Alensy se jedná například o dodavatele brýlových skel Zeiss, protože pak je pro něj jednoduché si stanovit vyšší cenu a optice nezbyvá nic jiného než ji přijmout. Z toho důvodu má Alensa také dodavatele skel Omega. Pokud Zeiss zvedne cenu skel, Alensa zvýší poptávku u Omegy a naopak. Co se týká brýlových obrub, nejvýznamnějším a zároveň nejdražším dodavatelem je Luxottica a jejich značka Rayban, která si určuje kvalitu a cenu. Pokud tuto značku ze sortimentu Alensa vynechá, pak bude na trhu ztrátová.

Dodavatelé mají na podnik velký vliv, jelikož určují ceny vstupů. V současné době dodávané materiály zdražují, což zvedá i výslednou cenu produktu. To je problematické, protože dlouhodobé smlouvy s tak prudkým zdražením nepočítaly a stanovují fixní ceny i na několik let dopředu. Závažnost zdražení a schopnost hýbat s cenou se liší napříč smlouvami s konkrétními dodavateli. U menších dodavatelů navíc existuje velká hrozba, že zkrachují kvůli současným cenám energií

9. Jak se můžeme odlišit od konkurence a snížit konkurenční rivalitu?

Odpověď: V rámci udržování konkurenční výhody se optika snaží být zajímavá, mít jiný přístup a kontinuálně se zlepšovat v oblasti řízení procesů, konkrétně v jejich zefektivnění v rámci LEAN filozofie. Příkladem je digitalizace interních procesů, díky níž došlo k personální úspoře a zvýšení efektivity.