



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**  
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV MANAGEMENTU**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF MANAGEMENT

# **VSTUP INTERNETOVÉHO OBCHODU NA TRH**

INTERNET SHOP MARKET ENTRY

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**  
MASTER'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**  
AUTHOR

**Bc. ADAM JURÁK**

**VEDOUCÍ PRÁCE**  
SUPERVISOR

**doc. Ing. MILOŠ KOCH, CSc.**

BRNO 2010

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

**Jurák Adam, Bc.**

---

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

## **Vstup internetového obchodu na trh**

v anglickém jazyce:

### **Internet Shop Market Entry**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza problému

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

HEDGES, Burke. Sen - Byznys.com. 1.vyd. Praha: Práh, 2002. 138 s.ISBN: 80-7252-056-3.

MADLEŇÁK, Radovan. Elektronický obchod. 1.vyd. Žilina: EDIS, 2004. 160 s.ISBN: 80-8070-192-X.

VALENTA, Petr. Obchodní a výnosové modely elektronických tržišť na síti Internet. Praha: České vysoké učení technické, 2002. 34 s.ISBN: 80-214-2150-9

MOLNÁR, Zdeněk. Efektivnost informačních systémů. 1. vyd. Praha: Grada, 2000. 142 s. ISBN 80-7169-410-X.75.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Miloš Koch, CSc.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2009/2010.

L.S.

---

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.  
Ředitel ústavu

---

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA

V Brně, dne 24.05.2010

## **Abstrakt**

Diplomová práce se zabývá především analýzou současného stavu společnosti a získáním potřebných podkladů pro rozhodování o vstupu na trh s jízdními koly. Značná část praktické části práce je zaměřená na analýzu trhu s cyklistickým zbožím a potenciální konkurenci. V závěru se práce věnuje návrhu marketingové strategie a provedenému dotazníkovému šetření.

## **Abstract**

This Master's Thesis deals with current company status analysis and getting appropriate documentation for bicycle market entry decision making. Significant part of the practical section is focused on bicycle market and potential competition analysis. The end of the work dedicates to a marketing strategy and a questionnaire.

## **Klíčová slova**

Marketing, Marketingový mix, Marketingové prostředí, Dotazníkové šetření, Analýza trhu

## **Key words**

Marketing, Marketing mix, Market environment, Questionnaire, Market analysis

### **Bibliografická citace diplomové práce**

JURÁK, A. Vstup internetového obchodu na trh. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2010. 93 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Miloš Koch, CSc.

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně pod vedením doc. Ing. Miloše Kocha, CSc. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 28. května 2010

.....

## **Poděkování**

Tímto bych chtěl poděkovat vedoucímu diplomové práce panu doc. Ing. Miloši Kochovi, CSc. za odborné vedení a rady při zpracování mé diplomové práce. Dále bych chtěl poděkovat panu Ing. Josefu Mechovi ze společnosti SportObchod.cz za poskytnuté informace a věnovaný čas.

# OBSAH

<b>1</b>	<b>ÚVOD.....</b>	<b>10</b>
<b>2</b>	<b>CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....</b>	<b>11</b>
<b>3</b>	<b>TEORETICKÁ VÝCHODISKA .....</b>	<b>12</b>
3.1	MARKETING.....	12
3.1.1	<i>Potřeby, požadavky a poptávka .....</i>	<i>12</i>
3.1.2	<i>Výrobky (nabídka) .....</i>	<i>13</i>
3.1.3	<i>Hodnota a uspokojení.....</i>	<i>13</i>
3.1.4	<i>Směna, transakce a vztahy.....</i>	<i>14</i>
3.1.5	<i>Trh .....</i>	<i>14</i>
3.2	MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ.....	15
3.3	MARKETINGOVÉ PROSTŘEDÍ .....	17
3.3.1	<i>Mikroprostředí.....</i>	<i>17</i>
3.3.2	<i>Makroprostředí.....</i>	<i>20</i>
3.4	MARKETINGOVÝ MIX .....	23
3.4.1	<i>Produkt .....</i>	<i>23</i>
3.4.2	<i>Cena.....</i>	<i>24</i>
3.4.3	<i>Distribuce .....</i>	<i>25</i>
3.4.4	<i>Marketingová komunikace.....</i>	<i>26</i>
3.5	POUŽITÉ ANALÝZY .....	29
3.5.1	<i>SWOT analýza .....</i>	<i>29</i>
3.5.2	<i>Porterova analýza pěti konkurenčních sil.....</i>	<i>30</i>
<b>4</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST.....</b>	<b>33</b>
4.1	SPOLEČNOST SPORTOBCHOD.CZ S.R.O.....	33
4.1.1	<i>Představení.....</i>	<i>33</i>
4.1.2	<i>Historie .....</i>	<i>33</i>
4.1.3	<i>Statistiky - čísla.....</i>	<i>34</i>
4.1.4	<i>Prodejna .....</i>	<i>35</i>
4.1.5	<i>Logistika .....</i>	<i>35</i>
4.1.6	<i>Marketingové a PR aktivity.....</i>	<i>36</i>
4.1.7	<i>Dodavatelé.....</i>	<i>36</i>
4.1.8	<i>Vztahy se zákazníky.....</i>	<i>37</i>
4.2	MAKROPROSTŘEDÍ.....	38
4.2.1	<i>Ekonomický vývoj v ČR .....</i>	<i>38</i>
4.2.2	<i>PEST analýza.....</i>	<i>39</i>
4.2.3	<i>Trh .....</i>	<i>44</i>
4.3	MIKROPROSTŘEDÍ.....	51
4.3.1	<i>SWOT analýza .....</i>	<i>51</i>
4.3.2	<i>Analýza konkurence.....</i>	<i>55</i>

4.3.3	<i>Porterova analýza pěti konkurenčních sil</i> .....	62
4.4	MARKETINGOVÁ STRATEGIE .....	66
4.4.1	<i>Cílový segment zákazníků</i> .....	66
4.4.2	<i>Návrh marketingového mixu</i> .....	68
4.5	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ .....	73
4.5.1	<i>Cíle šetření</i> .....	73
4.5.2	<i>Metodika výzkumu</i> .....	73
4.5.3	<i>Dotazník</i> .....	74
4.5.4	<i>Charakteristika zkoumaného vzorku</i> .....	74
4.5.5	<i>Výsledky dotazníkového šetření</i> .....	75
4.5.6	<i>Závěr dotazníkového šetření</i> .....	82
<b>5</b>	<b>SHRNUTÍ A NÁVRHY ŘEŠENÍ</b> .....	<b>83</b>
5.1	EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ .....	84
<b>6</b>	<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>86</b>
	<b>LITERATURA</b> .....	<b>87</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ</b> .....	<b>91</b>
	<b>SEZNAM TABULEK</b> .....	<b>91</b>
	<b>PŘÍLOHY</b> .....	<b>92</b>

# 1 Úvod

Při výběru tématu mé diplomové práce se nabízelo hned několik možností spojených se společností Sportobchod.cz, ve které pracuji. Firma působí jako internetový obchod se sportovním vybavením a v současné době patří k největším on-line prodejčům sportovních potřeb v regionu. Jelikož se společnost snaží neustále rozvíjet, hledá na trhu segmenty, kde by se prosadila. Již delší dobu chce společnost SportObchod vstoupit na trh s cyklistickým zbožím a protože se o cyklistiku dlouho zajímám, rozhodl jsem se téma vstupu na cyklotrh zpracovat v mé diplomové práci.

Cyklistika je dlouhodobě nejrozšířenějším sportem v České republice, který má hluboké kořeny. Za jízdní kola, cyklistické vybavení a doplňky se každý rok utratí miliardy korun. Neustále se zlepšují podmínky pro cykloturistiku a rekreační ježdění, přibývá počet účastníků profesionálních i amatérských závodů. Český cyklotrh je obrovský a i když na něm působí velké množství prodejců, poskytuje zajímavé možnosti zisku.

Samotná práce je rozdělená na dvě části, teoretickou a praktickou. V první části se věnuji teoretickým východiskům práce. Zde se zaměřím na marketing, jeho řízení a marketingové prostředí, ve kterém firma působí. Dále se zabývám jedním z klíčových pojmů marketingového managementu, kterým je marketingový mix. V poslední kapitole teoretické části popíši analýzy použité v části praktické.

V první kapitole praktické části se zaměřím na přiblížení a působení společnosti SportObchod.cz. Další kapitola analyzuje marketingové makroprostředí firmy, především ekonomickou situaci ČR, vývoj cyklotrhu a faktory makroprostředí pomocí PEST analýzy. Kapitola věnující se mikroprostředí zahrnuje analýzu SWOT, rozbor konkurence a analýzu pěti konkurenčních sil podle Portera. Dále se práce zabývá návrhem cílových zákaznických segmentů a návrhem marketingového mixu. Předposlední kapitola zahrnuje charakteristiku a výsledky dotazníkového šetření, které bylo provedeno na vzorku čítajícím více než 1500 respondentů. V poslední kapitole shrnu poznatky získané při tvorbě práce a navrhu možnosti řešení.

## **2 Cíle práce, metody a postupy zpracování**

Hlavním cílem práce je zajistit a vypracovat potřebné podklady pro rozhodování o vstupu společnosti SportObchod.cz na trh s cyklistickým zbožím. K těmto podkladům patří v první řadě analýza současné situace společnosti SportObchod a prostředí, ve kterém působí. Dále se jedná o analýzu trhu s jízdními koly mapující vývoj a současnou situaci v České republice. Značná část práce by měla být věnována konkurenčnímu prostředí a rozboru potenciálních konkurentů, kteří na cyklotrhu působí.

Dílním cílem práce by mělo být vypracování marketingové strategie v podobě návrhu nového marketingového mixu a cílových segmentů zákazníků.

K návrhu marketingového mixu, zacílení a poznání zákaznických preferencí poslouží dotazníkové šetření, jehož výsledky budou v práci vyhodnoceny.

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Marketing

Existuje mnoho definic marketingu, ve kterých se jejich autoři snaží zdůraznit, co považují za podstatné nebo naopak odstínit části, které pro ně důležité nejsou. Jednou z nejznámějších definic marketingu je ta od Kotlera: „Marketing je společenský a řídicí proces, kterým jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují a požadují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných výrobků s ostatními.“<sup>1</sup>

Nejjednodušeji a co nejsrozumitelněji by se dala podstata marketingu popsat jako „zjišťování a uspokojování lidských potřeb prostřednictvím směny.“<sup>2</sup>

Úlohou marketingových aktivit je tak snaha najít rovnováhu mezi zájmy podnikatelského subjektu a zákazníky. Právě orientace na zákazníky hraje v marketingu klíčovou roli. (1)

Vedle uspokojení zákazníka jsou zde další pojmy, které jsou v marketingovém přístupu důležité a na kterých je založena definice marketingu podle Kotlera.

#### 3.1.1 Potřeby, požadavky a poptávka

Potřeba je „stav pocíťovaného nedostatku některého základního uspokojení.“<sup>3</sup> Tyto potřeby nevytváří tržní subjekty, ale jsou součástí lidského bytí a podmíněnosti. Patří zde například potrava, ošacení, obydlí, bezpečí, majetek, respekt a další.

**Požadavky** jsou „tužby po specifickém uspokojení těchto hlubších potřeb.“<sup>4</sup> Požadavky vytváří společenské síly a obchodníci, oproti potřebám je jich mnoho. Požadavky se také výrazně liší v různých společnostech, kde jsou potřeby uspokojovány rozdílně.

Jako **poptávka** jsou označovány „požadavky na specifické produkty, které jsou podloženy schopností a ochotou si je koupit.“<sup>5</sup> Lidé mají většinou velké množství požadavků, zdroje na jejich pořízení však omezené. Pokud jsou požadavky podloženy schopností koupit si produkt, mění se v poptávku. Spotřebitelé se tak snaží najít za vynaložené zdroje takový produkt, který jim poskytne největší uspokojení.

---

<sup>1</sup> KOTLER, P. Marketing management. 1992. s. 4

<sup>2</sup> FORET, M. Marketing: základy a principy. 2003. s. 8

<sup>3</sup> KOTLER, P. Marketing management. 1992. s. 5

<sup>4</sup> Tamtéž, s. 5

<sup>5</sup> Tamtéž, s. 5

Zástupci trhu tak nevytvářejí potřeby, ty existovaly již před nimi, ale společně s lidmi, kteří společnost ovlivňují, ovlivňují lidské požadavky. Spotřebitelům jsou předkládány produkty, které uspokojí jejich potřeby. Na spotřebitelích pak leží volba, jaký produkt jejich potřebu uspokojí nejlépe v závislosti na vynaložených prostředcích. Například, chtějí-li bezpečnost, volí bezpečné auto, chtějí-li uspokojit osobní potřebu společenského postavení, vybírají luxusní zboží.

### **3.1.2 Výrobky (nabídka)**

Potřeby a požadavky lidí uspokojují výrobky (nabídka). Ty můžeme v širším smyslu definovat jako kombinaci produktů, služeb, informací nebo prožitků, které jsou nabízeny k uspokojení potřeb a požadavků. V souvislosti s nabídkou se nejčastěji hovoří o výrobcích a službách pro rozlišení předmětů hmotných a nehmotných. Hmotné výrobky uspokojují naše požadavky především jejich užíváním a stávají se prostředky pro poskytování služeb. Kromě fyzických výrobků obsahuje nabídka služby, které jsou ve skutečnosti poskytovány také jinými prostředky (osoby, místa, organizace či myšlenky).

V souvislosti s výrobky se dost často setkáváme s „marketingovou krátkozrakostí“, kdy prodejci věnují více pozornosti svému fyzickému výrobku a nevnímají ho jako službu, kterou výrobek poskytuje a tím uspokojuje požadavky nebo potřeby.<sup>6</sup>

### **3.1.3 Hodnota a uspokojení**

Zákazníkům je nabízeno široké spektrum výrobků a služeb, které uspokojí jeho potřeby. Při rozhodování tak zákazník vybírá podle hodnoty každého produktu při uspokojování jeho potřeb. Hodnota je tedy zákazníkům subjektivní odhad schopnosti výrobku uspokojit jeho potřebu v závislosti na nákladech na jeho pořízení. Uspokojení zákazníka je pak spojeno s tím, jak moc výrobek splňuje jeho očekávání. Úspěšní prodejci dnes kladou velký důraz právě na spokojenost zákazníka. Čím více výrobek naplní či předčí očekávání ohledně výrobku, o to je větší šance, že u stejné firmy nakoupí znovu nebo doporučením přiláká další zákazníky.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> KOTLER, P. Marketing management. 1992. s. 5-6

<sup>7</sup> Tamtéž. s. 6

### 3.1.4 Směna, transakce a vztahy

Směna je jedním ze způsobů, jak si lidé mohou opatřit výrobky, které by uspokojily jejich potřebu. Podle Kotlera je směna „aktem získávání žádoucích výrobků od někoho nabídnutím něčeho jiného na oplátku.“<sup>8</sup>

**Směna** je základní koncepcí marketingu, a aby se mohla uskutečnit, musí být splněno pět podmínek. Směny se musí účastnit nejméně dvě strany, kde každá z nich má něco, co má hodnotu pro stranu druhou. Každá strana musí být ochotna s druhou stranou jednat, schopna komunikovat a dodat výrobek. Navíc musí mít každá ze stran možnost nabídku protistrany přijmout či odmítnout.<sup>9</sup>

Proces směny, kdy zboží mění své majitele, může mít povahu transakce nebo transferu. V případě transakce dochází ke směně zboží za peníze (peněžní transakce) nebo zboží za zboží (barterová transakce). U transferu dochází k předání zboží, kdy druhá strana na oplátku nedostává nic hmatatelného (dar, charitativní činnost).

### 3.1.5 Trh

S pojmem směny je úzce spojen pojem trh. Podle Kotlera se „trh skládá ze všech potenciálních zákazníků sdílejících zvláštní potřebu nebo požadavek, kteří by mohli být ochotni a schopni se účastnit směny, aby uspokojili tuto potřebu či požadavek.“<sup>10</sup> Trh je místem, kde se shromažďují prodávající (nabídka) a kupující (poptávka), aby směňovali zboží. Velikost trhu je pak závislá na počtu osob, které mají zájem o zboží (projevují potřebu), disponují zdroji, které zajímají ostatní a jsou tyto zdroje ochotni při směně nabídnout.

V marketingu se podle Boučkové používá rozlišení trhů na potenciální, aktuální a cílový. Potenciální trh tvoří spotřebitelé, kteří projevují zájem o nabízený produkt, který je fyzicky dostupný, a zároveň mají prostředky na jeho pořízení. Aktuální (proniknutý) trh je tvořen spotřebiteli, kteří již daný produkt nakoupili a používají. Cílovým trhem je pak označována část trhu, o kterou se firma rozhodla usilovat. (1)

---

<sup>8</sup> KOTLER, P. Marketing management. 1992. s. 6

<sup>9</sup> Tamtéž, s. 6, KOTLER, P. Moderní marketing. 2007. s. 43

<sup>10</sup> KOTLER, P. Marketing management. 1992. s. 9

## 3.2 Marketingové řízení

Za úspěšným zvládnutím procesů spojených se směnou stojí velké množství práce a dovedností. K přípravě a uskutečnění procesů směny se váže marketingové řízení. Podle Americké asociace marketingu je marketingové řízení „procesem plánování a provádění koncepce, tvorby cen, propagace a distribuce myšlenek, zboží a služeb s cílem vytvářet směny, které uspokojují cíle jednotlivce a organizací.“<sup>11</sup> Marketingové řízení se tedy zabývá aktivitami, které vedou k uskutečnění žádoucí směny na cílovém trhu.

Filozofie, kterými se podnikatelské subjekty řídí při každodenní komunikaci s okolím a analýze trhu, se označují jako podnikatelské koncepce. V současné době se setkáváme s pěti podnikatelskými koncepcemi, a to výrobní, výrobkovou, prodejní, marketingovou a sociální.

**Výrobní koncepce** vychází z předpokladu, že spotřebitelé preferují výrobky, které jsou levné a snadno dostupné. Pro výrobce je tedy nejdůležitější snaha o pokrytí co nejširšího trhu a dosažení velké výrobní efektivnosti. Výrobci se snaží o zvýšení objemu produkce a dosažení co nejnižších nákladů. Tato koncepce je zaměřena především na potřeby výrobce, nikoliv zákazníka.

**Koncepce výrobková** vychází z preference vysoké kvality výrobků, které jsou ochotni zákazníci nakoupit za vysokou cenu. Výrobci se snaží své výrobky co nejvíce zdokonalovat, soustředí se na jejich kvalitativní charakteristiky a snahu dosáhnout výjimečnosti. Při této koncepci může docházet k výše zmíněné „marketingové krátkozrakosti“ (více viz oddíl 3.1.2) která upřednostňuje vlastní výrobek a nezajímá se o požadavky spotřebitelů uspokojující jejich potřeby.

**Prodejní koncepce** je založena na předpokladu, že má zákazník k výrobku pasivní přístup. Nemá o něm dostatek informací nebo dokonce výrobek odmítá. V takovém případě je potřeba zákazníka ke koupi přemluvit, dost často agresivními způsoby prodeje. I tato koncepce tedy není zaměřena na zákazníka ale výhradně na prodejce, který se snaží prodat již vyrobený produkt. (1)

**Marketingová koncepce** je založená na dlouhodobé orientaci na zákazníka a jeho potřeby. Hlavní prioritou podnikatelského subjektu jsou zákaznickovy potřeby a jejich uspokojení. Oproti koncepcím předchozím hraje hlavní roli zákazník a řešení jeho

---

<sup>11</sup> KOTLER, P. Marketing management. 1992. s. 11

problémů, nikoliv vlastních. V případě marketingové koncepce je důležité respektovat následující čtyři hlediska:

1. *Zaměření na cílové trhy* – přizpůsobit marketingové aktivity cílovému trhu, jelikož není možné, aby podnik úspěšně operoval na všech trzích a uspokojoval všechny potřeby.

2. *Orientace na zákazníka* – snaha definovat zákaznickovy potřeby z jeho pohledu, nikoliv ze strany podniku. Spokojenost zákazníka hraje velkou roli v budoucích nákupech, loajalitě a referencích.

3. *Koordinace všech marketingových funkcí a činností s ostatními činnostmi podniku* – všichni zaměstnanci podniku si uvědomují, že svou činností ovlivňují uspokojení potřeb zákazníků

4. *Snaha o dosažení cílů podniku* – především se jedná o dosažení žádoucích ekonomických výsledků (2)

Základem **sociální marketingové koncepce** je dosažení souladu mezi dlouhodobými sociálními a etickými zájmy podniku a dokonalému uspokojování potřeb zákazníka. Této koncepce je možné dosáhnout pouze v případě, že podnik kromě uspokojování svých a zákaznických potřeb respektuje zájem veřejný. (2)

V praxi je použití marketingové koncepce společnosti vázána na tvorbu a využívání marketingových nástrojů, mezi které patří marketingový mix.

### 3.3 Marketingové prostředí

Marketing pracuje ve velmi složitém a proměnlivém prostředí. Marketingové prostředí podniku je tvořeno mnoha faktory, které se často vzájemně ovlivňují. Podle Kotlera zahrnuje marketingové prostředí společnosti „aktéry a síly, které ovlivňují schopnost firmy rozvíjet se a udržovat úspěšné transakce a vztahy se svými cílovými zákazníky.“<sup>12</sup>

Marketingové prostředí zahrnuje jak faktory, které firma svým chováním a postupy dokáže alespoň částečně ovlivnit, tak faktory, které legální formou ovlivnit nedokáže. Z hlediska těchto faktorů se rozlišuje mikroprostředí a makroprostředí.



Obr. 3.1 – Hlavní účastníci a síly v marketingovém okolí společnosti<sup>13</sup>

#### 3.3.1 Mikroprostředí

Mikroprostředí je do jisté míry firmou kontrolovatelné a patří zde nejbližší účastníci společnosti, kteří ovlivňují její schopnost uspokojovat své zákazníky na zvolených trzích. To je možné jen v případě, že se firma dokáže propojit s dodavateli a marketingovými zprostředkovateli. Jádrem marketingového systému společnosti je tak tvořeno řetězcem dodavatelé – společnost – marketingoví zprostředkovatelé – zákazníci. Tyto faktory jsou navíc ovlivňovány konkurencí a veřejností. (4)

<sup>12</sup> KOTLER, P. Marketing management. 1992. s. 140

<sup>13</sup> Tamtéž s. 140

### **3.3.1.1 Společnost**

Interní mikroprostředí společnosti je tvořeno marketingovými pracovníky, vrcholovým vedením, finančním oddělením, oblastí nákupu, výroby, výzkumu a vývoje. Pro úspěšné fungování firmy je důležité, aby pracovníci marketingového oddělení dokázali spolupracovat s pracovníky oddělení ostatních především při tvorbě a realizaci marketingového plánu. (4)

### **3.3.1.2 Dodavatelé**

Dodavatelé jsou obchodní firmy či jednotlivci, kteří ovlivňují možnost zajistit podniku a jeho konkurenci potřebné zdroje v požadované kvalitě, čase a množství, aby byli schopni realizovat své základní funkce. Především ve velkých firmách je zajišťování potřebných zdrojů velmi náročnou činností. Je potřeba sledovat dodávky v dlouhodobém horizontu a dokázat reagovat v případě nepříznivých okolností, které by ovlivnily chod podniku.

Změny v dodavatelské oblasti mohou marketingové činnosti výrazně ovlivnit, proto je pro marketingové pracovníky důležité sledovat vstupy a jejich ceny. Mnohdy se podniky snaží odebírat zboží od různých dodavatelů, aby nedocházelo k nebezpečné závislosti pouze na jednom. V dnešní době se tak klade velký důraz na plánování dodávek. Ty totiž mohou velmi výrazně ovlivnit náklady či kvalitu produkce a tím získat podniku konkurenční výhodu. (4, 1)

### **3.3.1.3 Marketingoví zprostředkovatelé**

Tento faktor tvoří firmy, které pomáhají společnosti zajistit činnosti (propagace a distribuce zboží), které není schopna realizovat vlastními silami. Patří zde zprostředkovatelé, firmy pro fyzickou distribuci, marketingové agentury a finanční zprostředkovatelé.

Zprostředkovatelské firmy pomáhají najít zákazníky, vyjednat prodej či uzavírat obchody. Zde se setkáváme se zprostředkovatelskými agenty a obchodními zprostředkovateli. Zprostředkovatelští agenti (makléři, obchodní zástupci) zákazníky hledají, vyjednávají prodej, nenesou však za prodávané zboží odpovědnost. Naopak obchodní zprostředkovatelé, mezi které patří velkoobchodní a maloobchodní prodejci, nakupují zboží za účelem dalšího prodeje.

Firmy fyzické distribuce se podílí především na logistických činnostech – skladování zboží a transport na místo určení. V případě přepravních firem je velmi důležité pečlivé vybírání s ohledem na náklady, rychlost, spolehlivost a ochranu zboží.

Agentury marketingových služeb, mezi které patří reklamní agentury, poradenské firmy, agentury pro marketingové výzkumy a další, pomáhají podniku při analýze a vyhledávání trhu, zavádění a propagace nabízeného zboží na cílovém trhu.

Mezi finanční zprostředkovatele se řadí například bankovní ústavy a úvěrové společnosti, které pomáhají podnik financovat, případně jistit finanční rizika spojená s nákupní a prodejní činností. (4)

#### **3.3.1.4 Zákazníci**

Jedním z nejdůležitějších faktorů mikroprostředí jsou zákazníci. Kotler rozděluje cílový trh na pět typů. Jedná se o *spotřebitelské trhy* zahrnující jednotlivce a domácnosti nakupující zboží a služby pro osobní potřebu, *průmyslové trhy*, jež nakupují za účelem dalšího zpracování při vlastní výrobě, *překupnické trhy* nakupující zboží za účelem dalšího prodeje se ziskem. Dále to jsou *vládní a nevýdělečné trhy*, které nakupují pro zabezpečení veřejných služeb nebo poskytnutí zboží a služeb potřebným. *Mezinárodní trhy* zahrnují kupující v zahraničí, mezi něž patří zahraniční spotřebitelé, výrobci, obchodníci a vlády. (4)

#### **3.3.1.5 Konkurenti**

Firma obvykle soupeří na trhu s velkým množstvím konkurence a jen výjimečně na trhu působí osamocena. Proto je důležité své konkurenty velmi dobře znát a dokázat zákazníkům nabídnout lepší uspokojení než oni. Firma se tak musí snažit nejen přizpůsobit potřebám cílových zákazníků, ale získat si v podvědomí zákazníků strategickou výhodu oproti konkurenci. (4, 5)

Pro zajištění konkurenční výhody se musí firma naučit reagovat na konkurenci vhodnou marketingovou strategií, což je v dnešní době úkol velmi náročný, pro budoucí vývoj podniku však mimořádně důležitý. Rozmanité tržní podmínky neumožňují používat jednu marketingovou strategii, se kterou by firma docílila žádoucích výsledků. Ke zvolení a vypracování vhodné marketingové strategie je potřeba zohlednit například velikost a charakter tržních segmentů, podíl a pozici na trhu ve srovnání s konkurencí, nabídku a novost sortimentu, životní cyklus produktů a další. (1)

### 3.3.1.6 Veřejnost

Během aktivit spojených s uspokojením cílových trhů nestojí v cestě jen konkurence, ale je třeba brát v potaz i širokou zainteresovanou veřejnost. Kotler definuje veřejnost jako „skupinu, která má skutečný nebo potenciální zájem i vliv na schopnost společnosti dosahovat svých cílů.“<sup>14</sup> Kromě úsilí zaměřeného na vztahy se zákazníky, dodavateli a distributory je celkový úspěch ovlivněn pohledem veřejnosti, od které společnost žádá určitou odezvu. Podle Kotlera čelí každá společnost šesti důležitým skupinám veřejnosti:

**Finanční veřejnost** zahrnuje finanční instituce, které ovlivňují schopnost získávat finanční prostředky. Patří zde banky, investiční a pojišťovací společnosti, firmy burzovních makléřů či akcionáři.

**Sdělovací prostředky** - společnost musí pracovat na budování dobrého jména u hromadných sdělovacích prostředků, kam patří například noviny, časopisy, internetová, rozhlasová a televizní média.

**Vládní veřejnost** – marketingové řízení musí brát v úvahu rozhodnutí vlády. Společnosti se často radí s právníky především o bezpečnosti produktů, pravdivosti reklamy a dalších legislativních nařízeních.

**Občanská sdružení** – marketingové a obchodní činnosti se mohou stát středem pozornosti spotřebitelských organizací, skupin ochránců životního prostředí, menšin a dalších.

**Občanská veřejnost** – sledování postoje a názorů široké veřejnosti na chování a produkty firmy. Společnosti tak často vynakládají nemalé prostředky na budování dobré image firmy například sponzoringem nebo charitativní činností.

**Interní veřejnost** – do této skupiny patří zaměstnanci firmy – dělníci, úředníci, vedení, představenstvo. Velké společnosti vydávají informační a motivační materiály. Dobrý pocit zaměstnanců u firmy se přenáší na občanskou veřejnost.

### 3.3.2 Makroprostředí

Společnost a ostatní účastníci mikroprostředí (firma, dodavatelé, marketingoví zprostředkovatelé, zákazníci, konkurenti, veřejnost) působí v širším makroprostředí. Síly působící v makroprostředí vytvářejí společnosti příležitosti a hrozby, které firma

---

<sup>14</sup> KOTLER, P. Marketing management. 1992. s. 146

nedokáže kontrolovat. Mezi hlavní faktory makroprostředí se řadí faktory politicko-legislativní, ekonomické, sociální, technické a technologické. K analýze těchto faktorů se nejčastěji používá PEST analýza (někdy označovaná jako STEP či SLEPT).

### **3.3.2.1 PEST analýza**

Tato analýza je založená na souhrnném pohledu na měnící se prostředí státu, regionu, kraje či obce. Analýza zkoumá nejen minulý a současný stav, ale snaží se věnovat faktorům, které mohou podnik ovlivnit v budoucnu.

#### **Politicko-legislativní faktory**

Situaci na trhu může výrazně ovlivňovat vnitrostátní i mezinárodní politická situace a také legislativa, která vytváří podmínky a určuje normy pro podnikání. (1)

Analýza politických faktorů se zabývá především hodnocením politické stability (forma a stabilita vlády, hodnocení úspěšnosti státní administrativy a její vliv na firmu, klíčové orgány a úřady, politická strana u moci, opozice a její působení, budoucí výhledy týkající se udržení nebo předání síly, místní lokální konflikty atd.), politicko-ekonomickými faktory (postoj vůči privátním a zahraničním investicím, vztah ke státnímu průmyslu, postoj vůči privátnímu sektoru, politicko-ekonomické zdroje nestability) a hodnocením externích vztahů (zahraniční konflikty, regionální nestabilita, začlenění země do politicko-ekonomických seskupení, nacionalismus atd.).

Z hlediska legislativy se analýza týká zejména existence a funkčnosti podstatných zákonných norem jako jsou zákony o investičních pobídkách, obchodní právo, právní úpravy pracovních podmínek, daňové zákony, deregulační opatření, legislativní vymezení konkurenčního chování, legislativní omezení - distribuce, ekologická opatření apod. (7)

#### **Ekonomické faktory**

Do této skupiny řadíme zejména faktory ovlivňující kupní sílu spotřebitelů a strukturu jejich výdajů. (4) Hodnotí se makroekonomické ukazatele (míra inflace, úroková míra, obchodní a rozpočtový deficit nebo přebytek, výše HDP, HDP na jednoho obyvatele a jeho vývoj, měnová stabilita, stav směnného kursu), přístup k finančním zdrojům (náklady na místní půjčky, vládní úvěrové nástroje, dostupnost a formy úvěrů,

fungování, chování a vliv burzy, chování věřitelů atd.) a faktory daňové (výše a vývoj daňových sazeb, cla a daňová zatížení v případě exportu či importu a další). (7)

### **Sociální faktory**

Do této kategorie se řadí faktory demografické, makroekonomické charakteristiky trhu práce, otázky pracovní síly a zvyklostí a také aspekty sociálně-kulturní. Demografie se zabývá základními ukazateli charakterizující obyvatelstvo jako celek. Sleduje se velikost populace, věková struktura, pracovní a kariérní preference, geografické rozdělení či etnické složení. Ve spojení s trhem práce se analýza zabývá rozdělením příjmů, mírou zaměstnanosti a nezaměstnanosti, dostupností potenciálních zaměstnanců s požadovanými schopnostmi a dovednostmi, existencí vzdělávacích institucí schopných poskytnout potřebné vzdělání, mobilitou potenciálních zaměstnanců či požadavky na kvalitu pracovního prostředí. Mezi sociálně-kulturními aspekty se sleduje například životní úroveň, rovnoprávnost pohlaví či rasová rovnost.

Někdy se k této skupině přiřazují navíc faktory geografické zabývající se například efektivností dopravy, dostupností lokálních surovin a energie či telekomunikačních sítí. (7)

### **Technické a technologické faktory**

V posledních desetiletích se technické a technologické faktory staly jedním z nejdůležitějších složek marketingového prostředí. Podnik musí vynakládat nemalé prostředky na to, aby dokázal udržet krok s konkurencí a trendem technologického vývoje. Do této skupiny patří například stávající úroveň technologického rozvoje, vládní a privátní podpora technologického rozvoje, existence externího tlaku na technologický rozvoj, výrazné technologické inovace ovlivňující dané odvětví či potřeba inovace stávajících procesů a prostředků. (1, 7)

### 3.4 Marketingový mix

Jedním z klíčových pojmů marketingového managementu je marketingový mix. Jedná se o soubor prvků marketingu, které podnik využívá k dosažení svých cílů. Tyto prvky dokáže firma snadno měnit, ovládat a tím ovlivnit poptávku po svých produktech. Nejčastěji se setkáváme se 4 faktory (4P), které tvoří skupinu označovanou jako marketingový mix. Jsou to produkt – výrobek (*Product*), prodejní cena (*Price*), prodejní místo - distribuce (*Place*) a propagace – komunikace (*Promotion*).

Při vytváření marketingového mixu je důležité vybrat vhodnou kombinaci jeho složek a dbát na vazby mezi nimi. Podnik by se měl věnovat naplno všem složkám marketingového mixu. Kdyby měl jednu složku vynikající a ostatním nevěnoval pozornost, úspěchu nedosáhne. Naopak pokud zanedbá jen jednu složku mixu oproti ostatním, může to znamenat velké ohrožení podniku.

Složky marketingové mixu tak tvoří nástroje vyjadřující vztah společnosti k vnějšímu okolí a mohou se dále členit. Některým společnostem vyhovují tyto 4 základní faktory marketingového mixu jen částečně, proto do svého marketingového mixu řadí i další složky, jako například účastníky (*Participants*), postupy (*Processes*), lidi (*People*), balíčky služeb (*Packiging*), programové specifikace (*Programming*), partnerství (*Partnership*) a další.

#### 3.4.1 Produkt

Základní složkou marketingového mixu je produkt, který lze definovat jako cokoli, co může podnik nabídnout ke koupi a dokáže uspokojit lidské potřeby či požadavky. Z marketingového hlediska se dá za produkt označit výsledek lidské činnosti, který slouží ke spotřebě, lze uvést na trh a směnit. Termín produkt se tak používá jak u věcí hmotných, tak pojmů abstraktních.

Produkt spotřebiteli nabízí kromě užitku také přidané vlastnosti (atributy) a rozšiřující faktory. Jádrem produktu je tedy užitek, ke kterému prodejci přidávají další atributy, jež produkt odlišují od těch konkurenčních. Kombinace užitku a přidaných vlastností označuje Foret jako reálný produkt, který je specifický, svébytný a odlišný od ostatních produktů. Mezi atributy se řadí kromě ostatních třech složek marketingového mixu (cena, distribuce, propagace) také například technické parametry produktu (materiál, barva, hmotnost, rozměry apod.), design (vzhled, provedení,

ergonomické vlastnosti, bezpečnost atd.), kvalita, trvanlivost, značka a obal. Tyto atributy dokážou dosti výrazně zajistit produktu konkurenční výhodu a odlišit jej od ostatních. Kvalita bývá jedním z hlavních nástrojů vybudování silné pozice na trhu, design dokáže zvýšit funkčnost produktu, estetickou hodnotu či vylepšit jeho užité vlastnosti.

Produkt v sobě zahrnuje kromě zmíněné kombinace jádra a vlastností produktu navíc skupinu tzv. rozšiřujících faktorů, které jsou nehmotné. Spotřebiteli tyto rozšiřující faktory poskytují vnímanou výhodu a patří zde záruky, úvěry, platební podmínky, servisní služby, poradenství, zákaznická podpora, rozvoz zboží a další. (2)

### **3.4.2 Cena**

Druhou složkou marketingového mixu je cena, která je pro podnik jediným zdrojem zisku. Foret uvádí, že cena představuje „sumu peněz, množství výrobků anebo objem služeb, které je kupující ochoten prodávajícímu poskytnout jako protihodnotu za právo užívat určitý výrobek anebo službu.“<sup>15</sup> Pro spotřebitele je cena vyjádřením hodnoty daného produktu, tedy poměrem vnímaného užítku a peněz vynaložených za produkt.

Cena při rozhodování o koupi plní funkci alokační a informační. Alokační funkce pomáhá spotřebiteli při nákupu rozhodnout, jakým způsobem vynaložit své úspory a jakým způsobem alokovat (rozdělit) svou kupní sílu, aby dosáhl maximálního užítku. Nakupující jednotlivé produkty hodnotí z hlediska jejich zbytnosti či nezbytnosti a určuje jejich prioritu podle Maslowovy teorie o hierarchii lidských potřeb. V podstatě rozhoduje o tom, který produkt dokáže za vynaložené peníze nejlépe uspokojit jeho potřeby a požadavky.

Naopak funkce informační slouží spotřebiteli při rozhodování o produktech, se kterými se dosud nesešel a nezná je. V tomto případě se většinou vysoká cena rovná vysoké kvalitě. Cena dále také může kupujícímu poskytovat informaci o pozici produktu na trhu a jeho vztahu k výrobkům konkurenčním či substitučním. Cena také ovlivňuje velikost poptávky a naopak poptávka ovlivňuje cenovou hladinu, v souvislosti se zákonem rostoucí nabídky a klesající poptávky. Z hlediska nabídky a poptávky představuje cena produktu jeho směnnou hodnotu vyjádřenou obvykle v peněžních prostředcích. V ekonomii je cena kompromisem mezi nabídkou a poptávkou,

---

<sup>15</sup> FORET, M. Marketing: základy a principy. 2003. s. 123

označovaným jako cena rovnovážná. Protože se však nabídka a poptávka v tržních podmínkách neustále mění a jejich dlouhodobá rovnováha není možná, používá se termín tržní cena.

Marketingový management při oceňování svých produktů používá různé metody tvorby cen, cenové strategie a zkoumá faktory, které cenu ovlivňují. Těmito aspekty se ve své práci podrobněji zabývat nebudu. (2)

### 3.4.3 Distribuce

Termínem distribuce se označuje pohyb produktů od místa původu ke spotřebiteli. Smyslem distribuce je poskytnout zákazníkovi chtěné produkty ve správný čas na vhodných místech a v požadovaném množství. V marketingu se podle Foreta pod pojmem distribuce rozumí „souhrn činností všech subjektů, které se podílejí na zpřístupnění hotových produktů konečným uživatelům, a to prostřednictvím tzv. distribučních cest“.<sup>16</sup>

„Distribuční cesta v sobě zahrnuje soubor všech činností jednotlivců a firem, kteří se účastní procesu transferu výrobku a služeb z místa jejich vzniku do místa jejich konečné spotřeby nebo užití.“<sup>17</sup> Díky distribučním cestám tak zákazníci mohou nakupovat to, po čem touží.

Distribuce zahrnuje z marketingového hlediska tři základní vlastnosti, jsou to fyzická distribuce (přeprava zboží, skladování, řízení zásob), změna vlastnických vztahů (na základě směny umožňuje spotřebitelům užívat chtěné produkty), doprovodné a podpůrné činnosti (organizace marketingového výzkumu, zajištění propagace zboží, poradenská činnost, poskytování úvěrů, pojištění přepravovaného zboží).

Na začátku každé distribuční cesty stojí výrobci, od nichž zboží putuje ke koncovému uživateli přímo nebo přes zprostředkovatele. Distribuci lze tedy dělit na přímou a nepřímou. V případě přímé distribuce je zboží výrobcem prodáváno rovnou koncovému spotřebiteli. U nepřímé distribuce dochází k doručení zboží od výrobce ke spotřebiteli pomocí nejméně jednoho mezičlánku (zprostředkovatele). Podle počtu těchto zprostředkovatelů může mít nepřímá distribuce několik úrovní. Mezi zprostředkovatele řadíme v například firemní velkoobchody, velkoobchodní

---

<sup>16</sup> FORET, M. Marketing: základy a principy. 2003. s. 139

<sup>17</sup> Tamtéž. s. 139

sklady, specializované prodejny, obchodní domy, super/hypermarkety či internetové obchody.

#### **3.4.4 Marketingová komunikace**

Důležitým prvkem marketingového mixu je i propagace nabízených produktů a komunikace s obchodními partnery a zákazníky. (2) Jako marketingová komunikace se dají označit různé formy řízené komunikace, které firma používá k informování, přesvědčování či ovlivňování zákazníků, prostředníků a skupin veřejnosti. Na určeném trhu společnost vytváří záměrné a cílené informace ve formě přijatelné pro cílovou skupinu. V souladu s ostatními složkami marketingového mixu je jejím smyslem zejména komunikovat či něco sdělovat, jejím úkolem pak stimulovat a podpořit prodej výrobků a služeb. Cílem marketingové komunikace je kromě zvyšování informovanosti o nabízených produktech také možnost zvýrazňovat objektivně existující vlastnosti výrobků a služeb, přesvědčovat zákazníky k jejich přijetí a dlouhodobě formovat a upevňovat vztahy se spotřebiteli a další veřejností.

Rozlišujeme dvě základní formy komunikace – osobní a neosobní (masovou). Obě se vyznačují jinými výhodami a nevýhodami, což je důležité při formování a realizaci komunikační strategie respektovat.

Díky **masové komunikaci** může firma oslovit velké množství lidí současně. Celkové náklady na toto oslovení bývají obvykle vysoké, naopak v přepočtu na jednu oslovenou osobu se snižují. Masová komunikace se dá jednodušeji přizpůsobovat v závislosti na změnách na trhu a dokáže oslovit geograficky velice rozptýlené segmenty. Mezi hlavní nevýhody masové komunikace patří již zmíněné vysoké náklady, neosobní kontakt zadavatele s osloveným, pomalejší zpětná vazba, horší hodnocení úspěšnosti oslovení či nemožnost přizpůsobit sdělení jednotlivým zákazníkům, což snižuje jejich účinnost.

**Osobní komunikace** probíhá na základě fyzického kontaktu mezi dvěma nebo několika málo osobami. Osobní kontakt zvyšuje důvěru, ochotu a otevřenost oslovených, kteří jsou často nuceni bezprostředně reagovat. Při komunikaci se dá navíc využít neverbálních signálů, které dokážou odhalit některé skryté reakce na sdělení. Nevýhodou osobní komunikace je především časová náročnost a vysoké náklady na jednoho osloveného.

V současnosti se při marketingové komunikaci používá soubor nástrojů, jejichž různé kombinace se označují jako **komunikační mix**. Jedná se o reklamu, podporu prodeje, osobní prodej, práci s veřejností (*public relations*) a přímý marketing (*direct marketing*).

*Reklama* je velmi důležitou složkou komunikačního mixu a tvoří součást každodenního života. Podle Boučkové je reklama definována jako „určitá neosobní forma komunikace firmy se zákazníkem prostřednictvím různých médií. Je to záměrná činnost, která potenciálnímu zákazníkovi přináší relevantní informace o výrobku, o jeho vlastnostech a přednostech, jeho kvalitě apod., racionálními nebo emocionálními argumenty se snaží vzbudit zájem o výrobek a posléze spotřebitele přimět, aby učinil kupní rozhodnutí.“<sup>18</sup> Reklama však musí dokázat oslovit stávající zákazníky, aby koupili opakovali nebo nakupovali ve větším množství. Pro úspěšnost reklamy je důležité, aby byla prováděna odborníky, dokázala využívat všech relevantních poznatků, působila na správné segmenty trhu a dokázala překonávat racionální a psychologické bariéry na trhu.

*Podpora prodeje* především doplňuje předchozí složku komunikačního mixu – reklamu. Používá se hlavně pro dosažení silnější a rychlejší reakce, zvýraznění nabídky či zvýšení klesajícího prodeje. Podpora prodeje bývá účinná v krátkodobém horizontu a zpravidla působí rychle, což se dá ještě umocnit časovým omezením nabídky. Časté používání prostředků prodeje může mít i negativní vliv. Přechodné slevy mohou vyvolávat dojem nekvalitního zboží, spotřebitelé mohou nákupy odkládat na období slev nebo nakupovat zboží jen kvůli výhodné nabídce a ne jejich užítku.

Prostředky podpory prodeje se liší zejména podle toho, na jakého příjemce jsou zaměřeny – jednotliví zákazníci, prodejci, firmy. K nástrojům podpory prodeje patří například různé slevové akce a kupóny, vzorky výrobků, prémie, cenově výhodná balení, dárky, předváděcí akce atd.

*Osobní prodej* je v určitých stádiích nákupního procesu považován za nejúčinnější. Jedná se o oboustrannou komunikaci mezi prodávajícím a kupujícím. Ke kontaktu dochází zpravidla osobně, telefonicky či prostřednictvím informačních technologií. Nejčastěji se používá u produktů, které vyžadují podrobnější vysvětlení jejich vlastností, funkcí a způsobů užití. V porovnání s reklamou jsou náklady

---

<sup>18</sup> BOUČKOVÁ, J. Marketing. 2003. s. 224

na prodejní sílu vyšší, mnohem lépe a rychleji se však dá korigovat počet prodejních sil.  
(1, 4)

*Public Relations* (PR - do češtiny překládáno jako vztah či práce s veřejností) slouží především k lepšímu porozumění mezi skupinami a institucemi (spolupracovníci, zákazníci, novináři apod.). Smyslem je vytvářet povědomí veřejnosti, informovat a zlepšovat důvěru podniku či značky. Podobně jako reklama využívá PR stejná média, pracuje s podobnými cílovými skupinami a přispívá k budování image firmy. Na druhou stranu oproti reklamě působí PR v dlouhodobém časovém období, nezaobírá se konkrétními výrobky, ale celým podnikem a snaží se prezentovat objektivní informace. K hlavním nástrojům PR patří zprávy předávané přímo médiím, tiskové konference a vztahy s tiskem, organizování speciálních akcí, vydávání podnikových publikací, sponzoring či lobbying. (1)

*Přímý marketing* sdružuje všechny tržní aktivity, při kterých dochází k přímému kontaktu s cílovou skupinou. Díky vhodně zvoleným médiím získává přímý marketing od zákazníků požadovanou odezvu a tím dokonalejší možnosti vyhodnocování výsledků. Největšími výhodami přímého marketingu jsou lepší možnosti zacílení potenciálních zákazníků, přesné načasování akce a určitá možnost utajení takových aktivit před konkurencí. K nástrojům přímého marketingu patří katalogový a zásilkový prodej, telemarketing či teleshopping.

## 3.5 Použité analýzy

### 3.5.1 SWOT analýza

Jedním z nejpoužívanějších nástrojů analýzy podniku je tzv. SWOT analýza. Jedná se o analýzu interních a externích faktorů současného stavu firmy. Zkratka SWOT vychází z počátečních písmen anglických slov *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities* a *Threats*. Analýza tedy posuzuje silné a slabé stránky podniku, příležitosti a hrozby, kterým je podnik vystaven. Interní faktory (silné a slabé stránky) může firma svými aktivitami ovlivnit, naopak faktory externí (příležitosti a hrozby) podnik není schopen sám ovlivnit a může se na ně snažit včas reagovat. (3)

**Silné a slabé stránky** v analýze zahrnují především faktory důležité pro úspěch podniku. Ten, kdo sestavuje analýzu, by se měl zaměřit na tyto klíčové faktory, držet se faktů a srovnávat zejména s konkurencí. Pokud je v něčem konkurence lepší, nejedná se o stránku silnou, nýbrž o slabinu.

U silných a slabých stránek podniku hodnotíme například finanční sílu a zdraví firmy, vlastnickou strukturu a její stabilitu, technickou a technologickou úroveň, pozici firmy na trhu, know-how, diferenciaci produktů, kvalitu, náklady, marketingovou strategii atd.

Identifikace **příležitostí a hrozeb** slouží zejména k předvídání možných situací, které mohou mít vliv na úspěch či neúspěch podniku. Všechny hrozby nemají pro podnik stejnou váhu, proto je dobré hrozby ohodnotit a u těch nejpravděpodobnějších vytvořit předem plán, jak se s nimi vypořádat. Podobné je to i s příležitostmi. Vykytují se tam, kde může podnik díky svým silným stránkám využít ve svůj prospěch změny v jeho okolí. Příležitosti by měly být stejně jako hrozby ohodnoceny z hlediska atraktivnosti a pravděpodobnosti úspěchu pro podnik. Často se setkáváme s případy, kdy jsou trendy v okolí podniku považovány zároveň za hrozbu i příležitost. (5)

Při analýze příležitostí a hrozeb bychom se měli zaměřit například na hospodářské klima, demografické změny, trh, technologie, aktivitu konkurence, tlak distribučních kanálů či politické faktory.

### 3.5.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Konkurenční analýza podle Portera slouží především k identifikaci a pochopení sil, které v konkurenčním prostředí působí a jaký vliv mají na podnik z dlouhodobého hlediska. Pro úspěšnost podniku je důležité tyto síly rozpoznat, dokázat se s nimi vyrovnat a v ideálním případě změnit jejich působení ve svůj prospěch. Porter vymezil 5 konkurenčních sil, které společně určují intenzitu konkurence a ziskovost v daném odvětví. (6)

#### 3.5.2.1 Ohrožení ze strany nově vstupujících firem

Kvůli vstupu nových firem do odvětví může docházet ke stlačování cen nebo zvyšování nákladů stávajících podniků, které tak přicházejí o zisk. Hrozbu vstupu nových firem ovlivňují především překážky vstupu a reakce stávajících firem. Tato hrozba je malá, pokud jsou bariéry vstupu velké či reakce stávajících konkurentů velmi ostré. Podle Portera existuje šest hlavních překážek vstupu nových konkurentů.

**Úspory z rozsahu** snižují jednotkovou cenu produktu díky zvýšení objemu produkce v určitém období. Nové konkurenty tak odrazuje to, že musí na trh vstoupit s vysokým objemem produkce, což vyvolá reakci zavedených firem, nebo vstoupí s rozsahem malým a budou čelit cenovému znevýhodnění.

**Diferenciace produktu** je založená především na věrnosti zákazníků. Zavedené firmy těží z toho, že byly na trhu první nebo mají své zavedené značky a věrnost zákazníků pramení z minulé reklamy, rozdílnosti produkce či nabízených služeb. Na překonání této bariéry a narušení loajality zákazníků je potřeba vynaložit velké finanční prostředky.

**Kapitálová náročnost** nutí nové firmy investovat velké sumy například do počáteční reklamy, výzkumu a vývoje, nákupu výrobních zařízení, získání důvěry zákazníků, nákupu zásob a krytí počátečních ztrát.

**Přechodové náklady** jsou jednorázové náklady vyvolané změnou dodavatele, které je potřeba investovat například do přeškolení zaměstnanců, otestování a zhodnocení nového produktu či změny designu produktu. Jsou-li přechodové náklady vysoké, musí nově vstupující firma nabídnout mnohem lepší cenu nebo kvalitu, která by donutila kupující změnit dodavatele.

Další bariérou je **přístup k distribučním kanálům**, které si musí nová firma zajistit k distribuci vlastní produkce. Nová firma musí dokázat přimět distribuční kanály

zavedených firem, aby přijaly její produkty. Zavedené firmy mohou mít u svých distribučních kanálů exkluzivní smlouvy a podmínky, čímž se bariéra vstupu výrazně zvětšuje. Někdy musí nová firma dokonce vytvořit distribuční kanál nový.

Poslední z bariér může vytvářet **vládní politika** (legislativa). Ta může omezovat vstup do odvětví například udělením licence nebo omezením přístupu k surovinám. Bariéru mohou zvyšovat také různé normy, bezpečnostní a technické předpisy. (6)

### **3.5.2.2 Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty**

Stávající konkurenti mezi sebou soupeří zejména kvůli získání lepšího postavení na trhu nebo tlaku ze strany konkurentů. Firmy se snaží s konkurenty soupeřit zejména cenou, reklamou, novými produkty či poskytovanými službami. Většina odvětví se vyznačuje tím, že konkurenti reagují na akce jiné firmy, ty jsou na sobě tedy závislé. Například v případě soupeření cenou může docházet ke snižování ziskovosti v odvětví. Intenzita soupeření v odvětví je důsledkem působení řady faktorů, mezi které patří míra koncentrace odvětví, dynamika růstu trhu, výše fixních nebo skladovacích nákladů, diferenciací nebo přechodové náklady, rozšiřování kapacity ve velkých přírůstcích, různorodost konkurentů či výše překážek výstupu. (6)

### **3.5.2.3 Tlak ze strany substitutů**

V širším smyslu soutěží firmy v daném odvětví s odvětvími, která vyrábějí náhradní výrobky (substituty). Substituty jsou takové produkty, které mohou plnit podobnou nebo tutéž funkci. Identifikace a analýza substitutů je pro firmu velmi důležitá. Na vedení podniku pak leží rozhodování, zda zvolit strategii úplného vytlačení substitutů, nebo s nimi počítat jako s nevyhnutelnou klíčovou silou a strategii přizpůsobit. (6)

### **3.5.2.4 Vyjednávací vliv odběratelů**

Tlak odběratelů se projevuje například snahou o snižování cen, dosažení vyšší kvality produktů a služeb, čímž staví konkurenty proti sobě na úkor ziskovosti odvětví. Síla vlivu odběratelů roste například s následujícími okolnostmi:

- Velká část prodaného zboží jde k jednomu odběrateli.
- Existuje konkurent, ke kterému může odběratel snadno přejít.
- Odběrateli nehrozí velké přechodové náklady.

- Hrozí možnost zpětné integrace (vyrobí si produkt sami).
  - Kvalita produktu není zásadně důležitá.
  - Odběratel je plně informován například o poptávce, tržních cenách atd.
- (6)

### **3.5.2.5 Vyjednávací vliv dodavatelů**

Ze strany dodavatelů může hrozit, že zvýší ceny nebo sníží kvalitu dodávaných produktů. Se vzrůstajícím vlivem dodavatelů tak může klesat ziskovost odvětví. Síla vlivu dodavatelů roste za podobných podmínek jako u odběratelů. Dodavatelé mají velký vliv například za těchto okolností:

- V odvětví je malé množství dodavatelů.
- Nemusí čelit substitučním produktům.
- Dodávaný produkt je důležitým vstupem odběratele.
- Produkt je diferenciován nebo dodavatel vytvoří vysoké přechodové náklady.
- Hrozí nebezpečí integrace dodavatele do odvětví. (6)

## 4 Praktická část

### 4.1 Společnost SportObchod.cz s.r.o



#### 4.1.1 Představení

Společnost SportObchod.cz s.r.o. (dříve FREESIDE s.r.o.) působí na českém internetu od roku 2002 jako internetový obchod se sportovním vybavením. V současné době patří k největším on-line prodejcům sportovních potřeb v regionu. Sportobchod.cz se nyní zaměřuje na 11 sportovních sekcí, hlavní nabídku tak tvoří vybavení pro hokej, in-line a zimní bruslení, fotbal, florbal, tenis, badminton, squash, sportovní výživa, střešní nosiče a produkty Kolo pro život. Obchod je zaměřen na sportovní odvětví, která dobře zná a ve kterých dokáže zákazníkům nabídnout široký sortiment, kvalitní zboží a odborné poradenství. Cílem společnosti je zaujmout pro nabízené sportovní sekce pozici lídra na českém trhu, což se dlouhodobě daří naplňovat.

Ve firmě jsou zaměstnáni výhradně sportovci, kteří se sami dlouhodobě věnují daným sportům, mají tedy přehled o sortimentu, praktické zkušenosti s nabízeným zbožím a dokážou odborně poradit. Nabízené produkty jsou opatřeny kvalitními a propracovanými popisky, galerií vlastních fotografií a možností hodnotit produkty zákazníci.

V obchodním rejstříku má společnost Sportobchod.cz s.r.o. zapsáno několik předmětů podnikání, v současnosti se však soustředí výhradně na maloobchodní prodej - prodej po Internetu. Statutárním orgánem společnosti jsou 3 jednatele firmy, základní kapitál společnosti je 1.000.000 Kč a obchodní podíl ve společnosti má 5 osob<sup>19</sup>.

#### 4.1.2 Historie

Do obchodního rejstříku byla firma zapsána 16. září 2003 jako FREESIDE s.r.o. se základním kapitálem 210.000 Kč. V roce 2006 došlo ke kapitálovému propojení se seriálem závodů Kolo pro život, kapitálové jmění společnosti bylo navýšeno na

---

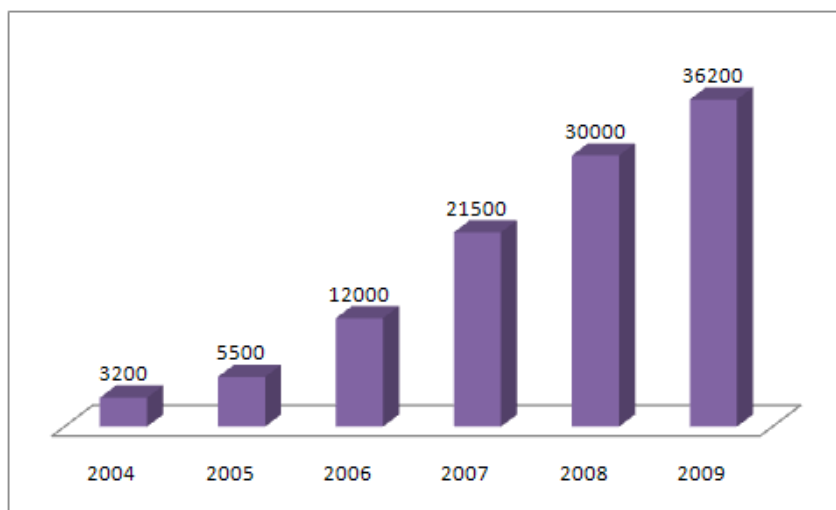
<sup>19</sup> Úplný výpis z obchodního rejstříku, vedeného Krajským soudem v Brně oddíl C, vložka 44355

1 milión Kč. Toto spojení přineslo především investice do zlepšení chodu firmy, zlepšení informačního systémů a posílení marketingových aktivit. V říjnu 2007 firma úspěšně prošla náročným procesem certifikace Asociace pro elektronickou komerci (APEK) a získala prestižní značku kvality "Certifikovaný obchod", která je zařazena do vládního programu Česká kvalita.

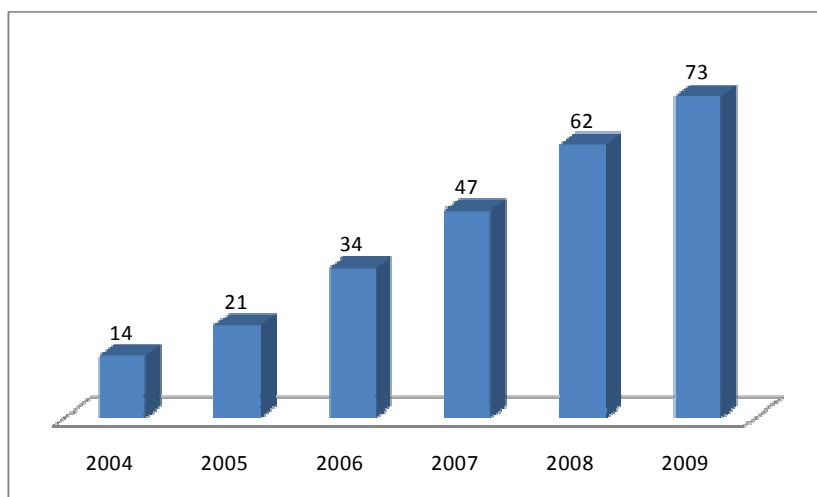
Na konci roku 2008 otevřel SportObchod.cz kamennou prodejnu v Brně, ve které je možné nakoupit z vybraného sortimentu zboží a vyzvedávat internetové objednávky. V květnu 2009 byly spuštěny nové webové stránky SportObchod.cz. Na konci roku 2009 získal SportObchod.cz prvenství v kategorii "Cena kvality - Sport" unikátní ankety ShopRoku.

#### 4.1.3 Statistiky - čísla

Od roku 2004 společnost SportObchod.cz neustále navyšuje hodnoty ročního obratu a vřizuje stále více a více objednávek. Obrat v roce 2004 činil 14 mil korun a počet objednávek dosáhl 3 200. Pro porovnání za celý rok 2009 bylo odesláno již 36 214 zásilek, které obsahovaly 125 662 položek. Roční obrat firmy v roce 2009 činil 73 mil korun a meziročně vzrostl o 18%.



**Graf 4.1 – Počet odeslaných objednávek**



**Graf 4.2 – Roční obraty společnosti SportObchod.cz (v mil. Kč)**

V roce 2009 přibylo SportObchodu okolo 40 000 nově zaregistrovaných uživatelů, celkový počet se tak přehoupl přes 140 000 registrovaných uživatelů a v průběhu roku 2010 překonal i hranici 150 000.

#### **4.1.4 Prodejna**

Před koncem roku 2008 otevřel SportObchod.cz reprezentativní kamennou prodejnu v centru Brna. Prodejní plocha cca 100 m<sup>2</sup> nabízí výběr aktuálně nejžádanějšího sortimentu a zároveň funguje jako kontaktní místo pro osobní odběry zboží objednaného přes Internet. Zboží na prodejně je nabízeno za stejnou cenu jako v internetovém obchodě, provoz prodejny zajišťuje odborně vyškolený personál. Dále prodejna funguje jako testovací centrum značek Head a Babolat a patří do sítě autorizovaných prodejen THULE (střešní nosiče).

Ze služeb nabízí prodejna zákazníkům vyplétací servis raket a možnost zapůjčení raket k testování.

#### **4.1.5 Logistika**

Důležitým článkem SportObchodu je velký logistický sklad, který zajišťuje rychlou a kvalitní expedici zboží. Logistické oddělení funguje ve dvousměnném provozu s kapacitou expedice cca 500 zásilek denně. Od roku 2009, kdy došlo k rozšíření logistického a skladového centra, disponuje plochou cca 700 m<sup>2</sup>. Kvalita expedice dlouhodobě dosahuje velmi nadstandardních hodnot: průměrná doba expedice činí

2,2 pracovního dne, průměrná chybovost 0,34 %, průměrná doba výměny zboží je 3,4 pracovního dne a průměrná doba vyřízení reklamace 14,6 pracovního dne.

#### **4.1.6 Marketingové a PR aktivity**

Marketingové aktivity firmy jsou zaměřeny především na podporu prodejního potenciálu, budování kvalitní, zřetelné a důvěryhodné značky SportObchod.cz. Do těchto aktivit společnost investuje ročně více než 2 milióny korun.

Část marketingového rozpočtu je směřována do podpory vybraných klubů a sportovních organizací ve formě propracovaného systému grantů a materiální pomoci. Mezi nejvýznamnější partnery patří HC Moeller Pardubice a HC Kometa Brno.

Velmi významným marketingovým partnerem SportObchodu je seriál závodů horských kol - Kolo pro život, který zahrnuje 18 závodů po celé České republice s roční účastí okolo 15000 závodníků.

V oblasti prezentace na internetu spolupracuje SportObchod s předními odborníky, kteří zajišťují rozmístění reklam a návratnost vložených prostředků. Reklamní kampaně společnosti SportObchod.cz je možné vidět na předních portálech českého internetu - iDNES.cz, BLESK.cz, Centrum.cz, aktuálně.cz. Na optimalizaci e-shopu firma intenzivně spolupracuje s přední českou poradenskou společností H1.cz, která se stará především o optimalizaci pro vyhledávače (Seznam, Google), reklamu ve vyhledávačích, obchodní účinnost a použitelnost celého obchodu.

Kromě podpory prodeje a budování značky je SportObchod.cz partnerem projektu Sport bez bariér nadace Konto bariéry. Mimo to podporuje celou řadu sportovních sdružení handicapovaných sportovců na základě individuální spolupráce.

#### **4.1.7 Dodavatelé**

Mezi základní kameny úspěchu SportObchodu patří budování dlouhodobých a stabilních vztahů s dodavateli. S každým dodavatelem SportObchod navazuje nadstandardní vztahy, které umožňují získávat relevantní podklady pro přípravu nabízených produktů a jejich prezentaci zákazníkům.

Díky těmto vztahům patří SportObchod do sítě autorizovaných prodejců a má pozici TOP on-line prodejce u několika předních sportovních značek - Bauer, Adidas, Reebok, Puma, Head, Babolat, Dunlop, Tecnifibre a další.

#### **4.1.8 Vztahy se zákazníky**

Pro SportObchod je klíčové také budování vztahů se zákazníky. Moderní marketingově orientovaný systém, který zajišťuje chod firmy, disponuje rozsáhlými daty o chování zákazníků. Získaná data jsou pak analyzována a využívána pro optimalizaci prodejních a marketingových procesů. Pro zvyšování zákaznické věrnosti používá SportObchod několik nástrojů: pravidelně oslovuje zákazníky hromadnými e-maily, nabízí bonusový program motivující k dalším nákupům, poskytuje exkluzivní nabídky partnerů, vytváří tematické stránky (vánoční centrum, narozeniny) a pořádá soutěže o ceny.

## 4.2 Makroprostředí

### 4.2.1 Ekonomický vývoj v ČR

V roce 2008 zažila globální ekonomika dramatický vývoj, který postihl i Českou republiku. Velkou část roku 2008 byla česká ekonomika ve velmi dobrém stavu, ke konci roku se však začala zpomalovat s poklesem poptávky. Dopad na ČR byl ovlivněn především recesí Evropské unie, která je nejvýznamnějším odbytištěm domácí produkce.

Na počátku roku 2009 se do recese dostala také česká ekonomika, která již druhé čtvrtletí v řadě klesala. Hrubý domácí produkt České republiky poklesl v 1. čtvrtletí 2009 meziročně o 3,4 %. Nepříznivý ekonomický vývoj se projevil také na míře nezaměstnanosti, která meziročně prudce vzrostla, prudce se zpomalil také růst mezd. V důsledku obav z dalšího vývoje příjmů a zaměstnanosti, které vedly k zadržování spotřeby a odkládání větších nákupů, došlo k výraznému poklesu tržeb na vnitřním trhu.

Ve druhém čtvrtletí roku 2009 pokračoval v ČR pokles výkonu ekonomiky. V tomto období zaznamenal HDP největší propad v historii samostatné ČR, především kvůli přetrvávajícímu útlumu globální poptávky. Oproti 2. čtvrtletí roku 2008 poklesl HDP o 5,5 %. Na druhou stranu oproti prvnímu čtvrtletí 2009 ekonomika ČR mírně vzrostla, a to o 0,1 %, čímž se dostala z recese. Situace na trhu práce se zhoršila vlivem dalšího poklesu zaměstnanosti a růstu míry nezaměstnanosti. Podle maloobchodních tržeb nenastal zatím obrat ani ve vývoji poptávky na vnitřním spotřebitelském trhu.

Třetí čtvrtletí 2009 potvrdilo vzrůstající tendenci české ekonomiky, která oproti čtvrtletí předchozímu vzrostla o 0,8 %. Patrné je zlepšení i v meziročním srovnání, kdy se propad snížil na 4,1 %. Ve 3. čtvrtletí stále rostla nezaměstnanost, propouštění především méně kvalifikovaných pracovníků s nízkými mzdami vyvolalo nárůst průměrných mezd. Dále zesiloval pokles spotřebitelské poptávky v důsledku zhoršené situace na trhu práce a nejasných vyhlídek ekonomiky. Domácnosti odložily zejména náročnější nákupy zbytečného zboží. (28)

Údaje za poslední čtvrtletí ukazují, že se česká ekonomika začala oživovat oproti předpokladům dříve. Oproti třetímu čtvrtletí ekonomika vzrostla o 0,7 %, meziročně za 4. čtvrtletí HDP zaznamenal pokles 3,1 %. Zaměstnanost v pojetí národních účtů se po

odstranění sezónních vlivů zvýšila ve 4. čtvrtletí mezičtvrtletně o 0,2 %, meziročně naopak o 1,9 procenta klesla. (8)

#### **4.2.2 PEST analýza**

Společnost SportObchod je především internetový prodejce a působí na území celé republiky, proto jsem tuto analýzu provedl na úrovni státu.

##### **4.2.2.1 Politické a legislativní faktory**

Při analýze politických a legislativních faktorů nabývá velkého významu role státu, vlády, řada zákonů, právních norem, vyhlášek apod.

V současnosti je v České republice u moci úřednická vláda (vláda odborníků) v čele s premiérem Janem Fischerem, která je jen jakousi překlenovací vládou do voleb v květnu 2010. Pro SportObchod.cz je nejdůležitější změnou této vlády zvýšení sazby DPH od 1. 1. 2010 (více viz Daňová zátěž v sekci 4.2.2.2).

Jako internetový obchod, musí společnost SportObchod.cz dodržovat celou řadu zákonů a právních předpisů. Mezi nejdůležitější patří např. Živnostenský zákon, Zákon o DPH, Zákon o daních z příjmů, Zákoník práce, Obchodní zákoník, Zákon o pojistném na sociálním zabezpečení, Zákon o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění a další. Kromě legislativy je nutné také dodržovat práva spotřebitele a s tím spojené zákony: Zákon o ochraně spotřebitele, Zákon o ochraně osobních údajů, Zákon o některých službách informační společnosti, Směrnice Evropského parlamentu a Rady 97/7/ES, Předpis č. 367/2000 Sb., kterým se mění Zákon občanský zákoník, a to především odstoupení od smlouvy. O sledování nejnovějších změn a novelizací zákonů, zejména z finanční oblasti se stará účetní společnosti SportObchod.cz. (32)

Samozřejmou součástí aktivit SportObchod.cz je pravidelné prověřování, jestli obchod splňuje všechny zákonem formulované požadavky. I díky tomu SportObchod.cz jako jeden z mála prošel v roce 2005 testem Sdružení ochrany spotřebitelů s plným bodovým ziskem. V roce 2006 SportObchod.cz úspěšně prošel náročným procesem certifikace a získal značku kvality Asociace pro elektronickou komerci Certifikovaný obchod, která je zařazena do programu Česká kvalita. Tento certifikát potvrzuje vysoký standard kvality a služeb.

#### **4.2.2.2 Ekonomické faktory**

Makroekonomické okolí je charakterizováno rozpoložením ekonomiky daného státu. Vývoj ekonomiky pak ovlivňuje schopnosti podniků dosáhnout požadované výnosnosti. I internetový obchod typu Sportobchod.cz je při svém rozhodování do určité míry ovlivněn vývojem makroekonomických trendů.

#### **Výkonnost ekonomiky**

Jak jsem zmiňoval již výše, v roce 2009 nastal významný pokles souhrnné výkonnosti české ekonomiky. Hrubý domácí produkt za rok 2009, očištěný o cenové, sezónní a kalendářní vlivy, klesl ve srovnání s rokem 2008 o 4,3 %. V samotném 4. čtvrtletí byl HDP nižší v meziročním srovnání o 4,2 % a oproti 3. čtvrtletí o 0,6 %. (19)

#### **Inflace**

Míra inflace za rok 2009 dosáhla 1,0 %, což bylo značně (o 5,3 p. b.) méně než před rokem. Od počátku roku měla výrazně klesající tendenci. Za celý rok 2009 se meziročně ceny zboží snížily o 0,4 % a ceny služeb zvýšily o 3,5 %. (19)

Oproti prosinci 2009 vzrostla celková hladina spotřebitelských cen v lednu 2010 o 1,2 procenta. Tento růst způsobilo zvýšení nepřímých daní a zvýšení cen zejména v oddělech bydlení, potravin a nealkoholických nápojů. Meziroční růst spotřebitelských cen v lednu zpomalil na 0,7 procenta (z 1,0 procenta v prosinci). V únoru 2010 se meziměsíční inflace oproti lednu nezměnila, v meziročním srovnání zpomalil růst spotřebitelských cen v únoru 2010 na 0,6 %. (15)

Aktuální prognózy ČNB počítají s inflací 2,0 % v 1. čtvrtletí roku 2011 a 2,1 % ve čtvrtletí druhém.

#### **Úrokové sazby**

17. prosince 2009 došlo ke snížení úrokových sazeb ČNB, které se tak dostaly na historické minimum. Předpokládá se, že tyto sazby zůstanou a budou se dále už jen zvyšovat. Stav k 22. březnu 2010 je 2T Repo sazba: 1,00%, Diskontní sazba: 0,25%, Lombardní sazba: 2,00%, PMR 2,00%. (13)

## **Kurz koruny**

V roce 2009 zažila česká koruna dramatické výkyvy, v půlce února koruna hodně oslabila (29,50 Kč/EUR), aby pak díky zklidnění situace na světových trzích a lepší se ekonomické situaci v ČR mohla začít posilovat. Na konci roku 2009 tak skončila na kurzu 26,40 Kč/EUR. Analytici předpokládají v roce 2010 další posilování české měny, jejíž kurz by se měl pohybovat na konci roku okolo 24,50 Kč/EUR. (13)

Výkyvu kurzu koruny oproti předpokladům však mohou přispět různé faktory, například případné vyhocení problémů kolem Řecka, finanční nerovnováha v Číně nebo potíže na trhu komerčních nemovitostí USA. Budoucí kurz koruny mohou také výrazně ovlivnit květnové parlamentní volby. (25)

## **Daňová zátěž**

V roce 2009 došlo k několika změnám v oblasti daní, které ovlivní plnění daňových povinností v roce 2010.

Pro společnost SportObchod.cz je asi nejzásadnější změna v oblasti nepřímých daní. V rámci řešení deficitu státního rozpočtu došlo od 1. 1. 2010 ke zvýšení sazeb DPH. Snížená sazba se zvyšuje z devíti na deset procent a základní sazba z 19 na 20 procent. Při zachování cen nabízeného zboží tak klesá zisk společnosti.

Dále od 1. ledna 2010 došlo ke změnám v platbě nemocenského, zdravotního a sociálního pojištění, důchodového pojištění, mění se také sazby daně z nemovitosti. (34)

## **Zahraniční obchod**

Podle předběžných údajů vzrostl v lednu 2010 meziročně v běžných cenách vývoz o 9,1 % a dovoz o 3,5 %. Obchodní bilance skončila aktivem 13,1 mld. Kč, které bylo meziročně o 9,2 mld. Kč vyšší.

Poprvé v historii ČR zaznamenal v roce 2009 zahraniční obchod výrazný propad. Výsledkem poklesu vývozu a zejména dovozu oproti roku 2008 byl meziročně nižší obrat zahraničního obchodu o 16 procent.

V roce 2009 se ve srovnání s předchozím rokem snížil vývoz o 14,1 % a dovoz o 18,1 %. I přes velký propad, dosáhla roční bilance aktiva 153,2 mld. Kč, která byla o 85,9 mld. Kč vyšší než v roce 2008 a nejvyšším od vzniku samostatné ČR. Výsledky zahraničního obchodu v roce 2009 byly ovlivněny zejména poklesem průmyslové produkce. (18)

### 4.2.2.3 Sociální, demografické a geografické faktory

#### Demografické charakteristiky

Podle předběžné statistické bilance měla k 31. prosinci 2009 Česká republika 10 506 813 obyvatel. Celkový počet obyvatel se v roce 2009 zvýšil o 39,3 tisíce osob, zatímco v roce 2008 o 86,4 tisíce. Oproti roku 2008 se výrazně snížil přírůstek zahraniční migrace, přibylo 28,3 tisíce osob. Přirozeným pohybem se populace ČR zvětšila o 10,9 tisíc obyvatel, což byl, díky nižšímu počtu narozených a naopak vyššímu počtu zemřelých, nárůst o 3,7 tisíce nižší než v roce 2008. Méně bylo i rozvodů (o 2,2 tisíce), živě narozených dětí (o 1,2 tisíce) a potratů (o 0,9 tisíce), ale výrazně se snížil především počet sňatků (o 4,6 tisíc). (16)

K 31. 12. 2008 byl počet obyvatel ČR 10 468 tis., z toho 49,07 % mužů a 50,93 % žen. Obyvatelstvo ve věku 0-14 let tvoří 14,1 %, ve věku 15-64 71 % a obyvatelé nad 65 let tvoří 14,9 %. V souvislosti s prodlužující se střední délkou života a nízkou porodností se zvyšuje podíl seniorů. (14)

Z hlediska správního uspořádání se Česká republika člení na obce, které jsou základními územními samosprávnými celky, a na kraje, které jsou vyššími územními samosprávnými celky.

Struktura vzdělanosti obyvatelstva v jednotlivých krajích České republiky se příliš neliší s výjimkou Prahy, kde podíl vysokoškolsky vzdělaného obyvatelstva výrazně převyšuje celorepublikový průměr. Nadprůměrný podíl vysokoškolsky vzdělaného obyvatelstva je i v Jihomoravském kraji, kde situaci ovlivňuje Brno, druhé největší centrum vysokého školství v České republice.

Velké rozdíly ve vzdělanostní struktuře jsou však v jednotlivých velikostních skupinách obcí. Na venkově převažují nižší stupně vzdělání, převážně kvůli zemědělskému charakteru obcí a zčásti také méně příhodné věkové skladbě obyvatelstva v malých obcích s převahou osob ve věku 60 (resp. 65) let a starších. (24)

Dlouhodobým trendem z hlediska ekonomicky aktivních obyvatel je posilování zaměstnanosti v terciární sféře a snižování podílu osob zaměstnaných v zemědělství a průmyslu. Podíl osob zaměstnaných ve službách přesáhl polovinu všech zaměstnaných. Z pohledu váhy jednotlivých odvětví je nejvýznamnějším odvětvím průmysl a v oblasti služeb opravy motorových vozidel, spotřebního zboží a stavebnictví. (24)

## **Makroekonomické charakteristiky trhu práce**

Zejména propouštění zaměstnanců s nižšími mzdami a pokles nemocnosti měly za následek relativně vysoký růst průměrné mzdy v roce 2009.

V roce 2009 dosáhla průměrná mzda výše 23 598 Kč, v meziročním srovnání činil přírůstek 907 Kč (4,0 %). Spotřebitelské ceny se zvýšily za uvedené období o 1,0 %, reálná mzda vzrostla o 3,0 %. V podnikatelské sféře se zvýšila průměrná mzda o 851 Kč (3,8 %) na 23 411 Kč, reálná mzda vzrostla o 2,8 %. V nepodnikatelské sféře se průměrná mzda zvýšila o 1 096 Kč (4,7 %) na 24 433 Kč, reálná mzda vzrostla o 3,7 %. (17)

Jak vyplývá z údajů úřadů práce, začátek roku 2010 je ve znamení zvyšující se nezaměstnanosti a za poslední tři roky je nejvyšší. K 28. únoru 2010 bylo bez práce 583 135 lidí. To je o 8 909 více než ke konci ledna 2010, meziročně přibylo 154 287 nezaměstnaných. Míra registrované nezaměstnanosti dosáhla 9,9 procenta. Byla tak o 0,1 p.b. vyšší než v lednu 2010, meziročně vzrostla o 2,5 p.b. (27)

### **4.2.2.4 Technologické faktory**

Technologické faktory ve spojení s prodejem jízdních kol na internetu se dají rozdělit na 2 skupiny: faktory ovlivňující internetové obchodování a prodej, faktory ovlivňující výrobu jízdních kol.

První skupina faktorů ovlivňující online obchodování souvisí se současnými trendy na internetu, chováním a požadavky zákazníků. Prosadit se na internetu mezi velkým počtem e-shopů není jednoduché a vyžaduje znalost internetového marketingu, schopnost poskytnout zákazníkům přehledné informace o produktech a zajistit jim co nejjednodušší možnosti dodání a platby. Všechny tyto faktory spojené s nalezením obchodu, vybráním si vhodného zboží a zaplacením často ovlivní rozhodování zákazníka, kde si zboží koupí. Proto je velmi důležité tyto tendence sledovat a neustále zlepšovat prezentaci na webu v návaznosti na zákaznickou zpětnou vazbu.

Druhou skupinou jsou faktory ovlivňující technologickou stránku prodáváných produktů. V minulosti neexistovala odpružená kola, elektrokola, ultralehké materiály na konstrukci rámu atd. Na straně výrobců tak leží úkol vyvíjet nové technologie používané u jízdních kol, na straně prodejců pak vybrat žádaný sortiment a držet krok

s technologickými trendy a poptávkou. Dlouhodobě se ukazuje, že zákazníci hodně preferují nové technologické trendy a rádi nakupují novinky i na úkor vyšší ceny.

Obě tyto oblasti do velké míry charakterizují kvalitu prodejce a jejich váha by neměla být zanedbávána.

### **4.2.3 Trh**

#### **4.2.3.1 Struktura cyklotrhu**

V současné době se dá cyklistický trh, potažmo jízdní kola, rozdělit dvěma možnými přístupy. Prvním je samozřejmě typ jízdního kola, druhým pak stupeň výkonnosti či účel ježdění. Podle prvního kritéria zaměření kola se na trhu prodávají kola silniční, horská, treková a krosová, městská kola, v poslední době se rozmáhající elektrokola a pak skupina kol ostatních, která jsou zaměřena na sjezdové ježdění, freestyle, dirt, flatland, bmx kola apod.

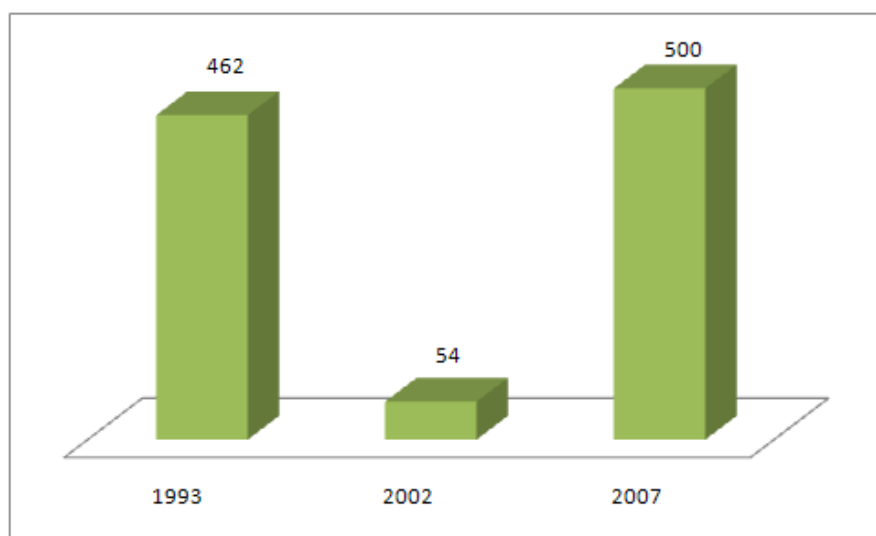
Druhé hledisko rozdělení cyklistického trhu je stupeň výkonnosti či způsob a účel využívání kola. Zde se setkáme s cyklistikou profesionální, poloprofesionální, amatérskou, rekreační, příležitostnou a pak skupinou, která využívá kolo jako dopravní prostředek. Pokud vynecháme okrajové skupiny (profesionální jezdce a ty, kteří kolo využívají několikrát do roka), zůstává tak obrovské množství těch, kteří se cyklistice věnují, případně si cyklistikou příležitostně vydělávají.

Bez ohledu na cyklistickou úroveň a účel ježdění se ročně za jízdní kola, cyklistické vybavení, oblečení, náhradní díly, potravinové doplňky a pití utratí miliardy korun. Ač to nemusí být na první pohled patrné (zejména kvůli menšímu zájmu sdělovacích prostředků a počtu pasivních fanoušků), počet zainteresovaných a aktivních provozovatelů cyklistiky tvoří v České republice mnohem masovější odvětví než například fotbal. Na jednu stranu je tedy velmi těžké se na tak velkém trhu prosadit, na druhou stranu tak velký trh poskytuje zajímavé možnosti zisku. (33)

#### **4.2.3.2 Vývoj cyklotrhu**

Cyklistický sortiment se na českém trhu prosazuje už několik desetiletí, tudíž i poptávka po kolech se neustále vyvíjela a prošla si řadou změn. V letech 1969-75 činil roční vývoz kol okolo 250 000 kusů. Kola se vyvážela do osmdesáti států světa, především

východního bloku. V dobách komunistického režimu byla nabídka jízdních kol v ČR značně omezena kvůli státem řízenému úpadku výroby kol. Kolo se tak stalo zbožím těžko dostupným a luxusním, tudíž i poptávka mnohonásobně převyšovala nabídku. S rokem 1989 přišlo otevření zahraničního trhu, konkurence na cyklotrhu vzrostla a poptávka začala být postupně uspokojována. V České republice se začala rozrůstat nabídka stávajících výrobců kol, přibyli noví výrobci a k tomu se začala dovážet kola ze zahraničí, především z Asie. Kvůli poklesu poptávky a velké konkurenci zažil český cyklotrh krizi okolo roku 2002, kdy zaniklo několik českých výrobců kol. O tomto faktu svědčí i rozdíl v počtu vyrobených kol v ČR mezi roky 1993 (462 tis.) a 2002 (54 tis.). Přeživší se na trhu udrželi zejména proto, že se nezaměřili pouze na český trh a oslovili trhy zahraniční, především na východ od ČR.



**Graf 4.3 – Počet vyrobených kol v ČR v daných letech (v tis. Kč)<sup>20</sup>**

V dalších letech byl český cyklotrh ovlivněn hlavně vstupem ČR do Evropské unie v roce 2004. Mnoho spotřebitelů reagovalo na zprávu o výrazném zdražení jízdních kol vstupem do EU a zavedením antidumpingových opatření na dovoz. Další roky až po rok 2008 se vyznačovaly neustálým růstem cyklotrhu v ČR. Poptávka v posledních letech byla ovlivňována především technologickými faktory a novými trendy na poli cyklistiky. Například uvedení odlehčených kol či kol s odpruženou vidlicí zvýšil poptávku po tomto zboží a naopak snížil po kolech stávajících.

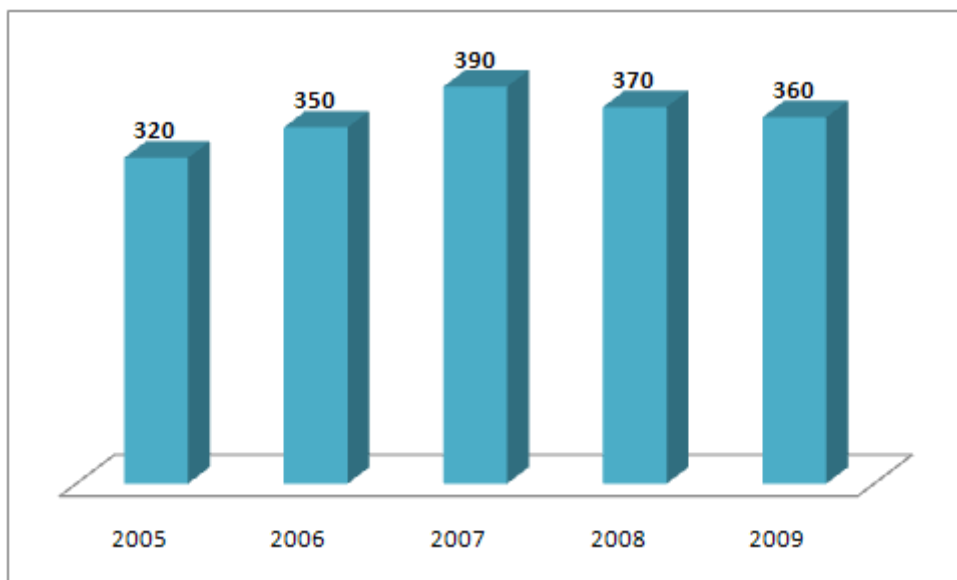
<sup>20</sup> Pramen: Financinoviny.cz

### Rok 2006-2009 na cyklotrhu

V roce 2006, kdy se v ČR prodalo 350 tis. kol, činily sumy za prodeje jízdních kol 2,7 miliardy korun a 1,8 miliardy za náhradní díly a příslušenství. V roce 2007 částky z prodeje ještě více narostly především díky nárůstu počtu prodaných kol a zvětšené poptávce po dražších a kvalitnějších modelech.

Po několika letech, kdy český cyklotrh rostl, došlo v roce 2008 k poklesu prodeje jízdních kol. Oproti roku 2007, kdy se v ČR prodalo 390 tisíc kol, a meziroční nárůst prodeje kol vzrostl o 40 tis., klesl počet prodaných kol v roce 2008 o 20 tisíc. Podle Asociace specializovaných prodejců kol (ASPK), která roční statistiky vypracovává, se na poklesu prodeje kol v roce 2008 podílelo zejména počasí. Delší zima zapříčinila zpoždění začátku cyklistické sezóny o 1-2 měsíce, což se na prodejích výrazně projevilo. Útraty za kola v České republice se vzhledem k nižší poptávce v roce 2008 také lehce propadly.

Rok 2009, kdy se celý spotřebitelský trh potýkal s poklesem poptávky, zaznamenal podle odhadů ASPK opět další pokles v počtu prodaných kol v ČR o 10. tis na 360 tis. kusů. Podle prodejců se však obraty z prodeje jízdních kol za rok 2009 příliš nesnížily především díky zájmu zákazníků o dražší modely.

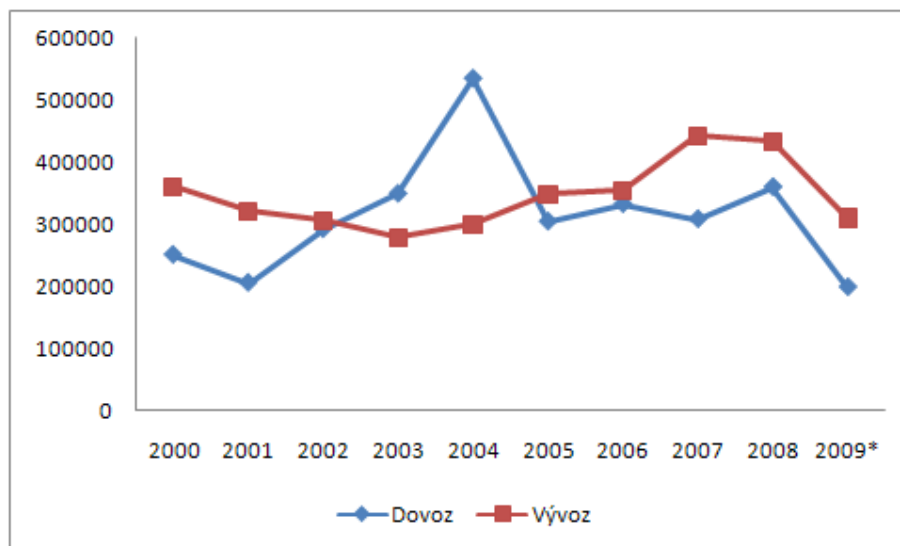


Graf 4.4 – Počet prodaných kol v ČR v (v tis.)<sup>21</sup>

<sup>21</sup> Zdroj: Asociace specializovaných prodejců kol (ASPK)

Z pohledu ceny jízdních kol se rok 2009 vyznačoval zdražením až o pětinu. Příčinou nárůstu cen bylo především oslabení české měny. Před cyklistickou sezónou narostl kurz koruny během 7 měsíců o 7,50 Kč za dolar, což se samozřejmě muselo projevit především na dovážených kolech. Dalším faktorem, který ovlivnil nárůst cen dovážených kol v roce 2009, byl značně rostoucí zájem Taiwanců o cyklistiku. Taiwan je po Číně druhý největší výrobce kol a nemá důvod zlevňovat kvůli tamnímu dobrému odbytu. Situace u českých výrobců kol byla v roce 2009 lepší než pro dovozce. Kvůli oslabení koruny nakupovali výrobci součástky draze, ale vynahrazovali si vyšší cenu lepšími podmínkami pro vývoz, který činil přibližně tři čtvrtiny produkce českých výrobců. (30)

Z hlediska vývozu a dovozu jízdních kol je trend až na výjimky rostoucí. V případě dovozu hodnota importovaného zboží neustále roste s výjimkou roku 2004, kdy ČR vstoupila do EU, a došlo k výraznému posílení. Z hlediska vývozu jízdních kol je trend v letech 2003-2007 rostoucí, lehký pokles byl zaznamenán v roce 2008. Rok 2009 pak především kvůli celosvětové krizi znamenal pokles jak v dovozu, tak vývozu kol. Dovoz v roce 2009 klesl přibližně o 30 procent v počtu dovezených kol a o 18,5 % klesla hodnota importovaných bicyklů. Podobně se vyvíjel v roce 2009 také export. Zhruba o čtvrtinu klesl počet exportovaných kol a jejich hodnota se snížila přibližně o 20 %. (22, 23)



Graf 4.5 – Dovoz a vývoz kol do a z ČR<sup>22</sup>

<sup>22</sup> Zdroj: ČSÚ, pozn. Údaj v roce 2009 za období leden až listopad

### 4.2.3.3 Současná situace na trhu a očekávaný vývoj

#### Trendy v ČR

Cyklistika se v České republice i navzdory krizi těší velmi velkému zájmu. Cyklistika má u nás dlouholeté kořeny, ale i tak stále přibývá zájemců o tento sport či druh zábavy. Podle průzkumů společnosti Median je cyklistika nejrozšířenějším sportem, kterému se lidé v ČR věnují (další v pořadí plavání, pěší turistika, fotbal). Neustále se zlepšují podmínky pro cyklistiku díky výstavbě a renovaci cyklostezek, speciálních pruhů ve městech a rozsáhlým projektům v oblasti pro rozvoj cyklistické dopravy. Roste počet různých cyklistických seriálů závodů a především poloprofesionálních a amatérských cyklistů, kteří se těchto podniků zúčastňují. Na cyklotrasách je vidět velké množství cyklistů, což samozřejmě přeje výrobcům a obchodníkům v ČR. Spotřebitelé u nás jsou schopni za sportovní náčiní volnočasových aktivit, v tomto případě za jízdní kolo a cyklistické vybavení, utratit nemalé částky. Oproti jiným státům, kde se kolo považuje především za dopravní prostředek. V posledních letech roste také zájem o okrajové typy jízdních kol především u mladší generace. Prodává se více kol na pouliční a freestyle ježdění, roste počet sjezdových tratí a s tím i poptávka po speciálních kolech.

Jak ukázal cykloveletrh Bike Brno 2009, jízdní kolo u nás přestává být výhradně sportovním nástrojem a stává se dopravním prostředkem. S tím je spojena rostoucí poptávka po dobře vybavených městských kolech, s nimiž přichází nové značky. Hitem loňského ročníku veletrhu se stala elektrokola, která byla dříve doménou zejména cyklistických nadšenců. Na narůstající poptávku po těchto modelech se tak snaží připravit i prodejci a výrobci kol.

Nyní jsou v ČR nejprodávanějším typem kola krosová a trekkingová, která tvoří přibližně polovinu prodaného množství. Zhruba třetinový podíl na prodejích zabírají kola horská. Nejvíce kol se prodává přes specializované prodejny, rostou však i příjmy velkých sportovních řetězců. (9, 29, 20)



**Graf 4.6 – Rozložení podílů prodávaných typů kol**

### **Cyklotrh v ČR**

Zmapovat český cyklotrh je vzhledem k velkému počtu prodejců a potenciálních zákazníků velice složité. Před dvěma lety se začala vyvíjet Asociace specializovaných prodejců kol (ASPK), jejímž zájmem je soustředit obchodníky s koly a hájit jejich zájmy. Organizace se také snaží průzkumem mezi prodejci vést co nejpřesnější čísla a údaje o cyklotrhu.

Poslední čísla ASPK říkají, že je v ČR přibližně 800 obchodníků s koly a celkový obrat na cyklotrhu činí 4-5 miliard korun. V porovnání s jinými evropskými státy je obchodníků v ČR relativně hodně. Například oproti Anglii je v ČR cca 3x více prodejních míst na 10 000 obyvatel, naopak oproti Nizozemsku zhruba o 30 % méně. (29)

### **Značky**

V současné době působí na trhu více než desítka českých výrobců kol, kterým konkuruje mnoho značek dovážených především z USA, Taiwanu a Evropy.

Podle průzkumů v roce 2007 je lídrem na českém trhu značka Author, která měla zhruba čtvrtinu trhu. V segmentu celoodpružených kol dominovala značka Specialized, na poli silničních kol Authoru konkurovala značka Trek. Mezi nejprodávanější značky na tuzemském trhu nyní patří Author, Merida, Kellys, GT, Trek či Giant.

Jedním z předních dovozců kol na český trh je společnost Aspire Sport s tržním podílem okolo 13 procent, která u nás prodává kola značek GT, Mongoose, Schwinn a Cannondale. Navzdory poklesům prodeje kol v ČR, zvýšila firma Aspire Sport obrat z prodeje kol a cyklodoplňků meziročně o 7,2 %.

### ***Výhled***

V roce 2009 poklesly tržby zejména u značek jízdních kol střední a nižší třídy, které mají na českém trhu největší zastoupení a čelí přetlaku nabídky nad poptávkou. I v roce 2010 se očekává období s oslabenou poptávkou spotřebitelů kvůli krizi a někteří dodavatelé tak mohou čekat nižší tržby. Podle odhadů ASPK se však tržby obchodníků příliš nesníží, a to díky vyšším prodejům dražších modelů kol. (20)

### 4.3 Mikroprostředí

Na rozhraní mikroprostředí a makroprostředí stojí analýza SWOT. Silné a slabé stránky zastupují faktory ovlivnitelné firmou, příležitosti a hrozby jsou závislé zejména na vnějším prostředí.

#### 4.3.1 SWOT analýza

Při analýze silných a slabých stránek firmy, hrozeb a příležitostí jsem se rozhodl použít dvojí pohled na firmu. SWOT analýzu současného stavu společnosti jsem doplnil o stránky, které by se firmy týkaly v případě vstupu na trh s cyklistickým zbožím (v grafickém znázornění modré pozadí textu).

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>+ dlouhodobě posilující firma</li> <li>+ certifikovaný obchod</li> <li>+ ocenění Shop roku 2009</li> <li>+ raketový "opinion leader"</li> <li>+ největší český prodejce několika značek</li> <li>+ odborný a zaškolený personál</li> <li>+ kvalitní a propracované popisky produktů</li> <li>+ znalost trhu + know-how</li> <li>+ důraz na komunikaci se zákazníky</li> <li>+ vysoké investice do marketingu</li> <li>+ aktivní sponzoringové aktivity</li> <li>+ garance nejnižší ceny</li> <li>+ bonusový program pro zákazníky</li> <li>+ úspory z rozsahu</li> <li>+ kamenná prodejna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- delší doba dodání u některých produktů</li> <li>- nemožnost platby kartou na prodejně</li> <li>- neúplné propojení e-shopu s účetním systémem</li> <li>- velký počet položek v nabídce</li> <li>- omezený počet sportovních sekcí</li> <li>- chyby expedice</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>+ dostupný kapitál</li> <li>+ silný partner - seriál Kolo pro život</li> <li>+ vybudovaná zákaznická základna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- neznalost cyklotrhu</li> <li>- nemožnost kolo vyzkoušet</li> <li>- kolo dodáváno částečně rozložené</li> </ul>
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>+ otevření kamenné prodejny v Praze</li> <li>+ slovenská jazyková mutace e-shopu</li> <li>+ spolupráce s Vltava.cz</li> <li>+ školy a sportovní oddíly</li> <li>+ atraktivita nových modelů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- dumpování cen konkurencí</li> <li>- pokles poptávky - finanční krize</li> <li>- pokles zájmu o některé odvětví</li> <li>- neprodání nakoupeného zboží</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>+ neustále rostoucí zájem o cyklistiku</li> <li>+ masové budování cyklostezek</li> <li>+ cyklo-veletrhy</li> <li>+ sponzoring závodů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- špatný odhad poptávky</li> <li>- pokles zájmu o cyklistiku</li> <li>- velká a silná konkurence</li> </ul>

Tab. 4.1 – grafické znázornění SWOT analýzy

#### **4.3.1.1 Silné stránky**

Již z tabulkového znázornění SWOT analýzy je patrné, že u společnosti SportObchod.cz výrazně převažují silné stránky nad slabými. O tom svědčí i dlouhodobě rostoucí trend společnosti.

Sportobchod.cz je držitelem prestižní značky kvality "Certifikovaný obchod" Asociace pro elektronickou komerci (APEK), ocenění "Cena kvality - Sport" v soutěži ShopRoku a od listopadu 2009 držitelem zlatého loga Ověřeno zákazníky serveru Heuréka.cz, které je udělováno na základě vysokého počtu pozitivních hodnocení zákazníků. Díky těmto hodnocením je zajištěna vysoká důvěryhodnost, která má pro zákazníky často velký vliv při rozhodování o nákupu na internetu.

SportObchod je největším českým prodejcem několika značek, díky čemuž získává výhodnější podmínky od dodavatelů. S tím souvisí také úspory z rozsahu. Velké množství odebíraného zboží od dodavatelů umožňuje nabídnout zákazníkům mnohem lepší cenu než prodejci menší.

Velkou předností SportObchodu je také marketingová činnost, při které investuje značné prostředky do reklamy a sponzoringu. Mnoho zákazníků si firma získala také kamennou prodejnu, která nabízí vybraný sortiment zboží a slouží jako místo osobního odběru internetových objednávek.

V případě vstupu na cyklotrh se může SportObchod opřít o dostupný kapitál nutný pro spuštění sekce a partnerství se seriálem závodů horských kol Kolo pro život. Díky této spolupráci je možné marketingově oslovit účastníky závodů přímo na místech konání akcí. Kontakty a vliv pořadatelů seriálu v oblasti cyklistiky mohou pomoci získat dobré podmínky spolupráce s dodavateli. Jednoznačným plusem pro spuštění cyklo-sekce by byla také vytvořená široká základna věrných zákazníků, které by bylo možné oslovit.

#### **4.3.1.2 Slabé stránky**

I přes velkou převahu stránek silných, se SportObchod potýká i s několika negativy, které se snaží eliminovat. Největším problémem pro zákazníky je většinou doba dodání u některých produktů, které nejsou skladem. Zde je však často na vině dodavatel či velké množství nabízených produktů, které není možné mít všechny skladem. V případě osobních odběrů na prodejně SportObchod.cz nenabízí možnost platit kartou, především

kvůli vysokým bankovním poplatkům za tyto transakce. Administrační prostředí eshopu je neustále ve vývoji a doposud se jej nepodařilo kompletně propojit s účetním systémem, což se projevuje jako práce navíc pro produktové manažery.

Z pohledu prodeje cyklistického zboží se může projevit neznalost cyklotrhu a nedostatek zkušeností s ním. Pro některé zákazníky je také nemyslitelné nakupovat jízdní kolo bez možnosti si jej předem vyzkoušet či prohlédnout. To je však problém všech internetových prodejců. Tuto slabinu je možné eliminovat například vystavením nejžádanějších modelů kol na prodejnu. S internetovým prodejem jízdních kol je také spojena přeprava zboží, které by bylo v případě kompletně složeného kola nemožné. Proto se kola dodávají přímo od dodavatele v částečně rozloženém stavu, což může některé zákazníky odradit.

#### **4.3.1.3 Příležitosti**

Největšími příležitostmi SportObchodu jsou v brzké době chystané otevření kamenné prodejny v Praze a spuštění internetového obchodu ve slovenském jazyce. S novou prodejnou se otevírá možnost oslovit zákazníky v Praze a okolí, kteří by si rádi zboží na prodejně vyzkoušeli nebo preferují osobní odběr. Slovenská jazyková mutace internetového obchodu pak nabízí možnost pokrytí ještě většího množství zákazníků na Slovensku. Dále se v oblasti příležitostí naskýtá spolupráce s portálem Vltava.cz a možnost ještě lépe oslovovat školy a sportovní oddíly, kterým by bylo zboží nabízeno za výhodnějších podmínek. SportObchod by se měl také snažit co nejvíce využít touhu zákazníků po nových modelech.

V oblasti jízdních kol je velkou příležitostí neustálé rostoucí zájem o cyklistiku spojený s budováním cyklistických stezek téměř na celém území ČR. S lepšími podmínkami pro cyklistiku tak roste i cyklistický trh. Budování jména SportObchod na poli cyklistiky pak může pomoci marketingová podpora na cyklistických veletrzích či sponzoring závodů, jezdců i celých sportovních klubů.

#### **4.3.1.4 Hrozby**

V současné době jsou asi největší hrozbou dozvuky světové hospodářské krize spojené s celkovým poklesem poptávky na trhu. Na druhém místě pak nejvíce hrozí tlak konkurenčních prodejců na cenu, která se již dnes u některých značek pohybuje na dně a nenabízí tak žádnou možnost zisku, nebo naopak generuje ztrátu, čímž se degraduje

trh. Oproti předpokladům se také může stát, že se náhle výrazně změní poptávka v některé sekci, jak k tomu došlo v posledních měsících u squashe, kdy prodejci i dodavatelům zbylo na skladech velké množství neprodaného zboží.

Největší hrozbou v případě vstupu na cyklotrh je asi špatný odhad poptávky a odbytu zboží. Je těžké dopředu odhadnout, jak by se nová sekce u zákazníků uchytila. Může dojít k neschopnosti prodat nakoupené zboží nebo naopak nemožnosti pokrýt množství poptávaného zboží, což by odlákalo zákazníky ke konkurenci. Velká a silná konkurence s dlouholetou tradicí na cyklotrhu může také úspěšnost vstupu SportObchodu do odvětví výrazně zbrzdit nebo zastavit. Méně pravděpodobnou hrozbou je pokles zájmu o cyklistiku, která se dlouhodobě těší jako jeden z nejoblíbenějších způsobů trávení volného času.

#### **4.3.1.5 SWOT shrnutí**

Podle SWOT analýzy se může zdát, že má SportObchod.cz cestu ke vstupu na cyklotrh dobře nachystanou, nedá se však s jistotou zaručit úspěch. Uvedené i případné další hrozby by neměly být brány na lehkou váhu, jelikož se nedá předem předpokládat, jak by si SportObchod v tomto odvětví vzhledem k velké konkurenci vedl.

### **4.3.2 Analýza konkurence**

Vzhledem k velikosti cyklotrhu je velmi složité dokonale zanalyzovat konkurenci. Na trhu působí více než 800 maloobchodních prodejců jízdních kol a desítky internetových obchodů, které jízdní kola prodávají. Neexistují žádná konkrétní čísla o rozdělení trhu mezi prodejce, prodejech či obratech.

Při analýze konkurence jsem se rozhodl vymezit skupiny prodejců jízdních kol a rozdělit je podle způsobu prodeje, velikosti či šíře výrobního spektra. Jedná se o 4 skupiny:

1. Specializovaní prodejci kol a prodejci sportovního vybavení bez internetového obchodu
2. Prodejci zaměřeni pouze na cyklistiku s možností nákupu po internetu
3. Velké řetězce se sportovními potřebami
4. Internetové obchody prodávající kromě kol i jiné zboží.

Každá skupina prodejců je charakteristická určitými rysy, které jsem zmapoval a zhodnotil jejich výhody a nevýhody. Podrobněji jsem také zanalyzoval konkrétní prodejce z daných skupin, kteří by pro SportObchod byli největší konkurencí v případě vstupu na cyklotrh.

#### **4.3.2.1 Skupiny prodejců jízdních kol**

##### **Specializovaní prodejci kol a prodejci sportovního vybavení bez internetového obchodu**

Do této skupiny prodejců jsem zařadil specializované obchody s cyklistickým zbožím (někdy nazývané cyklosporthy či cykloservisy) a obchody nabízející kromě kol i jiné sportovní vybavení. Specializované cyklosporthy v minulosti často vznikaly a stále vznikají především v řadách aktivních cyklistů a lidí, pro které je cyklistika součástí života či koníčkem. Díky své vášni a znalostem v dané oblasti se tyto lidé snaží zúročit získané zkušenosti prodejem a servisem kol. Tyto prodejny se vyznačují především velmi vysokým stupněm odbornosti. Lidé provozující či prodávající ve specializovaných obchodech mají zkušenosti z praxe, jsou schopni zákazníkovi velice dobře poradit a prosazují osobní přístup k zákazníkovi. Podobně jsou na tom i menší sportovní obchody prodávající kromě jízdních kol i jiné sportovní vybavení.

Sortiment specializovaných prodejců je často zaměřen na užší rozpětí značek či modelů kol, které je většinou závislé na velikosti prodejních prostor. Cena zboží u těchto prodejců je v porovnání s jinými skupinami vyšší, především kvůli provozním nákladům a velikosti obrátů. Na druhou stranu tito prodejci nabízejí zákazníkovi lepší výhody především v oblasti servisu (bezplatný servis na určité období, garanční prohlídka atp.). Získání si zákazníka má pro specializované obchody značné výhody do budoucnosti jak ze strany obchodníka tak zákazníka.

Výhody této skupiny prodejců jsou tedy především odbornost a orientace na zákazníka, které jsou zaplacené vyšší cenou za zboží. Z pohledu SportObchodu znamenají specializovaní prodejci jízdních kol opačný pól konkurenčního spektra, který je zaměřený na jiný typ zákazníků než v případě SportObchodu.

### **Prodejci zaměřeni pouze na cyklistiku s možností nákupu po internetu**

V této kategorii jsou zařazeny internetové obchody specializující se pouze na cyklozboží a prodejci jízdních kol s kamennou prodejnou, kteří nabízejí nákup i prostřednictvím internetového obchodu. Jedná se o velice rozsáhlou skupinu obchodů a jejich úroveň se výrazně liší. Oproti první skupině prodejců útočí zejména na cenu prodávaného zboží. Většina prodejců v této skupině se snaží poskytnout zákazníkům poradenství při výběru kola buď přímo z webových stránek, případně on-line zákaznickou podporou či osobním poradenstvím v případě kamenné prodejny. Sortiment a spektrum nabízeného zboží těchto prodejců se liší obchod od obchodu. Žádný obchod nenabízí všechny dostupné či oblíbené značky a zákazník si tak často musí prozkoumat nabídku různých výrobců kol na trhu sám. Na druhou stranu nabízí některé eshopy možnost přehledného srovnání nabízených modelů kol.

Pro některé zákazníky tak může být odrazující někdy nejasná doba dodání, nedokonalé popisky u zboží či stav, ve kterém je kolo dodáno. Kvůli přepravním potížím nebývá kolo kompletně smontováno, někdy ani seřizeno a zákazník musí vyhledat servis.

Výhodou specializovaných internetových obchodů je tedy především nižší cena, větší výběr a množství modelů kol a možnost promyšlení nákupu v pohodlí domova. Je

zde však mnoho nevýhod, kvůli kterým někteří zákazníci volí spíše specializované kamenné prodejny.

Vzhledem ke SportObchodu je tato skupina asi největší konkurencí, protože často dokáže zákazníkovi dobře poradit, navíc za lepší cenu než u skupiny první.

Největšími potenciálními konkurenty SportObchodu jsou v této kategorii CYKLO WORLD a CykloSPORT Česká u Brna.

### **Velké řetězce se sportovními potřebami**

Na českém trhu působí několik velkých sportovních řetězců nabízející nejrůznější sportovní vybavení, mezi největší patří Sportisimo (55 prodejen v ČR), GIGASPORT (10 pr.), Hervis (24 pr.), a Intersport (33 pr.). Tyto řetězce se vyznačují především velkými prodejny, které nabízejí široké spektrum sportovního zboží. Nabídka se několikrát do roka mění vzhledem k ročnímu období a poptávce. Prodejny sportovních řetězců nabízejí renomované značky a někdy značky vyráběné speciálně pro daný řetězec. Z hlediska ceny tyto řetězce nemohou konkurovat on-line obchodům, proto se snaží nabídnout zákazníkovi kvalitní zboží a široký sortiment. Často se v těchto řetězcích setkáváme s časově omezenými akcemi, které dokážou jinak vyšší cenu srazit dolů.

Vzhledem ke stále narůstajícím výdajům českých domácností za sportovní vybavení, rozšiřují sportovní řetězce svou síť prodejen a snaží se na atraktivním trhu získat co nejvíce zákazníků. Navíc v roce 2009 vstoupil na český trh nový hráč - Francouzská společnost Decathlon, která provozuje největší síť obchodů se sportovním zbožím v Evropě. Otevřela prodejnu v Liberci a příští rok plánuje novou prodejnu v Brně. (21)

Pro SportObchod považují za největší konkurenci řetězec Sportisimo, který v roce 2009 spustil internetový obchod. Ostatní řetězce možnost nákupu na internetu zatím nenabízejí.

### **Internetové obchody prodávající kromě kol i jiné zboží.**

Pro SportObchod jsou zřejmě nejdůležitější kategorií on-line obchody nabízející kromě jízdních kol i jiné sportovní zboží. Prodejci v této skupině jsou buď čistě sportovní on-line obchody nebo velké nákupní galerie, nabízející mimo sportu i jiné zboží. Ryze sportovní on-line obchody většinou začínaly s omezenou nabídkou sortimentu, značek

či sportovním zaměřením a s postupem času přibíraly nové a nové produkty či sportovní sekce. Co se týká velkých nákupních galerií, ty většinou vznikaly spojením několika různých obchodů a firem, které pak vystupují pod jedním hlavním jménem, nebo odkoupením jednoho provozovatele obchodu druhým.

Z hlediska ceny jsou tito prodejci pro zákazníka nejatraktivnější, protože s velkým obratem získává obchod také lepší podmínky od dodavatelů. Vzhledem k rostoucí oblibě nákupů z pohodlí domova po internetu, roste také počet menších prodejců v této kategorii, kteří se často snaží prosadit nízkou cenou vykoupenou nízkou marží. Tito menší prodejci však často nejsou schopni zajistit zákazníkovi požadované zboží nebo odbornou radu a služby, cenovou válkou však nutí větší prodejce dorovnávat jejich ceny.

Do této kategorie prodejců patří i SportObchod, tudíž je považována za nejpříjemnější konkurenci z hlediska způsobu prodeje. Mezi největší konkurenty SportObchodu patří portály Megaobchod.cz a Mall.cz (CykloExpert.cz).

#### **4.3.2.2 Konkurenti**

V této části se zaměřím na vybrané konkrétní prodejce jízdních kol, které považuji za největší konkurenci společnosti SportObchod. V první z výše uvedených kategorií je velice složité určit největšího konkurenta, protože zde působí mnoho specializovaných kamenných prodejen, které se způsobem prodeje od Sportobchodu výrazně liší. Podrobněji se tedy budu zajímat o kategorie prodejců s možností nákupu po internetu.

##### **Cyklo World**

Cyklo World je největším prodejcem jízdních kol v České republice. Nabízí širokou nabídku nejméně 8 značek jízdních kol všech běžných typů (kola horská, treková, krosová, silniční, městská, dětská a další). Zákazníkům jsou k dispozici 4 velké kamenné prodejny umístěné u nákupních center, testovací centrum a profesionální servis.

*Plusy:* APEK certifikovaný obchod, certifikát Ověřeno zákazníky Heuréka.cz, držitel značky SAOP, nákup na splátky, garance nejnižší ceny, testovací centrum, 4 kamenné prodejny, nákupní rádce

*Mínusy:* nepřesné informace, chybí fotky u některých produktů, omezené spektrum značek

*Web:* přehledný, dostatek informací o produktech, dobré informace o nákupu

*Hodnocení:* Z kladů a záporů je patrné, že se jedná o kvalitní ověřený obchod, který je pro SportObchod i vzhledem ke kamenné prodejně v Brně jedním z největších konkurentů. (10)

### **CykloSPORT Česká u Brna**

CykloSPORT Česká u Brna nabízí oproti Cyklo Worldu větší počet značek a širší spektrum typů kol. Kamenná prodejna je k dispozici nedaleko od Brna, což může být pro některé zákazníky problém. Stejně jako Cyklo World nabízí garanci nejnižší ceny a záruční i pozáruční servis.

*Plusy:* Garance nejnižší ceny, půjčovna kol, možnost nákupu na splátky, velký výběr značek a typů kol

*Mínusy:* chybí rady k výběru kola a informace o společnosti, pouze jedna fotka kola

*Web:* přehledný, dostačující informace o produktech, dobré vyhledávací filtry, slabší grafická úprava a přehlednost produktových stránek

*Hodnocení:* Obchod nabízí zajímavé značky a široký výběr, pro SportObchod však neznamena takovou hrozbu jako Cyklo World. (11)

### **Sportisimo**

Sportisimo je největší sportovní eshop, navíc má po České republice síť 55 kamenných prodejen, kterou neustále rozšiřuje. Nabízí horská a treková jízdní kola převážně zahraničních výrobců. Společnost má dlouhodobě stabilní hospodářský výsledek.

*Plusy:* velká síť prodejen, kvalitní zahraniční značky, nejčastější dotazy ohledně nákupu, základní poradna

*Mínusy:* pouze horská a treková kola, vyšší cena neakčního zboží

*Web:* moderní, jednoduchý, přehledný

*Hodnocení:* Největší výhodou společnosti Sportisimo je rozšířená síť prodejen a kvalita dostupných značek. Spuštěním e-shopu v roce 2009 se tomuto řetězci otevřela možnost oslovit mnoho zákazníků, kteří si rádi prohlédnou nabídku v pohodlí domova. Sportisimo považuji za jednoho z největších možných konkurentů SportObchodu. (31)

## **Cyklo expert**

V kategorii on-line prodejců nejen cyklozboží je asi největším hráčem na trhu Cyklo expert, který patří pod nákupní galerii MALL.cz. Nabízí 4 značky kol nejžádanějších typů podobně jako Cyklo World. MALL má 2 kamenné prodejny (Praha, Brno), testovací centrum v Praze a svým zákazníkům nabízí garanci dodání do 2. dne u zboží, které je skladem.

*Plusy:* certifikát APEK a držitel značky SAOP, možnost nákupu na splátky, přehledný web, diskuze u produktu

*Mínusy:* chybí informace o prodejně v Brně, poradna pouze ve formě diskusního fóra

*Web:* přehledný katalog, dobré vyhledávací filtry, chybí některé informace

*Hodnocení:* Cyklo expert nabízí svým zákazníkům kola prestižních značek. Popis produktů je většinou velmi dobrý s možností diskuze. Zákazník má tedy potřebné informace při ruce. Cyklo expert je největším potenciálním konkurentem v kategorii, do které spadá i SportObchod. (10)

## **Megaobchod.cz**

Megaobchod.cz je také velká nákupní galerie, která nabízí i cyklosortiment. Jedná se o ryze internetový obchod, který nemá kamennou prodejnu, ani možnost osobního vyzvednutí zboží. Nabízí známé české i zahraniční značky kol za stejnou nebo nižší cenu než konkurence. Je držitelem certifikátu II. stupně APEK a ověřen zákazníky serveru Heuréka.cz.

*Plusy:* cena, známé značky, nákup na splátky, držitel certifikátů

*Mínusy:* nepříliš přehledný web, nemá kamennou prodejnu, chybí osobní odběr, chybí poradna

*Web:* nepříliš přehledný, chybí filtry značek, malý zobrazovací prostor produktů

*Hodnocení:* Až na výjimky nenabízí nic, co by neměla i konkurence, ale většinou za nižší nebo stejnou cenu. Vzhledem ke kvalitám internetové prezentace na konkurenci ztrácí. Chybí kamenná prodejna a také alespoň základní poradna k výběru kola, zákazník si tak musí kolo prohlédnout jinde, případně žádat radu u konkurence. (25)

## Konkurenti - shrnutí

Po analýze několika hlavních hráčů na českém trhu v daných kategoriích je zřejmé, že pro SportObchod jsou potenciálně největší konkurencí prodejci, kteří nabízejí jízdní kola po internetu. Srovnání některých modelů kol (viz tabulka 4.2) ukazuje, že je cena u různých prodejců u nových modelů kol stejná nebo velmi podobná. Ze srovnání vychází cenově nejlépe Megaobchod.cz, který však oproti konkurenci ztrácí na přidaných službách. Vzhledem ke stejným cenám vybraných konkurentů (s výjimkou Megaobchod.cz) je na zákazníkovi, aby se rozhodl podle přidaných služeb, bonusů, servisu, dopravy, výhodnosti splátek, pohodlnosti nákupu či subjektivního pocitu z e-shopu. Pokud jde o model kola, které nabízí většina hlavních hráčů na trhu, rozhoduje často maličkost nebo osobní zkušenost o tom, kde si zákazník kolo pořídí. Důležitou roli tak může sehrát osobní přístup k zákazníkovi, podrobnost popisu produktu či dostupnost na skladu a s tím spojená doba doručení.

	CykloExpert	Megaobchod	Cyklo World	Česká u Brna
<b>Merida Matts 10-V</b>	8 490 Kč	8 404 Kč	8 490 Kč	8 490 Kč
<b>Merida TFS XC 100-V</b>	11 990 Kč	11 868 Kč	11 990 Kč	11 990 Kč
<b>Merida TSF XC 800-V</b>	23 490 Kč	23 252 Kč	23 490 Kč	23 490 Kč
<b>Giant Boulder</b>	X	7 918 Kč	7 999 Kč	X
<b>Giant Talon 0 Disc</b>	X	21 776 Kč	21 999 Kč	X
<b>Giant XTC Advanced 3</b>	X	54 441 Kč	54 999 Kč	X
<b>PELLS Razer Comp</b>	X	11 867 Kč	11 989 Kč	X
<b>PELLS Seven X XT</b>	X	77 178 Kč	77 969 Kč	X

Tab. 4.2 – Srovnání cen vybraných modelů kol

### 4.3.3 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Konkurenční analýza podle Portera slouží především k identifikaci a pochopení sil, které v konkurenčním prostředí působí a jaký vliv mají na podnik z dlouhodobého hlediska. Pro úspěšnost podniku je důležité tyto síly rozpoznat, dokázat se s nimi vyrovnat a v ideálním případě změnit jejich působení ve svůj prospěch.

Pro účely rozhodování o vstupu SO na cyklotrh jsem zaměřil Porterovu analýzu na segment prodejců jízdních kol a rozeberu jednotlivé činitele.

#### 4.3.3.1 Ohrožení novými konkurenty

Hrozba vstupu nových firem do odvětví prodeje jízdních kol je ovlivněna především velkými strukturálními bariérami. Pro úplně novou firmu, která by chtěla začít prodávat kola po internetu je to takřka nemyslitelné, ledaže by za sebou měla investora s velkým kapitálem. I tak by bylo těžké prosadit se na již dosti koncentrovaném trhu prodejců jízdních kol. V úvahu tak přichází možnost ohrožení ze strany zavedených a úspěšných prodejců, kteří by k již provozovaným segmentům prodeje přibrali nabídku jízdních kol, stejně jako v případě SportObchod.cz. Ani prosperující firma by vstup na cyklotrh neměla lehké. Podle Portera existuje několik hlavních bariér, které by musel nový konkurent překonat:

**a) Úspory z rozsahu** - přijít na cyklotrh s velmi omezeným objemem prodeje by ovlivnil především cenu nabízeného zboží, která by samozřejmě byla velmi těžko konkurenceschopná v případě úplně nové firmy. U zavedené firmy, jako i v případě SO, se situace mění, jelikož má dostatečný kapitál, širokou základnu věrných zákazníků, odběratelů, fungující marketingové aktivity a zavedené jméno firmy, tudíž i větší vyjednávací sílu k dodavatelům. V tomto případě si firma může dovolit vstoupit na cyklotrh s větším rozsahem a nabídnout cenově atraktivní zboží.

**b) Diferenciace produktu** - na českém trhu je několik značek jízdních kol, které jsou u zákazníků nejznámější a často ověřené zkušenostmi z minulých nákupů či nákupů rodiny a přátel. Vstoupit na trh s nabídkou méně populární, klidně i mnohem kvalitnější, značkou by znamenalo především vynaložit značné kapitálové prostředky na propagaci značky a přesvědčení zákazníků o jejich kvalitách a přednostech. Tento případ však může z dlouhodobého hlediska zajistit velkou konkurenční výhodu. V opačném případě vstupu s již známými značkami hrozí větší možnost srovnání a menší

ziskovost vzhledem k cenové válce konkurentů. Velké množství prodejců nabízejících stejnou značku může také odrazovat potenciální konkurenty od vstupu na cyklotrh.

**c) Kapitálová náročnost** - jak jsem již zmínil výše, vstup na cyklotrh by si žádal velkou kapitálovou podporu, pokud by firma chtěla konkurovat cenou nabízeného zboží. Nová firma by musela vynaložit nemalé prostředky na propagaci své firmy a získání zákazníků. V případě nabídky méně zavedené značky by bylo zapotřebí tuto značku popularizovat. SportObchod.cz má kapitálovou situaci ulehčenou dlouhodobým růstem, širokou základnou zákazníků a odběratelů, dobrými vztahy s dodavateli a silným partnerem, který působí v cyklistice (Kolo pro život). I tak je kapitálová stránka asi největší bariérou vstupu do odvětví.

**d) Přechodové náklady** - z hlediska jízdních kol a nákladů na změnu dodavatele případně nabízené značky kol není tato bariéra nijak zvlášť významná, pokud by nebylo potřeba novou značku uvést do povědomí. Přejít na jinou značku by znamenalo především seznámení s daným sortimentem a vytvoření prezentačních materiálů pro zákazníky.

**e) Přístup k distribučním kanálům** - v případě prodeje kol po internetu je distribuční kanál jasný a pro všechny konkurenty stejný. Rozdíly se objevují především ve stylu propagace značky kol. Tato bariéra také nehraje v segmentu cyklotrhu velkou roli a potenciální nové konkurenty neodradí.

**f) Legislativa** - zde už je situace na poli internetového prodeje jízdních kol významnější. Prodejci se musí řídit různými nařízeními spojenými s prodejem zboží po internetu a dodržovat obchodní podmínky. Činnost on-line prodejců je často a velmi podrobně kontrolována jak ze strany kontrolních orgánů (ČOI) tak zákazníků, kteří někdy dokážou v případě nesrovnalostí velmi efektivně šířit špatné jméno firmy.

#### **4.3.3.2 Ohrožení ze strany substitutů**

Sílu substitutů považuji v Porterově analýze cyklotrhu jako nejmenší. Jízdní kolo je tak specifický produkt, který se dá jen těžko jiným produktem nahradit. Samozřejmě v obecnějším pojetí existuje mnoho jiných substitutů, které mohou jízdní kola nahradit. V případě aktivního trávení volného času se nabízí široké možnosti jiných sportovních a volnočasových aktivit. K poznávání nových krajů existuje mnoho alternativ a kolo jako dopravní prostředek se dá také nahradit, dnes již cenově hodně dostupnými skútry. I tak

má ježdění na kole dlouholetou tradici, velkou oblibu a především se trh a poptávka neustále zvětšují. V případě značek dodávaných kol a dílů je substituce jinou snadná.

#### **4.3.3.3 Vyjednávací síla odběratelů**

Odběratelé prodejců kol jsou především jednotliví zákazníci. Většina z nich staví v dnešní době na první místo cenu nakupovaného zboží. Tím je také značně ovlivněna cenová válka prodejců, kteří se snaží být nejlevnější i na úkor menšího zisku. Často dochází k případům, kdy některý prodejce cenu zboží „zdumpuje“ a ostatní se musí na tuto cenu dorovnat, čímž hrozí znehodnocení trhu. To vše kvůli tlaku ze strany zákazníků, kteří na cenu slyší nejvíc a snaží se za vynaložené prostředky získat nejlepší poměr cena/výkon.

Druhým požadavkem zákazníků je často větší možnost výběru. Zákazníci by měli nejradši možnost vybrat si na jednom místě ze všech dostupných značek. Situace je ale taková, že prodejci jsou schopni nabízet pouze pár značek a často se jejich nabídka od konkurentů liší. Pro zákazníka je tedy těžké jednotlivé modely srovnávat.

Dále je pak pro zákazníky dost podstatná možnost si kolo vyzkoušet, prohlédnout a tím nutí prodejce vynaložit nemalé prostředky na skladové zásoby, testovací modely kol či testovací centra. Tyto přidané hodnoty vytvořené tlakem odběratelů pak mohou vytvořit nemalou konkurenční výhodu.

#### **4.3.3.4 Vyjednávací síla dodavatelů**

Na českém trhu působí několik výrobců kol, kteří své produkty dodávají přímo nebo přes dodavatele. Jednotliví dodavatelé tak nabízejí většinou zboží pouze jednoho výrobce. Jinak je tomu u dovozců kol zahraničních, kteří se většinou zabývají několika značkami. Vyjednávací síla dodavatelů se tak odvíjí především od objemu odebíraného zboží a počtu odběratelů. Pokud odběratel tvoří velký podíl odebíraného zboží, vyjednávací síla dodavatele se snižuje. V případě možnosti nahrazení odběratele a velkého množství odběratelů tlak dodavatelů sílí a můžou si diktovat podmínky spolupráce. Stávající vztahy SportObchod.cz s dodavateli jsou založeny především na odběru velkého množství zboží a často má SO sjednány exkluzivní podmínky, které nemá žádný jiný prodejce v ČR. Podobná snaha by byla i v oblasti cyklistického zboží.

#### **4.3.3.5 Rivalita mezi konkurenty**

Český cyklotrh se vyznačuje nízkým stupněm koncentrace prodejců, je zde přes 800 prodejců jízdních kol. Kromě spousty menších specializovaných prodejen a eshopů, je zde však několik větších prodejců či sportovních řetězců, kteří pokrývají velkou část trhu a nabízejí jízdní kola na internetu. Akce jednoho prodejce často vyvolávají reakci na straně konkurentů. Z hlediska cen je patrné dorovnávání cen nejsilnějších hráčů a o zákazníky tak soupeří různými bonusy, věrnostními programy, přidanými službami či dárky k nakoupenému zboží. V souvislosti s celosvětovou krizí se konkurence výrazně zesílila vzhledem k celkovému poklesu poptávky na celém trhu. Na druhou stranu s odchodem krize a narůstající poptávkou konkurenční prostředí oslabuje, k tomu navíc přispívá neustálý nárůst popularity cyklistiky podporovaný masivním budováním cyklostezek. I když je tedy konkurence na českém cyklotrhu velmi velká, s kvalitní strategií se na trhu dá úspěšně prosadit.

#### **4.3.3.6 Shrnutí Porterovy analýzy**

Z analýzy pěti konkurenčních sil je patrné, že pro vstup na cyklotrh existují dosti velké bariéry vstupu. Ty jsou však z části v případě SO oslabeny již fungujícím internetovým obchodem, neustále rostoucím trendem společnosti a dostupností kapitálu. Při vstupu SO na trh s jízdními koly by bylo nejdůležitější správným způsobem nastavit spektrum prodávaného zboží a jeho cenu, dokázat oslovit stávající a nové zákazníky a přijít s takovou konkurenční výhodou, která by zákazníky donutila nakoupit právě u SO.

## **4.4 Marketingová strategie**

Společnost SportObchod.cz má již vybudovanou úspěšnou marketingovou strategii, kterou bude uplatňovat i v případě vstupu na cyklotrh. V této části jsem se tedy zaměřil na segmenty cílového trhu a návrh marketingového mixu pro úspěšný vstup do odvětví prodeje jízdních kol a cyklistického vybavení.

### **4.4.1 Cílový segment zákazníků**

Stávající zákazníci společnosti SportObchod tvoří z velké části lidé ve věku 20 až 50 let, asi ze tří čtvrtin se jedná o muže. Podle věku jsem navrhl tři hlavní zákaznické segmenty. Díky provedenému dotazníkovému šetření jsem zjistil preference jednotlivých skupin při nákupu jízdního kola, což mi umožnilo doporučit zacílení nabídky na jednotlivé segmenty.

#### **4.4.1.1 Skupina 20-26 let**

U věkové skupiny 20-26 let se předpokládá, že se jedná především o studenty nebo nedávno absolventy. Příjmy skupiny jsou omezené, což se projevuje hlavně na preferované cenové kategorii kol. Kolo typické pro tuto skupinu by mělo stát do 15 000 Kč a kromě přiměřené výbavy by mělo nabídnout atraktivní design. Na podporu prodeje u této skupiny by fungovaly dárky ke kolu zdarma, například ze sortimentu příslušenství. Tento segment preferuje více jak z poloviny kola horská, nabídnuta by však měla být i levnější kola silniční a treková/krosová.

#### **4.4.1.2 Skupina 27-40 let**

Tento segment je pro SportObchod nejzajímavější, jelikož tvoří necelou polovinu zákazníků a zároveň je zde nejvíce lidí, kteří by byli ochotni si jízdní kolo koupit přes internet. Nabídka kol pro tento segment by měla být nejširší a prolínat se s nabídkou určenou pro ostatní segmenty. Skupina nemá jednoznačnou cenovou kategorii, ta se odvíjí od příjmů daného zákazníka, preference ale ukazují, že největší zájem by byl o kola v cenové kategorii 15-40 tisíc korun. Podobně jako u skupiny předchozí, nabídka by se měla soustředit na kola horská, nesmí však chybět silniční a treková/krosová.

#### 4.4.1.3 Skupina 41-60 let

Třetí segment je pro SportObchod zajímavý zejména z hlediska ceny kol, které je možné nabídnout. Lidé v této skupině preferují kola dražší, dokonce jedna pětina zákazníků by byla ochotna koupit kolo za více než 40 000 Kč. Velkou váhu přisuzuje tato skupina výbavě jízdního kola, která souvisí především s cenou. Jednoznačně vede zájem o kola horská, nabídka kol silničních a trekových by pro tento segment měla zahrnovat jen vybrané dražší modely, zbytek pokryje nabídka vytvořená pro předchozí skupiny. V případě tohoto segmentu hraje při nákupu jízdního kola po internetu velkou roli pohodlí nákupu z domova. Je tedy důležité, aby kola určená především pro tento segment měla výborně zpracovanou informační stránku. Poradenská část by tak měla být zaměřena především na zákazníky této skupiny, kteří by pohodlně získali všechny potřebné informace.

Preference/Věk.sk.	20-26	27-40	41-60
Typ kola	silniční, trekové	trekové, silniční	silniční
Cenová kategorie	<15.000 Kč	15-40 tis. Kč	>15.000 Kč
Atributy	vzhled	značka	výbava
Ochota	dárky zdarma	dárky, pohodlí	pohodlí

Tab. 4.3 – Preference věkových skupin.<sup>23</sup>

<sup>23</sup> Pozn. Typ kola – pozice za horskými koly, Atributy – atributy, které jsou vedle ceny potřeba pro daný segment zohlednit, Ochota – co zákazníci přiměje nakoupit na internetu (po ceně)

#### **4.4.2 Návrh marketingového mixu**

V následující části práce se pokusím navrhnout marketingový mix pro sekci s cyklistickým zbožím. Zaměřím se především na produkt, cenu, distribuci a propagaci.

##### **4.4.2.1 Produkt**

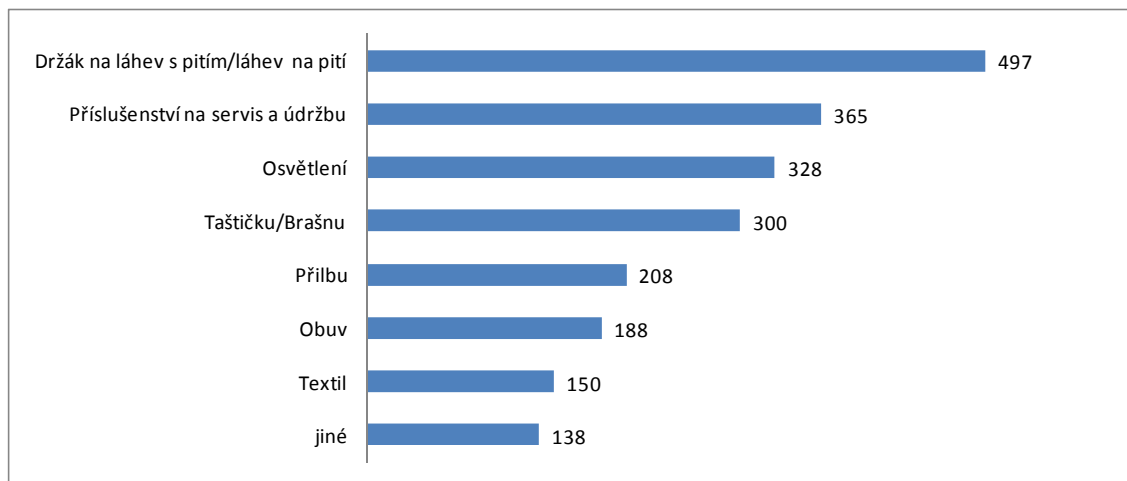
Cyklistická sekce SportObchod.cz se bude soustřeďovat především na prodej jízdních kol a příslušenství.

##### **Jádro produktu**

Jádrem cyklistické sekce budou jízdní kola. Do nabídky budou ze začátku zařazeny především kola horská, treková/krosová a silniční. Jak dokazuje provedený výzkum, momentálně největší zájem je o kola horská, která dostanou v nabídce největší prostor. Na základě kapitálových a skladových možností a velikosti poptávky se bude odvíjet šíře nabídky kol trekových, krosových a silničních.

Problémem u on-line prodeje jízdních kol je především balení a transport. Kola budou dodávána v balení, v jakém bude doručeno od dodavatele/výrobce. Většina kol bude tedy zabalena v krabici v částečně rozloženém stavu. Nejčastěji budou od kostry kola odmontovány pedály, přední kolo a u některých výrobců řídítka. Kolo je již od výroby seřízeno, stačí tedy rozložené díly pomocí přiložené montážní sady sestavit.

Mimo jízdní kola bude SportObchod nabízet cyklistické příslušenství. Šíře této kategorie se bude odvíjet především od poptávky po těchto doplňcích. Do nabídky budou určitě zařazeny cyklistické přilby, osvětlovací prvky, taštičky a brašny, držáky na láhev a láhve s pitím, servisní příslušenství, textil a obuv. Podle provedeného průzkumu by si zákazníci ke kolu nejčastěji objednali držák na láhev s pitím či láhev a osvětlení (viz Graf 4.7).



**Graf 4.7 – Preference příslušenství zjištěné dotazníkovým šetřením**

### **Vlastní (reálný produkt)**

Mezi nejdůležitější prvky vlastního produktu ve vztahu SportObchodu a jízdních kol jsou značka a kvalita.

#### ***Značka***

V současné době má SportObchod v nabídce nejprestižnější značky daných sekcí a u většiny se řadí k jejich největším českým on-line prodejcům. Mimo to vynakládá SportObchod velké kapitálové prostředky na budování povědomí a dobrého jména vlastní značky. Několik produktů je vyrobeno exkluzivně pro SportObchod a některé přímo na zakázku s logem SportObchod.cz.

V oblasti cyklistiky se SportObchod zaměří na vybrané značky jízdních kol. O rozhodování, jaké značky do nabídky zařadit, může pomoci provedený výzkum, ale hlavně budoucí jednání s dodavateli a podmínkách spolupráce s nimi. Kromě nejčastěji prodávaných a oblíbených značek kol by se měl SportObchod zaměřit na jednu či více netradičních značek a nabídnout tak zákazníkům alternativu, kterou konkurenční prodejci nenabízejí.

#### ***Kvalita***

Při výběru sortimentu nabízeného zboží dbá SportObchod především na kvalitu zboží. Zboží je pečlivě vybíráno a většina sortimentu je podrobena testování. K tomu přispívá i rozsáhlá zpětná vazba ze strany zákazníků, kteří produkty sami hodnotí.

Jinak tomu nebude ani v případě cyklistického zboží. Kvalitu zboží nemůže SportObchod sám ovlivnit, ta závisí na výrobcích, ale pečlivým výběrem je zajištěna nabídka jen kvalitního zboží.

### **Rozšířený produkt**

Jádro a vlastní produkt doplňují rozšiřující faktory především z oblasti poskytovaných služeb, záruk, poradenství či platebních podmínek. V případě nové cyklistické sekce platí u těchto faktorů již zaběhnuté principy a služby, které jsou zákazníkům nabízeny při prodeji zboží ve stávajících sekcích obchodu.

### ***Poskytované služby a záruky***

SportObchod si zakládá na dlouhodobé spolupráci s dodavateli a věrnosti zákazníků, proto klade maximální důraz na kvalitu poskytovaných služeb. Zákazníkům nabízí rychlou dodávku zboží expresní přepravou do 24 hodin, pravidelné informace o novinkách, zajímavé akce, spotřebitelské soutěže a množstevní slevy. Samozřejmostí je pravidelné prověřování, zda obchod splňuje všechny zákonem formulované požadavky.

### ***Poradenství***

Pro jednodušší orientaci v nabízeném sortimentu, možnost srovnání produktů a vhodný výběr poskytuje SportObchod zákazníkům poradenské centrum, které se snaží neustále aktualizovat a rozšiřovat. V této sekci poskytuje především testy a recenze nabízeného zboží, poradenství s výběrem vhodného produktu a další zajímavosti. V případě potřeby podrobnějších informací je zákazníkům k dispozici telefonní infolinka a produktoví manažeři sekcí, kteří nabízené zboží dobře znají a dokážou poradit.

### ***Platební podmínky***

Pro uskutečnění platby za zboží je k dispozici platba platební kartou, bankovní převod, zaplacení zboží na dobírku při převzetí a splátkový prodej prostřednictvím společnosti Cetelem. V rámci osobního odběru zboží na prodejně je možné zboží uhradit také hotově.

#### **4.4.2.2 Cena**

Při stanovování cen zboží vychází SportObchod z několika cílů. Hlavním cílem je naplňovat předem stanovený plán zisku v závislosti na růstu společnosti a okolních vlivech. Důraz je kladen především na budování dlouhodobé prosperity před krátkodobým efektem zisku.

Druhým hlediskem při tvorbě ceny je nabídka konkurence. V případě všech nabízených produktů poskytuje SportObchod program cenové garance, jehož cílem je nabídnout každému zákazníkovi více služeb a kvalitnější servis při zachování nejnižších cen na trhu. Vzhledem k vysoké vyjednávací síle u dodavatelů a dobrým nákupním podmínkám se SO snaží nastavit cenu nabízených produktů minimálně na úroveň konkurenčních prodejců nebo ještě pod tuto hranici. Neustále také dochází k porovnávání konkurenčních cen a následných reakcí na případné změny.

V případě cyklistického zboží by strategie zůstala stejná, tudíž nastavit cenu nabízeného zboží na nejnižší hranici konkurence. V případě produktů, které nejsou u konkurence zastoupeny, by se cena odvíjela od pokrytí nákladů na prodej zboží, podmínek s dodavateli a konkurenceschopnosti daného produktu vzhledem k jeho alternativě.

#### **4.4.2.3 Distribuce**

S distribucí a SportObchodem souvisí přeprava zboží od dodavatele na sklad, uskladnění zboží a jeho rozesílání zákazníkům. Přeprava ve směru od dodavatelů probíhá buď pomocí přepravní zásilkové služby, nebo v případě brněnských dodavatelů vyzvednutím zboží na skladě dodavatele.

SportObchod má k dispozici logistický sklad o výměře cca 700 m<sup>2</sup>, který zajišťuje uskladnění zboží a expedici zboží k zákazníkům pomocí přepravní služby a přesun zboží na kamennou prodejnu. SportObchod se snaží udržovat na skladě nejvíce poptávané zboží v dostatečném množství, aby bylo zákazníkům co nejdříve doručeno. To je ovšem závislé na kapacitních a kapitálových prostředcích a možnostech dodavatelů zboží zajistit.

V případě směru distribuce zboží k zákazníkovi využívá SO expresní přepravní služby společnosti PPL a České pošty, které zásilky doručují druhý den od převzetí ze

skladu v rámci České republiky, v případě Slovenska do 48 hodin. Díky kamenné prodejně v Brně nabízí SO možnost osobního odběru zboží, které je na prodejnu ze skladu každý den doručováno.

Pro distribuci jízdních kol a cyklistického vybavení by byly použity stejné distribuční kanály, které SO používá u stávajícího zboží.

#### **4.4.2.4 Marketingová komunikace**

O současných marketingových a PR aktivitách společnosti SportObchod.cz jsem psal výše v sekci 3.1.6., proto se v této části zaměřím na možnosti marketingové komunikace v případě nové cyklistické sekce.

Stejně jako u propagace stávajících produktů a akcí by bylo cyklistické zboží zviditelňováno prostřednictvím vlastního webu, rozesíláním reklamních nabídek a informací o připravovaných akcích, placené reklamy na předních internetových serverech a podporou sportovních klubů.

Nově by však byl kladen větší důraz na propagaci prostřednictvím spolupráce se seriálem závodů Kolo pro život. Stánek SportObchodu na jednotlivých závodech by se stal v případě cyklistické sekce pro závodníky a návštěvníky mnohem zajímavější a napomohl by k budování povědomí o značce SportObchod.cz. Žádoucí by bylo také vytvoření podpůrného webu, který by sloužil především k poradenství a zprostředkovávání informací a novinek ze světa cyklistiky.

Jako jeden z reklamních kanálů by měla sloužit také stávající prodejna v Brně a chystaná prodejna v Praze, kde by byly vystavovány nejatraktivnější modely kol a cyklistického vybavení.

## **4.5 Dotazníkové šetření**

Pro účely mé diplomové práce jsem připravil a provedl dotazníkové šetření, které poskytlo důležité informace pro rozhodování společnosti SportObchod při vytváření produktové a marketingové strategie v případě vstupu na cyklotrh.

### **4.5.1 Cíle šetření**

Záměrem dotazníkového šetření bylo několik hlavních cílů: zjistit současný stav na trhu, povědomí o značkách na trhu a zákaznické preference při nákupu jízdního kola.

První část dotazníku byla zaměřena na průzkum trhu a současný vztah respondentů k cyklistice, dále jsem zjišťoval povědomí a preference značek jízdních kol dostupných na českém trhu. Nejdůležitější část dotazníku se týkala především preferencí při budoucím nákupu jízdního kola.

### **4.5.2 Metodika výzkumu**

Provedený výzkum byl realizován prostřednictvím internetového sběru dat pomocí elektronického dotazníku, který byl umístěn na stránkách společnosti SportObchod.cz. Výzkum probíhal ve dnech 14. dubna až 5. května 2010.

Respondenti výzkumu byli z mé strany kontaktováni především přímým oslovením přes e-mail a komunikačního IM klienta, dále pak přes sociální síť Facebook. Ze strany firmy SportObchod.cz proběhlo oslovení přes internetové stránky firmy, kde byl také dotazník umístěn, pravidelný novinkový e-mail zasílaný stávajícím zákazníkům a sociální síť Facebook, kde má SportObchod své podpůrné stránky. Velkou měrou přispělo také emailové oslovení účastníků seriálu závodů Kolo pro život. Tento způsob oslovení (novinky emailem SO a KpŽ) přinesl největší část respondentů – cca 75 %.

Vzhledem k použitým způsobům oslovení respondentů nelze určit návratnost dotazníkového šetření, ta však v tomto případě nehraje roli.

Na vysokém počtu respondentů, kteří dotazník vyplnili, se zcela jistě projevilo také slosování dotázaných o 10 slevových poukázek na nákup SportObchod.cz

### 4.5.3 Dotazník

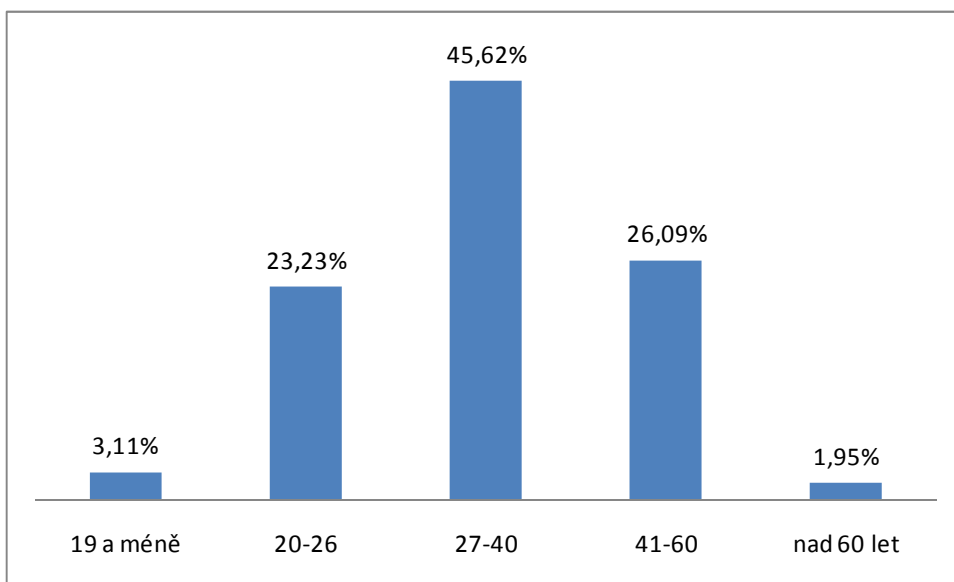
Dotazník obsahoval 21 otázek (viz Příloha č. 1), z toho 19 uzavřených (9 s jednou možností výběru a 10 s více možnostmi) a 2 otevřené otázky pro zadání věku a emailové adresy, která byla použita při slosování a marketingové účely.

První 4 otázky dotazníku se týkaly jízdních kol, která respondenti vlastní. Dalších 6 otázek bylo zaměřeno na koupi jízdního kola v nejbližších 3 letech. Na povědomí a preference značek jízdních kol byly zaměřeny 3 otázky, následující 4 otázky pak především na vztah k nákupu jízdního kola na internetu. Zbývající 4 otázky posloužily k získání informací o respondentech.

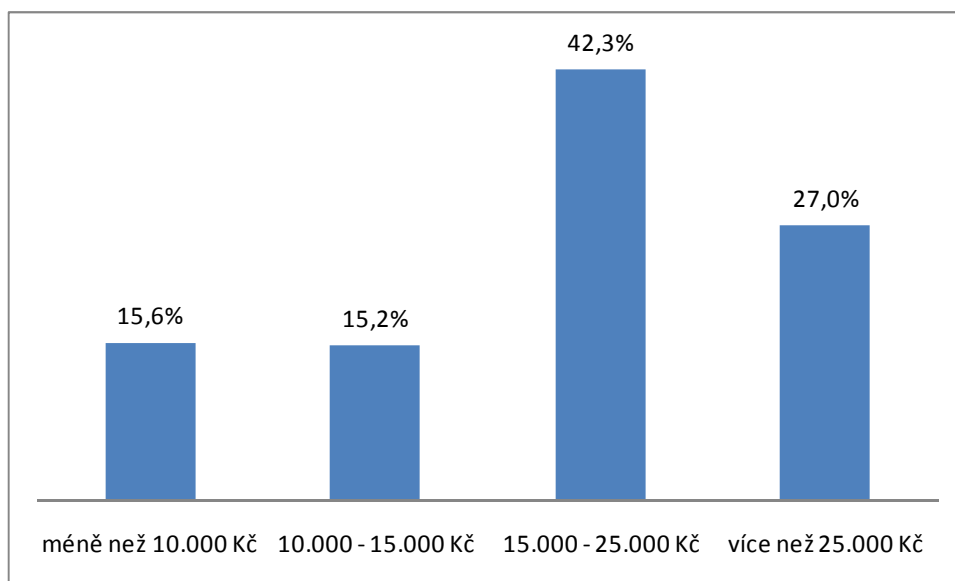
### 4.5.4 Charakteristika zkoumaného vzorku

Dotazníkové šetření se zúčastnilo celkem 1576 respondentů, což je velmi nadstandardní číslo a vypovídací hodnota vzorku je velmi vysoká. Většinu respondentů tvoří zákazníci SportObchod.cz a účastníci seriálu závodů Kolo pro Život, což se na vzorku značně projevilo.

Z celkového počtu respondentů tvoří muži 76 % vzorku a ženy 24 %. Průměrný věk dotazovaných je 34,8 let a nejpočetněji se na průzkumu podílela věková skupina 27-40 let (45,62 %). Jednotlivé věkové a příjmové skupiny celého vzorku ukazují následující grafy 4.8 a 4.9.



**Graf 4.8 – Věkové rozložení respondentů**



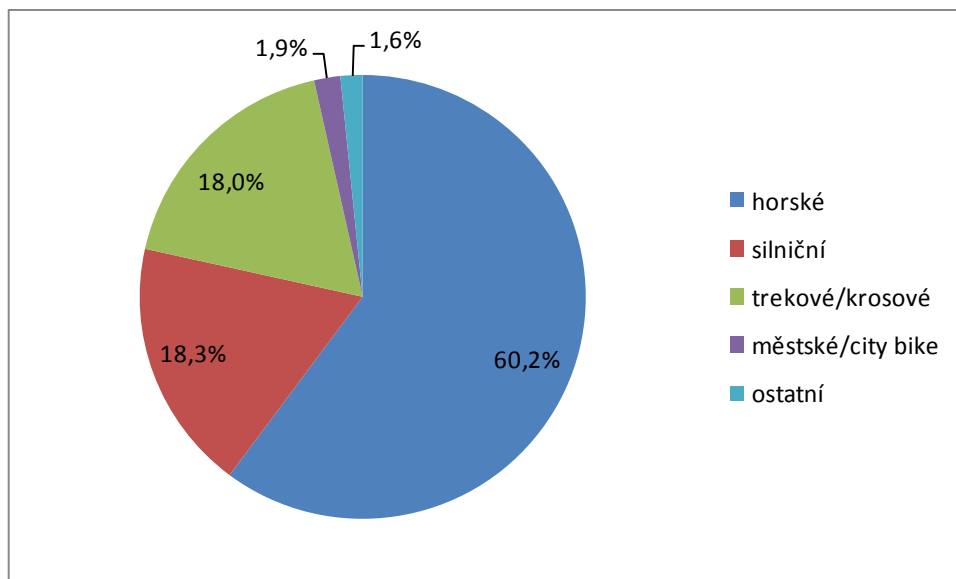
**Graf 4.9 – Rozložení měsíčních příjmů respondentů**

U vyhodnocování některých otázek jsem vzal v úvahu věk dotázaných. Zaměřil jsem se však pouze na 3 nejhojněji zastoupené věkové skupiny, a to respondenty ve věku 20-26 let, 27-40 let a 41-60 let. U skupiny 20-26 let se předpokládá, že se jedná především o studenty vysokých škol nebo nedávné absolventy škol středních. Další dvě skupiny pak tvoří zejména pracující a vydělávající.

#### **4.5.5 Výsledky dotazníkového šetření**

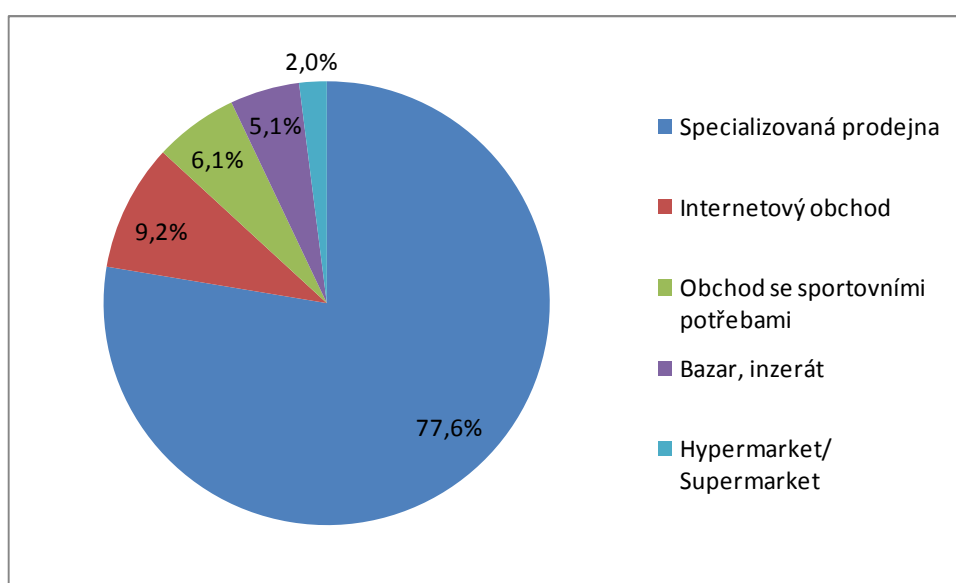
##### **4.5.5.1 Respondenti a jízdní kolo**

Šetření potvrdilo, že má cyklistika v České republice dlouhou tradici a je velice populární. Jízdní kolo vlastní 96 % respondentů, nejčastěji je zastoupeno kolo horské (60,2 %), následují kola silniční (18,3 %) a treková/krosová (18,0 %), ostatní typy kol jsou zastoupeny velmi málo.



**Graf 4.10 – Rozložení kol podle typů<sup>24</sup>**

Z hlediska typu prodejce jednoznačně převažují specializované prodejny (77,6 %) před internetovými a sportovními obchody, nákupy v bazarech či na inzerát a hyper-/super-marketky.



**Graf 4.11 – Typ obchodů, kde respondenti kolo nakoupili<sup>25</sup>**

Co se týká účelu, ke kterému respondenti jízdní kolo využívají, vede cykloturistika (61,2 %) před udržením kondice (49,1 %) a rekreačním

<sup>24</sup> Dotazníkové šetření – otázka č. 2 – Jaký typ kola vlastníte

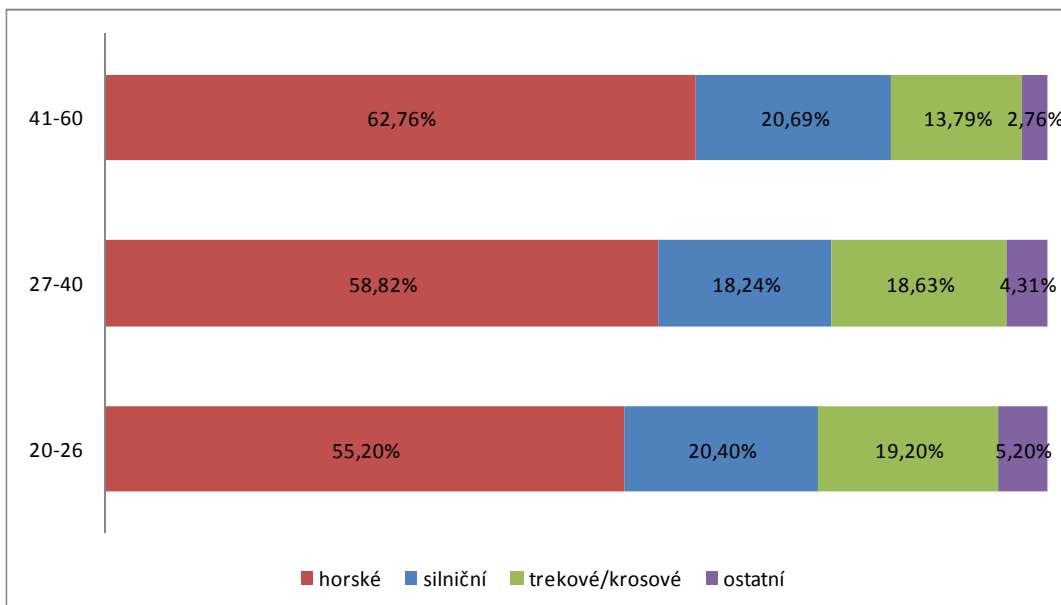
<sup>25</sup> Dotazníkové šetření – otázka č. 3 – Kde jste si stávající kolo/kola koupili?

ježděním (42,2 %). Necelých 38 % dotazovaných pak jezdí na kole závodně, což je ve vzorku dosti značné zastoupení, které některé výsledky výrazně ovlivnilo. Kolo jako dopravní prostředek používá 28,7 % dotázaných.

#### **4.5.5.2 Nákup nového jízdního kola**

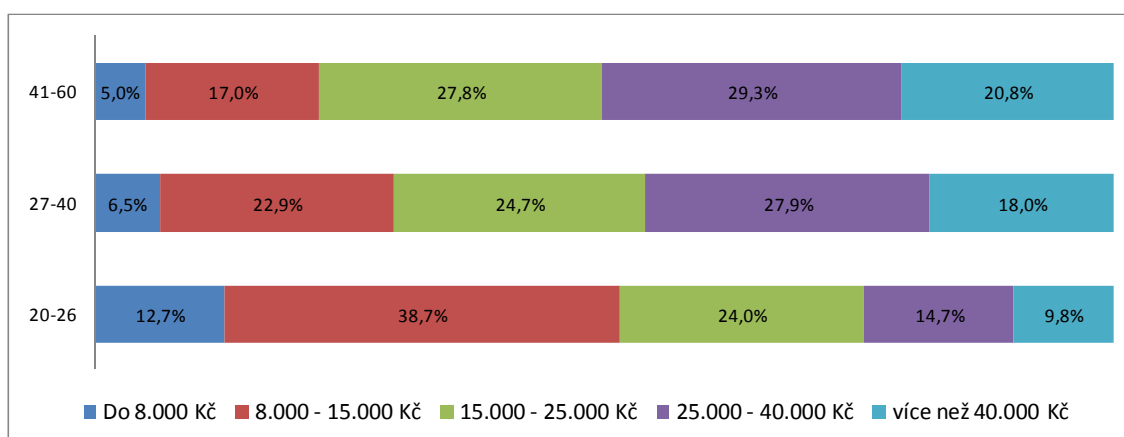
Pro tuto část dotazníku byla důležitá otázka, zda respondent plánuje nákup jízdního kola v příštích 3 letech. Kladně odpovědělo 972 (62 %) dotázaných, kteří tak tvoří potenciální zákazníky SportObchodu. Při vyhodnocování této části otázek jsem se zaměřil pouze na tyto respondenty. Vzhledem k tomu, že plánují koupi jízdního kola, odpovědi jsou dle mého názoru více promyšlené a z pohledu potenciální koupě u SportObchodu jsou jejich preference důležitější. Tento soubor respondentů budu pro přehlednost dále nazývat jako „Budoucí kupci“ (BK).

Překvapivých výsledků u „Budoucích kupců“ dosáhla otázka ohledně typu kola. Necelých 60 % BK plánuje koupi kola horského, 19,5 % chce kolo silniční a pouze 16,6 % BK plánuje koupi kola trekového či krosového. To je v rozporu se statistikami ASPK, která uvádí, že polovinu prodeje jízdních kol v ČR tvoří kola treková a krosová (20). Výsledky šetření tak mohou svědčit o měnících se preferencích zákazníků nebo jsou pouze výsledkem specifickým zaměřením vzorku respondentů, který tvoří internetoví uživatelé, zákazníci SportObchod a především účastníci seriálu závodů horských kol Kolo pro život. Ještě větší překvapení pak ukazují výsledky jednotlivých věkových skupin BK v závislosti na typu kola, které plánují koupit. Oproti předpokladům výzkum ukázal, že o treková/krosová kola mají mnohem větší zájem respondenti ve věkové skupině 20-26 než skupina 41-60.



**Graf 4.12 – Preference věkových skupin při koupi nového kola<sup>26</sup>**

Naopak podle předpokladů dopadly výsledky z hlediska ceny nového kola. Zde se na jednotlivých věkových skupinách projevuje především příjem respondentů. Nejvíce BK ve věku 20-26 je ochotno za nové kolo zaplatit 8 až 15 tisíc korun. U dalších dvou skupin se pak ukazatele vyrovnávají a přesouvají směrem nahoru. Například přes 20 % dotázaných ve věku 41-60 let je ochotno za nové kolo zaplatit více než 40 000 Kč.



**Graf 4.13 – Cena nového kola podle věkových skupin<sup>27</sup>**

<sup>26</sup> Dotazníkové šetření – otázka č. 6 – Jaký typ kola byste si chtěli koupit?

<sup>27</sup> Dotazníkové šetření – otázka č. 7 – Kolik jste ochotni za nové kolo zaplatit?

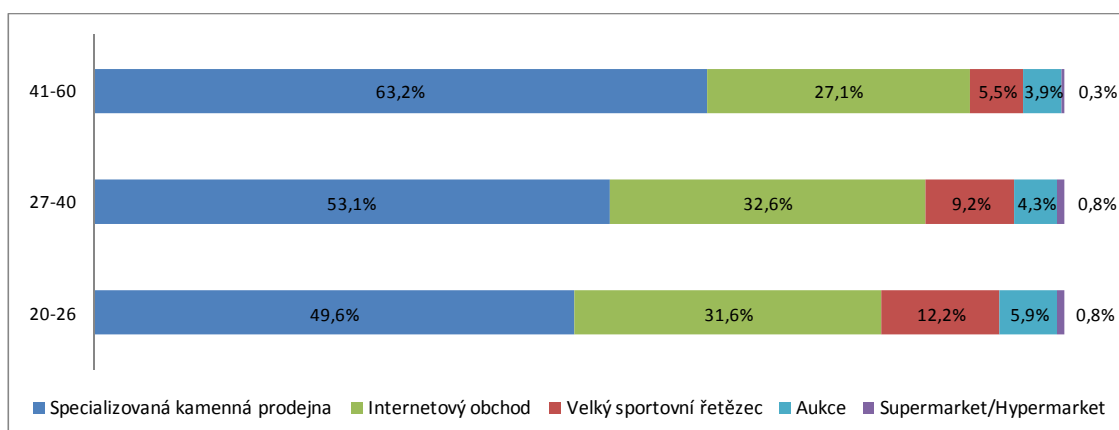
Otázka, co respondenty nejvíce zajímá při koupi kola, ukázala na důležitost výbavy jízdního kola a ceny, za kterou se prodává. Nejmenší váhu přikládají BK servisním službám. Z hlediska věkových skupin s rostoucím věkem klesá důležitost ceny a vzhledu jízdního kola, naopak roste důraz na výbavu kola.

Pro možnou strategii SportObchod.cz byly stěžejní otázky, kde jsou respondenti ochotni si nové kolo pořídit a co by je přimělo, nakoupit kolo v internetovém obchodě.

Z hlediska SportObchodu je potěšující zjištění, že by přes 30 % BK bylo ochotno nakoupit nové kole v internetovém obchodě, oproti necelým 55 % nákupu ve specializovaných prodejnách. O nákup v supermarketech a hypermarketech stojí pouze necelé jedno procento BK.

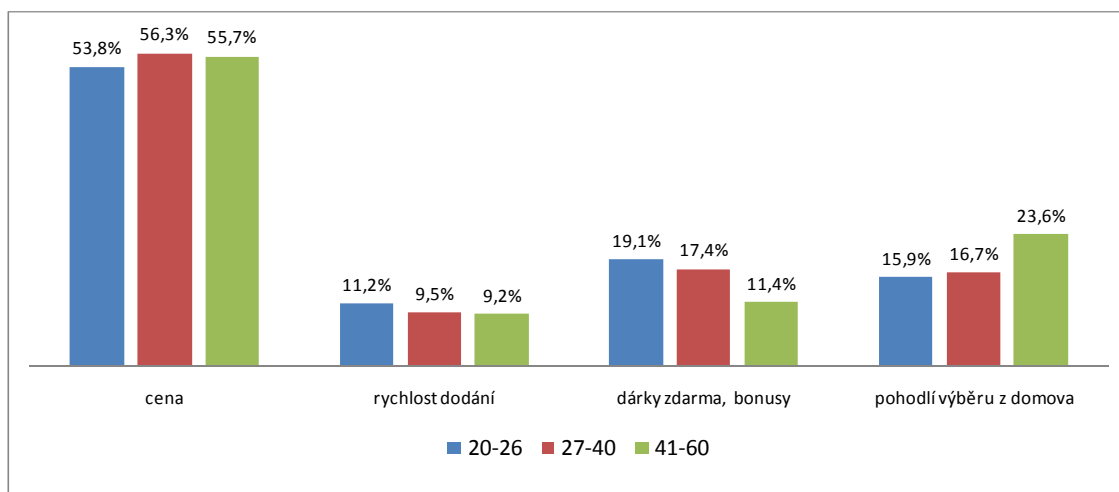
K nákupu u internetového prodejce by BK přesvědčila především cena (55,2 %), pak pohodlí výběru z domova (18,9 %), dárky zdarma a bonusy (15,9 %). Překvapivě nejméně důležitým pro potenciální nákup nového kola po internetu je rychlost dodání (9,9 %).

Z hlediska jednotlivých věkových skupin, preferují BK ve věku 41-60 let nákup ve specializovaných prodejnách mnohem více než skupina 20-26. Ohledně ceny, která by přiměla BK nakoupit kolo na internetu, jsou věkové skupiny víceméně vyrovnané, to jen klade důraz na cenu nabízeného zboží. Naopak u starších mnohem méně rozhodují o nákupu na internetu dárky zdarma a bonusy, naopak více rozhodující je pohodlí výběru z domova, než u mladších skupin.



**Graf 4.14 – Místo nákupu nového kola<sup>28</sup>**

<sup>28</sup> Dotazníkové šetření – otázka č. 14 – Kde byste byli ochotni si jízdní kolo koupit?



**Graf 4.15 – Co přesvědčí jednotlivé věkové skupiny k nákupu kola po internetu<sup>29</sup>**

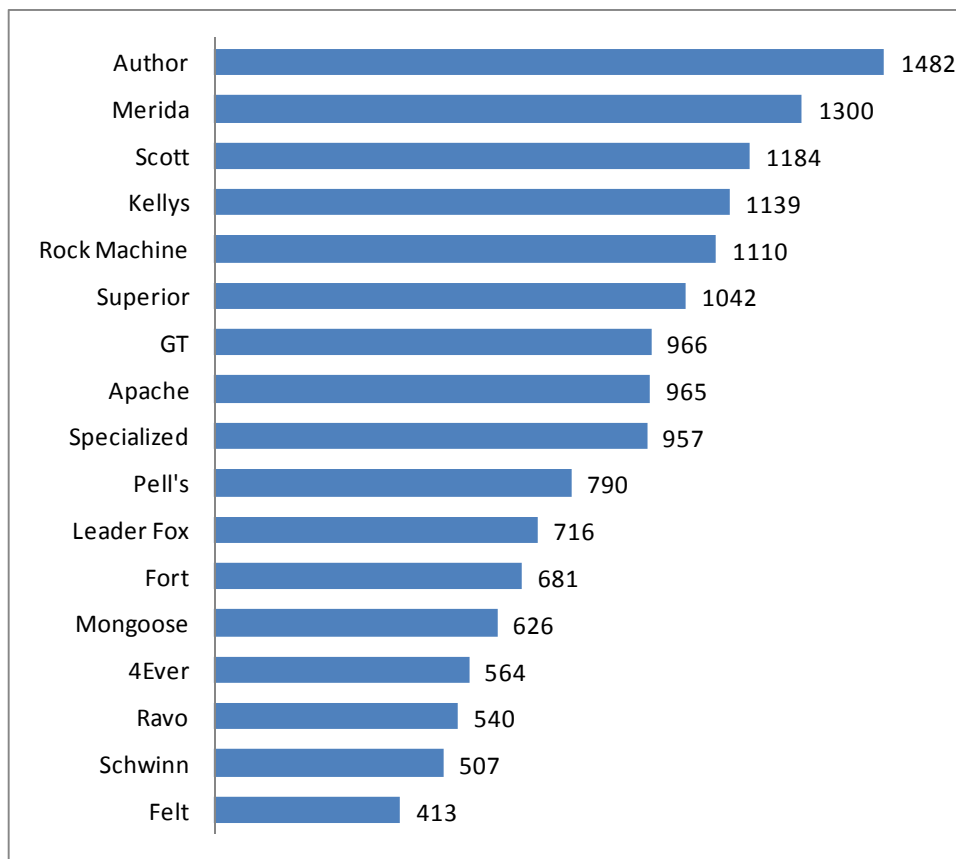
Otázky ohledně příslušenství k jízdním kolům ukázaly, že by si 76 % BK rádo společně s kolem koupili také příslušenství. Největší zájem by byl o držák na láhev či samotnou láhev s pitím (68,1 %), následují příslušenství na servis a údržbu kola (50 %), osvětlení (44,9 %), taštička/brašna (41,1 %), přilba (28,5 %), obuv (25,8 %) a textil (20,5 %). Tyto čísla ukazují, že velká část respondentů, kteří by si nové kolo kupovali, by společně s ním nakoupila i příslušenství, což může generovat konkurenční výhodu či možnost dalšího zisku v této kategorii.

Při koupi nového kola hraje velkou roli také způsob, kterým nakupující čerpá informace při rozhodování kde a co nakoupit. Před koupí nového kola analyzuje celou nabídku trhu 91 % respondentů. Rozhodování dotázaných nejvíce ovlivňují odborné časopisy a recenze (30 %), doporučení přátel a rodiny (21 %), pak doporučení prodejce (19 %), internetové diskuze (18 %) a stránky výrobců (12 %). Z těchto údajů vyplývá, že je pro zákazníky velmi důležité mít k dispozici dostatek informací o produktech.

#### **4.5.5.3 Respondenti a značka jízdního kola**

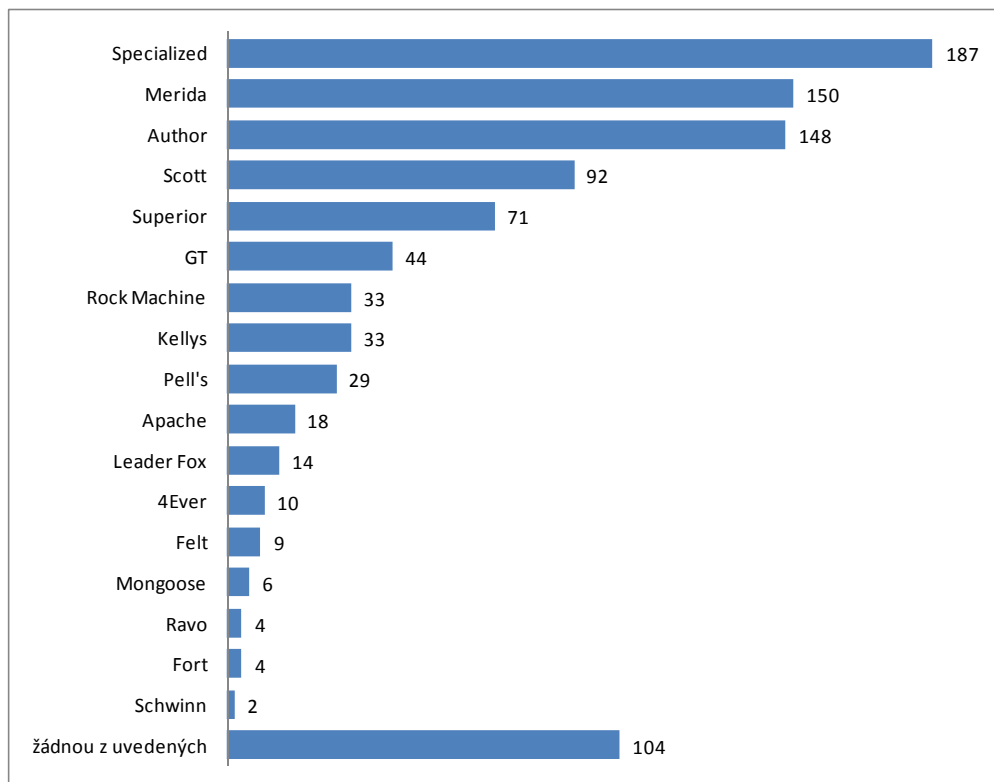
Při koupi jízdního kola ovlivňuje jméno či věhlas značky 62 % respondentů. Otázka povědomí o značce byla zpracována na celém vzorku respondentů. V dotazníku bylo na výběr ze 17 značek jízdních kol. Nejznámější značkou pro danou skupinu respondentů je značka Author, následují Merida, Scott, Kellys, Rock Machine, Superior, GT a další.

<sup>29</sup> Dotazníkové šetření – otázka č. 15 – Co by Vás přimělo koupit si kolo po internetu?



**Graf 4.16 – Povědomí o značkách jízdních kol**

Z hlediska preferencí značek je již situace jiná. BK by při koupi nového kola volili nejčastěji značku Specialized, dále pak Merida, Author, Scott a další. Jako chyba při návrhu dotazníku se ukázala nemožnost vypsát jinou značku než uvedenou nebo neúplný seznam nejznámějších značek. Necelých 11 % BK by totiž zvolilo značku jinou, než bylo k dispozici ve výběru.



**Graf 4.17 – preference značky při koupi nového kola**

#### 4.5.6 Závěr dotazníkového šetření

Hlavním přínosem tohoto dotazníkového šetření je především poznání preferencí respondentů, které může posloužit k lepšímu zacílení a výběru nabízených produktů.

Šetření ukázalo mnoho zajímavých skutečností především v preferencích jednotlivých věkových skupin a některé překvapivé výsledky, které se nepředpokládaly.

Jedním z důležitých faktů je zjištění, že se velká většina respondentů při koupi nového kola rozhoduje podle odborných časopisů a recenzí. Proto by bylo dobré podpořit nabídku produktů kvalitně zpracovanými informacemi o kolech, možnostmi srovnání a testy. Ať už by se jednalo o informace přímo u produktu, na stránkách s poradenstvím či samostatném webu na podporu prodeje nabízeného zboží.

## 5 Shrnutí a návrhy řešení

Trh s jízdními koly a cyklistickým vybavením pokrývá celou Českou republiku, kde do kontaktu s cyklistikou přichází téměř každý. Na trhu působí obrovské množství prodejců a přesné zmapování českého cyklotrhu je prakticky nemožné. Ve své práci jsem se snažil zajistit co nejrealnější pohled na účastníky současného trhu s jízdními koly, který poslouží pro rozhodování společnosti SportObchod.cz o tom, zda na nový trh vstoupit či nikoliv.

V případě, že by se společnost SportObchod.cz rozhodla na daný trh vstoupit, měla by vzít v úvahu především nedostatky z provedené SWOT analýzy a okolní vlivy, které na firmu působí. Zvláště nutné by bylo zhodnotit a zvážit potenciální příležitosti a hrozby spojené se vstupem na nový trh.

Jak ukázala důkladná analýza společnosti, firma má na své straně všechny předpoklady pro úspěšný vstup na trh s jízdními koly. Od roku 2004 společnost SportObchod.cz neustále navyšuje hodnoty ročního obrátu a vyřizuje stále více a více objednávek. Rozšiřující se zákaznická základna poskytuje dobrou možnost oslovení s novou nabídkou. Chystané otevření kamenné prodejny v Praze a slovenská jazyková mutace internetového obchodu slibují získání dalších nových zákazníků. Velký partner v podobě seriálu závodů horských kol Kolo pro život může hrát také velkou roli při úspěšném oslovování zákazníků s novou prodejní sekcí. Proto by měla firma co nejvíce využít těchto zdrojů a k úspěšnému kroku.

Pro návrh koncepce nové cyklistické sekce poslouží vypracovaný marketingový mix (část 4.4.2) a preference jednotlivých zákaznických segmentů shrnuté v části 4.4.1. Důležitou roli bude hrát také konkrétní jednání s dodavateli sortimentu. Zde přichází na řadu především srovnání s prodejci, kteří již na trhu působí. Pro úspěšný vstup do odvětví je důležité nabídnou především konkurenceschopnou cenu nabízeného zboží nebo přidané služby, které konkurence nenabízí. Získání konkurenční výhody pomocí přidaných služeb by bylo v současné situaci jen těžko dosažitelné, jelikož stávající prodejci na trhu nějakou dobu působí, dokázali si vybudovat fungující zázemí a mají alespoň částečný přehled o trhu a jeho poptávce.

Vzhledem k tomu, že hlavní hráči na trhu nabízejí zboží za stejné nebo velmi podobné ceny, měla by se firma pokusit dojednat lepší dodavatelské podmínky, nebo zvolit takový segment zboží, které konkurence nenabízí.

K lepšímu zacílení produktů pomůže zcela jistě také provedené dotazníkové šetření, které má díky velkému počtu respondentů velmi dobrou vypovídací hodnotu. Nejdůležitější poznatky z šetření jsem vyhodnotil v práci v kapitole 4.5. Data v průzkumu získaná je možné dále využít zejména na podrobnější rozčlenění segmentů a rozlišení preferencí.

## **5.1 Ekonomické zhodnocení**

Vstup společnosti SportObchod.cz na nový trh by znamenal spoustu času na přípravu nových produktů a vynaložení nemalých finančních prostředků na naskladnění zboží. V první řadě by tedy bylo nutné zajistit přípravu internetového obchodu na novou sekci, založit nové produkty, připravit fotografie a popisky zboží. O tyto činnosti by se z části postarali stávající zaměstnanci. Dále se předpokládá zaměstnání nového produktového manažera, který by se o sekci staral, a podpoření nové sekce reklamní kampaní.

V současnosti má firma dostatečné velké skladové prostory, které by zpočátku dokázaly pojmout zboží nové sekce. V budoucnu by se počítalo s rozšířením skladových prostor případně zvýšení počtu zaměstnanců. Samotné náklady naskladněného zboží nové sekce by byly závislé na objemu. Předpokládá se, že ze začátku bude na skladě jen několik vytipovaných produktů, ostatní se budou navážet v závislosti na objednávkách zákazníků. Vzhledem ke zdravé finanční stránce podniku nemá společnost na novou sekci omezený rozpočet. Financovat by se měla ze zisků z prodaného zboží, případně úvěru na počáteční rozjezd sekce.

Hrubé odhady časové náročnosti na přípravu nové sekce a finanční náklady na spuštění zobrazují následující tabulky 5.1 a 5.2.

<b>Fixní náklady:</b>	
Úprava stávajícího webu	10 000 Kč
Vytvoření podpůrného webu	20 000 Kč
Reklamní aktivity	140 000 Kč
Zaváděcí slevové akce	20 000 Kč
Zboží na sklad	1 500 000 Kč
Stánek u závodů Kolo pro život	400 000 Kč
<b>Celkové fixní náklady</b>	<b>2 090 000 Kč</b>
<b>Variabilní náklady (měsíc):</b>	
Materiál na zásilky	10 000 Kč
Mzda produktového manažera	20 000 Kč
Pokrytí úvěru	50 000 Kč
<b>Celkové variabilní náklady</b>	<b>80 000 Kč</b>

**Tab. 5.1 – Odhad nákladů na spuštění nové sekce**

<b>Časová náročnost</b>	
Úprava stávajícího webu	1 měsíc
Vytvoření podpůrného webu	2 měsíce
Úprava účetního softwaru	1 týden
Příprava reklamních kampaní	2 měsíce
Naskladnění zboží	1 měsíc
Vytvoření popisků zboží	2 měsíce
Nafočení zboží	3 týdny
Výběrové řízení na PM	2 měsíce

**Tab. 5.2 – Odhad časové náročnosti aktivit spojených se spuštěním nové sekce**

## 6 Závěr

V mé diplomové práci jsem se věnoval problematice vstupu sportovního internetového obchodu na nový trh, v mém případě trh s jízdními koly a cyklistickým vybavením. První část práce byla zaměřena na teoretická východiska potřebná pro zpracování situační analýzy firmy a návrhu marketingové strategie. V praktické části jsem zanalyzoval vývoj a současný stav společnosti, situaci a trendy na českém cyklotrhu, okolní vlivy na firmu působící, navrhl marketingový mix a zacílení v případě vstupu na daný trh.

Dále jsem se zabýval vyhodnocením dotazníkového šetření. To mělo za úkol zjistit současný stav na cyklotrhu, povědomí o značkách na trhu a zákaznické preference při nákupu jízdního kola. Šetření by mělo firmě poskytnout stěžejní informace při rozhodování o spuštění sekce, návrhu širší sortimentu a výběru jednotlivých produktů do nové sekce.

V poslední kapitole práce jsem shrnul výsledky práce, postavení firmy a faktory, na které by se měla zaměřit při rozhodování o vstupu na nový trh. Část zahrnuje také návrhy pro realizaci vstupu na trh s jízdními koly.

Na úplném konci práce jsem se věnoval ekonomickému zhodnocení podniku, časové a finanční náročnosti akcí spojených se vstupem na nový trh a vypracoval hrubý odhad nákladů na finanční a časové zdroje.

Přínos této práce vidím ve vypracovaných analýzách, návrzích a především dotazníkovém šetření, které bylo provedeno na velkém počtu respondentů. Důležité poznatky se ukázaly také při mapování vývoje a stavu českého cyklotrhu. Analýza největších potenciálních konkurentů poskytla informace potřebné pro návrh strategie konkurenčního boje.

## Literatura

- 1) BOUČKOVÁ, J. *Marketing*. Praha: C. H. Beck, 2003. xvii, 432 s. : il. ISBN 80-7179-577-1
- 2) FORET, M. *Marketing: základy a principy*. 1. vydání Brno: Computer Press, 2003. vii, 199 s. ISBN 80-7226-888-0
- 3) KORÁB, V., ŘEŽNÁKOVÁ, M., PETERKA, J. *Podnikatelský plán*. 1. vydání Brno: Computer Press, c2007. 216 s. : il. ISBN 978-80-251-1605-0 (váz.)
- 4) KOTLER, P. *Marketing management*. 1. vydání v českém jazyce Praha: Victoria Publishing, 1992. xxvii, 789 s. : il. ISBN 80-85605-08-2
- 5) KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. 1041 s. : il. ISBN 978-80-247-1545-2 (váz.)
- 6) PORTER, M. E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. : il., schémata. ISBN 80-85605-11-2
- 7) ZICH, R. *Strategický management*. Brno: Podnikatelská fakulta VUT, 2007.

### Elektronické zdroje:

- 8) AKRMAN, L. *Česká ekonomika začala oživovat dříve, než se myslelo. Růst na konci roku 2009 zrychlil*. iHNed.cz [online]. 2010-03-11 [cit. 2010-03-25]. Dostupný z WWW: <<http://ekonomika.ihned.cz/c1-41230160-ceska-ekonomika-zacala-ozivovat-drive-nez-se-myslelo-rust-na-konci-roku-2009-zrychlil>>.
- 9) *Co přinesl veletrh Bike Brno 2009*. NaKole.cz [online]. 2009-11-10 [cit. 2010-03-27]. Dostupný z WWW: <<http://www.nakole.cz/clanky/597-co-prinesl-veletrh-bike-brno-2009.html>>.
- 10) *CYKLO WORLD*. [online]. 2010 [cit. 2010-04-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.cykloworld.eu/>>.
- 11) *CykloExpert.cz*. [online]. 2010 [cit. 2010-04-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.cykloexpert.cz/>>.
- 12) *Cyklo sport Česká u Brna*. [online]. 2006-2010 [cit. 2010-04-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.kola-online.cz/>>.

- 13) Česká Národní Banka. [online]. 2010 [cit. 2010-03-25]. Dostupný z WWW: <<http://www.cnb.cz>>.
- 14) Český statistický úřad. *Česká republika od roku 1989 v číslech*. [online]. 2010-03-15 [cit. 2010-03-25]. Dostupný z WWW: <[http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr\\_od\\_roku\\_1989#01](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr_od_roku_1989#01)>.
- 15) Český statistický úřad. *Inflace*. BusinessInfo.cz [online]. 2010 [cit. 2010-03-25]. Dostupný z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/rubrika/as-inflace/1001561>>.
- 16) Český statistický úřad. *Pohyb obyvatelstva – rok 2009*. [online]. 2010-03-15 [cit. 2010-03-25]. Dostupný z WWW: <<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/coby031510.doc>>.
- 17) Český statistický úřad. *Průměrné mzdy – 4. čtvrtletí 2009*. [online]. 2010-03-09 [cit. 2010-03-25]. Dostupný z WWW: <<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cpmz030910.doc>>.
- 18) Český statistický úřad. *Statistiky zahraničního obchodu*. BusinessInfo.cz [online]. 2010 [cit. 2010-03-25]. Dostupný z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/rubrika/statistiky-zahranicniho-obchodu/1000453/>>.
- 19) Český statistický úřad. *Vývoj české ekonomiky za 1. až 4. čtvrtletí 2009*. [online]. 2010-03-16 [cit. 2010-03-25]. Dostupný z WWW: <<http://www.czso.cz/csu/2009edicniplan.nsf/p/1109-09>>.
- 20) ČTK. *Dovozce kol Aspire Sport zvýšil obrat na 190 milionů*. iHNed.cz [online]. 2010-02-17 [cit. 2010-03-27]. Dostupný z WWW: <<http://hn.ihned.cz/c1-40588430-dovozce-kol-aspire-sport-zvysil-obrat-na-190-milionu>>.
- 21) ČTK. *Sportovní řetězec Decathlon míří také do Brna*. Finanční noviny [online]. 2010-03-18 [cit. 2010-03-27]. Dostupný z WWW: <<http://www.financninoviny.cz/zpravy/sportovni-retezec-decathlon-miri-take-do-brna/450342>>.
- 22) *Dovoz jízdních kol do ČR loni klesl o třetinu, nižší byl i vývoz*. finance.cz [online]. 2010-01-21 [cit. 2010-03-27]. Dostupný z WWW: <<http://www.finance.cz/zpravy/finance/249369-dovoz-jizdnich-kol-do-cr-loni-klesl-o-tretinu-nizsi-byl-i-vyvoz/>>.

- 23) *Jízdní kola v České republice zdražila až o pětinu. Kvůli koruně.* iHNed.cz [online]. 2009-04-13 [cit. 2010-03-27]. Dostupný z WWW: <<http://ekonomika.ihned.cz/c1-36706600-jizdni-kola-v-ceske-republice-zdrazila-az-o-petinu-kvuli-korune>>.
- 24) KAŠPAROVÁ, L., PŮČEK, M. a kol. *KOHEZNÍ POLITIKA: Osídlení v České republice* [online]. Praha: MMR, Brno: ÚÚR, 2009 [cit. 2010-03-25]. Dostupné z WWW: <<http://www.uur.cz/default.asp?ID=3178>>.
- 25) MAŠEK, F. *Do kurzu koruny se promítne i výsledek voleb.* Stavební fórum [online]. 2010-03-18 [cit. 2010-03-25]. Dostupný z WWW: <<http://www.stavebni-forum.cz/cs/article/16424/do-kurzu-koruny-se-promitne-i-vysledek-voleb/>>.
- 26) *MEGAOBCHOD.CZ.* [online]. 2010 [cit. 2010-04-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.megaobchod.cz/>>.
- 27) Ministerstvo práce a sociálních věcí. *Míra nezaměstnanosti v únoru 2010 byla 9,9 procenta.* BusinessInfo.cz [online]. 2010-03-09 [cit. 2010-03-25]. Dostupný z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/podnikatelske-prostredi-v-cr/mpsv-nezamest-unor-2010-9-9-procenta/1000604/56688/>>.
- 28) Ministerstvo průmyslu a obchodu. *Analýza vývoje ekonomiky ČR a odvětví v působnosti MPO za rok 2009.* [online]. 2010-01-12 [cit. 2010-03-25]. Dostupné z WWW: <<http://www.mpo.cz/dokument66054.html>>.
- 29) *O životě asociace prodejců v česku.* ASPK [online]. 2009-12-22 [cit. 2010-03-27]. Dostupný z WWW: <<http://www.eurobike.cz/pdf/byznys-za-pet-miliard.pdf>>.
- 30) SMETANA, J., MAŠEK, J. *Jízdní kola po letech zdražují.* iDNES.cz [online]. 2010-04-18 [cit. 2010-03-27]. Dostupný z WWW: <[http://ekonomika.idnes.cz/jizdni-kola-po-letech-zdrazuji-dzi-ekonomika.asp?c=A090417\\_202443\\_ekonomika\\_abr](http://ekonomika.idnes.cz/jizdni-kola-po-letech-zdrazuji-dzi-ekonomika.asp?c=A090417_202443_ekonomika_abr)>.
- 31) *SPORTISIMO.* [online]. 2010 [cit. 2010-04-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.sportisimo.cz/>>.
- 32) VORBOVÁ, R., RUBÁČEK, L. *Legislativa a pravidla internetového podnikání II.* [online]. [cit. 2010-03-25]. Dostupný z WWW: <<http://www.oxid-eshop.cz/legislativa-a-pravidla-internetoveho-podnikani-ii-d563/>>.

- 33) VYSYPAL, O. *Cyklistika – silný trh na okraji veřejného zájmu*. [online]. 2008-12-15 [cit. 2010-03-27]. Dostupný z WWW: <[http://www.m-journal.cz/cs/public-relations/sponzoring-fundraising/cyklistika---silny-trh-na-okraji-verejneho-zajmu\\_\\_s387x438.html](http://www.m-journal.cz/cs/public-relations/sponzoring-fundraising/cyklistika---silny-trh-na-okraji-verejneho-zajmu__s387x438.html)>.
- 34) *Změny od roku 2010*. BusinessInfo.cz [online]. 2009-2010 [cit. 2010-03-25]. Dostupný z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/rubrika/zmeny-od-roku-2010/1001697/>>.

## Seznam obrázků a grafů

Obr. 3.1 – Hlavní účastníci a síly v marketingovém okolí společnosti .....	17
Graf 4.1 – Počet odeslaných objednávek .....	34
Graf 4.2 – Roční obraty společnosti SportObchod.cz (v mil. Kč).....	35
Graf 4.3 – Počet vyrobených kol v ČR v daných letech (v tis. Kč).....	45
Graf 4.4 – Počet prodaných kol v ČR v (v tis.) .....	46
Graf 4.5 – Dovoz a vývoz kol do a z ČR.....	47
Graf 4.6 – Rozložení podílů prodávaných typů kol.....	49
Graf 4.7 – Preference příslušenství zjištěné dotazníkovým šetřením.....	69
Graf 4.8 – Věkové rozložení respondentů .....	74
Graf 4.9 – Rozložení měsíčních příjmů respondentů .....	75
Graf 4.10 – Rozložení kol podle typů.....	76
Graf 4.11 – Typ obchodů, kde respondenti kolo nakoupili .....	76
Graf 4.12 – Preference věkových skupin při koupi nového kola.....	78
Graf 4.13 – Cena nového kola podle věkových skupin .....	78
Graf 4.14 – Místo nákupu nového kola .....	79
Graf 4.15 – Co přesvědčí jednotlivé věkové skupiny k nákupu kola po internetu .....	80
Graf 4.16 – Povědomí o značkách jízdních kol .....	81
Graf 4.17 – preference značky při koupi nového kola.....	82

## Seznam tabulek

Tab. 4.1 – grafické znázornění SWOT analýzy.....	51
Tab. 4.2 – Srovnání cen vybraných modelů kol .....	61
Tab. 4.3 – Preference věkových skupin. ....	67
Tab. 5.1 – Odhad nákladů na spuštění nové sekce .....	85
Tab. 5.2 – Odhad časové náročnosti aktivit spojených se spuštěním nové sekce .....	85

# Přílohy

## Příloha č. 1 – Otázky v dotazníkovém šetření

### 1. Vlastníte jízdní kolo?

- \* Ano
- \* Ne (Pokračujte otázkou č.4)

### 2. Jaký typ kola vlastníte?

- \* silniční
- \* horské
- \* trekové/krosové
- \* freestyle, dirt, street, bmx, flatland
- \* městské/city bike
- \* elektrokolo
- \* jiné

### 3. Kde jste si stávající kolo/kola koupili?

- \* Hypermarket/ Supermarket
- \* Specializovaná prodejna
- \* Obchod se sportovními potřebami
- \* Internetový obchod
- \* Bazar, inzerát

### 4. K jakému účelu kolo využíváte?

- \* závodní ježdění
- \* cykloturistika
- \* k udržení kondice
- \* jako dopravní prostředek
- \* rekreační ježdění

### 5. Plánujete v nejbližších 3 letech koupit nové kolo?

- \* Ano
- \* Ne

### 6. Jaký typ kola byste si chtěli koupit?

- \* silniční
- \* horské
- \* trekové/krosové
- \* freestyle, dirt, street, bmx, flatland
- \* městské/city bike
- \* elektrokolo
- \* jiné

### 7. Kolik jste ochotni za nové kolo zaplatit?

- \* Do 8.000 Kč
- \* 8.000 - 15.000 Kč
- \* 15.000 - 25.000 Kč
- \* 25.000 - 40.000 Kč
- \* více než 40.000 Kč

### 8. Co Vás při koupi nového kola nejvíce zajímá?

- \* cena
- \* značka
- \* vzhled
- \* výbava
- \* servis

### 9. Analyzujete před nákupem kompletní nabídku na trhu?

- \* Ano, chci mít přehled
- \* Ne

### 10. Podle čeho se při nákupu jízdního kola rozhodujete?

- \* Doporučení prodejce
- \* Doporučení přátel/rodiny
- \* Odborné časopisy/recenze
- \* Internetové diskuze
- \* Stránky výrobců

**11. Které z uvedených značek kol znáte?**

- \* 4Ever
- \* Apache
- \* Author
- \* Felt
- \* Fort
- \* GT
- \* Kellys
- \* Leader Fox
- \* Merida
- \* Mongoose
- \* Pell's
- \* Ravo
- \* Rock Machine
- \* Scott
- \* Schwinn
- \* Specialized
- \* Superior

**12. Kterou značku kola byste při koupi preferovali?**

- \* 4Ever
- \* Apache
- \* Author
- \* Felt
- \* Fort
- \* GT
- \* Kellys
- \* Leader Fox
- \* Merida
- \* Mongoose
- \* Pell's
- \* Ravo
- \* Rock Machine
- \* Scott
- \* Schwinn
- \* Specialized
- \* Superior
- \* žádnou z uvedených

**13. Ovlivní Vás jméno/věhlas značky při koupi kola?**

- \* Ano
- \* Ne

**14. Kde byste byli ochotni si jízdní kolo koupit?**

- \* Specializovaná kamenná prodejna
- \* Velký sportovní řetězec
- \* Internetový obchod
- \* Supermarket/Hypermarket
- \* Aukce

**15. Co by Vás přimělo koupit si kolo v internetovém obchodě?**

- \* cena
- \* rychlost dodání
- \* dárky zdarma, bonusy
- \* pohodlí výběru z domova

**16. Koupili byste společně s kolem i příslušenství?**

- \* Ano
- \* Ne (pokračujte otázkou č. 18)

**17. Jaké příslušenství byste si společně s kolem koupili?**

- \* Přilbu
- \* Osvětlení
- \* Taštičku/Brašnu
- \* Držák na láhev s pitím/láhev na pití
- \* Příslušenství na servis a údržbu
- \* Textil
- \* Obuv
- \* jiné

**18. Jste:**

- \* Muž
- \* Žena

**19. Kolik je Vám let?**

**20. Jaký je Váš čistý měsíční příjem?**

- \* méně než 10.000 Kč
- \* 10.000 - 15.000 Kč
- \* 15.000 - 25.000 Kč
- \* více než 25.000 Kč