

Návrh zvýšení konkurenční schopnosti společnosti Optika se sídlem v Moravském Krumlově

Bc. et Bc. Gabriela Miklišová

Diplomová práce
2023



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

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

Akademický rok: 2022/2023

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. et Bc. Gabriela Miklišová**
Osobní číslo: **M210171**
Studijní program: **N0413A050020 Management ve zdravotnictví**
Forma studia: **Kombinovaná**
Téma práce: **Návrh zvýšení konkurenční schopnosti společnosti Optika se sídlem v Moravském Krumlově**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární poznatky vztahující se k problematice konkurence a konkurenceschopnosti.

II. Praktická část

- Popište a analyzujte současné konkurenční postavení společnosti Optika.
- Vytvořte návrh zvýšení konkurenční schopnosti společnosti.
- Projekt podrobte časové, nákladové a rizikové analýze.

Závěr

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

Seznam doporučené literatury:

- FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Miroslav ŠPAČEK a Ivan SOUČEK. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada Publishing, 2017, 318 s. ISBN 978-80-271-0434-5.
- HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KERKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. vyd. Praha: C.H. Beck, 2017, 232 s. ISBN 978-80-7400-637-1.
- HILLESTAD, Steven G. *Health care strategy: from planning to action*. Sudbury, Mass: Jones and Bartlett Publishers, 2012, 358 s. ISBN 978-0763789283.
- PŘIKRYLOVÁ, Jana. *Moderní marketingová komunikace*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2019. 344 s. ISBN 978-80-271-0787-2.
- WEST, Douglas C., John B. FORD a Essam IBRAHIM. *Strategic marketing: creating competitive advantage*. Third edition. New York, NY: Oxford University Press, 2015, 571 s. ISBN 978-0199684090.

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

Datum zadání diplomové práce: **10. února 2023**
Termín odevzdání diplomové práce: **21. dubna 2023**

L.S.

prof. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

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

Ve Zlíně dne 10. února 2023

**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;
- byla jsem seznámena 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 pokud-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně 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, považuji 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

Jméno a příjmení:

GABRIELA MIKLIŠOVÁ

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá problematikou zvýšení konkurenční schopnosti společnosti Optika Kocandová. Jejím hlavním cílem je vytvoření návrhu zvýšení konkurenční schopnosti této optiky. V teoretické části práce jsou shrnuty základní poznatky z oblasti konkurence, oční optiky a analýzy konkurenceschopnosti podniku. Praktická část je rozdělena na část analytickou a projektovou. V analytické části diplomové práce je provedena analýza podniku Optika Kocandová pomocí metod SWOT analýzy, dále analýza konkurenčních podniků v okolí optiky. Dále je provedeno dotazníkové šetření, jehož cílem je zjištění preferencí zákazníků oční optiky. V projektové části je představen návrh zvýšení konkurenční schopnosti Optiky Kocandová, který je podroben časové, nákladové a rizikové analýze.

Klíčová slova: konkurence, konkurenceschopnost, marketingová strategie, marketingový mix, analýza, oční optika

ABSTRACT

The diploma thesis deals with the issue of increasing the competitiveness of Optika Kocandová company. The main goal is to create a proposal for improving the competitiveness of this optical store. The theoretical part of the thesis summarizes basic knowledge in the field of competition, optical stores, and analysis of business competitiveness. The practical part is divided into an analytical and a project part. In the analytical part of the thesis, an analysis of Optika Kocandová company is performed using the SWOT analysis method, followed by an analysis of competing stores in the vicinity of the optical store. Furthermore, a questionnaire survey is conducted to determine customer preferences for optical stores. In the project part, a proposal for increasing the competitiveness of Optika Kocandová is presented and subjected to time, cost, and risk analysis.

Keywords: competition, competitiveness, marketing strategy, marketing mix, analysis, eye optics

Ráda bych poděkovala vedoucímu mé diplomové práce doc. Ing. Josefu Kubíkovi, CSc. za odborné rady, trpělivost a čas, který mi v průběhu psaní věnoval.

Dále bych chtěla poděkovat své rodině a přátelům, kteří mi byli při psaní práce oporou.

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

OBSAH

ÚVOD	9
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 KONKURENCE A KONKURENCESCHOPNOST	12
1.1 KONKURENCE	12
1.2 KONKURENCESCHOPNOST	12
1.2.1 Nové dimenze konkurenceschopnosti.....	13
1.3 KONKURENČNÍ PROSTŘEDÍ	16
1.4 KONKURENČNÍ VÝHODA.....	16
1.5.2 Konkurence na straně poptávky	17
1.5.3 Konkurence na straně nabídky	17
2 OČNÍ OPTIKA	19
2.1 ZAMĚSTNANCI OČNÍ OPTIKY	20
2.1.1 Oční optik.....	20
2.1.2 Optometrista.....	21
3 ANALÝZA KONKURENCESCHOPNOSTI PODNIKU	23
3.1 ZÁKLADNÍ POJMY VZTAHUJÍCÍ SE K SITUAČNÍ ANALÝZE	23
3.1.1 Marketing	23
3.1.2 Strategické marketingové řízení.....	24
3.1.3 Marketingové prostředí	25
3.2 SITUAČNÍ ANALÝZA.....	27
3.3 VYBRANÉ METODY ANALÝZY PROSTŘEDÍ PODNIKU	29
3.3.1 PEST analýza	29
3.3.2 Porterův model pěti konkurenčních sil	31
3.3.3 Benchmarking	32
3.3.4 SWOT analýza	33
4 SHRUTÍ POZNATKŮ TEORETICKÉ ČÁSTI	36
II PRAKTICKÁ ČÁST	37
5 ANALYTICKÁ ČÁST	38
5.1 PŘEDSTAVENÍ PODNIKU OPTIKA KOCANDOVÁ S.R.O.	38
5.1.1 Historie	39
5.1.2 Mise a poslání	40
5.1.3 Nabídka produktů a služeb.....	40
5.2.1 Analýza vybraných konkurenčních optik.....	45
5.3 SWOT ANALÝZA JAKO VYBRANÁ METODA STRATEGICKÉ ANALÝZY POUŽITÁ PRO PODNIK OPTIKA KOCANDOVÁ S.R.O.	50
5.3.1 Analýza faktorů vnitřního prostředí (SW)	51

5.3.2	Analýza faktorů vnějšího prostředí (OT)	53
5.4	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	55
5.4.1	Vyhodnocení dotazníkového šetření	55
5.5	ZÁVĚR ANALYTICKÉ ČÁSTI.....	68
6	PROJEKTOVÁ ČÁST.....	70
6.1	NÁVRH MODERNIZACE PODNIKU OPTIKA KOCANDOVÁ	70
6.1.1	Marketingová komunikace.....	70
6.1.2	Pořízení nových měřicích přístrojů do optometrické vyšetřovny	74
6.1.3	Zlepšení pohodlí prodejny pro zákazníky oční optiky	78
6.2	ČASOVÁ ANALÝZA	80
6.3	NÁKLADOVÁ ANALÝZA	81
6.4	RIZIKOVÁ ANALÝZA	84
6.5	ZHODNOCENÍ PŘEDLOŽENÉHO NÁVRHU.....	88
	ZÁVĚR	91
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	92
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	95
	SEZNAM OBRÁZKŮ	96
	SEZNAM TABULEK.....	97
	SEZNAM PŘÍLOH.....	99

ÚVOD

Kvalitní a ostré vidění je nezbytné pro mnoho činností, které člověk provádí každý den, může to být práce na počítači, řízení automobilu nebo například sportovní aktivity. Oční optiky se snaží zákazníkům zajistit co nejvyšší kvalitu a zároveň pohodlí při vidění. Obor oční optiky je dynamicky se rozvíjející oblastí, ve které hrají významnou roli nové technologie, které mohou přispět k co nejvyšší možné péči o zrak zákazníka. V oblasti oční optiky se nachází vysoké množství konkurenčních podniků, které neustále vzrůstá, proto je nezbytné, aby se oční optiky neustále zdokonalovaly ve své činnosti a pružně měnily svou nabídku produktů a služeb podle poptávky zákazníků. V posledních letech se rozvíjí trend nákupu zboží přes internet, který se týká i dioptrických brýlí. Tento začínající trend představuje pro kamenné oční optiky výzvu, které se musí přizpůsobit a najít nové možnosti (v podobě zlepšení svých služeb a nabídky produktů), jak si své zákazníky udržet. Oční optiky by se pro udržení své pozice na trhu a zvyšování svých zisků měly snažit nejen udržet si stávající zákazníky, ale získat nové. Proto je diplomová práce zaměřena na analýzu konkurence v oboru oční optiky a identifikaci příležitostí ke zvýšení konkurenční schopnosti optiky. Cílem práce je poskytnout konkrétní doporučení podniku Optika Kocandová na zvýšení své konkurenční schopnosti a tím zlepšení svého postavení na trhu.

Diplomová práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části diplomové práce jsou zpracovány literární poznatky vztahující se k problematice konkurence a konkurenceschopnosti. Dále se práce zaměřuje na teoretické vymezení oboru oční optika a jejich zaměstnanců (očních optiků a optometristů), kteří mají při výkonu své práce rozdílné kompetence. Následující část je zaměřena na poznatky z oblasti analýzy konkurenceschopnosti podniku a vybrané metody analýzy prostředí podniku, jako je PEST analýza, Benchmarking, Porterův model pěti konkurenčních sil a SWOT analýza.

Praktická část je rozdělena na analytickou část a projektovou část. V analytické části diplomové práce je představen podnik Optika Kocandová a je zde provedena jeho SWOT analýza, ze které vyplývají silné a slabé stránky podniku, také jeho příležitosti a hrozby. Další část je věnována dotazníkovému šetření, jehož cílem bylo zjistit preference zákazníků, které by mohla Optika Kocandová využít v návrhu zvýšení své konkurenční schopnosti. Projektová část diplomové práce se zaměřuje na návrh modernizace podniku Optika Kocandová. V další části je návrh modernizace podroben časové, nákladové a rizikové analýze. Na závěr práce je vyhodnocen konkrétní návrh na zvýšení konkurenční schopnosti optiky.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Tato diplomová práce byla realizována za účelem vytvoření návrhu na zvýšení konkurenční schopnosti společnosti Optika Kocandová s.r.o. na trhu. Hlavním cílem práce je provedení analýzy současné situace společnosti a zjištění klíčových faktorů, které by mohly mít vliv na její konkurenceschopnost. Na základě analýzy optiky a konkurenčních podniků jsou stanoveny cíle, jejichž účelem je eliminace nebo snížení faktorů, které by mohly negativně ovlivnit prosperitu podniku. Dalším cílem je vytvoření návrhu opatření, které mají vést ke zvýšení konkurenceschopnosti podniku.

K dosažení stanovených cílů byla jako klíčová metoda použito dotazníkové šetření, jež bylo aplikováno na zákazníky optik. Podstatou dotazníkového šetření je zjistit názory a preference zákazníků ohledně produktů a služeb oční optiky. Na základě výsledků dotazníkového šetření jsou navržena opatření, která mají vést ke zvýšení konkurenceschopnosti společnosti. Dotazník byl určen všem zákazníkům, kteří si již někdy pořídili dioptrické brýle.

V rámci analýzy podniku je provedena SWOT analýza, která identifikuje silné a slabé stránky společnosti a její příležitosti a hrozby, které se na ni mohou vztahovat.

Dále je provedena analýza konkurenčních podniků, jejímž cílem je zjištění a následné porovnání silných a slabých stránek, jejich strategie a taktiky a čím se odlišují od společnosti Optika Kocandová, s.r.o. Na základě všech dílčích analýz je navržena strategie, která by mohla firmě zvýšit konkurenceschopnost a dosáhnout většího podílu na trhu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 KONKURENCE A KONKURENCESCHOPNOST

Cílem této kapitoly je vysvětlit základní pojmy, které se týkají konkurence a konkurenceschopnosti. Na definice těchto pojmů je nahlíženo z více úhlů, z nichž budou objasněny ty stěžejní.

1.1 Konkurence

Pojem konkurence zasahuje do více oblastí, do kterých se řadí především oblast ekonomická, ale i sociální, kulturní, etická, sociální a politická. U konkurence se jedná o vztah dvou a více subjektů, které musí pro vstup do konkurenčního vztahu splňovat dva následující předpoklady. Prvním je předpoklad, že konkurent disponuje konkurenčním potenciálem. Druhým předpokladem je disponování specifickým potenciálem, tedy mít v úmyslu vstoupit do konkurence. (Mikoláš, 2005, s 65)

Čichovský se zaměřuje na popis konkurence z marketingového a ekonomického hlediska. Definuje konkurenci jako otevřenou množinu konkurentů vytvářejících v určitém čase a na určitém území konkurenčního prostředí funkční multiplikační polyfaktorový efekt. Tento efekt je spojený se vzájemným působením silových vektorových polí jednotlivých konkurentů. (Čichovský, 2002, s 13)

Z mikroekonomického hlediska je konkurence definována jako rivalita mezi prodávajícími a kupujícími vymezujícími se na se stejné zboží. Je chápána jako konkurence napříč trhem, kde dochází ke střetu nabídky a poptávky. (Mikoláš 2005)

Podle Kolera a Kellera (2013, s. 41) je konkurence souborem všech současných nebo potenciálních soupeřících nabídek o substituty, o které by mohl mít kupující zájem.

1.2 Konkurenceschopnost

Konkurenceschopnost lze dle některých českých a zahraničních autorů rozlišit na několik úrovní. Řadí se sem konkurenceschopnost států, což je konkurenceschopnost na makroekonomické úrovni, dále konkurenceschopnost odvětví, tedy konkurenceschopnost na mezoekonomické úrovni, a konkurenceschopnost podniku, která je na mikroekonomické úrovni. (Suchánek a kol., 2013, s 15)

Názory na toto rozlišení se u jednotlivých autorů liší, největší shoda se projevuje u konkurenceschopnosti podniků, která je vnímána jako schopnost podniku působit na trhu udržitelným a trvalým způsobem. Podniky se mezi sebou posuzují jako subjekty, které

působí na daném trhu, udržují si svůj podíl na trhu a konkurují dalším podnikům. (Suchánek a kol., 2013, s 15).

Konkurenceschopnost je z mikroekonomického hlediska založena na schopnosti firmy ke konkurenci, na růstu a ziskovosti, což je chápáno jako schopnost podniku dlouhodobě a se ziskem vytvářet produkci, která je v souladu s požadavky volného trhu (cenový faktor, kvalita a další charakteristické znaky produkce). Hlavními faktory ovlivňujícími konkurenceschopnost produkce jsou cena, kvalita a schopnost uspokojit potřeby zákazníka. (Suchánek a kol., 2013, s. 14-15). Mikoláš (2005, s. 68) říká, že při soutěži dvou kvalitativně srovnatelných produktů je konkurenční schopnost závislá na ceně výrobků a tím pádem na třech následujících skupinách, které jsou od ní odvozeny:

- 1) Náklady (mzdy, sociální náklady, produktivita)
- 2) Zisk podniků
- 3) Směnný kurz národní měny

Konkurenceschopnost podniku je spojená s jeho vizí budoucnosti, na níž je založena podnikatelská strategie. (Suchánek a kol. 2011, s 12) I podle Mikoláše (2005, s. 84) je základem konkurenceschopnosti firmy podnikatelská vize a strategie. Dále podle něj platí, že tyto dva aspekty (podnikatelskou vizi a strategii) garantuje vlastník a vrcholový management podniku.

1.2.1 Nové dimenze konkurenceschopnosti

Za základní atributy konkurenceschopnosti se považují lidský, finanční, procesní (technologický a obchodní potenciál firmy. (Mikoláš 2005, s. 84) Současné pojetí konkurenceschopnosti přesahuje i do jiných rovin, které jsou v rámci ekonomie označovány jako „externality“. Zabývá se zkoumáním konkurenceschopnosti z pohledu identity firmy, její integrity, mobility a suverenity. Tyto nové roviny se projevují v konkurenční soutěži různými způsoby, například celkovým designem firmy, firemní kulturou, celkovým chováním firmy, dále tím, jak firma komunikuje uvnitř a vně, produkty firmy a dynamikou jejich inovací. (Mikoláš 2005, s. 81)

Schéma konkurenční schopnosti podniku lze zobrazit pomocí modelu IDINMOSU, jehož schéma je uvedeno na Obrázku č. 1 a lze zapsat následujícím způsobem:

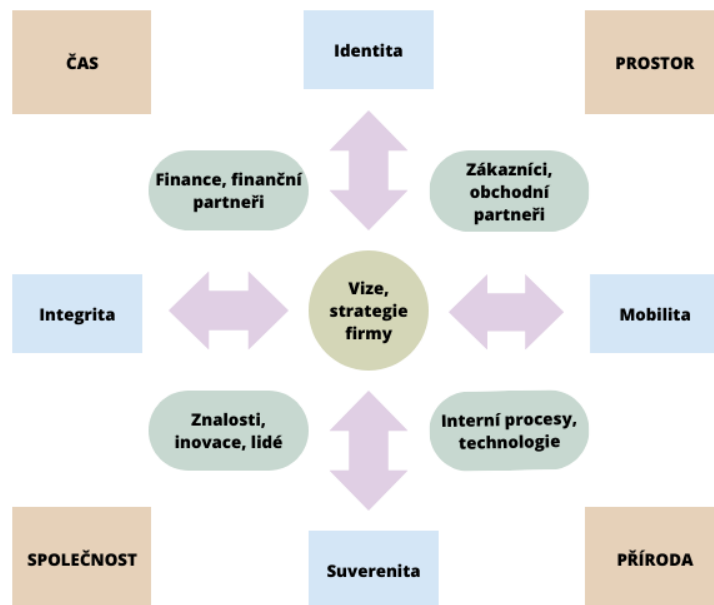
$$M(L, F, P, O) = f(VS, Z1, Z2, Z3, Z4) \quad (1)$$

Množina M v sobě obsahuje elementární vnitřní atributy konkurenceschopnosti podniku: L označuje lidský potenciál, F finanční potenciál, P procesní potenciál a O obchodní potenciál. Tyto atributy vznikly transformací vnějších zdrojů, které jsou označeny jako Z1 (prostor), Z2 (čas), Z3 (příroda), Z4 (společnost) a vznikly v kontextu podnikatelské vize a strategie.

Nové vědecké poznatky, globalizace a digitalizace jsou hybatelky vývoje v podnikání, což znamená, že je třeba brát v potaz i nové dimenze konkurenceschopnosti, které jsou označovány jako Y1 (identita), Y2 (integrita), Y3 (mobilita), Y4 (suverenita). Zápis, který zohledňuje nové dimenze konkurenceschopnosti vypadá následujícím způsobem:

$$D(Y1, Y2, Y3, Y4) = g(VS, Z1, Z2, Z3, Z4, M(Z1, Z2, Z3, Z4)). \quad (2)$$

(Mikoláš, 2005, s. 84-86)



Obrázek 1 Schéma konkurenceschopnosti – IDINMOSU, (Mikoláš, 2002, s. 85), vlastní zpracování

Identita

Za identitu firmy se považuje soubor vnitřních a vnějších znaků podniku, které ho reálně identifikují v prostředí. Identita firmy lze charakterizovat jako vlastní osobnost firmy, kdy firma našla své poslání, pochopila svoji roli, na základě čehož si utvořila vlastní obraz. Identita firmy je v současné době podstatným faktorem její konkurenceschopnosti. Identitu firmy lze charakterizovat různými faktory, z nichž nejvýznamnější jsou:

- *Idea* – hlavní myšlenka, která je základem mise podniku a proniká celým procesem do vize firmy.
- *Totem* – místo, objekt nebo lokalita, kde dochází k převedení idey do prostorové podoby.
- *Design* – obraz idey, který je formován dalšími znaky identity a může mít různé formy, např.
- *Rituál* – procesy, které jsou odvozeny z idey a realizují její obsah (např. chování a komunikace)
- *Inovace* – proces přeměny, kdy se výše uvedené znaky identity přetvářejí do jiných forem.

(Mikoláš, 2005, s. 82)

Integrita

Integrita firmy obsahuje dva znaky, které jsou vzájemnými protiklady. Na jedné straně vystupuje pružnost a dynamičnost, která je určena tím, že jednotlivé složky podniku nebo pracovníci mají svoji osobnost. Na straně druhé podnik tuto individualizovanou osobnost spojuje s celkem – firmou, případně firma se svou aliancí, sdružením. V případě neexistence jednoho z výše uvedených aspektů podnik (popř. seskupení podniků) směřuje ke svému zániku z důvodu ekonomických nebo jiných potíží. (Mikoláš, 2005, s. 82)

Suverenita

Podle Mikoláše (2005, s. 83) lze podnik považovat za suverénní, pokud má reálnou možnost rozhodovat o svém vývoji, a to účelně a účinně. Zároveň musí mít firma reálnou možnost svá rozhodnutí účinným způsobem realizovat.

Mobilita

Mobilita lze popsat jako schopnost podniku reagovat na změny, adaptovat se a vyvíjet v závislosti na vnitřních a vnějších podnětech. Jedná se o přemísťování materiálních a nemateriálních prvků podniku, vztahů a činností v rámci firmy. (Mikoláš, 2005, s. 83)

1.3 Konkurenční prostředí

Podle Čichovského (2002, s. 11) je konkurenční prostředí charakterizováno jako časový řez prostorem naší planety, ve kterém dochází k vzájemné interakci dvou živých subjektů, tzv. konkurentů, které usilují v určitém čase a prostoru o realizaci stejné nebo podobné činnosti, vyznačují se podobnými cíli, k jejichž dosažení využívají podobných metod.

V rámci marketingu je konkurenční prostředí chápáno jako místo, kde dochází ke střetu prostředí jako pocitu nedostatku spojeného s touhou po uspokojení. Tato potřeba je dimenzovaná pomocí marketingového výzkumu v poptávku s marketingovou nabídkou. (Čichovský, 2002, s. 12-13)

Podle Mikoláše (2005, s. 84) jsou hlavními faktory konkurenčního prostředí příroda, která může být živá, neživá nebo umělá. Dále lidská společnost zahrnující různé podoby (sociální, ekonomickou, politickou aj.), prostor (reálný, ale i virtuální) a čas (v astronomické, ale i relativní podobě).

Pro analýzu konkurenčního prostředí je často využíván Porterův model pěti konkurenčních sil, který je popsán v kapitole 2.2. (Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl, 2017 s. 62)

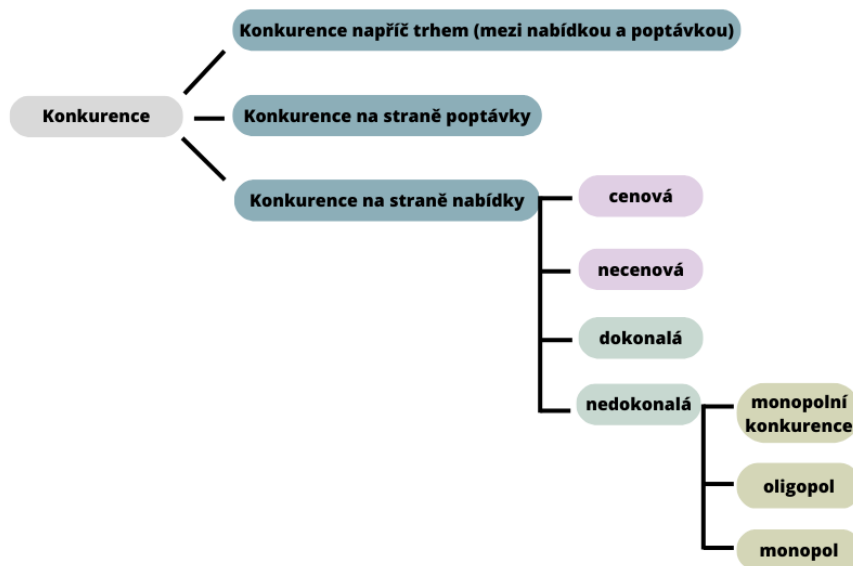
1.4 Konkurenční výhoda

Podle Kotlera (2003, s. 51) Michael Porter zastává názor, že podnik si může zajistit svůj úspěch vytvořením relevantní a udržitelné konkurenční výhody. Kotler uvádí, že konkurenční výhodu není ve většině případů možné uchovat po dlouhou dobu relevantní a udržitelnou. To znamená, že by podnik měl mít snahu zajistit si svůj úspěch více než pouze jedinou výhodou, nejlépe více výhodami, které jsou na sebe vrstveny.

Konkurenční výhodu lze vytvořit v různých oblastech, například zvýšením jakosti, rychlosti, bezpečnosti, zlepšením designu nebo rozsahu poskytovaných služeb atd. Šanci na úspěch zvýší kombinace jednotlivých konkurenčních výhod, které se navzájem posilují. (Kotler, 2003, s. 51)

1.5 Členění konkurence

Při zaměření se na konkurenci v mikroekonomickém pojetí lze rozlišit několik forem a stupňů, které znázorňuje schéma na Obrázku č. 2. Vlastní podstata teorie firmy je z mikroekonomického pohledu postavena na zkoumání chování podniku v konkurenčním prostředí. (Mikoláš, 2002, s. 66)



Obrázek 2 Členění konkurence z mikroekonomického pohledu (Mikoláš, 2002, s. 66), vlastní zpracování

1.5.1 Konkurence mezi stranou nabídky a poptávky

Zájmem výrobců je prodat své produkty s co nejvyšším ziskem. Naopak zájmem spotřebitelů je uspokojit své potřeby nákupem zboží za co nejnižší cenu. Rovnovážného stavu mezi těmito dvěma protichůdnými postoji je dosaženo kompromisem mezi nabídkou a poptávkou. (Mikoláš, 2002, s. 66)

1.5.2 Konkurence na straně poptávky

Ke konkurenci na straně poptávky dochází při střetu zájmů jednotlivých spotřebitelů, kteří vstupují na trh s cílem nakoupit co nejvyšší množství zboží za co nejnižší cenu, i na úkor ostatních spotřebitelů. V situaci, kdy je poptávka vyšší než nabídka, roste význam této konkurence, kdy konkurence mezi spotřebiteli vede k růstu ceny. (Mikoláš, 2002, s. 66)

1.5.3 Konkurence na straně nabídky

Snahou každého výrobce je prodat na trhu co největší množství svých výrobků za co nejvýhodnějších podmínek. Cílem je maximalizovat svůj zisk a snížit podíl svých konkurentů na trhu (oslabit pozice konkurentů). V případě, kdy je nabídka nižší než poptávka, dochází mezi konkurenčními výrobci k poklesu ceny. Konkurenci na straně

nabídky lze rozlišit na cenovou a necenovou, a dále na dokonalou a nedokonalou.

(Mikoláš, 2002, s. 66-67)

Výrobci používají k maximalizaci svého zisku různé metody, z tohoto pohledu lze konkurenci rozdělit na cenovou a necenovou. U cenové konkurence je cena využívána jako nástroj konkurenčního boje, jedná se o snahu výrobců přilákat co největší množství kupujících na základě snížení cen svého zboží. U necenové konkurence se výrobci snaží přilákat zákazníka jinými metodami než snižováním ceny svých výrobků. Výrobci mají snahu svou konkurenční výhodu zakládat na kvalitě, diferenciaci výrobku, jeho technologické úrovni, designu atd. (Mikoláš, 2002, s. 67)

V praxi se obě tyto formy konkurence prolínají a doplňují, což může být výhodné pro spotřebitele, kteří uspokojí své potřeby za nižší cenu, ale ta je náročná pro výrobce. Pozitivním dopadem necenové konkurence je růst kvality a technických parametrů výrobků, negativním dopadem může být plýtvání prostředků na podporu prodeje a reklamu. (Mikoláš, 2002, s. 67)

Výrobci mají na trhu určité podmínky a z tohoto hlediska lze konkurenci rozlišit na dokonalou a nedokonalou. Dokonalá konkurence se považuje za teoretické východisko pro další uvažování, za tzv. ideální stav. V reálném ekonomickém prostředí se lze ve většině případů setkat s nedokonalou konkurencí, která se dále rozlišuje na monopolní konkurenci, oligopol a monopol. U monopolní konkurence se jedná o trh, kde se nachází jeden diferencovaný výrobek s více výrobci, kde je volný vstup na trh. U oligopolu nabídku realizuje jen malý počet prodávajících. Monopol je situace, kdy se na trhu nachází pouze jeden dodavatel, který svůj výrobek dodává mnoha zákazníkům. (Mikoláš, 2002, s. 67)

2 OČNÍ OPTIKA

Oční optiku lze dle Zdravotního registru (zdravotniregistr.cz, © 2009-2023) považovat za maloobchodní prodejnu korekčních pomůcek zraku, které se vztahují k fungování zraku a lékařskému oboru oftalmologie. Oční optika může poskytovat odborné služby jako měření zraku a aplikaci kontaktních čoček kvalifikovaným optometristou, pokud jím disponuje. Pokud optika nabízí tyto odborné služby, je nutné ji registrovat jako nestátní zdravotnické zařízení, vyplývá to ze zákona č. 96/2004 Sb. a vyhlášky č. 424/2004 sb.

Při nahlédnutí na oční optiku z podnikatelského hlediska se jedná o běžný pultový prodej, který se řídí zvláštními předpisy vztahujícími se na provoz podobných zdravotnických zařízení (jako např. lékárna). (Oční optika - zdravotniregistr.cz, © 2009-2023)

Je nezbytné, aby požadavkům nabízených produktů a služeb byl uzpůsoben i personál, který musí pro určité úkony splňovat odpovídající odborné vzdělání a měl by mít praxi v daném oboru. (Oční optika - zdravotniregistr.cz, © 2009-2023)

Oční optika musí mít pro své potřeby uzpůsobené prodejní prostory. Prvním prostorem je prodejní místnost sloužící k prodeji brýlí a doplňkového sortimentu. Dalšími prostory jsou optická dílna a skladová místnost. V případě nabídky optometrických služeb je nezbytná místnost vyšetřovny zraku. (Oční optika - zdravotniregistr.cz, © 2009-2023)

Oční optika běžně nabízí služby, které shrnuje tabulka č. 1.

Tabulka 1 Služby oční optiky

Služby oční optiky
<ul style="list-style-type: none"> • Zhotovení a prodej dioptrických brýlí • Prodej kontaktních čoček • Prodej slunečních brýlí • Prodej doplňkového zboží (brýlová pouzdra, čistící spreje, mikrovlákna, šňůrky na brýle,...)
<ul style="list-style-type: none"> • Poradenství při výběru vhodné korekční pomůcky zraku • Měření zraku • Aplikace kontaktních čoček
<ul style="list-style-type: none"> • Opravy brýlí • Anatomická úprava brýlí • Čištění brýlí ultrazvukem

2.1 Zaměstnanci oční optiky

Mezi kvalifikované zaměstnance oční optiky se řadí oční optik a optometrista, kteří musí mít odpovídající odborné vzdělání a praxi v tomto oboru. Každá z těchto profesí má svá specifika, která budou objasněna v kapitolách 2.1.1 a 2.1.2. V zákonu č. 455/1991 Sb. (Zákon o živnostenském podnikání) příloze č. 5 se uvádí, že v oční optice je podnikatel povinen zajistit provoz pouze fyzickými osobami, které splňují odbornou způsobilost pro výkon příslušné pracovní pozice. Oční optik a optometrista jsou samostatné profese, které se do určité míry prolínají, ale každá spadá pod chod jiného ministerstva. Oční optika spadá pod Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky, zatímco optometrie je pod záštitou Ministerstva zdravotnictví České republiky. (O optice a optometrii – SČOO, ©2022)

2.1.1 Oční optik

Hlavní pracovní náplní očního optika je zhotovování, prodej a výdej korekčních pomůcek zraku na základě předpisu očního lékaře nebo hodnot změřených optometristou.

Oční optik je zákazníkovi k dispozici s poradenstvím při výběru vhodné brýlové obruby a vhodných brýlových čoček. Provádí anatomickou úpravu brýlí s ohledem na rozměry hlavy uživatele. Dále oční optik prodává sluneční, ochranné nebo jiné speciální brýle, příslušenství

k brýlím a kontaktním čočkám, případně jiný doplňkový sortiment. Provádí opravy korekčních optických pomůcek. Při výdeji korekční optické pomůcky oční optik podává zákazníkovi odborné informace o způsobu jejího používání a údržbě. (Oční optik – NSP.CZ, ©2017)

K výkonu svého zaměstnání musí mít oční optik příslušnou kvalifikaci, kterou lze v České republice dosáhnout více způsoby. Vzdělávání očních optiků probíhá na středních a vyšších odborných školách. Na střední odborné škole je doba studia 4 roky, je zakončeno maturitou a absolvent získá titul „oční optik“. Na vyšší odborné škole trvá studium 3 roky, je zakončeno absolutoriem a absolvent získá titul „DiS“ (diplomovaný specialista). Oční optik – NSP.CZ, ©2017)

2.1.2 Optometrista

Dle zákona o nelékařských zdravotnických povoláních je odbornost optometrie řazena mezi tzv. nelékařské zdravotnické obory. Optometrista se řadí mezi profese, které jsou regulovány zákonem č. 96/2004 Sb. (Zákon o nelékařských zdravotnických povoláních) a v souladu s vyhláškou 55/2011 Sb. (Vyhláška o činnostech zdravotnických pracovníků a jiných odborných pracovníků). Tato vyhláška stanovuje, jaké činnosti je optometrista oprávněn vykonávat. (Metodika pro optometry, 2021)

Hlavní pracovní náplní optometristy je diagnostika a korekce refrakčních očních vad a dále poradenství související s těmito vadami. Optometrista měří refrakční stav zraku objektivně, tedy pomocí přístrojů a subjektivně (tzv. sklíčkováním). Po měření navrhuje vhodnou pomůcku ke korekci zraku (brýle nebo kontaktní čočky). V kompetenci optometristy je také zhodnocení stavu předního segmentu oka. (Optometrista – NSP.CZ, ©2017)

Některé úkony je optometrista oprávněn provádět bez odborného dohledu pouze u osob starších 15 let. Týká se to následujících úkonů:

- Vyšetřování zrakových funkcí, určování refrakční vady a její korekce.
- Rozhodování o tom, která korekční pomůcka je pro daného pacienta vhodná (brýle, kontaktní čočky, speciální optické pomůcky).
- Poradenství týkající se refrakčních vad oka.
- Aplikace kontaktních čoček a provádění následných kontrol.

Pokud optometrista funguje pod odborným dohledem očního lékaře, který má způsobilost v oboru oftalmologie, může provádět úkony, které byly zmíněny v odstavci výše, i u osob mladších 15 let. Dále je oprávněn k vyšetřování na oftalmologických diagnostických přístrojích, ale nesmí na základě těchto vyšetření stanovovat diagnózu nebo tato vyšetření hodnotit. (Metodika pro optometristy, 2021)

Vzdělávání optometristů v České republice probíhá formou denního bakalářského studia (určeného absolventům SŠ), které trvá 3 roky a kde absolvent získá titu „Bc.“. Na toto studium je možné navázat magisterským studiem, které je určeno absolventům bakalářského studia optometrie a jeho doba trvání je 2 roky, absolvent získá titul „Mgr.“. (Vzdělávání v oboru – SČOO, ©2022).

V zahraničí mají optometristé jiné kompetence než v České republice, studium probíhá také jinou formou. Podle AAPOS (American Association for Pediatric Ophthalmology and Strabismus) jsou optometristé zdravotničtí profesionálové, kteří poskytují primární oční péči, která zahrnuje testování zraku, korekci zraku, diagnostiku a jeho léčbu. Optometrista je oprávněn k provádění očních vyšetření a zrakových testů, předepisování a vydávání korekčních pomůcek zraku, detekci určitých očních abnormalit a předepisování léků pro určité oční choroby. Optometrista není oční lékař, ale získává titul Doctor of Optometry po absolvování čtyřletého studia optometrie. (Difference between an Ophthalmologist, Optometrist and Optician, ©2011)

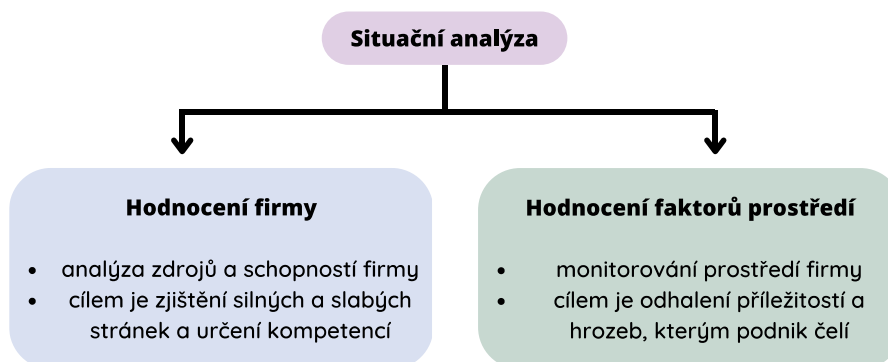
3 ANALÝZA KONKURENCESCHOPNOSTI PODNIKU

Konkurenceschopnost je vytvářena schopností přeměňovat znalosti organizace do produktů. Znalosti firma získá tím způsobem, že pracuje s daty a informacemi, které na znalosti následně přeměňuje. Pro potřeby zvyšování konkurenceschopnosti se provádí situační analýza, která zohledňuje vliv makrookolí a mikrookolí podniku. (Fotr a kol., 2017)

Pro tvorbu úspěšné strategie je klíčová znalost okolí podniku a podniku samotného a dále také změn, ke kterým průběžně dochází, včetně jejich vlivu na organizaci. (Horváthová a kol., 2019)

3.1 Základní pojmy vztahující se k situační analýze

Před popisem metod marketingové situační analýzy je třeba definovat základní pojmy, které se jí týkají. Patří sem například definice pojmu marketing, vysvětlení významu strategického řízení a popis marketingového prostředí, kam se řadí mikroprostředí a makroprostředí.



Obrázek 3 Situační analýza (Jakubíková, 2013, s. 95), vlastní zpracování

3.1.1 Marketing

Podle Boučkové a kol (2003, s. 3) lze zjednodušeně uvést, že základní myšlenkou marketingu je snaha o nalezení rovnováhy mezi zájmy zákazníka a podnikatelského

subjektu. Na marketing existuje více úhlů pohledu, z nichž většina má společné následující body:

- Jedná se o integrovaný komplex činností nebo komplexní proces.
- Tento proces začíná odhadem potřeb zákazníků, pokračuje utvářením představy o produktech, které by je mohly uspokojit, a končí uspokojením těchto potřeb.
- Pokud je zákazník spokojen, promítá se to v prodeji ziskem, který je považován za znak úspěšného podnikání.
- Snaží se pochopit problémy zákazníků a nabídnout řešení těchto problémů.

(Boučková, 2003, s. 3)

Podle Kotlera a Kellera (2013, s. 35) je hlavní náplní marketingu identifikace a uspokojování lidských a společenských potřeb. Stručně a výstižně lze definovat jako „uspokojování potřeb ziskově“. (Kotler a Keller, 2013, s. 35)

Podle Westa (2015, s. 7) marketing působí jak na funkční, tak na filozofické úrovni. Na funkční úrovni se jedná o něčí práci, která zahrnuje vývoj produktu (zboží nebo služby, Promotion), stanovení ceny (Price), umístění na trhu (Placement), propagaci (Promotion) a jednání s lidmi (People), kteří ovlivňují jeho nákup (5P). Na druhé straně může být marketing vnímán jako filozofie (způsob podnikání), která tvrdí, že na marketingu se podílí každý zaměstnanec organizace a není jen výhradní doménou marketérů. West (2015, s. 7) uvádí, že schopnost v oblasti marketingové strategie spočívá v hbitosti a bystrosti při rozhodování, jak daný marketingový problém řešit. Základními kroky při řešení marketingového problému je:

- Získat klíčové informace o marketingovém problému.
- Identifikovat relevantní dostupné možnosti.
- Vybrat vhodný postup.
- Sestavit marketingový plán k dokončení úkolu. (West, 2015, s. 7)

3.1.2 Strategické marketingové řízení

Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl (2017, s. 5) uvádí, že řízení v sobě obsahuje tři jednotlivé hierarchické úrovně, které na sebe navzájem navazují, ale liší se svými kompetencemi a odpovědností při stanovování cílů a úkolů, jsou to složky:

- Strategická
- Taktická
- Operativní

Podle Boučkové (2003, s. 10) je marketingové řízení proces, který vede ke stanovení a dosažení marketingových cílů, přičemž je třeba zvážit vnitřní podmínky a zdroje a vnější příležitosti. Stanovení marketingových cílů je podstatné pro určení podnikové hodnoty, při jejich dosažení je tato podniková hodnota naplněna. Marketingové řízení je nutné chápat jako komplexní proces, který zasahuje do všech činností a oblastí podniku, a jehož podstatu lze shrnout v následujících bodech:

- Uspořádaný soubor poznatků a informací.
- Zpracování probíhá formou návodu, který je určen pro marketingové jednání a rozhodování.
- Marketingové rozhodování by mělo vést k dosažení podnikových a marketingových cílů, za současného využití zdrojů v podniku, které jsou k dispozici pro marketingové účely. (Boučková, 2003, s. 11)

Strategické marketingové řízení by mělo včas zachytit významné změny na trhu, které se týkají například podmínek prodeje, fyzické přítomnosti výrobku na trzích, cenové politiky. Další funkcí marketingového řízení je vytváření dobré pověsti podniku, aktivní ovlivňování kupního rozhodování zákazníků a udržení si již získaných zákazníků. Musí pokrývat krátkodobý i dlouhodobý časový úsek činností firmy, což je nezbytné pro dynamickou podnikovou stabilitu. (Boučková, 2003, s. 11)

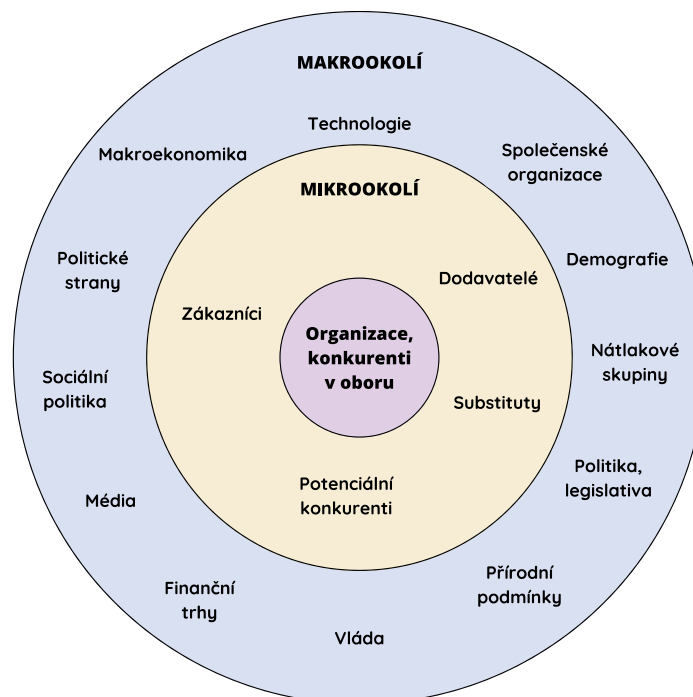
Použití strategie má v podnikovém prostředí speciální význam. Každá užitečná strategie by měla zahrnovat způsob narušení konkurenční rovnováhy a její opětovné obnovení na výhodnější bázi. Základem pro úspěch podniku je předpoklad, že chce růst. Pro konkurenční podniky v téže oblasti také platí, že mají zájem růst a mnoho organizací se snaží dosáhnout stejného růstu ve stejný čas. Aby byl podnik úspěšný, musí změnit konkurenční situaci a ovládnout ji pomocí strategie, která je v souladu s vlastními cíli. (Hillestad, 2013, s. 2)

3.1.3 Marketingové prostředí

Podle Jakubíkové (2013, s. 97) je analýza prostředí firmy prvním krokem pro marketingovou situační analýzu. Prostředí charakterizuje jako soubor okolností, ve kterých

někdo žije (subjekt – člověk, rodina, podnik, místo, atd.), a které ho ovlivňují. Na chování subjektu mají vliv klidné a záporné vlivy prostředí označované jako faktory prostředí. Marketingové prostředí je velmi dynamické a lze ho analyzovat různými způsoby. Kotler a Keller (2013, s. 43) rozdělují marketingové prostředí na činné prostředí a širší prostředí. Do *činného prostředí* spadají všichni činitelé zapojení do výroby, distribuce a propagace nabídky, řadí se sem dodavatelé, distributoři, dealeři, cíloví zákazníci. Do *širšího prostředí* spadá 6 oblastí: demografické prostředí, ekonomické prostředí, společensko-kulturní prostředí, přírodní prostředí, technologické prostředí, politicko-právní prostředí.

Podle Jakubíkové (2013, s. 98) většina autorů ale používá rozdělení na vnější prostředí a vnitřní, kdy vnitřní prostředí je tvořeno samotnou organizací a vnější je tvořeno mikrookolím a makrookolím, viz Obrázek č. 4.



Obrázek 4 Dělení okolí podniku dle Houldena (Hanzelková, Keřkovský a Vykypl, 2017, s. 49), vlastní zpracování

Mikrookolí

Podle Jakubíkové (2013, s. 102) je mikrookolí tvořeno marketingovým odvětvím, ve kterém firma podniká, a které je souborem okolností, situací a vlivů, které podnik může svým aktivním působením výrazně ovlivnit. Do mikroprostředí se řadí partneři, zákazníci,

konkurence a veřejnost. Za partnery se považují dodavatelé, odběratelé, finanční instituce, pojišťovny, dopravci atd.)

Na začátku analýzy mikroprostředí je třeba analyzovat samotné odvětví, které se neustále mění. Za změnotvorné síly s největším vlivem se považují změny v dlouhodobé míře růstu odvětví, noví zákazníci, technologický vývoj, nové formy marketingu, rostoucí globalizace aj. (Kislingerová, Nový, 2005, s. 95)

Makrookolí

Makrookolí je součástí vnějšího prostředí podniku, a obsahuje faktory působící na mikroprostředí všech aktivních účastníků trhu. Makrookolí je tvořeno okolnostmi, situacemi a vlivy, které podnik svým aktivním působením může ovlivnit jen velice obtížně nebo vůbec. Do makrookolí spadají vlivy, které jsou hmotné i nehmotné, řadí se sem vlivy demografické, přírodní, politické, legislativní, ekonomické, sociokulturní, geografické, technologické, inovační atd. (Jakubíková, 2013 s. 99)

3.2 Situační analýza

Pokud se jedná o situační analýzu v kontextu strategického řízení, nazývá se tento proces *strategická situační analýza*, která přistupuje komplexně k zachycení klíčových faktorů, které ovlivňují činnost firmy a vzájemně spolu souvisí. Výsledky situační analýzy mohou sloužit jako podklad pro tvorbu návrhů možných strategií chování podniku v následujícím období. (Jakubíková, 2013, s 94-95) Cílem situační analýzy je zmapovat příležitosti, jejichž využití je výhodné pro organizaci, její schopnosti a zdroje. (Fotr a kol., 2017)

Marketingová situační analýza se používá ke zkoumání prostředí firmy, segmentů trhu, konkurence, a dále ke zkoumání odhadu poptávky a prodejů v budoucnu. Pokud firma připravuje strategický marketingový plán, je marketingová situační analýza jeho prvním krokem. Marketingová situační analýza je zpracovávána za účelem získání informací, které jsou potřebné k navržení nové marketingové strategie nebo úpravě již existující strategie. (Jakubíková, 2013, s. 95).

Podle Jakubíkové (2013, s. 94) je situační analýza všeobecnou metodou, která se využívá ke zkoumání složek a vlastností vnějšího prostředí (tvořeného mikroprostředím a makroprostředím), ve kterém podnik působí a které působí na podnik a ovlivňuje ho, a zkoumáním složek vnitřního prostředí podniku. Mezi složky vnitřního prostředí podniku se

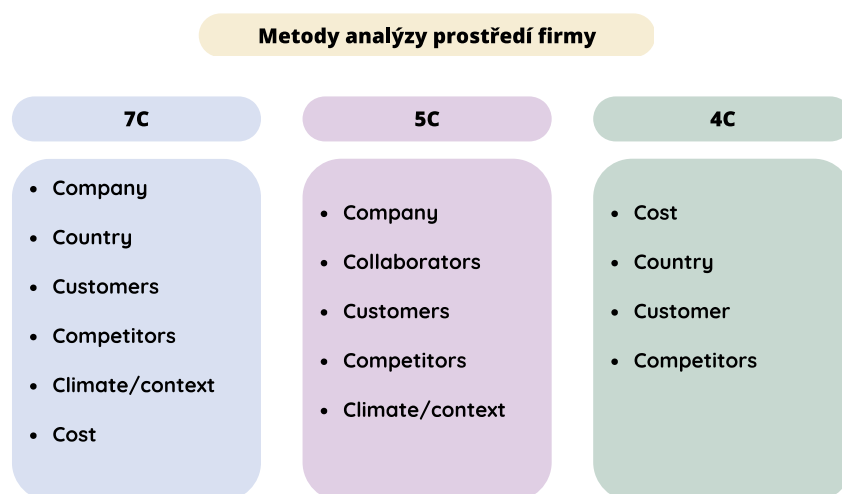
řadí kvalita managementu a zaměstnanců, strategie firmy, finanční situace, vybavenost podniku, historie podniku, jeho umístění, organizační kultura, atd.).

Podle Kašíka a Havlíčka (2012, s. 56) by situační analýza měla být současně s analýzou produktového portfolia základním krokem při tvorbě podnikatelského plánu, marketingové strategie nebo revitalizace podniku. Situační analýza je nástrojem, pomocí kterého je zhodnocen minulý vývoj podniku (např. efektivnost již ukončené marketingové kampaně) a současný stav (např. tržní postavení podniku mezi konkurencí). Prostřednictvím marketingových vizí, strategií a dále potřeb, požadavků a očekávání zákazníků dochází ke stanovení odhadu pravděpodobného budoucího vývoje podniku.

Obsah situační analýzy bývá někdy označován jako 5C, kde jsou zahrnuty následující body:

- *Company* (podnik)
- *Collaborators* (spolupracující firmy a osoby)
- *Customers* (zákazníci)
- *Competitors* (konkurenti)
- *Climate/context* (makroekonomické faktory – PEST analýza)

Někdy se analýza provádí metodou 4C nebo také 7C, která by se v dnešní době internacionalizace a globalizace měla provádět spíše. Obsah těchto metod je uveden na Obrázku č. 5



Obrázek 5 Metody analýzy prostředí

Marketingovou situační analýzu je možné podle Jakubíkové (2013, s. 96) rozdělit do tří částí, kde je zahrnuta informační část, porovnávací část a rozhodovací část:

- 1) V rámci *informační části* se uskutečňuje sběr informací a dochází k jejich hodnocení. Tato část zahrnuje následující dílčí části:
 - I. *EFE (external factors evaluation)* – hodnocení vnějšího prostředí podniku, které zahrnuje makroprostředí i mikroprostředí.
 - II. *IFE (internal factors evaluation)* – hodnocení vnitřního prostředí podniku.
 - III. *CPM (competition profile matrix)* – matice konkurenčního profilu.
- 2) V rámci *porovnávací části* je možné použít některou z následujících metod:
 - I. *Matice SWOT*.
 - II. *Matice SPACE*, kde se provádí hodnocení dvou externích a dvou interních dimenzí, které mají vliv na firmu a její cíle.
 - III. *Matice BCG (Boston Consulting Group)*, která hodnotí pozice SBU (strategic business units) z pohledu jejich relativního tržního podílu a z pohledu růstu odvětví.
 - IV. *Interní-externí matice*, pro jejíž sestavení je klíčové získat hodnoty z analýzy externích a interních faktorů.
- 3) V *rozhodovací části* dochází k objektivnímu hodnocení zvažovaných strategií a doporučení změn. (Jakubíková, 2013, s. 96)

3.3 Vybrané metody analýzy prostředí podniku

3.3.1 PEST analýza

PEST analýza se využívá při analýze makrookolí podniku, u kterého platí, že ho podnik svými aktivitami nemůže ovlivnit, nebo jen velice obtížně. PEST analýza se někdy označuje jako PESTEL analýza nebo SLEPT analýza, dle počátečních písmen anglických názvů. (Fotr, 2017, s. 236)

V PEST analýze dochází ke zkoumání informací a faktorů, které se řadí do následujících oblastí:

- Politicko-právní faktory

- Ekonomické faktory
- Sociokulturní faktory
- Technologické faktory

Politicko-právní faktory významně vymezují podnikatelskou pozici a také míru investiční angažovanosti. (Fotr, 2017, s. 237) Mezi politicko-právní aspekty se řadí politická stabilita, stabilita vlády, vliv politických stran, činnost zájmových sdružení a svazů, fiskální politika, sociální politika, zákony, ochrana životního prostředí aj. (Jakubíková, 2013, s. 100)

Ekonomické faktory se významným způsobem podílejí na kupní síle a nákupních zvycích spotřebitele. Řadí se sem vývoj HDP, fáze ekonomického cyklu, stav platební bilance státu, úrokové sazby, měnové kurzy, míra nezaměstnanosti, míra inflace, průměrná výše důchodů obyvatelstva, životní minimum aj. (Jakubíková, 2013, s. 100)

Sociokulturní faktory jsou považovány za aspekty, které podmiňují chování organizací. Jsou to faktory spojené s kupním chováním spotřebitelů působící ve dvou rovinách, a to v rovině sociální a kulturní. V *kulturní rovině* se jedná o spotřební zvyky, kulturní hodnoty, vnímání, jazyk, řeč těla, osobní image aj. Do *sociální roviny* spadá sociální stratifikace společnosti a její uspořádání, sociálně-ekonomické zázemí spotřebitelů, příjmy, majetek, vývoj životní úrovně, životní styl, úroveň vzdělání aj. (Jakubíková, 2013, s. 100)

Technologické faktory zahrnují trendy a inovace ve výzkumu a vývoji, které se týkají následujících technologií – výrobní, dopravní, skladovací, komunikační, sociální aj. Změny v technologickém prostředí představují pro firmy zdroj technologického pokroku, na jehož základě mohou dosáhnout lepších hospodářských výsledků a zvyšovat svou konkurenční schopnost. (Jakubíková, 2013, s. 100)

V PEST analýze jsou opomíjeny dvě důležité oblasti, kam se řadí **demografické faktory** a **přírodní faktory**. Demografické faktory zahrnují velikost populace, hustotu osídlení, porodnost, délku života, věkovou skladbu, národnostní strukturu aj. Do přírodních faktorů spadají klimatické podmínky, přírodní zdroje a počasí. (Jakubíková, 2013, s. 101)

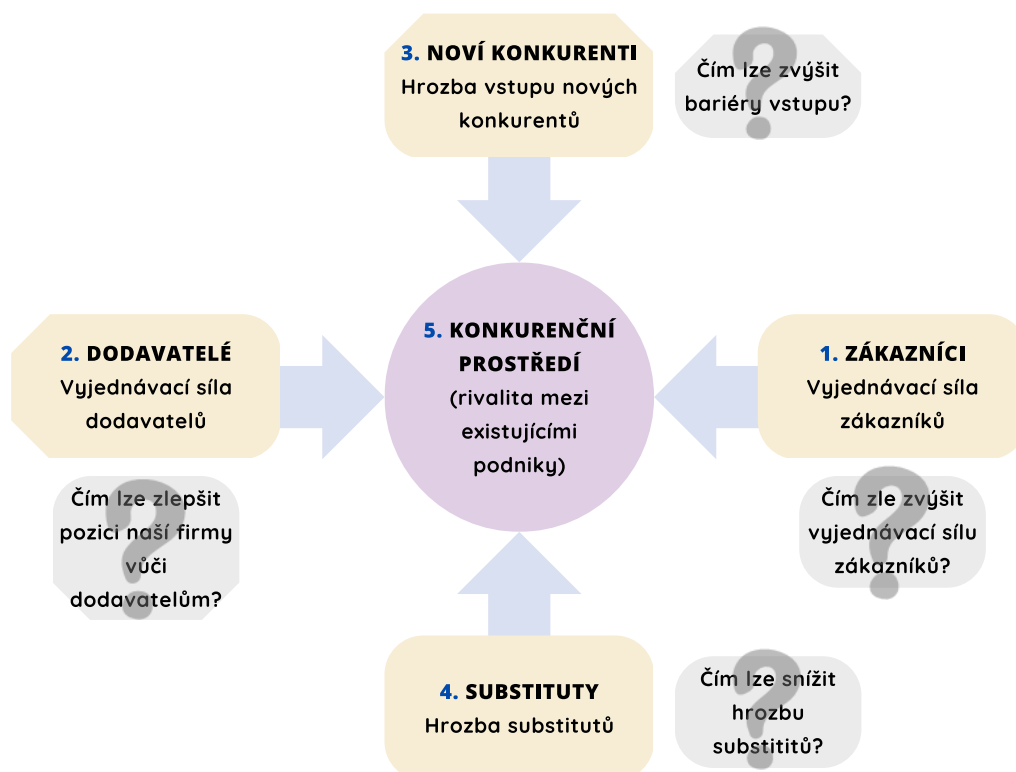
Cílem PEST analýzy je vyselektovat ze všech faktorů ty, které jsou podstatné pro danou firmu. Při analýze je klíčové se maximálně soustředit na identifikaci budoucího vývoje a jeho potenciálního dopadu na organizaci. (Jakubíková, 2013, s. 101)

3.3.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Podle Portera (1980, s. 3-4) stav konkurence v různých odvětvích závisí na pěti základních konkurenčních silách, které zobrazuje Obrázek č. 6. Výsledná síla těchto pěti sil určuje ziskový potenciál, který je měřen v dlouhodobé návratnosti na investovaný kapitál.

Porterova analýza konkurenčního prostředí je často využívanou metodou pro analýzu oborového okolí podniku. Porterův model vychází z předpokladu, že strategickou pozici firmy, která působí v určitém odvětví, určuje pět základních faktorů, mezi které se řadí:

- 1) Vyjednávací síla zákazníků
- 2) Vyjednávací síla dodavatelů
- 3) Hrozba vstupu nových konkurentů
- 4) Hrozba substitutů
- 5) Rivalita firem, které působí na daném trhu



Obrázek 6 Porterův model pěti konkurenčních sil, (Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl 2017, s. 63)

Podle Hanzelkové (2017, s. 63) Porter při tvorbě svého modelu opomenul skupinu **komplementů** („dvojče“ substitutů), což je zboží, které zákazník kupuje společně s jiným zbožím, příkladem může být automobil a pohonné hmoty. Komplementary mohou ovlivňovat situaci na trhu do stejné míry jako substituty, proto by se k nim při analýze mělo také přihlížet.

Výstupem Porterovy analýzy by měla být identifikace potenciálních hrozeb a také příležitostí, které mohou vést k eliminaci těchto zjištěných hrozeb. Porterova analýza se nejčastěji zpracovává ve třech krocích, kterými jsou:

- 1) *Identifikace základních hrozeb*, které z analýzy pěti konkurenčních sil mohou vyplynout. Zjištěnou hrozbou může být například vysoká konkurenční rivalita v odvětví. Pokud není zjištěna žádná hrozba, další kroky již není třeba realizovat a Porterova analýza je v daném případě irelevantní.
- 2) *Hledání příležitostí*, které by mohly eliminovat nebo oslabovat hrozby zjištěné z kroku č. 1.

Pokud nebyly v kroku č. 1 nalezeny žádné hrozby, není analýza považována za relevantní a může být ukončena. I přes nenalezení hrozeb je možné nalézt příležitosti, které mohou vést ke zlepšení situace firmy v daném odvětví a jejich realizace se tedy může vyplatit. (Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl, 2017, s. 63)

3.3.3 Benchmarking

Podle Jakubíkové (2013, s. 53) lze benchmarking popsat jako dlouhodobý trvalý proces, kde dochází k vzájemnému sledování a porovnávání vlastních výsledků s výsledky konkurence, kdy se bere v úvahu kvalita a efektivnost výroby určitého produktu nebo provedení určité služby. Podle Blažkové (2007, s. 170) je základem benchmarkingu vyhledávání nejlepších podnikatelských praktik, kterých je v daném oboru dosahováno, a jejich následné porovnávání s výsledky vlastní firmy; ke zlepšení dochází na základě učení se od jiných podniků. Benchmarking se nesoustředí pouze na bezprostřední konkurenci nebo oblast daného odvětví, lze ho pojímat jako výběr vhodných myšlenek, metod a přístupů a jejich porovnání, jejich využití je použitelné pro daný podnik, protože může vést ke zvýšení jeho výkonnosti, efektivnosti nebo kvality. Rozlišuje se pět typů benchmarkingu:

- Interní,
- konkurenční,

- funkcionální,
- generický,
- spolupracující.

Jedná se o jednu z metod analýzy konkurence s důrazem na vlastní postavení. (Fotr, 2020, s. 53) Systém implementace benchmarkingu je možné podle Fotra (2020, s. 53) rozdělit do následujících čtyř fází:

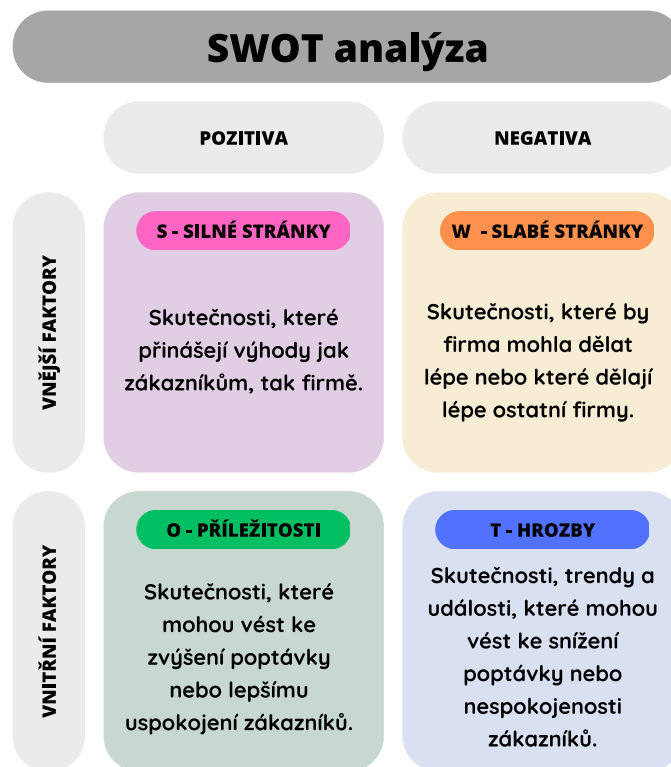
- 1) *Plánování*, které zahrnuje výběr aktivit firmy, které se budou zkoumat a výběr referenčního podniku, se kterým se budou výkonnostní údaje nebo podnikové porovnávat.
- 2) *Fáze sběru a analýzy dat* se zaměřuje na porovnávání údajů s konkurenčním podnikem a zjišťování nedostatků.
- 3) „*Gap*“ *analýza* se soustředí na začleňování předpokládaných korekčních postupů do řídicího procesu dané firmy a jejich plánů.
- 4) *Realizace opatření* je procesem zavádění jednotlivých opatření, který je monitorován a upravován dle potřeb daného podniku. Proces je považován za úspěšně završený v případě, kdy je benchmarking zcela integrován do podnikové kultury a kdy firma zaujme vedoucí pozici ve svém odvětví.

3.3.4 SWOT analýza

V rámci situační analýzy se pro podrobnou identifikaci vnitřních silných a slabých stránek a vnějších příležitostí a hrozeb využívá SWOT analýza (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Podle Boučkové (2003, s. 17) je možné ji provádět buď samostatně, v rámci podnikového marketingového procesu (více běžné).

SWOT analýza je metoda, kdy se identifikují klíčové faktory ve čtyřech oblastech:

- *S (strengths)* – silné stránky podniku
- *W (weaknesses)* – slabé stránky podniku
- *O (opportunities)* – příležitosti
- *T (threats)* – hrozby



Obrázek 7 SWOT analýza (Jakubíková, 2013, s. 129), vlastní zpracování

SWOT analýza je původně složená ze dvou analýz, analýzy SW a analýzy OT. Analýza OT je analýzou příležitostí a hrozeb, které pochází z vnějšího prostředí, jak makroprostředí (faktory politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní, technologické), tak mikroprostředí (zákazníci, dodavatelé, odběratelé, veřejnost). Analýza SW se týká oblasti vnitřního prostředí firmy, kam spadají cíle firmy, systémy, procedury, firemní zdroje, materiální prostředí, firemní kultura, mezilidské vztahy, organizační struktura aj. (Jakubíková, 2013, s.129) Podle Janečkové a Vašítkové (2000, s. 74) se analýza OT (příležitostí a hrozeb) nachází mimo kontrolu pracovníků firmy, jsou to nekontrolovatelné vlivy a faktory působící na podnik.

Skutečnosti pro SWOT analýzu lze získat pomocí různých technik, využívá se například fakta převzatá z dříve uskutečněných analýz, benchmarkingu, metody interview, brainstormingu (diskuse expertů). Pokud se SWOT analýza zpracovává pro konkrétní subjekt periodicky v delším časovém horizontu, lze vyvodit, jestli slabé stránky a hrozby přibývají nebo ubývají, z čehož lze usoudit, jestli je vývoj podniku pozitivní nebo negativní. (Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl, 2017, s. 138-139)

Podle Hanzelkové (2017, s. 139-140) je vhodné se při SWOT analýze řídit následujícími zásadami:

- SWOT analýza by měla být prováděna za konkrétním účelem, tudíž by její závěry měly být relevantní. Znamená to, že SWOT analýza zpracovaná za konkrétním účelem by neměla být mechanicky použita při řešení nesouvisející problematiky.
- Při SWOT analýze je vhodné se zaměřit pouze na podstatné skutečnosti a jevy. Pokud analýza obsahuje příliš mnoho nepodstatných faktů, komplikuje to jejich případné využití při syntéze.
- Pokud je SWOT analýza součástí strategické analýzy, měla by být brána v potaz pouze „strategická“ fakta. Neměla by odrážet problémy, které lze vyřešit jednorázově nebo v krátkém časovém horizontu.
- SWOT analýza by měla být prováděna objektivně, neměly zde být odráženy pouze subjektivní názory zpracovatele analýzy, ale vlastnosti objektu analýzy nebo prostředí.
- Je užitečné jednotlivé skutečnosti a fakta ve SWOT analýze vhodně označit, například pořadovými čísly, protože lze později tyto identifikátory použít například v dílčích analýzách nebo při zdůvodnění návrhu.

V tabulce SWOT analýzy je vhodné zaznačit sílu působení jednotlivých faktorů na základě jejich významu. Je možné nejvýznamnější faktory zvýraznit nebo je bodově ohodnotit. (Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl, 2017, s. 139-140)

Podle Sarsbyho (2016, s. 3) je SWOT analýza nejvíce používaným strategickým nástrojem v moderní době. Používá se v průmyslu, obchodě i charitativních a neziskových organizacích. SWOT analýza sama o sobě nevede ke strategii. Je vhodným nástrojem pro analýzu a růst podniku, ale musí být vhodně použita. Selhání SWOT analýzy jako nástroje je nejčastěji způsobeno nedostatkem porozumění tomu, co je to strategie, nebo jejím nesprávným použitím.

Z podstaty SWOT analýzy pramení základní logika strategického návrhu. Prioritou pro návrh strategie by mělo být zaměření se na eliminaci slabých stránek a hrozeb s využitím silných stránek a příležitostí. Při návrhu strategie by měly být pro každou slabou stránku a hrozbu určeny odpovídající opatření, která je eliminují nebo minimalizují. (Hanzelková, Keřkovský, Vykypěl, 2006, s. 123)

4 SHRUTÍ POZNATKŮ TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část diplomové práce byla zaměřena na popis znalostí vztahujících se k oblasti konkurence a konkurenceschopnosti a s ní souvisejících základních pojmů. Práce byla zaměřena i na nové dimenze konkurenceschopnosti, jako jsou například inovace a udržitelnost. Na konkurenci a jí příbuzné pojmy lze nahlížet z různých úhlů pohledu, proto se vysvětlení základních pojmů mohou v různých publikacích lišit, v závislosti na úhlu pohledu konkrétního autora.

Další část byla zaměřena na teoretický popis oční optiky a jejích zaměstnanců, mezi které se řadí oční optik a optometrista. Přestože se část jejich pracovní náplně může prolínat, každá z těchto profesí má své kompetence a specifika, která jsou v práci objasněna.

Nejdůležitější částí teoretické části práce je analýza konkurenceschopnosti podniku, která se snaží poskytnout přehled o situaci v podniku a jeho okolí. V úvodu byly objasněny základní pojmy, které s analýzou konkurence souvisejí, jako jsou marketing, strategické marketingové řízení a marketingové prostředí. Dále se práce zabývala vysvětlením a popisem situační analýzy, která se používá ke zkoumání prostředí firmy a konkurence.

Následující část byla věnována vybraným metodám analýzy prostředí podniku. K popisu byly použity různé metody, jako jsou PEST analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil, benchmarking a SWOT analýza, aby byl získán co nejúplnější obraz o situaci podniku. Výsledky těchto analýz, z nichž některé budou použity v praktické části diplomové práce, mohou být velmi cenné pro budoucí strategii podniku a jeho zvýšení konkurenceschopnosti.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 ANALYTICKÁ ČÁST

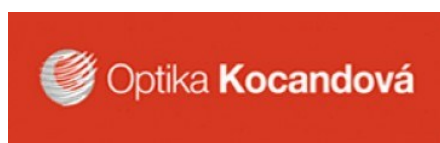
Praktická část diplomové práce se skládá z části analytické a projektové. Analytická část práce je zaměřena na analýzu současné situace podniku Optika Kocandová, s.r.o., dále na analýzu konkurenčního prostředí podniku a na analýzu zákaznických preferencí, která je provedena na základě dotazníkového šetření. Podnik Optika Kocandová s.r.o. je zastoupen více pobočkami, diplomová práce se však bude zabývat konkrétně pobočkou v Třebíči, a to především z důvodu zjednodušení analýzy konkurenčních podniků.

5.1 Představení podniku Optika Kocandová s.r.o.

Společnost Optika Kocandová s.r.o. byla založena v roce 2016. Firma plynule navázala na podnikání paní Šárky Kocandové, která v oboru oční optiky podniká již více než 20 let.

V současné době funguje 6 poboček společnosti, které se nachází ve městech Třebíč, Velké Meziříčí, Ivančice, Brno, Jihlava a Znojmo, viz Obrázek č. 9. Sídlo firmy je umístěno v Moravském Krumlově. Ve vedení firmy jsou dvě jednatelky.

Každá pobočka optiky má k dispozici minimálně jednoho očního optika a jednoho optometristu. Oční optik se stará o výběr brýlových obrub, slunečních brýlí a brýlových skel, opravuje a seřizuje brýle a snaží se co nejlépe vyhovět individuálním potřebám zákazníka. Optometrista se věnuje měření zraku, aplikaci kontaktních čoček a radí zákazníkovi s výběrem správné korekční pomůcky. Všichni zaměstnanci společnosti se snaží zákazníkovi nabídnout co nejlepší služby a přístup v souladu s jeho potřebami.



Obrázek 8 Logo oční optiky

Zdroj: <https://www.optikakocandova.cz>



Obrázek 9 Mapa poboček Optiky Kocandová s.r.o., vlastní zpracování

5.1.1 Historie

Za dobu fungování firmy bylo založeno 7 poboček, z nichž 6 funguje do současné doby. Následující tabulka zobrazuje data a města vytvoření jednotlivých poboček. Pobočka v Brně založená v roce 2010, která se nacházela v centru (ulice Minoritská) již nefunguje, protože byla o dva roky později zavřena z důvodu nízké ziskovosti.

Tabulka 2 Založení poboček Optiky Kocandová s.r.o.

Rok založení	Město
2000	Ivančice
2002	Třebíč
2005	Velké Meziříčí
2007	Brno (Hypermarket Globus)
2010	Brno (centrum, ul. Minoritská)
2012	Jihlava
2014	Znojmo

Ve firmě pracuje 14 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr, z toho je více než polovina optometristů, zbývající jsou na pozici oční optik. Společnost dává možnost práce studentům

a ženám na mateřské dovolené, kteří jsou vedeni na Dohodu o provedení práce. Externě pro firmu pracuje administrativní pracovnice a externě je také prováděno účetní poradenství.

5.1.2 Mise a poslání

Podnik Optika Kocandová s.r.o. se řídí filozofií, že každý člověk si zaslouží vidět okolní svět co nejlépe. Proto se oční optici a optometristé vždy snaží doporučit to nejlepší řešení s ohledem na potřeby konkrétního zákazníka. Prioritou je, aby se zákazník v optice cítil co nejlépe, odcházel spokojený a rád se sem vracel. Oční optik nebo optometrista vždy věnuje dostatek času každému zákazníkovi v souladu s jeho individuálními potřebami. Všichni zaměstnanci jsou registrovaní optometristé nebo odborně vzdělaní oční optici, kteří jsou školeni ve vlastním školícím středisku.

5.1.3 Nabídka produktů a služeb

Služby nabízené společností Optika Kocandová s.r.o. se dělí do několika kategorií, jako například:

- Zhotovování a prodej korekčních pomůcek zraku.
- Poradenské služby při výběru brýlových obrub a brýlových čoček.
- Měření zraku kvalifikovaným optometristou.
- Aplikace kontaktních čoček.
- Prodej kontaktních čoček.
- Prodej slunečních brýlí.
- Prodej doplňkového sortimentu (roztoky na kontaktní čočky, čisticí spreje, čisticí mikrovlákna, pouzdra na brýle, lupy aj.).
- Čištění brýlí ultrazvukem.
- Opravy brýlí (při rozsáhlejším poškození zaslání brýlí na opravu do externí firmy).

Brýlová skla

Brýlová skla jsou na pobočce v Třebíči nabízena od výrobce Essilor (mezinárodně známá značka) a od výrobce Čivice (český výrobce z Pardubic). Výrobce Essilor nabízí brýlové čočky ve vyšší cenové kategorii než výrobce Čivice, lze tedy zákazníkům nabídnout kvalitní brýlová skla dle jeho finančních možností.

Optika Kocandová má v nabídce různé typy brýlových čoček, jako jsou číré, barevné a samozabarvovací. Barevné brýlové čočky jsou k dispozici v širokém spektru barev a intenzit zabarvení, s různými variantami barevných přechodů a zrcadlových úprav. Zákazníci si rovněž mohou zvolit polarizační brýlové čočky, které jsou vhodné pro řidiče, pro které mohou být problémem světelné odlesky na mokré silnici.

V případě čirých brýlových čoček si zákazníci mohou zvolit různé typy povrchových úprav, jako je hydrofobní, antireflexní a antistatická úprava, vylepšené tvrzení a filtr proti modrému světlu, který je v dnešní době digitálních technologií stále více žádaný, protože poskytuje namáhaným úlevu a ochranu.

V nabídce oční optiky jsou různé typy brýlových čoček, včetně sférických, torických, bifokálních, multifokálních a degresivních čoček. S rostoucím počtem lidí pracujících s digitálními zařízeními se zvyšuje i náročnost na kvalitní a pohodlné vidění. V těchto účelích jsou vhodné degresivní brýlové čočky, které se hodí pro zákazníky s presbyopií, kteří pracují s počítačem a potřebují vidět ostře na blízko i střední vzdálenost.

Brýlové obruby

Optika nabízí brýlové obruby různých materiálů, tvarů a značek. Dle materiálu jsou k dispozici brýlové obruby plastové nebo kovové. Z kovových je významným materiálem titan, protože je zdravotně nezávadný (nepůsobuje alergie u zákazníka) a je také velmi pružný a odolný, nevýhodou může být vyšší cena obruby.

Co se týká značek, má optika velice rozsáhlý sortiment, ve kterém se nachází více než 40 značek brýlových obrub. Výhodou pro zákazníka (a posléze i pro samotnou optiku) je výběr obrub, který má na starosti personál dané pobočky, který dokáže vhodně posoudit (podle poptávky a typu zákazníků – spíše konzervativní/spíše originální typ), které obruby se budou dobře prodávat. Pokud často zákazníci poptávají konkrétní typ nebo barvu brýlové obruby (například výrazné červené, transparentní, jemné kovové, klipové), personál optiky na tuto poptávku může pohotově reagovat objednávkou brýlových obrub u dodavatele.

Tabulka 3 Dodavatelé brýlových obrub Optiky Kocandová

Dodavatelé	Luxoticca	Strabilia	Pronap	Safilo		Mr.Gain
Značky	Prada	Evil Eye	Reserve	Betty Barclay	Tommy Hilfiger	Boom
	Dolce&Gabbana	Silhouette		Jaguar	Tommy Jeans	
	Alain Mikli	Furla		Elle	Jimmy Choo	
	Armani Exchange			Adlib	Missoni	
	Bvlgari			Charmant	Polaroid	
	Emporio Armani			Esprit	JOOP	
	Giorgio Armani			Disney	Menrad	
	Oakley			Vienna Design	Bogner	
	Polo Ralph Lauren			Sline	Mexx	
	Ray-Ban			Passion		
	Versace			OWP		
	Vogue			Tom Taylor		
	Ardix	Sillustani	Eikon	AMBG	Kering Eyewear	Regina Import
	Eleven	Jooly	Etnia	Dior	Gucci	Guess
	Jean Reno	Exalto		Fendi	Saint Laurent	GigiStudios
	Fresh	Dilem		Celine	Chloé	Harley-Davidson
				Tom Ford		Gant
				Max Mara		
				MAX&Co.		

Vybavení prostor oční optiky

Prostory oční optiky jsou členěny na do tří hlavních prostorů, kterými jsou prodejní prostor, vyšetřovací místnost a optická dílna.

Prodejní prostor

Prodejní prostor (viz Obrázek č. 10) je místem pro příjem zákazníků, kde jsou vystaveny brýlové obruby, sluneční brýle a další příslušenství. Součástí prodejního prostoru je stůl se sezením pro zákazníky, kde dochází k poradenství týkajícího se korekčních pomůcek zraku a tvorbě zakázek.

Zakázky se zadávají do počítače, které jsou na prodejně k dispozici ve dvou kusech, je tedy možné zadávat dvě zakázky najednou. V současné době optika využívá *informační systém ABRA* (dříve Newton) se softwarovou nadstavbou *Optik*, který slouží k zadávání zakázek na brýle, kontaktní čočky, zapisování měření zraku, zadávání přímého prodeje zboží a mnoha dalším úkonům.

Prodejní prostor je vybaven stojany na brýlové obruby, které jsou po celé ploše stěn prodejny a nábytkem – komodami se zásuvkami, ve kterých jsou také umístěny brýlové obruby.

Součástí prodejního prostoru je výloha, která je pravidelně obměňována, aby zaujala zákazníky novým zbožím.



Obrázek 10 Prodejní prostor Optiky Kocandová, vlastní zdroj

Optometrická vyšetřovna

Vyšetřovací místnost je nezbytnou součástí optiky, která poskytuje vyšetření zraku. Vyšetřovna Optiky Kocandová (viz Obrázek č. 11) je samostatnou prostornou místností, poskytuje zákazníkovi pohodlí a soukromí při vyšetření zraku. Je vybavena přístroji, jako je autorefraktometr (s keratometrem), šterbinová lampa a LCD optotyp. Dále je vybavena příslušenstvím jako zkušební sada brýlových skel a zkušební obruba. Vyšetřovna je plně vybavena k aplikaci kontaktních čoček (umyvadlo k mytí rukou před a po aplikaci kontaktních čoček, zrcátka, zkušební sady kontaktních čoček různých značek a typů, stůl pro zaučení a aplikaci.)



Obrázek 11 Optometrická vyšetřovna Optiky Kocandová, vlastní zdroj

Optická dílna

Optická dílna je vybavena přístroji k zábrusu brýlových čoček do brýlových ohrub a příslušenstvím k opravě nebo úpravě brýlí. K zábrusu brýlových čoček dochází přímo k optice, tím se značně zkrátí proces zhotovení a dodání brýlí zákazníkovi (u skladových brýlových čoček je dodání brýlí 1-3 pracovní dny, u výrobních 5-10 pracovních dnů).

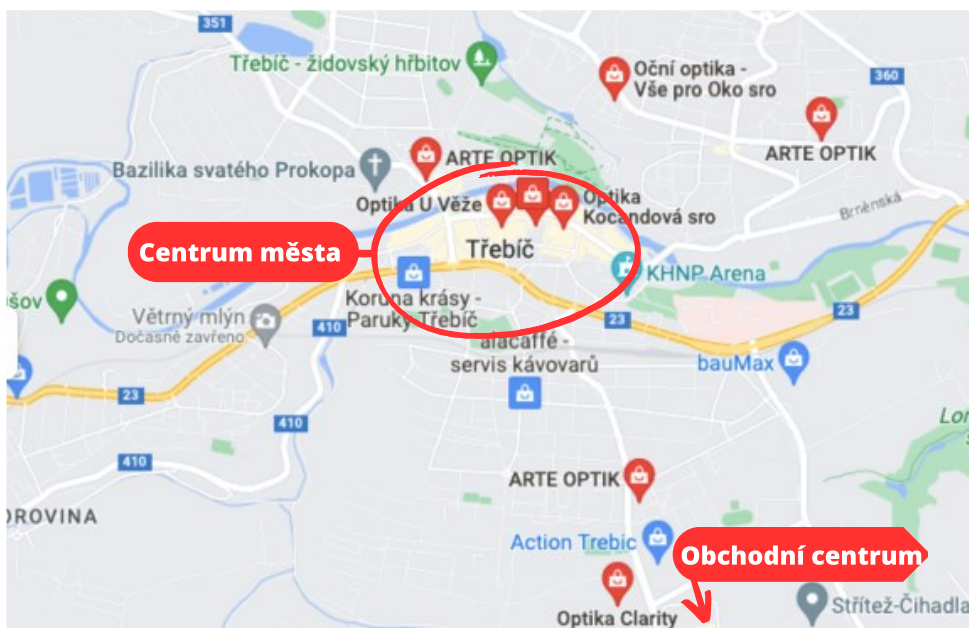
Dílna (viz Obrázek č. 12) je vybavena brusem s centrační věží, dále fokometrem (k nalezení optického středu brýlové čočky a její dioptrické hodnoty), ultrazvukovou čističkou (čištění brýlí), nahřívacím fénem (k vsazování brýlových čoček do plastových ohrub a úpravě brýlových ohrub).



Obrázek 12 Optická dílna Optiky Kocandová, vlastní zdroj

5.2 Analýza konkurenčního prostředí

V Třebíči se nachází 9 prodejen očních optik. Prodejna Arte Optik má v Třebíči 3 pobočky, ostatní optiky se zde nachází vždy po jedné pobočce. Dalšími optikami jsou Fokus Optik a GrandOptical, které se nachází na náměstí, stejně jako podnik Optika Kocandová. Dalšími konkurenčními podniky jsou OPTIKA CLARITY, Optika U Věže a optika Vše pro Oko.



Obrázek 13 Mapa optik ve městě Třebíči

5.2.1 Analýza vybraných konkurenčních optik

Autorka práce si vybrala pro analýzu konkurenčního prostředí tři z výše uvedených devíti optik. Jako první byla vybrána optika **Arte Optik**, a to z důvodu, že je v Třebíči zastoupena největším počtem poboček. Jako další byla vybrána optika **FOKUS optik**, protože se nachází nejbližže Optice Kocandová, vzdálenost je asi 100 metrů. Třetí volbou byla **OPTIKA CLARITY**, která byla zvolena z toho důvodu, že se nachází v blízkosti hypermarketu Albert, kde je velký pohyb lidí.

Vybrané konkurenční podniky jsou srovnávány dle vybraných parametrů viz Tabulka č. 4. Nejdůležitější z nich jsou detailněji okomentovány.

1. *Sortiment* – srovnání na základě rozsahu sortimentu nabízených produktů.
2. *Služby* – měření zraku, aplikace kontaktních čoček, a další.

3. *Otevírací doba* – srovnání otevírací doby je důležité, především pokud se jedná o víkendové dny nebo pokud se jedná o pozdější otevírací dobu.
4. *Výloha* – vzhled výlohy může být dalším důležitým faktorem pro zákazníky, kteří procházejí kolem optiky a chtějí si prohlédnout produkty, které optika nabízí.
5. *Měření zraku* – srovnání, jestli daná optika poskytuje službu měření zraku, srovnání cen měření zraku,
6. *Webové stránky* – hodnocení přehlednosti a aktuálnosti webových stránek.
7. *Sociální sítě* – aktivita na sociálních sítích a komunikace se zákazníky pomocí sociálních sítí může být zajímavou marketingovou strategií, jak oslovit zákazníky.
8. *Počet poboček* – pohodlnost a snadná dostupnost pro zákazníky.
9. *Umístění* – srovnání, jak daleko je optika od centra města, zda lze v blízkosti optiky pohodlně zaparkovat.

Tabulka 4 Srovnání konkurenčních podniků

Srovnání konkurenčních podniků				
Srovnávací parametr	Optika Kocandová s.r.o	FOKUS optik A.s.	Arte Optik s.r.o.	OPTIKA CLARITY s.r.o.
Sortiment	Dioptrické brýle, sluneční brýle, kontaktní čočky.	Dioptrické brýle, sluneční brýle, kontaktní čočky.	Dioptrické brýle, sluneční brýle, kontaktní čočky.	Dioptrické brýle, sluneční brýle, kontaktní čočky.
Služby	Měření zraku, aplikace kontaktních čoček.	Měření zraku, aplikace kontaktních čoček.	Měření zraku, aplikace kontaktních čoček.	Měření zraku, aplikace kontaktních čoček.
Otevírací doba	Po-Pá 8:00-17:00, So 8:30-11:00	Po 8:00-12:30, 13:00-16:30, Út a Čt 8:00-12:30, 13:00-17:00, St a Pá 8:00-12:30, 13:00-16:00	Po 7:00-17:00, Út-Pá 8:00-17:00, So 8:30-11:00	Po-Pá 8:30-12:00, 12:30-17:00
Výloha	Ano, pravidelně obměňovaná, s plakáty s informacemi o slevových akcích.	Ano, není pravidelně obměňovaná, mění se ale plakáty se slevovými akcemi umístěné ve výloze.	Nemá klasickou výlohu, pouze okna s plakátovými upoutávkami.	Nemá výlohu.
Měření zraku	Ano, každý den.	Ano, ale nepravidelně.	Ano, každý den.	Ano, každý den.
Webové stránky	Ano, aktualizované, přehledné.	Ano, aktualizované, přehledné.	Ano, aktualizované, přehledné.	Ano, aktualizované, přehledné.
Sociální síť	Instagram, Facebook, Tiktok, aktivní – pravidelné příspěvky.	Instagram, Facebook – pravidelné příspěvky.	Instagram, Facebook – pravidelné příspěvky.	Instagram, Facebook – více než rok neaktivní.
Počet poboček	6	160	3	2
Umístění	Na náměstí (centrum).	Na náměstí (centrum).	Kousek od centra (asi 100 m).	Mimo centrum, v rámci Hypermarketu Albert.

Sortiment

Sortiment společnosti Optika Kocandová je popsán v kapitole 5.1.3. U ostatních optik nebylo možné získat takto detailní informace o všech prodávaných značkách, sortiment byl proto porovnáván z pohledu zákazníka, kdy na základě návštěvy dané pobočky (anonymně) byly získány další informace o sortimentu. Autorka práce vyhledávala informace i na webových stránkách a sociálních sítí. Snahou bylo tuto kategorii hodnotit co nejobjektivněji.

Všechny srovnávané optiky mají v nabídce jak dioptrické obruby, tak sluneční, nabízejí také kontaktní čočky.

U FOKUS optik je vidět, že nenabízí dioptrické a sluneční obruby dle nejnovějších trendů, což lze posoudit podle toho, že spousta obrub nepochází z aktuálních kolekcí. U řetězcových optik je známé, že personál nemá možnost vlastní volby při výběru zboží na prodejnu, což je považováno za mínus, jak pro prodejce, tak pro zákazníka. Pokud má personál možnost komunikace s dodavateli a volnou ruku při výběru brýlových obrub, odrazí se to na spokojenosti zákazníka, protože je možné zákazníkovi sehnat konkrétní brýle, o které má zájem. Nejdominantnější a nejpropagovanější značkou FOKUS optik je značka Ray-Ban, která je tradiční a zákazníci o ni jeví zájem. Sortiment lze hodnotit spíše jako konzervativní bez extravagantních výstřelků.

Sortiment Arte Optik je vnímán jako velice podobný Optice Kocandová, až na některé exkluzivní značky, jako je Dior a Fendi, pro které má v Třebíči výhradní zastoupení pouze Optika Kocandová. Na sortimentu je vidět, že je vybírán podle nových trendů a jedná se o obruby z aktuálních kolekcí.

Optika Clarity nabízí také podobné značky jako Arte Optik nebo Optika Kocandová, ovšem do počtu obrub byl výběr více omezený, důvodem může být nedostatečný prostor.

Služby

Všechny z poboček nabízí službu měření zraku a aplikaci kontaktních čoček. Proto byly tyto služby porovnány z hlediska ceny a časové dostupnosti.

Tabulka 5 Srovnání služeb poskytovaných optikami

Oční optika	Měření zraku/Aplikace kontaktních čoček	Cena měření zraku	Cena aplikace kontaktních čoček
Optika Kocandová	ano, denně	500 Kč, v případě uskutečnění zakázky zdarma	700Kč
ARTE OPTIK	ano, denně	490–790 Kč, v případě uskutečnění zakázky zdarma	890Kč
Fokus Optik	ano, nepravidelně	300 Kč - 500 Kč, v případě uskutečnění zakázky zdarma	650Kč
Optika Clarity	ano, denně	400 Kč, v případě uskutečnění zakázky zdarma	500Kč

Při porovnání ceny v závislosti na pravidelnosti služby vychází ze srovnání nejlépe Optika Clarity. Důležitým parametrem je i kvalita provedení služby, což nebylo možné v rámci této analýzy otestovat.

Otevírací doba

Nejdelší otevírací dobu má Optika Kocandová a ARTE OPTIK, u obou je otevírací doba pravidelná, bez poledních pauz a zahrnuje i soboty. Nejméně pravidelná je otevírací doba Fokus Optik, která se téměř každý den liší, což může na zákazníka působit nepřehledně.

Tabulka 6 Otevírací doba jednotlivých poboček

Srovnávací parametr	Optika Kocandová s.r.o.	Fokus Optik A.s.	ARTE OPTIK s.r.o.	Optika Clarity s.r.o.
Otevírací doba	Po-Pá 8:00-17:00, So 8:30-11:00	Po 8:00-12:30, 13:00-16:30, Út a Čt 8:00-12:30, 13:00-17:00, St a Pá 8:00-12:30, 13:00-16:00	Po 7:00-17:00, Út-Pá 8:00-17:00, So 8:30-11:00	Po-Pá 8:30-12:00, 12:30-17:00

Sociální sítě

Na sociálních sítích Facebook a Instagram mají založené účty všechny srovnávané optiky, které jsou zde kromě Optiky Clarity aktivní a přidávají příspěvky pravidelně. Vyšší důvěryhodnosti u zákazníků může optika dosáhnout vyšším počtem sledujících nebo kvalitou zpracování svých příspěvků. Počty sledujících jednotlivých optik jsou srovnány v tabulce č. 7. Z tabulky vyplývá, že počet příspěvků na Instagramu není úměrný počtu sledujících, z toho je zřejmé, že zákazníci si všímají kvality zpracování a originality příspěvků. Největšího počtu sledujících dosahuje Fokus Optik. Důvodem může být velký počet poboček po celé České republice, díky čemuž se dostala do širšího povědomí zákazníků, ale stejně tak úspěšná marketingová strategie komunikace se zákazníky.

Tabulka 7 Počty sledujících a příspěvků na sociálních sítích

Srovnávací parametr	Optika Kocandová s.r.o	Fokus Optik A.s.	ARTE OPTIK s.r.o.	Optika Clariti s.r.o.
Počet sledujících (Instagram)	479	3374	415	102
Počet příspěvků (Instagram)	248	177	725	37
Počet sledujících (Facebook)	2400	8500	2100	1200

5.2.2 Zhodnocení analýzy konkurenčních optik

V dnešní době vysoké konkurence v oboru optiky a optometrie je důležité snažit se udržet svou pozici na trhu různými způsoby. Ze srovnání podniků vyplývá, že všechny zvolené optiky se snaží si tuto pozici na trhu udržet, jak přístupem k zákazníkovi, tak svým sortimentem a službami. Z tohoto srovnání vyplývá, že pro Optiku Kocandová je klíčové zaměřit se na odlišnosti, které by mohly být pro zákazníky proti konkurenci výhodné. Slabými místy podniku (parametry, které lze vylepšit) jsou následující:

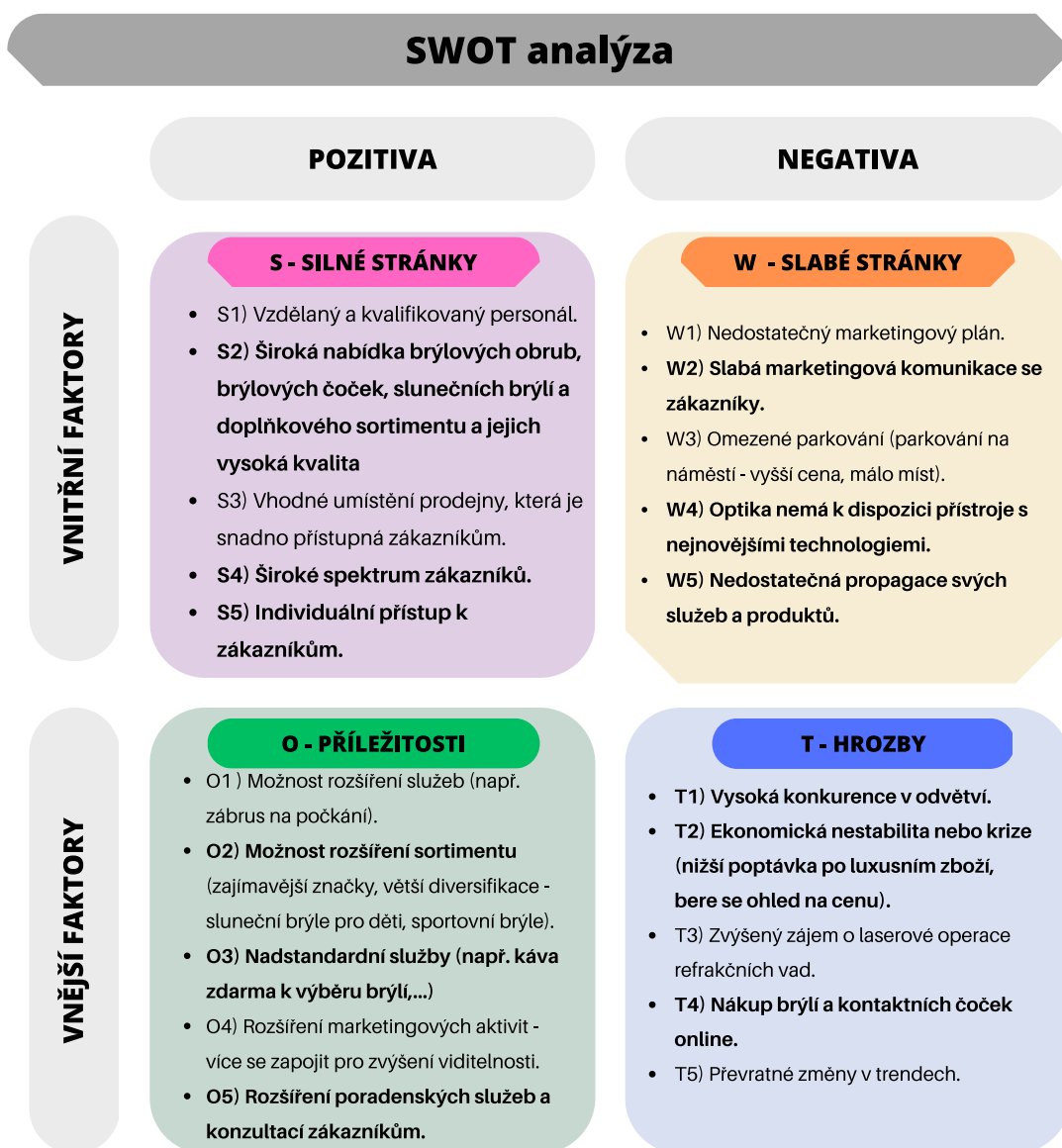
- *Počet sledujících na sociálních sítích.* Z toho vyplývá, že by mělo dojít k vylepšení marketingové strategie komunikace se zákazníky a zlepšení přístupu k propagaci svých výrobků.

Návrhy na vylepšení, kterými by Optika Kocandová mohla zlepšit svoje postavení ve srovnání s konkurenčními podniky:

- Zkvalitnění služby měření zraku ve formě pořízení modernějších přístrojů, na jejichž základě lze zákazníkovi poskytnout lepší korekci zraku.
- Zlepšení vizuální stránky prodejny, což může být pro zákazníka jedním z důvodů volby optiky.

5.3 SWOT analýza jako vybraná metoda strategické analýzy použita pro podnik Optika Kocandová s.r.o.

SWOT analýza je klíčovým nástrojem sloužícím k posouzení současného stavu podniku a pro plánování jeho budoucího vývoje. Tato analýza si klade za cíl identifikovat silné stránky podniku a slabé stránky, kterým musí podnik čelit, dále určit příležitosti, kterých může podnik využít a hrozby, které mohou narušit chod podniku.



Obrázek 14 SWOT analýza podniku Optika Kocandová

5.3.1 Analýza faktorů vnitřního prostředí (SW)

Analýza faktorů vnitřního prostředí obsahuje analýzu silných a slabých stránek podniku. Z každé kategorie byly na základě váhy vybrány tři silné a tři slabé stránky. Silné stránky mohou sloužit jako podklad ke stanovení konkurenční výhody.

Silné stránky (S)

Mezi nejvýznamnější silné stránky podniku patří široká nabídka sortimentu, jako jsou brýlové obruby, různé typy brýlových čoček, slunečních brýlí a dalšího doplňkového zboží. Vzhled brýlové obruby je první věc, která zákazníka zaujme, proto má podnik v nabídce

obruby různých značek a stylů. Optika se snaží zajistit obruby pro všechny typy zákazníků, jsou v nabídce jak obruby výrazné a extravagantní, tak nenápadné a jemné. Optika se vždy snaží pokrýt aktuální poptávku zákazníků, na kterou reaguje přidáním nového zboží do svého sortimentu. Výhodou pro podnik je získání výhradního zastoupení značky Fendi a Dior v Třebíči, zákazník si zde tyto žádané značky nemůže zakoupit v jiné optice.

Další silnou stránkou je široké spektrum zákazníků, na které optika cílí. Do tohoto spektra se řadí:

- Dospělí zákazníci s refrakční vadou (myopie, hypermetropie, astigmatismus, presbyopie). U presbyopických zákazníků bývá často zájem o tzv. multifokální brýlové čočky, se kterými mohou vidět pohodlně na všechny vzdálenosti.
- Děti s refrakční vadou.
- Zákazníci se zájmem o módní, značkové a kvalitní brýle (dioptrické i sluneční).
- Sportovci – zákazníci se zájmem o speciální sportovní brýle.
- Zákazníci se zájmem o kontaktní čočky.
- Zákazníci s alergiemi, kteří potřebují kvalitní brýlové obruby z nedráždivých materiálů (například titan).

Na základě tohoto širokého spektra zákazníků je možné navrhnout konkurenční výhodu a vhodně ji komunikovat zákazníkům.

Další klíčovou silnou stránkou podniku je individuální přístup k zákazníkovi, který je velice důležitý, protože zákazníci očekávají, že jim bude věnována maximální pozornost a bude jim poskytnuta kvalitní služba. Individuální přístup by se měl projevovat přátelským přístupem k zákazníkovi, a nalezení individuálního řešení, které nejlépe vyhovuje jeho potřebám. Individuální přístup zahrnuje následující kroky:

- Získání základních informací o zákazníkovi, jeho potřebách a požadavcích na brýle.
- Zajištění kvalitního a odborného poradenství týkajícího se brýlových obrub a brýlových čoček zaměřeného na konkrétní potřeby zákazníka.
- Návrh řešení, které je přizpůsobené konkrétnímu zákazníkovi. Návrh řešení zahrnuje výběr vhodné brýlové obruby (vhodné vzhledem k dioptriím zákazníka a jeho potřebám a preferencím), která zákazníkovi sedí a výběr vhodných brýlových čoček

(s ohledem na zákaznickovy potřeby – např. jednoohniskové, multifokální, kancelářské čočky, s různými povrchovými úpravami).

- Poskytování vysoké úrovně zákaznického servisu, který zahrnuje řešení případných problémů zákazníka i po tom, co si hotové brýle odnese domů.

Slabé stránky (W)

Mezi důležité slabé stránky Optiky Kocandová se řadí slabá marketingová komunikace se zákazníky. Znamená to, že má optika obtíže s oslovováním nových zákazníků a udržováním stávajících. Pokud zákazníci necítí dostatečnou informovanost o aktuální nabídce a výhodách, mohou dát přednost konkurenčním podnikům. Oční optika může zvýšit svou marketingovou komunikaci investováním do marketingových aktivit, jako jsou slevy, propagace, reklama, které mohou zvýšit u zákazníka povědomí o značce.

Dalšími nástroji pro komunikaci se zákazníky jsou e-mailové kampaně a propagace na sociálních sítích. Optika sociální sítě pro komunikaci využívá, nejedná se ale o promyšlené příspěvky se zaměřením na konkrétní skupiny zákazníků.

Další slabou stránkou je fakt, že optika nemá k dispozici přístroje s nejnovějšími technologiemi, které může zákazníkovi nabídnout některá jiná konkurenční optika.

Za slabou stránku podniku lze považovat nedostatečnou propagaci svých produktů a služeb. Optika nabízí některé zajímavé služby, například zábrus na počkání, o kterých se především noví zákazníci nemají odkud dozvědět.

5.3.2 Analýza faktorů vnějšího prostředí (OT)

V analýze faktorů vnějšího prostředí je cílem identifikovat klíčové faktory, které mají na podnik buď pozitivní vliv (příležitosti) nebo negativní vliv (hrozby). Příležitosti může podnik využít ke zvýšení své konkurenceschopnosti, hrozby představují pro podnik nebezpečí neúspěchu a je třeba je odstranit nebo minimalizovat.

Příležitosti

Mezi hlavní příležitosti patří možnost rozšíření sortimentu, který optika nabízí. Může se jednat například o nabídku zajímavějších značek nebo se optika může zaměřit na větší diversifikaci a mít v nabídce produkty zaměřené na určité skupiny zákazníků, například sportovní brýle nebo sluneční brýle pro děti.

Za další významnou příležitost lze pokládat poskytování nadstandardních služeb zákazníkům, kterou může být například nabídnutí kávy zdarma při výběru brýlí nebo servis brýlí zdarma (čištění ultrazvukem, dotažení šroubků, výměna brýlových sedel aj.)

Důležitou příležitostí podniku je rozšíření poradenských služeb a konzultací pro zákazníky, což může zvýšit konkurenceschopnost vůči jiným optikám, které nemají tak rozsáhlou nabídku služeb. Může se jednat jak o osobní konzultace, tak o poradenství online, například v rámci komunity vytvořené na sociální síti Facebook. Pokud optika zákazníkům nabídne vyšší úroveň poskytovaných služeb, mohou být zákazníci ochotní v optice utratit více peněz.

Hrozby

Za největší hrozbu optiky je považována vysoká konkurence v odvětví. Vysoká konkurence v odvětví může vést ke ztrátě zákazníků z toho důvodu, že zákazníci mohou najít podobné nebo stejné služby či zboží u konkurenčních podniků. Vysoká konkurence může vést také k poklesu zisků, protože konkurenční podniky mohou nabízet produkty a služby za nižší ceny nebo s vyšší slevou, aby přilákaly větší množství zákazníků. Optika se může snažit tyto hrozby eliminovat zlepšením svých služeb a používáním nových přístrojů s inovativními technologiemi, čímž se může odlišit od konkurence. K minimalizaci této hrozby může přispět investice do marketingové kampaně, která bude mít za cíl zvýšení povědomí o optice a nabízených produktech. Další možností je poskytování slev a akčních nabídek zákazníkovi, případně vytvoření věrnostního programu. Optika by mohla tuto hrozbu eliminovat také vytvořením marketingové spolupráce s jinou známou firmou (např. dodavatelem brýlových skel), přičemž by tato spolupráce byla vhodně propagována.

Za další významnou hrozbu lze považovat ekonomickou nestabilitu nebo krizi, kdy ze strany zákazníků dojde k nižší poptávce po luxusním zboží a budou se více dívat na cenu. Z toho důvodu je vhodné do sortimentu zařadit i zboží, které je kvalitní, ale pro zákazníky levnější (neznačkové).

Další hrozbou pro podnik Optika Kocandová je nákup brýlí a kontaktních čoček online. Nákup brýlí a kontaktních čoček může do budoucna znamenat vysokou hrozbu pro kamenné oční optiky. Tuto hrozbu se může optika částečně snažit eliminovat poskytováním vysoké kvality služeb, které zákazníkům nemohou být při nákupu online poskytnuty. Optika se může zaměřit na zhotovování individualizovaných brýlí, které není možné pořídit online, protože je k jejich výrobě potřeba měření zraku na speciálních přístrojích. Optika může dále vynaložit více svých finančních prostředků do marketingových aktivit, aby se její nabídka

dostala k většímu množství zákazníků. Dále optika může rozšířit své služby o online objednávky, ale s výhodami nákupu v kamenné prodejně (např. vyzkoušení brýlí před nákupem).

5.4 Dotazníkové šetření

V rámci marketingového výzkumu bylo použito jako kvantitativní výzkumná metoda dotazníkové šetření, a to z důvodu efektivity sběru dat od vyššího počtu respondentů a jejich objektivitu. Byly použity následující typy otázek:

- uzavřené otázky s jednou odpovědí
- uzavřené otázky s více odpověďmi
- otevřené otázky
- škály (výběr odpovědi z rozsahu nebo stupnice)
- matice otázek (více otázek organizovaných do tabulky, srovnává různé aspekty)

Dotazník obsahuje 17 otázek. Dotazníkové šetření je určeno respondentům, kteří si již někdy pořizovali dioptrické brýle.

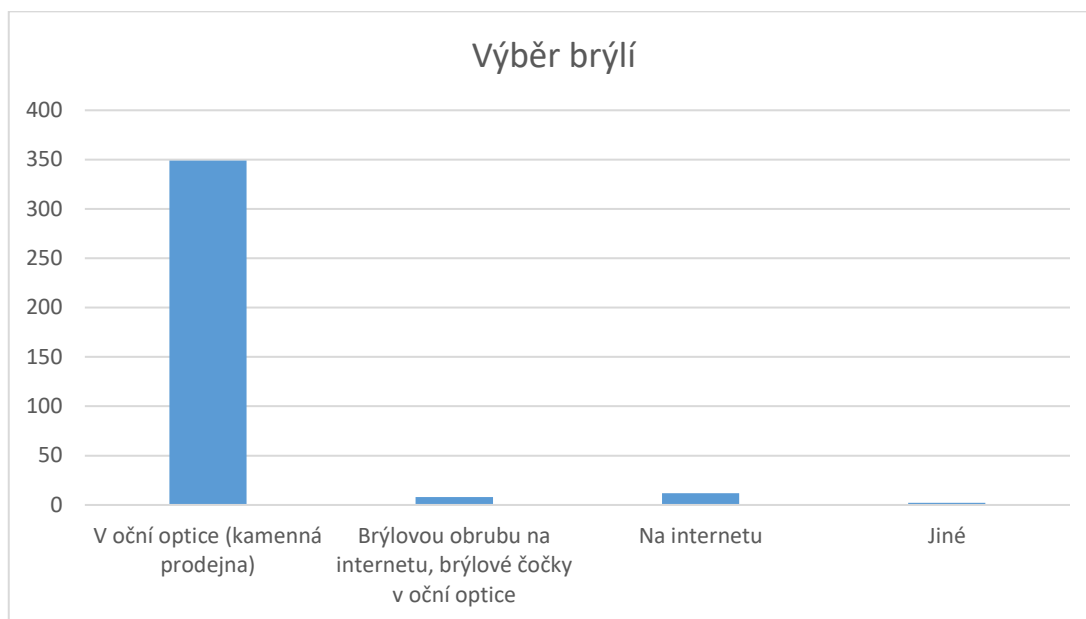
Cílem dotazníkového šetření je **zjištění preferencí zákazníků očních optik** a na jakém základě se zákazníci rozhodují pro zvolení konkrétní oční optiky. Na základě výsledků budou navržena opatření vedoucí ke zvýšení konkurenceschopnosti podniku Optika Kocandová.

5.4.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření bylo provedeno formou online formuláře, který byl zveřejněn na internetu. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 371 respondentů.

Otázka č. 1:

Kde si obvykle pořizujete Vaše dioptrické brýle?



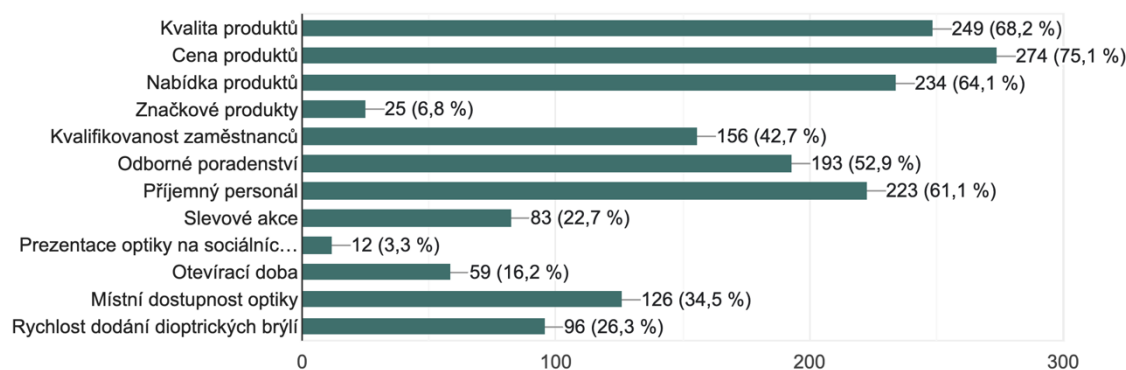
Graf 1 Kde zákazníci nakupují brýle?

Otázka č. 1 je užitečná z důvodu poskytnutí informací o tom, kde spotřebitelé obvykle nakupují své dioptrické brýle. Výsledky ukazují, že kamenné optiky jsou mezi zákazníky stále nejvíce oblíbenou volbou. Pro kamennou prodejnu oční optiky hlasovalo 94 % respondentů (349 osob). Pro nákup brýlí na internetu to bylo 3,2 % (12 osob), pro odpověď brýlovou obrubu na internetu a brýlové čočky v oční optice hlasovalo 2,2 % (8 osob). Pro odpověď „jiné“ hlasovalo 0,6 % respondentů (2 lidé), zde se objevily odpovědi, že respondenti nakupují kompletní brýle jak v kamenné prodejně, tak na internetu.

Otázka č. 2

Které z následujících faktorů jsou pro Vás při výběru oční optiky nejvíce důležité?

365 odpovědí



Graf 2 Faktory rozhodující při výběru oční optiky

Otázka č. 2 se týkala faktorů, které jsou pro zákazníky rozhodující při výběru oční optiky, respondenti mohli vybrat více možností (multiple choice). Výsledky ukazují, že pro většinu respondentů je cena produktů nejdůležitějším faktorem při výběru oční optiky. Pozitivní je, že kvalita a nabídka produktů jsou pro respondenty hned dalšími důležitými faktory, což poukazuje na to, že zákazníci mají zájem o možnost výběru z široké škály kvalitních produktů. Příjemný personál a odborné poradenství byly pro respondenty také důležitým faktorem, což může poukazovat na zájem spotřebitelů o osobní interakce (výhoda proti online nákupu). Naopak prezentace optiky na sociálních sítích, otevírací doba a značkové produkty se zdají na základě výsledků jako méně podstatné při výběru oční optiky.

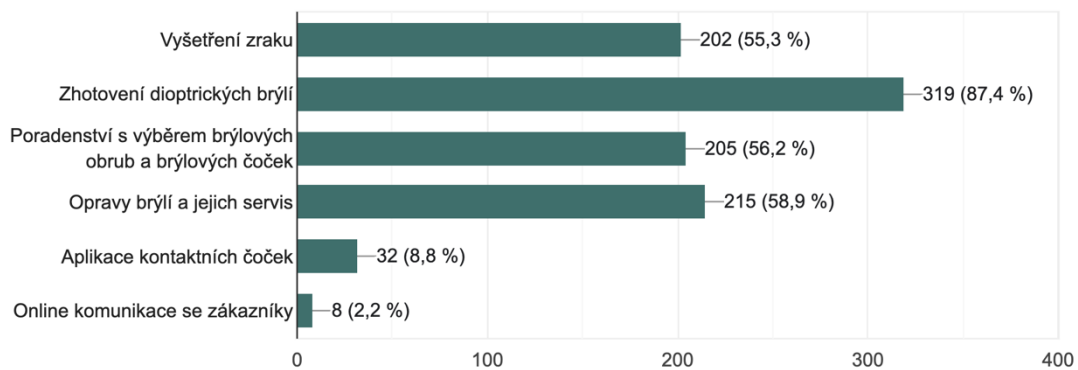
Otázka č. 3

Cílem otázky bylo zjistit, které služby nabízené optikou jsou pro zákazníky nejvíce důležité. Respondenti mohli vybrat více možností z odpovědí. Výsledky ukazují, že pro většinu respondentů je zhotovení dioptrických brýlí nejdůležitější službou, kterou optika nabízí. Na dalším místě jsou opravy brýlí a jejich servis, což může poukazovat na to, že si zákazníci cení dostupnosti rychlého a kvalitního servisu, pokud se s jejich brýlemi něco stane. Na třetím místě se umístilo poradenství s výběrem brýlových obrub a brýlových čoček. Znamená to, že zákazníci velmi oceňují rady a doporučení při výběru vhodné korekční pomůcky, aby co nejvíce vyhovovala jejich potřebám. Tento fakt je pozitivním bodem pro kamenné optiky proti internetovému prodeji. Těsně za poradenstvím pro zákazníky se

nachází vyšetření zraku. Může to znamenat, že vysoké množství zákazníků nemá při zhotovování dioptrických brýlí zájem o aktuální přeměření zraku, nebo má aktuální dioptrie změřené od lékaře, případně pro ně vyšetření zraku není důležité.

Jaké služby oční optiky jsou pro vás nejvíce důležité?

365 odpovědí

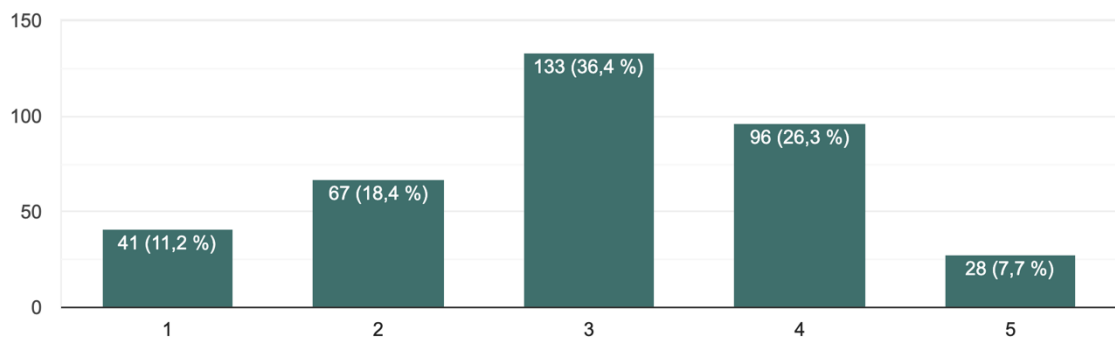


Graf 3 Důležité služby oční optiky

Otázka č. 4

Jak je pro Vás důležitá vzdálenost oční optiky od Vašeho domova?

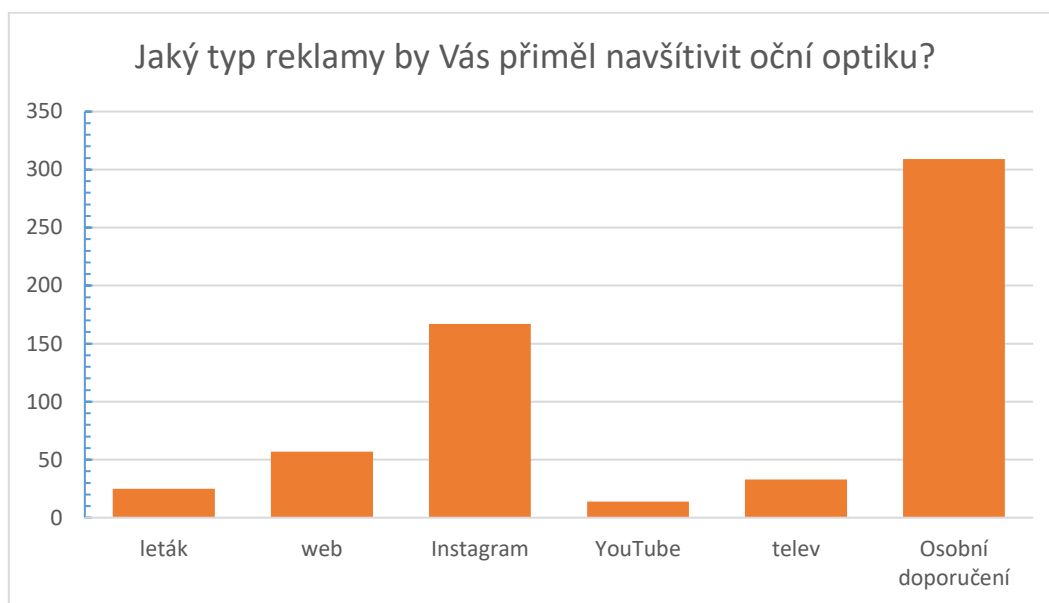
365 odpovědí



Graf 4 Důležitost vzdálenosti oční optiky

Cílem otázky č. 4 bylo zjistit, jak významným faktorem je vzdálenost oční optiky při výběru oční optiky. V rámci otázky byla použita škála od 1 do 5, kdy hodnota 1 znamenala nejnižší důležitost a hodnota 6 nejvyšší důležitost. Nejčastější odpovědí byla hodnota 3, což znamená, že pro 36,3 % respondentů není vzdálenost oční optiky rozhodujícím faktorem při výběru. Pro dalších 26,3 %, kteří tento faktor ohodnotili na škále hodnotou 4, hraje vzdálenost oční optiky při výběru nějakou roli.

Otázka č. 5



Graf 5 Typy reklam používané očními optikami

Cílem otázky bylo zjistit, který typ reklamy nebo propagace by přiměl respondenty navštívit oční optiku. Respondenti mohli vybrat z výčtu odpovědí více možností. Na základě odpovědí lze usoudit, že osobní doporučení od přátel nebo rodiny je pro většinu respondentů (84,7 %, 309 osob) nejvýznamnějším faktorem, který by je přiměl navštívit oční optiku. Naznačuje to, že ústní předání informací a doporučení od důvěryhodných osob v okolí má pro mnoho zákazníků silný vliv na jejich rozhodování. Oční optika může k získání osobních doporučení od přátel nebo rodiny přispět vysokou kvalitou služeb a produktů. Pokud budou mít zákazníci s oční optikou pozitivní zkušenost, je pravděpodobné, že tuto zkušenost budou sdílet s přáteli a rodinou. Optika může motivovat své zákazníky ke sdílení svých zkušeností prostřednictvím slev na další nákupy.

Jako další získala nejvyšší počet hlasů propagace na sociálních sítích (45,8 %, 167 osob), což naznačuje, že online reklama může být účinným nástrojem k oslovení zákazníků. Do kategorie „jiné“ psali někteří respondenti vlastní odpovědi, z nichž nejzajímavějším byl jako důvod atraktivně vypadající výloha nebo vnější vzhled optiky.

Otázka č. 6 Jaké nadstandardní služby byste v rámci oční optiky uvítali?

U otázky č. 6 se jednalo o otevřenou otázku, u které bylo cílem získat názory a preference respondentů ohledně možností rozšíření služeb oční optiky. Z odpovědí lze získat zajímavé informace, které mohou pomoci rozšířit služby oční optiky tak, aby měli pro zákazníka přidanou hodnotu. Tato otázka byla zařazena jako nepovinná a odpovědělo na ni 72 respondentů.

Nejvíce se opakovaly odpovědi:

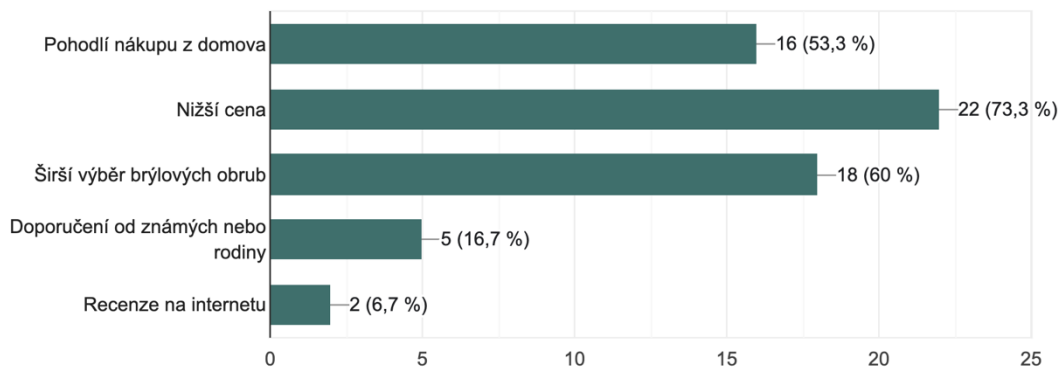
- Káva zdarma k výběru brýlí (8 lidí)
- Čištění brýlí zdarma (6 lidí)
- Servis brýlí zdarma (5 lidí)
- Věrnostní sleva na další nákup (4 lidí)
- Rychlý zábrus na počkání (3 osoby)

Za zajímavou a podnětnou je považována odpověď, že by při nákupu nových brýlí měly být zákazníkovi zdarma k dispozici jednodenní kontaktní čočky (pokud s nimi již umí pracovat), aby na sebe při výběru brýlových obrub viděl.

Otázka č. 7

Jaké byly Vaše hlavní důvody k nákupu dioptrických brýlí nebo brýlových obrub na internetu místo návštěvy kamenné optiky? (Pokud nakupujete v kamenné optice, nechte bez odpovědi).

30 odpovědí



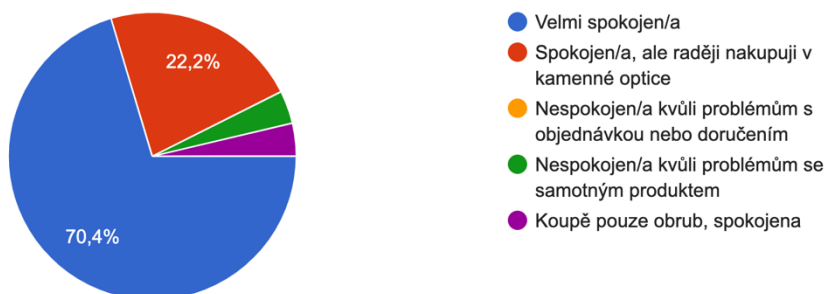
Graf 6 Hlavní důvody nákupu dioptrických brýlí na internetu

Otázka č. 7 byla určena respondentům, kteří obvykle nakupují své dioptrické brýle na internetu. Jejím cílem bylo zjistit, jaké důvody vedou zákazníky k nákupu brýlí online. V této otázce bylo možné zvolit z více možností z vybraných odpovědí. Z výsledků vyplývá, že nejčastějším důvodem k nákupu dioptrických brýlí nebo brýlových obrub na internetu je nižší cena, pro tuto variantu hlasovalo 73,3 % respondentů (22 osob). Druhým nejčastějším důvodem širší výběr brýlových obrub (60 %, 18 osob) a těsně za ním pohodlí nákupu z domova (53,3, 16 osob).

Otázka č. 8

Jak jste byli spokojeni s nákupem dioptrických brýlí na internetu? (Pokud nakupujete v kamenné optice, nechte bez odpovědi).

27 odpovědí



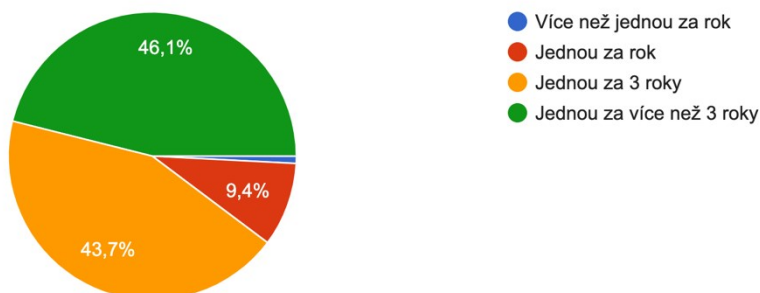
Graf 7 Spokojenost zákazníků s dioptrickými brýlemi zakoupenými přes internet

Otázka se týkala spokojeností zákazníků s nákupem brýlí na internetu (týkalo se respondentů, kteří nákup brýlí přes internet provedli). Velmi spokojených bylo 70,4 % respondentů (19 osob). 22,2 % respondentů (6 osob) bylo spokojených, ale raději nakupují v kamenné optice. 3,7 % respondentů (1 osoba) bylo nespokojeno kvůli problémům se samotným produktem.

Otázka č. 9

Jak často si obvykle pořizujete nové dioptrické brýle?

371 odpovědí

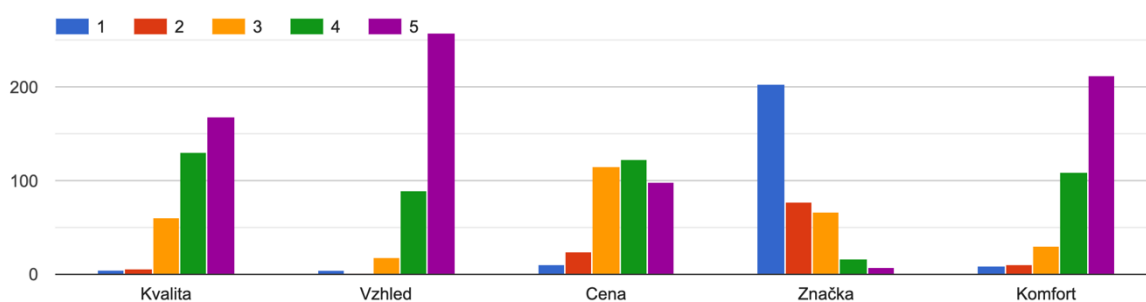


Graf 8 Frekvence nákupu dioptrických brýlí

Otázka č. 9 se týkala četnosti nákupu brýlí. Z výsledků vyplývá, že 46,1 % respondentů (171 osob) si pořizuje dioptrické brýle jednou za více než 3 roky. U 43,7 % (162 osob) je četnost nákupu brýlí jednou za 3 roky. 9,4 % (35 osob) respondentů si pořizuje brýle jednou za rok a 0,8 % (3 osoby) více než jednou za rok. Z toho vyplývá, že většina respondentů si nepořizuje nové dioptrické brýle příliš často, většinou v průběhu několik let.

Otázka č. 10

Jak jsou pro Vás následující faktory důležité při výběru brýlové obruby? (1 - nejméně důležité, 5 - nejvíce důležité)



Graf 9 Důležité faktory při výběru brýlové obruby

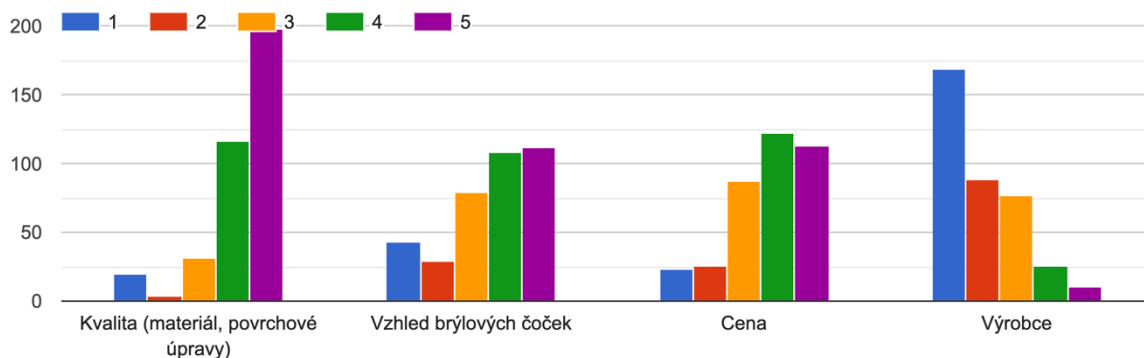
Otázka č. 10 se zaměřuje na důležitost faktorů, podle kterých si zákazník vybírá brýlovou obrubu. Jednotlivé faktory respondenti hodnotili na škále od 1 do 5 podle důležitosti (1 – nejméně důležité, 5 – nejvíce důležité).

Kvalitě byla nejčastěji přidělena hodnota 5 (169 osob), *vzhled* hodnotili respondenti také nejčastěji hodnotou 5 (258 osob), u *ceny* byla nejčastější hodnota 4 (123 osob). *Značku* brýlové obruby hodnotili respondenti nejčastěji číslem 1 (203), *komfort* při nošení byl nejčastěji hodnocen číslem 5.

Celkově z odpovědí vychází jako nejvíce důležitý faktor při výběru vzhled obruby, dále komfort při nošení a jako třetí kvalita.

Otázka č. 11

Jak jsou pro Vás následující faktory důležité při výběru brýlových čoček? (1 - nejméně důležité, 5 - nejvíce důležité)



Graf 10 Faktory důležité při výběru brýlových čoček

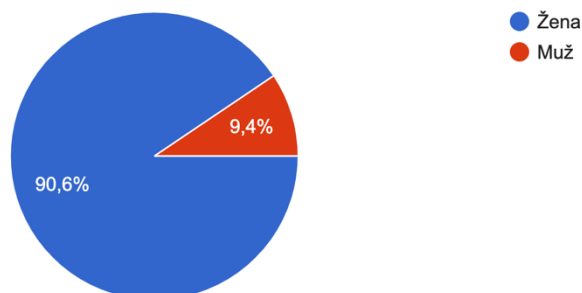
Otázka č. 11 se týkala důležitosti faktorů, podle kterých si zákazníci vybírají do svých brýlí brýlové čočky. Respondenti hodnotili každý faktor od 1 do 5 (1 – nejméně důležitý, 5 – nejvíce důležitý). Kvalita byla hodnocena nejčastěji číslem 5 (198 osob), vzhled brýlových čoček byl také nejčastěji hodnocen číslem 5 (112 osob). Ceně byla nejčastěji přidělena hodnota 4 (122 osob) a výrobci hodnota 1.

Celkově z odpovědí vyplývá, že nejdůležitějším faktorem při výběru brýlových čoček je jejich kvalita, která je výrazně ve vedení, a poté cena. Nejméně důležitá je pro zákazníky značka výrobce.

Otázka č. 12

Jakého jste pohlaví?

371 odpovědí



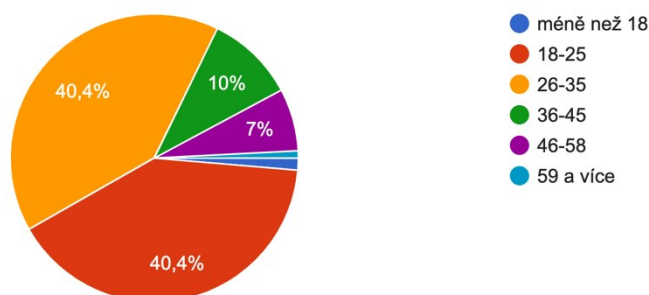
Graf 11 Pohlaví respondentů

Z odpovědí vyplývá, že dotazník vyplnilo 336 (90,6 %) žen a 35 (9,4 %) mužů. Vysoké procento žen může mít několik možných vysvětlení. Jedním z nich může být skutečnost, že jsou ženy obecně více nakloněny péči o své zdraví a vnímají péči o svůj zrak jako součást této péče. Dále v tom může hrát roli skutečnost, že ženy více dbají o svůj vzhled a dioptrické brýle jsou jiny vnímány jako módní doplněk. Vzhledem k těmto výsledkům může být cílení na ženy vhodnou marketingovou strategií pro zvyšování prodejů. Existuje ale riziko, že jsou ženy pouze ochotnější vyplnit dotazník více než muži, proto je procento žen tak vysoké.

Otázka č. 13

Jaký je Váš věk?

371 odpovědí



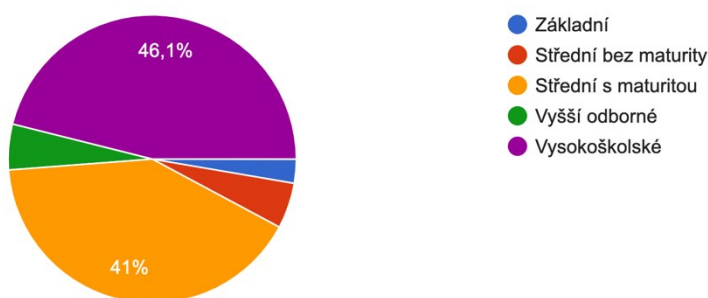
Graf 12 Věk respondentů

Dvě největší skupiny respondentů byly ve věku 18-25 let a 26-35 let, které byly každá zastoupeny 40,4 % (150), dále byla nejvíce zastoupena skupina 36-45 let, to 10 % (37 osob), ve věkové skupině 46-58 let se zúčastnilo 7 % (26 osob). Nejméně se zúčastnilo osob ve věku méně než 18 let, a to 1,3 % (5 osob) a osob ve věku 59 let a více, kterých bylo 0,8 % (3 osoby).

Otázka č. 14

Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

371 odpovědí



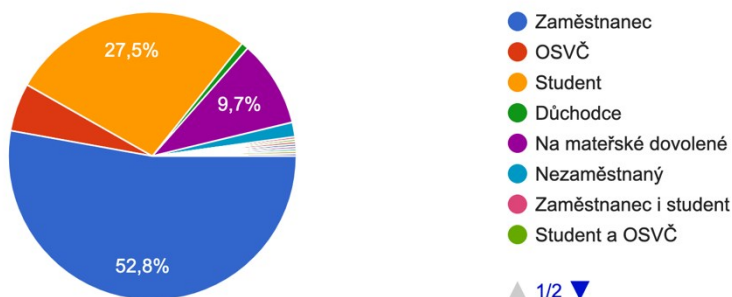
Graf 13 Vzdělání respondentů

Největší počet respondentů má vysokoškolské vzdělání, a to 46,1 % (171 osob). Další nejpočetnější skupinou jsou respondenti se středním vzděláním s maturitou, kteří jsou zastoupeni 41 % (152 osob). Nejméně zastoupeni byli respondenti se základním vzděláním (2,7 %, 10 osob).

Otázka č. 15

Jste:

371 odpovědí



Graf 14 Ekonomická aktivita respondentů

V této otázce bylo cílem získat informace o zaměstnání respondentů. Vyhodnocení této otázky může sloužit k pochopení toho, jestli jsou určité preference a nákupní chování spojeny s určitým typem zaměstnání. Nejvíce respondentů se nachází v kategorii zaměstnanec (52,8 %, 196 osob), student (27,5 %, 102 osob) a na mateřské dovolené (9,7 %, 36 osob).

Otázka č. 16

V jakém kraji v současné době žijete?

371 odpovědí



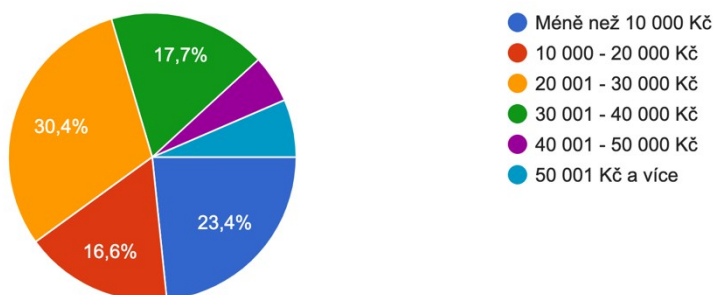
Graf 15 Místo bydliště respondentů

Tato otázka slouží k získání informací o geografickém umístění respondentů. Nejvíce respondentů žije v Jihomoravském kraji (23,5 %, 87 osob) dále v hlavním městě Praha (18,9 %, 70 osob) a kraji Vysočina (16,7 %, 62 osob). Pobočky Optiky Kocandová se nachází v krajích Vysočina a v Jihomoravském kraji, nejvíce respondentů odpovídalo z těchto krajů, což umožňuje získat přesnější představu o zákaznících, kteří by mohli být cílovou skupinou pro tuto optiku.

Otázka č. 17

Jaký je Váš čistý měsíční příjem?

355 odpovědí



Graf 16 Měsíční příjem respondentů

Otázka týkající se výše příjmu byla zadána jako nepovinná kvůli citlivosti údajů, ale přesto na ni odpovědělo 355 respondentů. Z odpovědí vyplývá, že 30,4 % respondentů (108 osob) má čistý měsíční příjem v rozmezí 20 001- 30 000 Kč, na dalším místě se umístili v počtu 23,4 % (83 osob) respondenti s příjmem méně než 10 000 Kč, další skupinou jsou respondenti s příjmem 30 001 - 40 000 Kč (17,7 %, 63 osob). Na základě měsíčního příjmu může být zjištěno, jaká skupina zákazníků si může dovolit určité produkty a jaká cena za brýle je pro ně přijatelná.

5.5 Závěr analytické části

Výsledky analytické části ukazují, že má podnik Optika Kocandová určité nedostatky, které zahrnují:

- *Nedostatečnou marketingovou strategií a marketingovou komunikací se zákazníky komunikací se zákazníky.*
- *Optika nevyužívá přístroje s nejnovějšími technologiemi.*

Tyto nedostatky mohou být důvodem nižšího zájmu zákazníků o návštěvu optiky, což může mít negativní dopad na návštěvu optiky a konkurenceschopnost na trhu.

V rámci projektové části diplomové práce bude navržena modernizace oční optiky s cílem zlepšení jejího výkonu a konkurenceschopnosti. K tomu bude nutné investovat do zavedení nejmodernějších technologií a do přizpůsobení marketingové strategie pro lepší oslovování zákazníků a komunikaci s nimi. Navrhovaná modernizace by měla vést ke zvýšení spokojenosti zákazníků a následně k většímu počtu jejich návštěv, což by mohlo mít pozitivní dopad na finanční výkonnost podniku a celkovou úspěšnost oční optiky na trhu.

6 PROJEKTOVÁ ČÁST

Projektová část diplomové bude zaměřena na modernizaci podniku Optika Kocandová, konkrétně pobočku v Třebíči. V analytické části byly zjištěny nedostatky oční optiky, které je třeba zlepšit pro zvýšení konkurenční schopnosti v odvětví očních optik.

Projektová část obsahuje návrh modernizace podniku Optika Kocandová, jehož hlavním předmětem je zlepšení marketingové strategie a vybavení oční optiky modernějšími přístroji v optometrické vyšetřovně a modernizace v prostorách prodejny, což zákazník pocítí jak v oblasti poskytování služby měření zraku, tak v oblasti poradenství při výběru korekční pomůcky zraku. Návrh modernizace je podroben časové analýze, nákladové analýze a rizikové analýze.

6.1 Návrh modernizace podniku Optika Kocandová

Návrh modernizaci podniku obsahuje dílčí části jako jsou zlepšení marketingové komunikace, pořízení nových technologií do optometrické vyšetřovny, zlepšení vzhledu a pohodlí prodejny pro zákazníky oční optiky.

6.1.1 Marketingová komunikace

Marketingová komunikace je jednou z nejdůležitějších oblastí marketingového mixu, která umožňuje firmám navázat a upevňovat vztahy se zákazníky. Kapitola se zabývá základní analýzou stávající marketingové komunikace a návrhem nové strategie marketingové komunikace, která zahrnuje navržení nových způsobů oslovování cílové skupiny a plánování marketingových kampaní.

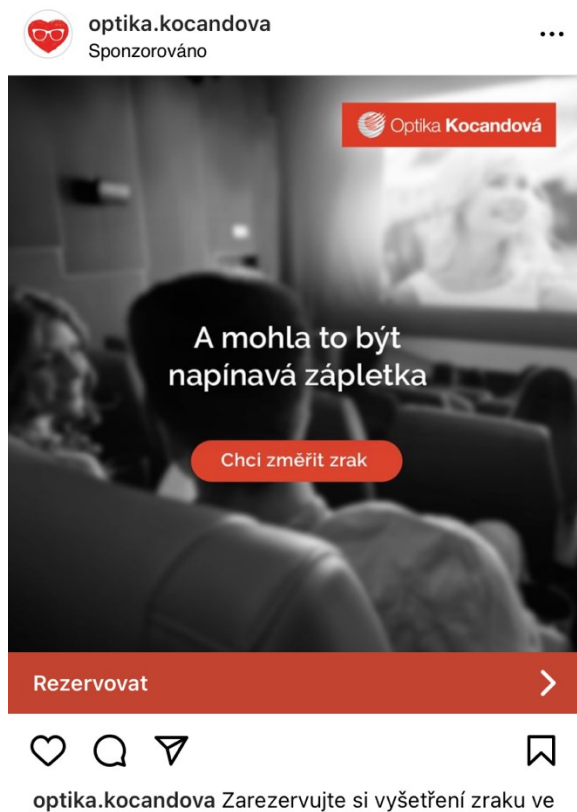
Kapitola klade důraz na efektivní a účinnou komunikaci se zákazníky, aby byla marketingová komunikace úspěšná a přispěla k dosažení marketingových cílů firmy.

Analýza stávající marketingové komunikace

Marketingovou komunikací se již autorka práce zabývala ve SWOT analýze podniku v kapitole 5.3.1., kde byla marketingová komunikace zařazena do slabých stránek podniku a v kapitole 5.2. Analýza konkurenčního prostředí, kde byla marketingová komunikace porovnávána s konkurenčními podniky.

Podnik v současnosti využívá k marketingové komunikaci se zákazníky následující prostředky:

- *Placená reklama na sociálních sítích (Facebook, Instagram)* – oční optika využívá placené reklamy na sociálních sítích. Tato reklama obsahuje vizuální prvky a text, který má přitáhnout pozornost zákazníků, přes reklamu je možné se proklikem dostat k rezervaci měření zraku.



Obrázek 15 Aktuální placená reklama oční optiky, která je probíhá na sociální síti Instagram, vlastní zdroj

- *Online marketing* – online marketing zahrnuje využití následujících marketingových nástrojů, které používá Optika Kocandová k propagaci svých služeb a produktů:
 - Webové stránky (www.optikakocandova.cz).
 - Sociální sítě (Instagram, Facebook).
- *Direct marketing* – oslovování zákazníků přímo prostřednictvím e-mailů.
- *Outdoorová reklama* – použití billboardů.

Oční optika využívá k marketingové komunikaci různé nástroje, z nichž mnoho je aktuálních pro použití k oslovení zákazníků v dnešní online době. Zlepšení marketingové

komunikace by se mělo týkat zlepšení plánování a strategie v rámci online marketingu a e-mailových kampaní, aby bylo jeho využití efektivnější a lépe cílilo na zákazníky.



Obrázek 16 Aktuální billboard optiky umístěný ve městě Třebíč, vlastní zdroj

Navržení nových způsobů oslovování cílové skupiny

Nové způsoby oslovování zákazníků budou zahrnovat následující body:

- *Spolupráce s českými celebritami a influencery*
- *PPC reklamy*
- *SEO*
- *Content marketing*

Spolupráce s českými celebritami a influencery

Spolupráce se známými osobnostmi může pomoci při propagaci modernizace oční optiky a může zvýšit povědomí o značce a také zvýšit důvěru u zákazníků. Při výběru vhodných osob určených k propagaci oční optiky se bude Optika Kocandová zaměřovat na osobnosti, které mají ve svém publiku vhodné potenciální zákazníky. Vhodným příkladem je zaměření kampaně na sluneční sportovní brýle, která bude reprezentována známými českými

sportovci. Dalším příkladem by mohlo být zaměření kampaně na brýlové čočky s filtrem proti modrému světlu, která bude propagována veřejně známými osobnostmi, které využívají ke své práci digitální zařízení vydávající toto modré záření.

Optika Kocandová bude při výběru vhodných reprezentantů zvažovat, jestli jejich vystupování nebo jednání není v rozporu s hodnotami a posláním optiky. Optika bude využívat při spolupráci se známými osobnostmi nebo influencery (známá osobnost na sociálních sítích) následující formy spolupráce:

- Představení výrobků nebo služeb formou postů na sociálních sítích.
- Soutěž (o výrobek nebo službu) uvedená na sociálních sítích.
- Projekt (fotografie, videa), kde budou figurovat známé osobnosti ve spojení s oční optikou nebo produkty oční optiky.

PPC reklamy (Pay Per Click)

Jedná se o placené reklamy, které fungují v rámci internetových vyhledávačů (např. Google). Jde o cílené oslovování spotřebitelů, kteří na internetových vyhledávacích hledají služby nebo produkty oční optiky. Platba se účtuje na základě každého jednoho kliknutí na konkrétní reklamu.

Ve svém principu se tato reklama zobrazuje pouze lidem, kteří si pomocí internetových vyhledávačů prohlíží určitý obsah a je jim nabízena reklama, která s tímto obsahem souvisí. Vysoká účinnost této reklamy se projevuje několika skutečnostmi:

- Relativně nízkou cenou.
- Přesným cílením na konkrétní zákazníky (spojení zobrazení reklamy s tím, co lidé hledají na internetu).
- Náročným rozlišením, co je přirozený výsledek vyhledávání a co výsledek poskytnutý reklamním systémem. (Janouch, 2020, s. 94)

SEO (Search Engine Optimization)

Jedná se o optimalizaci pro vyhledávače, která je důležitá pro to, aby se webové stránky Optiky Kocandová objevily na co nejvyšších příčkách vyhledávání. SEO zahrnuje spravování technické stránky webu i tvorbu kvalitního obsahu na těchto stránkách.

Hlavním cílem SEO je přivést návštěvníky na webové stránky a následně je přeměnit v zákazníky. Účelem SEO není pouze zlepšení pozice ve vyhledávání, ale celková optimalizace webových stránek, aby byly pro zákazníky uživatelsky příjemné (např. snadná orientace na stránkách). (Janouch, 2020, s. 235)

Content marketing (obsahový marketing)

Content marketing bude obsahovat YouTube edukační videa týkající se různých typů brýlových čoček a jejich povrchových úprav (antireflexní vrstva, filtr proti modrému záření, polarizační čočky, čočky pro řidiče atp.) Dále bude marketing zahrnovat psaní blogu o populárních a aktuálních tématech v oblasti zraku, například s tématy – rozmazané vidění, syndrom suchého oka, vliv digitálních zařízení na zrak atp.

Plánování marketingových kampaní

Základem používání nových způsobů oslovování zákazníků je plánování těchto marketingových kampaní. K plánování a provádění marketingových kampaní bude třeba najmout externí agenturu nebo profesionály, kteří se touto oblastí zabývají.

Plánování marketingových kampaní bude probíhat s měsíčním až tříměsíčním předstihem, v závislosti na propracovanosti a důležitosti kampaně. Bude probíhat i plánování jednotlivých příspěvků na sociální sítě, dále také článků na blog optiky, edukačních videí a dalších aktivit, které bude probíhat s měsíčním až dvouměsíčním předstihem.

6.1.2 Pořízení nových měřících přístrojů do optometrické vyšetřovny

V rámci modernizace optometrické vyšetřovny bude pořízen měřicí přístroj od výrobce Rodenstock, který se jmenuje **DNEye® Scanner** a umožňuje provádět měření, které se používá k výrobě biometrických brýlových čoček. Díky tomuto přístroji a měření může Optika Kocandová zařadit do své nabídky biometrické čočky, což může zvýšit její konkurenční schopnost proti ostatním konkurenčním podnikům. ()

Rodenstock DNEye® Scanner

DNEye® Scanner je unikátní přístroj od značky Rodenstock, který představuje revoluci v měření zraku. Při měření zraku je přenášeno více než 7000 naměřených bodů do výroby optimalizovaných brýlových čoček pro zákazníka. Brýlové čočky, které jsou optimalizovány DNEye® technologií mají pro zákazníka následující benefity:

- *Kontrastní vidění*, které zaručuje dokonalé vnímání detailů.

- *Bezpečné vidění*, které se projevuje zlepšením vidění v noci.
- *Přirozené vidění*, které zajišťuje širokým zorným polem.
- *Barevné vidění*, které poskytuje přirozené vnímání barev.

Na základě 3D měření zraku pomocí DNEye® Scanneru jsou zákazníkovi zhotoveny individuální brýlové čočky se zohledněním jeho biometrických hodnot. Individuální brýlové čočky jsou k dispozici jak v jednoohniskové variantě, tak v progresivní variantě.

Pro výrobu brýlových čoček se více než 100 let používá výpočet odvozený z obecného modelu lidského oka (Gullstrandovo schématické oko). Technologie v oblasti brýlových čoček se vyvíjejí vpřed, ale základ pro výpočet zůstal stejný. Přístroj DNEye® Scanner umí změřit individuální anatomii jakéhokoliv lidského oka a na základě tohoto měření je výrobce Rodenstock schopen převést výsledky tohoto měření do výroby brýlových čoček. (DNEye® Scanner – Rodenstock, ©2021)

Měření, která provádí přístroj DNEye® Scanner:

- Měření *standardních hodnot pro myopii* (krátkozrakost) a *hypermetropii* (dalekozrakost).
- Měření *tvaru a zakřivení rohovky* (topografie).
- Měření *tloušťky rohovky* (pachymetrie).
- Měření *reakce zornice ve dne a v noci* a změny, které s tím souvisejí (pupilometrie).
- Měření *očního tlaku* (tonometrie)
- Měření *optických aberací oka* (pro vidění na blízko i na dálku). (DNEye® Scanner - Rodenstock, ©2021)



Obrázek 17 Rodenstock DNEye® Scanner, vlevo přístroj z pohledu vyšetřujícího, vpravo z pohledu zákazníka.

Zdroj:https://www.opticianonline.net/media/bbefmg2c/web-dneve-scanner_3640_produktfolder-300x300.jpg
(vlevo)

<https://www.beckenhamoptometrist.com.au/wp-content/uploads/2021/11/DNEye-Scanner-beckenham-optometrist-3.jpg> (vpravo)

Rodenstock ImpressionIST®.

K výrobě biometrických brýlových čoček jsou třeba další měření, která se lze uskutečnit pomocí 3D video centračního přístroje **ImpressionIST®**. Tento přístroj bude dalším novým přístrojem, který bude do oční optiky pořízen. Jeho umístění však nebude v optometrické vyšetřovně, ale na prodejně, protože se používá k měření centračních parametrů zákazníka při nasazení nové brýlové obruby, do které budou biometrické brýlové čočky zasazeny.

Součástí přístroje ImpressionIST® jsou 3D stereokamery, které umožňují automatické získávání údajů. Zákazník se dívá do zrcadla, ke kterému je přístroj připojen, a přitom je vyfotografován ze dvou různých úhlů. Na základě fotografických snímků dojde k přesnému změření potřebných parametrů (např. vzdálenost zornic). (3D videoměření – Rodenstock, ©2021)



Obrázek 18 Samostatně stojící verze přístroje ImpressionIST®.

Zdroj: https://www.rodstock.de/_images/_live_b2c/medias/0000/00/1d/01/1900826.pdf

Nová možnost pro zákazníky – biometrické brýlové čočky

Na základě pořízení dvou nových měřících přístrojů a ImpressionIST® bude moci Optika Kocandová nabídnout zákazníkům nový produkt, kterým jsou biometrické brýlové čočky, což jsou individualizované brýlové čočky vytvořené na základě parametrů jeho očí, změřených výše uvedenými přístroji. Tyto čočky výrobce Rodenstock nazývá B.I.G. EXACT® (Biometric Intelligent Glasses), což je anglická zkratka pro biometricky inteligentní brýle. (Technologie – Rodenstock, ©2021)

Výhodami biometrických čoček pro zákazníka je:

- *Podpora centrálního i periferního vidění.* Centrální a periferní vidění jsou dva subsystémy, které spolupracují s mozkem, biometrické čočky jsou vybaveny údaji, které jim umožňují spolupracovat s oběma subsystémy.
- *Přizpůsobení brýlových čoček pohybům lidského oka.* Brýlové čočky podporují vidění ve všech pohledových směrech. (Biometrische Brillenglaeser – Rodenstock, ©2021)

6.1.3 Zlepšení pohodlí prodejny pro zákazníky oční optiky

Modernizace prodejny v podobě zvýšení pohodlí pro zákazníky a zlepšení jejího vzhledu přináší mnoho výhod nejen pro zákazníky, ale i pro samotnou optiku. Pro zákazníky je to přínos v podobě zlepšení pohodlí a komfortu při výběru brýlí. Pro optiku to znamená možnost zvýšení spokojenosti zákazníků a posílení její pověsti. Modernizovaná prodejna může na zákazníky působit jako atraktivnější místo pro nákup svých korekčních pomůcek zraku než konkurenční podniky, může tedy přilákat více zákazníků a tím zvýšit tržby. Investice do modernizace prodejny se tedy může vrátit v podobě vyššího zisku.

Modernizace prodejny může zlepšit i pracovní prostředí zaměstnanců, což může přispět k jejich vyšší motivaci a efektivitě. Nové vybavení a design může přilákat také více kvalifikovaných zaměstnanců.

Kávovar

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že by zákazníci jako nadstandardní službu ocenily kávu zdarma při výběru brýlí nebo čekání na měření zraku. Nabídka kávy nebo jiného nápoje může přispět k pocitu vítanosti a péče o zákazníka. Pomůže také k vytvoření příjemné atmosféry pro zákazníka.

Pro potřeby oční optiky byl vybrán automatický kávovar značky Jura, konkrétně model J8 (viz obrázek č. 17). Pro jednoduchost obsluhy, její rychlost a vzhled kávovaru byl zvolen právě tento konkrétní model. Kávovar má jednoduchý a intuitivní displej, umí několik druhů káv a jeho údržba je velice jednoduchá.

Nabídnutí kávy nebo jiného nápoje při čekání zákazníka na měření minimalizuje případy, kdy zákazník kvůli čekací době raději zvolí jinou optiku.



Obrázek 19 Kávovar Jura J8, zdroj:https://cz.jura.com/-/media/global/images/home-products/j-line-2022/j8-midnight-silver/j8_midnight_silver_ea_packshot.jpg

Posezení pro zákazníky nebo čekající doprovod

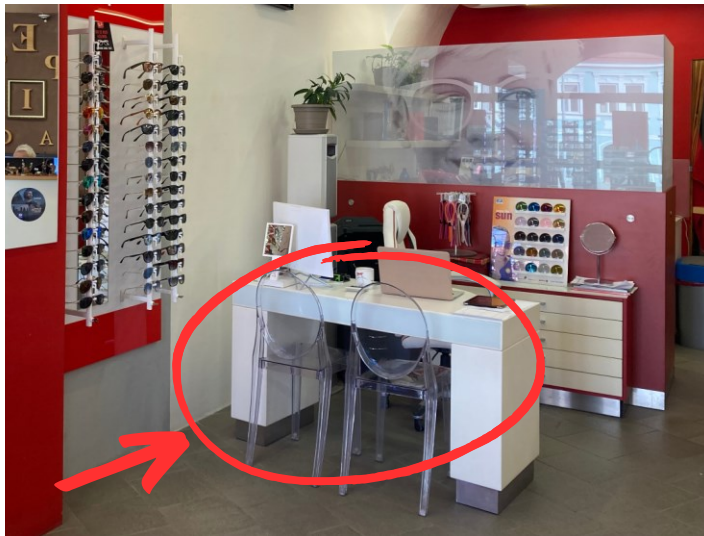
Inovované sezení pro zákazníky vede ke zlepšení pohodlí a komfortu během nákupu brýlí. Lepší sezení umožní zákazníkům prohlédnout si produkty v klidu, což může vést ke snížení stresu z výběru nové korekční pomůcky a vytvoření příjemnější atmosféry. Kromě toho, že to může přispět ke zvýšení pohodlí a komfortu pro zákazníky během nákupu, může to vést ke zlepšení celkového dojmu zákazníka o optice. Posezení pro zákazníky může ovlivnit také časovou vytiženost optiky. Pokud se zákazníci mají během čekání na měření zraku nebo odbornou konzultaci kde pohodlně usadit, může to minimalizovat jejich tendence odejít a navštívit konkurenční optiku.

V závislosti na velikosti prostoru, který je pro účely posezení k dispozici, a vzhledu interiéru byly vybrány dvě židle Tossberg značky Ikea, které kombinují moderní vzhled a pohodlí. Mají stabilní kovovou konstrukci a měkkou výplň, která poskytuje dobrou oporu bederní páteři. Židle Tossberg nahradí aktuální židle, které jsou v optice pro zákazníky k dispozici.



Obrázek 20 Židle Tossberg,

zdroj: https://www.ikea.com/cz/cs/p/tossberg-zidle-kov-cerna-seda-90435324/?gclid=Cj0KCQjwxYOiBhC9ARIsANiElfZq0egzmLEROHQOLEu3Z55M8XSCFD-muZUzQp_uJzyDQkYbLwfX7usaAk7UEALw_wcB



Obrázek 21 Umístění nových židlí, vlastní zdroj

6.2 Časová analýza

V rámci projektu modernizace oční optiky je důležité projekt pečlivě naplánovat. Časová analýza je podstatnou součástí plánování projektu, protože umožňuje přesně stanovit časový harmonogram projektu. V rámci časové analýzy je vytvořen souhrn všech činností, které na sebe navazují a které je třeba vykonat v rámci modernizace Optiky Kocandová. V časové analýze je dále popsána časová náročnost projektu v souvislosti s rozvržením jednotlivých činností, které je nutné v rámci modernizace provést.

Na základě časové analýzy lze navrhnout přesný harmonogram modernizace a určit pro každou aktivitu časový rámec. To vede k minimalizaci prodlení a maximalizaci efektivity projektu modernizace optiky. Modernizace optiky bude při splnění časového plánu trvat jeden rok.

Tabulka 8 Časový harmonogram modernizace Optiky Kocandová

	Jméno úkolu	Začátek	Počet dnů
1	Analýza současné situace optiky a její vyhodnocení	01.02.2023	38
2	Sestavení plánu modernizace	11.03.2023	32
3	Nákup nových přístrojů	11.04.2023	50
4	Návrh nového vzhledu prodejny	01.06.2023	60
5	Vylepšení interiéru prodejny	01.07.2023	30
6	Nákup a umístění kávovaru	01.08.2023	30
7	Vytvoření nové marketingové strategie	01.09.2023	61
8	Propagace modernizace na sociálních sítích	01.11.2023	30
9	Školení zaměstnanců na práci s novými přístroji	01.12.2023	31
10	Testování nových měřících přístrojů	01.01.2024	31
11	Uvedení do provozu	01.02.2024	2

6.3 Nákladová analýza

Nákladová analýza je klíčovým nástrojem pro plánování a řízení finančních aspektů projektu. Projekt modernizace Optiky Kocandová zahrnuje nákup nového vybavení, jeho instalaci, školení personálu pro práci s novými přístroji a dále zlepšení marketingové komunikace se zákazníky pomocí specializované firmy. Cílem nákladové analýzy je identifikovat všechny náklady spojené s projektem a zabezpečit finanční prostředky, které jsou potřebné pro jeho dokončení.

Tabulka 9 Jednorázové náklady na modernizaci optiky

	Nákladová položka	Cena (Kč)
Nové přístrojové vybavení optometrické vyšetřovny	Rodenstock DNEye® Scanner	1 700 000
	Rodenstock ImpressionIST®	850 000
Nové vybavení prodejny	Kávovar Jura J8	44 990
	Židle Ikea Tossberg (2ks)	7 580
Zaškolení personálu	Školení personálu odborníky pro práci s nově pořízenými přístroji	5 000
Celkem		2 607 570

Tabulka 10 Pravidelné náklady na modernizaci optiky

	Nákladová položka	Cena (Kč)
Vylepšení strategie marketingové komunikace (orientační jednorázové náklady)	Externí marketingová agentura	30 000
	SEO	20 000
	PPC reklamy	15 000
	Spolupráce s influencery	10 000
	Tvorba edukačních videí	10 000
Celkem		85 000
Náklady na 6 měsíců marketingových aktivit		510 000 Kč

Náklady na modernizaci oční optiky byly rozděleny na jednorázové náklady a náklady, které je třeba financovat pravidelně každý měsíc. Jednorázové náklady se týkají nákupu nových přístrojů a jednorázového zaškolení zaměstnanců optiky pro práci s tímto novým zařízením. Další jednorázové nástroje se týkají nákupu nového vybavení do oční optiky.

Pravidelné náklady na modernizaci optiky zahrnují implementaci nových marketingových strategií, kam se řadí optimalizace webových stránek pro vyhledávače (SEO), tvorba PPC reklam, vytváření spoluprací se známými osobnostmi a tvorba videí na kanále YouTube. Tyto náklady na tvorbu nové marketingové strategie byly vypočítány na dobu 6 měsíců, poté dojde ke zhodnocení úspěšnosti jednotlivých dílčích částí strategie a na základě výsledků bude určeno, jak bude vlastní marketingová kampaň probíhat. Pokud budou zákazníci reagovat na některé typy marketingové komunikace lépe, optika je ochotná do nich investovat větší množství prostředků, naopak do typů kampaní, na které budou zákazníci svým nákupním chováním reagovat méně nebo vůbec, mohou být z vytvořené strategie na další období vyloučena.

Součet jednorázových a pravidelných měsíčních nákladů (vyměřených na období 6 měsíců) činí 3 117 570 Kč. Majitelka optiky má k dispozici finanční prostředky vytvořené z rezerv ve výši 1 500 000 Kč. Zbytek nákladů je ve výši 1 617 570 Kč. Na zbytek částky majitelka optiky zažádá o bankovní půjčku. Aby se finanční prostředky vložené do modernizace navrátily, bude nutné přistoupit k následujícím krokům:

- *Snížení variabilních nákladů optiky.* Snížení variabilních nákladů ovšem nesmí mít negativní dopad na kvalitu produktů a služeb. Snížení variabilních nákladů se může týkat hledání nových dodavatelů brýlových obrub, spotřebního materiálu do optické dílny, doplňkového materiálu aj. Snížení variabilních nákladů se může týkat také zefektivnění výrobního procesu, například zlepšení logistických procesů.
- *Zvýšení ceny brýlových obrub.* Cena všech brýlových obrub bude plošně zvýšena o 8 %. V závislosti na reakcích zákazníků bude tato cena ponechána trvale, v případě výrazného snížení zájmu zákazníků o brýlové obruby bude cena vrácena zpět.
- *Zvýšení ceny měření zraku.* Na základě pořízení nových měřících přístrojů s inovativní technologií biometrického měření oka bude zákazníkům vyšetření zraku nabízeno za poplatek 1000 Kč (místo původních 500 Kč). V případě, že si nechají v optice zhotovit dioptrické brýle, bude cena biometrického měření snížena na 500 Kč.

Kvůli zajištění finanční stability optiky bude nutné přistoupit ke kombinaci všech tří výše uvedených kroků, jenž se sebou nesou jistá rizika, která budou popsána v kapitole 6.4.

6.4 Riziková analýza

Modernizace oční optiky je vystavena mnohým rizikům, která mohou ovlivnit její úspěšné provedení nebo následný provoz oční optiky. V rámci rizikové analýzy je důležité identifikovat klíčová rizika. Dále vyhodnotit pravděpodobnost výskytu rizik a jejich dopad na organizaci. Dalším krokem rizikové analýzy je sestavení matice rizik, která zachycuje pravděpodobnost výskytu a dopad každého rizika. Na základě matice rizik se stanoví velmi vysoká rizika pro optiku a vyvodí se preventivní opatření, která by měla zabránit jejich vzniku. V rizikové analýze budou vyhodnocována následující rizika:

- **Riziko 1:** Nedostatek finančních zdrojů
- **Riziko 2:** Nedostatek odborného personálu
- **Riziko 3:** Ztráta zákazníků kvůli konkurenčním podnikům
- **Riziko 4:** Zvýšení cen produktů nebo služeb
- **Riziko 5:** Špatná funkčnost nového vybavení

Pravděpodobnost výskytu rizika je ohodnocena na bodové stupnici od 1 do 5, kdy ohodnocení 1 znamená nejmenší pravděpodobnost a ohodnocení číslem 5 nejvyšší pravděpodobnost. Závažnost důsledku (dopad na organizaci) je také vyjádřena hodnocením na bodové stupnici od 1 do 5 (1 je velmi nízká, 5 velmi vysoká). Bodové ohodnocení pravděpodobnosti výskytu a dopadu na organizaci zobrazuje tabulka č. 11.

Tabulka 11 Bodové hodnocení stupnice pravděpodobnosti výskytu rizika a dopadu na organizaci (vlastní zpracování)

Pravděpodobnost výskytu rizika	Dopad na organizaci	Stupnice
velmi nízká	velmi nízký	1
nízká	nízký	2
střední	střední	3
vysoká	vysoký	4
velmi vysoká	velmi vysoký	5

Riziko 1: Nedostatek finančních zdrojů

Pravděpodobnost nedostatku finančních zdrojů je střední, toto riziko může mít různé důvody vzniku, například nesprávně odhadnutý rozpočet, špatně navržený plán financování nebo mohou nastat nepředvídatelné události, které mohou mít vliv na plánované náklady modernizace podniku. Optika může mít nedostatek finančních zdrojů také z důvodů menších tržeb nebo zvyšujících se nákladů (např. energie, nákupní ceny zboží aj.)

Pravděpodobnost výskytu rizika: 3 (střední)

Dopad na organizaci: 4 (vysoký)

Návrh minimalizace rizika:

- Realistický rozpočet.
- Plán financování. Pokud má optika zpracovaný plán na dostatečné finanční prostředky, je pravděpodobnost nedostatku finančních zdrojů méně vysoká.
- Plán modernizace, který umožňuje změny.
- Tvorba finančních rezerv.

Riziko 2: Nedostatek odborného personálu

Nedostatek odborného personálu, který má kompetence pracovat s nově pořízenými přístroji, je rizikem, které může být způsobeno několika faktory. Náleží sem nedostatečná atraktivita pracovního prostředí, nevhodně zvolené plány nábory aj. V Třebíči a jejím okolí není příliš vysoké množství specialistů v oboru optiky a optometrie, proto trvá delší dobu, než je daná pracovní pozice obsazena vhodným kandidátem.

Pravděpodobnost výskytu rizika: 3 (střední)

Dopad na organizaci: 3 (střední)

Návrh minimalizace rizika:

- Plánování nábory. V Třebíči a jejím okolí je spíše nedostatek odborníků v oblasti optiky a optometrie, proto je důležité nábory plánovat s dostatečným předstihem.
- Zvyšování atraktivity pracovního prostředí. Zlepšení pracovního prostředí a nabídka zaměstnaneckých výhod, které pomohou přilákat a udržet odborníky v oboru. Optika může nabídnout benefity ve formě zaměstnaneckých slev, pravidelného odborného školení, flexibilní pracovní doby, společenských a sportovních aktivit aj.

- Pravidelné školení současného personálu. Zaměstnanci optiky, kteří jsou pravidelně vzděláváni v oblasti nových technologií a trendů z oboru optiky a optometrie, budou schopní kvalitně obsluhovat i nejnovější měřicí přístroje.

Riziko 3: Existence konkurenčních očních optik v okolí podniku

Riziko existence konkurenčních podniků může mít vliv na ziskovost podniku a jeho tržní podíl. Zajímavější nabídka od konkurenčních optik může mít za následek snížení zákaznického zájmu o podnik Optika Kocandová. Zajímavější nabídka konkurenčních optik se týká faktorů, jako je nižší cena za brýle a služby, širší sortiment brýlových obrub nebo lepší marketingová strategie.

Pravděpodobnost výskytu rizika: 4 (vysoká)

Dopad na organizaci: 4 (vysoký)

Návrh minimalizace rizika:

- Zlepšení kvality a sortimentu nabízených produktů a služeb. Pokud se optika Kocandová zaměří na brýle a služby, které konkurence nenabízí, může to zvýšit zájem zákazníků o podnik.
- Zlepšení marketingové strategie. Optika by měla investovat do marketingových kampaní, které osloví zákazníky a budou se lišit od marketingových kampaní konkurence.
- Používání nových technologií. Pořízení nových měřících přístrojů, které využívají nové technologie, může přispět k odlišení se od konkurenčních optik.
- Inovace prostorů optiky. Zlepšení vzhledu prodejních prostorů může přispět ke zvýšení zájmu zákazníků o podnik.

Riziko 4: Zvýšení cen produktů nebo služeb

Riziko zvýšení cen produktů a služeb (brýlových obrub, brýlových čoček nebo měření zraku) v důsledku částečného pokrytí nákladů na modernizaci oční optiky může být pro projekt vážným problémem, pokud zákazníci nebudou ochotni platit vyšší ceny. Zvýšení cen může potenciální zákazníky odradit a může to vést k poklesu tržeb. Důležité je transparentně komunikovat se zákazníky a vysvětlit jim důvody zvýšení cen.

Pravděpodobnost výskytu rizika: 5 (velmi vysoká)

Dopad na organizaci: 4 (vysoký)

Návrh minimalizace rizika:

- Plánování a analýza nákladů. Pečlivé plánování a analýza nákladů na modernizaci optiky. Je třeba zvážit, kolik bude modernizace stát a o kolik se navýší ceny pro zákazníky, případně jestli bude zvyšování cen postupné.
- Alternativní zdroje financování. Snaha optiky o nalezení sponzorů nebo partnerů, kteří by mohli část modernizace sponzorovat.
- Snížení variabilních nákladů. Optika může upřednostňovat marketingové aktivity s nižšími náklady (sociální sítě, slevové akce), dále by mohlo být účinným řešením snižování nákladů na skladování a snaha o snižování výrobních chyb.

Riziko 5: Špatná funkčnost nového vybavení

Pravděpodobnost výskytu rizika: 2 (nízká)

Riziko špatné funkčnosti nového vybavení může mít negativní dopad na celý projekt modernizace. Může způsobit zpoždění v plánovaných aktivitách, nárůst nákladů na opravy a údržbu, snížení produktivity zaměstnanců optiky, a především nespokojenost zákazníků.

Dopad na organizaci: 4 (vysoký)

Návrh minimalizace rizika:

- Řádné testování a ověření funkčnosti nových přístrojů. Než se přístroje začnou používat v běžném provozu, měly by být důkladně otestovány, a to v reálných podmínkách.
- Vzdělávání zaměstnanců. Zaměstnanci oční optiky by měli být řádně proškoleni pro používání nových přístrojů, aby se minimalizovala rizika spojená se špatným používáním přístrojů.
- Pravidelná údržba a servis nových přístrojů. Nové přístroje by měly být pravidelně servisovány, aby se předešlo jejich poruchám.

Tabulka 12 Matice rizik

Matice rizik		Velmi vysoký dopad	Vysoký dopad	Střední dopad	Nízký dopad	Velmi nízký dopad
		5	4	3	2	1
Velmi vysoká pravděpodobnost	5		R4			
Vysoká pravděpodobnost	4		R3		R5	
Střední pravděpodobnost	3		R1	R2		
Nízká pravděpodobnost	2					
Velmi nízká pravděpodobnost	1					

Popis barevného odlišení tabulky:

⇒ *Závažné riziko*

⇒ *Středně závažné riziko*

⇒ *Nezávažné riziko*

Z matice rizik je zřejmé, že nejvíce závažnými riziky jsou existence konkurenčních optik v okolí podniku a zvýšení cen produktů a služeb. Ostatní rizika byla vyhodnocena jako středně závažná.

6.5 Zhodnocení předloženého návrhu

Praktická část diplomové práce je rozdělena na dvě části. První je analytická část, ve které byl podnik zkoumán pomocí SWOT analýzy, která odhalila silné a slabé stránky podniku, a také jeho příležitosti a hrozby. Identifikace slabých stránek a hrozeb sloužila k tomu, aby na jejich základě jejich analýzy mohla být navržena opatření, jakým způsobem slabé stránky a rizika eliminovat nebo alespoň minimalizovat. Identifikace silných stránek a příležitostí sloužila k tomu, aby podnik jejich existenci ještě více podpořil nebo jich využil ve své marketingové strategii.

Dále bylo provedeno dotazníkové šetření, které bylo určeno zákazníkům, kteří si již někdy pořizovali dioptrické brýle. Na základě dotazníkového šetření byly identifikovány preference zákazníků při výběru oční optiky nebo konkrétního zboží v oční optice.

Jako další byly analyzovány konkurenční optiky v okolí, z čehož vyplynulo, že Optika Kocandová má ve svém okolí podniky na podobné úrovni, proto je třeba zapracovat na marketingové strategii a komunikaci se zákazníky, což by se mohlo pozitivně odrazit na zvýšení počtu nových zákazníků, kteří by raději upřednostnili tuto optiku před konkurenčními optikami.

Na základě provedených analýz byl předložen návrh na modernizaci oční optiky. Návrh na modernizaci zahrnuje několik bodů, kterými jsou zlepšení marketingové komunikace se zákazníky, pořízení nových měřících přístrojů do optometrické vyšetřovny a vylepšení vzhledu a pohodlí prodejny optiky.

V rámci zlepšení marketingové komunikace se zákazníky bylo navrženo několik nových prostředků k oslovování zákazníků. Patří mezi ně spolupráce se známými českými osobnostmi, PPC reklamy, využití optimalizace pro vyhledávače (SEO) a content marketing, který se bude zaměřovat na edukační videa na Youtube.

Nově pořízenými měřícími přístroji budou DNEye® Scanner a ImpressionIST®, na základě jejichž měření bude možné zákazníkům nabízet biometrické brýlové čočky.

Na základě analýz bylo zjištěno, že zákazníci ocení nadstandardní služby, jako je nabídnutí nápoje zdarma při výběru brýlí, zvyšuje to jejich pocit vitanosti v optice. V důsledku toho bude do oční optiky zakoupen automatický kávovar Jura J8. Pro zvýšení pohodlí zákazníků bude pořízeno i nové sezení v podobě pohodlných a moderních křesel.

V rámci návrhu modernizace byla provedena časová, nákladová a riziková analýza.

V rámci časové analýzy byl vytvořen harmonogram jednotlivých úkolů a z něj vyplynulo, že celková doba modernizace je jeden rok. Při využití nákladové analýzy byly navrženy kroky k navrácení financí vložených do modernizace optiky. Těmito kroky jsou snížení variabilních nákladů optiky a zvýšení ceny brýlových obrub a brýlových čoček.

Riziková analýza odhalila několik rizik spojených s modernizací optiky, z nichž nejvýznamnějšími jsou existence konkurenčních optik v okolí podniku a zvýšení cen produktů a služeb v důsledku výdajů vynaložených na modernizaci oční optiky. Riziko existence konkurenčních optik v okolí podniku lze minimalizovat zlepšením kvality

sortimentu nabídnutých produktů a služeb, zlepšením marketingové strategie a používáním nových technologií. Riziko zvýšení cen produktů a služeb lze minimalizovat plánováním a analýzou nákladů, alternativními zdroji financování a snížením variabilních nákladů.

ZÁVĚR

Diplomová práce byla rozdělena na dvě části, jednou z nich je část teoretická a druhá část praktická. Teoretická část diplomové práce byla zaměřena na poznatky z oblasti konkurence a konkurenceschopnosti, taktéž na obecný popis oční optiky a jejích zaměstnanců, kam se řadí oční optici a optometristé. Dále se teoretická část věnovala analýze konkurenceschopnosti podniku a některým jejím metodám, jako je PEST analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil, benchmarking a SWOT analýza.

Praktická část byla rozdělena na analytickou část a projektovou část. V analytické části byl proveden důkladný průzkum konkurenčního prostředí a byly analyzovány vnitřní a vnější faktory, které ovlivňují konkurenční schopnost Optiky Kocandová. Rovně bylo provedeno dotazníkové šetření, jehož cílem bylo zjištění preferencí zákazníků očních optik týkajících se výběru vhodné oční optiky a výběru dioptrických brýlí. Výsledky dotazníkového šetření byly využity pro tvorbu návrhu, jak by optika mohla zvýšit svou konkurenceschopnost a získat více zákazníků.

Na základě analýzy a dotazníkového šetření byly identifikovány klíčové oblasti, ve kterých by mohla optika zlepšit svou konkurenceschopnost. Na základě těchto návrhů byl vytvořen návrh modernizace oční optiky. V návrhu modernizace byly koncipovány nové způsoby marketingové komunikace se zákazníky, mezi které náleží spolupráce se známými českými osobnostmi, PPC reklamy, SEO a využití content marketingu. Bylo také navrženo pořízení nových měřících přístrojů do optometrické vyšetřovny, což umožní zákazníkovi nabídnout individualizované brýlové čočky vytvořené na základě parametrů jeho očí. Dalším bodem modernizace bylo zlepšení pohodlí prodejny pro zákazníky, aby se cítili v optice více vítáni a nebyli při výběru nových dioptrických brýlí ve stresu.

V rámci návrhu modernizace byla provedena riziková, nákladová a časová analýza. Časová analýza umožnila plánovat realizaci modernizace optiky v závislosti na čase, který je potřebný k dokončení jednotlivých kroků. Nákladová analýza byla provedena za účelem zjištění nákladů, které jsou spojeny s implementací navrhovaných strategií. Do analýzy byly zahrnuty náklady na nákup nových přístrojů, na nákup nového vybavení prodejny a náklady na marketingové aktivity.

Na základě rizikové analýzy bylo možné identifikovat potenciální rizika a připravit preventivní opatření pro eliminaci nebo minimalizaci jejich případného dopadu. Na závěr práce bylo provedeno zhodnocení předloženého návrhu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Biometrische Brillenglassen: Rodenstock [online]. In: . [cit. 2023-04-05]. Dostupné z: <https://www.rodenstock.cz/cz/cz/biometricke-brylove-cocky.html>

BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: GRADA Publishing. Manažer. ISBN 978-80-247-1535-3.

BOUČKOVÁ, Jana. *Marketing*. Praha: C.H. Beck, 2003, xvii, 432 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 8071795771.

ČICHOVSKÝ, Ludvík. *Marketing konkurenceschopnosti*. Praha: Radix, 2002. sv. 1, s. 129. ISBN 80-86031-35-7. Dostupné také z: <https://ndk.cz/uuid/uuid:21636ad0-1885-11e7-8a18-5ef3fc9ae867>

Difference between an Ophthalmologist, Optometrist and Optician [online]. In: . [cit. 2023-04-12]. Dostupné z: <https://aapos.org/glossary/difference-between-an-ophthalmologist-optometrist-and-optician>

DNEyeScanner: Rodenstock [online]. In: . [cit. 2023-04-05]. Dostupné z: <https://www.rodenstock.cz/cz/cz/dneye-scanner.html>

FOTR, Jiří et al., 2017. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0434-5.

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KERŤKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL, 2017. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-637-1.

HILLESTAD, Steven G. a Eric N. BERKOWITZ. *Health care market strategy: from planning to action*. 4th ed. Burlington, Mass.: Jones & Bartlett Learning, c2013, xviii, 358 s. ISBN 9780763789282.

HORVÁTHOVÁ, Petra et al., 2019. *Trendy v managementu*. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta. ISBN 978-80-248-4337-7.

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

JANEČKOVÁ, Lidmila a Miroslava VAŠTÍKOVÁ. *Marketing služeb*. Praha: Grada, 2001, 179 s. Manažer. ISBN 8071699950.

JANOUC, Viktor, 2020. *Internetový marketing*. 3. aktualizované vydání. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-5016-0.

KAŠÍK, Milan a Karel HAVLÍČEK. *Marketing při utváření podnikové strategie*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2012, 262 s. ISBN 9788074080609.

KISLINGEROVÁ, Eva, 2014. *Nové trendy ve vývoji konkurenceschopnosti podniků České republiky: v globální světové ekonomice*. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-537-4.

KOTLER, Philip. *Marketing od A do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. Praha: Management Press, 2003, 203 s. Knihovna světového managementu. ISBN 8072610821.

KOTLER, Philip a KEVIN KELLER LANE. *Marketing management: 14. vydání*. Grada, 2013, 1 online zdroj (816 stran). ISBN 978-80-247-4150-5. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/AccountSaml/SignIn/?idp=https://shibboleth.utb.cz/idp/shibboleth&returnUrl=/kniha/marketing-management-741/>

Oční optik: NSP.CZ [online], © 2017. In: . [cit. 2023-04-05]. Dostupné z: <https://nsp.cz/jednotka-prace/ocni-optik>

O optice a optometrii: SČOO [online], © 2022. In: . [cit. 2023-04-05]. Dostupné z: <https://scoo.cz/o-optice-a-optometrii/>

Optometriska: NSP.CZ [online], © 2017. In: . [cit. 2023-04-05]. Dostupné z: <https://nsp.cz/jednotka-prace/optometriska-b4f6>

PORTER, Michael E., c1980. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press. ISBN 0-02-925360-8.

MIKOLÁŠ, Zdeněk, 2005. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1277-6.

Metodiky pro oční optiky a optometry: SČOO [online], © 2022. In: . [cit. 2023-04-05]. Dostupné z: <https://scoo.cz/metodiky-pro-ocni-optiky-a-optometry/>

SARSBY, Alan, 2016. *Swot analysis: a guide to SWOT for students of business studies*. Raleigh: Lulu.com. ISBN 978-0-9932504-2-2.

SUCHÁNEK, Petr, 2011. *Kvalita jako faktor konkurenceschopnosti podniku*. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta. ISBN 978-80-210-5688-6.

SUCHÁNEK, Petr et al., 2013. *Vliv kvality na výkonnost a konkurenceschopnost podniku*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-6627-4.

Technologie: Rodenstock [online]. In: . [cit. 2023-04-05]. Dostupné z: <https://www.rodenstock.cz/cz/cz/technologie.html>

Vzdělávání v oboru: SČOO [online], © 2022. In: . [cit. 2023-04-05]. Dostupné z: <https://scoo.cz/vzdelavani/>

WEST, Douglas C., John B. FORD a Essam IBRAHIM. *Strategic marketing: creating competitive advantage*. Third edition. New York, NY: Oxford University Press, [2015], xxi, 571 s. ISBN 9780199684090.

3D videoměření: Rodenstock [online]. In: . [cit. 2023-04-05]. Dostupné z: <https://www.rodenstock.cz/cz14/cz/brylova-skla/technologie-rodenstock/3d-videomereni.html>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

AAPOS	American Association for Pediatric Ophthalmology and Strabismus
Aj.	a jiné
Atd.	a tak dále
Např.	například
Tzv.	takzvaně
s.	strana
PPC	Pay Per Click
SEO	Search Engine Optimization

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Schéma konkurenceschopnosti – IDINMOSU, (Mikoláš, 2002, s. 85), vlastní zpracování.....	14
Obrázek 2 Členění konkurence z mikroekonomického pohledu (Mikoláš, 2002, s. 66), vlastní zpracování	17
Obrázek 3 Situační analýza (Jakubíková, 2013, s. 95), vlastní zpracování	23
Obrázek 4 Dělení okolí podniku dle Houldena (Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl, 2017, s. 49), vlastní zpracování	26
Obrázek 5 Metody analýzy prostředí	28
Obrázek 6 Porterův model pěti konkurenčních sil, (Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl ...	31
Obrázek 7 SWOT analýza (Jakubíková, 2013, s. 129), vlastní zpracování.....	34
Obrázek 8 Logo oční optiky	38
Obrázek 9 Mapa poboček Optiky Kocandová s.r.o., vlastní zpracování	39
Obrázek 10 Prodejní prostor Optiky Kocandová, vlastní zdroj	43
Obrázek 11 Optometrická vyšetřovna Optiky Kocandová, vlastní zdroj	44
Obrázek 12 Optická dílka Optiky Kocandová, vlastní zdroj	44
Obrázek 13 Mapa optik ve městě Třebíč	45
Obrázek 14 SWOT analýza podniku Optika Kocandová	51
Obrázek 15 Aktuální placená reklama oční optiky, která je probíhá na sociální síti Instagram, vlastní zdroj.....	71
Obrázek 16 Aktuální billboard optiky umístěný ve městě Třebíč, vlastní zdroj	72
Obrázek 17 Rodenstock DNEye® Scanner, vlevo přístroj z pohledu vyšetřujícího, vpravo z pohledu zákazníka.....	76
Obrázek 18 Samostatně stojící verze přístroje ImpressionIST®.....	77
Obrázek 19 Kávovar Jura J8, zdroj: https://cz.jura.com/-/media/global/images/home-products/j-line-2022/j8-midnight-silver/j8_midnight_silver_ea_packshot.jpg	78
Obrázek 20 Židle Tossberg.....	79
Obrázek 21 Umístění nových židlí, vlastní zdroj	80

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Služby oční optiky	20
Tabulka 2 Založení poboček Optiky Kocandová s.r.o.....	39
Tabulka 3 Dodavatelé brýlových obrub Optiky Kocandová	42
Tabulka 4 Srovnání konkurenčních podniků	47
Tabulka 5 Srovnání služeb poskytovaných optikami	48
Tabulka 6 Otevírací doba jednotlivých poboček	49
Tabulka 7 Počty sledujících a příspěvků na sociálních sítích.....	50
Tabulka 8 Časový harmonogram modernizace Optiky Kocandová	81
Tabulka 9 Jednorázové náklady na modernizaci optiky	82
Tabulka 10 Pravidelné náklady na modernizaci optiky.....	82
Tabulka 11 Bodové hodnocení stupnice pravděpodobnosti výskytu rizika a dopadu na organizaci (vlastní zpracování)	84
Tabulka 12 Matice rizik	88

Graf 1 Kde zákazníci nakupují brýle?	56
Graf 2 Faktory rozhodující při výběru oční optiky	57
Graf 3 Důležité služby oční optiky	58
Graf 4 Důležitost vzdálenosti oční optiky	58
Graf 5 Typy reklam používané očními optikami	59
Graf 6 Hlavní důvody nákupu dioptrických brýlí na internetu	61
Graf 7 Spokojenost zákazníků s dioptrickými brýlemi zakoupenými přes internet	62
Graf 8 Frekvence nákupu dioptrických brýlí	62
Graf 9 Důležité faktory při výběru brýlové obruby	63
Graf 10 Faktory důležité při výběru brýlových čoček	64
Graf 11 Pohlaví respondentů	65
Graf 12 Věk respondentů	65
Graf 13 Vzdělání respondentů	66
Graf 14 Ekonomická aktivita respondentů	67
Graf 15 Místo bydliště respondentů	67
Graf 16 Měsíční příjem respondentů	68

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Dotazníkové šetření

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Dotazník určený uživatelům dioptrických brýlí

Vážení respondenti,

jako studentka oboru Management ve zdravotnictví na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně se na Vás obracím s prosbou o vyplnění následujícího dotazníku zaměřeného na **preferenci zákazníků očních optik**. Dotazník slouží ke sběru dat pro vytvoření návrhu zvýšení konkurenční schopnosti optiky. Dotazník je určen **respondentům, kteří si již někdy pořizovali dioptrické brýle**.

Vyplnění dotazníku je zcela anonymní a dobrovolné a nezabere více než 5 minut. V případě jakýchkoliv dotazů nebo zájmu dozvědět se více o výsledcích tohoto dotazníku mě neváhejte kontaktovat na g_miklisova@utb.cz. Každá odpověď je pro mě velmi důležitá a může mě posunout o kus blíže k dosažení cíle.

Děkuji za vaši spolupráci.

Gabriela Miklišová

Kde si obvykle pořizujete Vaše dioptrické brýle? *

- V oční optice (kamenná prodejna)
- Na internetu
- Brýlovou obrubu na internetu, brýlové čočky v oční optice
- Jiné: _____

Otázky určené uživatelům, kteří si pořizují dioptrické brýle v kamenné oční optice

Které z následujících faktorů jsou pro Vás při výběru oční optiky nejvíce důležité? *

- Kvalita produktů
- Cena produktů
- Nabídka produktů
- Značkové produkty
- Kvalifikovanost zaměstnanců
- Odborné poradenství
- Příjemný personál
- Slevové akce
- Prezentace optiky na sociálních sítích a na webových stránkách
- Otevírací doba
- Místní dostupnost optiky
- Rychlost dodání dioptrických brýlí

Jaké služby oční optiky jsou pro vás nejvíce důležité? *

- Vyšetření zraku
- Zhotovení dioptrických brýlí
- Poradenství s výběrem brýlových obrub a brýlových čoček
- Opravy brýlí a jejich servis
- Aplikace kontaktních čoček
- Online komunikace se zákazníky

Jak je pro Vás důležitá vzdálenost oční optiky od Vašeho domova? *

	1	2	3	4	5	
Nejméně důležité	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nejvíce důležité

Jaký typ reklamy nebo propagace by Vás přiměl navštívit oční optiku? *

- Propagační leták/billboard
- Reklama na webových stránkách
- Sociální sítě (Instagram, Facebook, Tiktok)
- Propagační videa na YouTube
- Reklama v televizi nebo rádiu
- Osobní doporučení od přátel nebo rodiny
- Jiné: _____

Jaké nadstandardní služby byste v rámci oční optiky uvítali?

Vaše odpověď _____

Otázky určené uživatelům, kteří si pořizují dioptrické brýle nebo brýlové obruby na internetu

Jaké byly Vaše hlavní důvody k nákupu dioptrických brýlí nebo brýlových obrub na internetu místo návštěvy kamenné optiky?
(Pokud nakupujete v kamenné optice, nechte bez odpovědi).

- Pohodlí nákupu z domova
- Nižší cena
- Širší výběr brýlových obrub
- Doporučení od známých nebo rodiny
- Recenze na internetu

Jak jste byli spokojení s nákupem dioptrických brýlí na internetu?
(Pokud nakupujete v kamenné optice, nechte bez odpovědi).

- Velmi spokojen/a
- Spokojen/a, ale raději nakupuji v kamenné optice
- Nespokojen/a kvůli problémům s objednávkou nebo doručením
- Nespokojen/a kvůli problémům se samotným produktem
- Jiné: _____

Otázky určené všem uživatelům dioptrických brýlí

Jak často si obvykle pořizujete nové dioptrické brýle? *

- Více než jednou za rok
- Jednou za rok
- Jednou za 3 roky
- Jednou za více než 3 roky

Jak jsou pro Vás následující faktory důležité při výběru brýlové obruby? *
(1 - nejméně důležité, 5 - nejvíce důležité)

	1	2	3	4	5
Kvalita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vzhled	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cena	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Značka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komfort	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Jak jsou pro Vás následující faktory důležité při výběru brýlových čoček? *
(1 - nejméně důležité, 5 - nejvíce důležité)

	1	2	3	4	5
Kvalita (materiál, povrchové úpravy)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vzhled brýlových čoček	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cena	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Výrobce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Jakého jste pohlaví? *

- Žena
- Muž

Jaký je Váš věk? *

- méně než 18
- 18-25
- 26-35
- 36-45
- 46-58
- 59 a více

Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání? *

- Základní
- Střední bez maturity
- Střední s maturitou
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské

Jste: *

- Zaměstnanec
- OSVČ
- Student
- Důchodce
- Na mateřské dovolené
- Nezaměstnaný
- Jiné: _____

V jakém kraji v současné době žijete? *

- Hlavní město Praha
- Středočeský kraj
- Jihočeský kraj
- Plzeňský kraj
- Karlovarský kraj
- Ústecký kraj
- Liberecký kraj
- Královéhradecký kraj
- Pardubický kraj
- Kraj Vysočina
- Jihomoravský kraj
- Zlínský kraj
- Olomoucký kraj
- Moravskoslezský kraj

Jaký je Váš čistý měsíční příjem?

- Méně než 10 000 Kč
- 10 000 - 20 000 Kč
- 20 001 - 30 000 Kč
- 30 001 - 40 000 Kč
- 40 001 - 50 000 Kč
- 50 001 Kč a více