

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Aplikace prognostických metod ve společnosti SD
Application of Forecasting Methods in the SD Company

Student: David Gunár

Vedoucí diplomové práce: Ing. Marcela Papalová, Ph.D.

Ostrava 2017

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. David Gunár**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T037 Management
Téma: **Aplikace prognostických metod ve společnosti SD**
Application of Forecasting Methods in the SD Company
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická část
 3. Charakteristika společnosti SD
 4. Praktická aplikace
 5. Návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ, Milan MATHAUSER a Ondřej VALSA. *Business strategie: krok za krokem*. Praha: C. H. Beck, 2013. ISBN 978-80-7400-455-1.
ŠTĚDRŮN, Bohumír, Martin POTÚČEK, Jaroslav KNÁPEK, Petr MAZOUCH et al. *Prognostické metody a jejich aplikace*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7179-174-4.
VÁCHAL, Jan, Marek VOCHOZKA et al. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

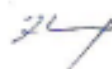
Vedoucí diplomové práce: **Ing. Marcela Papalová, Ph.D.**

Datum zadání: 18.11.2016
Datum odevzdání: 21.04.2017



doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry





prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem celou práci vypracoval samostatně.

V Ostravě dne 21. 4. 2017

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'D. Gunár', is written over a horizontal dotted line.

Bc. David Gunár

Obsah

1	Úvod.....	5
2	Teoretická část.....	6
2.1	Prognóza.....	6
2.2	Prognózování.....	8
2.2.1	STEP analýza.....	9
2.2.2	Kvantitativní metody.....	11
2.2.2.1	Časové řady.....	11
2.2.3	Kvalitativní metody.....	12
2.2.3.1	Metoda scénářů.....	13
2.2.3.1.1	Základní předpoklady porozumění budoucnosti.....	16
2.2.3.1.2	Postup při tvorbě scénářů.....	20
2.2.3.1.3	Technika kreativního vypravování scénářů.....	23
2.2.3.2	Preferenční analýza.....	26
3	Charakteristika společnosti SportsDirect.....	28
3.1	Trh se sportovním zbožím.....	29
4	Praktická aplikace.....	30
4.1	Analýza vlivu makrookolí.....	30
4.1.1	Analýza STEP.....	31
4.1.1.1	Sociální faktory.....	31
4.1.1.2	Technologické faktory.....	38
4.1.1.3	Ekonomické faktory.....	40
4.1.1.4	Politické faktory.....	48
4.2	Predikce vybraných ukazatelů.....	57
4.2.1	Predikce vývoje HDP, inflace a nezaměstnanosti v ČR.....	57

4.2.2	Projekce vývoje počtu obyvatelstva	60
4.2.3	Projekce věkového složení	62
4.3	Aplikace metody scénářů	64
4.3.1	Identifikace oblasti scénáře.....	64
4.3.2	Identifikace klíčových faktorů	64
4.3.3	Analýza klíčových faktorů.....	65
4.3.4	Vlastní vytvoření scénáře	66
5	Návrhy a doporučení.....	69
5.1	Zvýšit nabídku zboží pro seniory.....	69
5.2	Zavést prodej zbraní kategorie B, C, D a jejich příslušenství	70
6	Závěr	71
	Seznam použité literatury	72
	Knižní zdroje	72
	Internetové zdroje	73
	Seznam zkratek	79
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce.....	

1 Úvod

Diplomová práce je zaměřena na téma aplikace prognostických metod ve společnosti SD. Důvodem je nejen zajímavost tématu, ale také jeho důležitost na podnikohospodářské úrovni. Pro podnik je velmi důležité pochopit dynamiku změn v prostředí, protože upozorňují na budoucí příležitosti a varují před potenciálními riziky.

Základní charakteristikou každého úspěšného podniku, který se snaží dlouhodobě vyniknout oproti ostatním konkurentům ve svém oboru, je jeho konkurenceschopnost. Podnik, který chce v současné době uspět na trhu by měl soustředit svou pozornost na okolí, které ho obklopuje, dobře pochopit trh a efektivně reagovat na změny, ke kterým na trhu dochází.

V teoretické části diplomové práce bude nejdříve objasněn pojem prognóza a její dělení a následně pojem prognózování. Poté bude pro screening prostředí využita STEP analýza. Dále budou rozebrány kvantitativní a kvalitativní metody. Kapitola kvantitativní metody bude zaměřena na časové řady. Kvalitativní metody bude vybrána metoda scénářů. V této kapitole bude popsán postup při tvorbě scénáře a jednotlivé druhy scénářů a výchozí logiky.

V následující kapitole bude popsána charakteristika společnosti SportsDirect a trhu se sportovním zbožím.

Poté budou teoretické poznatky aplikovány na společnost SportsDirect se zohledněním cíle této diplomové práce.

Cílem práce bude prostřednictvím aplikace prognostických metod identifikovat možné scénáře, které by mohly ovlivnit společnost a poptávku na trhu. Také vytvořit prognózy vybraných ukazatelů, aby na ně společnost dokázala s předstihem zareagovat. Poté na základě zjištěných poznatků navrhnout doporučení pro zlepšení dosavadního postavení na trhu.

2 Teoretická část

2.1 Prognóza

Prognóza je obecně pravděpodobnostní výpověď o vývoji objektu prognózování. Je to komplexní pojem pod, který spadá predikce, jako výsledek redukování alternativ pravděpodobně možného vývoje. Redukování se provádí na základě žádoucích cílů nebo na základě nejpravděpodobnější tendence (Štědroň, Potůček, Knápek, Mazouch, et al., 2012).

Pojem prognóza je spojen s více alternativami, s velkým počtem variant a s mezemi možného vývoje jevu nebo stavu jevu v budoucnosti. Lze tedy definovat prognózu jako pravděpodobnostní, argumenty podložený a algoritmický odvoditelný výrok o budoucnosti, který souvisí jak s možnými alternativami budoucnosti, tak s variantami, cestami a způsoby jak cílů dosáhnout.

Prognóza může mít z hlediska uživatelů několik významů (Kolek, Vrchota, 1972):

- 1) Završuje zkoumání minulosti a pomáhá tak k hlubšímu poznávání a orientaci v procesech. Poznáním, hodnocením a hierarchizací objektivně zjištěných vývojových tendencí umožňuje orientovat se v budoucích možnostech a připravit se na ně. Omezuje nejistotu do budoucna a je tedy důležitou informací v tomto směru.
- 2) Umožňuje výměnu specifických informací o možné budoucnosti mezi odborníky, systémy a zapojenými skupinami.
- 3) Má heuristický význam, tzn., vede k tvořivému způsobu myšlení a práce, k objevování možností ve vývoji a tak podobně.
- 4) Má normativní význam. Umožňuje určovat cíle, termíny a opatření. Prognostické informace tak slouží bezprostředně v plánovacích a rozhodovacích procesech.

Prognózy můžeme dělit dle následujících kritérií (Kolek, Vrchota, 1972):

- 1) **Časové kritérium** - krátkodobou prognózou rozumíme prognózu na jeden až dva roky, přičemž do této kategorie řadíme i prognózy měsíční a čtvrtletní, které odpovídají charakterem operativnímu plánování. Střednědobé prognózy jsou v časovém intervalu tří až sedmi let. Dlouhodobými pak rozumíme prognózy od sedmi až po dvacet let. Perspektivní prognóza pokrývá období kolem třiceti a více let. V některých oblastech, např. demografii lze i pro tak vzdálený horizont vytvářet dostatečně přesné prognózy.
- 2) **Kritérium velikosti prostoru (územního pokrytí)** - dílčí, úsekové prognózy jsou vypravovávány pro určitý úsek, pro určitou oblast, např. strojírenství, zemědělství, atd. Celkové prognózy pokrývají větší prostor, procesy jsou sdružené a je definována globální prognóza. V této souvislosti členíme prognózy na makroekonomické a mikroekonomické. V makroekonomických je prováděna predikce agregovaných jevů. V mikroekonomických prognózách jde o předpovědi vývoje nižších systémů. Podobně lze rozlišovat i prognózy světové, mezinárodní, celostátní a regionální.
- 3) **Kritérium stupně obecnosti** - obecnější prognóza je vzdálená současnému stavu, tzn. prognóza mající dlouhý časový horizont. Konkrétnější se přibližuje více současnému období. Konkrétnost prognóz se zvětšuje logicky při postupu od dlouhodobých ke krátkodobým prognózám.
- 4) **Kritérium použité metody** - prognózy lze tvořit na základě induktivní nebo deduktivní metody. Induktivní metodou vyvozujeme obecnější závěr na základě jednotlivých dílčích prognóz. Deduktivní prognózy mají opačný postup. Jde o dedukování dílčí prognózy na základě obecnějších závěrů.
Podobně se mohou prognózy rozlišovat na minimální a maximální jako mezní prognózy. V této souvislosti se někdy provádí tzv. "extrapolace do absurdity", pomocí které, si stanovíme, co už není možné, co je absurdní. V rozmezí mezi těmito prognózami určujeme prognózu normální.
Další rozlišení prognóz je na čisté (původní) a verifikované. Verifikované prognózy jsou takové, do kterých jsou promítnuty změny, zjištěné postupnou

realizací předpovídaného jevu (např. prognóza na desetileté období je zpřesňována každým rokem v rámci desetiletí).

Jiným tříděním je rozlišení na kvalitativní a kvantitativní prognózy a dále u kvantitativních rozlišení bodových a intervalových prognóz. Výstupem v případě kvalitativní prognózy je pravděpodobnost, že jev nastane (např. dojde ke snížení, dojde k výraznému snížení nebo je velmi pravděpodobné, atd.). V případě kvantitativních se jedná o jedno číslo (bodová předpověď) nebo číselný interval.

- 5) **Kritérium úrovně řízení** - prognózy vrcholové
- prognózy mezioborové
 - prognózy odvětvové a oborové
 - prognózy územní

2.2 Prognózování

Prognózování se zabývá předvíáním budoucího vývoje organizace, společnosti, ekonomiky, odvětví, životního prostředí apod. Cílem je získat představu o budoucím stavu, která je založená na racionálních způsobech předvíání. Získané předpovědi mají velký význam pro strategické řízení, řízení rizik a plánování (Hanzelková, Keřkovský, Mathauser, Valsa, 2013).

Budoucí vývoj je přímým pokračováním reálných (identifikovatelných) a imaginárních (neidentifikovatelných) dosavadních trendů. Proto prognostické metody vycházejí z variantnosti, pravděpodobnosti a mnohoznačnosti budoucího vývoje (Štědroň, Potůček, Knápek, Mazouch, et al., 2012).

Prognózování používá celou řadu prognostických metod a technik prognózování, které můžeme rozdělit do dvou základních skupin. Kvalitativní a kvantitativní metody.

Pro použití těchto metod je důležité analyzovat faktory vnějšího prostředí, na které budou následně metody aplikovány.

Screening prostředí se obvykle využívá na začátku projektů. Jsou zkoumány hlavní trendy, problémy, výhody a nápady. Informace jsou shromažďovány z mnoha různých zdrojů, jako jsou noviny, časopisy, internet, televize, konference, zprávy, a odborná literatura. V této diplomové práci byla vybraná STEP analýza k identifikování trendů vnějšího prostředí.

2.2.1 STEP analýza

K identifikování trendů můžeme použít analýzu STEP. STEP je zkratka sociálních, technologických, ekonomických a politických faktorů. Tato analýza se používá pro posouzení těchto vnějších faktorů ve vztahu k podniku. Analýza může pracovat samostatně nebo může být použita v kombinaci s dalšími nástroji (Mulač, Vochozka, et al., 2012).

Sociální prostředí

Analýza prostředí se zaměřuje zejména na trendy, které ve společnosti proběhly a ovlivnily, nebo ještě ovlivňují, její chování. Každá významná a trvalá změna v modelu společenské spotřeby umožňuje vznik novým průmyslovým odvětvím a způsobuje zánik stávajících (Konečný, 2010).

Technologické faktory

Zkoumání tohoto prostředí je zaměřeno především na nové technologie, které by subjekt mohl využít; dále na vědu a výzkum, nové patenty v oblasti sportovního odvětví.

Ekonomické prostředí

Toto prostředí je určováno především hospodářskou situací státu. Důležitou roli hraje rovněž způsob fungování trhu, obrat a organizace kapitálového trhu a také struktura hospodářství. Ekonomika je charakteristická svou specializací, jejímž základem jsou rozlišovací charakteristiky vlastní nikoli jednotlivým podnikům, ale celým sektorům nebo odvětvím průmyslu (Mulač, Vochozka, et al., 2012).

Politické prostředí

Legislativní a politické faktory mají velký vliv na příležitosti a ohrožení podniků. Jednou z významných tendencí, kterou lze pozorovat je tendence deregulace, tedy rušení zákazů všeho druhu, restrikcí, právních a celních bariér. Díky těmto tendencím se mění konkurenční podmínky na světových trzích (Konečný, 2010).

Na základě konzultace se zástupcem firmy byly vybrány následující faktory viz tabulka 2.2.

Faktory, které budou v práci zkoumány

Tabulka 2.1: Zkoumané faktory v diplomové práci

Sociální faktory <ul style="list-style-type: none">- Obyvatelstvo v ČR- Držení zbraní v ČR- Oblíbenost sportů podle věku- Imigrace v ČR a EU- Vývoj starobního důchodu v ČR- Oblasti volného času seniorů	Technologické faktory <ul style="list-style-type: none">- PFC (perfluorované látky)
Ekonomické faktory <ul style="list-style-type: none">- Medián mzdy- Průměrná mzda- HDP- Inflace- Nezaměstnanost- Minimální mzda	Politické faktory <ul style="list-style-type: none">- Kategorie zbraní a střeliva- Zbrojní licence- Skladování a vystavování zbraní a střeliva- Evropská směrnice o nabyvání a držení zbraní- Postoj politiků v ČR ohledně držení zbraní

Zdroj: Vlastní zpracování

2.2.2 Kvantitativní metody

2.2.2.1 Časové řady

Časové řady jsou chronologicky uspořádané údaje. Časové řady lze dělit dle různých kritérií. Prvotním hlediskem klasifikace časových řad může být náhodnost jejich hodnot. Časové řady je možno rozdělit na deterministické a stochastické. Deterministické časové řady neobsahují žádný náhodný prvek. Jejich hodnoty je možno dokonale a bezchybně předpovídat prostřednictvím znalostí příslušné analytické funkce, která je generuje. Stochastické časové řady na rozdíl od deterministických časových řad obsahují náhodný prvek. Nelze je tedy popsat přesně matematickým vztahem s konstantními funkčními parametry. Většina ekonomických časových řad jsou řadami stochastickými, pokud ne všechny. Podle způsobu získání hodnot členů časové řady lze rozlišovat řady neodvozených a odvozených ukazatelů. Časová řada absolutních (neodvozených) ukazatelů je původní časová řada daná pozorováním a měřením. Je zpravidla extenzivního charakteru (např. údaje o velikosti tržeb, hodnoty produkce vyjádřené v penězích, apod.). Časová řada relativních (odvozených) ukazatelů je řada, která je nějakým způsobem transformována a je odvozena z absolutních ukazatelů. Příkladem může být časová řada produktivity práce, odvozená jako podíl časové řady produkce a časové řady počtu pracovníků. Má zpravidla charakter intenzivních ukazatelů (Štědroň, Potůček, Knápek, Mazouch, et al., 2012).

Podle vztahu hodnot k času rozlišujeme časové řady okamžikové a intervalové (Štědroň, Potůček, Knápek, Mazouch, et al., 2012):

- Okamžikové časové řady jsou řady údajů vztahujících se vždy ke konkrétnímu časovému okamžiku (např. stav zásob k určitému dni v měsíci, počet zaměstnanců ve společnosti ke konci roku, apod.).
- Intervalové časové řady vytvářejí údaje vztahující se vždy k určitému časovému úseku. Velikost hodnoty ukazatele závisí na délce intervalu sledování či měření.

Klasifikace na intervalové a okamžikové časové řady odpovídá různému charakteru ekonomických veličin. Intervalová časová řada vzniká z hodnot tokové veličiny a okamžiková časová řada z hodnot stavové veličiny. Výrobu má význam měřit pouze za určité období, např. rok, měsíc (jedná se o tokovou veličinu). Počet zaměstnanců má smysl zjišťovat k určitému dni (Štědroň, Potůček, Knápek, Mazouch, et al., 2012).

Časové řady také lze klasifikovat podle jejich délky na dlouhodobé a krátkodobé (Štědroň, Potůček, Knápek, Mazouch, et al., 2012):

- Dlouhodobé časové řady jsou ty, jejichž hodnoty jsou sledovány v ročních nebo delších časových intervalech.
- Krátkodobé časové řady jsou takové řady, u kterých jsou hodnoty zaznamenávány v kratších intervalech, než je jeden rok. Na těchto řadách však sledujeme sezónní vlivy, od kterých musíme danou časovou řadu očistit za účelem zkoumání trendu. Příkladem krátkodobých časových řad jsou řady čtvrtletní, měsíční, týdenní apod.

2.2.3 Kvalitativní metody

Kvalitativní prognózování je metodika, která využívá spíše odhad prostřednictvím odborného posudku než numerické analýzy. Tento druh předpovídání spoléhá na znalosti zkušených pracovníků a konzultantů, kteří mají poskytnout odhad budoucích výsledků. Tento přístup je podstatně odlišný od kvantitativního prognózování, kde se shromažďují historická data, které se analyzují a prostřednictvím, kterých se snaží rozeznat budoucí trendy (Štědroň, Potůček, Knápek, Mazouch, et al., 2012).

Kvalitativní prognózování se nejvíce využívá v situacích, ve kterých existuje podezření, že se budoucí výsledky budou výrazně lišit od výsledků z předchozích období, a které proto nelze předvídat kvantitativními prostředky. Například, historický trend v prodeji může naznačovat, že prodej opět zvýší v příštím roce, což by za normálních okolností bylo měřeno pomocí analýzy trendů. Nicméně, expert z daného oboru poukazuje na to, že bude nedostatek materiálu, protože se klíčový dodavatel dostal do problémů a prodeje tak budou mít tendenci klesat (Accountingtools, 2014).

Jiná situace, ve které kvalitativní prognózování může být užitečné, je v asimilaci velkého množství úzce zaměřených místních dat, které mají sloužit k rozeznání trendu, a které kvantitativní analýza nemusí najít. Například stavební firma potřebuje vědět, jaký styl domova stavět v určité oblasti, a spoléhá se na úsudek místního experta, který zjistil, že danou část opustily mladé rodiny a v současnosti tam bydlí senioři. V důsledku toho stavební společnost bude budovat menší jednopatrové domy s menším počtem pokojů (Accountingtools, 2014).

Tento přístup je také často používán, když nemáme dostatek relevantních dat, abychom odhadli budoucí vývoj dané situace nebo dané oblasti. V tomto případě se experti snaží propojit různorodá data a vytvořit spíše široce založený pohled na danou situaci, který může být někdy založený na intuici (Accountingtools, 2014).

Další situace, ve kterých je vhodné použít kvalitativní prognózování, když management upravuje historicky odvozené trendy na základě posudků od expertů. V tomto případě, kvantitativní metody jsou použity k vytvoření předběžné prognózy, která se potom upraví pomocí kvalitativního přezkoumání (Accountingtools, 2014).

Výsledky získané na základě kvalitativního prognóz mohou být zkreslená, z následujících důvodů (Accountingtools, 2014):

- Aktuálnost - odborníci mohou mít tendenci dávat větší důraz nedávným historickým událostem v extrapolaci budoucích trendů.
- Osobní pohled na svět - odborníci mohou postavit své vlastní názory na základě jejich dosavadních znalostí o daném trhu nebo průmyslu, přičemž mohou opomenout nové vlivy, které působí na zkoumanou oblast.

2.2.3.1 Metoda scénářů

Scénář je "příběh" ilustrující vize možného budoucího vývoje nebo aspektů možné budoucnosti. Tato metoda je jedna z neznámějších a nejpoužívanějších při tvorbě prognóz. Scénáře nejsou předpovědi o budoucnosti, ale spíše podobné simulace některých možných budoucností. Jsou použity jak jako průzkumné metody nebo nástroje pro rozhodování. Smyslem tvorby scénářů budoucího vývoje je zapojit imaginaci, stimulovat diskusi a zaměřit pozornost na strategické rozhodování (Foresight-platform, 2010).

Aby byl scénář účinný, musí být věrohodný, konzistentní a nabídnout vhled do budoucnosti.

- Věrohodnost - scénář musí být věrohodný. To znamená, že se musí pohybovat v mezích toho, k čemu by mohlo teoreticky dojít. Všechny alternativy vývoje by tak měly být uvěřitelné a založené na logickém sledu příčin a následků (Vochozka, Váchal, et al., 2013).

- Konzistence - popř. scénář musí popisovat, jak progresivní konzistence ve všech ukazatelích může vést k vnitřnímu rozporu. Takový systém je pravděpodobným kandidátem strukturální změny, která může přivést nové příležitosti stejně jako nová ohrožení (Vochozka, Váchal, et al., 2013).
- Rozhodování nástroj - každý scénář a všechny scénáře v případě, že tvoří sadu, by měly přispět ke konkrétnímu náhledu do budoucnosti, který pomůže vedoucím pracovníkům při strategickém rozhodování (Foresight-platform, 2010).

Jde o metodu používanou v případě nekontinuálních změn okolí. Nekontinuitou zde máme na mysli, že ke změnám dochází skokově (mezi minulostí, současností a budoucností). Existence tohoto druhu změn si vynutila brát zřetel na velké množství rozměrů a variant budoucích stavů okolí. Každý důležitý faktor působící na podnik se může v daném čase v budoucnu měnit nejrůznějším způsobem, výhodným i nevýhodným pro podnik (Konečný, Gregušová, 2012).

Nesouvislé změny okolí a další z řady ekonomických krizí způsobily nutnost zintenzivnění hledání takových nástrojů strategického řízení, které by učinily podnik odolnějším vůči nepředvídatelným změnám okolí. Dalo se očekávat, že tyto metody budou minimalizovat úroveň nejistoty při rozhodování a zvětší elasticitu jednotlivých variant strategií (Konečný, Gregušová, 2012).

Metodu scénářů lze rozdělit do čtyř základních skupin (Konečný, Gregušová, 2012):

- scénář možných událostí
- simulační scénář
- scénář stavů okolí
- scénář procesů v okolí

Scénář možných událostí

Tento druh scénářů se zakládá na intuitivní logice. Podstatou je seznam událostí, které se mohou uskutečnit v budoucnu a jsou důležité pro organizaci, předstihující identifikaci příčin těchto událostí. Tento přístup umožňuje tvorbu scénáře vývoje situace v okolí a navržení vhodné reakce podniku. Některé vnější proměnné lze poměrně přesně kvantifikovat (např. demografická situace), u ostatních (zákaznické orientace, politika, životní styl, poptávka po výrobcích atd.) jde o úkol v podstatě nemožný. Popis událostí tohoto druhu se provádí pouze z hlediska jeho kvality (Konečný, Gregušová, 2012).

Simulační scénář

Jde o simulaci dějů a procesů, které mohou v okolí nastat a určitým způsobem se projevit na situaci podniku, ještě před tím, než skutečně nastanou.

Tvorba probíhá v určitých etapách (Konečný, Gregušová, 2012):

- definování problému a vypracování seznamu zásadních faktorů okolí ovlivňujících fungování podniku
- určení deskriptorů, tj. činitelů, tendencí, událostí nebo vlastností, které slouží k popisu hlavního problému
- stanovení pravděpodobnosti výskytu výše vyčleněných deskriptorů
- vypracování matice vzájemných závislostí, vložení dat do počítače a odzkoušení modelu
- na základě testování modelu příprava scénářů
- simulace jevů s malou pravděpodobností výskytu ale značnými následky pro podnik
- na základě předchozích analýz a simulace jevů se navrhuje strategie postupu podniku. Určují se následky jednotlivě zvolených strategií, hodnocena je schopnost podniku se s danou situací okolí vypořádat. Všechny tyto informace pak slouží k volbě optimální strategie podniku.

Scénáře stavů okolí

Scénáře stavů okolí mají předpoklad kvalitativního charakteru. To znamená, že hodnocení potenciální síly vlivu jednotlivých procesů okolí působících na podnik a odhad pravděpodobnosti výskytu těchto procesů v určené budoucnosti je prováděn na základě znalostí tvůrců scénářů. Tyto znalosti se vztahují zároveň na procesy špatně měřitelné eventuálně neměřitelné, ale také ty, které lze prezentovat pomocí určitých trendů matematicky (Konečný, Gregušová, 2012).

V tomto případě se setkáváme se čtyřmi druhy scénářů, a to (Konečný, Gregušová, 2012):

- scénář optimistický
- scénář pesimistický
- scénář překvapivý
- scénář nejpravděpodobnější

Scénáře procesů okolí

Tyto scénáře se koncentrují na nejdůležitějších procesech s potenciálně velkou silou vlivu na podnik. Scénáře procesu okolí jsou použitelné zvláště v sektorech a podnicích, které jsou v krizové situaci. Jsou totiž zkoncentrovány na klíčových procesech, analyzují je z pohledu jejich silného vlivu na podnik a jejich vzájemných vztahů. Základním nedostatkem je pracnost. Výhodou pak možnost tvorby systémů včasného varování. Tyto systémy dovolují nalezení, přijetí a vysvětlení obsahu signálů, jež se objevují v okolí a mají charakter nekontinuálních procesů.

Metody tvorby scénářů jsou nástrojem předvídání chování podniku v okolí v dlouhém období se zřetelem na komplexnost okolí a podmínek nejistoty. Představují logicky sevřenou soustavu podmínek, tendencí a simulovaných modelů využívaných pro potřeby podniku. Důležitá je rovněž skutečnost, že v závislosti na potřebách podniku, máme možnost volby mezi různými metodami scénářů.

Velká diagnostická hodnota těchto metod a jednoduchost přechodu z fáze analýzy do fáze strategického plánování rozhoduje o použitelnosti v rámci strategické analýzy, zvláště pak v případě podniků působících v proměnlivém, turbulentním a komplikovaném prostředí (Konečný, Gregušová, 2012).

2.2.3.1.1 Základní předpoklady porozumění budoucnosti

Metody scénářů jsou používány při konstrukci různých možných modelů budoucnosti. Jejich cílem je vytvářet soubor orientačních znalostí, které mají sloužit jako kompas pro ukazování směrů činností v současnosti. Nicméně, různé pohledy nebo způsoby chápání vztahu mezi budoucností, přítomností a minulostí jsou možné. Uvádí se, že v ideální a typické podobě můžeme rozlišovat tři různé pohledy (Kosow, Gassner, 2008).

První pohled - “budoucnost je předvídatelná”: cokoliv co přejde z minulosti do budoucnosti se dá vypočítat z našich znalostí, které pocházejí ze současnosti a minulosti. Čím více znalostí, v současnosti máme, tím přesnější bude naše prognóza budoucího dění. Tento pohled na

budoucnost využívají především ti, kteří se spoléhají především na metodu extrapolace statistických trendů.

Podle tohoto paradigmatu, budoucnost je vnímána jako předvídatelná a kontrolovatelná (Kosow, Gassner, 2008).

Druhý pohled - “budoucnost je evoluční”: při tomto způsobu nahlížení na budoucnost je současný stav našich vědomostí nedostatečný pro předpovídání budoucnosti. Budoucnost je chaotická, nekontrolovaná, a náhodná.

Toto paradigma předpokládá, že cílevědomé řízení průběhu budoucích událostí je nemožné. Za vhodný způsob, jak se vypořádat s budoucností jsou považovány vznikající strategie a intuitivní myšlení (Kosow, Gassner, 2008).

Třetí pohled - “budoucnost je tvárná”: při tomto pohledu, průběh budoucích událostí není předvídatelný, ale ani zcela chaotický. Vývoj budoucnosti je otevřený pro záměrnou manipulaci, a tak může být alespoň částečně ovlivněn našimi činy.

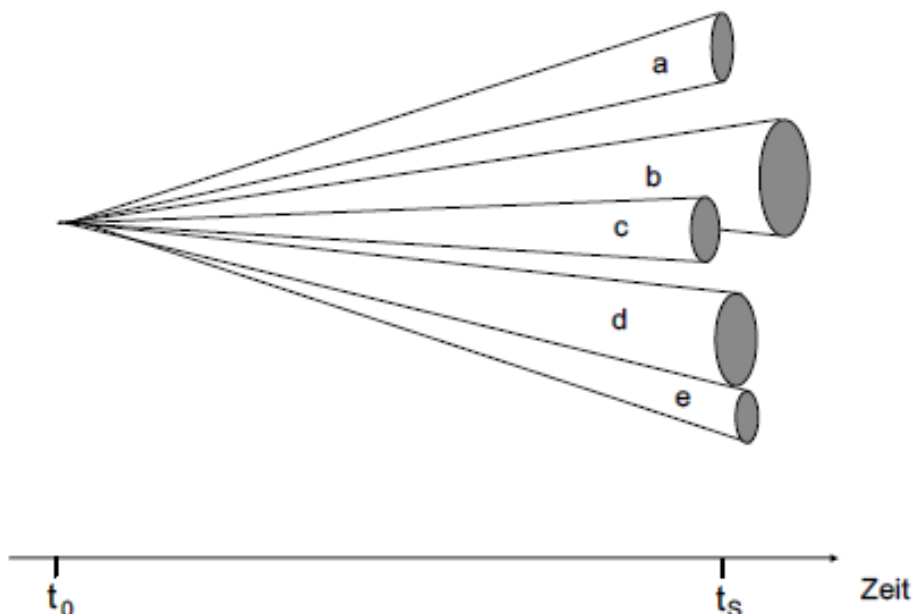
Toto paradigma klade důvěru ve strategické intervence zaměřené na formování budoucnosti (Kosow, Gassner, 2008).

Když se podíváme do historie, futurologie prošla různými fázemi, které jsou úzce spojeny s těmito různými způsoby pochopení budoucnosti. Na druhé straně, postupný vývoj paradigmat se odehrál od počátků futurologií až do dnešních dnů, a to rovnoběžně se změnami, k nimž došlo v našem chápání budoucnosti. Tato evoluce pomohla na jedné straně k posunu od čistě kvantitativních technik k více kvalitativním anebo k jejich kombinaci (Chermack, 2011).

Protože se tyto paradigmata i nadále vyvíjejí, směr vývoje metody scénářů se stále více přibližuje komplexnějšímu pohledu na budoucnost, od výlučně analyticko-popisné prognózy, která je doprovázená optimismem. S ohledem na mnohočetnost budoucnosti nelze metodě scénářů jednoznačně připsat některou z výše uvedených tří forem pochopení budoucnost. Budoucnost, která je základem pro metodu scénářů, se vyznačuje především tím, že neexistuje žádná nevyhnutelně daná budoucnost, ale jedná se spíše o soubor mnoha různých možných variant budoucností. Pojem scénář představuje myšlenku jedné možné budoucnosti, a proto se k ní vždy vztahuje implicitně i možnost jiné alternativní budoucnosti (Chermack, 2011).

Takzvaný “model trychtýř” je stanovený jako prostředek znázorňující otevřenost a mnohočetnost budoucnosti a možnost jejího předvídání pomocí scénářů (Kosow, Gassner, 2008).

Obrázek 2.1: Trychtýřovité rozpětí znázorňující možný vývoj jednotlivých faktorů



Zdroj: Kosow, Gassner (2008)

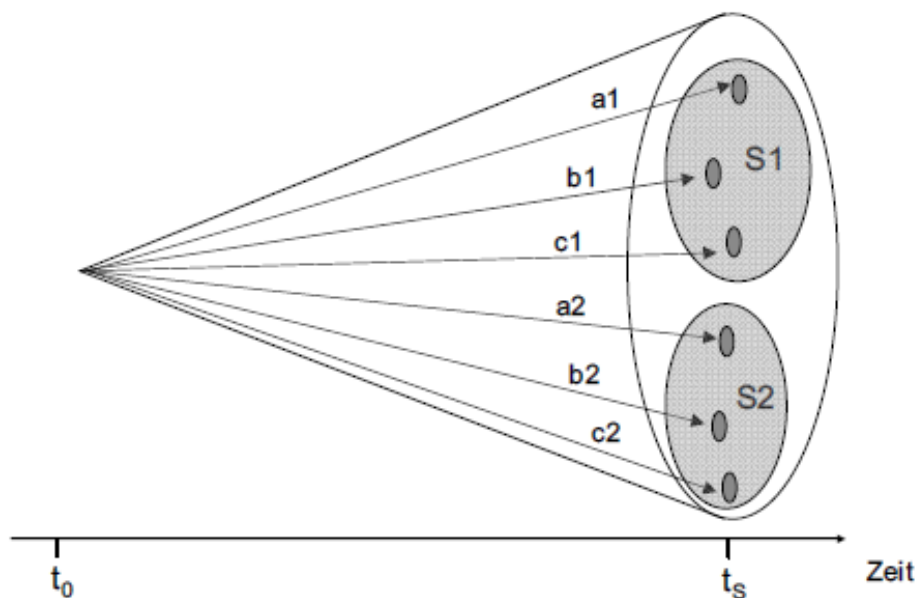
Základní myšlenkou tohoto popisu je, že čím dál se díváme z dnešních stanovisek do budoucnosti, tím se zvyšuje počet možných vývoje budoucnosti. Prostor pro možné vývoje rozevřít trychtýř. Tímto způsobem se rozšiřující prostor se objeví za možného budoucího vývoje spíše, než pouze pro jednu jedinou možnou budoucnost (Kosow, Gassner, 2008).

Při pohledu ze současnosti do budoucnosti, rozsah možného vývoje ze strany jednotlivých aspektů anebo faktorů - v tomto případě faktorů A až E, se stává stále větší. Obrazně řečeno, "trychtýř" různých představitelných charakteristik se otevírá pro každý jednotlivě pozorovaný aspekt budoucnosti (Kosow, Gassner, 2008).

Vezměme dohromady všechny tyto individuální faktory, které tvoří celkový prostor společných možných budoucností pro všechny tyto aspekty. V případě metody scénářů je běžné hovořit o takzvaném „rozšíření“ trychtýře scénáře (viz obr. 2.2).

Tato perspektiva nekonečné šíře prostorem možného budoucího vývoje je originální základní charakteristikou metod scénářů metod a odlišuje tak metodu scénářů od ostatních metod (Kosow, Gassner, 2008).

Obrázek 2.2: „Trychtýř scénáře“



Zdroj: Kosow, Gassner (2008)

Vnější hranice trychtýře symbolizují rozsah budoucího vývoje, který nebereme v úvahu, například proto, že tento vývoj jsou považován za nemožný.

Výběr faktorů a jejich hodnot potřebných pro tvorbu scénáře závisí na tom, na co se příslušný výzkumný pracovník zaměřuje. Ze široké škály možného vývoje, například, je možné vybrat pro popis scénáře pravděpodobnosti (tj. ty, které zahrnují pravděpodobnost určitého vývoje), nebo můžeme mít scénáře extrémních situací (např. nejlepší případ, nejhorší případ scénáře), nebo dokonce scénáře takového vývoje, který bychom si přáli (Lindgren, Bandhold, 2009).

Je třeba připomenout, že v každém případě je koncept scénáře založen na základních předpokladech, že různé alternativní budoucnosti jsou vždy možné, a že scénáře mají za účel vyplnit prostor mezi současností a různými alternativními budoucnostmi (Lindgren, Bandhold, 2009).

Je třeba také připomenout, že existují různé myšlenkové směry, tykajících se použití scénářů, z nichž každý směr a používá scénáře odlišně, podle toho, jak chápou budoucnost.

2.2.3.1.2 Postup při tvorbě scénářů

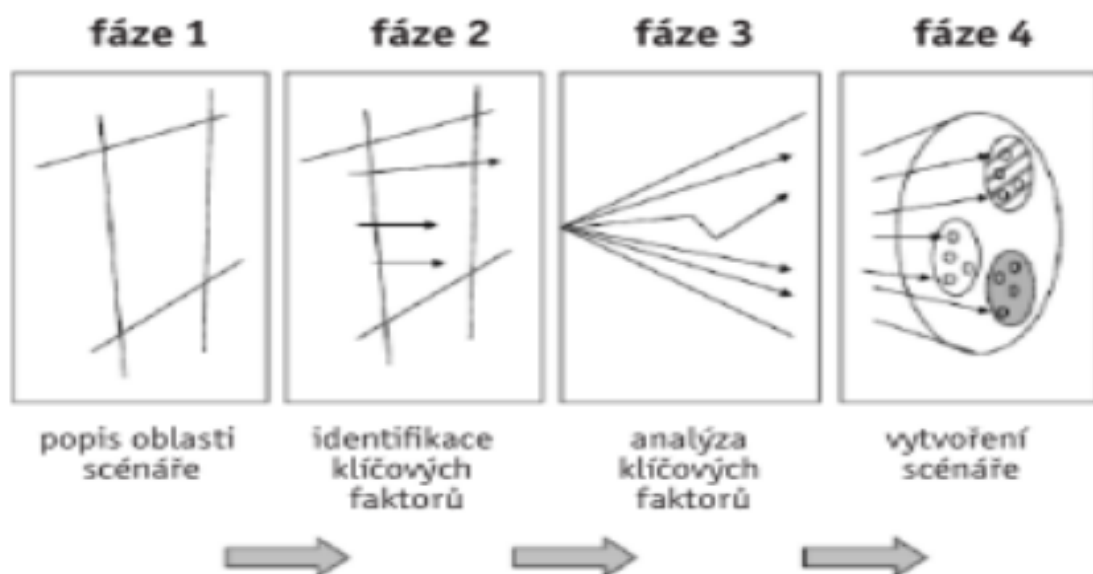
Přes veškeré možnosti tvorby scénářů, je možné identifikovat určité základní typické fáze. To znamená, že existuje společný konsensus o obecném průběhu fázi tvorby scénáře. Avšak jednotlivé fáze se mohou lišit v důsledku použití různých technik.

Byly vytvořeny různé návrhy pro vymezení jednotlivých fází. Jedno známé obecné rozdělení má tři fáze: analýzu, prognózu a syntézu. Toto rozdělení klade důraz na speciální charakteristiku metody scénářů v tom, že nabízí obě funkce, jak analytickou, tak i syntetickou. Nicméně termín prognóza, může být zavádějící.

Kvůli tomuto důvodu byl obecný postup při tvorbě scénáře rozdělen na konkrétnější fáze (Kosow, Gassner, 2008):

- popis oblasti scénáře
- identifikace klíčových faktorů
- analýza klíčových faktorů
- vytvoření scénáře

Obrázek 2.3: Obecné fáze při tvoření scénáře



Zdroj: Kosow, Gassner (2008)

Identifikace pole scénáře

Prvním krokem v každém procesu tvorby scénáře je přesně si vymezit, za jakým účelem má být scénář vytvořen. Jaký problém chceme vyřešit? Jaké je téma? S čím problém souvisí? Jak je potřeba pole scénáře definovat? Co musíme zahrnout? A neméně důležité: Kde jsou hranice, co je reálné a co už je za hranicí?

Identifikace klíčových faktorů

V této fázi jde o popis jednotlivých faktorů. Jedná se o hlavní faktory, které společně formují popis pole scénáře. Klíčové faktory jsou tedy proměnné, parametry, trendy, vývoj a události, kterým musíme věnovat hlavní pozornost během dalšího průběhu scénáře. Identifikace těchto klíčových faktorů vyžaduje znalost oboru scénáře jako takového a jeho interakce s různými klíčovými faktory.

Proces identifikace klíčových faktorů v rámci tvorby scénáře se liší případ od případu. Požadované informace o klíčových faktorech pro vytvoření scénáře se někdy získávají na základě velmi důkladné předběžné empirické nebo teoretické analýzy (často ve formě sekundárního výzkumu). Někdy jsou však také generované participativním způsobem prostřednictvím seminářů nebo prostřednictvím anket a průzkumů. První procedura slouží především pro stanovení teoretického základu pro každý scénář prostřednictvím hloubkové analýzy. Druhá procedura se zaměřuje především na intuitivní a implicitní znalosti, které mají stanovit základ pro každý scénář. Spoléhá se na obecný přehled subjektů a sílu syntézy (Lindgren, Bandhold, 2009).

Vhodná metoda pro identifikaci klíčových faktorů může být také brainstorming, který nám může pomoci identifikovat nové proměnné, aby byl seznam klíčových faktorů kompletní.

Analýza klíčových faktorů

Další krok je zvláště typický pro metodu scénářů a odlišuje ji tak od ostatních metod. Rozšiřující se trychtýř scénáře, ve kterém jsou jednotlivé klíčové faktory podrobeny analýze. Každý „trychtýř ústící do budoucna“ se rozšiřuje se pro každý faktor. I když tento krok se

může provádět různými způsoby, vždy obsahuje intuitivní a kreativní aspekty. Ty jsou nezbytné pro vizualizaci různých budoucích vývoju jakéhokoliv klíčového faktoru (Kosow, Gassner, 2008).

Vytvoření scénáře

Scénáře jsou vytvářeny tak, že jsou buď vybrány, anebo získány kondenzací z „průřezu“ trychtýře scénářů, jehož ústí obsahuje projekční bod v budoucnu. Zde jsou svazky faktorů přivedeny k sobě a roztřízeny a rozpracovány do scénářů. Nicméně většina odlišných metod má zde také svůj základ.

Kromě toho je zapotřebí třídění scénářů. I přesto, že mnoho scénářů je často teoreticky myslitelných, počet scénářů, které mohou být zpracovány kognitivně je omezený. Praktická zkušenost ukázala, že počet scénářů, které se mohou smysluplně od sebe odlišit je asi 4 až 5 scénáře maximálně na jednom poli scénáře (Kosow, Gassner, 2008).

Meta-studie evropských a globálních studií zabývajících se metodou scénářů, ukázala, že v praxi často vyčleňují čtyři scénářů podle kategorií (viz. tabulka 2.1 Typy scénářů a reakcí). V procesu tvorby scénářů se intenzita opatření, která mají být přijata, může měnit na jedné straně jako prostředek studia budoucích možností, anebo na druhé straně se může měnit podle předpokladů týkajících se možného budoucího vývoje okolních faktorů tak, aby bylo možné předvídat různé kontexty (Kosow, Gassner, 2008).

Tabulka 2.2: Druhy scénářů a výchozí logika

Druh scénáře	Vyčkávací taktika	Scénář nejhoršího vývoje	Scénář nejlepšího vývoje
Výchozí logika	Žádné nebo jen pár změn	Negativní vývoj vnějších faktorů	Pozitivní vývoj vnějších faktorů

Zdroj: Vlastní zpracování podle Kosow, Gassner (2008)

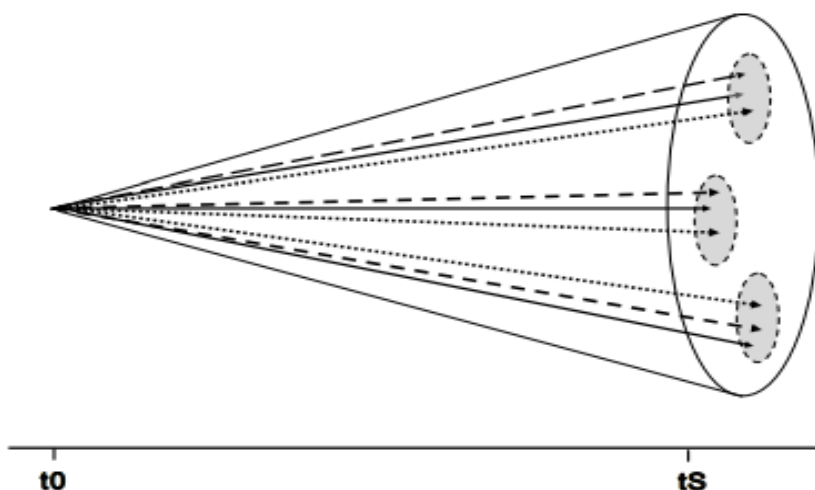
V užším slova smyslu je proces tvorby scénáře dokončen po těchto čtyřech fázích. Hlavní význam ve všech čtyřech fázích, však má řada kroků, které byly vybrány a odůvodněny.

2.2.3.1.3 Technika kreativního vypravování scénářů

Pro tuto techniku je charakteristické kreativní myšlení, intuice a implicitní znalosti více než formální stránka, jak tomu může být u jiných technik. Kromě toho je kladen velký důraz při procesu tvorby scénáře na komunikační proces a participativní přístup. Tato technika se používá, když se chce společnost dále rozvíjet, a také je součástí normativních scénářů a částečně se používá i v rámci průzkumných technik (Kosow, Gassner, 2008).

Je důležité si uvědomit, že tyto intuitivní-tvůrčí, techniky se řídí stejnými základními principy jako formalizované techniky.

Obrázek 2.4: Rozšiřující se trychtýř do budoucnosti pomocí techniky kreativního vypravování scénáře (znázorněno ve zjednodušené podobě)



Zdroj: Kosow, Gassner (2008)

Tento efekt rozšiřování trychtýře je dán jak formalizací, tak i kreativně-intuitivním pozorováním možných budoucích vývoju klíčových faktorů, což vede později ke koncentraci jednotlivých scénářů. Základní myšlenkou tohoto postupu, je že možnost kombinovat hodnoty klíčových faktorů se všemi ostatními hodnotami klíčových faktorů, jako prostředky formulace základu pro jednotlivé scénáře (Chermack, 2011).

Tato technika se používá především v případě krátkého, intuitivního procesu tvorby scénáře, ve kterém jsou z větší části definovány pouze dva klíčové faktory s odkazem na dvě z jejich hlavních hodnot (Kosow, Gassner, 2008).

Intuitivní logika

Tento přístup byl vyvinut stanfordským výzkumným institutem a Global Business Networks v sedmdesátých letech dvacátého století. Poprvé tento přístup popsal Peter Wack. Historicky se jedná o techniku, která byla vyvinuta pro komerční a podnikatelské subjekty v mnoha variantách. Pro tento typ procedury je charakteristická orientace na rozhodovací procesy, které berou v potaz nejen nepředvídatelnost ale také každý kus dostupné informace ohledně budoucnosti, aby se rozpoznala inherentní struktura a rozvíjely se nové nápady. Přístup se nazývá intuitivní, protože doslova umožňuje odhady (Chermack, 2011).

Je třeba poznamenat, že intuici odborníků bereme jako referenční bod. Odborníci zde představují ty osoby, které jsou aktivně zapojeni a nejvíce obeznámeni s polem scénáře. (Na začátku základním problémem v tomto přístupu je management příslušné obchodní firmy). Integrace osob, které jsou aktivně zapojeny do procesu tvorby scénáře, spolu s jejich znalostmi, je považováno za rozhodující výchozí bod tohoto přístupu. Účast a angažovanost těchto aktérů je důležitá pro úspěch techniky a představuje základ pro rozvoj ze strany těchto subjektů. Hovoříme zde o jakémsi "pocitu vlastní odpovědnosti" (Chermack, 2011).

To znamená, že považují scénáře jako jejich vlastní a nakonec je využívají, aby usměrnily své rozhodovací procesy. Celý proces je orientovaný na rozhodování. To znamená, že samotná definice pole scénáře obsahuje především otázky: "Jaká rozhodnutí musí být provedena a jaké kroky musí být projednány? Co je tedy ohniskem procesu tvorby scénáře?"

Dalším krokem je identifikace klíčových faktorů: "Jaké důležité aspekty musíme znát, abychom se dokázali rozhodnout?" Klíčové faktory můžeme identifikovat například prostřednictvím STEP analýzy.

Následně mohou být klíčové faktory neboli hnací síly hodnoceny pomocí souřadnic systému podle stupně jejich nepředvídatelnosti a stupně jejich dopadu (Kosow, Gassner, 2008).

- Vysoká míra nejistoty / vysoký dopad: stěžejní nejistoty
- Vysoká míra nejistoty / nízký dopad: potenciální vtípalci
- Nízká míra nejistoty / vysoký dopad: významné trendy
- Nízká míra nejistoty / nízký dopad: formující kontext

Na konci této identifikace a hodnocení klíčových faktorů by přirozené vztahy mezi faktory měly být jasné, přehled faktorů a jejich interakce také.

Následujícím krokem je studium “logiky scénářů”. Zde je cílem zkonstruovat zvládnutelný počet konzistentních scénářů. V tomto kroku je potřeba nejvíce zapojit intuici a tvořivost. Základním předpokladem je, že faktory, které jsou předvídatelné, mohou spolu tvořit jeden profil během průběhu procesu tvorby scénáře, zatímco faktory, které jsou značně nepředvídatelné, by měly být vzaty v úvahu v podobě mnoha různých možných křivek profilu (Kosow, Gassner, 2008).

V dalším průběhu procesu utváření scénáře, je kladen důraz především na kritické faktory s vysokou úrovní nepředvídatelnosti, které spadají pod stěžejní nejistoty. Výběr scénáře se také provádí v závislosti na cíli procesu tvorby scénáře a kvalitě kritérií.

Pro vypracování scénářů jsou doporučeny následující tři prvky (Kosow, Gassner, 2008):

1. **“Vysoce popisné názvy”**, to znamená výrazné názvy, které jsou snadno zapamatovatelné a zprostředkovávají podstatu jednotlivých scénářů.
2. **“Výstižné dějové linie”**, to znamená přesvědčivé a důsledné směry činností, které nejen popisují, jak scénář skončí, ale také zprostředkovávají dynamiku vývoje, který vedl k tomuto konci.
3. Rozhodující bod pro expanzi “trychtýře do budoucnosti” je přehled, který zachycuje pro každý scénář různé profily klíčových faktorů, které jsou brány v úvahu. To znamená jakýsi detailní popis položek každého klíčového trendu nebo faktoru v každém scénáři. Tento přehled tvoří jakousi kostru scénáře.

Tato technika výslovně zahrnuje převod scénáře v celkovém procesu jako prostředek pro následné hodnocení a výběr konkrétní strategie. Za tímto účelem jsou scénáře hodnoceny s ohledem na aspekty, které jsou relevantní pro rozhodování. Tento proces může mít podobu například SWOT analýzy.

Výhodou této techniky je, že můžeme získat mnoho nových informací, názorů ohledně budoucnosti, které zahrnují nové kreativní nápady a analýzy. Také jsou hned od začátku aktivně zapojeni osoby s jejich znalostmi, které provádí významné rozhodnutí. Tato technika tak umožňuje vysoký stupeň propojení (Lindgren, Bandhold, 2009).

2.2.3.2 Preferenční analýza

Jedná se o speciální techniku, jejímž účelem je určit sloužící proměnné, charakterizují výrobky nebo služby a nejvíce ovlivňují volbu produktu a které kombinace kategorií těchto proměnných jsou spotřebiteli nejvíce preferovány. Preferenční analýza je dnes jedna z nejpoužívanějších metod analýzy preferencí spotřebitelů.

Preferenční analýza byla vyvinuta v roce 1960 s cílem zkoumat rozhodování spotřebitelů komplexně a kvantifikovat preference. Tato technika se začala více využívat v 80. letech 20. století a používala se téměř ve všech oblastech vědy (včetně zdravotnictví, sociálních věd, matematiky) pak zaznamenala v 90. letech, rozšíření přitom souviselo s pokrokem na poli výpočetní techniky (Ininet, 2011).

Postup při preferenční analýze

Prvním krokem při zpracování je výběr relevantních vlastností produktu, které jsou podstatné z hlediska cíle výzkumu. Klasickými atributy jsou technické parametry produktu, jeho cena nebo značka. Větší počet zkoumaných vlastností zvyšuje náročnost pro respondenty, a proto se doporučuje omezit na maximálně 6 až 7 atributů (Tomek, Vávrová, 2009).

Volba atributů pak vychází z cílů výzkumu, což také znamená, že pravděpodobně půjde o atributy, které jsou ovlivnitelné zadavatelem výzkumu. Kromě toho by zvolené atributy měli sami respondenti považovat za důležité a doporučuje se je ověřit předvýzkumem. Atributy by měli být na sobě nezávislé, mají měřit pouze jednu dimenzi a jednomu produktu má odpovídat pouze jedna úroveň tohoto atributu. Atributy by dále měli být dobře popsány a konkrétní, aby si je respondenti uměli představit a aby byli schopni porovnat jejich důležitost s jinými vlastnostmi (Hair, Black, Babin, Anderson, 2013).

Další rozhodnutí se týká úrovní jednotlivých atributů. Předem se musí definovat hodnoty atributů, které tak budou popisovat konkrétní vlastnosti produktů. Např. při zkoumání mobilních telefonů můžeme zkoumat atribut hmotnost a úrovně nastavit na 80, 100 a 125 gramů (Tomek, Vávrová, 2009).

Více úrovní také znamená větší zátěž pro respondenty. Nejčastější počet úrovní je 2 až 5 a mohou být u jednotlivých atributů různé. Rozestupy úrovní u metrických znaků nemusí být stejné a rozpětí úrovní, by mělo být dostatečně velké, aby umožnilo simulovat budoucí podmínky na trhu nebo technický vývoj a zjistily se tak preference zákazníků vzhledem k možným inovacím. Doporučuje se také zvolit počet úrovní pro všechny atributy podobný, protože výzkumy prokázaly, že se v důsledku uměle vysokého počtu úrovní jednoho atributu zvyšuje jeho relativní význam a dochází ke zkreslení výsledků (Hair, Black, Babin, Anderson, 2013).

Tato metoda byla popsána jako doplňková za účelem sběru informací, které budou použity při aplikaci metody scénářů.

3 Charakteristika společnosti SportsDirect

Společnost SportsDirect je společnost s ručením omezeným, která sídlí v Praze. Jedná se o dceřinou společnost akciové společnosti, která sídlí a provozuje svou činnost ve Velké Británii již od roku 1982. Na český trh vstoupila v roce 2012 a dnes už má 10 poboček rozmístěných po celé České republice. Poslední pobočku otevřela společnost na konci roku 2016 v Českých Budějovicích. Pro jednotlivé prodejny je typické jejich velká rozloha oproti konkurenčním prodejnám, která činí přes 2000 m². Společnost hodlá v roce 2018 expandovat. Chystá k otevření dalších pěti prodejen v Ústí nad Labem, Olomouci, Plzni a Brně a Praze, kde už společnost pobočky umístěné má, ale díky vysoké poptávce si může dovolit otevřít další. V jedné prodejně je zaměstnaných okolo 35 zaměstnanců. Většinou se jedná o brigádníky, aby se snížily náklady na zdravotním a sociálním pojištění.

Podnik také najímá hlídače prostřednictvím externí firmy, který kontroluje zaměstnance při odchodu z prodejny a uklízečky, které taky zaměstnává externí firma. Zaměstnanci jsou povinni do práce přicházet i z ní odcházet v podnikových uniformách, aby je hlídač odlišil od zákazníků.

Společnost je zaměřena na prodej sportovního a módního oblečení a příslušenství ke sportům, jako jsou např. atletika, box, fotbal, tenis, lyžování, cyklistika apod. Prodejna je rozdělená na několik oddělení např. oddělení bot, které tvoří až 70 % tržeb společnosti, oblečení, vybavy na hory, do posilovny. V každém oddělení působí vedoucí pracovník a prodavači, kteří jsou přesně školeni na prodej daného zboží.

Portfolio nabízených značek společnosti je velice rozsáhlé, tvoří ho přes 300 značek. Mezi nejprodávanější značky patří Nike, Adidas, Puma, Everlast, Lonsdale, Reebok, Pierre Cardin, Lee Cooper a mnoho dalších. Společnost také vlastní některé značky jako jsou například Dunlop, Slazenger, Everlast, Lonsdale a Karrimor. Své zboží nabízí i na svých internetových stránkách, takže pokud si jsou zákazníci jistí velikostí oblečení, nemusí navštěvovat kamennou prodejnu a zboží nakoupit přímo v e-shopu.

3.1 Trh se sportovním zbožím

Obrat trhu se sportovním zbožím dle Zprávy.aktualně (2013) v ČR podle odhadů dosahuje necelých 20 miliard korun. Tržby prodejců sportovního zboží v Evropě v roce 2013 klesly o šest procent na 38,2 miliardy eur. Trh se sportovním zbožím v ČR klesá od roku 2010 o dvě až pět procent ročně. Prodejní plocha obchodů se sportovním zbožím přitom v roce 2013 narostla o pětinu. Na českém maloobchodním trhu se sportovním zbožím je stále obrovský přetlak. Konkurence v tuzemském maloobchodu se sportovním zbožím je stále tvrdší, což je pro zákazníky určitě pozitivní, protože trendem je snižování cen při zachování kvality zboží. Ze sportů v ČR mezi lidmi roste zájem hlavně o cyklistiku, běh, fotbal, plavání a florbal.

V Česku delší dobu fungují sítě obchodů Hervis, Sportisimo a Intersport a v roce 2010 na podzim na český trh vstoupil francouzský řetězec Decathlon. Rakouská obchodní skupina Kastner & Öhler s řetězcem prodejen se sportovními potřebami a módou Gigasport naproti tomu letos z Česka odešla, ale neprodleně jej nahradil nový řetězec, právě společnost, která je předmětem této bakalářské práce. Tuzemský trh se sportovními potřebami a módou v uplynulých letech také opustil například největší irský prodejce sportovního oblečení. Lifestyle Sports v roce 2010 kvůli vysokým ztrátám zavřel v Česku všech zhruba 20 obchodů. V roce 2007 skončila v konkurzu společnost X-Sport, která v Česku a na Slovensku provozovala 91 obchodů se značkovým sportovním oblečením a obuví (Byznys.ihned, 2012).

Nároky na kapitál v tomto odvětví nemusí být nutně vysoké, pokud se jedná o malou prodejnu, která se nesnaží nějak závratně expandovat na celé území České republiky. Pokud, ale chceme konkurovat výše zmíněným řetězcům, náklady na kapitál se mohou vyšplhat až do stovek milionů.

Struktura daného odvětví je atomizovaná. Krom již zmíněných hlavních konkurentů na trhu se sportovním zbožím působí i mnoho dalších firem, jako jsou například Nike, Adidas, Puma, A3 Sport, atd. (Byznys.ihned, 2012).

Mezi hlavní konkurenty společnosti SD patří Hervis Sport, Sportisimo, Intersport a Decathlon. Tyto obchodní řetězce mají podobnou rozlohu svých prodejen a některé jejich počtem společnost SD i převyšují.

4 Praktická aplikace

V praktické části budou na začátku identifikovány vnější faktory prostřednictvím analýzy STEP. Dále bude provedena predikce vybraných ukazatelů ze STEP analýzy a v závěru bude aplikována metoda scénářů jejímž účelem bude určit zda bude poptávka po zbraních a jejich příslušenství růst nebo nikoliv.

4.1 Analýza vlivu makrookolí

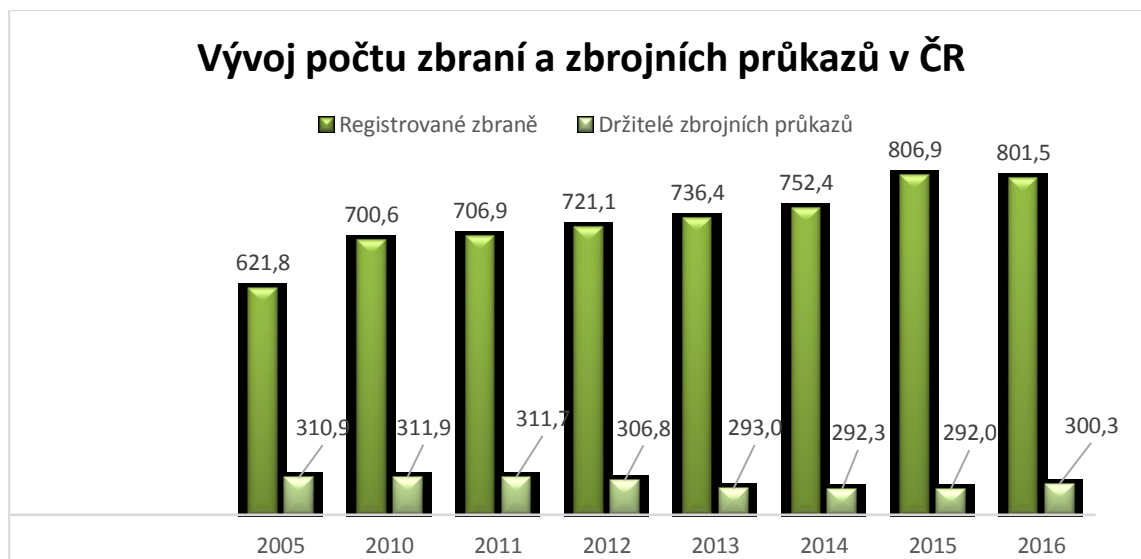
V této kapitole, při analýze makrookolí podniku bude použita STEP analýza, která napomůže popsat podmínky pro podnikání a rozvíjení činností v České republice a trhu se sportovním zbožím. Po konzultaci s vedením společnosti SportsDirect, které uvažuje o zavedení prodeje zbraní a jejich příslušenství, bude STEP analýza zaměřena na sběr informací týkajících právě této oblasti. Dále bude STEP analýza zaměřena na základní makroekonomické ukazatele, ukazatele týkajících se demografické struktury v ČR, přičemž v kapitole 4.2 Predikce vybraných ukazatelů bude provedena předpověď těchto ukazatelů. Ve STEP analýze bude popsána také hrozba týkající se zákazu PFC materiálu.

4.1.1 Analýza STEP

4.1.1.1 Sociální faktory

Držení zbraní v ČR

Graf 4.1: Vývoj počtu zbraní a zbrojních průkazů v ČR



Zdroj: Vlastní zpracování dle České noviny (2017)

Ke konci roku 2016 bylo evidováno 300 328 držitelů zbrojních průkazů. Z toho je 240 810 držitelů zbrojního průkazu skupiny E. V této skupině se nacházejí zbraně sloužící k ochraně života, zdraví nebo majetku (Echo24, 2017).

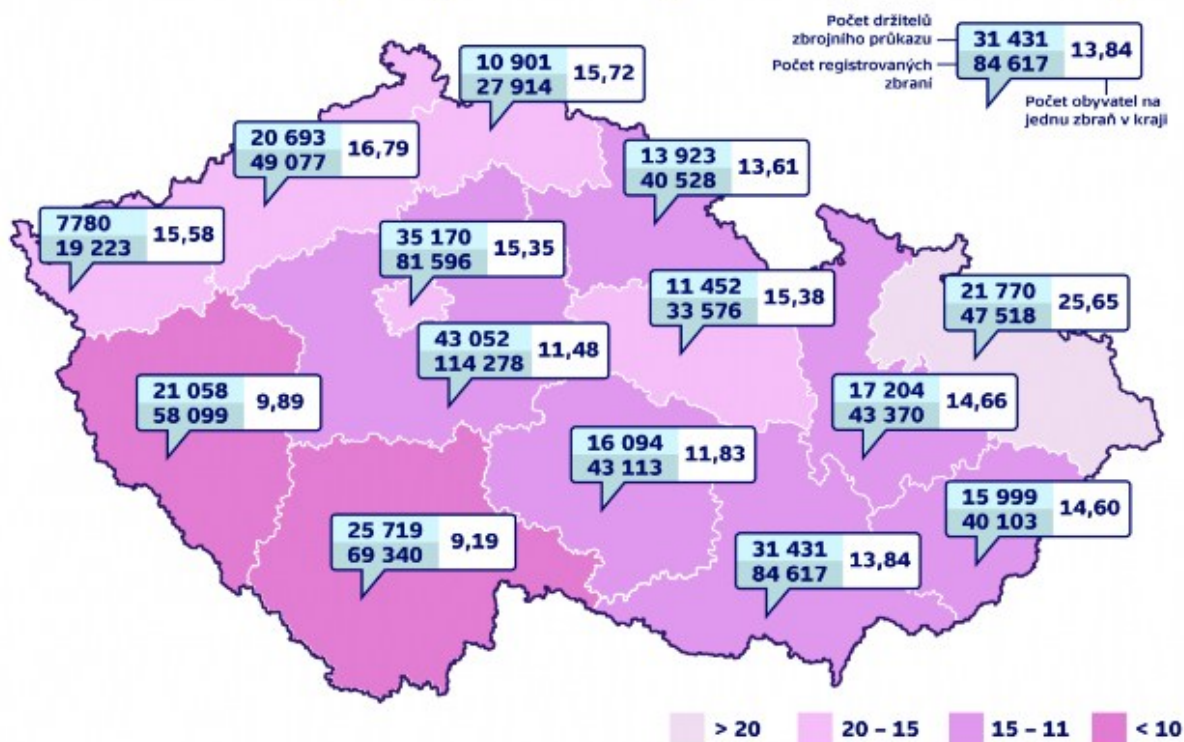
Mezi českými občany bylo také registrováno 801 538 zbraní všech kategorií. Z tohoto počtu je 357 338 zbraní kategorie B – podléhajících povolení, které by mohly být nejspíše použity k ochraně života zdraví nebo majetku. Konkrétně se jedná o samonabíjecí pistole (231 327 kusů), revolvery (63 961 kusů) a samonabíjecí pušky (28 926 kusů) (Echo24, 2017).

Podle grafu 4.1 mezi roky 2011 a 2015 počet majitelů zbrojních průkazů klesl o 19.645. Avšak na konci roku 2015 a loni policisté zaznamenali vzrůstající trend. Zvýšený zájem o zbrojní průkazy nejspíše souvisí s celkovou bezpečnostní situací v Evropě, zejména pak s hrozbou teroristických útoků. Další důvod zvýšeného zájmu o zbraně může být ten, že Evropská komise chce legálně držené zbraně zakázat a lidé se tak bojí, že by si nemohli zbraně pořídit, a tak je kupují s předstihem.

Za poklesem počtu držených zbraní v roce 2016 může být zpřísnění podmínek pro držení zbraní i získání zbrojního průkazu. Vlādu k němu motivovaly tragické udālosti v Uherském Brodě z února 2015, kdy muž v tamní restauraci zastřelil osm lidí (České noviny, 2017).

Obrāzek 4.1: Počet držitelů zbrojního průkazu a registrovaných zbraní v krajích

Počet držitelů zbrojního průkazu a registrovaných zbraní v krajích



Zdroj: Idnes (2017)

Imigrace v ČR a EU

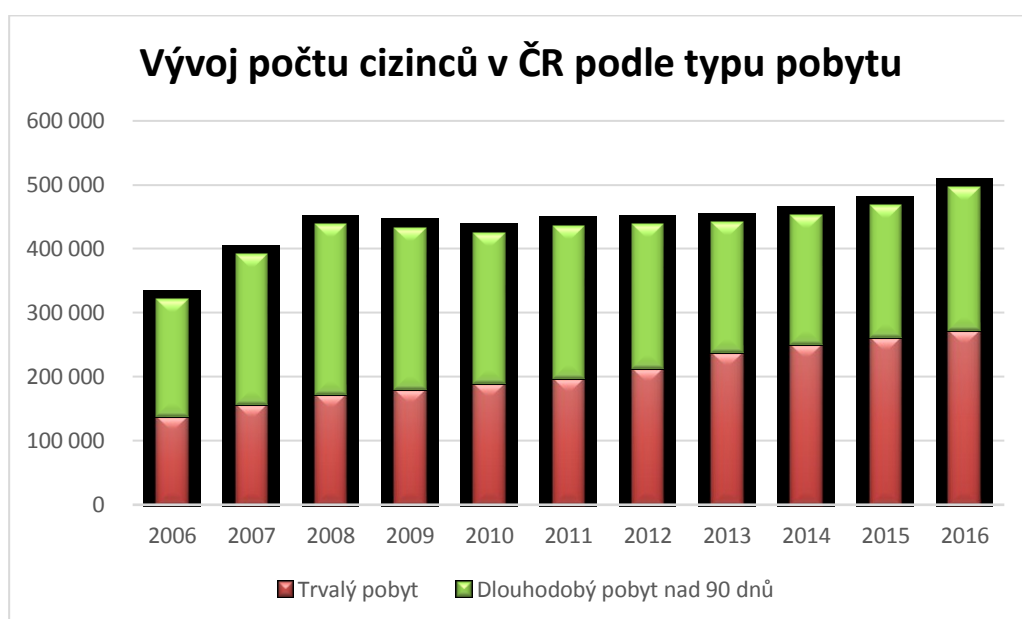
Tento faktor byl vybrán z toho důvodu, že lidé v ČR pociťují strach z tzv. uprchlíků a tento strach může mít za následek zvýšenou poptávku po zbraních.

Podle údajů, které zveřejnil Eurostat, počet žádostí o azyl oproti roku 2015 mírně klesl. V roce 2016 o ochranu požádalo 1,204.300 osob, rok předtím to bylo 1,257.000 lidí (Globe24, 2017).

Přesto toto číslo představuje téměř dvojnásobek lidí, kteří požádali o azyl v roce 2014. Tehdy jich bylo 562,700. Nejpočetnější skupinou jsou Syřané, kterých loni bylo 334.800,

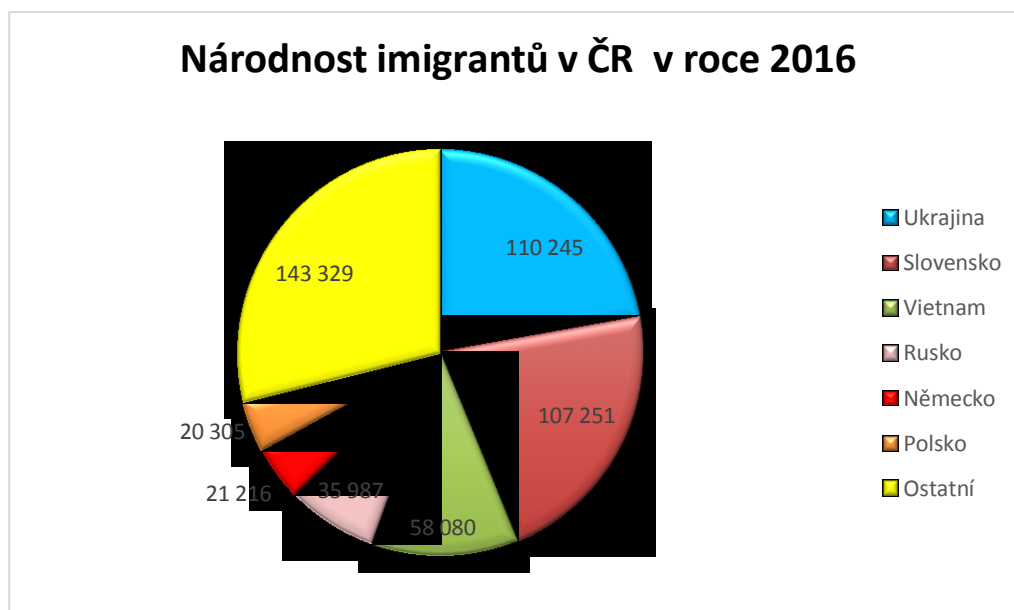
před Afghánci (183.000) a Iráčany (127.000). Jde o lidi, kteří požádali o azyl poprvé. Šedesát procent žadatelů o azyl se obrátilo na úřady v Německu, které v roce 2016 registrovalo v 722.300 žádostí. V Itálii to bylo 121.200 lidí, ve Francii 76.000. V Řecku to bylo 49.900 prvožadatelů, Atény tak zaznamenaly proti roku 2015 nárůst žádostí o 339 procent. Podle unijních pravidel by měli uchazeči požádat o azyl v té zemi EU, kde poprvé vstoupí na unijní území. Ve Švédsku, Finsku, Dánsku a Maďarsku počet podaných žádostí oproti roku 2015 klesl. V České republice podle loni požádalo o azyl poprvé 1200 osob, nejčastěji šlo o Ukrajince (355), Iráčany (140) a Kubánce (80) (Globe24, 2017).

Graf 4.2: Vývoj počtu cizinců v ČR podle typu pobytu



Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ (2017)

Graf 4.3: Národnost imigrantů v ČR v roce 2016



Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ (2017)

Přestože imigranti ze zemí jako je Sýrie, Afganistán a Írán nejeví o ČR příliš zájem, strach z migrantů a teroristických útoků v ČR stále roste. Podle prosincového průzkumu z roku 2016, které provedlo Centrum pro výzkum veřejného mínění pociťuje obavy z migrace a uprchlíků 31 % obyvatel ČR a z terorismu 22 %. Řada lidí jako zdroj svých obav označuje také válku 12 % a islám či Islámský stát 4 % (Zprávy.idnes, 2017).

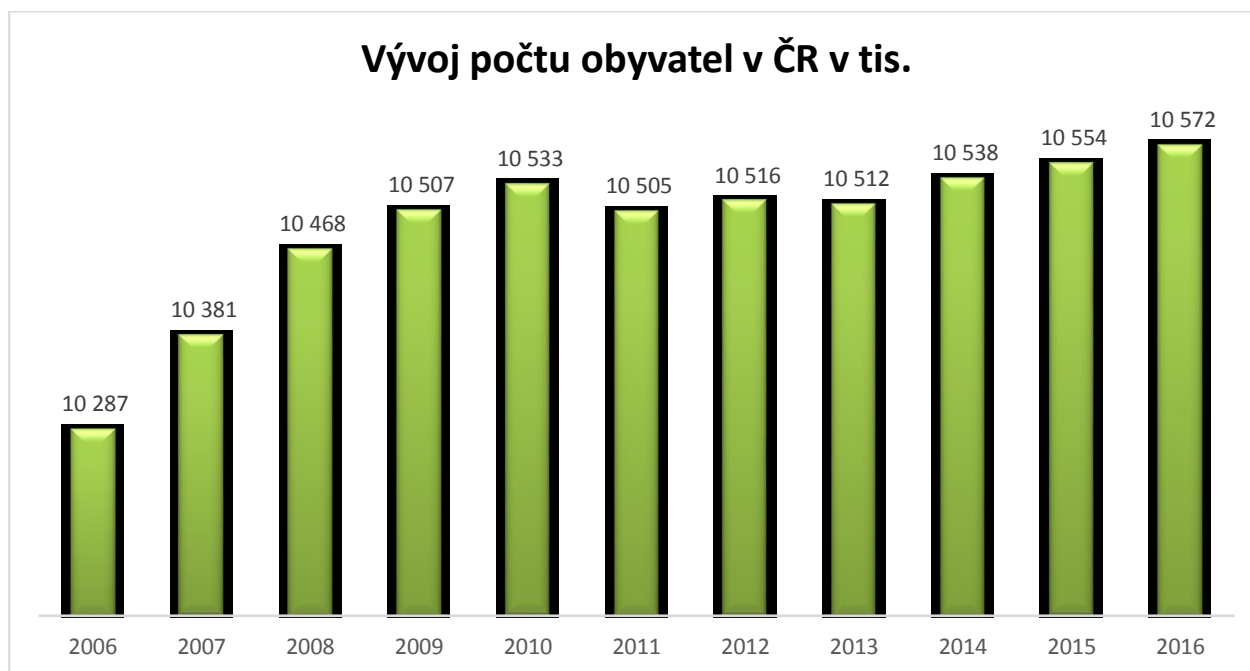
Nízký počet imigrantů v ČR ze zemí jako je Sýrie, Afganistán a Írán je zapříčiněna také protiimigrační politikou, která v ČR je, a také postojem prezidenta ČR, který je zaujímá pevný postoj proti tzv. uprchlíkům.

Toto může být jeden z důvodů proč se v ČR každoročně zvyšuje počet držených zbraní a pokud by tento trend i nadále pokračoval a poptávka po zbraních by se i nadále zvyšovala, společnost SportsDirect by je tak mohla zařadit do své nabídky produktů.

Obyvatelstvo v ČR

Faktory týkající se struktury obyvatelstva byly vybrány, protože v kapitole 4.2 Predikce vybraných ukazatelů, bude provedena projekce věkové struktury a na základě této projekce bude doporučeno společnosti SportsDirect na jakou věkovou kategorii by se měla v budoucnu zaměřit.

Graf 4.4: Vývoj počtu obyvatel v ČR v tis.

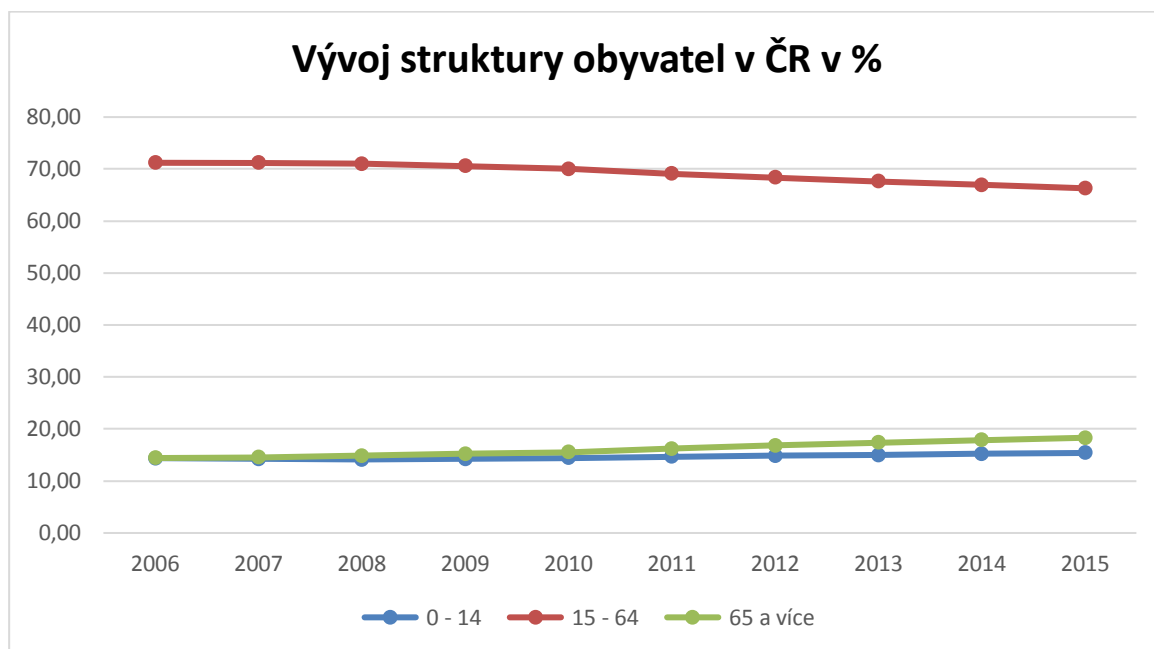


Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ (2017)

Na základě grafu 4.4 se počet obyvatel České republiky zvýšil. V loňském roce vzrostl jejich počet na 10 572 tisíc. Za růstem však nestojí vyšší počet narozených, ale příchod lidí ze zahraničí. Kromě toho se výrazně zvýšil počet zemřelých.

Počet obyvatel vzrostl během loňského roku o 18 tisíc. Průměrný věk obyvatel se mírně zvýšil na bezmála 42 let. Živě narozených dětí meziročně přibylo o 0,9 tisíce na 110,8 tisíce. Narodilo se nejvíc dětí za posledních pět let (ČSÚ, 2017).

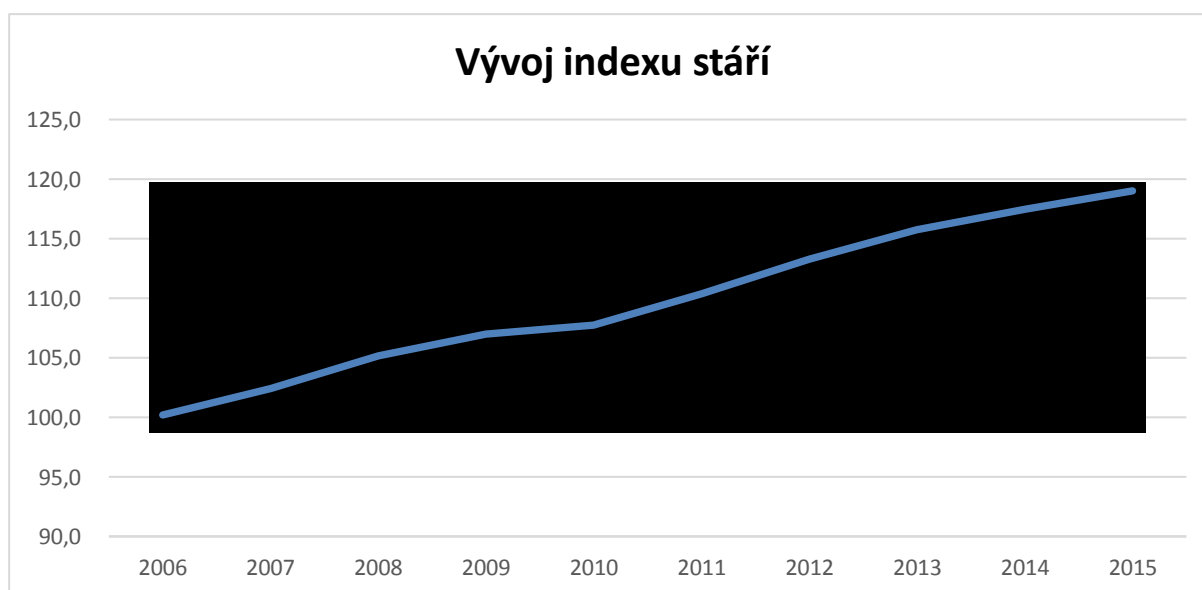
Graf 4.5: Vývoj struktury obyvatel v ČR v %



Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ (2017)

Z grafu 4.5 lze pozorovat stálý pokles obyvatelstva ve věku 15 – 64 let a naopak křivka znázorňující obyvatelstvo ve věku 65 a více roste, což není příliš příznivá zpráva pro trh se sportovním zbožím, protože sportují spíše mladší lidé, ale na druhou stranu se zvětšuje prostor pro sporty zaměřené na seniory.

Graf 4.6: Vývoj indexu stáří



Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ (2017)

Vývoj indexu stáří od roku 2006 má v ČR stoupající tendenci. To znamená, že se zvyšuje počet seniorů nad 65+ let oproti dětem do 14 let. Bývaly doby, kdy dětí bylo vždy více než seniorů, nyní od roku 2006 se poměr obrátil a přibývá seniorů. V roce 2006 byl index stáří 100,2, to znamená, že poměr seniorů a dětí byl téměř v rovnováze. Od té doby je v České republice více seniorů než dětí (ČSÚ, 2016).

Oblasti volného času seniorů

Na základě výzkumu, který byl realizován Klubem společenských věd o. s. pro potřeby Rady seniorů ČR v polovině roku 2014 vychází tyto údaje.

Mezi nejfrekventovanějšími způsoby trávení volného času senioři uvedli (RSČR, 2014):

- Zahrádkaření 34 %
- Četba knih, časopisů, turistika a cestování 32 %
- Sledování televizních pořadů 18 %
- Sport a cvičení různého druhu 18 %

Dotázaní mohli uvést více možností, proto součty přesahují 100 %. Ukazuje se, že práce na zahradě je mezi seniory nejoblíbenější činností a to i přes jejich vysoký věk. Bez rozdílu pohlaví a místa bydliště, i když častěji na venkově. To dokládají i jiné výzkumy seniorů. Druhou oblíbenou činností seniorů je četba knih. Do četby je zařazena i četba časopisů, tisku i luštění křížovek. Další zálibou lidí v seniorském věku je cestování a turistika, které se věnuje pětina dotázaných. Pod cestováním je zahrnuto i cestování do zahraničí, ale i procházky do přírody a výlety do lesa (RSČR, 2014).

Téměř pětina dotázaných vyjádřila svůj zájem o sledování mediálních, ale především televizních pořadů. Méně již rozhlasu. Stojí za zmínku, že sledování televize, podobně jako četba knih, v žebříčku seniory realizovaných zálib za poslední léta mírně klesla. Naopak sportování a cvičení všeho druhu mezi seniory získává na oblibě. Z odpovědí bylo zjištěno, že pokud to seniorům dovoluje zdravotní stav, tak častěji než dříve jezdí na kole nebo chodí plavat. Muži chodí rybařit nebo hrají šachy (RSČR, 2014).

Oblíbenost sportů podle věku

Tabulka 4.1: Oblíbenost sportů podle věku

Oblíbenost sportů podle věku				
12 - 19 let	20 - 29 let	30 - 39 let	40 - 49 let	50 let a více
Jízda na kole	Jízda na kole	Jízda na kole	Jízda na kole	Jízda na kole
Basketbal	Běh	Běh	Běh	Plavání
Florbal	Plavání	Lyžování	Lyžování	Turistika
Běh	Fotbal	Plavání	Plavání	Lyžování
Fotbal	Lyžování	Volejbal	Turistika	Chůze

Zdroj: Vlastní zpracování dle Sportcentral (2014)

Všechny věkové kategorie zvolili za svůj nejoblíbenější sport jízdu na kole. Poté velkou popularitu získal běh, plavání, lyžování. Společnost by se měla podle tabulky zaměřit u mladší generace oproti starším na basketbal a florbal. U starší zase na turistiku.

4.1.1.2 Technologické faktory

PFC (Perfluorované látky)

Oděvní a obuvnický průmysl čeká menší revoluce. Evropská unie se rozhodla zakázat průmyslové užití perfluorokarbonů, látek, které mají unikátní vlastnost nepropouštět vodu dovnitř. V praxi to znamená, že řada firem vyrábějící nepromokavé oblečení a boty bude muset vymyslet novou alternativu, což vůbec nebude jednoduché. Češi se tak mohou rozloučit například s technologií typu Gore-Tex.

Při výrobě nepromokavých membrán se používají perfluorokarbony (PFC), tedy skupina látek, která na uhlík neváže vodík, ale fluor. V praxi funguje tak, že membrána dokáže propustit vlhkost ven, dovnitř ale nikoliv. Díky tomu se z lidského těla může odpařovat pot, zároveň ale zůstane při dešti suché. Perfluorokarbony jsou navíc tepelně stabilní a obsaženy prakticky ve všem kolem nás. Najdeme je nejen v bundách, ale i kalhotách, stanech, taškách, kobercích, nádobí a dalších předmětech každodenního užití. Mají

ale i své stinné stránky, velmi dlouho se totiž rozkládají. Hromadí se v přírodě, ve vodě, vzduchu a zůstávají zde stovky let (Zahranicni.eurozpravy, 2017).

Nebezpečné jsou i pro člověka. Jde totiž o toxické látky, které se dostávají do lidského těla. Testy prokázaly, že mohou ovlivňovat funkci jater a štítné žlázy, imunitní systém, a dokonce vést k rakovině. Když jsou jednou PFC uvolněny do prostředí, jsou schopny se rozšířit prakticky všude. Greenpeace testovalo vzorky sněhu a vody v jezerech v deseti nepřístupných vysoko položených oblastech a objevilo PFC v každé z nich. PFC byly objeveny v mateřském mléce, a dokonce v krvi z pupeční šňůry i v krvi novorozenců (Greenpeace, 2016).

Toto byl jeden z hlavních důvodů proč se EU rozhodla v prosinci roku 2016 tyto látky zakázat. Nařízení, které přejde do zákonů evropských zemí, má v dubnu roku 2017 schválit europarlament. Poté budou mít členské státy 36 měsíců na to, aby se novému nařízení přizpůsobily (Zahranicni.eurozpravy, 2017).

Pro společnost SportsDirect a její dodavatelé to znamená, že bude muset začít používat nové technologie, které tyto zakázané látky obsahovat nebudou. Společnost nabízí nepromokavé zboží převážně pod značkami Helly Henson, Gelert a Karrimor.

Alternativou voděodolných zátěrů jsou vosky, parafíny (například core-pel), dendrimery (Bionic Finish Eco) nebo silikony. Místo membrány s PFC je možné použít technologii Sympatex, PALTEX nebo Toray (Ekolist, 2016).

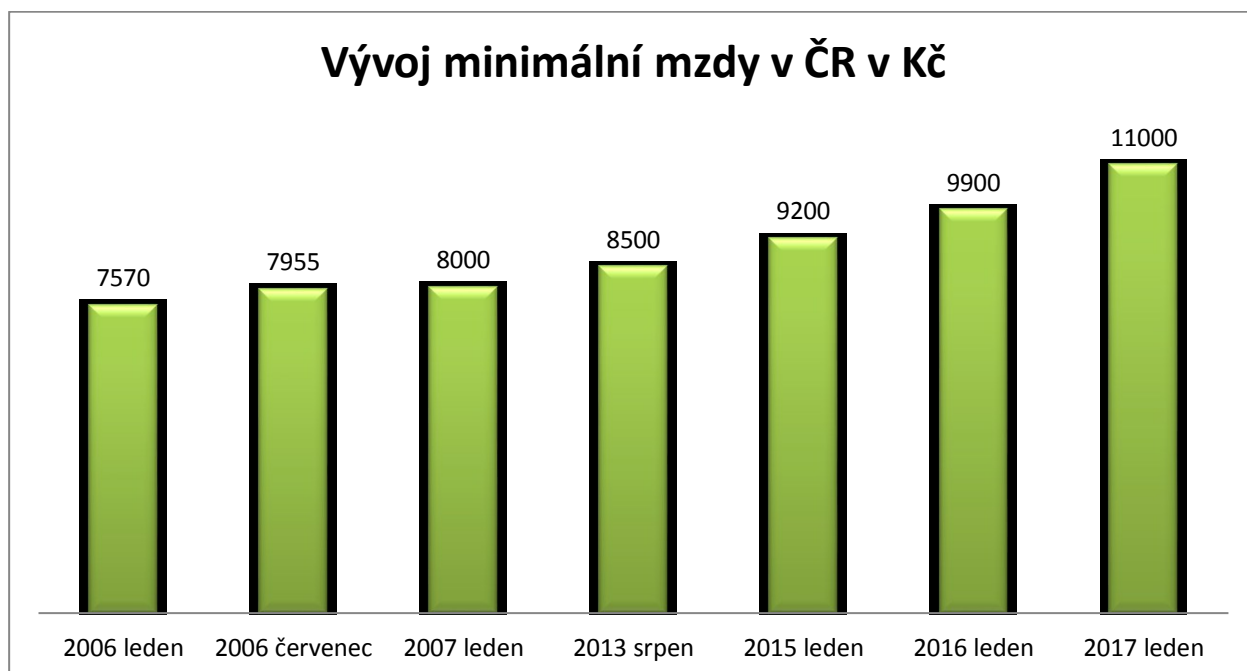
Po konzultaci s vedením firmy nebyla dále v diplomové práci tato hrozba rozebírána, a to z důvodu neexistence konkrétnějších dat týkajících se této problematiky.

4.1.1.3 Ekonomické faktory

Minimální mzda

V letech 2015 až 2017 minimální mzda každoročně vzrostla a nyní nabývá hodnoty 11 000 Kč. K navyšování by mělo docházet i nadále, protože cíl vlády je dosáhnout 40 % průměrné mzdy což je okolo 11 800 Kč.

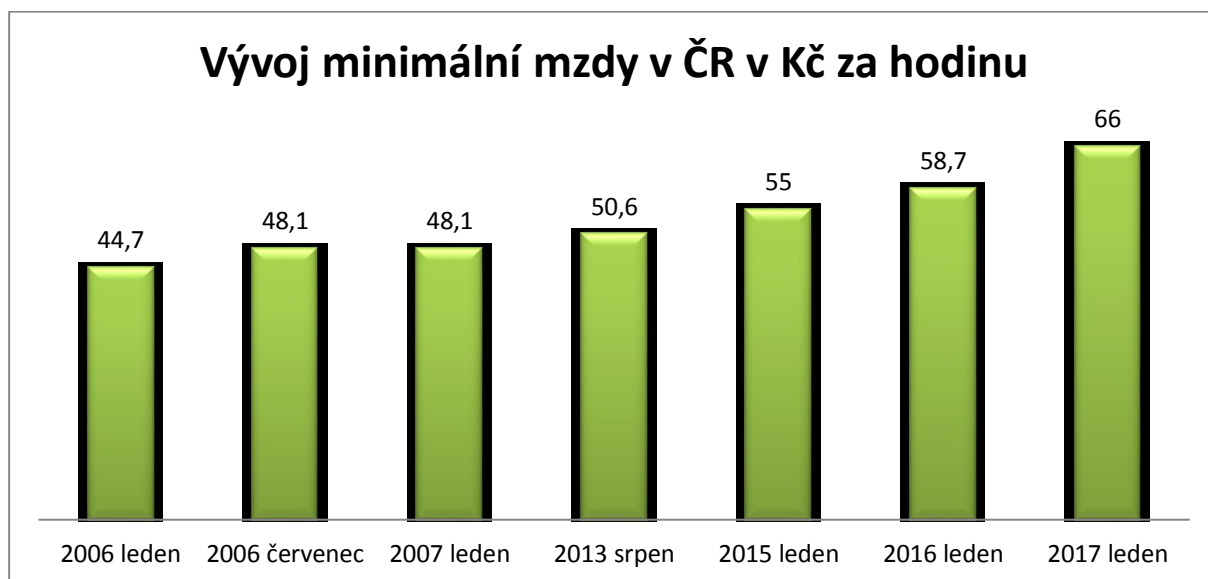
Graf 4.7: Vývoj minimální mzdy v ČR v Kč za měsíc



Zdroj: Vlastní zpracování dle MPSV (2017)

Vláda prosazuje tyto zvyšování, aby motivovala více lidí k práci, a také protože Česko patří k zemím s nejnižší minimální mzdou v EU.

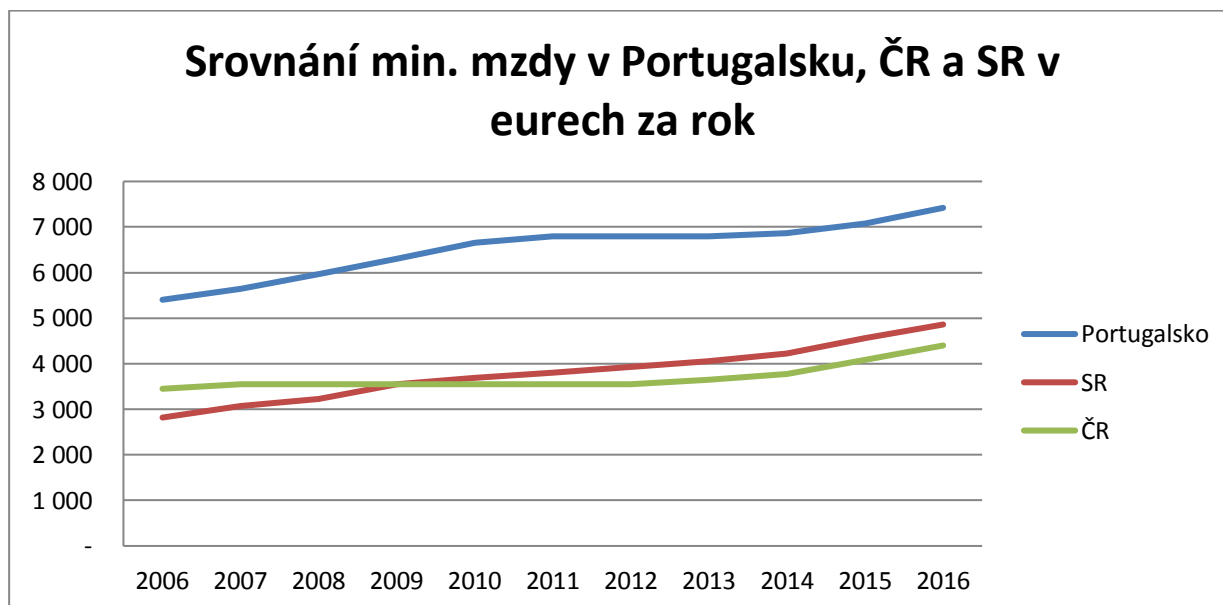
Graf 4.8: Vývoj minimální mzdy v ČR v Kč za hodinu



Zdroj: Vlastní zpracování dle MPSV (2017)

Výše platů prodavačů ve společnosti SportsDirect je určena podle toho, ve kterém kraji pracují. Například v Karlových Varech dosahuje hodinová mzda 80 Kč, v Ostravě 85 Kč a v Brně 100 Kč. I když se hranice minimální mzdy pohybuje stále pod úrovní mezd asistentů prodeje ve společnost SportsDirect bude nejspíše i tak vyvíjen tlak na jejich zvyšování, protože zaměstnanci nebudou spokojeni se mzdami, které se budou pohybovat blízko hranice minimální mzdy, když tomu tak doposud nebylo.

Graf 4.9: Srovnání min. mzdy v Portugalsku, ČR a SR v eurech za rok



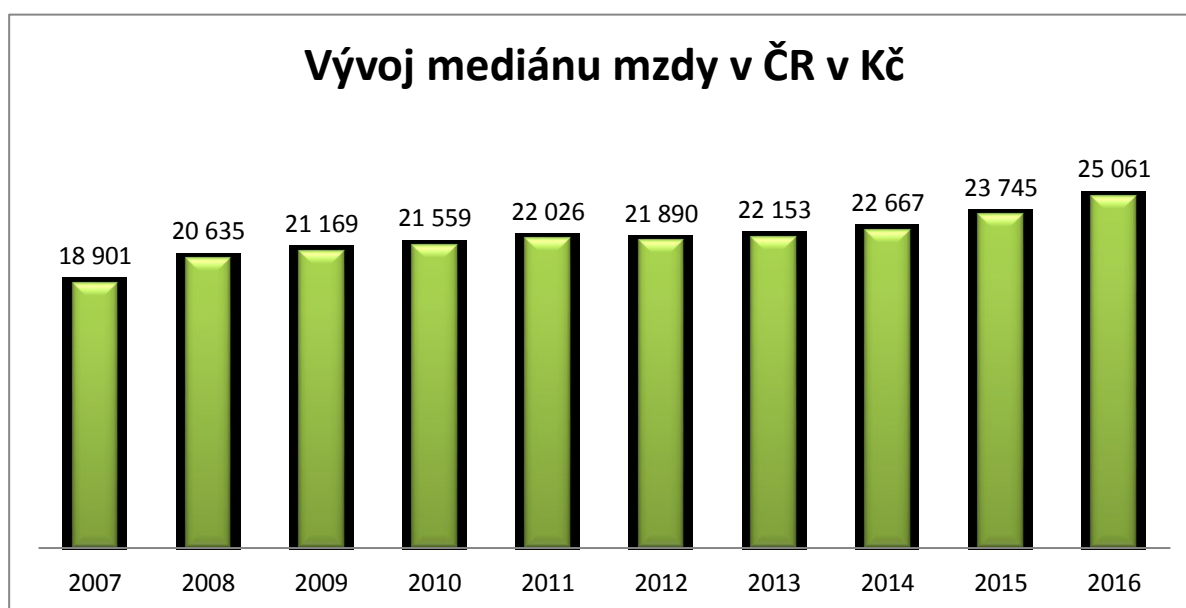
Zdroj: Vlastní zpracování dle OECD (2017)

Jak můžeme z grafu 4.9 vidět v posledních letech docházelo na Slovensku k výraznějšímu zvyšování minimální mzdy než v ČR. Z grafu je dále velmi dobře zřetelné, že trend vývoje minimální mzdy srovnávaných zemí je velice podobný.

Při výběru porovnávaných zemí byla rozhodující podobnost vývoje ekonomiky.

Medián mzdy v ČR

Graf 4.10: Vývoj mediánu mzdy v ČR v Kč

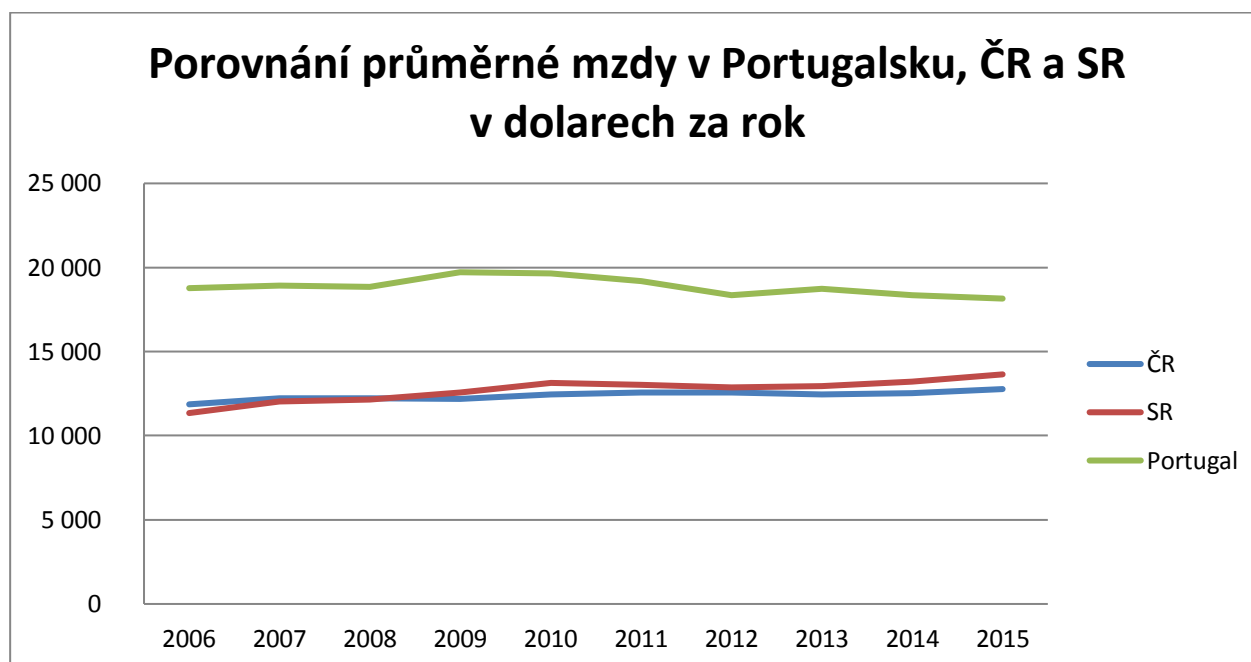


Zdroj: Vlastní zpracování dle MPSV (2017)

Za růstem mezd stojí rostoucí poptávka po práci, která stoupá rychleji než nabídka volných pracovních sil. V řadě profesí je nedostatek pracovních sil s patřičnou kvalifikací. Podíl firem, které mzdy navýšily, přitom roste s velikostí firmy. Nejvíce zvyšovaly mzdy velké firmy s více než 250 zaměstnanci (82 procent z nich), podle odvětví pak podniky, které působí ve zpracovatelském průmyslu (74 procent) (Novinky.cz, 2016).

Průměrná mzda

Graf 4.11: Porovnání průměrné mzdy v Portugalsku, ČR a SR v dolarech za rok



Zdroj: Vlastní zpracování dle OECD (2017)

Průměrná mzda v Česku ve čtvrtém čtvrtletí 2016 meziročně vzrostla o 4,2 procenta na 29.320 Kč. Reálně, po odečtení růstu cen, se podle ČSÚ ale výdělek zvýšil o 2,8 procenta. Čtyři pětiny zaměstnanců pobíraly podle statistiků mzdu mezi 11.657 Kč a 47.545 Kč.

Průměrná mzda stoupá nepřetržitě od začátku roku 2014. Meziroční růst ve 4. čtvrtletí 2016 oproti třetímu čtvrtletí zpomalil, a reálný růst byl dokonce nejpomalejší od konce roku 2015. Za celý rok 2016 ale naopak meziroční růst proti předchozím letům zrychlil. Loňské zvýšení průměrné mzdy bylo nejvýraznější za posledních osm let a reálný růst byl nejvyšší za devět let.

V podnikatelské sféře se průměrná mzda ve čtvrtém čtvrtletí zvýšila o 3,7 procenta a reálně o 2,3 procenta. V nepodnikatelské sféře vzrostla o 6,1 procenta a reálně o 4,6 procenta. Obecně za růstem mezd stojí pozitivní ekonomický vývoj, pokles nezaměstnanosti k historicky nejnižším úrovním a nedostatku vhodné pracovní síly, která nutí firmy zvyšovat mzdy (České noviny, 2017).

Pro firmu z toho vyplývá, že se bude tlak na zvyšování mezd jejich stávajících i nových zaměstnanců stupňovat a jejich mzdové náklady tak s největší pravděpodobností vzrostou.

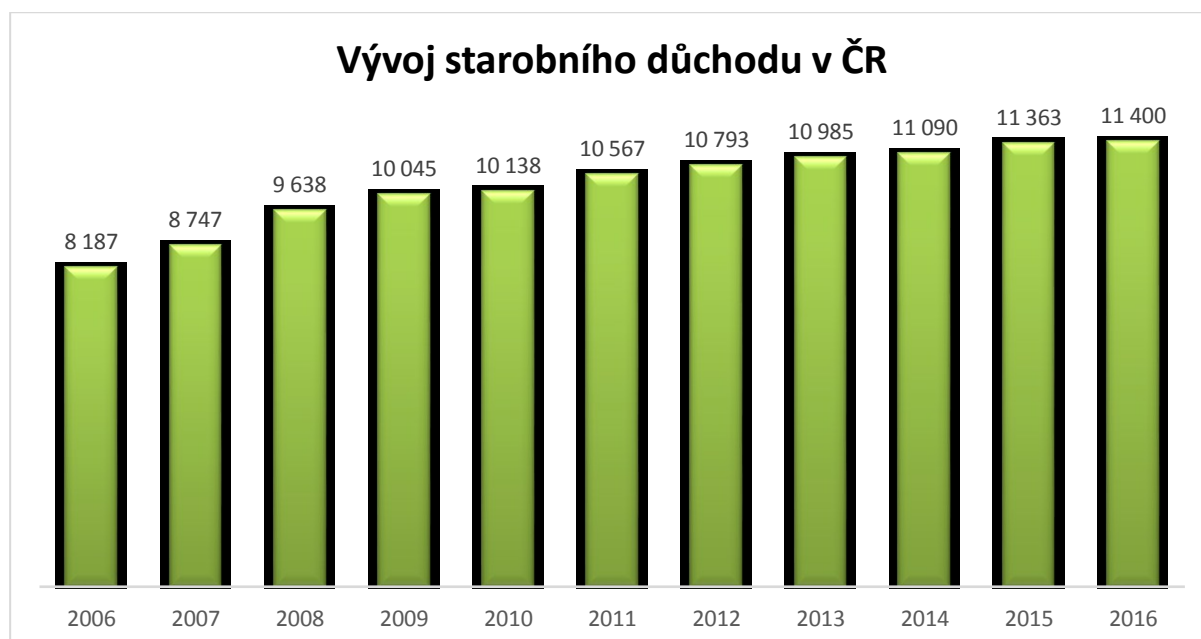
Průměrná nominální měsíční mzda zaměstnanců v hospodářství na Slovensku se ve 4. čtvrtletí 2016 oproti 4. čtvrtletí 2015 zvýšila o 3,3 % a dosáhla 889 eur. Pokles spotřebitelských cen v porovnání s růstem nominální mzdy ovlivnil vývoj reálné mzdy, která se meziročně zvýšila o 4 % (Teraz, 2016).

Na Slovensku rostou platy rychleji než v Česku, takže zájem Slováků o práci v ČR klesá. Naopak Češi pracovat u východních sousedů zatím stále příliš nechtějí. Mzdy se už pohybují na podobné úrovni a nejsou dostatečnou motivací k přesunu (Zprávy.e15, 2017).

Vývoj starobního důchodu v ČR

Tento faktor byl vybrán z toho důvodu, že jako jedná z příležitostí pro společnost SportsDirect bude zkoumána možnost rozšíření zboží pro seniory.

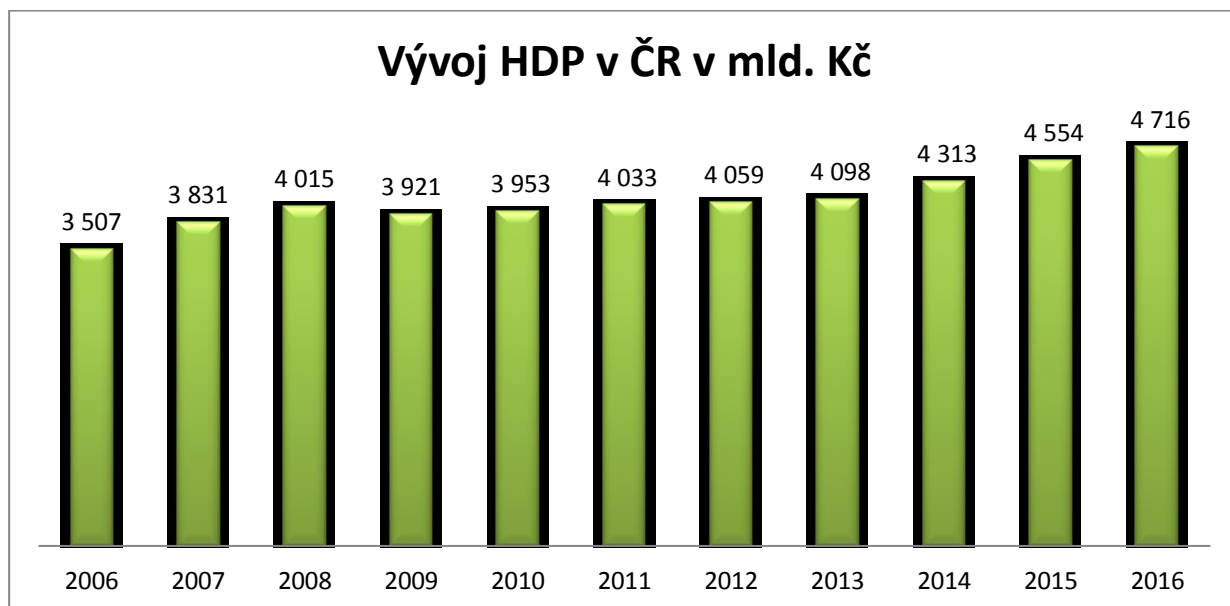
Graf 4.12: Vývoj starobního důchodu v ČR



Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ (2017)

HDP v ČR

Graf 4.13: Vývoj HDP v ČR v mld. Kč

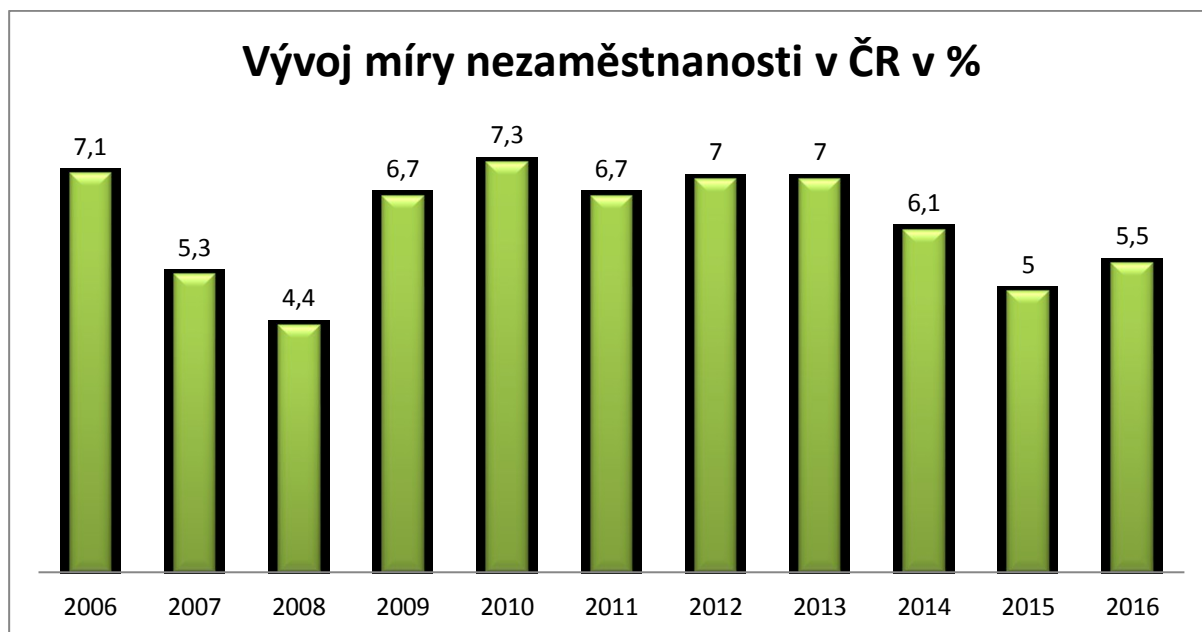


Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ (2017)

Podle grafu 4.13 česká ekonomika nadále dynamicky roste. Růst byl podpořen několika jednorázovými faktory, např. zvýšeným čerpáním z fondů EU či propadem ceny ropy. Zásadním způsobem se změnila struktura ekonomického růstu, který začal být v dominantní míře tažen zahraničním obchodem. Projevilo se zde působení dvou faktorů, a to nečekaného zvýšení exportní výkonnosti a zpomalení růstu domácí poptávky. Nejrychleji rostoucí složkou domácí poptávky zůstala soukromá spotřeba (růst o 2,6 %), což odráží dobrou příjmovou situaci domácností v podmínkách téměř zanedbatelné inflace. Růst spotřeby vlády dosáhl 2,5 % (MFČR, 2016).

Nezaměstnanost v ČR

Graf 4.14: Vývoj míry nezaměstnanosti v ČR v %



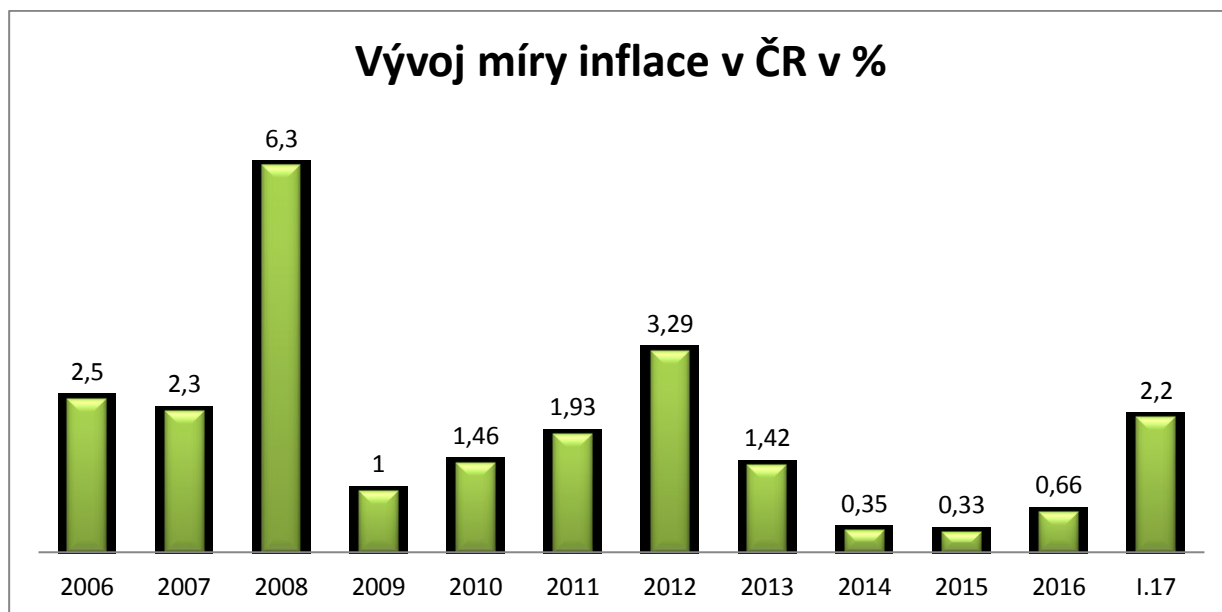
Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ (2017)

Nezaměstnanost v Česku v únoru klesla na 5,1 procenta z lednových 5,3 procenta. Bez práce bylo 380 200 lidí, což je nejméně od února 2008. Přibylo také volných míst, zaměstnavatelé jich nabízeli 143 098. Údaje dnes zveřejnil Úřad práce ČR. Podle něj k poklesu nezaměstnanosti přispívá jak růst české ekonomiky, tak příchod příznivého počasí. Nejnižší podíl nezaměstnaných má nadále Praha, a to 3,3 procenta. Naopak nejhůře na tom je Ústecký kraj, kde nezaměstnanost dosáhla 7,8 procenta. Z okresů mají nejnižší nezaměstnanost Praha-východ a Rychnov nad Kněžnou, shodně 1,8 procenta. Nejvyšší míra nezaměstnanosti pak je na Karvinsku (10,2 procenta) a Mostecku (9,9 procenta) (Kurzy, 2017).

Pokud bude tento trend poklesu nezaměstnanosti i nadále pokračovat může to mít pro firmu negativní dopad, protože pro ni bude stále obtížnější nalézt kvalitní pracovní sílu.

Inflace v ČR

Graf 4.15: Vývoj míry inflace v ČR v %



Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ (2017)

Podle grafu 4.15 meziročně vzrostly spotřebitelské ceny v únoru o 2,5 %, což bylo o 0,3 procentního bodu více než v lednu. Zvýšení meziroční cenové hladiny nastalo především v oddíle potraviny a nealkoholické nápoje a v oddíle doprava. Vývoj cen v oddíle potraviny a nealkoholické nápoje v únoru ovlivnilo zejména zrychlení meziročního růstu cen zeleniny na 17,3 % (z 5,2 % v lednu) v důsledku zvýšení cen plodové zeleniny o 33,7 % (v lednu o 17,4 %) a vývoje cen brambor. Ty přešly z cenového poklesu o 4,5 % v lednu v růst o 18,7 % v únoru. V oddíle doprava ceny pohonných hmot zrychlily růst na 16,8 % (z 11,6 % v lednu). Zpomalení meziročního cenového růstu nastalo v oddíle alkoholické nápoje a tabák, kde ceny alkoholických nápojů přešly z lednového růstu o 0,5 % v pokles o 0,5 % v únoru a ceny tabákových výrobků zmírnily růst na 6,2 % (z 6,5 % v lednu). Na meziroční zvyšování cenové hladiny měly v únoru největší vliv opět ceny v oddíle potraviny a nealkoholické nápoje. V oddíle alkoholické nápoje a tabák se ceny zvýšily o 3,1 %. Na růst cenové úrovně též působily ceny v oddíle stravování a ubytování, kde vzrostly ceny stravovacích služeb o 6,0 %. V oddíle bydlení se zvýšily ceny čistého nájemného o 2,5 %, vodného o 2,2 %, stočného o 2,4 %, elektřiny o 0,3 %. V oddíle ostatní zboží a služby byly vyšší ceny pojištění o 3,6 % (Kurzy, 2017).

Na snižování meziroční cenové hladiny působil pokles cen v oddíle bytové vybavení a zařízení domácnosti zejména vlivem snížení cen přístrojů a spotřebičů pro domácnost o 1,5 % a pracích prostředků o 11,6 %. V oddíle bydlení klesly ceny zemního plynu o 7,1 % a ceny tepla a teplé vody o 0,5 % (Kurzy, 2017).

4.1.1.4 Politické faktory

Kategorie zbraní a střeliva

Zbraně kategorie A – zakázané zbraně, zakázané střelivo nebo zakázané doplňky zbraní

Zbraně: - vojenské, včetně odpalovacích zařízení, s výjimkou pušek, pistolí a revolverů, ověřených pro civilní použití, pokud podléhají ověřování podle zvláštního právního předpisu, samočinné, vyrobené nebo upravené tak, že lze utajit jejich účel, nebo u kterých byly původní charakter a podoba změněny tak, aby se jejich použitím mohly způsobit těžší následky, anebo zbraně maskované jako jiné předměty (zákeřné zbraně), palné nevyrobené z kovů, pokud nejsou identifikovatelné jako zbraně při kontrolách osob a zavazadel pomocí detekčních a rentgenových přístrojů, plynové nebo expanzní, nejde-li o dovolené výrobní provedení, střelná nástrahová zařízení a s pevně vestavěnými tlumiči hluku výstřelu nebo s pevně vestavěnými laserovými zaměřovači (Zákon o zbraních, 2002).

Střelivo: - se střelou průbojnou, výbušnou nebo zápalnou, pro krátké kulové zbraně se střelou šokovou nebo střelou určenou ke zvýšení ranivého účinku, které neodpovídá dovolenému výrobnímu provedení (Zákon o zbraních, 2002).

Doplňky zbraní: - tlumiče hluku výstřelu, zaměřovače zbraní konstruované na principu noktovizorů a laserové zaměřovače (Zákon o zbraních, 2002).

Zbraně kategorie A obecně neslouží k běžnému prodeji. Jejich vlastnění, držení či nošení je totiž zákonem zakázáno, ledaže by byla udělena výjimka policií ČR například pro sběratelskou, filmovou či divadelní činnost (Podnikatel, 2016).

Zbraně kategorie B – zbraně podléhající povolení

Zbraně: - krátké opakovací nebo samonabíjecí zbraně, krátké jednoranové nebo více ranové zbraně pro střelivo se středovým zápalem, jednoranové nebo více ranové zbraně pro střelivo s okrajovým zápalem, jejichž celková délka je menší než 280 mm, dlouhé

samonabíjecí zbraně, jejichž zásobník nebo nábojová schránka a nábojová komora mohou dohromady pojmout více než 3 náboje, dlouhé samonabíjecí zbraně, jejichž zásobník nebo nábojová schránka a nábojová komora nemohou dohromady pojmout více než 3 náboje a u nichž je podávací ústrojí odnímatelné, anebo u nichž není zaručeno, že nemohou být přeměněny běžně dostupnými nástroji na zbraně, jejichž zásobník nebo nábojová schránka a nábojová komora mohou dohromady pojmout více než 3 náboje, dlouhé opakovací nebo samonabíjecí zbraně s hladkým vývrtem hlavně, jejichž délka hlavně je menší nebo je rovná 600 mm, samonabíjecí zbraně, pokud mají vzhled samočinných zbraní a signální zbraně pro použití signálních nábojů ráže větší než 16 mm (Zákon o zbraních, 2002).

Také pro vlastnictví zbraně kategorie B je třeba souhlas policie, na rozdíl od zbraní kategorie A však není zákon v důvodech pro udělení souhlasu tak striktní a poskytuje více možností. Zbraně této kategorie je tedy možno za určitých podmínek nabízet i v obchodě. První podmínkou je získání příslušného povolení pro vlastnictví zbraně. K získání povolení je nutno předložit krom osobních údajů také údaje o druhu a vzoru zbraně, značce výrobce a ráži, číslo zbrojního průkazu a dále důvod žádosti. Jako jeden z důvodů může být podnikatelská činnost v oboru zbraní a střeliva (Podnikatel, 2016).

Druhou podmínkou je, aby měl povolení k vlastnictví konkrétní zbraně také zákazník. Za tímto účelem je potřeba sdělit zákazníkovi potřebné údaje o prodávané zbraně (Podnikatel, 2016).

Zbraně kategorie C – zbraně podléhající ohlášení

Zbraně: - jednoranové nebo více ranové zbraně pro střelivo s okrajovým zápalem, jejichž celková délka se rovná nebo je větší než 280 mm, jednoranové nebo více ranové, opakovací nebo samonabíjecí dlouhé zbraně, plynové zbraně, u nichž kinetická energie střely na ústí hlavně je vyšší než 16 J, s výjimkou paintballových zbraní a více než dvou ranové nebo opakovací zbraně zkonstruované na principu perkusních zámkových systémů (Zákon o zbraních, 2002).

Pro prodej zbraní, které se řadí do této kategorie postačí, pokud zákazník doloží, že je vlastníkem zbrojního průkazu, popřípadě zbrojní licence. Na rozdíl od kategorií A a B tedy není nutný zisk speciální výjimky či povolení u policie, ani uvádění zamýšleného důvodu k vlastnictví zbraně (Podnikatel, 2016).

Zbraně kategorie D – ostatní zbraně

Zbraně: - historické zbraně, zbraně jednoranové a dvou ranové zkonstruované na principech doutňákových, kolečkových, křesadlových nebo perkusních zámkových systémů, palné zbraně určené pro střelbu náboji typu flobert s energií střely na ústí hlavně do 7,5 J, plynové zbraně na vzduchovou kartuš, plynové zbraně, u nichž kinetická energie střely na ústí hlavně dosahuje nejvíce 16 J, expanzní zbraně a expanzní přístroje, s výjimkou přenosných upevňovacích zařízení a jiných rázových strojů určených výhradně pro průmyslové nebo technické účely, mechanické zbraně, u nichž je napínací síla větší než 150 N, znehodnocené zbraně, na kterých byly provedeny takové nevratné úpravy, které znemožňují jejich použití ke střelbě, zbraně, na kterých byly řezem provedeny takové úpravy, které odkrývají alespoň částečně vnitřní konstrukci zbraně, neaktivní střelivo a munice a zbraně neuvedené v kategoriích A až C (Zákon o zbraních, 2002).

Tyto zbraně jsou již i z povahy věci regulovány nejméně. K jejich vlastnictví není nutné být majitelem zbrojního průkazu. Zákon o zbraních zde udává pouze podmínku dosažení věku 18 let a plné svéprávnosti (Podnikatel, 2016).

Zbrojní licence

Zbrojní licence se rozlišují podle důvodů užívání zbraní nebo střeliva a rozsahu oprávnění do skupin. Pro společnost SportsDirect by nutné získat zbrojní licenci skupiny C – nákup, prodej nebo přeprava zbraní nebo střeliva.

Zbrojní licenci vydává příslušný útvar policie na základě žádosti podané fyzickou osobou nebo právnickou osobou na předepsaném tiskopise (Zákon o zbraních, 2002).

Obsahem žádosti musí být údaje identifikující právnickou osobu, důvod, pro který právnická osoba žádá o vydání zbrojní licence, adresa místa výroby, prodeje přechovávání, skladování, používání nebo ničení zbraně nebo střeliva, osobní údaje osoby, která v rámci svého pracovního zařazení zabezpečuje plnění povinností při přechovávání, skladování nebo používání zbraní nebo střeliva, osobní údaje odpovědného zástupce nebo člena statutárního orgánu právnické osoby a údaj, o kterou skupinu zbrojní licence žádá (Zákon o zbraních, 2002).

V žádosti o vydání zbrojní licence žadatel rovněž uvede, které kategorie zbraní nebo střeliva budou předmětem jeho podnikatelské nebo jiné činnosti. Žádá-li o oprávnění nabývat do vlastnictví a držet zbraň kategorie A nebo kategorie B, žádost odůvodní (Zákon o zbraních, 2002).

K žádosti o vydání zbrojní licence je žadatel povinen připojit ověřenou kopii dokladu o povolení vzdělávání na školách v oboru, ve kterém je nutné zacházet se zbraněmi a střelivem podle tohoto zákona (Zákon o zbraních, 2002).

Skladování a vystavování zbraní

Přechovávané zbraně nebo střelivo ve výlohách musí být v provozní době zabezpečeno uzamykatelnou otevíratelnou stěnou výloh a zbraň nesmí být nabitá.

Výlohy, skla výloh, vitrín nebo pultů musí splňovat tyto technické požadavky (Zbrojní průkazy, 2017):

- Sklo vitríny nebo pultu, které je vybaveno bezpečnostní fólií proti průrazu s odolností nejméně 250 J nebo sklem obdobně odolným proti průrazu nebo vytlačení z rámu.
- Výloha má celoodcelový rám pevně zabudovaný do stěny budovy se sklem výlohy vybaveným bezpečnostní fólií proti průrazu s odolností nejméně 250 J nebo sklem obdobně odolným proti průrazu nebo vytlačení z rámu.

Podmínku odolnosti skla lze nahradit (Zbrojní průkazy, 2017):

- Pevně zabudovanou ocelovou mříží s pruty o průměru nejméně 10 mm a vzdáleností os prutů nejvíce 130 mm, přičemž spoje prutů jsou svařeny nebo snýtovány, nebo
- Posuvnou, sklopnou nebo rolovací ocelovou mříží s parametry odpovídajícími ocelové mříží uvedené v písmenu a) se dvěma zámky s vysokou bezpečností zařazenými do třídy A podle České technické normy ČSN EN 1143-1.

Mimo provozní dobu se zbraně nebo střelivo přechovávají podle podmínek v následující tabulce 4.2.

Tabulka 4.2: Podmínky zabezpečení zbraní

Počet zbraní	Podmínky zabezpečení
Do 2 kusů	Držitel zbraní je povinen zbraně vhodně zabezpečit proti zneužití, ztrátě a odcizení.
Od 3 - do 10 kusů	Uložení v uzamykatelné ocelové schránce nebo uzamykatelné ocelové skříni nebo zvláštním uzamčeném zařízení.
Od 11 - do 20 kusů	Uložení v uzamykatelném skříňovém trezoru nebo uzamčené místnosti nebo samostatném objektu.
Více než 20 kusů	Uložení v uzamčené místnosti, samostatném objektu nebo komorovém trezoru, pokud jsou chráněny elektronickým zabezpečovacím zařízením.

Zdroj: Vlastní zpracování dle Zbrojní průkazy (2017)

Tabulka 4.3: Podmínky zabezpečení střeliva

Počet střeliva	Podmínky zabezpečení
Do 500 kusů	Držitel střeliva je povinen střelivo vhodně zabezpečit proti zneužití, ztrátě a odcizení.
Od 501 - do 10 000 kusů	Uložení v uzamykatelné ocelové schránce nebo uzamykatelné ocelové skříni nebo zvláštním uzamčeném zařízení.
Od 10 001 – do 20 000 kusů	Uložení v uzamykatelném skříňovém trezoru nebo uzamčené místnosti nebo samostatném objektu.
Více než 20 000 kusů	Uložení v uzamčené místnosti, samostatném objektu nebo komorovém trezoru, pokud jsou chráněny elektronickým zabezpečovacím zařízením.

Zdroj: Vlastní zpracování dle Zbrojní průkazy (2017)

Evropská směrnice o nabývání a držení zbraní

Evropská norma vyžaduje například registraci některých neškodných nebo málo nebezpečných zbraní. Zbrojní průkaz by si tak museli pořídit sběratelé historických zbraní, včetně replik, účastníci rekonstrukcí historických bitev, nebo třeba i lidé, kteří mají nevratně znehodnocenou zbraň pověšenou jako dekoraci na zdi (Česká justice, 2017).

Směrnice také postihuje například automatické zbraně přestavované na civilní, tyto zbraně nemohou střílet dávkou, a to nevratně. Norma dále omezuje kapacitu zásobníku na 20 nábojů u krátkých zbraní a na deset nábojů u dlouhých. Prodej těchto zbraní do civilního sektoru má být nadále zakázán (Česká justice, 2017).

Ve schválené verzi směrnice je přímo článek, že Evropská komise má do dvou let podat nový návrh; a Evropská komise už v únoru 2017 vydala prohlášení, že s dojednanou verzí není spokojena, že ji považuje za málo přísnou a bude usilovat o další zpřísnění (Česká justice, 2017).

Návrh novely směrnice o nabývání a držení zbraní byl i přes odpor českých a dalších europoslanců schválen Evropským parlamentem v březnu 2017 v restriktivní podobě. Ještě ho sice musí schválit Rada EU, ale jelikož Parlament směrnici schválil v podobě navržené Radou, nelze očekávat, že by nastaly nějaké další změny. Následovat bude zveřejnění ve Věstníku EU, pak začne běžet lhůta 15 měsíců na implementaci – tedy zavedení nových omezení do právního řádu (Gunlex, 2017).

Možnost, jak se vyhnout této regulaci

Evropská směrnice není přímo účinná – občané nemají povinnost se jí řídit. Její efekt spočívá v tom, že ukládá státům povinnost zavést přijatá opatření do svého právního řádu (kterým už se občané řídit musí). Tedy pokud vláda nepředloží návrh zákona, který by tyto změny zaváděl, nebo pokud parlament takový návrh odmítne schválit, omezení obsažená ve směrnici v ČR nezačnou platit. V takovém případě ovšem může Evropská komise uložit České republice sankce (Gunlex, 2017).

Existuje ovšem jeden dokonale legální způsob, jak směrnici neimplementovat, a tím je změna ústavního zákona č. 110/1998 Sb., o bezpečnosti ČR, která právě leží ve Sněmovně. Smlouva o fungování Evropské unie v člancích 4, 72 a 276 výslovně říká, že vnitřní bezpečnost státu zůstává výlučnou kompetencí členských států a ani Evropský soudní dvůr o

těchto záležitostech nemůže rozhodovat. Smlouva o fungování EU je navíc jednou ze zakládajících smluv, které nesmí být měněny bez souhlasu všech členských států (Gunlex, 2017).

Pokud by tedy bylo civilní držení zbraní učiněno součástí koncepce vnitřní bezpečnosti ČR, jak navrhuje poslanecký návrh změny ústavního zákona o bezpečnosti ČR, který iniciuje Milan Chovanec, stalo by se podle Smlouvy o fungování EU záležitostí spadající do výlučné kompetence České republiky (Gunlex, 2017).

Postoj politiků v ČR ohledně držení zbraní

Ačkoli se EU staví k držení zbraní negativně, v ČR je pohled na toto téma zcela odlišný. To by mohla být jedna z příčin budoucího růstu poptávky po zbraních. Současný ministr vnitra Milan Chovanec je hlavní iniciátor zakotvení práva na držení zbraně do ústavního zákona o bezpečnosti České republiky. Hlavním důvodem, proč chce tento návrh prosadit je ten, že se v Evropě zhoršuje bezpečnostní situace, a také kvůli směrnici Evropské komise, která se pokouší část držitelů zbraní odzbrojit (Zprávy.idnes, 2017).

Pod návrh se podepsali i třeba šéf sněmovního výboru pro bezpečnost Roman Váňa z ČSSD, poslankyně za ODS a starostka Prahy 2 Jana Černochová a řada poslanců jak vládního hnutí ANO, tak opozičních komunistů. Má tedy šanci získat širokou podporu napříč parlamentem. Aby byla novela přijata, bude ale nutná třípětinová většina v obou komorách parlamentu (Zprávy.idnes, 2017).

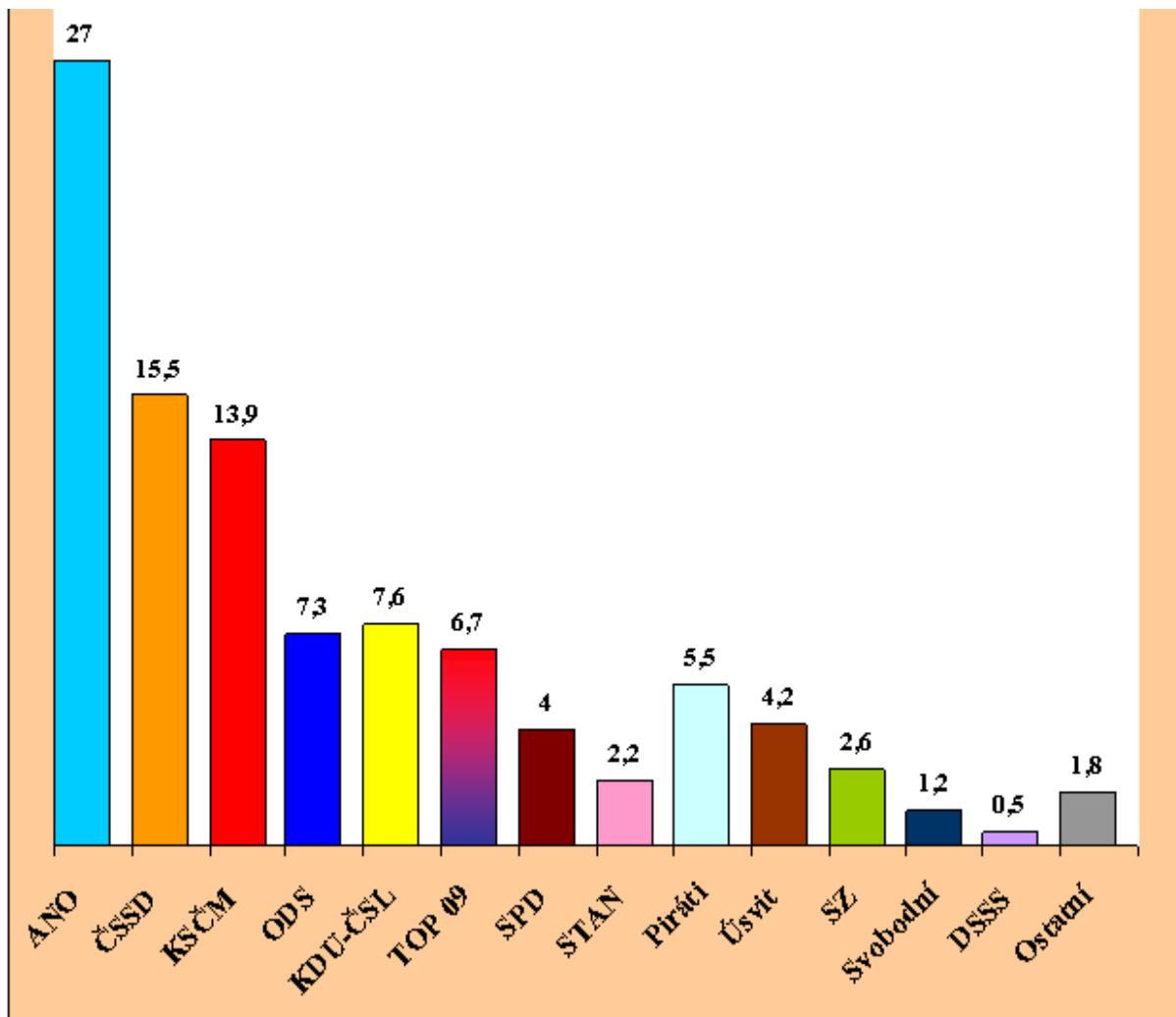
Česko by podle novely ústavního zákona výslovně uznalo, že držení a nošení zbraní, pokud je v souladu se zákonem, je součástí zajišťování bezpečnosti ČR (Globe24, 2017).

Asi nejradikálnější postoj proti směrnici Evropské komise zaujala politická strana ODS, která hodlá bránit držení zbraní i kdyby od EU hrozily sankce (České noviny, 2017). A jelikož plánovaný termín voleb je za pár měsíců 20. a 21. 10. 2017 a v současné době obě vládnoucí strany, jak ČSSD, tak hnutí ANO už nadále nechtějí tvořit koalici je velmi pravděpodobné, že budou muset po nových volbách utvářet koalice s novými stranami.

Podle předběžných průzkumů agentury STEM by volby dopadly viz následující graf 4.16. Průzkum byl prováděn na základě osobních rozhovorů s využitím kvótního výběru ve dnech 27. 2. – 6. 3. 2017 na reprezentativním souboru obyvatelstva ČR. Dotázáno bylo 1042

osob starších 18 let. Březnový model je postaven na předpokladu volební účasti okolo 56 % (STEM, 2017).

Graf 4.16: Simulovaný výsledek voleb do poslanecké sněmovny – březen 2017



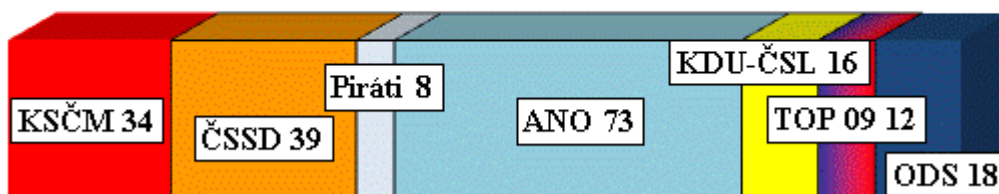
Zdroj: STEM (2017)

Hypotetické počty mandátů v březnu 2017

Procentní zisky stran ve volebním modelu ještě nevyjadřují konečný výsledek voleb. Jde o odhad, odchylka orientačně činí ± 2 mandáty (STEM, 2017).

Obrázek 4.2: Předpoklad zisku mandátů u jednotlivých politických stran

Předpoklad zisku mandátů u jednotlivých politických stran



Zdroj: STEM (2017)

Jak lze vidět z obrázku 4.2 je velmi pravděpodobné, že volby do poslanecké sněmovny, které se by se měly konat 20. a 21. 10. 2017, vyhraje hnutí ANO. Hnutí ANO tvoří v současnosti koalici s ČSSD a KDU-ČSL, ale jak se už několikrát vyjádřily předsedové obou stran, Bohuslav Sobotka tak Andrej Babiš, v koalici už nadále nechtějí pokračovat. A jelikož s KSČM odmítá utvořit koalici velká většina stran, jako i ČSSD, dá se předpokládat, že ČSSD bude muset být po volbách v opozici.

Hnutí ANO nejspíše vytvoří koalici s KDU-ČSL, které před volbami utvořilo koalici se STAN a musí tak dostat ve volbách aspoň 10 % a také s ODS. Tato koalice by hnutí ANO zaručila prostou většinu, která je v poslanecké sněmovně potřebná.

Je tedy pravděpodobné, že po nadcházejících volbách bude u moci i politická strana ODS, která je proti sankcím EU týkajících se držení zbraní. To by mohla být jedna z příčin, díky které by poptávka po zbraních mohla vzrůst.

Pokud by se, ale přece jen hnutí ANO rozhodlo znovu spolupracovat v koalici s ČSSD, byl by také vyvíjen tlak na to, aby směrnice EU týkající se držení zbraní nebyla v ČR implementována. Už v současné době totiž, jak už bylo zmíněno, místopředseda Milan Chovanec se snaží prosadit návrh změny ústavního zákona, díky kterému by tato evropská směrnice byla v ČR neplatná.

4.2 Predikce vybraných ukazatelů

4.2.1 Predikce vývoje HDP, inflace a nezaměstnanosti v ČR

Ekonomický růst v ČR se ve 3. čtvrtletí 2016 v souladu s očekáváním zpomalil. Reálný HDP se mezi čtvrtletně zvýšil jen o 0,2 % (po sezónním očištění), což byl nejmenší růst od 1. čtvrtletí 2014. Ve srovnání se stejným obdobím předchozího roku reálný HDP vzrostl o 1,6 %. Zpomalení růstu bylo způsobeno převážně jednorázovými faktory.

Na straně poptávky se jednalo zejména o vývoj zahraničního obchodu. Meziroční růst reálného vývozu zboží a služeb se vlivem zahraniční poptávky zpomalil ze 7,9 % ve 2. čtvrtletí 2016 na 1,1 %, obdobnou změnu dynamiky však zaznamenal i dovoz, a příspěvek čistého vývozu k růstu HDP tak klesl z 2,1 p. b. ve 2. čtvrtletí na 0,5 p. b. ve 3. čtvrtletí. Snížení dynamiky růstu domácí poptávky z 1,6 % na 1,1 % bylo méně citelné. Nejvíce k němu přispěla spotřeba vládního sektoru. Investice sektoru vládních institucí se proti velmi vysoké srovnávací základně mimořádného roku 2015 snížily o více než čtvrtinu. Naopak za velmi pozitivní jev je možné považovat zvýšení investiční aktivity v sektoru nefinančních podniků (MFČR, 2017).

Na nabídkové straně se meziroční růst reálné hrubé přidané hodnoty ve 3. čtvrtletí 2016 zpomalil na 1,3 %. Zpomalení se v různé intenzitě týkalo všech odvětví ekonomiky s výjimkou peněžnictví a pojišťovnictví, činností v oblasti nemovitostí a zemědělství. Meziroční pokles byl zaznamenán ve stavebnictví, které se potýká s dlouhodobými problémy, a v průmyslových odvětvích mimo zpracovatelský průmysl, tedy v těžbě a dobývání, energetice (kde se zřejmě projeví odstavky jaderných elektráren) a vodohospodářství (MFČR, 2017).

Většinu uvedených faktorů však považujeme za jednorázové události. Nepředpokládáme proto, že se tento slabší výkon opakoval i ve 4. čtvrtletí 2016. Indexy důvěry i nákupních manažerů, průmyslová výroba a maloobchodní tržby naznačují pro toto období silnější růst ekonomiky (MFČR, 2017).

To vede k nepatrnému zvýšení odhadu růstu reálného HDP za rok 2016 z 2,4 % na 2,5 %. Hlavní změnou oproti roku 2016 bude v letošním roce na straně domácí poptávky

obnovení růstu tvorby hrubého fixního kapitálu. Postupný náběh čerpání fondů EU z programového období 2014–2020 podpoří nejen vládní, ale i soukromé investice. Investice sektoru vládních institucí by se tak po hlubokém propadu v roce 2016 opět mohly zvýšit, zatímco růst soukromých investic by měl mírně akcelarovat. Spolu se zpomalením růstu vývozu se tak dynamika investic, které jsou nejvíce dovozně náročnou složkou domácí poptávky, promítne ve snížení příspěvku čistých vývozů k růstu HDP (MFČR, 2017).

Dobrá situace na trhu práce spojená s poměrně rychlým růstem mezd by i přes vyšší očekávanou inflaci měla vést k příznivému vývoji spotřeby domácností. Ekonomický růst budou zřejmě snižovat ceny ropy a minerálních paliv, u nichž lze očekávat pokračování nárůstu. Předpokládané ukončení kurzového závazku ČNB pak bude pravděpodobně spojeno s určitým posílením reálného měnového kurzu (MFČR, 2017).

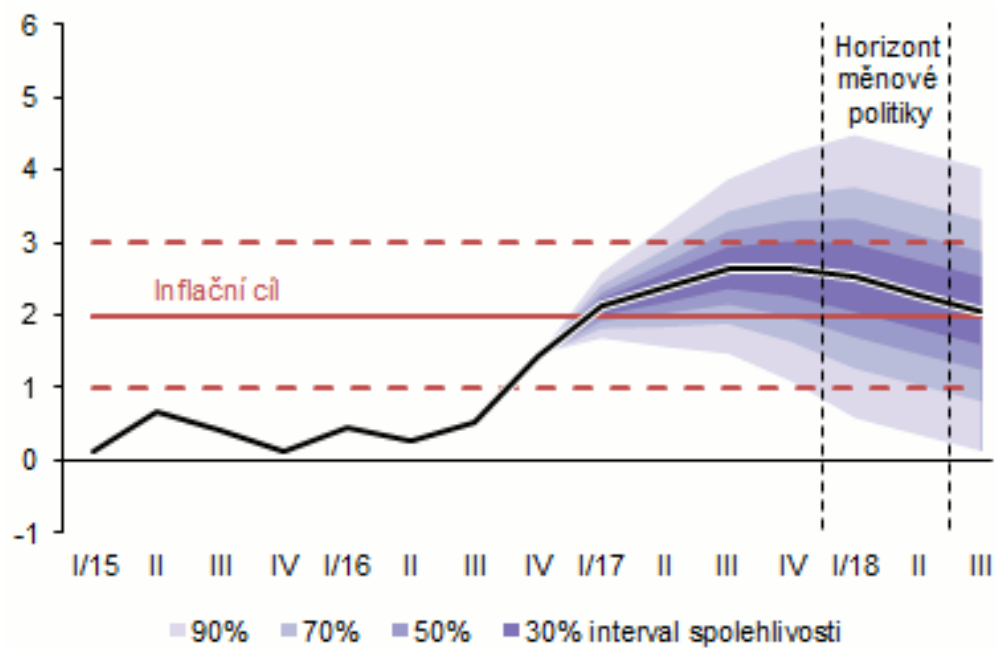
Predikce reálného růstu pro rok 2017 se rovněž nepatrně zvyšuje z 2,5 % na 2,6 %. V roce 2018 by se měl reálný HDP zvýšit o 2,4 %.

Ekonomický růst byl po převážnou část roku 2016 doprovázen velmi nízkou inflací. To se však změnilo v posledních dvou měsících roku. V prosinci 2016 se meziroční růst spotřebitelských cen nečekaně zrychlil na 2,0 % a inflace tak dosáhla inflačního cíle ČNB. Na zrychlení inflace měly největší vliv ceny potravin a pohonných hmot, ve kterých se projevíly rostoucí ceny ropy. Protiinflační působení poklesu cen dováženého zboží se výrazně snížilo (MFČR, 2017).

Toto zrychlení růstu spotřebitelských cen vede ke zvýšení predikce průměrné míry inflace v roce 2017 z 1,2 % na 2,0 %, v roce 2018 je očekávána míra inflace ve výši 1,6 %. Na trhu práce se ekonomická konjunktura odráží v dynamickém vývoji všech důležitých ukazatelů. Zaměstnanost ve 3. čtvrtletí meziročně výrazně vzrostla, a to o 1,8 %. Sezónně očištěná míra nezaměstnanosti v listopadu 2016 dále poklesla na 3,7 % a od začátku roku 2016 dosahuje nejnižší úrovně v rámci celé EU. Nízká nezaměstnanost a určitý nesoulad mezi nabídkou a poptávkou po práci se projevují v rychlém růstu reálných mezd a jednotkových nákladů práce (MFČR, 2017).

Míra nezaměstnanosti se již zřejmě nachází velmi blízko své přirozené míry, a proto má již jen velmi omezený prostor pro další pokles. Z tohoto důvodu se nezměnil ani odhad za rok 2016 (4,0 %), ani předpověď pro rok 2017 (3,9 %). Predikce na rok 2018 činí rovněž 3,9 % (MFČR, 2017).

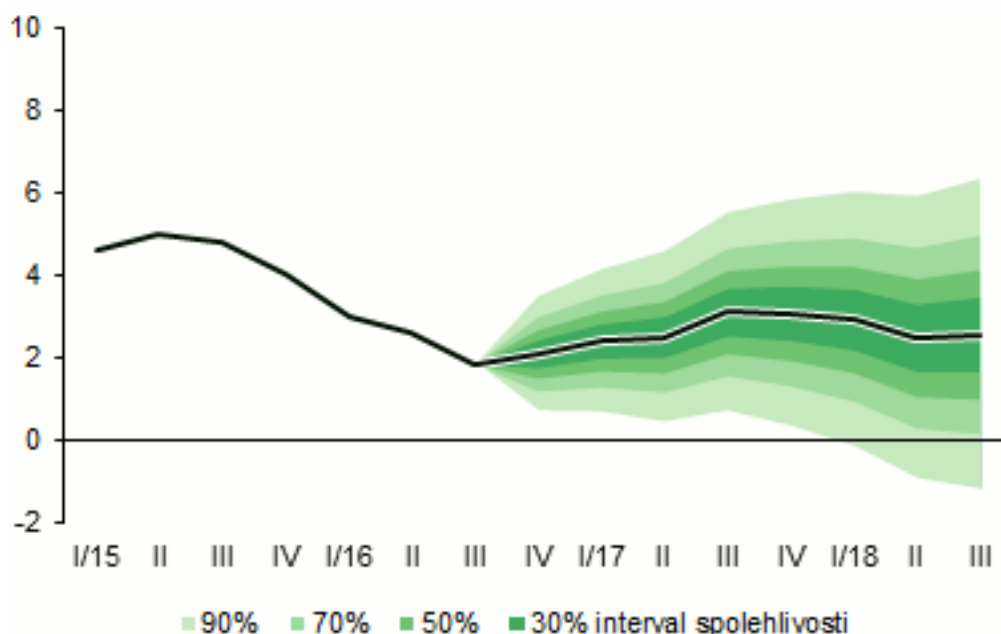
Graf 4.17: Projekce vývoje inflace



Zdroj: ČNB (2017)

Vějířový graf zachycuje nejistotu budoucího vývoje inflace spotřebitelských cen. Nejtmaší pásma kolem středu prognózy odpovídá vývoji, který nastane s 30 % pravděpodobností. Rozširující se pásma zobrazují postupně vývoj s pravděpodobností 50 %, 70 % a 90 % (ČNB, 2017).

Graf 4.18: Projekce vývoje HDP



Zdroj: ČNB (2017)

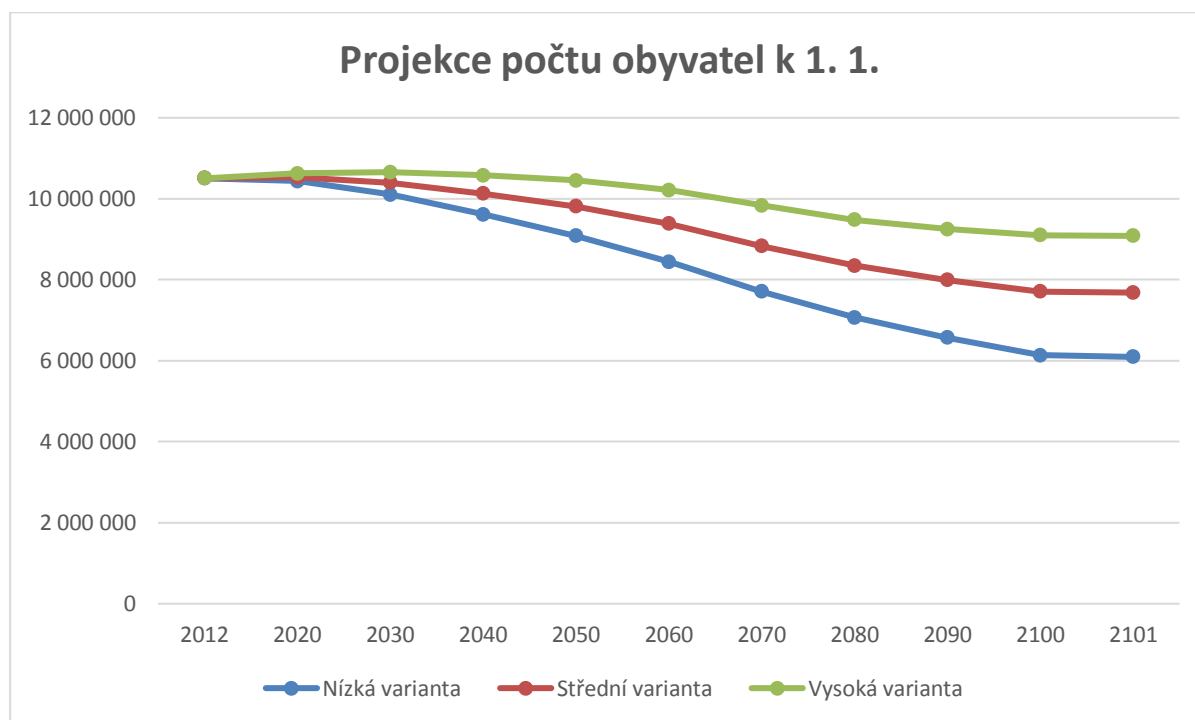
Vějířový graf zachycuje nejistotu budoucího vývoje sezonně očištěného růstu HDP. Nejtmavší pásmo kolem středu prognózy odpovídá vývoji, který nastane s 30 % pravděpodobností. Rozšiřující se pásma zobrazují postupně vývoj s pravděpodobností 50 %, 70 % a 90 % (ČNB, 2017).

4.2.2 Projekce vývoje počtu obyvatelstva

Cílem projekce je nastínit směr budoucího populačního vývoje a ukázat zejména na změny ve věkovém složení, které jsou neodvratitelné a které budou v případě České republiky velmi výrazné. Projekce, jejímž objektivním rysem je neurčitost, však nemůže předvídat náhlé působení vnějších vlivů, např. hluboké ekonomické krize, výrazné změny v systému sociálních opatření či epidemie nemocí, které mohou z krátkodobého hlediska ovlivnit úroveň úmrtnosti či plodnosti.

V horizontu projekce 1. 1. 2101 bude počet obyvatel České republiky o 13-42 % nižší než na prahu projekce. Ze současných 10,52 mil. to znamená pokles na 6,1-9,1 mil. Nejvýraznější úbytky jsou očekávány v období 2050-2080.

Graf 4.19: Projekce počtu obyvatel k 1. 1.



Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ (2013)

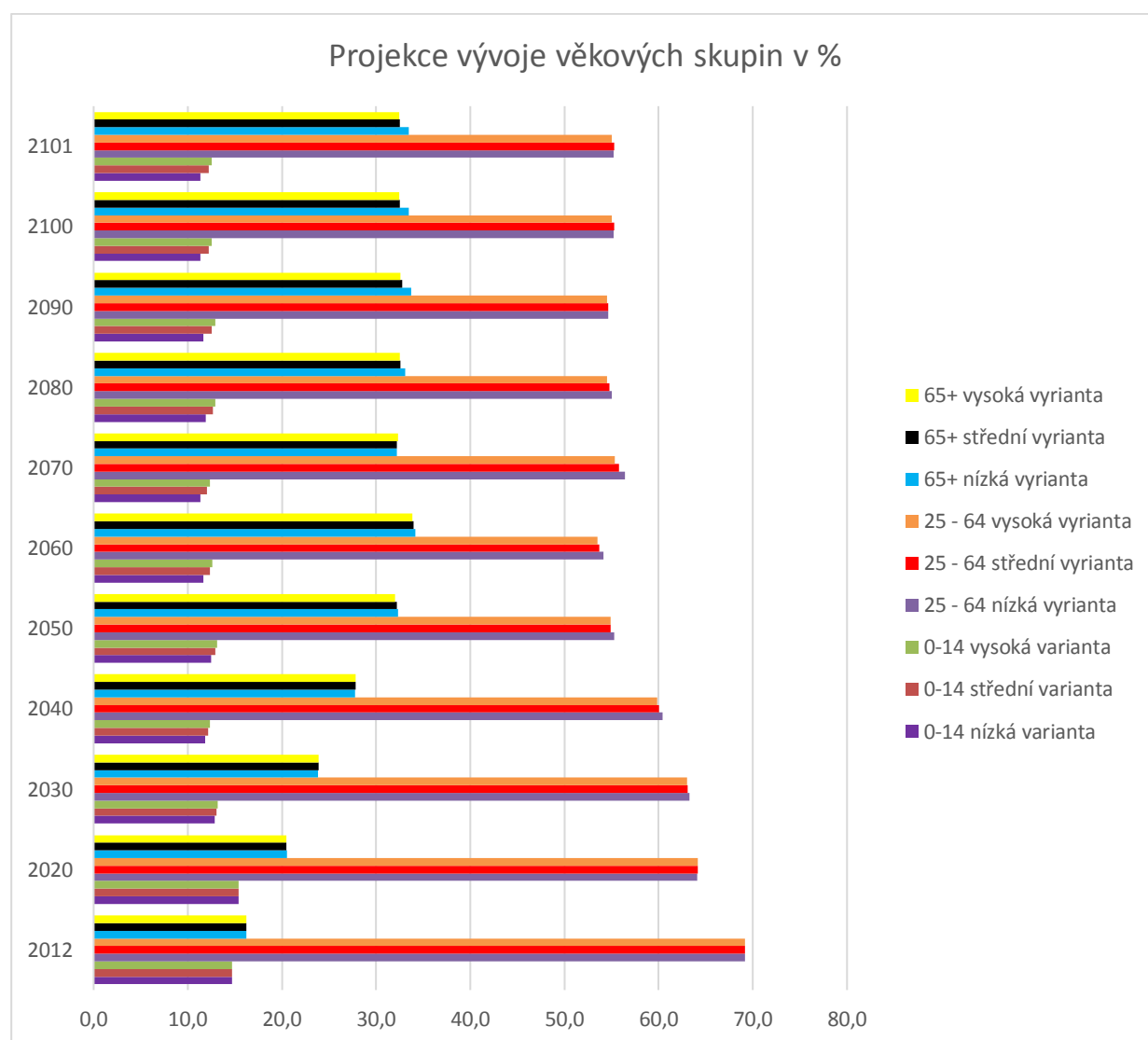
Počet živě narozených dětí již dosáhl svého vrcholu v roce 2008 (119,6 tis.). V dalších letech roční počty živě narozených dětí klesaly a situace by se neměla změnit až do počátku 30. let tohoto století, kdy je očekáváno lokální minimum počtu narozených dětí, ve střední variantě na úrovni 78 tis. Následný růst vyvrcholí kolem roku 2040 malou sekundární vlnou porodnosti (85 tis.), která bude odrazem vyššího počtu dětí narozených počátkem století. Poté by měl následovat pravidelný pokles (v letech 2060-2075 spíše stagnace) až na roční počty narozených kolem 60 tis. koncem projektovaného období. V krajních variantách projekce jsou tendence vývoje počtů živě narozených dětí obdobné, liší se pouze výši zaznamenaných hodnot. I přes rostoucí naději dožití ve všech variantách projekce je očekáván růst počtu zemřelých, zrychlený ve třicátých letech, kdy věkem nejvyšší úmrtnosti budou procházet silné poválečné ročníky narozených. Následující stagnaci vystřídá v padesátých a šedesátých letech opět rostoucí trend počtu zemřelých s vrcholem kolem roku 2070 (140 tis. zemřelých ročně).

Následný pokles vrátí počty zemřelých na úroveň, kterou zaznamenáváme v současné době (97-115 tis. osob) (ČSÚ,2013).

4.2.3 Projekce věkového složení

Současné věkové složení populace ČR se vyznačuje relativně nízkým počtem a podílem dětí, silným zastoupením osob v ekonomicky aktivním věku a zatím nepříliš vysokým počtem a podílem osob ve vyšším věku. Budoucí vývoj věkové struktury však bude dynamický, a to ve směru výrazného stárnutí populace.

Graf 4.20: Projekce vývoje věkových skupin v %



Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ (2013)

Nízká úroveň porodnosti po roce 1993 vedla k prohloubení poklesu počtu a podílu dětí v populaci, který, po růstu v sedmdesátých letech, začal zhruba v polovině osmdesátých let. Mírný vzestup počtu narozených dětí, ke kterému došlo v letech 2002 až 2008, se zastavením poklesu absolutního a relativního počtu dětí do 15 let věku projevil až v roce 2008, resp. 2009. Přestože počet a podíl dětí v současné době roste, je stále nižší než na počátku století (16 %), a podle projekce této úrovně již nikdy nedosáhne. Budoucí vývoj podílu dětské složky populace bude odrážet vlny zvýšené porodnosti. Poslední vlna zvýšené porodnosti z minulého desetiletí povede k růstu podílu dětí do 15 let v populaci až do roku 2019 na 15,4 %. V dalších dvaceti letech by měl podíl dětí klesnout na 12,1 %. Po zbytek hodnoceného období bude zastoupení dětí v populaci kolísat v úzkém pásmu 12-13 % (ČSÚ, 2013).

Významnější změny nastanou u věkové skupiny 15-64 letých. Počet obyvatel v produktivním věku pravděpodobně dosáhl svého maxima v roce 2009 (7,43 mil. k 1.1.). V dalším období lze očekávat celkový klesající trend, i když v určitých obdobích (dvacátá a šedesátá léta) půjde spíše o stagnaci. Nejrychlejší pokles nastane do roku 2020 (na 6,69-6,82 mil. k 1.1.), kdy budou tuto věkovou kategorii opouštět silné ročníky narozených koncem 40. let a v první polovině 50. let minulého století a naopak vstupovat do ní budou děti z populačně slabých ročníků, narozené na přelomu 20. a 21. století. Další intenzivnější redukce počtu osob v produktivním věku začne na konci třicátých let tohoto století, a to v souvislosti s přechodem osob z početně silných ročníků 70. let minulého století, a dále z ještě relativně početných ročníků let osmdesátých, přes hranici 65 let. Počet osob ve věku 15-64 let se tak podle střední varianty mezi roky 2040 a 2060 sníží z šesti na pět milionů, po krátké stagnaci až na 4,25 mil. v horizontu projekce. Podíl osob v produktivním věku klesne ze současných 70 % na 55 % koncem století (ČSÚ, 2013).

K největším změnám dojde bezesporu v seniorské kategorii 65 a více let. Počty osob ve vyšším věku jsou v posledních letech již ovlivněny přechodem početně silnějších generací z let 2. světové války do věku 65 a více let. Tohoto věku dosáhly již také osoby z prvních silných poválečných ročníků narozených. A obyvatel v tomto věku bude výrazně přibývat i v následujících desetiletích. V růstu jejich počtu se budou odrážet zejména nepravidelnosti věkové struktury a očekávané další prodlužování naděje dožití. Absolutně se může počet osob ve věku 65 a více let do roku 2057, kdy by měl kulminovat, téměř zdvojnásobit ze současných 1,7 mil. na 3,2 mil. Do konce prognózovaného období lze očekávat pokles počtu seniorů na 2,5 mil. osob, na počet stále výrazně převyšující současnou úroveň (o necelý milion).

Základním rysem vývoje obyvatelstva České republiky v nadcházejících desetiletích tak bude jednoznačně progresivní stárnutí. Relativní zastoupení seniorů v populaci se zvýší z dnešní jedné šestiny až na jednu třetinu (ČSÚ, 2013).

Pro společnost SportsDirect z toho vyplývá, že v dlouhodobém horizontu by se na českém trhu měla zaměřit více na zboží a sporty pro seniory. Mezi nejoblíbenější sporty pro seniory se řadí jízda na kole, plavání, turistika a lyžování.

4.3 Aplikace metody scénářů

4.3.1 Identifikace oblasti scénáře

Po konzultaci s vedením společnosti SportsDirect bude tato metoda zaměřena na poptávku po zbraních a jejím příslušenství. Bude se jednat především o zbraně kategorie B, C a D. Detailní popis jednotlivých kategorií je shrnut v STEP analýze v podkapitole 4.1.1.4 Politické faktory.

4.3.2 Identifikace klíčových faktorů

Evropská směrnice o nabývání a držení zbraní

Postoj politiků v ČR ohledně držení zbraní

Imigrace v ČR a EU

4.3.3 Analýza klíčových faktorů

Evropská směrnice o nabývání a držení zbraní

Tento faktor byl podrobně popsán v podkapitole 4.1.1.4 Politické faktory

Faktor se vyznačuje nízkou mírou nejistoty a zároveň nízkým dopadem. Nízká míra nejistoty je založena na tom, že návrh novely směrnice o nabývání a držení zbraní byl schválen Evropským parlamentem. Ještě ho sice musí schválit Rada EU, ale jelikož Parlament směrnici schválil v podobě navržené Radou, nelze očekávat, že by byl návrh nakonec neschválen. Tento faktor bude mít zcela za jisté vysoký dopad na poptávku po zbraních v ČR, která by v důsledku schválení směrnice klesla. Avšak společnost SportsDirect prozatím jen uvažuje o zavedení prodeje zbraní a jejího příslušenství. Pokud by tedy směrnice byla schválena, nejspíše by od tohoto návrhu firma upustila, ale žádné velké ztráty by tak neevidovala. Z tohoto důvodu byl pro tento faktor určen nízký dopad.

Postoj politiků v ČR ohledně držení zbraní

Tento faktor byl podrobně popsán v podkapitole 4.1.1.4 Politické faktory

Faktor se vyznačuje vysokou mírou nejistoty, ale zároveň nízkým dopadem. Nejistota tohoto faktoru spočívá ve výsledku nastávajících voleb, ale také v tom, zda dodrží politici své sliby a budou pevně si stát za svými názory, jak tomu v ČR bohužel není zvykem. Nízký dopad byl určen na základě toho, že pokud by se podařilo prosadit změnu ústavního zákona o bezpečnosti ČR mělo by to určitý dopad na růst poptávky po zbraních, ale ne tak razantní.

Imigrace v ČR a EU

V roce 2016 o ochranu požádalo 1,204.300 osob, rok předtím to bylo 1,257.000 lidí. Většina žadatelů o azyl se obrátilo na Německo, Francii, nebo Itálii, a přestože imigranti ze zemí jako je Sýrie, Afganistán a Írán nejeví o ČR příliš zájem, strach z migrantů a teroristických útoků v ČR stále roste. To by mohla být další z možných příčin budoucího růstu poptávky po zbraních a jejich příslušenství. Detailnější rozbor této problematiky je popsán v podkapitole 4.1.1.1. Sociální faktory.

Tento faktor můžeme hodnotit jako stěžejní nejistotu, protože se vyznačuje vysokou mírou nejistoty a zároveň vysokým dopadem. Předpokládáme, že kdyby se počet imigrantů ze zemí Sýrie, Afganistánu a Íránu v ČR prudce zvýšil, jako je tomu například v Německu, poptávka po zbraních by taky prudce vzrostla. Vysoká míra nejistoty tohoto faktoru je dána tím, že v České republice zaujímá opačný názor ohledně imigrační politiky jako většina EU, a také tím, že se v České republice blíží volby do poslanecké sněmovny (20. a 21. 10. 2017) i prezidentské volby, které se nejspíše uskuteční v termínu od 14. až 22. ledna 2018. Nově zvolené strany i nový prezident ČR by se totiž nemuseli ztotožnit se současným postojem České republiky ohledně uprchlické krize a mohli by se tak připojit k postoji Evropské unie.

V následující tabulce 4.4 budou faktory ohodnoceny podle jejich dopadu a pravděpodobnost jejich uskutečnění ve vztahu k podpoře poptávku po zbraních. K tomuto účelu bude využita bodová metoda hodnocení. Bude použita stupnici od 1 do 5, přičemž 1 znamená velmi nízký vliv a 5 naopak vysoký vliv. Hodnocení bude subjektivní.

Tabulka 4.4: Hodnocení faktorů z hlediska dopad a pravděpodobnosti

Faktory	Dopad	Pravděpodobnost
Evropská směrnice o nabývání a držení zbraní	3	10 %
Postoj politiků v ČR ohledně držení zbraní	3	40 %
Imigrace v ČR a EU	5	60 %

Zdroj: Vlastní zpracování

4.3.4 Vlastní vytvoření scénáře

Při tvorbě scénářů se bude vycházet z kombinace tří klíčových faktorů, které byly určeny v předchozí kapitole 4.3.3. Analýza klíčových faktorů. Na základě této kombinace budou vytvořeny různé druhy scénářů a reakcí na tyto scénáře.

Vyčkávací taktika

Tento druh scénáře by se dal klasifikovat jako neutrální scénář. Společnost zde provádí pouze minimální změny nebo žádné. V tomto scénáři budeme předpokládat, že jednotlivé faktory nebudou radikálně měnit. Předpokládejme tedy, že poslanecký návrh změny ústavního zákona o bezpečnosti ČR, který iniciuje ministr vnitra Milan Chovanec sněmovnou neprojde. Návrh novely směrnice o nabývání a držení zbraní, který schválil Evropský parlament neschválí Rada EU. Žádné nové povinné opatření ohledně držení zbraní by ČR tedy nevzniklo. Protiimigrační postoj vlády ČR a prezidenta Miloše Zemana by zůstal také konstantní. Počet imigrantů z Afghánistánu, Sýrie a Íránu by tudíž prudce nevzrůstal v České republice a obavy občanů ČR by se tak z uprchlíků a teroristických útoků nezvyšovaly.

Můžeme také uvažovat, že by návrh novely směrnice o nabývání a držení zbraní, který schválil Evropský parlament schválí také Rada EU. Zároveň by se, ale podařilo prosadit poslanecký návrh změny ústavního zákona o bezpečnosti ČR. Předpokládejme, ale i nadále, že počet uprchlíků se v ČR nebude nikterak zvyšovat nebude.

Tento vývoj faktorů by na poptávku po zbraních a jejím příslušenství neměl rozhodující vliv.

Scénář nejhoršího vývoje

Tento druh scénáře by se dal klasifikovat jako pesimistický scénář. Předpokládáme zde negativní vývoj všech faktorů. V tomto případě budeme uvažovat, že se podařilo Evropské unii schválit novely směrnice o nabývání a držení zbraní. Zároveň budeme předpokládat, že poslanecký návrh změny ústavního zákona o bezpečnosti ČR, díky kterému by evropská směrnice nebyla v ČR účinná, sněmovnou neprojde. Postoj současné vlády ČR, tak i Miloše Zemana bude stejný jako doposud ohledně protiimigrační politiky a nepodlehne tak tlaku ze strany EU. Poté nově zvolená vláda, tak i prezident budou zastávat stejný postoj jako dosavadní vláda a prezident ČR.

Takovýto vývoj faktorů by měl za důsledek pokles poptávky po zbraních a jejím příslušenství.

Scénář nejlepšího vývoje

Tento druh scénáře by se dal klasifikovat jako optimistický scénář. Předpokládáme zde pozitivní vývoj všech faktorů. Předpokládejme tedy, že se nepodaří schválit návrh novely směrnice o nabývání a držení zbraní Radou EU. Dále by se podařilo schválit poslanecký návrh změny ústavního zákona o bezpečnosti ČR, který iniciuje ministr vnitra Milan Chovanec. Můžeme také předpokládat, že i kdyby Rada EU schválila novelu směrnice o nabývání a držení zbraní, tato směrnice by nebyla v ČR účinná, pokud by se tedy podařilo prosadit návrh ministra vnitra. Další důležitý aspekt je postoj k migrační politice ze strany současné Vlády ČR, tak i prezidenta ČR. Pokud upustí od své protiimigrační politiky a ČR začne přijímat uprchlíky stejně jako severské země, Francie nebo Německo. V České republice by se tak zvýšily obavy z těchto uprchlíků a z teroristických útoků.

Pokud bychom předpokládali tento vývoj jednotlivých faktorů, mělo by to a důsledek zvýšení poptávky po zbraních.

Scénář dle hodnocení faktorů podle tabulky 4.4

Tento scénář vyplývá z hodnocení zkoumaných faktorů podle jejich dopadu a pravděpodobnosti viz. tabulka 4.4.

Na základě tohoto hodnocení nejspíše návrh novely směrnice o nabývání a držení zbraní Rada EU schválí, což bude mít zcela za jisté negativní dopad na poptávku po zbraních. Poslanecký návrh změny ústavního zákona o bezpečnosti ČR, který by mohl zabránit této novele ze strany Evropské unie v České republice má přisuzovanou pravděpodobnost 40 %. Je tedy velmi nejisté jak se tento faktor bude i nadále vyvíjet. Největší dopad na vývoj poptávky po zbraních a jejich příslušenství podle tabulky 4.4 bude mít migrace uprchlíků do České republiky. Vývoj tohoto faktoru nejvíce závisí na tom, zda si ČR bude stát za svou protiimigrační politikou a ustojí tak tlak ze strany EU ohledně přijímání uprchlíků. Důležitou roli ve vývoji tohoto faktoru budou hrát jak nastávající volby do poslanecké sněmovny, tak i prezidentské volby.

Na základě tohoto by společnost SportsDirect vyčkat jak se jednotlivé faktory vyvinou a až podle toho jednat. Každopádně by však měla být na každou variantu připravena.

5 Návrhy a doporučení

5.1 Zvýšit nabídku zboží pro seniory

V následující tabulce 4.5 budou faktory týkající se tohoto doporučení ohodnoceny podle jejich dopadu a pravděpodobnost. K tomuto účelu bude využita bodová metoda hodnocení. Bude použita stupnici od 1 do 5, přičemž 1 znamená velmi nízký vliv a 5 naopak vysoký vliv. Hodnocení bude subjektivní s tím, že velká pravděpodobnost byla přikládána aspektům zjištěným z makroekonomické predikce

Tabulka 4.5: Hodnocení faktorů z hlediska dopad a pravděpodobnosti

Faktory	Dopad	Pravděpodobnost
Zvyšování počtu seniorů	5	90 %
Zvyšování počtu sportujících seniorů	4	70 %
Zvyšování důchodu	2	65 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě projekce vývoje věkové struktury obyvatelstva České republiky v nadcházejících desetiletích bude obyvatelstvo ČR jednoznačně progresivně stárnout. Relativní zastoupení seniorů v populaci se zvýší z dnešní jedné šestiny až na jednu třetinu. Absolutně se může počet osob ve věku 65 a více let do roku 2057, kdy by měl kulminovat, téměř zdvojnásobit ze současných 1,7 mil. na 3,2 mil.

Počet obyvatel v produktivním věku pravděpodobně dosáhl svého maxima v roce 2009 (7,43 mil. k 1.1.). V dalším období lze očekávat celkový klesající trend, i když v určitých obdobích (dvacátá a šedesátá léta) půjde spíše o stagnaci. Nejrychlejší pokles nastane do roku 2020 (na 6,69-6,82 mil. k 1.1.).

Dalším faktorem, který by měl zvýšit poptávku seniorů po sportovním zboží je fakt, že sportování je mezi seniory stále více populárnější. V poslední řadě by mohlo k růstu poptávky sportovního zboží mezi seniory napomoci i jejich zvyšování starobního důchodu.

Pro společnost SportsDirect z toho vyplývá, že v dlouhodobém horizontu by se na českém trhu měla zaměřit více na zboží a sporty pro seniory. Mezi nejoblíbenější sporty pro seniory se řadí jízda na kole, plavání, turistika a lyžování.

5.2 Zavést prodej zbraní kategorie B, C, D a jejich příslušenství

Toto doporučení je závislé na vývoji jednotlivých scénářů. Pokud by se naplnil neutrální nebo pesimistický scénář a poptávka by v důsledku vývoje zkoumaných faktorů stagnovala nebo klesala, nebylo by vhodné tento prodej zavést. Pokud by se, ale naplnil optimistický scénář a jednotlivé faktory by se vyvíjely ve prospěch poptávky po zbraních a jejich příslušenství, společnost SportsDirect by tak mohla zavést prodej tohoto zboží. Mohla by tak těžit i z určité konkurenční výhody oproti ostatním řetězcům se sportovním zbožím, protože by byla jediná, která by tento sortiment nabízela.

Navíc na základě predikce ekonomické situace v ČR je vhodná doba na rozšíření sortimentu, protože ekonomika České republiky je na vzestupu. Predikce reálného růstu pro rok 2017 se nepatrně zvyšuje z 2,5 % na 2,6 %. V roce 2018 by se měl reálný HDP zvýšit o 2,4 %. Nezaměstnanost by se měla v příštích letech udržovat na nízké úrovni. Předpověď pro rok 2017 činí 3,9 % a predikce na rok 2018 činí rovněž 3,9 %.

Ale na základě hodnocení jednotlivých faktorů podle jejich dopadu a pravděpodobnosti by společnost SportsDirect měla s prodejem zbraní a jejich příslušenství ještě vyčkat. Své rozhodnutí by v budoucnu měla uskutečnit na základě vývoje zkoumaných faktorů, které by mohly ovlivnit poptávku po tomto druhu zboží.

6 Závěr

Tato diplomová práce se zabírala sestavením teoretického základu a následné aplikace poznatků na vybraný podnik v rámci problematiky prognostických metod. Prognostické metody byly aplikovány na společnost SportsDirect, která působí na trhu se sportovním zbožím jako jeho prodejce.

V teoretické části diplomové práce byl nejdříve objasněn pojem prognóza a její dělení a následně pojem prognózování. Poté byla pro screening prostředí využita STEP analýza. Dále byly rozebrány kvantitativní a kvalitativní metody. Kapitola kvantitativní metody byla zaměřena na časové řady. Kvalitativní metody byla vybrána metoda scénářů. V této kapitole byl popsán postup při tvorbě scénáře a jednotlivé druhy scénářů a výchozí logiky.

V následující kapitole byla popsána charakteristika společnosti SportsDirect a trhu se sportovním zbožím.

Poté byly teoretické poznatky aplikovány na společnost SportsDirect se zohledněním cíle této diplomové práce.

Cílem práce bylo prostřednictvím aplikace prognostických metod identifikovat možné scénáře, které by mohly ovlivnit společnost a poptávku na trhu. Také vytvořit prognózy vybraných ukazatelů, aby na ně společnost dokázala s předstihem zareagovat. Poté na základě zjištěných poznatků navrhnout doporučení pro zlepšení dosavadního postavení na trhu.

Jako hlavní doporučení pro společnost SportsDirect bylo určeno zvýšení nabídky zboží pro seniory. Toto doporučení vzniklo na základě poznatků ze STEP analýzy, a také z projekce demografické struktury obyvatelstva ČR. Dále bylo určeno dle zjištěných informací ze STEP analýzy a následné aplikace metody scénářů, že by společnost SportsDirect měla ještě vyčkat s prodejem zbraní a jejich příslušenství a rozhodnout se v budoucnu podle vývoje zkoumaných faktorů.

Seznam použité literatury

Knižní zdroje

1. CHERMACK, J. Thomas. *Scenario planning in organizations: How to create, use, assess scenarios*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2011. ISBN 978-1-60509-413-7.
2. HAIR, Joseph, BLACK, William, BABIN, Barry a Rolph ANDERSON. *Multivariate data analysis*. London: Pearson Education, 2013. ISBN 978-12-9202-190-4.
3. HANZELKOVÁ, Alena, KEŘKOVSKÝ, Miroslav, MATHAUSER, Milan a Ondřej VALSA. *Business strategie - krok za krokem*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2013. ISBN 978-80-7400-455-1.
4. KOLAJOVÁ, Lenka. *Týmová spolupráce: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1764-6.
5. KOLEK, Juraj, a Jaroslav VRCHOTA. *Prognostické metody a ich aplikácie*. Bratislava: Alfa, 1972. ISBN 63-092-72.
6. KONEČNÝ, Miroslav a Markéta GREGUŠOVÁ. *Strategický management*. 1. vydání. Ostrava: VŠB-TUO, Fakulta strojní, 2012. ISBN 978-80-248-2791-9.
7. KONEČNÝ, Miroslav. *Strategický management*. Ostrava: VŠB-TUO, 2010. ISBN 978-80-248-2173-3.
8. KOSOW, Hannah a Robert GASSNER. *Methods of future and scenario analysis : overview, assessment, and selection criteria*. Bonn: DIE, 2008. ISBN 978-3-88985-375-2.

9. LINDGREN, Mats a Hans BANDHOLD. *Scenario planning: The link between future and strategy*. Hampshire: Palgrave Macmillan, 2009. ISBN 978-0-230-57919-4.
10. PLAMÍNEK, Jiří. *Řešení problémů a rozhodování*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2437-9.
11. ŠTĚDRŮ, Bohumír, POTŮČEK, Martin, KNÁPEK, Jaroslav, MAZOUCH, Petr a kol. *Prognostické metody a jejich aplikace*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7179-174-4.
12. TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-098-0.
13. VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA et al. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.
14. VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ et al. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4372-1.

Internetové zdroje

15. ACCOUNTINGTOOLS. Accountingtools: *What is qualitative forecasting?* [online]. Accountingtools [6. 6. 2014]. Dostupné z: <http://www.accountingtools.com/questions-and-answers/what-is-qualitative-forecasting.html>
16. BYZNYS.IHNED. Byznys.ihned: *Gigasport zavře v Česku všechny prodejny. Výrazněse propadly prodeje* [online]. Byznys.ihned [2. 3. 2012]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-54904780-gigasport-zavre-v-cesku-vsechny-prodejny-vyrazne-se-propadly-prodeje>

17. ČESKÁ JUSTICE. Česká justice: *Majitelé zbraní: Evropská směrnice dopadne na obranyschopnost ČR* [online]. Česká justice [14. 3. 2017]. Dostupné z: <http://www.ceska-justice.cz/2017/03/majitele-zbrani-evropska-smernice-dopadne-na-obranyschopnost-cr/>
18. ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. ČNB: *Aktuální prognóza ČNB* [online]. ČNB [2. 2. 2017]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/index.html
19. ČESKÉ NOVINY. České noviny: *EP schválil návrh směrnice o zbraních, která se Česku nelíbí* [online]. České noviny [14. 3. 2017]. Dostupné z: <http://www.ceskenoviny.cz/zpravy/prumerna-mzda-v-cesku-vzrostla-ve-4-ctvrtleti-2016-na-29-320-kc/1459175>
20. ČESKÉ NOVINY. České noviny: *Mzdy v Česku* [online]. České noviny [10. 3. 2017]. Dostupné z: <http://www.ceskenoviny.cz/zpravy/prumerna-mzda-v-cesku-vzrostla-ve-4-ctvrtleti-2016-na-29-320-kc/1459175>
21. ČESKÉ NOVINY. České noviny: *Zbraně v Česku* [online]. České noviny [24. 2. 2017]. Dostupné z: <http://www.ceskenoviny.cz/zpravy/v-cr-se-po-peti-letech-zvysil-pocet-majitelu-zbrojnich-prukazu/1453944>
22. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. ČSÚ: *Cizinci: Počet cizinců* [online]. ČSÚ [5. 3. 2017]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/cizinci/cizinci-pocet-cizincu>
23. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. ČSÚ: *HDP, národní účty* [online]. ČSÚ [3. 3. 2017]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hdp_narodni_ucty
24. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. ČSÚ: *Inflace, spotřebitelské ceny* [online]. ČSÚ [9. 3. 2017]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebitelske_ceny
25. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. ČSÚ: *Obyvatelstvo* [online]. ČSÚ [10. 2. 2017]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo_lide

26. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. ČSÚ: *Projekce obyvatelstva České republiky do roku 2100* [online]. ČSÚ [23. 7. 2013]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/projekce-obyvatelstva-ceske-republiky-do-roku-2100-n-fu4s64b8h4>
27. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. ČSÚ: *Zaměstnanost, nezaměstnanost* [online]. ČSÚ [2. 2. 2017]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/zam_cr
28. ECHO24. Echo24: *Evropské unii navzdory. Politici vymýšlí, jak Čechům ponechat zbraně* [online]. Echo24 [14. 3. 2017]. Dostupné z: <http://echo24.cz/a/wfpWv/evropske-unii-navzdory-politici-vymysli-jak-cechum-ponechat-zbrane>
29. EKOLIST. Ekolist: *Kupujete outdoorové oblečení? Vybírejte to bez PFC* [online]. Ekolist [10. 6. 2016]. Dostupné z: <http://ekolist.cz/cz/zelena-domacnost/rady-a-navody/chcete-na-svych-vyletech-setrit-zivotni-prostredi-vybirejte-obleceni-bez-pfc>
30. EUROZPRAVY. Eurozpravy: *Konec nepromokavého oblečení? Škodí lidem, rozhodla EU, a zákaz je na stole* [online]. Eurozpravy [15. 2. 2017]. Dostupné z: <http://zahranicni.eurozpravy.cz/eu/182410-konec-nepromokaveho-obleceni-skodi-lidem-rozhodla-eu-a-zakaz-je-na-stole/>
31. FINEXPERT.E15. Finexpert.e15: *Trh s padělkami se v Česku stále rozšiřuje, falzifikáty jsou všude* [online]. Finexpert.e15 [22. 4. 2014]. Dostupné z: <http://finexpert.e15.cz/trh-s-padelky-se-v-cesku-stale-rozsiruje-falzifikaty-jsou-vsude>
32. FORESIGHT-PLATFORM. Foresight-platform: *Scenario Method.* [online]. Foresight-platform [2010]. Dostupné z: <http://www.foresight-platform.eu/community/forlearn/how-to-do-foresight/methods/scenario/>
33. GLOBE24. Globe24: *Myslivci podpořili ústavní zákon, kritizují novou evropskou směrnici* [online]. Zbrojní průkazy [14. 3. 2017]. Dostupné z: <https://globe24.cz/domov/27377-myslivci-podporili-ustavni-zakon-kritizuji-novou-evropskou-smernici>

34. GLOBE24. Globe24: *Nové statistiky: Kolik migrantů požádalo o azyl v EU? A v České republice?* [online]. Globe24 [17. 3. 2017]. Dostupné z: <https://globe24.cz/svet/27609-nove-statistiky-kolik-migrantu-pozadalo-o-azyl-v-eu-a-v-ceske-republice>
35. GREENPEACE. Greenpeace: *Outdoorové oblečení může být toxické. Zvláště když nepropouští vodu* [online]. Greenpeace [6. 6. 2016]. Dostupné z: <http://www.greenpeace.org/czech/cz/blogy/toxicke-znecisteni/outdoor-je-toxicky/blog/56667/>
36. GUNLEX. Gunlex: *Evropská směrnice – a co dál?* [online]. Gunlex [31. 3. 2017]. Dostupné z: <https://gunlex.cz/clanky/hlavni-clanky/2707-evropska-smernice-a-co-dal>
37. ININET. Ininet: *Conjoint analýza (Preferenční analýza)*. [online]. Ininet [8. 11. 2011]. Dostupné z: http://ininet.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=12:conjoint-analyza&catid=2&Itemid=10
38. KURZY. Kurzy: *Inflace - 2017, míra inflace a její vývoj v ČR* [online]. Kurzy [9. 3. 2017]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>
39. KURZY. Kurzy: *Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2017* [online]. Kurzy [8. 3. 2017]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>
40. MINISTERSTVO FINANCÍ ČESKÉ REPUBLIKY. MFČR: *Makroekonomická predikce - leden 2017* [online]. MFČR [30. 1. 2017]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2017/makroekonomicka-predikce-leden-2017-27446>
41. MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. MPSV: *Přehled o vývoji částek minimální mzdy firem* [online]. Mpsv [6. 1. 2017]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/871>

42. NOVINKY. Novinky: *Ekonomika šlape. Mzdy se chystá zvýšit většina firem* [online]. Novinky [30. 9. 2016]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/finance/416000-ekonomika-slape-mzdy-se-chysta-zvysit-vetsina-firem.html>
43. ORGANIZATION FOR ECONOMIC COOPERATION AND DEVELOPMENT. OECD: *Average annual wages firem* [online]. OECD [14. 3. 2017]. Dostupné z: https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=AV_AN_WAGE
44. PODNIKATEL. Podnikatel: *Prodej zbraní jako byznys? Právník radí, jak na to legálně* [online]. Podnikatel [7. 1. 2016]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/prodej-zbrani-jako-byznys-pravnik-radi-jak-na-to-legalne/>
45. RADA SENIORŮ ČESKÉ REPUBLIKY. RSČR: *Kvalita života českých seniorů v roce 2014* [online]. RSČR[2. 8. 2014]. Dostupné z: <http://www.rscr.cz/wp-content/uploads/2014/10/ZPR%C3%81VA-z-v%C3%BDzkumu-senior%C5%AF-54-14.pdf>
46. STEM. STEM: *STEM – volební preference – březen 2017* [online]. STEM [17. 3. 2017]. Dostupné z: <https://www.stem.cz/stem-volebni-preference-brezen-2017/>
47. TERAZ. Teraz: *Priemerná mzda v SR stúpila v 3. štvrtroku 2016 na 889 eur česku* [online]. Teraz [16. 12. 2016]. Dostupné z: <http://www.teraz.sk/ekonomika/su-sr-priemerna-mzda-v-3-stvrtrok/232070-clanok.html>
48. Zákon č. 119 ze dne 3. března 2002 o střelných zbraních a střelivu (zákon o zbraních). In: Sbíрка zákonů České republiky. 2002. Dostupný také z: <https://zbrankvalitne.cz/legislativa/119/2002>
49. ZBROJNÍ PRŮKAZY. Zbrojní průkazy: *Uchovávání zbraní a střeliva* [online]. Zbrojní průkazy [2017]. Dostupné z: <http://www.zbrojniprukazy.cz/uchovavani-zbrani-a-streliva/>

50. ZPRAVY.AKTUALNE. Zpravy.aktualne: *Konkurence na trhu se sportovním zbožím ještě přitvrdí* [online]. Zpravy.aktualne [3. 4. 2013]. Dostupné z: <http://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/ceska-ekonomika/konkurence-na-trhu-se-sportovnim-zbozim-jeste-pritvrdi/r~i:article:775907/>
51. ZPRAVY.IDNES. Zpravy.idnes: *Čechů se zbrojním průkazem přibývá, motivuje je i strach z migrantů* [online]. Zpravy.idnes [7. 11. 2016]. Dostupné z: http://zpravy.idnes.cz/cechu-se-zbrojnim-prukazem-pribyva-sest-tisic-lidi-se-ozbrojilo-p8z-/domaci.aspx?c=A161107_102600_domaci_pku
52. ZPRAVY.IDNES. Zpravy.idnes: *Obavy Čechů jsou nejnižší za posledních 15 let, třetina se bojí uprchlíků* [online]. Zpravy.idnes [9. 2. 2017]. Dostupné z: http://zpravy.idnes.cz/pruzkum-cvvm-cesi-obavy-migrace-uprchlici-fiv-/domaci.aspx?c=A170209_131505_domaci_san
53. ZPRAVY.IDNES. Zpravy.idnes: *Poslanci navrhli zakotvit právo na zbraň. Kvůli bezpečnosti, Bruselu navzdory* [online]. Zpravy.idnes [10. 2. 2017]. Dostupné z: http://zpravy.idnes.cz/poslanci-navrhli-zakotvit-pravo-mit-zbrane-fen-/domaci.aspx?c=A170210_083335_domaci_kop
54. ZPRAVY.E15. Zpravy.e15: *Průměrná mzda Slováků prudce roste, nechtějí už pracovat v Česku* [online]. Zpravy.e15 [24. 1. 2017]. Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/zahranicni/ekonomika/prumerna-mzda-slovaku-prudce-roste-nechteji-uz-pracovat-v-cesku-1328032>

Seznam zkratk

Apod. - a podobně

ČNB - Česká národní banka

ČR – Česká republika

ČSSD – Česká strana sociálně demokratická

ČSÚ - Český statistický úřad

EU - Evropská unie

HDP - hrubý domácí produkt

KDU-ČSL - Křesťanská a demokratická unie – Československá strana lidová

KSČM - Komunistická strana Čech a Moravy

MFČR - Ministerstvo financí České republiky

MSPV - Ministerstvo práce a sociálních věcí

Např. - například

ODS - Občanská demokratická strana

OECD - Organisation for Economic Co-operation and Development

PFC - perfluorocarbon

Popř. - popřípadě

Resp. - respektive

RSČR - Rada seniorů České republiky

SD - SportsDirect

STAN - Starostové a nezávislý

STEP – sociální, technologické, ekonomické, politické

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užit (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užit dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užit své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 21. 4. 2017



Bc. David Gunár