



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

NÁVRH KOMUNIKAČNÍHO MIXU VYBRANÉHO PODNIKU

PROPOSAL OF COMMUNICATION MIX IN SELECTED COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Tereza Jagošová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. František Milichovský, Ph.D., MBA, DiS.

BRNO 2018

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav ekonomiky
Studentka:	Bc. Tereza Jagošová
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Podnikové finance a obchod
Vedoucí práce:	Ing. František Milichovský, Ph.D., MBA, DiS.
Akademický rok:	2017/18

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh komunikačního mixu vybraného podniku

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současná situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy (podle potřeby)

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem diplomové práce je na základě zpracovaných analýz vybraného podniku vytvořit vhodný komunikační mix a navrhnout konkrétní opatření, která by měla vézt k trvalému zlepšení současného stavu komunikačního mixu. Ke zlepšení by mělo dojít zejména v oblasti zlepšení image a zvýšení povědomí mezi cílovou skupinou podniku.

Základní literární prameny:

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. Marketing od myšlenky k realizaci. 2. vyd. Praha: Professional Publishing, 2008. ISBN 978-80-86946-80-1.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. Principles of Marketing. 15th ed, Harlow: Pearson Education, 2014. ISBN 978-0-13-325541-6.

KOTLER, Philip. Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-010-4.

FORET, Miroslav. Marketingová komunikace. 3. akt. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-8-251-3432-0.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2017/18

V Brně dne 28.2.2018

L. S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá návrhem komunikačního mixu pro společnost Sportisimo s.r.o. Teoretická část práce vysvětluje nejdůležitější pojmy a teorie ve vztahu k problematice marketingu. Oblast marketingové komunikace je zpracována detailněji. Analytická část podrobně charakterizuje současný stav zkoumané společnosti. Součástí je také marketingový výzkum a interpretace výsledných dat. Na základě informací z provedených analýz bude vytvořen nový komunikační mix vybraného podniku.

Klíčová slova

Marketing, marketingový mix, komunikace, marketingová komunikace, propagace, reklama

Abstract

The master thesis deals with creation of communication mix of the company Sportisimo s. r.o. The theoretical part explains the most important concepts and theories in relation to marketing. The field of marketing communication is elaborated in more detail. The analytical part describes in detail the current state of the surveyed company. It also includes marketing research and interpretation of its results. Based on information from the analyzes will be created a new communication mix of the selected company.

Key words

marketing, marketing communication, communication, communication mix, promotion, advertising

Bibliografická citace

JAGOŠOVÁ, T. *Návrh komunikačního mixu vybraného podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2018. 121 s. Vedoucí diplomové práce Ing. František Milichovský, Ph.D., MBA, DiS..

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 16. května 2018

.....

podpis studenta

Poděkování

Ráda bych poděkovala svému vedoucímu diplomové práce Ing. Františku Milichovskému, Ph.D., MBA, DiS. za odborné vedení práce, cenné rady, které mi pokaždé pomohly pokračovat v práci a také za trpělivost a čas, který mi věnoval při společných konzultacích.

OBSAH

ÚVOD.....	12
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....	13
Vymezení problému.....	13
Stanovení cíle práce	13
Metodika	13
1 TEORETICKÁ ČÁST	15
1.1 Definice marketingu	15
1.2 Marketingové prostředí.....	16
1.2.1 Mikroprostředí	16
1.2.2 Makroprostředí.....	19
1.3 SLEPT analýza	21
1.4 Porterův model 5 konkurenčních sil	22
1.5 Segmentace trhu.....	24
1.6 Model 7S.....	26
1.7 SWOT analýza.....	28
1.8 Marketingový mix.....	29
1.8.1 Produkt.....	31
1.8.2 Distribuce.....	33
1.9 Marketingová komunikace	34
1.9.1 Integrovaná marketingová komunikace (IMC).....	35
1.9.2 Obecné komunikační modely	36
1.9.3 Nástroje marketingové komunikace	38
1.9.3.1 Reklama (advertising)	38
1.9.3.2 Vztahy s veřejností, PR (public relations).....	39
1.9.3.3 Osobní prodej (Personal selling)	40

1.9.3.4	Podpora prodeje (sales promotion).....	40
1.9.3.5	Přímý marketing (direct marketing)	41
1.10	Nové nástroje marketingové komunikace.....	41
1.10.1	Marketing ve vyhledávačích (SEM – search engine marketing)	41
1.10.2	Word-of-mouth marketing (WOM)	42
1.10.3	Obsahový marketing (Content marketing)	42
1.10.4	Marketing na sociálních sítích	43
2	ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE	44
2.1	Charakteristika podniku	44
2.2	Metoda 7S	45
2.2.1	Skupina	46
2.2.2	Strategie	46
2.2.3	Schopnosti.....	46
2.2.4	Sdílené hodnoty	47
2.2.5	Styl řízení	47
2.2.6	Struktura.....	48
2.2.7	Systemy.....	48
2.3	Marketingový mix.....	49
2.3.1	Produkt.....	49
2.3.2	Cena	50
2.3.3	Distribuce.....	51
2.3.4	Marketingová komunikace	51
2.3.4.1	Reklama (advertising)	52
2.3.4.2	Vztahy s veřejností, PR (public relations).....	57
2.3.4.3	Osobní prodej (personal selling)	58
2.3.4.4	Podpora prodeje (sales promotion).....	59

2.3.4.5	Přímý marketing (direct marketing)	59
2.4	Segmentace trhu B2C	61
2.5	PEST analýza	63
2.5.1	Sociokulturní faktory	63
2.5.2	Právní faktory	65
2.5.3	Ekonomické faktory	67
2.5.4	Politické faktory	70
2.5.5	Technologické faktory	71
2.6	Porterův model 5 konkurenčních sil	72
2.6.1	Vyjednávací síla kupujících	72
2.6.2	Konkurence uvnitř odvětví (stávající konkurenti)	73
2.6.3	Hrozba vstupu nových konkurentů	75
2.6.4	Vyjednávací síla dodavatelů	76
2.6.5	Hrozba substitučních výrobků	76
2.7	Dotazníkové šetření	77
2.7.1	Přípravná etapa	77
2.7.2	Realizační etapa	78
2.7.3	Interpretace získaných dat	78
2.8	SWOT analýza	87
2.8.1	Klíčové prvky SWOT analýzy	87
2.8.2	Bodové hodnocení SWOT analýzy	90
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	93
3.1	Letáky	93
3.2	Venkovní reklama	95
3.3	Tramvaj	96
3.4	Prodejna Sportisimo v NC Královo pole	97

3.5	Prodejní hit.....	98
3.6	Sponzoring.....	99
3.7	Sociální síť.....	101
3.8	Časový harmonogram návrhů.....	103
3.9	Ekonomické zhodnocení a přínosy.....	103
4	ZÁVĚR.....	106
5	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	108
6	SEZNAM TABULEK.....	117
7	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	118
8	SEZNAM PŘÍLOH.....	119

ÚVOD

Marketingová komunikace je v současnosti, ve světě 21. století, důležitým elementem, který může často rozhodnout o úspěchu nebo pádu mnoha podniků, bez ohledu na to, jestli se jedná o start-up, rozvíjející se podnik nebo zavedenou společnost s několikaletou tradicí. Marketingová komunikace se jako nástroj také neustále vyvíjí a tento vývoj ovlivňují nejen nové technologie, ale také lidé a způsob jakým tuto komunikaci vnímají.

Konkurence napříč všemi odvětvími neustále posiluje. Ani leaderi trhu či společnosti s dlouholetou tradicí nemají své postavení jisté. Díky globalizaci a technologickým pokrokům s ní spojených mohou dnes společnosti působit téměř kdekoli na světě. Tvrdý konkurenční boj mezi společnostmi tak zvyšuje náklady na marketing. Internet a sociální sítě změnily způsob vnímání a komunikace zákazníků se značkami. Spotřebitelé si mohou zjistit dostatek informací téměř o čemkoliv, mohou snadno svůj názor šířit a ovlivnit ostatní, a to všechno v kteroukoliv denní i noční dobu, odkudkoli na světě. Od firem očekávají adekvátní odpověď, okamžitou reakci, oboustrannou komunikaci. Na člověka působí tisíce marketingových sdělení za den. Již nestačí produkt pouze vyrábět, důležité je umění prodat, zaujmout, upozornit na sebe, být originální, jedinečný a odlišit se od konkurence, nabídnout přidanou hodnotu a budovat vztah se zákazníkem. Řešením této nelehké situace je vytvoření kvalitní strategie marketingové komunikace firmy a následná vhodná aplikace marketingových nástrojů.

Tato diplomová práce se věnuje tématu návrhu nového komunikačního mixu pro společnost Sportisimo, s.r.o., která se věnuje maloobchodnímu prodeji sportovního vybavení, oblečení a obuvi.

CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Než bude vypracována samotná diplomová práce je důležité definovat problém, který bude v dané práci řešen. Následně budou stanoveny cíle práce. Budou vymezeny také metody, které by měly vést k naplnění stanovených cílů.

Vymezení problému

Společnost Sportisimo s.r.o. působí na českém trhu již 18 let a její postavení na trhu se sportovním vybavením lze považovat za tradiční. Nicméně společnost nástroje své marketingové komunikace nedokáže sladit a dostatečně propojit mezi sebou, zejména se jedná o rozdíly mezi komunikovaným sdělením v prostředí offline a online. Marketingová komunikace společnosti není dostatečně integrovaná. Zároveň společnost nedokáže dostatečně využít svůj potenciál, a to zejména ve vztahu k běžecské části svého sortimentu. Hlubší pochopení této situace bude předmětem zkoumání v této diplomové práci.

Stanovení cíle práce

Cílem diplomové práce je na základě zpracovaných analýz vybraného podniku vytvořit vhodný komunikační mix a navrhnout konkrétní opatření, která by měla vézt k trvalému zlepšení současného stavu komunikačního mixu společnosti. Ke zlepšení by mělo dojít zejména v oblasti zlepšení image společnosti a zvýšení povědomí mezi její cílovou skupinou.

Metodika

Práce je rozdělena na tři hlavní části, na teoretickou, analytickou a návrhovou část. První část – teoretická, se zabývá literární rešerší a jsou zde představeny základní pojmy a teorie, které jsou podkladem pro analytickou část této diplomové práce. V úvodu analytické části bude blíže charakterizována zkoumaná společnost Sportisimo, s.r.o. a také její marketingový mix. Dále zde bude rozpracována metoda 7S, segmentace trhu B2C, SLEPT analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil a SWOT analýza společnosti. Dotazníkové šetření bude rovněž součástí analytické části práce.

Výsledky analýz a další poznatky z předchozích částí budou následně využity a aplikovány v poslední, návrhové části práce. Cílem třetí části práce je vylepšit a doplnit

stávající komunikační mix společnosti Sportisimo. Vytvořené návrhy by měly pomoci zlepšit celkovou image společnosti a také zvýšit povědomí o společnosti a jejím sortimentu v rámci cílové skupiny.

1 TEORETICKÁ ČÁST

Obsahem této kapitoly je vymezení základních pojmů týkající se problematiky zhodnocení finanční situace podniku. Tyto základní pojmy jsou důležité k pochopení dané problematiky. Získané teoretické poznatky budou dále sloužit ke správnému vypracování analytické části.

1.1 Definice marketingu

Idea marketingu se vyvinula v první polovině dvacátého století v USA v reakci na situaci po hospodářské krizi, kdy bylo nutné stimulovat poptávku na oslabeném trhu. Marketing lze označit za společenský proces. Na trhu dochází k různým změnám hodnot, které závisí stavu společnosti, s tím, jak se mění společnost dochází i ke změnám obsahu marketingu. Základem marketingu je nalezení rovnováhy mezi zájmem podnikatelského subjektu a zákazníka. Prioritou je orientace na samotného zákazníka a jeho potřeby. Důležité je odhadnout potřeby zákazníka, pochopit jeho problémy a na základě toho nabídnout vhodné a plně uspokojivé řešení (Zamazalová a kol., 2010).

Americká marketingová asociace definuje marketing jako činnost, soubor institucí a procesů pro vytváření, komunikaci, poskytování a výměnu nabídek, které mají hodnotu pro zákazníky, klienty, partnery a společnost jako celek (American Marketing Assotiation, 2017).

Marketing se zabývá zákazníky a má dva cíle, prvním z nich je přilákat nové zákazníky tím, že slibuje nadprůměrnou hodnotu. Druhým cílem je udržovat a dále rozvíjet vztahy se svými současnými zákazníky tak, aby byli spokojeni. Dnešní marketing je nutno chápat jakožto uspokojení potřeb zákazníka. Pokud marketér porozumí potřebám spotřebitele, vyvine takové produkty, které poskytují vynikající hodnotu pro zákazníka, správně určí jejich cenu, účinně je propaguje a distribuuje, budou se tyto produkty snadno prodávat. Marketing můžeme definovat jako společenský a řídicí proces, kterým jednotlivci a společnosti vytvářejí hodnotu pro zákazníky a budují s nimi silné vztahy, aby od nich na oplátku získali to, co potřebují a chtějí. Jedná se o výměnu hodnot. (Kotler a Armstrong, 2014, s. 27).

Marketing může být pochopen, jako proces, jehož cílem je vybudovat vztah se zákazníkem, tvořit hodnotu a pozici na trhu, a dále ovlivňovat celkovou strategii firmy. V České republice bývá tento pojem zaměňován s reklamou a komunikací, které ovšem představují pouze část oblasti marketingu (Hrdličková, 2017, s. 8).

1.2 Marketingové prostředí

Marketingové prostředí se skládá z činitelů a sil, které se nacházejí mimo marketing, ale ovlivňují schopnost marketingového managementu vytvářet a udržovat úspěšné vztahy s cílovými zákazníky. Právě marketéři, více než kterákoliv jiná skupina v podniku, musí sledovat aktuální trendy v okolním prostředí a hledat nové příležitosti na trhu. Ke sběru informací o marketingovém prostředí společnosti marketérům pomáhají disciplinované metody marketingového výzkumu. Díky pozornému sledování prostředí, v němž se nachází konkurenti nebo zákazníci, mohou marketéři přizpůsobovat své strategie tak, aby splňovaly nové výzvy a příležitosti na trhu (Kotler a Armstrong, 2014, s. 92).

Podnik či organizace žijící v daném prostředí může některé jeho části sama ovlivnit, jiným se naopak musí přizpůsobovat. Marketingové prostředí se skládá z makroprostředí a mikroprostředí. Mikroprostředí se skládá z faktorů, které na podnik působí přímo, ale zároveň je možné tyto faktory ovlivňovat. Patří sem podnik sám, dodavatelé, konkurence, zprostředkovatelé, koneční zákazníci a spotřebitelé. Makroprostředí naproti tomu tvoří obecnější a méně ovlivnitelnou oblast. Skládá se z větších společenských sil, které ovlivňují mikroprostředí. Sem patří demografické, kulturní, ekonomické, technologické, přírodní, ekologické, klimatické, politické a právní faktory (Zamazalová a kol., 2010).

1.2.1 Mikroprostředí

Aby byl firemní marketing úspěšný je důležité budovat dobré vztahy s dalšími odděleními společnosti, dodavateli, marketingovými zprostředkovateli, veřejností a zákazníky. Společně s marketingovými manažery se pak podílejí na tvorbě hodnoty pro zákazníka a uspokojení jeho potřeb (Kotler a Armstrong, 2014, s. 93).

Podnik, subjekt sám – při tvorbě marketingových plánů musí zohlednit další firemní oddělení. Jednotlivá oddělení spolu vzájemně souvisí a dohromady vytvářejí vnitřní prostředí firmy (Kotler a Armstrong, 2014, s. 93). Komunikace a vzájemná spolupráce mezi jednotlivými útvary je nanejvýš důležitá. Firma se chová jako živý organismus,

pokud uvnitř panuje nesouhra, problémy se mohou negativně projevit i navenek (Zamazalová a kol., 2010).

Dodavatelé jsou dalším důležitým článkem mikroprostředí firmy. Poskytují zdroje, které firma potřebuje k produkci svého zboží a služeb. Problémy s dodavateli mohou vážně ovlivnit marketing. Nedostatky v zásobování, zpoždění dodávek, pracovní stávky a další události mohou zapříčinit snížení objemu prodejů v krátkém období a zhoršit důvěru a míru spokojenosti zákazníků v dlouhodobém horizontu. Rostoucí ceny dodávek mohou vynutit zvýšení cen, což dále může poškodit objem prodeje společnosti. Právě vhodný výběr dodavatele může pomoci se takovým problémům vyvarovat (Kotler a Armstrong, 2014, s. 93).

Zprostředkovatelé / distribuční články a prostředníci jsou firmy, které pomáhají společnosti s propagací, prodejem a distribucí jejích produktů ke konečnému zákazníkovi. Patří sem prodejci (velkoobchody a maloobchody), organizace, které zajišťují přepravu a distribuci. Dále marketingové a reklamní agentury, které pomáhají zacílit a propagovat produkty na vhodných trzích. Finanční ústavy a pojišťovny zajišťují finanční toky a rizika spojená s distribucí (Zamazalová a kol., 2010).

Konkurenti se vyskytují na daném trhu, nabízejí podobný produkt a svou silou nepřímo ovlivňují nabídku podniku. Subjekty mezi sebou vzájemně soutěží, cílem je být lepší než konkurence a poskytnout zákazníkovi větší hodnotu a uspokojení. Proto je důležité, aby podnik sledoval vývoj svých konkurentů. Může se inspirovat v oblasti technologického vývoje, poučit se z organizačních změn podporujících efektivitu, či sledovat konkurentův marketingový mix a reagovat na něj. Čím více mají produkty podniku a jeho konkurence více společného, tím je sledování marketingového mixu důležitější, zejména v případě cenové politiky. Chování a strategii konkurence je možné i odhadovat dopředu. Zásadní je, aby nedošlo k poškození podniku díky silnému vlivu konkurence (Zamazalová a kol., 2010).

Neexistuje žádná univerzální marketingová strategie pro boj s konkurencí. Každá firma by měla zvážit vlastní postavení vůči svým konkurentům. Velké firmy s dominantním postavením v daném odvětví mohou používat určité strategie, které si menší firmy dovolit nemohou. Ale být velký nestačí. (Kotler a Armstrong, 2014, s. 95)

Za **veřejnost** se považuje jakákoliv skupina mající skutečný nebo potenciální zájem nebo dopad na schopnost podniku dosahovat svých cílů. Dle Kotlera můžeme identifikovat sedm různých typů veřejnosti. Finanční veřejnost ovlivňuje schopnost podniku získat finanční prostředky. Patří sem zejména banky, investiční analytici a akcionáři. Do mediální veřejnosti zahrnujeme noviny, časopisy, televizní stanice, blogy a jiná internetová média. Vládní veřejnost by měl podnik zohlednit například v bezpečnosti svých produktů, pravdivosti při tvorbě reklamy a v případě nejasností konzultovat se svými právníky. V případě občanské veřejnosti se podnik může dostat do střetu se spotřebitelskými organizacemi, ekologickými skupinami, menšinami apod. Místní veřejnost zahrnuje obyvatele v nejbližším okolí a místní organizace. Velké společnosti vytvářejí programy, které se zabývají otázkami místních komunit a tyto komunity podporují. Společnost by se dále měla mít na pozoru před postojem široké veřejnosti k jejím produktům a aktivitám, právě veřejné mínění o společnosti ovlivňuje množství nákupů. Vnitřní veřejnost zahrnuje pracovníky, manažery, dobrovolníky a představenstvo. Velké společnosti používají například newslettery k informování a motivování interní veřejnosti. Pokud jsou zaměstnanci ve své firmě spokojeni, jejich pozitivní postoj prostupuje dále do vnějšího veřejného prostředí. Předpokládejme, že společnost vyžaduje konkrétní odezvu od vybrané části veřejnosti, například goodwill, příznivé word of mouth, či darování peněz nebo časové dotace. K dosažení požadované odpovědi bude muset vytvořit takovou nabídku, která je pro vybranou část veřejnosti dostatečně atraktivní. (Kotler a Armstrong, 2014, s. 95)

Koneční zákazníci a spotřebitelé se nachází na konci řetězce, jedná se o nejdůležitější článek mikroprostředí podniku, bez nich by podnik nemohl existovat. Známe několik různých trhů se zákazníky a spotřebiteli. Patří sem trhy z oblasti výroby, spotřebitelské trhy, trhy zprostředkovatelů, vládní a mezinárodní trhy. Úspěšný podnik musí umět rozpoznat charakteristiky daného trhu a tyto znalosti správně využít ke svému prospěchu (Zamazalová a kol., 2010).

1.2.2 Makroprostředí

Okolnosti, situace a vlivy, které podnik může ovlivňovat jen obtížně, pomalu a slabě nebo vůbec, se označují jako marketingové makroprostředí. Patří sem faktory politické, legislativní, demografické (věk, úroveň vzdělání, zaměstnanost), ekonomické, sociokulturní, přírodní, geografické (mají vliv na logistiku podniku), technologické, ekologické atd. (Jakubíková, 2013, s. 98).

Některé z těchto sil jsou nepředvídatelné a nekontrolovatelné. Jiné lze předvídat a zvládnout s pomocí dobrého managementu. Jen společnosti, které dokáží porozumět a dobře se adaptovat svému okolnímu prostředí mohou být úspěšné (Kotler a Armstrong, 2014, s. 96).

Demografické faktory zabývají lidmi, popisují obyvatelstvo jako celek. Sledují různé statistické veličiny jako velikost populace, její složení (z hlediska pohlaví, věku, vzdělání, zaměstnanosti), hustota osídlení, migrace a další. Tyto informace může marketingový pracovník využít v segmentaci trhu a zákazníků. Také znalost těchto údajů je důležitá pro správnou tvorbu nabídky a marketingové komunikace firmy (Zamazalová a kol., 2010).

Ekonomické prostředí se skládá z ekonomických faktorů, které ovlivňují kupní sílu trhu a spotřebitelů a jejich nákupní zvyky. Mezi ekonomické faktory řadíme například výši úspor, dostupnost úvěrů, rychlost růstu mezd, ale také to, jakou důvěru spotřebitelé dávají dané měně a ekonomice (Zamazalová a kol., 2010). Dále sem patří vývoj HDP, fáze ekonomického cyklu, tedy kde se ekonomika v současné době nachází (deprese, expanze, vrchol, recese), měnové kurzy, míra inflace a další (Jakubíková, 2013, 106).

Přírodní faktory zahrnují životní prostředí, přírodní zdroje a přírodní a klimatické podmínky. Neočekávané události v životním prostředí, vzniklé vlivem počasí nebo přírodních katastrof, mohou ovlivnit podnik a jeho marketingovou strategii. Jako příklad lze uvést situaci, kdy nečekaně teplá zima způsobila pokles prodeje od zimního vybavení, přes papírové kapesníky, až po polévky konzervě. Naopak teplejší počasí posílilo poptávku po turistické a běžecké obuvi, malířských a natěračských službách a po zahradnických potřebách. Rovněž škody způsobené neočekávaným zemětřesením a tsunami v Japonsku znemožnilo některým japonským společnostem uspokojit celosvětovou poptávku po jejich produktech. Ačkoli není v silách firem zabránit takovým

přírodním událostem, mohou alespoň připravit pohotovostní plány pro jejich řešení (Kotler a Armstrong, 2014, s. 104).

Technologické prostředí představuje síly, které vytvářejí nové technologie. A vznik nových technologií zase vytváří nové produkty a příležitosti na trhu. Právě tyto inovace mohou nabídnout zajímavé příležitosti firmám a jejich marketérům. Nicméně každá nová technologie často nahradí tu předchozí. Pokud staré průmyslové společnosti bojovaly s novými technologiemi nebo je dokonce ignorovaly, byly časem odmítnuty. Proto by měli marketéři pozorně sledovat technologické prostředí. Společnosti, které nedokáží udržet krok s technologickým vývojem, dříve nebo později zjistí, že je jejich produkt zastaralý. Ztratili tak jedinečnou příležitost uspět na trhu s novým produktem (Kotler a Armstrong, 2014, s. 106).

Politické a právní prostředí ovlivňuje nebo limituje chování podnikatelských subjektů velmi výrazně. Můžeme hovořit o vynutitelnosti práva vůbec, o ochraně spotřebitele a životního prostředí, dále také o samotné existenci firem i trhů na něž se právní rámec vztahuje. Ze strany politického prostředí hraje klíčovou roli přístup vládní administrativy k podnikatelským subjektům a trhu, politická stabilita, fiskální politika, členství země v různých politických a hospodářských organizacích. Patří sem také míra korupce, riziko války, revoluce nebo znárodnění (Zamazalová a kol., 2010).

Kulturní prostředí zahrnuje instituce a další síly, které ovlivňují základní společenské hodnoty, očekávání, preference a chování. Lidé vyrůstají v určité společnosti, která formuje jejich základní přesvědčení a hodnoty (Kotler a Armstrong, 2014, s. 110).

Za primární názory a hodnoty považujeme tu, které jsou předávány z rodičů na děti a další instituce (např. škola, podniky, vláda) je dále posilují. Sekundární lidské názory a postoje jsou změnám více otevřeny. Jsou proměnlivé v závislosti na sociálních skupinách a prostředích ve kterých se člověk pohybuje. Například přátelé, zájmové kroužky a zaměstnání. Pokud firma chce ovlivnit sekundární názory a hodnoty, například s využitím módní vlny, má šanci na úspěch. Ovšem v případě primárních bude její vliv slabý nebo žádný, zde se bude muset firma přizpůsobit (Zamazalová a kol., 2010).

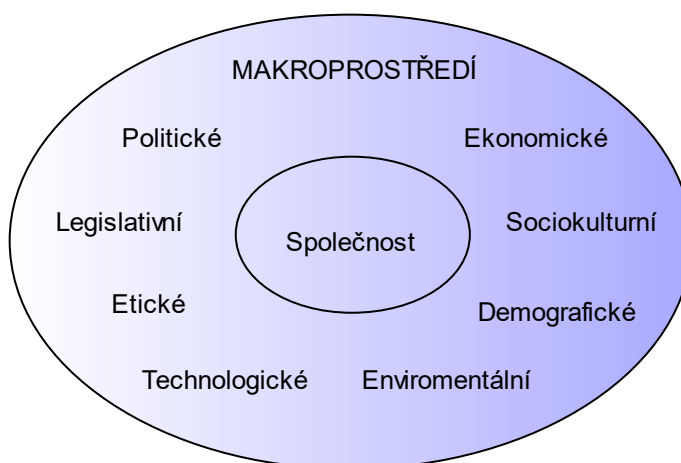
1.3 SLEPT analýza

K analýze vnějšího prostředí společnosti lze využít SLEPT analýzu. Zkratka SLEPT je akronymem vytvořeným z počátečních písmen českých i anglických názvů jednotlivých složek. Jsou to faktory sociokulturní, legislativní, ekonomické, politické a technologické. Lze použít i některou z jejích rozšířených variant např. PESTEL analyzující navíc i vliv ekologických faktorů. Tyto analýzy ovšem opomínají dva důležité faktory, demografické a přírodní (Jakubíková, 2013, s. 108).

SLEPT analýza představuje jednoduchý a účinný nástroj používaný v situační analýze k identifikaci takových klíčových vnějších sil, které by mohly mít na podnik vliv. Mohou být pro podnik příležitostí a současně i hrozbou.

Cílem SLEPT analýzy je:

Zjistit aktuální vnější faktory ovlivňující podnik; identifikovat vnější faktory, které se mohou v budoucnosti změnit; využít změn (příležitostí) nebo se naopak bránit hrozbám lépe, než to dělá konkurence. Výsledkem SLEPT analýzy je porozumění celkovému obrazu obklopujícímu danou společnost (viz. Obrázek č. 1).



Obrázek 1: Okolí společnosti a vliv vnějších faktorů

zdroj: zpracováno dle Jurevicius, 2013

Nejobecnější verze analýzy ze všech jejích vytvořených variant je analýza je verze PEST. Je to velmi dynamický nástroj, protože k němu lze snadno přidávat další komponenty. Ačkoli rozšířené varianty jsou podrobnější oproti jednoduché PEST analýze, jedná se stále o stejnou analýzu makroprostředí. Přidané faktory pouze rozšiřují ty původní. Setkat

se můžeme s názvy STEP, PESTE, PESTEL, STEEP, STEEPLE a další (Jurevicius, 2013).

1.4 Porterův model 5 konkurenčních sil

Porterův model pěti konkurenčních sil je analytický nástroj, který používá pět dynamických konkurenčních sil k určení intenzity konkurence a míry ziskovosti ve vybraném odvětví. Model pěti konkurenčních sil vytvořil americký ekonom Michael Porter v roce 1979, aby vysvětlil, jak je konkurenční prostředí v každém odvětví ovlivňováno dalšími silami. (Vysekalová, 2006)

Rozlišujeme těchto pět konkurenčních sil:

Konkurence uvnitř odvětví – Tvoří ji firmy existující v rámci jednoho odvětví (oboru), který lze v dalších analýzách vymezit pro určitou oblast, region, dodávky pro konkrétní tržní segment aj. (Tomek a Vávrová, 2007, s. 68). Soupeření mezi stávajícími konkurenty je velmi důležitým faktorem, který určuje jak konkurenceschopné a ziskové je dané odvětví. Manažeři zjišťují informace o nejdůležitějších faktorech, jako je počet a velikost konkurentů v odvětví, náklady na opuštění odvětví, diferenciaci produktů, věrnost zákazníků aj. (Jurevicius, 2013).

Konkurence uvnitř odvětví je intenzivní, pokud existuje mnoho konkurentů a mají stejnou velikost, pomalý růst a vysoký stupeň nasycení trhu, výstupní bariéry jsou vysoké, produkty nejsou diferencované a mohou být snadno nahrazeny, loajalita zákazníků je nízká. (Jurevicius, 2013)

Firma se snaží zjistit, jaké je její postavení v rámci odvětví a analyzuje konkurenci dle předem zvolených kritérií. Za nejdůležitější kritéria analýzy konkurence lze považovat:

- Finanční zdroje
- Strategické cíle
- Výše obrátu a zisku
- Marketingová koncepce
- Tržní podíl
- Růst firmy
- Zákazníci
- Kvalita managementu

- Kvalifikace pracovník
- Nesporná konkurenční výhoda aj. (Jakubíková, 2008, s. 87)

Hrozba vstupu nových konkurentů – je silou, která určuje, jak těžké je vstoupit do konkrétního odvětví. Tato konkurenční síla vzniká v případě, že je dané odvětví ziskové a existuje jen velmi málo vstupních bariér. Zabránit vstupu nových účastníků mohou právě existující bariéry vstupu:

- Vysoká kapitálová náročnost vstupu
- Státní regulace trhu
- Legislativní bariéry (patenty, autorská práva atd.)
- Nalezení jiné přidané hodnoty produktu nebo stupeň odlišnosti produktu
- Za vstupní bariéru lze považovat složitý vstup do distribučních cest, zvláště pokud stávající firmy disponují exkluzivními smlouvami se svými dodavateli
- Náklady zákazníků na přechod ke konkurenci
- Vysoká loajalita zákazníků
- Reputace značky
- Problém může být i požadavek na kvalifikovanou pracovní sílu v určitém regionu

Zabránit vstupu nového konkurenta mohou i odvetná opatření ze strany těch stávajících:

- Zavedené a velké firmy disponují zdroji a silnými kontakty a budou bránit stávající trh
- Dostatek zkušeností získaných díky působení v odvětví firmy využijí k dalšímu rozvoji produktu a také k rozšíření služeb pro zákazníky
- Odvetná cenová opatření (Tomek a Vávrová, 2007, s. 69, 70)

Hrozba substitučních výrobků – tato síla je obzvláště ohrožující, když zákazníci mohou snadno najít náhradní produkty s výhodnější cenou nebo lepší kvalitou. Kupující tak mohou být velmi pružní ve svém rozhodování a mohou přejít z jednoho produktu na jiný a zaplatí jen minimální náklady (Jurevicius, 2013).

Vyjednávací síla dodavatelů – pokud je vyjednávací síla dodavatelů silná umožňuje jim, aby svým zákazníkům prodávali produkty s vyšší cenou nebo snižovali jejich kvalitu. Silní dodavatelé energie, technologií, surovin apod. tak mohou snižovat zisky svým odběratelům. Vliv dodavatelů nabývá na síle za těchto podmínek:

- V odvětví existuje jen málo (velkých) dodavatelů, ale mnoho kupujících
- Jejich produkty lze jen těžce nahradit, nemají substituty
- Dodavatelé mají omezené zdroje
- Dodávané vstupy jsou natolik jedinečné a diferencované, že pro odběratele je velmi složité nebo nákladné přejít od jednoho dodavatele k jinému
- Pokud odběratelé v daném odvětví nejsou pro dodavatele důležitými zákazníky, nemá dodavatel žádnou motivaci podporovat odvětví odběratelů prostřednictvím nižších cen, lepší kvalitou aj. (Sedláčková, 2006, s. 54)

Vyjednávací síla kupujících – podobně jako silní dodavatelé mohou i zákazníci s vysokou vyjednávací silou ovlivnit konkurenční podmínky v odvětví. Konkurenční vztahy se jejich působením mohou zostřit, podniky ve snaze uspět a získat zakázku budou vůči sobě chovat velmi tvrdě. Vlivem kupujících tak mohou podnikům v odvětví vzniknout ztráty z potenciálních zisků. Rovněž mohou kupující využít své síly a požadovat nižší cenu a vyšší kvalitu produktu a další výhody. Vyjednávací síla kupujících nabývá na důležitosti za předpokladu:

- Zákazníků je málo a nakupují velké množství produktu, díky tomu mohou vyjednat například množstevní slevy
- Odvětví je složeno z velkého počtu malých podniků s malou vyjednávací silou
- Jestliže je produkt dostatečně standardizován, zákazníci snadno naleznou jiného dodavatele, a přechod k němu je nebude stát dodatečné náklady
- Jeden zákazník nakupuje velkou část produkce celého odvětví
- Daný produkt není nezbytným produktem ani nepředstavuje důležitý vstup (Sedláčková, 2006, s. 54)

Pokud chce podnik upevnit své postavení na trhu a zvýšit svoji výnosnost, může se zaměřit na takové zákazníky, jejichž vyjednávací síla je poměrně malá. Někteří kupující totiž neprojevují takovou citlivost k cenám, kvalitě nebo poskytovaným službám (Sedláčková, 2006, s. 54, 55).

1.5 Segmentace trhu

Uspokojit kvalitně všechny zákazníky na širokém trhu je pro firmu velmi obtížné, ne-li nemožné. Situaci komplikuje velké množství zákazníků a jejich rozdílnost co se týče

nákupních požadavků. Firma se může od své konkurence odlišit v závislosti na tom, do jaké míry dokáže jednotlivé skupiny zákazníků uspokojit. Jestli firma uspěje závisí také na segmentaci trhu (Segmentation), tržnímu zacílení (Targeting) a umístění na vhodné části cílového trhu (Positioning). Tyto tři jednotlivé kroky lze souhrnně označit jako postup STP (Tomek a Vávrová, 2007, s. 120).

Segmentace trhu by v ideálním případě měla definovat velmi stejnorodé podskupiny lidí, jejíž členové budou na různé tržní podněty reagovat stejným způsobem. V rámci skupiny se očekávají shodné potřeby, přání a podobné reakce na marketingové a komunikační aktivity, naopak výrazné rozdíly se budou nacházet zejména mezi jednotlivými skupinami (De Pelsmacker a kol., 2003, s. 127-129).

Pro segmentaci spotřebních trhů se jednotlivé segmenty vytvářejí na základě charakteristik zákazníků. Trhy mohou být rozlišeny na různé **geografické segmenty**, které trh dále dělí dle světadílů, zemí, regionů nebo klimatických oblastí. **Demografická segmentace** dělí trh na základě věku, pohlaví, velikosti rodiny, náboženství, národnosti, příjmu, vzdělání a společenské třídy. Dalším způsobem segmentace trhu je **psychografická**, ta rozlišuje zákazníky dle jejich osobnosti a životního stylu. Životní styl vypovídá o tom, jak lidé organizují svůj život, jak tráví čas a do čeho investují své finance. Pokud firmy rozlišují trh podle chování zákazníků, tedy dle jejich vztahu k produktu, stupně věrnosti dané značce, způsobu a míře užívání produktu atd. jedná se o **behaviorální segmentaci** (De Pelsmacker a kol., 2003, s. 127-129).

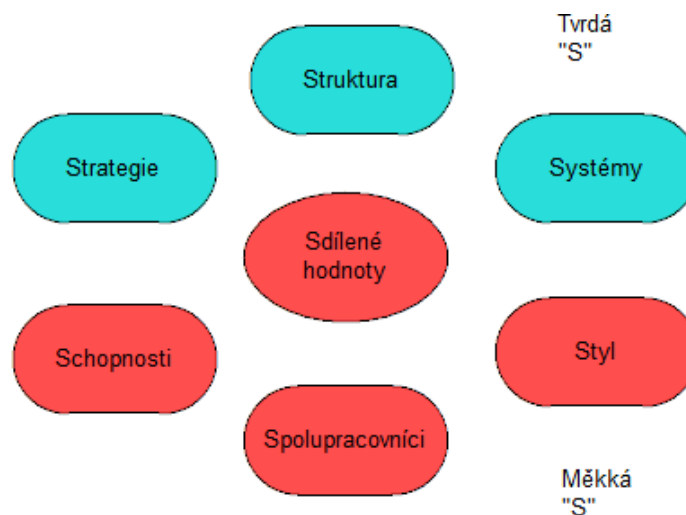
Po provedení segmentace trhu následuje další krok, kdy se firma musí rozhodnout, kolika segmentům se bude věnovat. Tento proces se nazývá targeting, zacílení, během něj firma hodnotí atraktivitu potenciálních tržních segmentů a vybírá z nich ten, který je pro ni nejzajímavější. Zde bude investovat své zdroje a hledat budoucí zákazníky (Jakubíková, 2013, s. 169). Na tuto specifickou cílovou skupinu zákazníků se bude firma soustředit i v rámci svého komunikačního mixu, právě ten se odlišuje podle volby konkrétních cílových trhů. (De Pelsmacker a kol., 2003, s. 128)

Třetím a posledním krokem je positioning neboli tržní umístění, který má za cíl odlišení značky nebo produktu od svých konkurentů v mysli zákazníka. Odpovídá na otázky, jakým způsobem chce být firma vnímána v podvědomí spotřebitelů, jak se odlišit vůči

konkurenci a na základě jakých prvků má prýť produkt rozeznán. Positioning je základním prvkem při tvorbě marketingové komunikace. (Jakubíková, 2013, s. 170)

1.6 Model 7S

Tento model byl vytvořen konzultační firmou McKinsey, aby usnadnil manažerům pochopení organizačních změn v jejich společnosti. Model 7S sleduje sedm klíčových prvků úspěchu společnosti: Strategie (Strategy), Struktura (Structure), Systémy (Systems), styl práce vedení (Style), spolupracovníci (Stuff), schopnosti (Skills) a sdílené hodnoty (Shared values). Cílem modelu bylo, jak společně sjednotit těchto sedm prvků společnosti, tak, aby bylo dosaženo maximální efektivity. Všechny sedm oblastí je vzájemně propojeno, změna v jedné oblasti vyžaduje změnu ve zbytku firmy, jinak hrozí zhroucení ostatních oblastech. (Mallya, 2007, s.73)



Obrázek 2: Model 7S firmy McKinsey

zdroj: zpracováno dle Mallya., 2007, s. 73

První tři faktory modelu „7S“ jsou strategie, struktura a systémy a označují se jako „tvrdá 3S“. Jsou to tvrdé prvky, které lze mnohem lépe identifikovat a řídit, ve srovnání s měkkými prvky.

Strategie je plán vyvinutý firmou k dosažení trvalé konkurenční výhody a úspěšné konkurenci na trhu. Co znamená dobře propojená strategie v modelu 7S McKinsey? Obecně platí, že zdravá strategie je ta, která je jasně formulovaná, je dlouhodobá, pomáhá dosáhnout konkurenční výhody a je posílena silnou vizí, posláním a hodnotami. Klíčem v 7S modelu je zjistit, zda je strategie firmy dobře sladěna s ostatními prvky modelu.

Například krátkodobá strategie je pro firmu obvykle špatnou volbou, ale pokud je v souladu s dalšími 6 prvky, pak může poskytnout vynikající výsledky (Jurevicius, 2013).

Struktura představuje způsob, jakým je firma uspořádána. Je to organizační schéma firmy, které znázorňuje například vztahy mezi jednotlivými pracovišti, jejich vzájemnou provázanost, informační toky mezi nimi a vztahy ve smyslu nadřízenosti a podřízenosti (CiE-group.cz, 2017).

Systémy řídí každodenní chod společnosti, patří sem například manažerské informační systémy, kontrolní a komunikační systémy, systémy alokace zdrojů, inovační systémy, a další (Mallya, 2007, s. 74).

Zbývající čtyři faktory na dolní straně modelu se označují jako „měkká 4S“. Tyto oblasti jsou méně hmatatelné, jejich řízení je obtížnější, ale tvoří základ organizace a lze je lépe využít k tvorbě trvalé konkurenční výhody (Jurevicius, 2013).

Spolupracovníci jsou lidské zdroje společnosti a podílejí se na jejím správném fungování. Patří sem zaměstnanci a jejich rozvoj, počet zaměstnanců, způsob přijímání nových pracovních sil, jakým způsobem probíhá školení zaměstnanců, jejich motivace a odměňování (Mallya, 2007, s. 74).

Schopnosti jsou všechny návyky, znalosti a dovednosti, které zaměstnanci firmy mají. Aby zaměstnanci získávali nové znalosti a schopnosti, musí se nacházet ve vhodném vzdělávacím prostředí. Takové prostředí jim poskytuje dostatek času a prostoru k učení něčeho nového, toleruje neúspěch a je podporováno všemi zainteresovanými skupinami (Mallya, 2007, s. 74).

Styl představuje způsob, styl managementu, jakým je společnost řízena vedoucími pracovníky na nejvyšší úrovni. Jakým způsobem manažeři komunikují, jednají a vystupují v rámci společnosti, mezi svými spolupracovníky, před svými podřízenými a zákazníky (CiE-group.cz, 2017).

Sdílené hodnoty jsou jádrem modelu McKinsey 7S. Jedná se o normy a standardy, které řídí chování zaměstnanců a činnosti společnosti, a jsou tak základem každé organizace (Jurevicius, 2013). Tvorba sdílených hodnot úzce souvisí s vizí organizace, všichni uvnitř i zvenčí organizace by měli vědět čeho chce organizace dosáhnout a proč (Mallya, 2007, s. 75).

1.7 SWOT analýza

SWOT analýza je nástroj pro systematickou analýzu a je zaměřena na charakteristiku klíčových faktorů, které ovlivňují strategické postavení podniku. Využívá závěry a poznatky z předchozích analýz a na základě takto zjištěných informací identifikuje hlavní silné a slabé stránky podniku, které dále porovnává s hlavními vlivy z okolí podniku, tj. s hrozbami a příležitostmi (Jakubíková, 2013, s. 91).

SWOT je zkratka, která znamená:

- **Strengths**, silné stránky jsou faktory, které společnosti poskytují konkurenční výhodu, přináší výhody firmě i jejím zákazníkům
- **Weaknesses**, slabé stránky jsou faktory, které mohou být pro společnost škodlivé, pokud jich konkurenti využijí, věci, ve které firma nedělá dobře nebo takové věci, ve kterých jsou konkurenti lepší
- **Opportunities**, příležitosti jsou příznivé situace, které mohou společnosti přinést konkurenční výhodu, mohou zvýšit poptávku, lépe uspokojit zákazníky a přinést společnosti úspěch
- **Threats**, hrozby jsou nepříznivé situace, které mohou negativně ovlivnit podnikání, mohou snížit poptávku nebo způsobit nespokojenost zákazníků (Jurevicius, 2013)

Analýza SW se týká vnitřního prostředí firmy a využívá informace o charakteristice podniku, marketingový mix, analýzu 7S firmy McKinsey. Analýza OT vychází z informací získaných analýzou vnějšího prostředí, což může být segmentace trhu, SLEPT analýza a její ekvivalenty a Porterův model pěti sil. Následuje rozřazení vybraných položek do jednotlivých částí SWOT matice, kdy je nutné si položit dvě otázky:

1. Je možné „vybranou položku“ ovlivnit? Pokud ano, jedná se o silnou nebo slabou stránku. Pokud ne, bude příležitostí nebo hrozbou.
2. Je „vybraná položka“ spíše nápomocná nebo škodlivá? Pokud ano, je to silná stránka nebo příležitost. Pokud ne, jedná se o slabou stránku či hrozbu.

Po zhodnocení všech položek, vyplynou z matice čtyři možné strategie, které firma může dále uplatnit. Jsou to strategie:

- MINI-MINI – minimalizace slabých stránek a omezení hrozeb
 - MINI-MAXI – minimalizace slabých stránek a maximální využití příležitostí
 - MAXI-MINI – maximální využití vlastních silných stránek, minimalizace hrozeb
 - MAXI-MAXI – maximalizace silných stránek a maximalizace příležitostí
- (Tomek a Vávrová, 2007, s. 120)

1.8 Marketingový mix

Marketingový mix je nejdůležitější nástroj marketingového řízení, který firma využívá k dosažení svých cílů. Obsahuje vše podstatné, s čím firma přichází na trh, co nabízí potenciálním zákazníkům, vše, co rozhoduje o úspěchu firmy na trhu. Klasická podoba marketingového mixu se skládá z následujících čtyř prvků, tzv. čtyř P (Foret 2011a, s. 97):

- Produkt (*product*)
- Cena (*price*)
- Distribuce, umístění (*place*)
- Marketingová komunikace (*promotion*)

Klasická struktura 4P od marketérů očekává, že si zvolí nějaký produkt, charakterizují jej, stanoví cenu a poté se rozhodnou jakým způsobem budou tento produkt distribuovat a propagovat. Existují ovšem kritiky, které zdůrazňují, že metoda čtyř P opomíjí některé důležité činnosti. Hovoří například o vynechání služeb, způsob balení či o osobním prodeji, o který se stará prodejní personál. Kotler (2000, s. 113) ovšem konstatuje, že i když mnohé z činností ve struktuře 4P na první pohled chybějí, jsou ve skutečnosti v jednom ze čtyř prvků obsaženy (např. balení i služby jsou součástí produktu apod.).



Obrázek 3: Struktura čtyř P

Zdroj: Kotler, 2000 s. 114

V současnosti 4P nepostihují celou skutečnost, z toho důvodu byla snaha o aktualizaci a vytvoření nové struktury čtyř P, která bude odrážet marketingovou realitu dnešní doby: lidé (*people*), procesy (*processes*), programy (*programs*) a výkon (*performance*).

- **Lidé** jsou skupina reprezentující interní marketing a připomínají skutečnost, že zaměstnanci jsou pro úspěšný marketing zcela nepostradatelní.
- **Procesy** odrážejí kreativitu a disciplínu ze strany marketingových pracovníků, ti by se měli ve všech svých aktivitách řídit moderními marketingovými myšlenkami a koncepty. Procesy vedou firmu při tvorbě převratných výrobků, služeb a marketingových aktivit.
- Do skupiny **programy** jsou zařazeny veškeré aktivity firmy vztahující se směrem ke spotřebitelům. Zahrnují původní strukturu 4P.
- **Výkon** by měl zachycovat škálu finančních a nefinančních ukazatelů podniku. Patří sem ziskovost hodnota značky, aspekty společenské zodpovědnosti apod. (Kotler a Armstrong, 2014, s. 56)

Koncepce čtyř P se na trh dívá z pohledu prodávajícího, nikoliv z hlediska kupujícího. Zákazníci vidí sami sebe jako člověka, který kupuje určitou hodnotu nebo řešení nějakého problému. Nezajímá je pouze cena produktu, ale celkové náklady, které musí vynaložit pro získání produktu a jeho používání. Zároveň chtějí, aby jim byly produkty pohodlně k dispozici. A na závěr, zákazníci dávají přednost obousměrné komunikaci namísto propagace. Každému ze čtyř P odpovídá jedno ze čtyř C, pro zohlednění kupujících.

Marketérům je doporučeno, aby nejprve promysleli čtyři zákaznická C a na základě toho poté sestavovali svá 4P (Kotler, 2000, s. 114, 115).

Tabulka 1: Marketing podle Kotlera Struktura čtyř P a čtyř C

Čtyři P	Čtyři C
Produkt (Product)	Hodnota z hlediska zákazníka (Customer value)
Cena (Price)	Náklady pro zákazníka (Cost to customer)
Místo (Place)	Pohodlí (Convenience)
Propagace (Promotion)	Komunikace (Communication)

zdroj: zpracováno Kotler, 2000, s. 114

1.8.1 Produkt

Produkt je v marketingu chápán jako nejdůležitější část marketingového mixu, slouží ke směně, prodeji na trhu, má uspokojit lidskou potřebu a přání. (Foret, 2011 a, s. 191)

Kotler a Armstrong (2014, s. 248) definují produkt jako něco, co lze nabídnout na trhu, k upoutání pozornosti potenciálního zákazníka, ke koupi, použití nebo spotřebě, mohou tak být uspokojeny přání a potřeby. Pojem produkt zahrnuje více než jen hmatatelné objekty, jako jsou auta, telefony nebo počítače. V širším smyslu produktem mohou být i služby, události, osoby, místa, organizace, myšlenky, nápady, nebo kombinace uvedených.

Společnosti na trhu často nabízejí kombinaci obojího, hmotné zboží i služby. Jeden extrém může být situace, kdy se nabídka na trhu skládá z čistě hmotného zboží, jako je mýdlo, zubní pasta, nebo sůl. Produkt není doprovázen žádnými službami. Druhým extrémem je případ, kdy se tržní nabídka především ze služeb. To může být například lékařské vyšetření či zprostředkování finančních služeb. Mezi těmito dvěma extrémy, ale existuje mnoho kombinací nabízejících zboží i služby zároveň. Dnes se mnoho firem posouvá na novou úroveň při vytváření hodnoty pro své zákazníky. Snaží se odlišit svoji nabídku, kromě prostého vytváření produktů a poskytování služeb chtějí svým zákazníkům nabídnout něco navíc, nějaký zážitek. Například firma Starbucks neprodává pouze šálek kávy, prodává zážitek ze Starbucks. Je to třetí možné místo, kde můžete strávit svůj čas, kromě domovu a práce. Starbucks je místem pro společnou konverzaci, zde se člověk může stát součástí komunity (Kotler a Armstrong, 2014, s. 250).

Rozlišují se tři základní vrstvy produktu, je to jádro, reálný produkt a rozšířený produkt. **Jádro** tvoří hlavní hodnotu, užitek, kterou je produkt schopen zákazníkovi poskytnout.

Je to hlavní důvod, proč si zákazník produkt koupí (Foret, 2011 a, s. 101). Firma by si měla položit otázku – co zákazník opravdu kupuje? Například lidé, kteří si kupují Apple iPad, kupují ve skutečnosti mnohem více než jen tablet. Kupují si zábavu, sebevyjádření, produktivitu, možnost spojení s okolním světem pomocí svého mobilního „okna“ (Kotler a Armstrong, 2014, s. 250).

Pokud chce firma získat nové zákazníky, možnou variantou řešení je doplnit vlastní regály o světový/evropský prodejní hit, to přiláká nové zákazníky. Jádrem produktu v tomto případě bude touha přilákat nové zákazníky a upoutat pozornost těch stávajících (Jakubíková, 2008, s. 159).

Obvykle je v centru pozornosti zákazníka spíše **reálný produkt**. Je to soubor charakteristických vlastností, které zákazník od produktu očekává a vyžaduje (Jakubíková, 2008, s. 159). Zákazníci sledují zejména *kvalitu* produktu, což lze označit jako schopnost produktu plnit požadované funkce. Patří sem například životnost produktu, jeho spolehlivost, ovladatelnost, funkčnost a další. Pohled zákazníka na kvalitu se může od pohledu výrobce značně lišit. Zákazník míru kvality obvykle určuje dle značky, ceny, obalu, distribuce, propagace a dalších konkrétních složek z marketingového mixu. *Varianty provedení produktu* lze zmínit v případě, že kromě základního modelu existují také modely s vyšší úrovní a s dodatečným, nadstandardním vybavením. Jako další charakteristiky produktu lze sledovat *značku, styl, design, image, název, obal, míru dosažitelnosti produktu* (Foret, 2011 a, s. 103).

Rozšířený produkt nabízí další služby nebo výhody o které je produkt rozšířen. Mohou to být služby spojené s koupí produktu, doprava na místo určení, instalace, aktualizace, poradenství, údržba, opravy a další. Produkt lze rozšířit i s pomocí záruk, možností úvěru a platebních podmínek (Foret, 2011 a, s. 103).

V nejužším smyslu je cena peněžní částka účtovaná za produkt nebo službu. V širším měřítku je cena součtem všech hodnot, kterých se kupující musí vzdát, aby získali výhody plynoucí z vlastnictví nebo používání daného produktu nebo služby. Historicky byla cena hlavním faktorem, který ovlivňoval výběr kupujícího. Nicméně v posledních desetiletích stále nabývají na významu necenové faktory. Přesto cena zůstává jedním z nejdůležitějších prvků určujících tržní podíl a ziskovost firmy. Cena je jedinou složkou marketingového mixu, která vytváří příjmy, všechny ostatní složky jsou pro firmu

náklady. Cena je rovněž jedním z nejflexibilnějších prvků marketingového mixu, je možné ji změnit během okamžiku (Kotler a Armstrong, 2014, s. 312).

Cenu lze stanovit různým způsobem:

1. **cena založená na nákladech** (nákladově orientovaná cena) – je jednoduchá a nejčastěji používaná metoda. Náklady na výrobu a distribuci produktu jsou vyčíslovány na základě kalkulačních postupů. Marketér na základě těchto informací dále rozhoduje o prodejních cenách, možných slevách, distribuci, komunikačním mixu atd. Firmy se snaží stanovit takovou cenu, která jim pokryje náklady na vývoj, vlastní výrobu, distribuci, prodej produktu, marketing a zároveň pokryje i odměny za vzniklé úsilí a riziko. Dolní hranice ceny je potom určená náklady a horní hranici limituje poptávka (Jakubíková, 2008, s. 243).
2. **cena na základě poptávky** (poptávkově orientovaná cena) – se vytváří na základě odhadnutého objemu prodeje, který se bude lišit dle různé výše ceny. Důležitá je znalost toho, jak velký bude mít vliv změna ceny na velikost poptávky.
3. **cena na základě cen konkurence** (konkurenčně orientovaná cena) – tuto strategii lze použít v případě, že firma srovnatelné produkty jako její konkurenti. Potom může firma stanovit i srovnatelné ceny.
4. **cena podle marketingových cílů firmy** – tato cena se stanovuje podle toho, čeho chce firma na trhu dosáhnout. Cílem firmy může být maximalizace zisku, objemu prodeje, likvidace konkurence aj.
5. **cena podle vnímané hodnoty produktu zákazníkem** – v tomto případě se cena produktu odvíjí od výše hodnoty, jakou produkt představuje pro zákazníka. Obvykle se vychází z výsledků marketingového výzkumu. (Foret, 2011 a, s. 111, 112)

1.8.2 Distribuce

V marketingovém mixu je místo (*place*) chápáno jako proces distribuce produktu z místa kde byl vyroben do místa prodeje zákazníkovi. Cílem distribuce je poskytnout požadované produkty na vhodném místě, které je pro zákazníky dostupné, ve správném čase a v takovém množství, které kupující potřebují. (Foret, 2011 a, s. 119) V širším pojetí je distribuce chápána nejen jako pohyb produktu z místa na místo. Patří sem také získávání informací, vytváření vztahů, hledání nejlepšího místa pro prodej produktu,

načasování prodeje, poskytování doprovodných a podpůrných služeb a další obchodní a logistické činnosti. Firmy se rozhodují, jak budou své produkty distribuovat, na jakých místech své produkty umístí a jak je představí svým zákazníkům (Jakubíková, 2008, s. 188).

Firma by se měla rozhodnout, za pomoci, jakých distribučních cest přemístí produkt z místa jeho vzniku až ke konečnému spotřebiteli. Distribuční cestu tvoří všechny firmy nebo jednotlivci zajišťující pohyb produktů od výrobce až ke koncovému spotřebiteli. Distribuční cesta může být buď přímá, kdy produkt putuje přímo od výrobce hned ke kupujícímu, nebo nepřímá, kdy přesun produktu zajišťují tzv. mezičlánky, což jsou zprostředkovatelé a prostředníci. Mezi nejznámější prostředníky patří maloobchody a velkoobchody. Nejznámějším druhem zprostředkovatelů jsou obchodní zástupci a komisionář (Jakubíková, 2008, s. 192, 193).

1.9 Marketingová komunikace

Čtvrtým a posledním nástrojem marketingového mixu je marketingová komunikace, nazývána někdy též jako propagace z anglického *promotion*. Základem úspěšné marketingové komunikace je přilákat pozornost zákazníků a jejich zájem si trvale udržet. Pokud je firma ve své marketingové komunikaci neúspěšná a nepodaří se jí zákazníky dostatečně oslovit a zaujmout, budou veškeré náklady na kampaň jen plýtváním. V případě, že je na trhu dostatek konkurenčních firem s velmi podobnými produkty, nestačí si zákazníka pouze získat, ale udržet si ho dlouhodobě, nejlépe natrvalo (Foret, 2011 a, s. 232).

Marketingová komunikace představuje hlas společnosti a její značky, jedná se o prostředky, díky nimž firma může navázat dialog a budovat vztahy se zákazníky. Umožňuje společnosti propojit svoji značku s ostatními lidmi, místy, událostmi, značkami, zážitky, pocity a věcmi, značka tak nabývá vlastní hodnoty, stává se snáze zapamatovatelnou a vytváří si vlastní image. To vše má vliv nejen na prodej, ale i na hodnotu značky pro akcionáře (Kotler a Armstrong, 2013, s. 426).

Hlavním cílem obvykle bývá dosažení vyššího zisku a většího podílu firmy na trhu. Propagace firmy je potom natolik úspěšná, do jaké míry dokáže přesvědčit druhé. Cílem propagace může být také stát se známějším, dostat se do povědomí potenciálních

zákazníků a klíčových skupin veřejnosti. Propagován může být produkt, samotný podnik či jeho společenské aktivit (Foret, 2011 a, s. 243).

Komunikační mix firmy, též nazýván také jako propagační mix, se skládá ze specifické směsi nástrojů, které podnik používá k tomu, aby přesvědčivě komunikoval hodnotu pro zákazníka a budoval si vztahy se zákazníky. Mezi tyto nástroje patří reklama, podpora prodeje, osobní prodej, vztahy s veřejností a přímý marketing. Marketingová komunikace ale sahá dále, než jsou tyto specifické propagační nástroje. Směrem k zákazníkům komunikuje rovněž kvalita produktu, jeho cena, design, tvar a barva balení a obchody, které produkt prodávají. Tudiž, i když je komunikační mix pro podnik hlavní komunikační aktivitou, celý marketingový mix – propagace, stejně jako produkt, cena a distribuce – musí být koordinován, aby bylo dosaženo nejlepšího účinku (Kotler a Armstrong, 2014, s. 429).

1.9.1 Integrovaná marketingová komunikace (IMC)

Kotler a Armstrong (2014, s. 429) hovoří o tom, že se v marketingové komunikaci dnes mění několik zásadních faktorů. Za prvé, mění se *zákazníci*. Díky digitalizaci jsou dnes mnohem lépe informovaní a mají více komunikačních schopností, díky internetu si snadno naleznou informace, které potřebují a nemusí tak spoléhat pouze na informace, které poskytuje obchodník. Změnou prochází i *marketingové strategie*. Kvůli roztržitosti masových trhů se marketéři odklánějí od masového marketingu. A čím dál více vyvíjejí marketingové programy, jejichž cílem je vybudovat užší vztahy se zákazníky na těsněji definovaných mikrotržích. A konečně k výrazným pokrokům došlo v oblasti *komunikačních technologií*. Ty zapříčinily výrazné změny v komunikaci mezi firmami a zákazníky. Digitální věk přinesl spoustu nových informačních a komunikačních nástrojů od smartphonů, tabletů po webové stránky známých značek, sociální sítě, blogy a mnoho dalšího. Právě tato nová digitální média zapříčinila zrod nového modelu marketingové komunikace, který se skládá z kombinace tradičních masových medií a širokého spektra nových, více cílených, více osobních a někdy méně kontrolovatelných médií.

Integrovaná marketingová komunikace (IMC) pečlivě integruje a koordinuje řadu komunikačních kanálů společnosti, aby poskytovala jasnou, konzistentní a přesvědčivou zprávu o organizaci a jejích produktech. IMC spojuje všechny nástroje marketingové komunikace, které podnik využívá tak, aby se k zákazníkovi, který je dnes bombardován

informacemi a reklamami ze všech stran, dostala jasná zpráva (Kotler a Armstrong, 2014, s. 431).



Obrázek 4: IMC

zdroj: Kotler a Armstrong, 2014, s. 431

1.9.2 Obecné komunikační modely

Při tvorbě komunikační strategie se lze setkat s různými typy komunikačních modelů. Mezi nejznámější patří model AIDA a DAGMAR

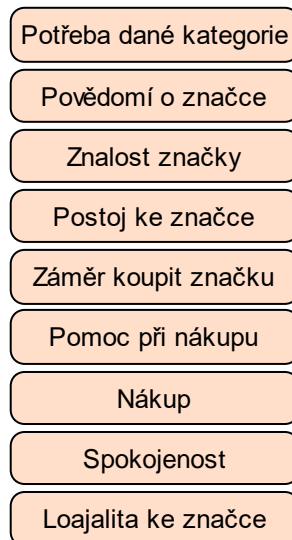
AIDA

Je komunikačním modelem, který je navržen tak, aby zachytil proces, kterým firma musí sledovat, aby oslovila své potenciální zákazníky s cílem prodat svůj produkt. Jedná se o akronym anglických slov *Attention* (upoutat pozornost), *Interest* (vzbudit zájem), *Desire* (vyvolat touhu, přání), *Action* (provedení akce, nákupu). Těmito etapami postupně prochází zákazník při svém rozhodování, zda produkt koupit (nebo nekoupit). Klíčem k úspěšné implementaci modelu AIDA je pochopení mentálního rozpoložení kupujícího (Čermák, 2016).

DAGMAR

Model DAGMAR vyjadřuje postup, jakým se definují reklamní cíle pro měření výsledků reklamy. Je akronymem z anglického „*Defining Advertising Goals for Measured Advertising Results*“. Reklamní cíle dle tohoto modelu, by měly být předem náležitě rozpracovány a měly by být konkrétní. Pokud má zákazník koupit produkt, který dříve

nekupoval, nebo má-li firma za cíl zvýšení objemu nebo četnosti prodeje, bude zákazník pravděpodobně procházet fázemi modelu DAGMAR, které jsou níže zachyceny v obrázku č. 5 (De Pelsmacker a kol., 2003, s. 158, 159).



Obrázek 5: Komunikační cíle modelu DAGMAR

zdroj: upraveno dle De Pelsmacker a kol., 2013, s. 158

See-Think-Do-Care

Autorem nového modelu STDC, z roku 2013, je specialista na digitální marketing Avinash Kaushik. Tento model popisuje chování zákazníků a na základě toho definuje jednotlivé fáze zákaznického cyklu. Tyto fáze pak dále propojuje s marketingovou a obsahovou strategií a se strategií měření (jednotlivé metriky a způsoby vyhodnocení). Fáze modelu **See-Think-Do-Care** jsou následující:

- **See** – sem patří lidé, kteří v současné době nemají v plánu produkt zakoupit, nicméně v budoucnu by mohli. Přišli se pouze podívat. Firma by se měla snažit takové lidi zaujmout.
- **Think** – přemýšlet, lidé v této fázi koupí produktu zvažují. Vyhledávají informace o produktech a porovnávají možná řešení. Firma by se v tomto případě měla snažit nabídnout relevantní informace, které potenciálním zákazníkům usnadní rozhodování.
- **Do** – v této fázi je spotřebitel rozhodnut pro nákup. V této fázi rozhodovacího procesu by se měla firma snažit spotřebitele přesvědčit, aby nakoupil právě u ní. A tento proces by mu měla, pokud možno co nejvíce usnadnit.

- Care – sem patří lidé, kteří u dané firmy už alespoň jedenkrát nakoupili. Firma by o takové zákazníky měla pečovat a motivovat je k uskutečnění dalších nákupů. (Kaushik, 2015)

1.9.3 Nástroje marketingové komunikace

V této kapitole bude blíže popsán komunikační mix dle Philipa Kotlera.

1.9.3.1 Reklama (advertising)

Slovo reklama se vyvinulo z latinského *reclamare* – znovu křičet, znít, silně a častoser ozývat, volat. Reklama je považována za nedílnou součást marketingové komunikace, usiluje o prodej produktů nebo vyzývá k osvojení určitých myšlenek. Je šířena mnoha způsoby – prostřednictvím tisku, rádia, televize, outdooru a internetu. Reklama je dnes už nezbytnou součástí tržního mechanismu, zejména proto, že téměř žádná obchodní činnost by bez pomoci reklamy nemohla existovat. Reklama je zdrojem informací, buduje image a goodwill společnosti, kromě toho může svým sdělením příjemce vzdělávat, vychovávat a působit na jejich estetické či etické cítění (Horňák, 2014, s. 55).

Reklama je souhrn postupů a technik, které mají za cíl uvést výrobky, služby a myšlenky do povědomí veřejnosti, a zároveň ji tak přesvědčit, aby na reklamní sdělení určitým způsobem zareagovala. Reklamní sdělení obvykle zahrnuje propagaci produktů, které jsou na prodej, ale může také vybízet lidi k bezpečné jízdě za volantem, podporovat charitativní činnost nebo politické kandidáty a další (The Editors of Encyclopædia Britannica, 2015).

Reklama má podobu komerční komunikace jejího zadavatele, ten skrze nějaké médium informuje spotřebitele o tom, že má k dispozici produkt, který by mohl uspokojit jeho potřeby. Hlavním posláním reklamy je informovat, přesvědčovat a prodávat (Vysekalová a Mikeš, 2010, s. 16, 20).

Firma si při tvorbě reklamy může vybrat jeden ze tří typů reklamních strategií: (Jakubíková, 2008, s. 43)

1. Informační
2. Udržovací
3. Přesvědčovací

1.9.3.2 Vztahy s veřejností, PR (public relations)

Public relations se zaměřují na veřejnost, zajímají se zejména o subjekty, které mají s danou společností již vytvořen nějaký vztah. Společnost by měla snažit udržovat dobré vztahy se všemi zainteresovanými osobami. Tedy se zajímat nejen o své zákazníky, ale udržovat dobré spojení se svými zaměstnanci, obchodními partnery, novináři apod. Účelem PR vybudovat pozitivní obraz společnosti a jejích produktů (Janouch, 2014, s. 167).

Mezi základní kategorie klíčových skupin patří (Foret, 2011 b, s. 307):

- Vlastní zaměstnanci společnosti
- Majitelé a akcionáři společnosti
- Investoři
- Sdělovací prostředky, novináři
- Místní občané, komunity
- Místní zastupitelské úřady a orgány

Nástroje PR svým zákazníkům obvykle nic neprodávají ani nenabízí, jsou především zdrojem informací. V rámci PR se rovněž pořádají různé události s cílem oslovit a zaujmout veřejnost. Firma může organizovat vlastní události nebo se stát spolupořadatelem či podporovatelem (zejména finančním) jiných akcí (Foret, 2011 b, s. 308).

K nástrojům PR patří velké množství komunikačních aktivit, které se vzájemně kombinují a doplňují (Foret, 2011 b, s. 309, 310; Jakubíková, 2008, s. 259):

Publikace – jsou historickým základem PR. Jedná se o výroční a tiskové zprávy, pořádání konferencí, interview v médiích, vlastní interní podnikové časopisy a tiskoviny pro zákazníky

Events (organizování událostí) – veřejné akce např. události pořádané ku příležitosti prezentace nových produktů, konference, přednášky, různé oslavy a výročí, slavnostní otevření nové prodejny aj.

Lobbying (lobbování) – lobbovací aktivity firmy s cílem ovlivnit legislativní a regulační opatření, prezentace a hájení názorů firmy v rámci jednání se státními orgány, získávání informací

Sponzoring – podnik se účastní a podporuje různé kulturní, sportovní, sociální či politické aktivity. Dle Jakubíkové je sponzoring poskytnutí služby za získání protislužby. Sponzor poskytuje peněžní nebo věcný dar a za něj očekává smlouvenou formu protislužby. Pomocí sponzoringu podnik může zdůraznit svůj produkt nebo značku na místech, kde je soustředěno jeho cílové publikum (Jakubíková, 2008, s. 259).

Reklama organizace – je spojení reklamy a public relations, nezaměřuje se na konkrétní produkt, ale cílem je upozornit na firmu jako celek. Využít lze v případě kdy firmy potřebuje zlepšit image a zvýšit povědomí. Příkladem může být reklama s vánočním, novoročním přáním v médiích (Foret, 2011 b, s. 320).

1.9.3.3 Osobní prodej (Personal selling)

Osobní prodej je přímý kontakt prodávajícího se zákazníkem. Díky osobnímu přístupu je možné mnohem účinněji ovlivnit a přesvědčit zákazníka, změnit jeho preference, postoje, stereotypy a zvyklosti. Nejde jen o to přesvědčit zákazníka o výhodnosti vlastní nabídky a následně koupit, ale také předat informace o vhodném užívání produktu (Foret, 2011 b, s. 301).

Prodávající hraje při osobním prodeji významnou úlohu, mimo jiné reprezentuje společnost před zákazníky. Zkušený prodejce dokáže udržet zájem zákazníka, přizpůsobit se jeho potřebám, vyřešit jeho problémy a předat mnoho dalších informací, či si se zákazníkem vybudovat dlouhodobý vztah. Díky osobnímu prodeji se kupující často cítí větší potřebu naslouchat a reagovat (Kotler a Armstrong, 2014, s. 444, 484, 485)

1.9.3.4 Podpora prodeje (sales promotion)

Podpora prodeje zahrnuje široký sortiment nástrojů jako jsou kupóny, spotřebitelské soutěže, slevy z ceny, výhodná balení, prémie (dárky zdarma), vzorky (ochutnávky) zdarma atd. Tyto nástroje mají mnoho jedinečných vlastností, přitahují pozornost spotřebitelů, vytvářejí silné pobídky k nákupu a mohou být využity ke zdůraznění konkrétní nabídky produktu (Kotler a Armstrong, 2014, s. 444)

Cílem podpory prodeje je zvýšení prodejů tak, že učiní vybraný produkt pro zákazníky atraktivnějším a dostupnějším. Podpora prodeje je vysoce účinná pouze krátkodobě, vzhledem k tomu, že zákazník dostává „něco zdarma“, není vhodné ji využívat dlouhodobě (Foret, 2011 a, s. 130, 131).

1.9.3.5 Přímý marketing (direct marketing)

Přímý marketing se snaží co nejpřesněji zaměřit na konkrétní, jasně vymezený segment trhu. Na rozdíl od klasické reklamy zbytečně neoslovuje širokou veřejnost, ale snaží se cílit zejména na takové zákazníky, ve kterých by nabídka mohla vyvolat zájem. Jedná se o interaktivní nástroj, vyhodnocuje, jestli spotřebitelé na nabídku odpověděli a jakým způsobem, tyto reakce zákazníků eviduje a dále zpracovává. Na základě těchto údajů lze snadno zjistit, jak byla akce úspěšná. Přímý marketing využívá nástroje jako jsou letáky vhozené do poštovní schránky, direct mail, telefonický marketing, zasílané katalogy aj. (Foret, 2011 a, s. 134).

1.10 Nové nástroje marketingové komunikace

Tato kapitola se zabývá novými nástroji marketingové komunikace jako je marketing ve vyhledávacích, WOM marketing, obsahový marketing a marketing na sociálních sítích.

1.10.1 Marketing ve vyhledávacích (SEM – search engine marketing)

SEM zlepšuje viditelnost webových stránek v internetových vyhledávacích, mezi nejznámější a nejpoužívanější v ČR patří Seznam.cz a Google.com. Oba poskytují přirozené (neplacené) a sponzorované (placené) výsledky vyhledávání. Cílem je poskytnout co nejrelevantnější výsledky vzhledem k dotazu uživatele (Brodilová, 2014, s. 50, 51). Výhodou SEM je, že oslovuje přímo publikum, které již určitý produkt hledá. Uživatele není nutné výrazně přesvědčovat, stačí jim nabízet to, co chtějí (Němec, 2014).

SEM je možné rozdělit na dvě oblasti:

1. Přirozené výsledky vyhledávání (SEO):

Search engine optimization je překládáno jako Optimalizace pro vyhledávače, avšak vhodnějším překladem by byla Optimalizace webových stránek. SEO zlepšuje pozice webových stránek ve vyhledávacích, ale také se snaží celkově vylepšovat stránky pro jejich návštěvníky. Hlavním cílem je taková optimalizace webu, aby dokázala přilákat cílové publikum, odpovědět na to, co hledá, poskytnout snadnou orientaci na stránce, atraktivní prostředí a obsah, a nakonec jej přeměnit v zákazníky, kteří se budou opětovně vracet (Janouch, 2014, s. 235, 236).

2. Placené výsledky vyhledávání, placená reklama ve vyhledávacích (PPC)

PPC je zkratkou pro *pay-per-click*, tedy „zaplat' za klik“. Každému, kdo prostřednictvím internetového vyhledávače hledá informace, nebo si prohlíží obsah na webu, je zobrazována placená PPC reklama odpovídající danému tématu. Reklama se zobrazuje při zadání klíčového slova či fráze do vyhledávače, posléze vyhledávač zobrazí kromě přirozených výsledků i placenou reklamu (Janouch, 2014, s. 94). PPC reklama je jedna z neúčinnějších forem reklamy na internetu, protože dokáže velmi přesně zacílit na své potenciální zákazníky. Pro zadavatele je výhodné, že neplatí za zobrazení reklamy, platba proběhne pouze pokud uživatel na reklamu klikne (Němec, 2014).

1.10.2 Word-of-mouth marketing (WOM)

WOM Janouch (2014) vysvětluje jako předávání sdělení formou „od úst k ústům“. Americká asociace WOM marketingu (WOMMA) jej označuje jako jednání, kdy je sdíleno něco zajímavého s někým jiným. WOM marketing na takovém sdílení a doporučení spotřebitelů vydělává. Můžeme hovořit o neplacení formě reklamní propagace, kterou verbálně šíří stávající a potenciální zákazníci mezi sebou. Tato komunikace je pro spotřebitele velmi důvěryhodným zdrojem informací. Lidé zpravidla důvěřují doporučením od svých blízkých a názorových vůdců mnohem více, než jiným zdrojům reklamního sdělení (Wommapedia, 2015).

Proces WOM je založen na šíření názoru spokojených či nespokojených zákazníků na kvalitu produktu, komunikaci a péči o zákazníka. WOM komunikace je posilována rozvojem internetu a informačních technologií. Sociální sítě, blogy, diskuzní fóra a recenze šíří názory spotřebitelů extrémní rychlostí. Jednotlivec svým názorem může zasáhnout a ovlivnit široké publikum. Nečekaně velký dopad na to, jak společnost vnímá produkt, jeho značku nebo celý podnik, může mít zveřejnění pochvalné recenze i negativní zkušenosti (Přikrylová a Jahodová, 2010, s. 267, 268).

1.10.3 Obsahový marketing (Content marketing)

Obsahový marketing je procesem tvorby vysoce kvalitního a hodnotného obsahu, jehož cílem je přilákat, informovat a zapojit cílové publikum, zatímco dochází propagaci značky. Cílem obsahového marketingu může být kromě nákupu, také sdílení samotného obsahu (Marketo, 2015).

Některé firmy si uvědomují, že obsah zákazníky láká a pomáhá vytvořit skutečnou důvěru mezi značkou a spotřebitelem. Vlastní obsah je tvořen kombinací hodnotných informací a zábavy, díky tomu je propagována firemní značka nebo produkt (DeMers, 2014).

1.10.4 Marketing na sociálních sítích

Social media marketing (SMM) aneb marketing na sociálních sítích je forma komerční propagace na stránkách sociálních sítí. Vytváří obsah, který budou uživatelé s pomocí sociální sítě dále sdílet a pomohou tak zvýšit povědomí o firemní značce v rámci cílové skupiny. Lidé dávají prostřednictvím svých reakcí přímou zpětnou vazbu a zároveň mají pocit, že jsou slyšeni a jejich názor má váhu (Rouse, 2011).

SMM zlepšuje pověst společnosti a její značky, dodává jí atraktivitu, činí ji více sympatickou a vylepšuje zákaznický servis. Další výhodou je, že sociální sítě poskytují firmám relativně levnou platformu pro tvorbu marketingových kampaní (Mashable, 2015).

Dalším způsobem propagace na sociálních sítích je spolupráce s vlivnými osobami (influencery). Spotřebitelé se tradičně rozhodují vlivem reklamy, kterou už někde viděli či slyšeli. Tzv. influenceři jsou schopni ovlivňovat nákupní chování spotřebitelů. Tyto ovlivňovatele spotřebitelé obdivují a následují, čehož mohou firmy v rámci své propagace využít a spojit se tak přímo a přirozeněji se svými cílovými zákazníky (Talavera, 2015).

Tento způsob propagace je velmi účinný na všech variantách sociálních sítí, nejvíce rozšířený je však na kanálu YouTube, kde obsah reklamy šíří vlivní youtubeři, dále působí zejména na Instagramu, Facebooku a blozích.

2 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

V rámci této části diplomové práce bude představena analyzovaná společnost Sportisimo s. r. o. Dále budou na základě poznatků z teoretické části provedeny analýzy vnějšího a vnitřního prostředí společnosti. Rovněž bude představen marketingový mix společnosti a podrobněji zpracován a ohodnocen její komunikační mix. Na závěr kapitoly budou uvedeny výsledky dotazníkového šetření. Získané informace budou využity jako podklad pro vypracování SWOT analýzy společnosti.

2.1 Charakteristika podniku

Obchodní firma: SPORTISIMO s.r.o.

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Zápisu: 16. srpna 2000

Sídlo: Praha 5 – Zličín, Řevnická 121/1, 155 00

Předmět podnikání: výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor s poskytováním jen základních služeb zajišťujících řádný provoz

Základní kapitál: 50 000 000 Kč

Logo společnosti:



Obrázek 6: Logo Sportisimo

zdroj: Sportisimo, 2018

Pro svou diplomovou práci jsem si vybrala obchodní společnost Sportisimo s.r.o., která se zabývá maloobchodním prodejem sportovního vybavení, oblečení a obuvi. V roce 1999 zahájila své působení na českém trhu a v roce 2001 byla otevřena první kamenná

prodejna v OC Futurum v Brně a od té doby se prodejny Sportisimo v České republice postupně rozrůstaly. Na jaře roku 2004 se k stávajícím prodejnám připojila prodejna značky Nike, Nike Molo v Praze v Metropoli Zličín. V roce 2008 se Sportisimo poprvé rozšířilo za hranice České republiky a to na Slovensko, do měst Nitra a Poprad. Na konci stejného roku Sportisimo jako jeden z prvních sportovních řetězců na českém trhu spustilo prodej přes e-shop. V roce 2011 získalo Sportisimo své první ocenění Obchodník roku za rok 2010 v kategorii „Prodej sportovního oblečení a vybavení“ poté získali tuto prestižní cenu ještě sedmkrát. Od roku 2015 se firma začala rozrůstat dále za hranice a v současné době působí v 26 státech Evropské unie. Zároveň Sportisimo provozuje 96 kamenných prodejen po celé České republice, na Slovensku několik desítek. Celkem více než 140 prodejen na území Evropy (Sportisimo, 2018).

Sportisimo nabízí široké spektrum sportovního vybavení, je možné si vybrat z nabídky lyží a lyžařského vybavení, potřeby pro běh, fitness, fotbal a halové sporty, in-line, vodní sporty, turistiku, posilování, oblečení pro sport volný čas a mnoho dalšího. V sortimentu jsou zahrnuty renomované světoznámé značky i značky lokální, české, jako např. Adidas, Nike, Puma, Salomon, Atomic, Fisher, Burton, Head, Alpine Pro, Kama, Loap, Klimatex atd.

Od roku 2018 má společnost nové zázemí v budově Oregon House na pražském Zličíně. Jedná se o nové kancelářské prostory navrhnuté dle nejnovějších trendů o rozloze 2 400 m². Tento projekt realizovala společnost Capexusa a při tvorbě designu pracovních prostorů Sportisima se inspirovala sportem. Dominantním prvkem je například modrý běžecký ovál, zasedací místnosti jsou rovněž designované v různých sportovních odvětvích (Capexus, 2018).

Tržby společnosti za prodej zboží v období 1.4.2015 – 31.3.2016 činily 5.853.715 tis. Kč. Výsledek hospodaření za běžnou činnost v tomto období pak byl 303.708 tis. Kč. Tržby z prodeje zboží mají stále rostoucí tendenci. Sportisimo si udržuje velmi stabilní hospodářské výsledky (Sportisimo, 2016).

2.2 Metoda 7S

V této kapitole bude provedena analýza metodou 7S. Budou zahrnuty následující faktory: skupina, strategie, schopnosti, sdílené hodnoty, styl řízení, struktura a systémy.

2.2.1 Skupina

Sportisimo ke konci roku 2016 evidovalo 1753 zaměstnanců ve fyzických osobách. V daném roce osobní náklady na zaměstnance činily celkem 637,554 mil. Kč. Z toho osobní náklady řídicích členů dosáhly výše 161 tis. Kč. Zaměstnancům jsou poskytovány stravenky. Společnost má velký počet zaměstnanců, část zaměstnanců se přímo setkává se zákazníky a bezprostředně ovlivňuje prostředí prodejny. Zbytek zaměstnanců působí v zákulisí a jsou dále rozděleni dle své specializace. Sportisimo se snaží své zaměstnance správně motivovat, poskytuje jim řadu výhod a zaměstnaneckých slev a benefitů, včetně různých teambuildingových akcí a večírků a možností zúčastnit se některé se sponzorovaných sportovních akcí. Pro společnost je důležité, aby vztahy na pracovišti byly dobré a působily dobrým dojmem i na zákazníky (Sportisimo, 2017).

2.2.2 Strategie

Společnost při prodeji sportovního vybavení, oblečení a obuvi chce současně poskytovat vysoký standard služeb a výrobků, široký prodejní sortiment, to vše v nejvyšší kvalitě a za velmi příznivé ceny. Společnost má zájem neustále rozšiřovat svoji prodejní, poradenskou a servisní síť, překvapovat nové i stávající zákazníky vývojem nových služeb a speciálních nabídek. Hlavním cílem společnosti Sportisimo je 100 % spokojenost zákazníků. Dalším cílem je zůstat lídrem na českém i slovenském trhu a expandovat dále do zahraničí. Nyní společnost Sportisimo působí ve třiceti zemích Evropské Unie (Sportisimo, 2018).

2.2.3 Schopnosti

Sportisimo nabízí širokou škálu různých pracovních pozic. Jsou tu pracovní pozice méně náročné na dosažené vzdělání a schopnosti člověka. Mezi takové pozice patří post prodavač/ka, servisman nebo skladník. Na tento post mohou být přijímáni i brigádníci. Náročnější pozice, vyžadující pracovní zkušenosti nebo určitou úroveň vzdělání v oboru spadají zejména do oblasti managementu. Mezi takové pozice patří vedoucí prodejny, skladový účetní, pracovní pozice ve vývojovém týmu, IT specialisté, marketing a další. Informace o volných pozicích jsou dostupné na webových stránkách Sportisima (Sportisimo, 2018).

Každoročně Sportisimo pro své zaměstnance na prodejnách realizuje školení o jednotlivých typech produktů. Společnost dříve realizovala i vzdělávací programy. V roce 2009 byl úspěšně realizován projekt „Komplexní vzdělávání a zvyšování odborné kvalifikace zaměstnanců firmy Sportisimo“, který byl zaměřen pouze na pražské zaměstnance a financován z prostředků Evropského sociálního fondu a státního rozpočtu ČR. V roce 2010 byl realizován projekt pro „Posílení profesních dovedností a adaptability mimopražských zaměstnanců společnosti Sportisimo, s.r.o.“ Poté byl projekt pro vzdělávání produktových specialistů realizován za přispění dotací ještě jednou a ukončen v roce 2012 (Sportisimo, 2018).

2.2.4 Sdílené hodnoty

Sdílené hodnoty zaměstnanců jsou popsány v Etickém kodexu zaměstnance koncernu Sportisimo. V něm se zaměstnanec zavazuje, že bude dodržovat právní řád a předpisy společnosti Sportisimo. Dodržovat pravidla slušného chování a Etický kodex. Základní hodnoty společnosti a jejích zaměstnanců jmenované v kodexu jsou (Sportisimo, 2018):

- profesionalita
- zákaznický přístup
- spolehlivost
- loajalita
- vzájemný respekt a podpora.

2.2.5 Styl řízení

Společnost v roce 1999 založili dva čeští podnikatelé vietnamského původu Nguyen Thai Ngoc a Hong Do Son. V roce 2016 došlo k prodeji části podílu ve společnosti a nyní má Sportisimo čtyři jednatele. Ke dvěma původním se připojili Tomáš Lukačovský a Pavel Vajskebr. Společnost zastupují alespoň dva jednatele společně. Jelikož společnost Sportisimo má velmi rozsáhlou organizační strukturu, včetně 10 různých specializovaných oddělení styly řízení se na jednotlivých úrovních liší. Je pravděpodobné, že v takto velké firmě budou obsaženy ve větší či menší míře všechny tři styly řízení, autokratický, demokratický i volný (Sportisimo, 2016).

2.2.6 Struktura

Společnost řídí celkem čtyři jednatele, kterým podléhají manažeři. Manažeři jsou ředitelé jednotlivých procesů, jedná se o ředitele prodeje, ředitele nákupu, ředitele provozu, ředitele logistiky a security, ředitele IT a skladového hospodářství a ředitele pro expanzi). Organizační struktura společnosti je poměrně složitá, díky vysokému počtu zaměstnanců. Pro každou oblast je vytvořen specializovaný útvar. Sportisimo má celkem deset různých oddělení. Rozhodovací procesy tedy probíhají na různých úrovních. Ty nejzásadnější spadají do pravomocí jednatelů (Sportisimo, 2017).

Složení zaměstnanců na pobočkách se odvíjí od velikosti prodejny a orientačně se řídí následujícím modelem. Nejvýše postavení jsou pracovníci na řídicích pozicích (oblastní manažer, vedoucí prodejen, směnoví vedoucí). Oblastní manažer má na starost prodejny ve vymezené oblasti a jemu podléhají jednotliví vedoucí prodejen. Pod vedoucím prodejnou se nachází pozice směnového vedoucího. Mezi další zaměstnance prodejny patří produktoví specialisti, pokladní, servismani a logisticy. Jedná se o zaměstnance na plný či částečný úvazek a brigádníky (Sportisimo, 2018).

2.2.7 Systémy

Společnost Sportisimo využívá účetní systém pro vedení účetnictví a daňové evidence. Pro komunikaci se zákazníky využívá telefonní a emailovou zákaznickou podporu, která je dostupná pondělí až pátek 8:00 - 17:30 hodin. Pro další komunikaci využívá vlastní webové stránky a e-shop. Zde je možné registrovat se do Sportisimo klubu a čerpat další výhody. Společnost vlastní centrální sklad v Praze Business Parku Rudná, odkud odesílá zboží do svých prodejen po celé ČR. Jako další sklady zboží jsou evidovány i samotné prodejny, ve kterých je naskladněno zboží v určité skladbě a ceně. Společnost účtuje zásoby metodou A, a při oceňování úbytků je využíváno metody FIFO. Fyzické inventury jsou prováděny průběžně po celý rok dle stanoveného harmonogramu (Sportisimo, 2016).

Díky tomu, jak se firma postupem času rozrůstá, zvyšují se i nároky na skladové prostory. Společnost vlastní centrální sklad v Praze Business Parku Rudná, odkud odesílá zboží do svých prodejen po celé ČR. Jako další, menší sklady zboží jsou evidovány i samotné prodejny. V letech 2014 a 2016 proběhlo rozšiřování původních skladových prostor. V roce 2014 vznikl v Business Parku Rudná centrální logistický hub společnosti pro

Českou republiku a Slovensko. Celkem si společnost pronajímala 25 tis. metrů čtverečních, jakožto největší nájemce areálu (Novotný, 2014).

V roce 2016 Sportisimo si v logistickém areálu v Rudné u Prahy pronajalo další halu o rozloze 34 200 metrů čtverečních. Dohromady tak logistické prostory Sportisima v parku zabírají 58 100 metrů čtverečních, dle Sportisima se jedná o ideální lokalitu pro regionální distribuci (Novotný, 2016).

2.3 Marketingový mix

V této části diplomové práce bude popsán marketingový mix společnosti Sportisimo, který tvoří produkt, cena, distribuce a marketingová komunikace. Marketingový mix je zaměřen na vztah mezi firmou a konečným zákazníkem.

Společnost Sportisimo provozuje téměř 100 prodejen na území České republiky, tato práce se zaměří pouze na brněnskou prodejnu, která sídlí v NC Královo pole.

2.3.1 Produkt

S ohledem na širší sortimentu společnosti, bude tato část marketingového mixu věnována běžecské obuvi.

Sportisimo nabízí široký výběr značek běžecské obuvi. Zákazník si může vybrat z celkem 17 různých značek, přičemž u těch nejznámějších lze vybírat z nejvíce modelů. Mezi takové patří zejména Adidas, Nike, Asics, Lotto, Reebok, Salomon a Mizuno. V nabídce je silniční i terénní běžecská obuv včetně modelů dětských velikostí. Jedná se o modely vhodné převážně pro trénink a rekreační běhání – sportování, závodní modely Sportisimo nenabízí.

Co se týče nabídky modelů nejznámějších světových značek na e-shopu:

- Nejvyšší model od značky Adidas, který v sezóně jaro/léto 2018 Sportisimo nabízí je Adidas Ultra Boost, tento model je celosvětově oblíbeným prodejním hitem posledních let. Dále jsou v nabídce modely Energy Boost, Adidas Supernova a Response.
- Z pohledu značky Nike je nejvyšším nabízeným modelem Nike Epic React Flyknit, a zároveň aktuálně revoluční novinkou zmíněné značky. Mezi další oblíbené modely patří Lunarglide 9 a Air Zoom Pegasus 34.

- Značku Asics z nejvyšších modelů reprezentují Gel Nimbus 20 a Gel Kayano 24. Dále pak Gel Cumulus 19 a Asics GT-2000 6.
- Mizuno zastupují modely Wave Sky, Wave Rider 21, Wave Ultima 9, Wave Shadow, Wave Daichi 3 a Wave Hayate 4.
- Značky Arcore a Crossroad tvoří nabídku nižší cenové kategorie a Sportisimo je jejich exkluzivním prodejcem.

Nabídka prodejny v NC Královo pole Brno je ve srovnání s nabízenými modely běžecké obuvi na e-shopu podstatně užší. Obecně by se dalo charakterizovat, že na prodejně nevyskytují nejvyšší modely daných značek. Sortiment běžecké obuvi na prodejně je složen převážně z modelů střední a nižší třídy (viz obrázek č. 7).



Obrázek 7: Prodejna Sportisimo NC Královo pole

zdroj: vlastní zpracování

2.3.2 Cena

Zboží společnosti je oceněno pořizovacími cenami. Tato pořizovací cena zásob zboží je tvořena cenou, kterou společnost Sportisimo zaplatí při nákupu od svého dodavatele, zahrnuje tedy náklady na pořízení zboží včetně vedlejších pořizovacích nákladů (přepravní náklady, skladovací poplatky, clo, provize atd.). Při stanovení konečné ceny pro zákazníka musí společnost brát ohled na ceny konkurence a stanovit cenu tak, aby zboží zůstalo konkurenceschopným. K tomu napomáhají množstevní bonusy od dodavatelů za odebrané zboží, další možností cenového zvýhodnění ze strany dodavatele je poskytnutí skonta, v případě že společnost za dodávku zaplatí ihned nebo před dohodnutou lhůtou splatnosti (Sportisimo, 2016).

Platební možnosti pro zákazníky Sportisimo na prodejnách a e-shopu následující:

- Hotově na prodejně
- Na dobírku při objednání z e-shopu
- Platba kartou na prodejně (VISA, VISA Electron, MasterCard a Maestro)
- Online platba kartou na e-shopu
- Dárkové certifikáty Sportisimo - 200 Kč, 500 Kč, 1 000 Kč a 2 000 Kč, lze uplatnit pouze v kamenné prodejně (Sportisimo, 2018)

2.3.3 Distribuce

Sportisimo je distributorem zboží od výrobce směrem ke konečnému zákazníkovi. Tato distribuce může probíhat dvěma způsoby, prostřednictvím e-shopu nebo přímo na prodejně. Doprava při objednání zboží z e-shopu může probíhat za účasti jedné z přepravních společností, kterou si zákazník zvolí. Je to Česká pošta, GLS Czech Republic s. r. o., Direct Parcel Distribution CZ s. r. o. V případě nákupu nad 2 000 Kč je doprava zdarma. Prostřednictvím e-shopu je možné zjistit, zda se vybrané zboží nachází na konkrétní prodejně a pokud ano, rezervovat si jej po dobu 3 dní přímo na prodejně. Distribuce z e-shopu přímo na prodejnu ale není možná. Zasílání zboží z jedné prodejny na druhou rovněž není možné. (Sportisimo, 2018)

Vybraná prodejna Sportisimo, se nachází v brněnském NC Královo pole na Cimburkově ulici č. 4. Nákupní centrum je snadno dostupné autem, součástí je kryté parkoviště, které se nachází pod úrovní centra a je zdarma. Je možné využít některou z linek MHD 67 nebo 81, které mají zastávku přímo před vchodem do centra. NC je dostupné i pěšky, nicméně vzdálenost od samotného centra města je více než 4 km (NC Královo pole, 2018).

2.3.4 Marketingová komunikace

Základem marketingové komunikace společnosti Sportisimo je přilákat pozornost zákazníka a jeho zájem si udržet natrvalo. Na trhu se sportovním vybavením se nachází mnoho konkurenčních firem s velmi podobnými produkty, z toho důvodu je pro firmu zcela zásadní vytvoření co možná největší základny věrných a spokojených zákazníků, kteří se budou opakovaně vracet a budou dále šířit dobré povědomí o značce. Sportisimo si během své osmnáctileté existence v osvojilo v rámci své marketingové komunikace mnoho různých nástrojů a kanálů. Marketingová komunikace společnosti je řízena

centrálně skrze oddělení marketingu a obchodu. Vše by mělo být navzájem propojené, v souladu a konzistentní. Všechny komunikační kanály společnosti by měly dohromady poskytnout jasnou, konzistentní a přesvědčivou zprávu, jednak o produktech, které společnost Sportisimo nabízí, a také o společnosti samotné.

Tato část marketingového mixu bude také zaměřena převážně na část sortimentu s běžeckou obuví. Offline marketingová komunikace bude specifikována pro brněnskou lokalitu.

2.3.4.1 Reklama (advertising)

Reklama společnosti Sportisimo je obvykle zaměřena na propagaci zboží, které firma aktuálně nabízí. V případě **outdoorové reklamy** Sportisimo na svých billboardech napříč celou Českou republikou zdůrazňuje výhodné cenové nabídky, slevy a sezónní výprodeje. V rámci outdoorových kampaní, pokud se zaměříme například na běžeckou obuv, je propagována obuv z nižších produktových řad. Taková reklama pak informuje o výhodné cenové nabídce, o slevě a výprodejových akcích. V outdoorové reklamě se naopak společnost nesnaží upozornit na současný prodejní hit, novinky nebo top produktové řady, které rovněž patří do sortimentu společnosti.

Billboard v Brně na ulici Kosmova/Budovcova, poblíž autobusové zastávky Královo pole, nádraží, je jasným příkladem toho, na co se společnost ve své outdoorové prezentaci snaží upozornit. Jedná se o grafické zpracování modelu z nižší produktové řady, kde je kladen důraz zejména na cenovou nabídku. Billboard celkově postrádá nápadité a kreativní zpracování, z toho důvodu může působit fádne až nezajímavě.

Sportisimo dále využívá **radiové kampaně**. Jako alternativní reklamní prostor může sloužit i **potisk na tramvaji**. Tímto způsobem na sebe společnost upozorňuje pouze v Liberci.

Reklama na internetu

Současným trendem je přesun pozornosti spotřebitelů z klasických médií jako je televize, tisk a rádio, na internet. Výhodou marketingové komunikace na internetu mohou být i nižší náklady nebo lepší cílení na klíčovou skupinu spotřebitelů, což v případě televizní či radiové reklamy není možné. Těchto předností reklamy na internetu si je dobře vědoma

i společnost Sportisimo a kromě svých webových stránek a e-shopu využívá několik dalších komunikačních nástrojů, které internet nabízí.

Web stránky a e-shop

Mít vlastní stránku na internetu a mít tak možnost předávat každému důležité informace o společnosti a o nabízených produktech, je dnes pro většinu firem klíčové. Sportisimo komunikuje prostřednictvím svých webových stránek již od založení společnosti, a za tu dobu tyto stránky prošly mnoha změnami. V roce 2008 byla přidružena funkce e-shopu a poslední obměna proběhla v roce 2017 a způsobila velkou proměnu v celkovém designu stránek.

Webové stránky jsou laděny do barev společnosti Sportisimo a jejího loga, ústřední barvou je modrá, detaily jsou v červené a bílé barvě. Domovská stránka je tvořena dominantní středovou sekcí, která má několik proměnlivých variant v závislosti na sezóně, aktuálních novinkách, výhodných nabídkách, slevách apod. V levém horním rohu navigační lišty se nachází logo společnosti. Navigační lišta je rozdělena na dvě části. V horní části jsou sekce „Vše, Muži, Ženy, Děti“, které se dále dělí na podsekce - „boty, oblečení, sporty, doplňky, značky a speciální akce“. Na horní liště se dále nachází panel pro vyhledávání, volbu přihlášení se ke svému účtu a volbu „Váš košík“. Spodní část navigační lišty v pravé části tvoří nabídky „Zákaznické podpory“, volba „Prodejny“ a sekce „Běháme“. Níže ve střední části okna se nachází zrychlené volby k jednotlivým částem sortimentu. Ty se rovněž mění v závislosti na aktuální sezóně. Pokud rolujeme stránkou níže, vidíme další sekce „Novinky“, „Výhody nákupu“ a „Vámi naposledy prohlížené produkty“. Pokud srolujeme stránku úplně dolů je zde seznam několika odkazů, které se dále věnují společnosti Sportisimo samotné (O společnosti, Kariéra, Etický kodex), Informace o nákupu (Obchodní podmínky, Výměna a vrácení zboží aj.), Poradna, Sportisimo klub. Níže je odkaz na Facebook a známky kvality „Ocenění obchodník roku 2017“, loga „Česká kvalita“ a „Certifikovaný obchod“.

Velmi zajímavá je sekce „Běháme“, po rozkliknutí je otevřena nová domovská stránka Sportisimo Run, která se věnuje pouze běhání. Zde se nachází veškeré informace o běžeckých závodech jejichž je Sportisimo partnerem, o projektu Sportisimo hvězdy a Běžecká škola, dále také různé články a rozhovory.

Webové stránky lze hodnotit velmi kladně. Dobrý dojem podporuje moderní a jednotný design v barvách společnosti. Stránky dokonale reprezentují společnost a včetně široké nabídky sortimentu na e-shopu. V rámci sekce „Běháme“ je velmi výrazně komunikováno zaměření společnosti na běh a vše co s ním souvisí. Kladně lze hodnotit i SEO optimalizaci stránek, protože web je přes vyhledávač seznam.cz i google.com velmi dobře vyhledatelný. Byla použita tato klíčová slova: „Sportisimo“, „sportovní obuv“, „běžecká obuv“. Pokud ovšem v rámci vyhledávání specifikujeme dotaz na „běžecká obuv Brno“ ani jeden z vyhledávačů na prvních stránkách v rámci placených i přirozených výsledků odkaz na Sportisimo nenabízí. Což je vzhledem k důrazu, jaký klade tato společnost na běhání přinejmenším rozporuplné.



Obrázek 8: PPC reklama na síti Seznam.cz

zdroj: Seznam.cz, 2018

Co se týče funkčnosti propojení e-shopu s kamennými prodejny se na základě recenzí zákazníků z portálů heureka.cz a zboží.cz jeví jako problematické. Středem kritiky ze strany zákazníků bývají nejčastěji nepravdivé informace o skladových zásobách a jejich dostupnosti na jednotlivých prodejních. Zákazník si rezervuje zboží na vybrané prodejně na základě mylných informací z e-shopu a poté je mu sděleno, že zboží není dostupné. Dalším problémem jsou časté stížnosti na nekvalitní či poškozené zboží a následné problémy s reklamací. Dalším nedostatkem je neexistence možnosti objednání zboží z e-shopu a následné doručení na prodejnu.

Sociální sítě

Společnost využívá ke své komunikaci na internetu i sociální sítě, konkrétně Facebook, Instagram a Youtube.

Na **Facebooku** společnost provozuje hned dvě stránky. Sportisimo.cz - největší sportovní e-shop a Sportisimo Run. První stránka má celkový počet 47 423 „To se mi líbí“ a posty

obsahují zejména odkazy na e-shop nebo informují o nabízených produktech. Reakce na sdílený obsah i vzhledem k poměrně vysokému počtu sledujících jsou velmi podprůměrné. Dosah a počet interakcí příspěvků podstatně navyšuje jejich další propagace, což už ovšem vyžaduje vynaložit další finanční prostředky. Nicméně pokud se podíváme na jednotlivé příspěvky, u většiny z nich nelze očekávat, že vyvolají vysoký zájem ze strany sledujících. Příkladem sponzorovaného příspěvku může být obrázek č 8.



Obrázek 9: Sponzorovaný příspěvek na Facebooku

zdroj: Facebook.com, 2018

Druhou stránkou na Facebooku je Sportisimo Run s 5 314 sledujícími. Obsah stránky dobře vystihuje zde zmíněné motto: „Jsme stejní jako vy. Máme stejné záliby a vášně jako vy. Jednou z nich je radost z běhu a nadšení pro něj.“ Posty jsou aktuální, jsou zde využívány fotografie z právě probíhajících projektů např. Sportisimo hvězdy 2018, upozornění na minulé či budoucí události, samozřejmě jsou příspěvky týkající se běžecké obuvi a vybavení, ale také videa, která dosahují několik tisíc shlédnutí. Dosah jednotlivých příspěvků rovněž zvyšuje jejich propagace. Pozitivně lze hodnotit i reakce Sportisima na komentáře pod příspěvky, tato stránka je poměrně aktivní a aktuální.

Na **Instagramu** má společnost také aktivní dva účty – @Sportisimo a @Sportisimorun. První účet slouží k prezentaci jejich e-shopu a příspěvky se příliš neliší od těch, které firma prezentuje na svém Facebooku. Dle nevalné úspěšnosti jednotlivých příspěvků lze na první pohled vidět, že je tato platforma využívána špatným způsobem. Společnost přistupuje ke svému instagramovému účtu stejně jako k platformě Facebook, což je chyba. Lidé na Instagramu hledají především zábavu, inspiraci a motivaci. Z toho důvodu

tuto platformu nelze využívat jako další produktový katalog. Z příspěvků nesmí být na první pohled patrné, že hlavním cílem firmy je prodávat.



Obrázek 10: Sponzorovaný příspěvek na Instagramu

zdroj: Instagram.com, 2018

Společnost dále také nevyužívá dostatečně efektivně možnost přidávání hashtagů k jednotlivým příspěvkům a funkci „instastories“, což platí i pro druhý účet Sportisimorun. Nabízený obsah druhého účtu lze zhodnotit jako více kreativní oproti účtu @Sportisimo, ovšem i zde lze pozorovat již zmíněné nedostatky. Úspěšnější jsou pouze ty příspěvky, které byly propagovány a jejich dosah byl tedy finančně podpořen (viz. Obrázek č. 9).

Youtube

Společnost od roku 2010 také využívá síť Youtube, kde na svém kanálu nabízí několik videí z různých sportovních oblastí. Jedná se především o recenze lyží, které jsou natočeny vždy pro aktuální lyžařskou sezónu. Tato videa jsou na Youtube kanálu Sportisima zdaleka nejpočetnější a zároveň i myjí i nejvyšší počet shlédnutí, některá z videí přesahují i 1000 shlédnutí. Další početnou skupinou je 18 videí z projektu Sportisimo Hvězdy 2017, nicméně zde už jednotlivá videa dosahují jen několik stovek shlédnutí. Video test běžecké obuvi dokumentují 3 videa s průměrným počtem kolem 200 shlédnutí. Tři videa běžecké školy Sportisimo Run dosáhla maximálně 30 shlédnutí. Youtube kanál společnosti odebírá pouze 281 odběratelů, tento údaj i počty shlédnutí jednotlivých videí jasně vypovídají o tom, že tento způsob komunikace Sportisima není

divácky dostatečně oblíbený. Jedinou výjimku tvoří lyžařská videa, jejichž oblíbenost je výrazně vyšší.

Společnost Sportisimo využívá kromě placené propagace svých příspěvků na sociálních sítích (Facebook a Instagram) i bannerovou reklamu na webech třetích stran (viz. Obrázek č. 10).



Obrázek 11: Bannerová reklama na internetu

zdroj: Internet, 2018

2.3.4.2 Vztahy s veřejností, PR (public relations)

Events

Společnost Sportisimo je v rámci běžecké komunity již od roku 2014 spojována s běžeckými závody firmy Runczech. Je totiž jedním z hlavních sponzorů/organizátorů závodu Sportisimo půlmaraton Praha a jako sponzor působí i na dalších šesti závodech Runczech. Akce jsou pořádány ve městech po celé ČR, Praha je zastoupena třikrát, dále sem patří Hradec Králové, Ústí n. L., České Budějovice a Olomouc. Součástí každého závodu je předzávodní expo, kde má Sportisimo svůj prodejní stánek s běžeckým vybavením. Svůj další stánek, tentokrát menší, má v zázemí startu a cíle závodu.

Kromě seriálu Runczech, Sportisimo podporuje další běžecké akce, seriál běžeckých závodů Night Run a pražský závod Neonrun. V Brně se koná pouze jediný závod, který společnost podporuje a tím je Night Run Brno.

Veletrhy a výstavy

Společnost se také pravidelně účastní různých sportovních veletrhů. Jako příklad je možné uvést zejména veletrh Sport Expo 3. – 5. 5. 2018 konaný na pražském výstavišti

během Volkswagen maratonského víkendu nebo sportovní veletrh Running Expo 5. - 7. 4. 2018 pořádaný rovněž na pražském výstavišti v rámci Sportisimo půlmaratonu Praha. Dále pak olomoucký veletrh Moravia sport expo, který je součástí závodu Mattoni půlmaraton Olomouc. Všechny tyto závody patří do série Runczech. V rámci brněnského veletrhu Sport Life společnost nevystavuje.

Sponzoring

Kromě sponzoringu sportovních akcí společnost podporuje i sportovce. V roce 2016 takto navázala spolupráci se současným nelepším vytrvalostním běžcem v České republice Jiřím Homoláčem. (Sportisimo, 2018)

Společnost také každoročně zveřejňuje svoji **výroční zprávu**, která je dostupná na webovém portálu justice.cz.

2.3.4.3 Osobní prodej (personal selling)

Další formou komunikace společnosti se zákazníky je **osobní prodej**, který jako příklad pro tuto práci probíhá přímo na prodejně Sportisimo v NC Královo pole v Brně (viz. obrázek pod odstavcem). Vstup do prodejny je laděn do podnikových barev Sportisima – červené a modré. Po levé i pravé straně jsou umístěny LCD televize, které fungují jako interaktivní poutače a promítají fotografie produktů z katalogu a oficiální videa prodávaných značek. Interiér prodejny je rovněž laděn do červené a modré barvy, prostor je pomyslně rozdělen na jednotlivé sektory dle sportovních kategorií. Běžecká sekce se nachází uprostřed levé stěny prodejny. Tento prostor vymezuje nástěnný panel s nápisem „BĚH“ a černobílá fotografie běžících nohou. Modely běžecské obuvi jsou vyskládány na regálech vyplněných krabicemi od jednotlivých modelů bot, podle značek a pohlaví. Stejně modely jsou ještě jednou přehledně poskládané v regálu na stěně. Zde jsou rozdělené na pánskou a dámskou část, a každá tato část rozlišuje běžecské boty na objemové, tempové a pro běh v terénu. Hned vedle běžecské sekce je umístěn multimediální kiosek s dotykovým LCD displejem, který informuje o kompletní nabídce Sportisimo včetně e-shopu, skladové dostupnosti na jiných prodejnách, rezervace apod.



Obrázek 12: Prodejna NC Královo pole Brno

Zdroj: vlastní zpracování

Běžecská sekce se v prodejně poněkud ztrácí, dobrý dojem na zákazníka neudělá ani množství obuvi vyskládané v regálech na krabicích od bot. Naopak pozitivní dojem budí stěna, na které jsou vyskládány všechny modely běžecských bot. Takové uspořádání je ucelené a velmi přehledné, zákazníkovi při výběru obuvi mnohé usnadní. Vzhledem k tomu, že běžecská sekce prakticky splývá s jinými typy sortimentu, některé regály s oblečením působí chaoticky a chybí zde nějaké zátiší, kde by měl zákazník svůj vlastní prostor a klid na učinění nákupního rozhodnutí. V bezprostřední blízkosti sortimentu s běžecskou obuví zcela chybí nějaký sedací kus nábytku, kde by bylo možné si obuv pohodlně vyzkoušet.

2.3.4.4 Podpora prodeje (sales promotion)

V rámci podpory prodeje zaměřené na konečné spotřebitele Sportisimo využívá různé slevové akce, výprodeje, slevy z ceny (doprava zdarma při nákupu nad 2000 Kč), program odměn v rámci členství věrnostního programu Klubu Sportisimo. Dále sem patří POS/POP materiály využívané přímo na prodejně.

2.3.4.5 Přímý marketing (direct marketing)

Letáky

Z nástrojů přímého marketingu Sportisimo využívá svých **letáků**, které jsou rozmísťovány do poštovních schránek a jsou k přečtení i online v pdf verzi. Tyto letáky informují o výhodných cenových nabídkách produktů především z nižší cenové kategorie. To platí i v pro sortiment běžecské obuvi a oblečení. Nejsou zde žádné

informace o vyšších produktových řadách, top oblíbených modelech či o aktuálním světovém produktovém hitu (je-li v nabídce), což by mohlo zaujmout náročnější zákazníky.

Design letáku není příliš nápaditý a atraktivní, obsahuje pouze obrázky zlevněných produktů s jejich stručným popisem. Vzhledem k úzkému spojení Sportisima a běhání (viz. Sportisimo Běháme) zde zcela chybí hlubší propojení s obsahem letáku. Aktuální leták pro jaro 2018 na první stránce jen velmi skromně upozorňuje na budoucí akci 7. 4. Sportisimo ½Maraton Praha 2018 a na sportovní veletrh na Pražském výstavišti ve dnech 5.–7. 4. 2018.



Obrázek 13: Leták Sportisimo

zdroj: Sportisimo, 2018

Sportisimo je sponzorem v současnosti nejlepšího vytrvalostního běžce Jiřího Homoláče. Navzdory tomu, že na úvodní straně letáku jsou ústředním motivem dva běžci a následující dvě strany jsou věnovány běžeckému sortimentu, jakákoliv informace o úzkém propojení Sportisima a Jiřího Homoláče chybí. Na zadní straně letáku je poměrně nenápadný odkaz na e-shop, nicméně odkaz na Facebook či Instagram Sportisima rovněž chybí.

V rámci **direct mailingu** jsou v případě souhlasu zákazníka rozesílané emaily s výhodnými nabídkami, slevami apod. Zákazník se může stát i členem věrnostního programu Klubu Sportisimo, které přináší další výhody (Sportisimo, 2018).

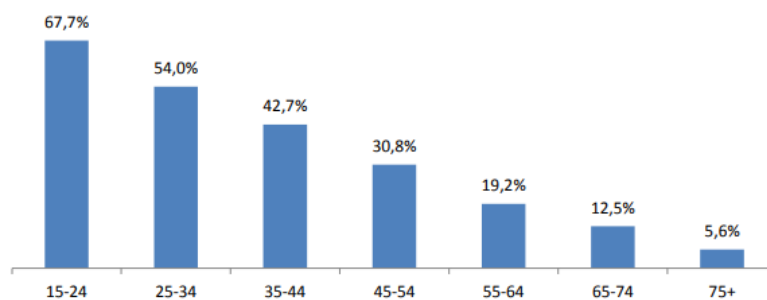
2.4 Segmentace trhu B2C

Z hlediska geografického kritéria a velkého množství poboček společnosti Sportisimo na území ČR bude vhodné se v případě pobočky v Králově poli zaměřit pouze na město Brno. V Brně se v současné době nachází čtyři prodejny Sportisimo a jedna z nich je v likvidaci (Sportisimo, 2018).

Z průzkumu Eurobarometer zhotoveného pro Evropskou komisi z referenčního roku 2014 vyplývá, že 36 % obyvatel ČR se věnuje sportu s určitou pravidelností. Přičemž pravidelně, tedy nejméně pětkrát týdně, cvičí 5 % obyvatel, a s určitou pravidelností, tedy jednou až čtyřikrát za týden sportuje 31 % obyvatel ČR (Evropská komise, 2014).

Z analýzy socio-demokratických dat dále vyplývá, že v EU častěji sportují muži 45 % oproti ženám 37 %. Z hlediska segmentace spotřebitelského trhu je důležité rozlišení sportující populace dle věku. Z grafu vytvořeného pro ČSÚ lze vyčíst, že nejvíce sportovně aktivní skupinou populace jsou mladí lidé ve věku 15 až 24 let. Přibližně 68 % mladých se pravidelně věnuje sportu. Do věku 35 let se sportovním aktivitám věnuje stále více než polovina populace. Nicméně z grafu lze jasně vyčíst trend postupného snižování zapojení se do sportovních aktivit s přibývajícím věkem. Nejnižší aktivitu lze pozorovat u starších lidí nad 65 let (ČSÚ, 2017 a).

Dle ankety Sport roku 2014 se běhání nejvíce věnují lidé ve věku 20 až 49 let (SportCentral, 2014).



Obrázek 14: Procento populace věnující se sportu podle věkových kategorií v roce 2014

zdroj: ČSÚ, 2017a

V šetření byl popsán vztah mezi dosaženým vzděláním a frekvencí provádění sportovní aktivity. Většina lidí 68 %, kteří opustili vzdělávací systém ve věku 15 let nesportuje vůbec. S vyšším dosaženým stupněm vzdělání tohle procento prudce klesá. Lidé, kteří

ukončili vzdělání ve věku 20 let a více pravidelně cvičí 52 % z nich. Nejsilnější pravidelně sportující skupinou jsou studenti, cvičí pravidelně 73 % z nich (Evropská komise, 2014).

Výsledky z výše uvedeného průzkumu vypovídají o tom, že je vhodné zaměřit se na studenty a na tu část populace, která opustila vzdělávací systém ve věku 20 let a později, což jsou lidé se středoškolským a vysokoškolským vzděláním.

Dle statistik Runczech Běžecké ligy se běžeckých závodů účastní více mužů než žen. Například startovní listinu Sportisimo 1/2Maratonu v Praze se v roce 2017 tvořilo 67 % mužů běžců a 33 % tvořily ženy (Bezvaběh, 2017). Většinu běžců tvoří vysokoškolsky a středoškolsky vzdělaní lidé (53 % a 38 %) s nadprůměrnými příjmy (Fryšarová, 2016).

To potvrzuje i statistika ze závodu Sportisimo 1/2Maraton Praha 2017, kde převážnou většinu účastníků tvořili vysokoškolsky vzdělaní lidé (58 %), běžci se středoškolským vzděláním (34 %), zbývajících 8 % účastníků mělo základní vzdělání (Bezvaběh, 2017).

Sociopsychologická kritéria

Vzhledem k tomu, že tato práce je zaměřena zejména na část sortimentu Sportisima, konkrétně na běžeckou obuv, je vhodné se zaměřit na takové zákazníky, kteří se věnují nejen sportu obecně, ale přímo běhání. Dle ankety Sport roku 2014 je běhání druhým nejoblíbenějším sportem, kterému se věnuje 23,6 % Čechů. Nevětší část 57,6 % sportujících Čechů lze označit jako rekreační sportovce. Současně se Češi věnují sportu v průměru třikrát týdně. Důvodem proč lidé nespportují častěji je dle 53,7 % z nich nedostatek volného času (SportCentral, 2014).

Dle ankety 53 % lidí investuje do sportovního vybavení 2 tisíce až 10 tisíc korun ročně (SportCentral, 2014). Průzkumy hovoří o datech z roku 2014, novější data k této tématice nejsou. V době, kdy byly dané průzkumy realizovány, byla ekonomická situace v ČR horší, než je dnes, lze tedy předpokládat, že dnes budou investice do sportovního vybavení vyšší.

Z výsledků výzkumu „GfK Sports Equipment & Fashion“ z roku 2017 vyplývá, že čeští zákazníci nejčastěji během posledního roku utratili za sportovní vybavení 1500 až 3000 Kč, avšak každý desátý Čech utratil více než 15 000 Kč. Rozhodujícím kritériem při výběru sportovního zboží je pro tři čtvrtiny zákazníků výhodná cena. Lidé pak nejčastěji

nakupují ve sportovních řetězcích (Sportisimo, Decathlon, A3 Sport, Hervis). Častým místem pro nákup sportovního zboží je i řetězec prodejen Lidl (GfK, 2017).

V České republice běhání stále nabývá na popularitě, jako důkaz lze pozorovat nejen stále rostoucí počet běžeckých závodů na našem území, ale také rostoucí počet jejich účastníků. V porovnání se světem se Česku se pořádá nejvíce běžeckých akcí na počet obyvatel, Česká databáze v roce 2016 zahrnovala přibližně 1 700 akcí, dnes jejich počet bude ještě vyšší. (Redakce 100+1, 2016)

Na základě výše uvedených informací je možné typického spotřebitele pro běžecký sortiment společnosti Sportisimo charakterizovat jako dospělého člověka ve věku 25-44 let s minimálně středoškolským vzděláním. Typický spotřebitel se také věnuje běhání alespoň 3 až 4krát týdně. Pro prodejnu Sportisimo v NC Královo pole je vhodné se v rámci své marketingové komunikace zaměřit na město Brno a okolí. Pro online marketingovou komunikaci společnosti Sportisimo není nutné se v rámci České republiky vymezovat geograficky. Pro případ komunikace na sociálních sítích, kde jsou nejvíce aktivními uživateli lidé mladších generací, bude typický spotřebitel sportovec, běžec ve věku 25-34 let.

2.5 PEST analýza

K analýze vnějšího prostředí společnosti Sportisimo byla použita PEST analýza.

Specifikováno pro prodejnu Sportisimo v NC Královo pole v Brně.

Cílem je zaměřit pozornost především na takovou část sortimentu, která se týká vybavení pro běh (běžecké obuvi).

2.5.1 Sociokulturní faktory

Společnost Sportisimo podniká v oblasti sportovního a lifestylového průmyslu, a právě takové podnikání je silně ovlivňováno sociálními faktory.

Ze sociálních faktorů ovlivňující prodej běžeckého sortimentu je důležité především demografické složení obyvatelstva, věkové rozložení, životní styl a životní úroveň obyvatel.

Z údajů z Českého statistického úřadu za posledních šest let, tedy v letech 2011 až 2016 je patrné, že stav populace v Brně se pohybuje těsně pod hranicí 380 000 obyvatel viz.

Tabulka č. 2. Na konci roku 2017 byl zaznamenán počet obyvatel v Brně hodnotou 379 527 osob (ČSÚ, 2018 a). Nejvíce obyvatel se nachází ve věku 15-64 let, přičemž průměrný věk člověka činí 42 let. Tuto skutečnost můžeme hodnotit jako pozitivní, protože majoritní podíl obyvatel se nachází v produktivním věku a lze předpokládat, že lidé v tomto věku budou jevit nejvyšší zájem o sportovní vybavení a zároveň budou mít na jeho koupi dostatek finančních prostředků.

Tabulka 2: Demografické složení obyvatelstva města Brna 2012–2016 (rozložení dle věku)

Obyvatelstvo Brna	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Stav obyvatel k 31.12.	378 965	378 327	377 508	377 440	377 028	377 973
0–14 let	51 757	52 615	53 479	54 492	55 325	56 413
15–64 let	257 397	254 105	251 000	248 709	246 583	245 178
65+ let	69 811	71 607	73 029	74 239	75 120	76 382
Průměrný věk	42,2	42,3	42,5	42,6	42,7	42,8

Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ, 2017 b

Dnes je nejsilnější skupinou obyvatelstvo v ekonomicky aktivním věku, ale zároveň počet osob ve vyšším věku +65 let postupně roste. Dle predikce očekávaného vývoje počtu a podílu osob v ČR provedené Českým statistickým úřadem v roce 2004 tento trend stárnutí obyvatelstva bude pokračovat i v budoucnu. Očekávaný vývoj do roku 2050 se dle ČSÚ vyznačuje snížením počtu a podílu osob ve věkové skupině 15-64 let. Nejvýznamnější nárůst by měl být ve věkové kategorii +65 let. V roce 2050 by se dle predikce měl průměrný věk pohybovat mezi 48 a 50 lety (ČSÚ, 2004). Tento trend stárnutí populace může být v budoucnu negativním vlivem, který bude působit na pokles poptávky po sportovním vybavení.

Podrobnější rozdělení obyvatel dle věkových skupin v okrese Brno-město je znázorněno v tabulce níže.

Tabulka 3: Počet obyvatel dle věku k 31. 12. 2016, okres Brno-město

Věková skupina	20-24	25-29	30-34	34-39	40-44	45-49	50-54	55-59	60-64	Celkem
Celkem	17 861	25 866	30 761	32 164	31 200	23 356	23 781	21 943	24 617	231 549

Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ, 2017c

Znalost složení obyvatelstva města Brna dle dosaženého **vzdělání** je rovněž důležitá. Dle ČSÚ (2013) bylo v roce 2011 složení brněnského obyvatelstva ve věku 15 let a více dle nejvyššího dosaženého vzdělání následující:

- 23,6 % osob s vysokoškolským vzděláním
- 34,3 % osob s úplným středním vzděláním s maturitou vč. Nástavbového
- 12,9 % osob se základním vzděláním
- 23,2 % osob vyučených

Životní styl

Jak Češi tráví volný čas? Dle výsledků sociologického šetření Akademie věd České republiky z roku 2015 disponuje průměrný Čech zhruba 6,5 hodin volného času denně. Člověk zaměstnaný na plný úvazek má přibližně 5 hodin volného času na den. Nejrozšířenějším způsobem trávení volného času je sledování televize. Lidé ve věku 34-64 let věnují sledování televize v průměru 2 hodiny denně. Naopak mladší část populace v rozmezí 18-34 let u televize stráví průměrně hodinu a čtvrt. Sportu a cvičení věnují Češi v průměru 30 minut denně. Pokud se tento trend bude prohlubovat a doba věnovaná sportovním aktivitám se bude zkracovat, protože lidé investují svůj volný čas do jiných aktivit, mohlo by to mít negativní dopad na maloobchodní prodejce sportovního vybavení, zejména na objem prodeje (Sociologický ústav AV ČR, 2016).

2.5.2 Právní faktory

Stejně jako jiné společnosti v České republice, tak i společnost Sportisimo podléhá české legislativě. Právní prostředí ovlivňuje a limituje veškeré podnikatelské subjekty, ty musí plně respektovat všechny zákony, vyhlášky a nařízení vlády, jež se na ně vztahují. Mezi takové právní předpisy patří například:

- Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích)
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce a ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 40/1995 Sb., o regulaci reklamy
- Zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele
- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví a ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty a ve znění pozdějších předpisů

- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů a ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 112/2016 Sb., o evidenci tržeb

Podrobněji lze zmínit zákon č. 40/1995 Sb., o regulaci reklamy:

Zákon o regulaci reklamy (ZRR) je zpracován na dle odpovídajících předpisů Evropské unie a uvádí nejdůležitější omezení pro danou oblast. Zakazuje zejména takový typ reklamy, který je v rozporu s dobrými mravy. Reklamní sdělení tak v žádném případě nesmí diskriminovat, snižovat lidskou důstojnost, ohrožovat mravnost, obsahovat prvky s motivem strachu, násilí či pornografie. Dále je zakázán typ reklamy, který podporuje či vybízí k poškozování zdraví a ohrožuje bezpečnost osob nebo majetku. Zákon rovněž zakazuje reklamu, která je nekalou obchodní praktikou a je upravena v zákoně č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele, ve znění pozdějších předpisů. Mimo jiné je také zakázáno šířit nevyžádanou a obtěžující reklamu (ZRR, v platném znění, § 2).

Zákon se dále zabývá pojmem sponzoringu. Sponzoring vysvětluje jako příspěvek, který je věnován s cílem podpořit výrobu produktu nebo jeho prodej, poskytování služby nebo jiných výkonů ze strany sponzora. Sponzorem může být fyzická či právnická osoba, která poskytne příspěvek za účelem sponzoringu (ZRR, v platném znění, § 1).

Dále je vhodné zmínit i nařízení Evropské unie o GDPR:

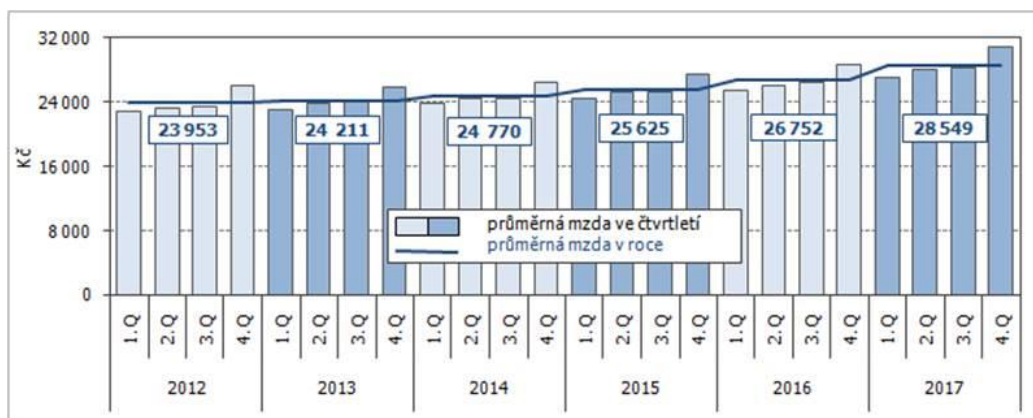
Zkratka **GDPR** (General Data Protection Regulation) značí obecné nařízení Evropského parlamentu a Rady o ochraně osobních údajů č. 2016/679 platící pro území EU. Nařízení GDPR bylo přijato a 25. května 2018 nabývá na účinnosti. Hlavním cílem nařízení je především modernizace a sjednocení právní úpravy pro ochranu osobních údajů, dále pak zvýšení standardu ochrany fyzických osob v rámci EU. GDPR se dotýká veškerého podnikání, každý subjekt, který zpracovává osobní údaje jinak, než čistě pro osobní potřebu se musí řídit zásadami pro zpracování údajů, které tohle nařízení stanovuje. K těmto zásadám patří zákonné, korektní a transparentní zpracování, shromažďování údajů pouze pro určité, výslovně vyjádřené a legitimní účely, přiměřené, relevantní zpracování omezené pouze na nezbytný rozsah, dále také náležité zabezpečení údajů a jejich ochrana. Typickým subjektem, na kterého zařízení dopadá jsou zaměstnavatelé, protože zpracovávají mimo jiné i osobní údaje o svých zaměstnancích. Při najímání nových zaměstnanců by měl zaměstnavatel již před zpracováním osobních údajů zvážit,

zda je tento úkon nezbytný a na základě jakého práva, či zda je úkon vůči zaměstnancům férový. Zpracování dat je možné pouze na základě souhlasu dotčené osoby a jen po dobu, se kterou osoba souhlasí (Šuchman a Jaroš, 2017).

2.5.3 Ekonomické faktory

Mezi ekonomické faktory ovlivňující společnost Sportisimo bych označila daň z přidané hodnoty, protože její výše se promítá do konečné ceny všech zboží a služeb. Neméně důležitá je daň z příjmu právnických osob, kterou musí podnikatel odvádět ze svého zisku. Mezi další ekonomické faktory patří např. průměrná měsíční mzda, míra nezaměstnanosti, míra inflace, měnové kurzy a vývoj tržeb.

V grafu pod odstavcem lze vidět vývoj **hrubé měsíční nominální mzdy** v Jihomoravském kraji pro každé čtvrtletí v letech 2012 až do poloviny roku 2017. Hodnoty mají rostoucí tendenci. V roce 2012 průměrná měsíční mzda činila 23 953 Kč. V roce 2014 průměrná mzda vzrostla o 817 Kč a v roce 2017 dosáhla průměrná mzda v JMK výše 28 549 Kč. Na základě hodnot v grafu lze v dalších letech očekávat pokračování rostoucího trendu výše příjmů obyvatel. S rostoucími příjmy budou mít lidé pravděpodobně vyšší spotřebu, a tudíž i více utrácet za zboží v maloobchodech.



Obrázek 15: Průměrná mzda v JMK 2012-2017

Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ, 2018b

Průměrná mzda v Brně pro rok 2016 byla 30 038 Kč. Okres Brno – venkov zaznamenal v roce 2016 průměrnou mzdu o výši 27 769 Kč a v roce 2017 průměrná mzda vzrostla na 29 670 Kč. (Statutární město Brno, 2017)

Vláda odsouhlasila růst **minimální mzdy** pro rok 2018 z původních 11 000 Kč (2017) na 12 200 Kč. Minimální hodinová mzda by měla vzrůst z 66 Kč na 73,20 Kč. (Měsíc, 2017)

Míra nezaměstnanosti a její vývoj je dalším důležitým ekonomickým faktorem, který ovlivňuje spotřební výdaje obyvatel. Nezaměstnaná část obyvatel, která nemá dostatek pasivních příjmů a je závislá na podpoře od státu, pravděpodobně nebude mít dostatek finančních prostředků na nákup sportovního vybavení a oblečení. Maximální výše podpory v nezaměstnanosti od 1. ledna 2018 může dosáhnout hodnoty až 16 682 Kč (Fetter, 2017).

V tabulce níže lze pozorovat vývoj obecné míry nezaměstnanosti v Jihomoravském kraji v letech 2011 až 2016. Z roku 2011 na 2012 došlo k nárůstu míry nezaměstnanosti o 0,6 %, nicméně v dalších letech míra nezaměstnanosti výrazně klesá. Pro rok 2016 je hodnota 3,9 % (viz tabulka č. 4).

Tabulka 4: Obecná míra nezaměstnanosti v JMK v letech 2011–2016 (roční průměr)

Rok	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Míra nezaměstnanosti	7,5 %	8,1 %	6,8 %	6,1 %	5,0 %	3,9 %

Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ, 2018c

Vývoj sazeb DPH v průběhu historie České republiky zaznamenal již mnoho změn. Zaměříme-li se na vývoj od roku 2010, v tabulce výše můžeme vidět, že původní snížená sazba vzrostla v roce 2012 z původních 10 na 14 procent. Základní sazba zůstala stejná. V lednu 2013 došlo k další změně, růst základní sazby z 20 na 21 procent a rovněž růst snížené sazby z 14 na 15 procent. V lednu 2015 vznikla druhá snížená sazba ve výši 10 procent na knihy, léky a kojeneckou výživu (od roku 2017 také noviny a časopisy). Původně se od ledna 2016 měla snížená a základní sazba sjednotit, nicméně tato změna byla nakonec zrušena. Snížená sazba ovlivňuje společnost Sportisimo zejména ve smyslu provozních nákladů na vodné, stočné a vytápění z tepláren. Základní sazbu DPH 21 procent platí především spotřebitelé při nákupu většiny zboží a služeb, včetně zboží a služeb společnosti Sportisimo. Dodavatel, pokud je registrován jako plátce DPH, musí odvést do státního rozpočtu odpovídající část hodnoty z obchodu (W4T, 2015).

Tabulka 5: Vývoj sazeb DPH v ČR od roku 2010

Období	Základní sazba	Snížená sazba
1. 1. 2010 – 31. 12. 2011	20 %	10 %
1. 1. 2012 – 31. 12. 2012	20 %	14 %
1. 1. 2013 – 31. 12. 2014	21 %	15 %
1. 1. 2015 –	21 %	15 % 10 %

Zdroj: vlastní zpracování dle W4T, 2015

Daň z příjmů právnických osob daní příjmy podnikatelských subjektů vzniklé z veškeré jejich činnosti a z nakládání s veškerým majetkem. V současné době sazba daně činí 19 procent. Společnost Sportisimo je plátcem této daně, zvýšení sazby daně by mohlo přinést negativní dopad na čistý zisk společnosti.

Dalším makroekonomickým ukazatelem je **míra inflace**, která vyjadřuje procentní změnu průměrné cenové hladiny ve vybraném roce oproti roku minulému. Za posledních 10 let byla v České republice inflace nízkého stupně, taková inflace nevytváří v ekonomice vážné problémy, její míra je přijatelná. V tabulce č. 6 je zaznamenán vývoj inflace od roku 2007 do roku 2017. Ceny v roce 2017 rostly tempem 2,5 procent, což bylo o 1,8 procenta více než v roce předchozím (ČSÚ, 2018d).

Tabulka 6: Průměrná roční míra inflace v letech

Rok	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Míra inflace	1,9 %	3,3 %	1,4 %	0,4 %	0,3 %	0,7 %	2,5 %

Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ, 2018d

Inflace v dubnu 2018 dle České národní banky dosáhla hodnoty 1,9 % (Česká národní banka, 2018).

Většina dodavatelů společnosti Sportisimo pochází ze zahraničí, proto je vhodné sledovat **vývoj měnových kurzů** a s ním související kurzová rizika. Změny měnových kurzů mohou mít pozitivní nebo negativní dopad na účastníka zahraničních ekonomických vztahů, bude muset vydat více nebo naopak méně hodnot oproti původnímu předpokladu (Businessinfo, 2009).

Na obrázku č. 16 je graficky znázorněn vývoj měnového kurzu EUR/CZK za posledních pět let. Díky devizovým intervencím České národní banky se kurz dlouhodobě držel na 27 Kč za 1 euro. Před spuštěním intervencí se kurz pohyboval v rozmezí 25,5 Kč a 26 Kč

za 1 euro. Poslední dva roky byl kurz fixován na hranici 27 Kč. Tyto intervence skončily v dubnu v roce 2017, poté kurz spadnul k hodnotám 25,5 Kč za 1 euro. (Kurzy, 2018a)



Obrázek 16: Vývoj měnových kurzů – EUR/CZK 2013–2018

Zdroj: vlastní zpracování dle Kurzy, 2018b

Sportisimo je dovozcem, tudíž situace, kdy dochází k zhodnocení domácí měny vůči zahraniční působí pozitivně. Při nákupu zboží v zahraničí, zejména ze zemí EU při současném kurzu společnost značně ušetří.

2.5.4 Politické faktory

Pro Českou republiku je typická poměrně stabilní politická situace. Tento fakt je pro společnosti výhodný, zejména z hlediska dlouhodobého plánování, protože se nemusí obávat nějakých neočekávaných a extrémních změn.

Česká republika se nachází ve stavu po volbách do Poslanecké sněmovny Parlamentu ČR, které se uskutečnily 20. a 21. října 2017. V těchto volbách s velkou převahou zvítězila strana ANO (29,64 %), následována stranami ODS (11,32 %), Českou pirátskou stranou (10,79 %) a SPD (10,64 %). Premiérem byl jmenován Andrej Babiš a v současné době je pověřen sestavením nové vlády, protože ta původní nedostala důvěru Poslanecké sněmovny a je v demisi. Na začátku roku 2018 byl v České republice zvolen nový prezident, Miloš Zeman.

Členství České republiky v Evropské unii přináší mnoho výhod a možného potenciálu pro české podnikatele, došlo k odstranění celních bariér, k pevnější ekonomické integraci

a zapojení do vnitřního trhu EU, vznikla možnost čerpání dotací v rámci různých programů EU. ČR se stala součástí prostoru s volným pohybem osob, zboží, služeb a kapitálu. Podnikatelé tak mohou využívat volnější podmínky k obchodu s ostatními členskými státy. Dalším významnou organizací je Evropské sdružení volného obchodu (EFTA) jejíž je ČR rovněž členem.

V říjnu roku 2018 se budou konat komunální volby. V současné době v čele města Brna stojí primátor Petr Vokřál za ANO. Od roku 2016 v Brně působí koalice mezi stranami ANO 2011, Žít Brno s podporou Pirátů, KDU-ČSL, Strana zelených a TOP 09 (Brno, 2018; ČTK, 2017).

2.5.5 Technologické faktory

Vznik nových technologií a různé inovace pomáhá nejen při tvorbě nových produktů, ale zároveň vytváří nové příležitosti na trhu. Sportisimo může využít nové technologie a inovace zejména v prostředí svého marketingu. V současné době zažíváme boom sociálních sítí, kam zejména mladší generace soustředí svoji pozornost. Sociální sítě jako jsou Facebook, Instagram nebo YouTube, poskytují jedinečnou platformu, kterou lze využívat k samotné propagaci podnikatelského subjektu nebo ke komunikaci se zákazníkem. Marketingová komunikace na internetu by ve společnosti, jakou je Sportisimo rozhodně neměla být opomíjena. Co se týče správy marketingové komunikace na internetu je vhodné využívat různé programy a služby poskytující hlubší analýzy a zpracování dat z webových stránek, sem patří například nástroj Google Analytics. Pro správu Facebookových stránek a reklamních účtů je vhodné využívat nástroj Facebook Business Manager a Facebook Analytics.

Elektronická evidence tržeb (EET) je nástroj pro evidenci tržeb poplatníka dle zákona o Evidenci tržeb, od 1. března 2017 sem spadá maloobchodní i velkoobchodní prodej. Sportisimo, jakožto maloobchodní prodejce je tedy dle zákona povinen evidovat své tržby s pomocí systému EET a k tomu je zapotřebí výběr vhodného technického zařízení, jeho instalace, zprovoznění a případný servis. Takové zařízení musí obsahovat software nebo aplikaci, která umožní EET. Podnikatel je také povinen zajistit si údaje autentizace a certifikáty pro komunikaci s portálem Finanční správy (Katex, 2018).

Dalším důležitých technologickým faktorem je způsob **zabezpečení zboží proti krádeži**, to zajišťuje jeho elektronická ochrana. Pro zabezpečení sportovní obuvi a oblečení se

nejčastěji využívají tvrdé a měkké bezpečnostní etikety, které jsou upevněny na zboží či uchovány uvnitř zboží. Tyto etikety jsou propojeny s detekční anténou u východu z prodejny a při kontaktu s anténou je vyhlášen poplach (Centurion systems, 2018).

Mezi „nové technologie“, které jsou dnes již samozřejmostí, patří **nakupování online** s pomocí e-shopu. Oblíbenost nakupování online v České republice rok od roku narůstá. To potvrzují i statistiky Eurostatu, Češi nakupují přes internet nejčastěji oblečení a sportovní potřeby. V roce 2012 oblečení a sportovní potřeby nakupovalo 13 % z lidí nakupujících přes internet. V roce 2013 už to bylo 28 % a v roce 2016 dokonce 38 % (Rozkošný, 2017). Takový rostoucí trend skýtá velký potenciál právě pro Sportisimo, které disponuje vlastním e-shopem již od roku 2008.

2.6 Porterův model 5 konkurenčních sil

V této kapitole bude rozpracován model pěti konkurenčních sil podle Portera.

2.6.1 Vyjednávací síla kupujících

Zákazníky společnosti Sportisimo jsou koneční spotřebitelé, kteří kupují výrobky společnosti v kamenných prodejnách nebo prostřednictvím nákupu přes internet v e-shopu společnosti. V prodejně Sportisimo v NC Královo pole nakupují lidé především z města Brna a jeho blízkého okolí. Typický zákazník, je člověk, který má pozitivní vztah ke sportu a sám nějakou sportovní činnost aktivně provozuje. Při svém nákupu se často nechá ovlivnit cenou, při rozhodování hraje důležitou roli i nákupní servis ze strany prodejního personálu. Ve svém nákupním rozhodování může být velmi flexibilní, protože má na výběr velké množství produktů různých značek a cenových kategorií. Právě cena může hrát nejdůležitější roli v konečném rozhodnutí, zda koupit či nekoupit. Většina prodejců totiž nabízí sortiment složený z různých značek a konkurují si cenou a prodejním servisem. Kupující se budou orientovat na své oblíbené značky produktů a porovnávat jejich ceny jinde. O tom, zda produkt koupí či nekoupí rozhoduje také míra informovanosti zákazníka o nabídkách konkurence. Vyjednávací sílu konečných spotřebitelů lze označit jako nízkou, protože existuje velké množství kupujících, jedná se převážně o jednotlivce, kteří jsou na sobě nezávislí, samostatně nevýznamní, nakupující zboží v malém objemu.

2.6.2 Konkurence uvnitř odvětví (stávající konkurenti)

Konkurence v uvnitř odvětví maloobchodů se sportovním vybavením je velmi silná. Pokud se zaměříme na část sortimentu s běžeckou obuví a vymežíme konkurenci na firmy existující v rámci regionu města Brna, bude konkurence mezi firmami stále velmi intenzivní. Ať už se jedná o maloobchody s širokým sportovním vybavením včetně toho běžeckého, jako je Sportisimo (Hervis sport, A3 sport, Decathlon), nebo specializované běžecké prodejny (Triexpert, Sanasport), obě skupiny objednávají nabízené produkty od stejných dodavatelů. Z toho důvodu, nelze diferencovat samotný produkt, ale prodejce se musí snažit odlišit pomocí marketingu, designu prodejny, nákupním a po nákupním servisem a dalších doplňkových služeb. Značkové prodejny konkrétních prodejců můžeme rovněž zařadit mezi konkurenty. Dalším zajímavým konkurentem se v poslední době stává Lidl, který nabízí sportovní vybavení, oblečení i obuv pod vlastní značkou a konkuruje především nízkými cenami.

Byli identifikováni největší konkurenti pro brněnskou pobočku Sportisimo v OC Královo pole. (dle sortimentu / počtu prodejen v Brně):

Decathlon: je mezinárodní firma, která vstoupila na český trh v roce 2010. V současné době má po České republice 14 prodejen, z toho 2 v Brně, v Modřicích a v Ivanovicích. Decathlon nabízí svým zákazníkům širokou nabídku vybavení až pro 70 různých sportů. Na všechny své produkty poskytuje minimálně dvouletou záruku a nabízí i možnost vrácení či výměny nepoškozeného výrobku do 90 dní. Decathlon kromě svých kamenných prodejen provozuje i e-shop. Je možné využít dopravy zdarma, při útratě nad 2000 Kč nebo doručení zdarma na nejbližší prodejnu (Decathlon, 2018). Tržby za prodej zboží společnosti mají výrazně rostoucí trend, v roce 2014 činily 745 931 tis. Kč, za rok 2015 už 1 243 653 tis. Kč (Decathlon, 2017).

Decathlon mimo jiné nabízí i sortiment běžeckého oblečení a obuvi. Ze značek je zde nejvíce zastoupena vlastní značka obchodu Kalenji, která nabízí velmi levnou alternativu ke známým značkám. Ty jsou zde zastoupeny v podstatně menší míře a převážně v reprezentaci levnějších modelů (Decathlon, 2018).

Hervis sport: Společnost Hervis sport byla založena roku 1972 z původní rakouské textilní firmy a poté byla odkoupena rakouským řetězcem SPAR. V roce 2002 byla otevřena první prodejna v České republice, dnes má celkem 25 prodejen a e-shop. První

brněnská prodejna byla otevřena v roce 2005 v Galerii Vaňkovka. V současné době existují v Brně celkem 3 prodejny, další v Olympii a v OC Campus square. Hervis nabízí kompletní sortiment sportovního zboží, doprovázený kvalifikovaným poradenstvím a je typický svými agresivními cenovými nabídkami. Vrátit či vyměnit zakoupené zboží je možné do 14 dnů. Cílem společnosti je být dostupný pro všechny (Hervis, 2018). Tržby společnosti v roce 2014 činily 939 milionů korun a společnost byla v roce 2013 i 2014 ve ztrátě (Hervis Sport, 2014).

Mezi nejvíce zastoupené prodávané značky běžecké obuvi patří Adidas, Asics, Nike a Salomon, přičemž se jedná zejména o starší a levnější modely (Hervis, 2018).

A3 sport: Síť maloobchodních prodejen funguje od roku 1993 a je největším prodejcem zboží značek Adidas, Nike, Reebok a Puma v České republice. Kombinuje vybavení pro aktivní sportovce i sportovní módu, zároveň se snaží nabízet i nejnovější kolekce zmíněných značek. Po České republice má dohromady 53 prodejen, v Brně se nachází 3 prodejny – v Galerii Vaňkovka, OC Královo pole a v Olympii. Zboží je možné objednat i na e-shopu, doprava při nákupu nad 2000 Kč je zdarma, vyzvednutí na prodejně je také zdarma. Vrátit či vyměnit zakoupené zboží je možné do 14 dnů (A3 sport, 2018).

Tržby za rok 2016 činily 1 527 747 tis. Kč, v tomto roce vykázala společnost zisk, v předchozích dvou letech byla ztrátová. Vývoj společnosti tedy od roku 2016 zaznamenal pozitivní trend. (A3 sport, 2016)

Sortiment běžecké obuvi nabízí širokou škálu modelů zmíněných značek, v kamenné prodejně jsou zastoupené jen vybrané modely, nicméně na e-shopu je zastoupení mnohem širší včetně nejnovějších top modelů (A3 sport, 2018).

Triexpert je specializovaná běžecká prodejna, která nabízí široký sortiment běžeckých bot, oblečení a doplňků. Samozřejmostí je možnost konzultace včetně odborné diagnostiky běžecké techniky s týmem konzultantů, kteří se běhu věnují a disponují potřebnými znalostmi. Běžeckou obuv je možné vyzkoušet na běžeckém pásu nebo na 30 m dlouhé běžecké dráze uvnitř prodejny. Zboží lze objednat i přes e-shop, doručení při objednávce nad 3000 Kč je zdarma, doručení na prodejnu je rovněž zdarma. Je možné si vybírat až z 10 značek běžecké obuvi, všechny jsou z vyšších modelových řad. V případě nákupu obuvi v běžecké speciálce bude investice s ohledem na vyšší kvalitu obuvi vyšší (Triexpert, 2018).

Sanasport v Brně je běžecká speciálka fungující již od roku 2009, prodejna je zaměřena na nejnovější kolekce od předních výrobců sportovní obuvi a oblečení, nabízí diagnostiku došlapu zdarma, vše za asistence vyškoleného personálu. Zboží lze objednat i přes e-shop, vrátit do 30 dnů od zakoupení a doprava je nad 500 Kč zdarma. Společnost Sanasport je držitelem certifikátu kvality ISO 9001 a garantuje nejnižší ceny v rámci konkurence v ČR (Sanasport, 2018).

2.6.3 Hrozba vstupu nových konkurentů

Vstup na trh v tomto odvětví je velmi obtížný. V odvětví zaměřeném na prodej běžecké obuvi probíhá silný konkurenční boj mezi velkými řetězci typu Sportisimo, Hervis, A3 Sport, Decathlon, jež vlastní většinu trhu a jejich tržby dosahují ročně několik stovek milionů korun. V oblasti speciálek se sportovním vybavením pro běh, jsou v Brně nejvýznamnější dvě specializované prodejny, a to Triexpert a Sanasport. V případě kamenné prodejny je vstup do odvětví náročný administrativně a zejména kapitálově, jednak na zajištění vhodného obchodního prostoru, zajištění kvalifikovaného personálu, nákupu takového zboží, které bude co do kvality, pestrosti nabídky a ceny schopno konkurovat a je nutné také počítat s investicemi do marketingových aktivit. Nového konkurenta může odradit vysoká finanční zátěž při vstupu na trh a velký počet již zavedených společností, které si za léta své existence již získali své věrné zákazníky. Pokud by se jednalo pouze o založení e-shopu, bariéry vstupu budou převážně administrativní. Vyšší nákladů může ovlivnit i požadavek na držení skladu, v takovém případě budou náklady vyšší než za situace, kdy prodejce žádný sklad nepotřebuje a objednává zboží v závislosti na přání spotřebitele. Nová firma by měla přijít s něčím novým, odlišit se od těch stávajících nebo jako tomu bylo v případě Decathlonu, na trh může přijít nový silný konkurent ze zahraničí, kterého bude lákat atraktivní rostoucí trh a ziskovost již existujících firem. Hrozba vstupu nových konkurentů v případě založení pouze e-shopu nikoliv kamenné prodejny je vysoká, díky poměrně nízkým nákladům vstupu. Hrozba vstupu konkurenta s kamennou prodejnou závisí zejména na velikosti prodejny a potřeby skladovacích prostor. Velká prodejna je náročná na počáteční investice do vybavení prodejny, hrozí vyšší nájem, potřeba skladovacích prostor, bariéry vstupu budou potom vyšší a hrozba takového konkurenta je nízká.

2.6.4 Vyjednávací síla dodavatelů

Síla dodavatele se bude odvíjet od velikosti prodejce. Velké společnosti typu Sportisimo budou odebírat větší množství produktů a díky svému silnému postavení na trhu budou mít i při vyjednávání se svými dodavateli výhodnější podmínky oproti malým firmám. Mohou tak získat množstevní a cenové výhody nebo další možnosti spolupráce například v oblasti marketingu.

Největšími dodavateli běžecké obuvi pro Sportisimo jsou značky Adidas, Nike, Asics a Lotto. Co se týče marketingových aktivit zaměřených na běh, Sportisimo úzce spolupracuje s Adidas CZ. Příkladem této spolupráce je projekt Sportisimo Hvězdy, který materiálně zaštiťuje právě Adidas. Mezi další dodavatele běžecké obuvi patří zejména Reebok, Salomon, Mizuno, Puma, Under Armour (Sportisimo, 2018).

Chod brněnské prodejny Sportisimo v NC Královo pole zajišťuje pronajímatel provozních prostorů (nákupní centrum), dodavatel internetu a telefonních služeb. Výše nájemného se odvíjí od velikosti prostoru samotné prodejny a k tomu jsou připočteny poplatky související s pronájmem.

Sílu dodavatelů běžecké obuvi bych pro tohle odvětví hodnotila spíše jako nízkou, protože Sportisimo spolupracuje s vysokým počtem dodavatelů a v případě, že jeden z tohoto dodavatelského řetězce vypadne, nebude problém jej nahradit. Pro prodejnu v NC Královo pole existuje vysoká závislost na dodavateli – pronajímateli prostor, tedy na samotném Nákupním centru, protože mimo jiné určuje výši nájemného. Zde bude vyjednávací síla dodavatele vysoká.

2.6.5 Hrozba substitučních výrobků

Substitutem ke klasické běžecké obuvi, kterou nabízí právě Sportisimo může být barefoot obuv, která není v sortimentu Sportisima zastoupena. Jedná se o boty, které se snaží věrně napodobit chůzi a běh naboso. Za substituční lze považovat běžeckou barefoot obuv značky Vivobarefoot, Vibram fivefingers nebo český start-up barefoot ponožky Skinners. Odborníci se dnes shodují, že hit minimalistické a barefoot obuvi, který vypukl kolem roku 2010 je již překonán. Žádné nezávislé studii se nepovedlo potvrdit, že by barefoot obuv snižovala riziko zranění nebo přispívala k lepší běžecké technice (Brabec, 2015).

Tajemnice České obuvnické a kožedělné asociace Vlasta Mayerová upozorňuje, že nevhodné používání barefootové obuvi může poškodit zdraví. Velmi tenká podešev totiž nedokáže tlumit náraz, a proto je barefootová obuv určena primárně na chůzi a běh v přírodním terénu (Aktuálně, 2016).

Na základě výše uvedených poznatků lze konstatovat, že trend barefoot běžecké obuvi postupně mizí a bude nadále působit jako vhodná alternativa pro úzkou skupinu běžců. Dalším substitutem běžecké obuvi by mohla být běžná, konfekční obuv, nicméně i volba tohoto substitutu bude spíše výjimkou. Z toho důvodu bych označila ohrožení ze strany substitučních výrobků jako nevýznamné.

2.7 Dotazníkové šetření

V rámci této diplomové práce byl proveden marketingový výzkum formou anonymního dotazníkového šetření. Důvodem pro vytvoření dotazníku byla potřeba zjistit preference respondentů v oblasti marketingové komunikace obecně, a dále také zjistit, jaký je jejich vztah vůči existující komunikaci společnosti Sportisimo. Cílem bylo naleznout potřebné informace, které budou dále sloužit jako podklad pro zkvalitnění marketingové komunikace firmy. Samotné šetření probíhalo od 3. dubna do 20. dubna 2018 a bylo uskutečněno ve dvou etapách – přípravné a realizační.

2.7.1 Přípravná etapa

Vzorek respondentů dotazníku byl vzhledem k již dříve provedené segmentaci trhu omezen na respondenty, kteří pravidelně sportují a v rámci toho se věnují i běhání. Dotazování probíhalo elektronickou formou tak, že dotazník byl šířen na Facebookových profilech orientovaných na běh. Konkrétně na facebookových skupinách Běhání Brno, O-BrnO, fan page Jirka Homoláč. Šetření nebylo striktně geograficky vymezeno, protože zejména v rámci online marketingové komunikace společnosti Sportisimo není cílem se omezovat na konkrétní lokalitu. Nicméně, aby byl zajištěn dostatečný vzorek respondentů s ohledem na komunikaci zvolené brněnské prodejny, byly vybrány i takové facebookové stránky, kde je vysoká koncentrace běžců z Brna a okolí.

2.7.2 Realizační etapa

Dotazník obsahoval celkem 13 otázek, z toho prvních 5 otázek bylo identifikačních, následující 3 otázky se týkaly obecného mínění, posledních 5 otázek se týkalo společnosti Sportisimo. Na dotazník odpovědělo celkem 662 respondentů. Dotazník nedokončilo celkem 237 respondentů. Celková úspěšnost vyplnění dotazníku byla 73,6 %. Čas vyplňování dotazníku se nejčastěji pohyboval v rozmezí 2 až 5 minut. Dotazník byl vytvořen v aplikaci Survio.com. Získaná data byla dále vyhodnocena v MS Excel a uspořádána do tabulek a doplněna vhodným komentářem. Některé otázky byly zpracovány do grafické podoby, aby byl výsledek lépe srozumitelný.

2.7.3 Interpretace získaných dat

Identifikační otázky

Otázka č. 1: Jaké je Vaše pohlaví?

Tabulka 7: Pohlaví respondenta

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
Žena	337	50,9 %
Muž	325	49,1 %

Zdroj: vlastní zpracování

V rámci dotazníkového šetření bylo osloveno celkem 662 respondentů. Počet mužů a žen byl téměř vyrovnaný. Konkrétně bylo mezi respondenty 337 žen a 325 mužů (viz Tabulka č. 7).

Otázka č. 2: Jaký je Váš věk?

Tabulka 8: Věk respondenta

Věk	Responzí	Podíl
15-24 let	111	16,77 %
25-34 let	240	36,25 %
35-44 let	223	33,69 %
45-54 let	72	10,88 %
55-67 let	16	2,42 %
Celkem	662	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Průměrný věk respondenta byl 34 let. Nejvíce oslovených se nacházelo ve věkové kategorii 25-34 let. Druhou nejpočetnější skupinou byli respondenti ve věku 35-44 let (viz Tabulka č. 8). Tomuto výsledku odpovídá i zvolená cílová skupina zákazníků pro Sportisimo v rámci kapitoly Segmentace trhu.

Otázka č. 3: Kde bydlíte?

Tabulka 9: Bydliště respondenta

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
Brno a okolí	168	25,4 %
JMK (mimo okolí Brna)	29	4,4 %
Jiný kraj	465	70,2 %

Zdroj: vlastní zpracování

Celkem 168 respondentů bydlí v Brně a okolí. K tomu 29 respondentů pocházelo z Jihomoravského kraje mimo okolí města Brna (viz Tabulka č. 9). Pro účely marketingové komunikace zaměřené pouze na Brno je možné filtrovat odpovědi právě těchto respondentů.

Otázka č. 4: Jaké je Vaše nejvyšší ukončené vzdělání?

Tabulka 10: Vzdělání respondenta

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
Základní	23	3,5 %
Středoškolské	291	44,0 %
Vysokoškolské	348	52,6 %

Zdroj: vlastní zpracování

Čtvrtá identifikační otázka zjišťovala nejvyšší ukončené vzdělání respondenta. Přesně 23 respondentů dosáhlo základního vzdělání. Středoškolské vzdělání uvedlo jako nejvyšší dosažené celkem 291 respondentů. Vysokoškolského stupně vzdělání dosáhl nejvyšší podíl respondentů 52,6 %, tedy celkem 348 odpovědí (viz Tabulka č. 10).

Otázka č. 5: Jaká je Vaše současná ekonomická aktivita?

Tabulka 11: Ekonomická aktivita respondenta

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
Zaměstnanec	392	52,9 %
Podnikatel, živnostník	75	11,3 %
Manažer	63	9,5 %
Manuální pracovník	2	0,3 %
Student	104	15,7 %
Důchodce	6	0,9 %
Nezaměstnaný	5	0,8 %
Ostatní ekonomicky neaktivní	15	2,3 %

Zdroj: vlastní zpracování

Poslední identifikační otázka (viz Tabulka č. 11) se věnovala současné ekonomické aktivitě respondentů. Nejsilnější skupinu tvořily zaměstnanci s podílem 52,9 %. Mezi respondenty bylo také 104 studentů, podíl 15,7 %. Je možné zhodnotit, že celkového počtu 662 respondentů byla naprostá většina, celkem 636 ekonomicky aktivních.

Obecné otázky

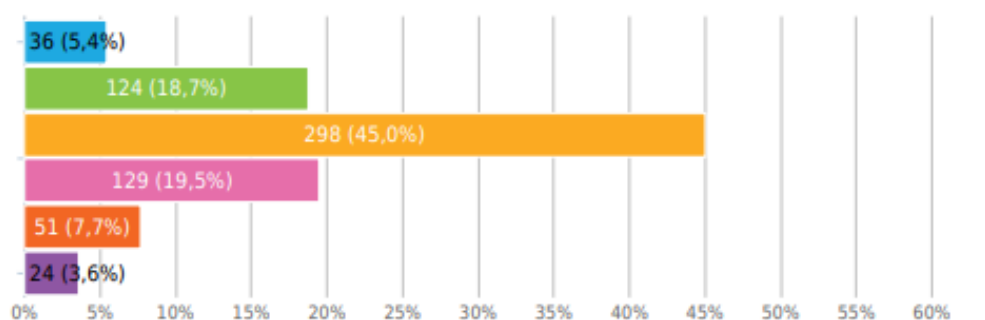
Otázka č. 6: Jak často běháte?

Tabulka 12: Pravidelnost, s jakou se respondenti věnují běhu

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
● Každý den	36	5,4 %
● 5 krát a více za týden	124	18,7 %
● 3 - 4 krát za týden	298	45,0 %
● 1 - 2 krát za týden	129	19,5 %
● Méně často	51	7,7 %
● Vůbec	24	3,6 %

Zdroj: vlastní zpracování

Pro lepší demonstraci výsledků je otázka č. 6 zpracována i graficky.



Obrázek 17: Grafické zpracování otázky č. 6

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 6 měla zjistit s jakou pravidelností se respondenti věnují běhu. Z výsledku šetření plyne, že respondenti nejčastěji (45 %) běhají 3 až 4krát za týden. Z toho je 48,66 % mužů a 51,34 % žen. Častěji potom běhá 24,1 % respondentů. Pokud se opět podíváme na rozdíl odpovědí z hlediska pohlaví, tak muži běhají častěji do týdne oproti ženám. Pětkrát a více do týdne běhá 103 z oslovených mužů, oproti tomu pouze 57 žen. (viz Tabulka č. 12).

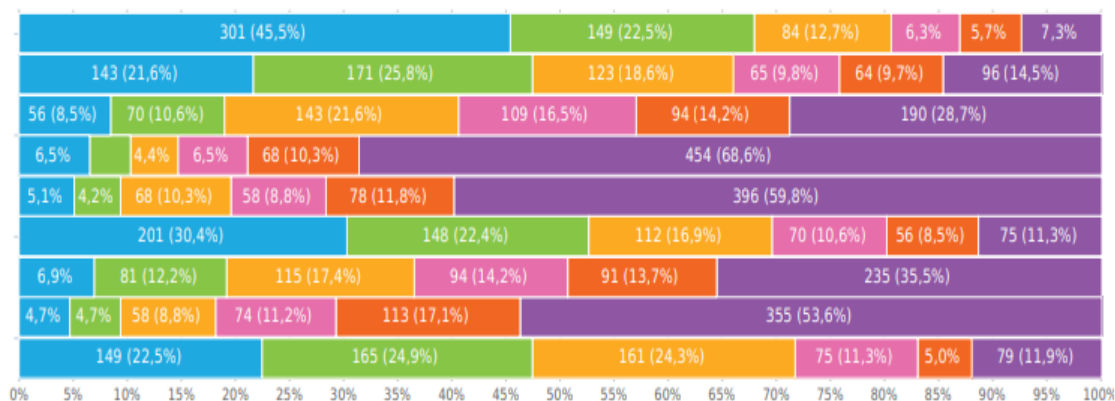
Otázka č. 7: Který z uvedených komunikačních nástrojů používáte nejčastěji pro získávání informací o běžecké obuvi? (1 - nejčastěji používám; 6 - vůbec nepoužívám)

Tabulka 13: Využívání komunikačních nástrojů

Odpověď	● 1	● 2	● 3	● 4	● 5	● 6
Webové stránky	301	149	84	42	38	48
E-shop	143	171	123	65	64	96
Facebook	56	70	143	109	94	190
Instagram	43	25	29	43	68	454
Youtube	34	28	68	58	78	396
Prodejna	201	148	112	70	56	75
Tisk	46	81	115	94	91	235
Letáky	31	31	58	74	113	355
Konzultace s jiným běžcem	149	165	161	75	33	79

Zdroj: vlastní zpracování

Pro lepší demonstraci výsledků je otázka č. 7 zpracována i graficky.



Obrázek 18: Grafické zpracování otázky č. 7

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 7 měla podobu matice (viz Tabulka č. 13)., kde respondenti u jednotlivých komunikačních nástrojů rozlišovali mezi těmi, které používají při vyhledávání informací o běžecké obuvi nejčastěji, a naopak těmi nástroji, které nepoužívají vůbec. Z výsledků šetření je patrné, že nejvíce využívaným nástrojem jsou webové stránky. Lidé často získávají informace přímo na prodejně od personálu, dále jsou často využívány i e-shopy a možnost konzultovat problematiku s jiným běžcem. Zajímavé jsou výsledky v případě sociálních sítí. Respondenti nenavštěvují sociální sítě za účelem získávání informací o běžecké obuvi. Letáky jsou rovněž využívány minimálně. Pro lepší demonstraci výsledků matice je otázka zpracována graficky (viz Obrázek č. 18).

Otázka č. 8: Jaký druh marketingové komunikace firmy Vás nejvíce zaujme/osloví?

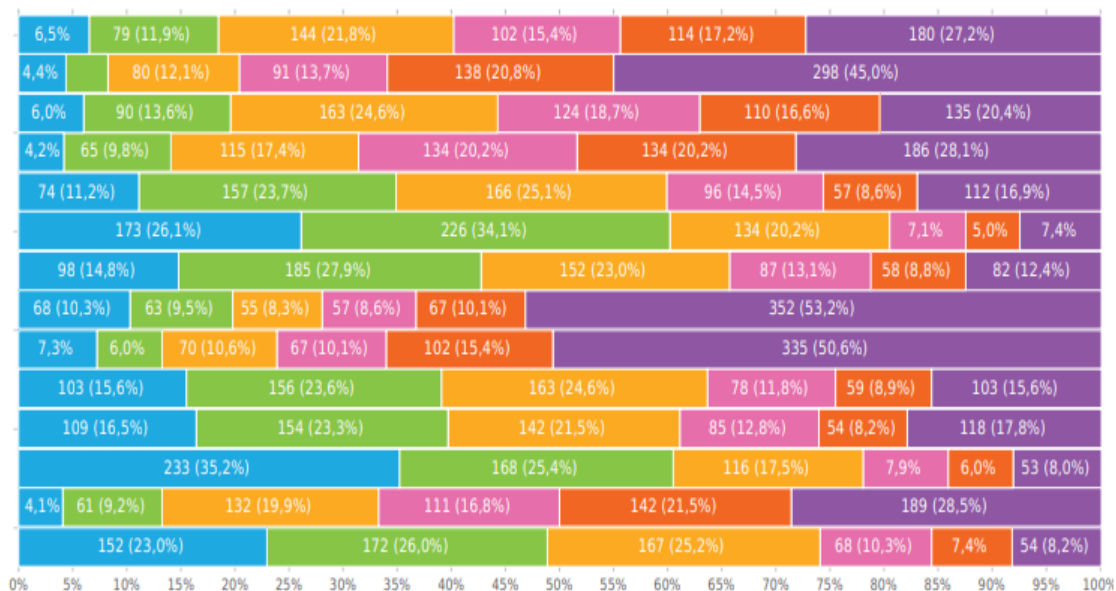
(1 - nejvíce zaujme; 6 - nejméně zaujme)

Tabulka 14: Druhy MK ve vztahu k zaujetí respondenta

Odpověď	1	2	3	4	5	6
1 TV reklama	43	79	144	102	114	180
2 Reklama v rádiu	29	26	80	91	138	298
3 Reklama v tisku	40	90	163	124	110	135
4 Venkovní reklama	28	65	115	134	134	186
5 Reklama na internetu	74	157	166	96	57	112
6 Webové stránky firmy	173	226	134	47	33	49
7 Facebook	98	185	152	87	58	82
8 Instagram	68	63	55	57	67	352
9 Youtube	48	40	70	67	102	335
10 Veřejné akce	103	156	163	78	59	103
11 Veletrhy a výstavy	109	154	142	85	54	118
12 Osobní prodej	233	168	116	52	40	53
13 Letáky	27	61	132	111	142	189
14 Podpora prodeje	152	172	167	68	49	54

Zdroj: vlastní zpracování

Pro lepší demonstraci výsledků je otázka č. 8 zpracována i graficky.



Obrázek 19: Grafické zpracování otázky č. 8

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 8 byla také zpracována do matice (viz Tabulka č. 14). Zde dotázaní rozlišovali mezi jednotlivými druhy marketingové komunikace firem, a do matice zaznamenávali hodnotu svého zaujetí. Dle výsledků šetření respondenty nejvíce zaujme komunikace firmy prostřednictvím jejich webových stránek, osobní prodej a také formy podpory prodeje (slevové akce, výprodeje, věrnostní programy). Mezi další druhy marketingové komunikace, které respondenty dokáží oslovit patří Facebook, reklama na internetu, veřejné akce a veletrhy. Naopak respondenty nejméně zaujme reklama v rádiu, komunikace na Youtube a Instagramu. V případě sociálních sítí Instagram a Youtube je nízké zaujetí respondentů pravděpodobně způsobeno věkovou kategorií respondentů. Průměrný věk u respondenta byl 34 let, přičemž kategorie 35-44 let byla druhou nejpočetnější, téměř 34 % oslovených. Přičemž nejsilnější věková skupina na Instagramu jsou uživatelé ve věku 15-24 let (Nielsen Admosphere, 2015). Nepříliš velké zaujetí vykazuje také venkovní reklama a letáková kampaň. Výsledky matice jsou pro lepší znázornění zpracovány graficky (viz Obrázek č. 19).

Otázky zaměřené na společnost Sportisimo

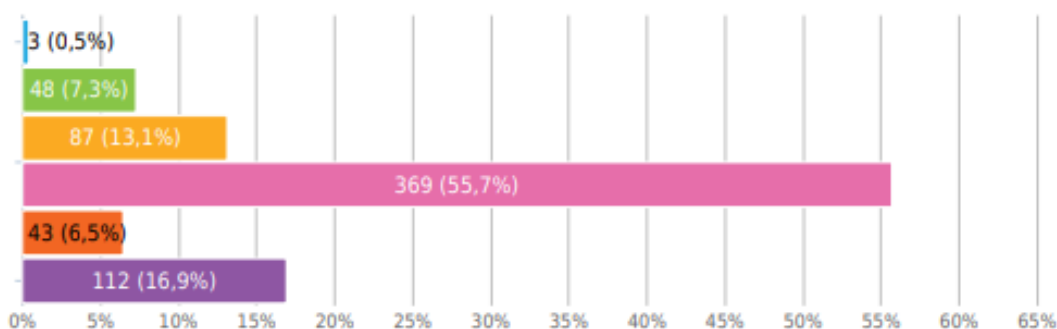
Otázka č. 9: Jak dobře znáte „Sportisimo“?

Tabulka 15: Znalost společnosti Sportisimo

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
● Nikdy jsem o něm neslyšel/a	3	0,5 %
● Už jsem o něm slyšel/a, ale nikdy jsem nekoupil žádný z jejich produktů/služeb	48	7,3 %
● Příležitostně zde kupuji běžeckou obuv	87	13,1 %
● Příležitostně zde kupuji jiné produkty	369	55,7 %
● Pravidelně zde kupuji běžeckou obuv	43	6,5 %
● Pravidelně zde kupuji jiné produkty	112	16,9 %

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 9 mapovala vztah respondenta ke společnosti Sportisimo, konkrétně znalost společnosti (viz Tabulka č. 15). Z výsledků šetření vyplývá, že většina dotázaných (72,6 %) ve Sportisimu nakupuje jiné produkty, než je běžecká obuv. Tento sortiment zde nakupuje pouze 19,6 % dotázaných. Grafické znázornění výsledků je zpracováno v Obrázku č. 20.



Obrázek 20: Grafické zpracování otázky č. 9

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 10: Navštívil/a jste někdy webové stránky a e-shop Sportisimo?

Tabulka 16: Návštěvnost webových stránek Sportisimo.cz

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
● Ano, jednou.	76	11,5 %
● Ano, víckrát.	378	57,1 %
● Ano, navštěvuji je pravidelně.	103	15,6 %
● Ne, nikdy.	105	15,9 %

Zdroj: vlastní zpracování

V dané otázce respondenti odpovídali, zda někdy navštívili webové stránky a e-shop Sportisimo. Cílem bylo zjistit orientační míru návštěvnosti mezi respondenty. Z tabulky č. 16 vyplývá, že 57,1 % navštívilo tyto stránky víckrát. 15,6 % respondentů navštěvuje stránky pravidelně, z hlediska pohlaví je poměr celkem vyrovnaný, jedná se o 46 mužů a 57 žen. Naopak 15,9 % webové stránky Sportisima nenavštívilo nikdy.

Otázka č. 11: Sledujete Sportisimo na sociálních sítích?

Tabulka 17: Sledování Sportisima na sociálních sítích

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
● Facebook	119	18,0 %
● Instagram	33	5,0 %
● Youtube	3	0,5 %
● Nesleduji	535	80,8 %

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 11 zjišťuje, jestli respondenti sledují společnost na sociálních sítích. Z tabulky č. 17 vyplývá, že téměř 81 % dotázaných Sportisimo na sociálních sítích nesleduje vůbec. Facebookový profil Sportisima je z daných sociálních sítí mezi respondenty nejsledovanější, sleduje ho 18 % dotázaných. Tento výsledek poměrově odpovídá i

skutečnému počtu lidí, kteří sledují Sportisimo na sociálních sítích (viz. analytická část). Facebookové profily Sportisima mají výrazně více sledujících než profily na Instagramu a Youtube.

Otázka č. 12: Navštěvujete některou z prodejen Sportisimo v Brně nebo v jiném městě?

Tabulka 18: Návštěvnost prodejen

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
● Ne, nenavštěvuji.	152	23,0 %
● Ano, Sportisimo v NC Královo pole, ul. Cimburkova	109	16,5 %
● Ano, Sportisimo v OC Futurum, ul. Vídeňská	44	6,6 %
● Ano, Sportisimo Brno - Slatina, ul. Řípská	16	2,4 %
● Ano, Sportisimo Avion Shopping Park	53	8,0 %
● Ano, navštěvuji prodejnu Sportisimo v jiném městě.	355	53,6 %

Zdroj: vlastní zpracování

V dané otázce bylo hlavním cílem zjistit, která z brněnských prodejen je nejnavštěvovanější. Na základě výsledků v tabulce č. 18 lze za nejnavštěvovanější prodejnu v Brně považovat Sportisimo v NC Královo pole na ulici Cimburkova. Tuto prodejnu navštěvuje celkem 109 respondentů. Vzhledem k počtu odpovědí u dalších brněnských prodejen lze prodejnu v NC Královo pole považovat v rámci Brna za nejnavštěvovanější.

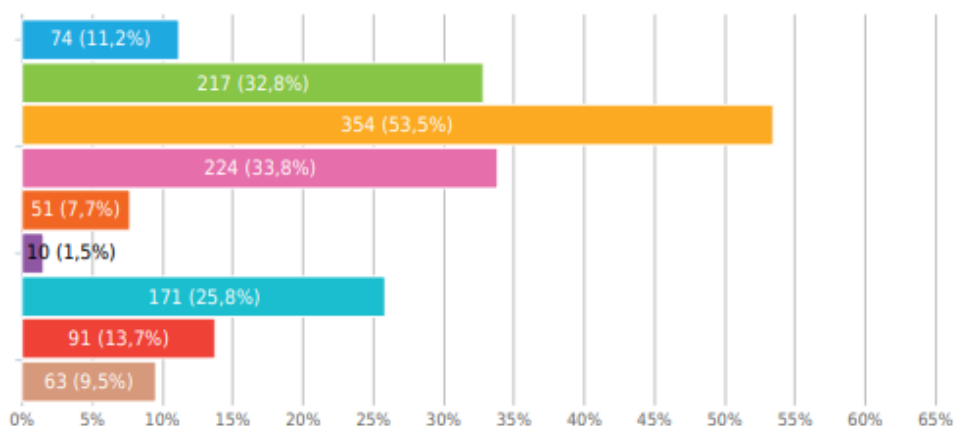
Otázka č. 13: Kde jste viděl/a některou z forem marketingové komunikace firmy Sportisimo?

Tabulka 19: Formy marketingové komunikace

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
● V televizi nebo rádiu	74	11,2 %
● V novinách / časopisech	217	32,8 %
● Na internetu	354	53,5 %
● Na Facebooku	224	33,8 %
● Na Instagramu	51	7,7 %
● Na Youtube	10	1,5 %
● Na billboardech	171	25,8 %
● Nikde	91	13,7 %
● Další možnost (doplňt)	63	9,5 %

Zdroj: vlastní zpracování

Pro lepší demonstraci výsledků je poslední otázka zpracována také graficky.



Obrázek 21: Grafické zpracování otázky č. 13

Zdroj: vlastní zpracování

Poslední otázka se věnovala marketingové komunikaci Sportisima (viz Tabulka č. 19). Respondenti nejčastěji viděli některou z forem komunikace firmy na internetu (53,5 %), velmi často odpovídali i ve prospěch komunikace na Facebooku (33,8 %), tiskovin (32,8 %) a billboardů (25,8 %). Oproti tomu nejméně vídaná je komunikace prostřednictvím Youtube (pouze 1,5 %) a komunikace na Instagramu (7,7 %). V rámci jedné z odpovědí bylo možné doplnit další možnost, která ve výčtu nebyla obsažena. Respondenti zde nejčastěji zmiňovali letákové kampaně Sportisima, závody skupiny Runczech (včetně reklamních materiálů ve startovních balíčcích) a e-mailů. Grafické znázornění výsledků je zpracováno v Obrázku č. 21.

2.8 SWOT analýza

V této kapitole budou na základě předchozích analýz stanoveny silné a slabé stránky společnosti. Také budou určeny potenciální příležitosti a hrozby plynoucí z vnějšího podnikatelského prostředí.

2.8.1 Klíčové prvky SWOT analýzy

Silné stránky

Za silnou stránku společnosti Sportisimo lze jednoznačně považovat to, že za osmnáct let svého působení zaujímá už určité **tradiční postavení** na českém trhu a s tím souvisí i mnoho získaných **zkušeností**. Značka Sportisimo je dle průzkumů na českém trhu **nejznámější**, to platí v rámci kamenných prodejen i sportovních e-shopů. K tomu

přispívá i velmi dobré **pokrytí trhu**, celkem 97 prodejen, z toho 4 v Brně. Společnost si také udržuje velmi stabilní hospodářské výsledky, důkazem jsou i rostoucí **tržby z prodeje zboží**. Další silnou stránkou společnosti je několikanásobné vítězství ceny **Obchodník roku** v kategorii „Prodej sportovního oblečení a vybavení“. Atraktivní a moderní design webových stránek a e-shopu Sportisima je další silnou stránkou společnosti. Podíl nákupů uskutečněných přes internet neustále roste, mít funkční **e-shop** tedy je pro společnost velkou výhodou. Společnost využívá **mnoho nástrojů marketingové komunikace**, rovněž se snaží velmi výrazně působit v oblasti internetového marketingu. Využívání sociálních sítí a internetové reklamy je v odvětví, ve kterém společnost působí klíčové, cílová skupina Sportisima je totiž na internetu velmi aktivní a tráví zde i poměrně hodně času. Popularita běhu v České republice stále roste, s tím souvisí i obliba běžeckých závodů a tento jev Sportisimo proměnilo ve svoji další silnou stránku, protože podporuje největší běžecké akce v ČR. Je **partnerem seriálu Runczech**.

Slabé stránky

Mezi slabé stránky společnosti patří **nedostatečné propojení nástrojů marketingové komunikace mezi sebou** a vzájemné odlišnosti v komunikovaném sdělení. Možné je pozorovat rozdíly zejména mezi offline a online reklamní komunikací. Offline nástroje jako jsou billboardy, letáky, kamenné prodejny jsou zaměřeny na nízké ceny, slevové a výprodejové akce a nabízí především produkty nižších cenových kategorií. Například **design letáků** je neatraktivní, zastaralý, nabídka opět zacílena na sortiment nižší kvality a ceny, není zde uvedeno žádné spojení na sociální síť. Online komunikace jako jsou webové stránky Sportisimo běháme, Facebook Sportisimo Run a Instagram @Sportisimorun se naopak snaží podporovat úzké spojení značky Sportisimo a běhání. Nicméně tohle sdělení naprosto neodpovídá sdělení v letácích, billboardech nebo v samotných kamenných prodejnách. Slabou stránkou společnosti je i to, že **nedokáže využít svůj potenciál**, příkladem jsou **neefektivně využívané Instagramové účty**. Další slabinou společnosti jsou dle recenzí zákazníků **mylné informace o skladových zásobách** a jejich dostupnosti na jednotlivých prodejnách, které jsou uvedeny na e-shopu. Lidé si také stěžují na **kvalitu některého zboží** (zejména obuvi) a následné problémy s **reklamací**. Slabou stránkou je neexistence možnosti objednání zboží z e-shopu a jeho následné doručení na prodejnu, kde by bylo možné si zboží prohlédnout, vyzkoušet a

teprve poté se rozhodnout o koupi. Další slabou stránkou je také **prostředí běžecké sekce** na prodejně. Běžecká sekce se ztrácí v ostatním sortimentu prodejny a není vhodně uzpůsobena svým zákazníkům. V neprospěch brněnské prodejny v NC Královo pole také působí to, že Sportisimo v Brně nepořádá žádnou velkou sportovní akci, ani se neúčastní zdejšího sportovního veletrhu.

Příležitosti

Příležitostí je příznivý ekonomický vývoj za poslední dobu a s tím související **rostoucí průměrná měsíční mzda** v Jihomoravském kraji. Příležitostí z toho plynoucí je změna v dosavadním způsobu marketingové komunikace, společnost by mohla ve své reklamní komunikaci nabízet kromě nejlevnějších a zlevněných modelů i top modely a prodejní hity, které má rovněž v nabídce. Další příležitostí je rostoucí **trend oblíbenosti běhání** v České republice. S tím úzce souvisí i **popularita různých běžeckých závodů** a akcí. V rámci své marketingové komunikace by společnost mohla lépe využít **spolupráci s Jiřím Homoláčem**, jakožto sportovce a influencera, který pochází z Brna a je známý po celé ČR, zejména díky závodům Runczech. Sportisimo by mohlo využít jeho tváře i příběhu v rámci své komunikace po celé ČR a v obzvláště pak v Brně.

Nakupování přes internet je v současnosti také velkým trendem, příležitostí by mohlo být hlubší propojení e-shopu s kamennými prodejny.

Hrozby

Za hrozbu lze považovat stále posilující **konkurenci v odvětví nebo vstup nového silného konkurenta na trh**. V případě konkurence v sortimentu s běžeckou obuví je nutné zdůraznit hrozbu ze strany **specializovaných obchodů** s běžeckým vybavením. V Brně jsou v současné době dvě velmi známé a oblíbené běžecké speciálky, kromě specializovaného sortimentu rozličných značek a odborných znalostí, nabízí svým zákazníkům i řadu nadstandardních služeb. Další hrozbou je **tlak zákazníka na kvalitu a cenu zboží**. Z hodnocení zákazníků na portálech heureka.cz a zboží.cz lze vyčíst časté stížnosti na nekvalitní či poškozené zboží a následné problémy s reklamací. Do budoucna by mohl představovat hrozbu i trend **stárnoucí populace** a s tím spojené omezení sportovních aktivit. Hrozbu by mohl rovněž představovat **nedostatek volného času**. Dle výzkumů věnují Češi sportování v průměru 30 minut denně, pokud se doba věnovaná sportování bude zkracovat a lidé investují svůj volný čas do jiných aktivit

mohlo by to mít negativní dopad na objem prodejů společnosti. Ohrožení společnosti může vzniknout i kvůli novému nařízení Evropského parlamentu a Rady o ochraně osobních údajů, tzv. „GDPR“ nabyde účinnosti 25. května 2018. GDPR se týká veškerých podnikatelských subjektů, které nějakým způsobem nakládají s osobními daty. Sportisimo zpracovává osobní údaje například v rámci členství Klubu Sportisimo, tudíž se ho nové nařízení bezprostředně týká.

Tabulka č. 20 zachycuje klíčové externí a interní faktory společnosti Sportisimo s.r.o.

Tabulka 20: SWOT analýza Sportisimo s r. o.

Silné stránky		Slabé stránky	
S1	Dlouholetá tradice (od roku 2000) a zkušenosti v oboru	W1	Nedostatečné propojení nástrojů MK
S2	Dobré pokrytí trhu (97 prodejen a e-shop)	W2	Neatraktivní design offline komunikace (letáky, billboardy)
S3	Partner závodů Runczech	W3	Neefektivní využívání soc. sítí
S4	Růst tržeb	W4	Mylné informace o skladových zásobách na e-shopu
S5	Využívání široké palety nástrojů marketingové komunikace	W5	Nedostatečná kvalita zboží a následné problémy s reklamací
		W6	Prostředí běžecké sekce na prodejně
Příležitosti		Hrozby	
O1	Růst průměrné měsíční mzdy JMK	T1	Stávající konkurence v odvětví
O2	Trend rostoucí oblíbenosti běhu v ČR	T2	Vstup nového a silného konkurenta
O3	Růst popularity běžeckých závodů	T3	Oblíbenost běžeckých speciálek
O4	Rostoucí trend nakupování přes e-shop	T4	Tlak zákazníka na kvalitu a cenu zboží a služeb
O5	Prohloubení spolupráce s JH	T5	Trend stárnutí populace
O6	Využití prodejního hitu	T6	Nedostatek volného času
		T7	GDPR

Zdroj: vlastní zpracování

2.8.2 Bodové hodnocení SWOT analýzy

V rámci této podkapitoly budou z výše nadefinovaných prvků SWOT matice vytvořeny čtyři dílčí analýzy. Nejprve bude jednotlivým prvkům přidělena váha, která značí důležitost konkrétní položky v rámci dané kategorie. Jednotlivé váhy v rámci jedné kategorie musí dosahovat součtu 1. Vyšší hodnota váhy znamená vyšší důležitost položky a obráceně. Následně budou jednotlivé položky ohodnoceny dle stupnice 1 až 5.

Hodnocení faktorů probíhá následovně: Každý prvek **S** a **O** je ohodnocen dle zvolené stupnice 1 až 5. Hodnota 1 značí nejnižší stupeň spokojenosti s daným prvkem. Hodnota 5 naopak popisuje stav nejvyšší spokojenosti s daným prvkem. Analogicky jsou ohodnoceny i položky **W** a **T**, kde hodnota -1 vyjadřuje nejnižší nespokojenost a hodnota -5 odpovídá stavu nejvyšší nespokojenosti. Po ohodnocení jednotlivých prvků matice je pro každý prvek vypočítán součin odpovídající váhy a hodnocení. Pro každou kategorii je nakonec provedena suma těchto součinů.

Tabulka 21: Hodnocení prvků SWOT analýzy

	Váha	Hodnocení	Součin (VxH)	Suma součinů v kategorii
S1	0,25	5	1,25	3,45
S2	0,20	3	0,60	
S3	0,15	2	0,30	
S4	0,25	4	1,00	
S5	0,15	2	0,30	
W1	0,30	-5	-1,50	-3,75
W2	0,15	-4	-0,60	
W3	0,15	-4	-0,60	
W4	0,10	-3	-0,30	
W5	0,15	-3	-0,45	
W6	0,15	-2	-0,30	
O1	0,05	2	0,10	4,2
O2	0,30	5	1,50	
O3	0,15	4	0,60	
O4	0,20	4	0,80	
O5	0,20	5	1,00	
O6	0,10	2	0,20	
T1	0,30	-5	-1,50	-3,6
T2	0,05	-1	-0,05	
T3	0,30	-4	-1,20	
T4	0,10	-3	-0,30	
T5	0,05	-1	-0,05	
T6	0,05	-1	-0,05	
T7	0,15	-3	-0,45	

Zdroj: vlastní zpracování

Poté co byly zjištěny hodnoty pro každou kategorii (viz. Tabulka č. 21) je nutné zjistit celkovou hodnotu pro interní faktory a pro externí faktory. Hodnota pro interní faktory vznikne součtem interní části SWOT analýzy (součet sum silných a slabých stránek):

$$\text{Interní faktory} = S + W = 3,45 + (-3,75) = -0,3$$

Hodnota pro externí faktory vznikne součtem externí části SWOT analýzy (součet sum příležitostí a hrozeb):

$$\text{Externí faktory} = O + T = 4,2 + (-3,6) = 0,6$$

Nakonec je vypočítána celková bilance mezi interními a externími faktory:

$$\text{Bilance} = \text{Interní faktory} + \text{Externí faktory} = -0,3 + 0,6 = 0,3$$

Hodnota bilance je rovna 0,3. Výsledná hodnota se blíží nule, což znamená že by se společnost měla zaměřit na zlepšení své situace a zaměřit se na své slabé stránky. Doporučila bych se zaměřit především na nedostatečné propojení nástrojů marketingové komunikace. Za příležitosti, které by se měla společnost snažit využít, bych označila zejména trend rostoucí oblíbenosti běhu v České republice a také prohloubit spolupráci s Jiřím Homoláčem (např. v rámci propagačních materiálů). Na základě výsledných hodnot bych zvolila strategii WO, tedy min-max.

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

V návrhové části této diplomové práce bude vytvořeno několik návrhů, které by mohly zlepšit a doplnit stávající komunikační mix společnosti Sportisimo. Nový komunikační mix by měl pomoci naplnit stanovené cíle, tedy zlepšit celkovou image společnosti a zvýšit povědomí mezi její cílovou skupinou. Kapitola marketingové komunikace v této práci je zaměřena na část sortimentu s běžeckou obuví, z toho důvodu se i vlastní návrhy komunikačního mixu budou věnovat této problematice. Cílem komunikačního mixu bude také přesvědčit a přilákat stávající i nové zákazníky, kteří se běhání věnují a zejména rozšířit povědomí o sortimentu běžecké obuvi společnosti Sportisimo.

Návrhy offline marketingové komunikace budou zaměřeny na Brněnskou prodejnu v NC Královo pole. Návrhy pro marketingovou komunikaci šířenou po internetu (online) nebudou geograficky vymezeny a budou jednotné pro celou Českou republiku. Co se týče tvorby a grafického zpracování veškerých podpůrných materiálů, jako jsou návrhy letáků, venkovní reklamy i zprávy webu a e-shopu, probíhá veškerá práce tzv. „in house“, společnost si ji zajišťuje sama s pomocí interních zdrojů. Má vlastní grafické pracovníky, fotografa, programátory i správce webu. Z toho důvodu budou část vzniklých nákladů na návrhy komunikačního mixu představovat pouze časové investice.

Návrhová část bude vycházet ze získaných informací a poznatků z analytické části práce. Dále také z vlastních zkušeností a znalostí běžecké problematiky a brněnského prostředí.

3.1 Letáky

V analytické části v rámci kapitoly Marketingové komunikace byla popsána vizuální podoba letáků, které společnost využívá. Aktuální leták pro jaro 2018 byl subjektivně ohodnocen. Bylo objeveno několik nedostatků, které zároveň nabízí i velký potenciál pro zlepšení. Pro zlepšení celkového dojmu z letáku bych navrhovala jeho kompletní změnu grafické podoby.

Vzhledem k hlubšímu vztahu společnosti k běžeckému sportu bych navrhovala toto spojení využít i pro účely letáku. Sportisimo pro titulní strany svých letáků využívá jako ústřední motiv sportující postavy. Tento motiv by mohl zůstat zachován, ale pro fotografii bych zvolila skutečného sportovce, zde se nabízí použít např. fotografii profesionálního

běžce Jiřího Homoláče, se kterým společnost spolupracuje. V České republice je mezi běžci tento sportovec velmi známý a oblíbený, domnívám se, že potenciální zákazníci pro běžecký sortiment zaujme více fotografie známého sportovce než fotografie zcela neznámého člověka. Z toho důvodu bych Jiřího Homoláče zvolila jako reprezentanta běžecké sekce pro účely letáku.

Leták by měl poskytnout ucelený dojem o nabídce společnosti. Tudíž pokud je sortiment běžecké obuvi složen nejen z levnějších modelů nižších produktových řad, ale i z dražších modelů nejvyšších produktových řad a prodejních hitů, měla by je obsahovat i nabídka prezentovaná v letáku. Mnozí běžci, kteří se svému sportu věnují pravidelně, jsou zpravidla náročnějšími zákazníky a obuv nejnižších produktových řad je neuspokojí. Sportisimo modely pro náročnější zákazníky ve svém sortimentu má, v tom případě bych v letáku prezentovala celé spektrum sortimentu, a to ve vyváženém poměru.

Leták bych dále doplnila o informace, rady a tipy pro danou tematiku. Zde se nabízí propojení s projektem Sportisimo Běháme, konkrétně s jeho webovou prezentací, která nabízí mnoho zajímavých a užitečných námětů. V letáku by byl zpracován např. útržek z rozhovoru, recenze modelu běžecké obuvi apod. s odkazem na webové stránky Sportisimo Běháme, kde se nachází hlavní zdroj informací. Leták by měl obsahovat výraznější odkaz na e-shop. A neměl by chybět ani odkaz na Facebook a Instagram společnosti.

Pro novou reklamní kampaň jsou navrženy dvě možné varianty provedení:

- a) Jeden leták, vždy čtvrtletně dle ročního období, který bude pokaždé obsahovat sekci věnovanou čistě běhu. Celkem 4 letákové akce ročně.
- b) Dva letáky, čtvrtletně dle ročního období. Jeden leták bude souhrnný pro všechny sporty (jako doposud). Druhý leták bude věnován čistě běžeckému sortimentu, obohacen o přidanou hodnotu v podobě fotografií, článků, recenzí apod. Celkem 8 letákových akcí ročně.

Redesign letáku ve formátu A4 by v případě zpracování externí firmou mohl stát přibližně 5000 Kč za grafický návrh titulní strany a vnitřních stran, dále 250 Kč/strana. Cena by obsahovala návrh nové grafické šablony pro letáky a vycházela by ze současného firemního designu (Yodadivision, 2018).

3.2 Venkovní reklama

Pro účely venkovní reklamy, konkrétně billboardových kampaní bych postupovala v podobném duchu jako v případě letáků. Design billboardu, který společnost v současné době využívá byl popsán v analytické části. V návaznosti na novou letákovou kampaň bych navrhovala změnit vizuální podobu i filozofii billboardové kampaně.

Dle infografiky společnosti euroAWK existuje několik základních designových pravidel pro tvorbu perfektního billboardu. Průměrný čas na shlédnutí billboardu se pohybuje mezi 3 až 5 sekundami. Během tohoto časového úseku by měl billboard předat své poslání. Billboard by měl obsahovat výrazné logo, zároveň je ideální pro použití sloganu nebo pro položení otázky, díky které bude reklamní poselství osobnější a příjemce sdělení donutí k zamyšlení. Text by zároveň neměl být delší než sedm slov. Nejúčinnější je vyvolat emoce, pro účely kampaně, která cílí na sportovce jsou ideální emoce radost, vítězství, vzrušení apod. Lidská tvář vyjadřující emoce je účinným prvkem zvyšující pozornost diváka. Aby billboard ještě lépe upoutal pozornost, měl by barevně kontrastovat se svým okolím, vhodné je využít i možnosti 2D nebo 3D nástavby na billboard a protáhnout tak motiv na výšku nebo přes šířku billboardu. Ideální je rovněž outdoorovou kampaň s tou digitální. (EuroAWK, 2011).

Nový billboard by se měl zaměřit jen na cílovou skupinu, tedy na brněnské běžce. Využila bych spolupráce s Jiřím Homoláčem, jehož fotografie se stala součástí nové vizualizace pro venkovní reklamu. Jedná se o sportovce pocházejícího z Brna a tento fakt by mohl zaujmout místní běžeckou komunitu.

Prodejna Sportisimo se nachází v Králově poli a v současné době si pronajímá billboard v blízkosti autobusové zastávky Královo pole, nádraží, na ulici Kosmova/Budovcova. Tato lokalita je, co se týče své polohy velmi výhodná, protože se jedná dopravní uzel MHD, a tudíž velmi rušné místo, kde denně proudí tisíce lidí. Z toho důvodu bych tuto reklamní plochu pronajímala i nadále.

Nedaleko NC Královo pole na ulici Porgesova se nachází již nefunkční chladicí věž, která dříve patřila k areálu brněnské Královopolské strojírně. Tato věž nyní slouží k reklamním účelům. Věž se nachází hned vedle rušné čtyřproudové komunikace velkého městského okruhu, mezi výjezdem z Husovického tunelu směrem ke Královopolskému tunelu. Vzhledem k blízkosti NC Králova pole, vysoké viditelnosti věže na velkou vzdálenost a

tisícům projíždějících aut každý den, se jedná o ideální reklamní poutač pro Sportisimo. Tuto plochu pronajímá společnost Confidence Media za částku 80 tisíc Kč bez DPH měsíčně, podmínkou je dlouhodobá spolupráce minimálně jeden rok. V ceně není zahrnuta produkce. Reklamní sdělení lze realizovat jako malbu přímo na plochu věže, nebo plochu obsadit plachtou ve formátu bigboardu. Společnosti Sportisimo bych navrhovala využít variantu malby, protože bude lépe viditelná z větší dálky, a také ze všech úhlů a stran. Jednalo by se o modrý nátěr s bílým nápisem „SPORTISIMO“ inspirovaným existujícím logem společnosti.

Tabulka 22: Kalkulace venkovní reklamy

Produkt	Cena pronájmu
Billboard na ul. Kosmova/Budovcova	7 000 Kč / měsíc
Věž na ul. Porgesova	80 000 Kč / měsíc

Zdroj: vlastní zpracování


3.3 Tramvaj

Reklamu na tramvajích si lze představit jako exkluzivní reklamní plochu pohybující se centrem města. Velkou výhodou této reklamy je, že zasáhne velké množství respondentů uvnitř města Brna, kde není tolik možností pro jiné reklamní plochy a je snaha tento „vizuální smog“ v historických centrech měst spíše omezovat.

Pro účely Sportisima v NC Královo pole bych zvolila celoplošnou reklamu na tramvaji typu Anitra (střední čtyřdveřová tramvaj) nebo Škoda 13T (dlouhá šestidveřová tramvaj). Tyto dva typy vozů jsou často vypravovány na lince č. 6 vedoucí ze zastávky Královo pole, nádraží, přes centrum města (Česká, Šilingrovo náměstí, Mendlovo náměstí), až na konečnou zastávku Starý Lískovec. Celoplošnou reklamu na tramvaji je realizovat ve dvou variantách, tedy bez polepu oken nebo včetně polepu oken na levé straně vozidla. Minimální doba pronájmu je jeden rok. (DPMB, 2018)

Grafické zpracování potisku bude realizováno formou „in house“ vlastními grafiky společnosti. Společnost si může zvolit, který z nabízených druhů reklamní tramvaje bude vhodnější, od této volby se odvíjí i cena provedení. Z toho důvodu jsou demonstrovány obě varianty v následujících dvou tabulkách.

Tabulka 23: Kalkulace reklamy na tramvaji typu Anitra

Název reklamy	Sportisimo
Druh dopravního prostředku	Tramvaj Anitra
Vizualizace	
Druh reklamy	Celoplošná reklama bez polepu oken
Počet vozidel	1
Cena za pronájem reklamní plochy	300 000 Kč
Cena za výrobu, instalaci a vrácení vozu do původního stavu	152 000 Kč
Cena celkem	452 000 Kč

Zdroj: DPMB, 2018

V následující tabulce je kalkulováno s dražší variantou reklamy, a to na delší tramvaji typu Škoda 13T.

Tabulka 24: Kalkulace reklamy na tramvaji typu Škoda 13T

Název reklamy	Sportisimo
Druh dopravního prostředku	Tramvaj Škoda 13T
Vizualizace	
Druh reklamy	Celoplošná reklama včetně polepu oken
Počet vozidel	1
Cena za pronájem reklamní plochy	500 000 Kč
Cena za výrobu, instalaci a vrácení vozu do původního stavu	200 000 Kč
Cena celkem	700 000 Kč

Zdroj: DPMB, 2018

3.4 Prodejna Sportisimo v NC Královo pole

Jednou z možností, jak přesvědčit nové potenciální zákazníky i ty stávající, aby do prodejny zavítali kvůli nabídce běžeckého sortimentu, je na tento segment více upozornit přímo na prodejně. Z výsledků šetření je patrné, že lidé – běžci do Sportisima chodí nakupovat jiný sortiment, než je ten běžecký. Lze předpokládat, že za účelem nákupu běžecké obuvi navštěvují jiné prodejce. Z toho důvodu bych navrhovala běžeckou sekci

prodejny běžcům lépe přizpůsobit. Přesunout tuto sekci do levého zadního rohu a vytvořit zde klidnější zázemí. Jednotlivé modely běžecké obuvi by zůstaly vystavené v nástěnném regálu. Kvůli úspoře místa by se zrušily uměle vytvořené uličky z regálů vyplněných krabicemi od bot. Běžecké boty by nemusely být vystaveny duplikovaně a většina krabic s dalšími velikostmi by mohla být přesunuta do skladu prodejny, mimo prodejní plochu.

Do nově vzniklé běžecké sekce bych přidala **pohovku**, kterou by zákazníci mohli využít jako zázemí při zkoušení obuvi. Pohovka by byla vytvořena z upravených dřevěných palet, doplněna o čalouněné sedáky. Rozměry pohovky z palet by byly 240x80 cm. Odhadovaná cena dle interiérové designérky se pohybuje v rozmezí 10-12 tisíc Kč dle úpravy palet a kvality čalouněných materiálů (Macháčková, 2018).

Zázemí běžeckého sportu bych také doplnila **Smart LED televizi**, na které by se promítala tematická videa, fotografie z akcí podporovaných Sportisimem (závody Runczech, Night run, projekt Sportisimo Hvězdy), přímé přenosy z běžeckých závodů, recenze a testování produktů a další. Televize by byla pořízena z e-shopu Alza.cz, kde nabízí např. televizi Sony Bravia KD-43XE7096 s úhlopříčkou 108 cm, s rozlišením 4K Ultra HD a vlastním internetovým prohlížečem. Tuto televizi nabízí Alza za 11 562 Kč bez DPH (Alza, 2018).

Díky přesunu do rohu prodejny a úspoře prostoru, by v nově vytvořené běžecké sekci mohla vzniknout optimální atmosféra, ve které se zákazník při výběru produktů bude cítit příjemně. Taková atmosféra vyvolá pozitivní energii a pocity pohody zákazníka, který zde potom rád stráví více času i utratí více peněz.

Tabulka 25: Kalkulace pro běžeckou sekci prodejny

Produkt	Cena
Pohovka z palet	10 000 – 12 000 Kč
Televize	11 562 Kč
Celkem	21 562 – 23 562 Kč

zdroj: vlastní zpracování

3.5 Prodejní hit

Do existující nabídky sortimentu běžeckých bot na prodejně v NC Královo pole, bych začlenila vždy takový model, který je hitem aktuálním sezóny. Zpravidla se jedná o top model z nejvyšší produktové řady některé ze světových značek. Sportisimo má takové

modely v nabídce pouze v rámci e-shopu. V prostoru prodejny by byl takový model vystaven mimo nabídku ostatní běžecské obuvi, na zvláštním stojanu, který by byl doplněn o reklamní nosiče. Stojan bude vytvořen na zakázku z kombinace materiálů plastu a plexiskla s LED podsvícením. Odhadovaná cena jednoho kusu stojanu činí 7 tisíc Kč (Macháčková, 2018).

Reklamními nosiči budou POS/POP materiály dodané konkrétním výrobcem vystavovaného produktu. POS/POP materiály jsou určeny pro marketingovou komunikaci přímo v prodejně, na daný produkt upozorní, budou zákazníka blíže informovat a podporovat jeho impulzivní rozhodnutí ve prospěch prodeje.

Prodejní hit by do prodejny mohl přilákat nové zákazníky a přilákat pozornost těch stávajících.

3.6 Sponzoring

Ideálním způsobem, jak zviditelnit brněnskou prodejnu Sportisimo a její nabídku běžecského je spolupráce na některém z běžecských závodů, který se v Brně koná. Tato spolupráce by probíhala formou sponzoringu. Navrhují, aby se společnost stala partnerem některé ze dvou největších běžecských akcí v Brně, a to Brněnského půlmaratonu nebo závodu Vokolo priglu. Sportisimo by v rámci zmíněného partnerství postavilo svůj reklamní a prodejní stan v prostoru zázemí závodu. Tento stan společnost vlastní a pravidelně využívá na závodech skupiny Runczech.

Běžecský závod Vokolo priglu

Pořadatel: ředitel závodu Petr Božek

Termín a místo konání: v sobotu 13. 10. 2018, Brněnská přehrada

O závodu: Trať závodu vede okolo Brněnské přehrady, je mírně zvlněná a má délku 14,1 km, běží se převážně po asfaltu. Závod je vhodný pro širokou veřejnost, pro všechny věkové a výkonnostní skupiny. V roce 2017 se na start postavilo 2102 běžců a podobné číslo lze očekávat i v následujících letech. V rámci soutěže Českého atletického svazu Top 10 běžecských závodů v České republice se Vokolo priglu umístil na 3. místě. Při vyhlášení Nejlepší sportovní akce města Brna se závod umístil na 7. místě. (Vokoloprighu, 2018)

Návrh: Na základě konzultace s ředitelem závodu bylo stanoveno určité rozmezí balíčku marketingových služeb, který je odstupňovaný dle pozice partnera, že kterého si partner vybírá a na základě toho se upravuje i konečná cena. V rámci spolupráce s partnerem je obvykle jedná o kombinaci finančního, materiálního a barterového plnění. Závisí i na délce kontraktu. Partneri mimo jiné věnují hodnotné ceny do závěrečné tomboly (Božek, 2018).

Tabulka 26: Partnerství závodu Vokoloprighu

Typ partnerství	Orientační rozsah finančního plnění
Generální partner	500 000 – 800 000 Kč
Hlavní partner	150 000 – 250 000 Kč
Partner	10 000 – 50 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Spolupráce by proběhla v říjnu roku 2019 v rámci 10. ročníku závodu Vokoloprighu. Byl by to první rok spolupráce na této akci, z toho důvodu bych společnosti Sportisimo doporučila variantu hlavního partnera závodu ve výši plnění v rozsahu 150 000 Kč až 250 000 Kč. S možností prohloubení spolupráce v dalších letech, na základě analýzy úspěšnosti prvního ročníku sponzorství.

Brněnský půlmaraton

Pořadatel: Běhej Brno, ředitel závodu Aleš Čtvrtníček

Termín a místo konání: 22. 4. 2018, start a cíl závodu na Jakubském nám.

O závodu: Trať silničního závodu vede centrem města přes Náměstí Svobody, Masarykovou ulicí, přes Nové Sady, Poříčí, Velodrom, Výstaviště nebo tramvajové depo v Pisárkách. Půlmaraton se běží na dva stejné okruhy, startující si mohou kromě půlmaratonské trati vybrat i poloviční trať v rámci závodu Brněnskou desítku (1 okruh), dále i dětský běh, štafetu nebo charitativní běh. Závod patří mezi Top 10 běžeckých akcí v Česku podle Českého atletického svazu. V roce 2017 se zúčastnilo akce Brněnský půlmaraton/desítka 1500 startujících. (Běhej Brno, 2018)

Návrh: Výše plnění a forma prezentace společnosti v rámci závodu Brněnský půlmaraton se liší dle zvoleného typu partnerství, které pořadatel Běhej Brno nabízí.

Tabulka 27: Partnerství závodu Brněnský půlmaraton

Typ partnerství	Orientační rozsah finančního plnění
Titulární partner	Dohodou
Generální partner	300 000 Kč
Hlavní partner	100 000 Kč
Partner	50 000 Kč
Volunteer Partner	25 000 Kč

Zdroj: Materiály pro partnery, Běhej Brno 2018

Spolupráce s pořadatelem závodu Brněnský půlmaraton/Brněnská desítka by proběhla v dubnu roku 2019 v rámci 7. ročníku závodu. Jednalo by se o první rok spolupráce na této akci, z toho důvodu bych společnosti Sportisimo doporučila zvolit variantu hlavního nebo generálního partnera závodu ve výši plnění v rozsahu 100 000 Kč. S možností prohloubení spolupráce v dalších letech, na základě analýzy úspěšnosti prvního ročníku sponzorství. Sportisimo by v roli hlavního partnera bylo prezentováno v reklamní kampani akce (logo na plakátech, letácích, billboardech), na webové stránce závodu, v brožurě pro závodníky, ve startovních tašce pro závodníky, na trati závodu a v prostoru startu a cíle. Součástí prezentace by byla i výstavní a prodejní plocha v zázemí závodu pro stánek společnosti.

3.7 Sociální síť

Výsledky šetření ukázaly, že 80 % dotázaných běžců Sportisimo na sociálních sítích nesleduje. V analytické části bylo zmíněno, že Sportisimo provozuje dva instagramové profily. Nicméně ani jeden z profilů nemá jasně definovaný jednotný styl. Zejména v případě profilu @Sportisimo lze pozorovat velkou obsahovou roztržitost mezi jednotlivými příspěvky. Společnost by měla sdílet pouze **vlastní příspěvky**, originální fotografie, nikoliv fotografie z reklamních kampaní jiných společností, jen tak lze vytvářet unikátní a zajímavý obsah pro své sledující. Vzhledem k tomu, že společnost zaměstnává vlastní grafické pracovníky i fotografa, tvorba originálního obsahu by neměla představovat velký problém.

Instagram by neměl být používán jako prodejní kanál, zde by se měla společnost soustředit hlavně na **péči o zákazníka** a budovat vztah se svými návštěvníky online.

Společnost by si měla určit svoji cílovou skupinu a přizpůsobit jí svůj styl komunikace na Instagramu. Pro účely Instagramu je důležité vzít na vědomí fakt, že se jedná o médium, jehož nejvíce aktivními uživateli jsou lidé mladších generací, převážně v rozmezí 15–25 let. Pro profily se sportovní tematikou je nejsilnější cílovou skupinou okruh uživatelů ve věku **25–34 let**. Lidé na Instagramu vyhledávají **zábavu, zdroj inspirace a motivace**, aby byl firemní profil úspěšný, musí tomu svůj obsah přizpůsobit. Pro lepší představu, jak by měl vypadat firemní profil společnosti Sportisimo na Instagramu uvádím shrnutí v několika bodech:

- Pro příspěvky bych zvolila **jednotný styl**, každá fotografie by byla pořízena „in house“ týmem a vlastními zdroji. Příspěvky by měl vždy odpovídat aktuální nabídce produktů a přizpůsobovat se ročnímu období.
- Je vhodné naplánovat si příspěvky na první měsíce a **testovat různé typy obsahu**
- Vytvořit si obsah do zásoby
- Nebát se **experimentovat** při tvorbě příspěvků
- Nejúspěšnější příspěvky zpravidla vyjadřují **emoce**
- Typy možného obsahu pro @Sportisimo: fotografie z prodejen, příspěvky ze zázemí firmy (Oregon House), umožnit fanouškům nahlédnout do zákulisí firmy, omezit fotografie produktů bez lidského faktoru
- Typy možného obsahu pro @Sportisimorun: fotky z pořádaných akcí (Sportisimo Hvězdy, závody Runczech, fotografie z Expa, závody Night run, vlastní fotografie aktuální běžecké kolekce, při tvorbě fotografií je ideální využít spolupráce s Jiřím Homoláčem, vlastními zaměstnanci nebo někoho ze Sportisimo Hvězd
- Důležitá je **pravidelnost** (1-2 příspěvky denně)
- Ke každému příspěvku vždy přidat odpovídající **hashtagy**
- Využívat funkci **InstaStories**, která pomáhá udržovat engagement – zapojení sledujících a firma je tak stále vidět. Výhodou InstaStories je, že nároky na kvalitu provedení nejsou tak vysoké, protože příběhy za 24 hodin zmizí.
- Sledovat analytický nástroj pro firemní profily na Instagramu – **přehledy Insights** a pozorovat o jaký typ příspěvků je největší zájem.
- Využívat **sponzoring** příspěvků
- Stávající obsah profilů je možné kompletně smazat a začít od znovu nebo smazat jen část příspěvků, které neodpovídají plánované strategii.

Instagramové účty by nadále spravoval již existující marketingový tým společnosti, tudíž by nevznikly další finanční náklady. Pracovník, který se věnuje Instagramu by absolvoval vzdělávací kurz věnovaný tvorbě obsahu a komunikaci na firemním Instagramu. Tento kurz by zajistila společnost Businessgram pod vedením Kateřiny Pavlíčkové. Cena kurzu „Jak na obsah a komunikaci na firemním Instagramu „činí 2 900 Kč (Businessgram, 2018).

3.8 Časový harmonogram návrhů

V této kapitole bude zachycen časový plán realizace jednotlivých návrhů pro komunikační mix společnosti. Základním časovým obdobím byl stanoven kalendářní měsíc. Návrhy budou realizovány v průběhu jednoho roku viz. Tabulka č. 28 níže.

Tabulka 28: Časový harmonogram návrhů

Návrh	Měsíc realizace návrhu											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Letáková kampaň												
Billboard												
Reklamní věž												
Reklamní tramvaj												
Pohovka												
Televize												
Stojan												
Závod Vokolo priglu												
Závod PM Brno												
Instagram												
Kurz												

Zdroj: vlastní zpracování

3.9 Ekonomické zhodnocení a přínosy

V této kapitole věnované ekonomickému zhodnocení návrhů budou shrnuty náklady související s jednotlivými návrhy pro marketingovou komunikaci společnosti Sportisimo. U každého návrhu je uvedena pouze souhrnná cena, protože podrobnější složení cen bylo popsáno přímo v kapitole vlastních návrhů. Některé ceny byly uvedené jako cenové rozpětí, neboť stanovení přesné ceny je předmětem diskuze a podoby finální realizace projektu. V tabulce č. 29 bude uvažována vždy vyšší hodnota z původního rozpětí.

Tabulka 29: Ekonomické zhodnocení návrhů

Položka	Výdaje (v Kč)
Letáková kampaň	-
Billboard	28 000
Reklamní věž	960 000
Reklamní tramvaj	452 000 / 700 000
Úprava interiéru prodejny	30 562
Závod Vokolo priglu	250 000
Závod Brněnský půlmaraton	100 000
Instagram	2 900
Celkem	1 573 462 – 2 523 462

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky výše je patrné, že by na realizaci všech návrhů musela společnost Sportisimo vydat finanční prostředky v rozmezí 1 573 462 Kč až 2 523 462 Kč. Cenové rozpětí je uvedeno kvůli předpokladu, že by společnost zvolila vždy jednu variantu z návrhů, kde jsou rozpracovány dvě možnosti realizace. V případě pronájmu reklamy na tramvaji je možné si zvolit realizaci v hodnotě 452 000 Kč nebo 700 000 Kč, v závislosti na typu tramvaje. Volba je možná i mezi navrženými závody Vokolo priglu a Brněnský půlmaraton. Předpokládá se, že společnost Sportisimo by se stala partnerem pouze jednoho brněnského závodu.

Po implementaci navrhovaných prvků do stávajícího komunikačního mixu společnosti se očekává zvýšení povědomí nejen o společnosti Sportisimo jako celku, ale zejména o části sortimentu s běžeckým vybavením, který jak už bylo zmíněno výše, ukrývá pro společnost velký potenciál. Tohoto potenciálu se uvedené návrhy snaží maximálně využít. V prodejně v NC Královo pole by mělo dojít k vytvoření speciální běžecké sekce, která by měla přitáhnout pozornost cílové skupiny zákazníků, tedy brněnských běžců, docílit by se tak mělo i zvýšení spokojenosti zákazníků. Rekonstruovaná běžecká sekce v rámci prodejny by měla ideálně oslovit nejen zcela nové zákazníky, ale také ty stávající, kteří v prodejně nakupují jiný typ sortimentu a běžecké vybavení poptávají u konkurence. Tato inovace by měla být šířena prostřednictvím integrované marketingové komunikace, za přispění online i offline nástrojů komunikace.

Prohloubení spolupráce s Jiřím Homoláčem v rámci reklamních kampaní by mělo podpořit povědomí cílové skupiny o běžeckém zaměření společnosti a zároveň zlepšit i její celkovou image. Nový styl komunikace na sociální síti Instagram by měl rovněž

podpořit image společnosti. Vznik partnerství s některou z navrhovaných sportovních akcí v Brně by mělo zvýšit povědomí o vztahu Sportisima k běžeckému sportu společnosti. A návaznosti i zvýšit návštěvnost prodejny v NC Královo pole a její prodeje běžeckého vybavení.

4 ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo navrhnout nové a upravit stávající nástroje komunikačního mixu společnosti Sportisimo s.r.o., která působí na českém trhu od roku 2000 a zabývá se maloobchodním prodejem sportovního vybavení, oblečení a obuvi. Tyto návrhy by měly vést k trvalému zlepšení současného stavu marketingové komunikace společnosti. Ke zlepšení by mělo dojít zejména v oblasti zlepšení image společnosti a zvýšení povědomí v rámci její cílové skupiny.

V úvodní části práce byla věnována literární rešerši, kde byly postupně vysvětleny základní pojmy a principy. Teorie pojednávala obecně o oblasti marketingu, vysvětlen byl marketingový mix a podrobněji byla zpracována konkrétní kapitola marketingového mixu, a to marketingová komunikace. Teoretická část byla věnována také problematice analýz vnějšího a vnitřního prostředí podniku. Podrobně byly popsány jednotlivé části komunikačního mixu.

Na teoretickou část navazovala analytická. V úvodu této části byla představena a charakterizována zkoumaná společnost. Byl popsán její marketingový mix a část o současné marketingové komunikaci společnosti byla rozvinuta více do hloubky. Byla rovněž provedena segmentace trhu, konkrétně B2C a dále byly zpracovány analýzy vnějšího a vnitřního prostředí společnosti. Jedna kapitola analytické části byla věnována dotazníkovému šetření, které bylo zaměřeno na určitý životní styl respondentů. Vzorek respondentů dotazníku omezen na respondenty, kteří pravidelně sportují a v rámci toho se věnují i běhání. Dotazník se zabýval preferencemi respondentů – běžců v oblasti nástrojů marketingové komunikace obecně. Kromě toho byl prostřednictvím dotazníku zjišťován i vztah vůči současné komunikaci společnosti Sportisimo. Dle očekávání, běžci nejčastěji hledají informace o běžecké obuvi na webových stránkách, přímo v prodejně nebo formou konzultací s jinými běžci. Webové stránky a prostředí prodejny respondenty v rámci marketingové komunikace dokáže zaujmout nejvíce. Z výsledků šetření vyplynulo několik i zajímavých poznatků např. více než polovina respondentů ve Sportisimu nakupuje příležitostně jiné produkty, nikoliv běžeckou obuv. Lze očekávat že kvůli koupi běžecké obuvi poptávají běžci u konkurence. Negativně lze hodnotit i skutečnost, že téměř 81 % dotázaných Sportisimo nesleduje na jejích na sociálních sítích, přesto že se zde společnost snaží být velmi aktivní.

V rámci návrhové části práce byl na základě získaných poznatků z provedených analýz a mnoha informací plynoucích z výsledků dotazníkového šetření vytvořen konkrétní návrh komunikačního mixu. Jedná se o několik nových návrhů a úprav pro existující komunikační mix společnosti. Tyto návrhy by se měly stát inspirací a pomocnou silou, a jejich implementace do současné komunikace společnosti by měla přinést zvýšení povědomí nejen o společnosti Sportisimo jako celku, ale zejména o části její sortimentu, který v sobě skrývá velký potenciál. Cílem návrhů je přitáhnout pozornost cílové skupiny zákazníků pro danou část sortimentu, oslovit nejen zcela nové zákazníky, ale také ty stávající, kteří v prodejně nakupují jiný typ sortimentu a běžecké vybavení poptávají u konkurence. Výstupem návrhové části jsou jednotlivé návrhy, jejich finanční náklady na provedení, včetně časového plánu jejich realizace.

Věřím, že jsem dokázala naplnit stanovený cíl pro tuto práci. A budu ráda, pokud zjištěné poznatky a vytvořené návrhy jednou poslouží jako zdroj inspirace pro společnost a pomohou jí k lepší komunikaci se svým okolím.

5 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Právní předpisy ČR

Zákon č. 40/1995 Sb., o regulaci reklamy a o změně a doplnění zákona č. 468/1991 Sb., o provozování rozhlasového a televizního vysílání, ve znění pozdějších předpisů (ZRR). In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1995.

Monografie

De PELSMASCKER, Patrick. a kol. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2003. 600 s. ISBN 80-247-0254-1.

FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*. Brno: Computer Press, 2011 a. 192 s. ISBN 978-80-251-3763-5.

FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. Brno: Computer Press, 2011 b. 486 s. ISBN 978-80-251-3432-0.

HORŇÁK, Pavel. *Kreativita v reklamě*. 1. vyd. Zlín: VeRBuM, 2014, 293 s. ISBN 978-80-87500-49-1.

HRDLIČKOVÁ, Lucie. Napsané kecy nestačí. *Restart*. *Economia*, 2017, s. 6-12. ISSN 2533-7653.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing, 2008. 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

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

JANOUC, Viktor. *Internetový marketing*. 2. vyd. Brno: Computer Press. 2014. s. 376. ISBN 978-80-251-4311-7.

KOTLER, Philip. *Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. Praha: Management Press, 2000. 258 s. ISBN 80-7261-010-4.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Principles of marketing. 15th global ed.* Harlow: Pearson, c2014. 716 s. ISBN 978-0-273-78699-3.

MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 2010. s. 320. ISBN 978-80-247-3622-8.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Marketing od myšlenky k realizaci*. Praha: Professional Publishing, 2007. 308 s. ISBN 978-80-86946-45-0.

VYSEKALOVÁ, Jitka. *Marketing*. Praha: Fortuna, 2006, 248 s. ISBN 80-7168-979-3.

VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ. *Reklama: Jak dělat reklamu*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing. 2010. s. 208. ISBN 978-80-247-3492-7.

ZAMAZALOVÁ, Marcela. a kol. *Marketing*. Praha: C. H. Beck, 2010. 499 s. ISBN – 978-80-7400-115-44.

Internetové zdroje

A3 SPORT. Sbírká listin. *Rejstrik-firem.kurzy.cz* [online]. 2016 [cit. 2018-05-11]. Dostupné z: <https://rejstrik-firem.kurzy.cz/26350823/a3-sport-sro/>

A3 SPORT. A3 sport. *A3sport.cz* [online]. 2018 [cit. 2018-05-11]. Dostupné z: <https://www.a3sport.cz/>

AKTUÁLNĚ. Nošení "bosé" obuvi na tvrdém povrchu je škodlivé, varují obuvníci. Zájem o ni roste. *Zpravy.aktualne.cz* [online]. 2016, 28.8. [cit. 2018-02-11]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/finance/nakupovani/obuvnici-varuji-ze-noseni-bose-obuvi-na-tvrdem-povrchu-je-sk/r~22c67c9c6d2611e68d00002590604f2e/?redirected=1526310950>

ALZA. 43" Sony Bravia KD-43XE7096. *Alza.cz* [online]. ©2018 [cit. 2018-05-01]. Dostupné z: <https://www.alza.cz/43-sony-bravia-kd-43xe7096-d4830027.htm>

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. Definition of Marketing. *Ama.org* [online]. ©2017 [cit. 2017-10-11]. Dostupné z: <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>

BĚHEJ BRNO. Brněnský půlmaraton. *Behejbrno.com* [online]. ©2018 [cit. 2018-04-21]. Dostupné z: <https://www.behejbrno.com/category/brnensky-pulmaraton/>

BEZVABĚH. Zajímavosti ze Sportisimo 1/2Maratonu Praha. *Bezvabeh.cz* [online]. ©2018, 23. 03. 2017 [cit. 2018-03-12]. Dostupné z: <http://www.bezvabeh.cz/clanek/5262-zajimavosti-ze-sportisimo-1-2maratonu-praha>

BRABEC, Luboš. Bosoběh. Módní vlna, která má po sezoně. *Dlouhybeh.cz* [online]. 2015, 26.10. [cit. 2018-03-12]. Dostupné z: <http://www.dlouhybeh.cz/bosobeh-modni-vlna-ktera-ma-po-sezone/>

BRNO. Brno - Rada města Brna. *Brno.cz* [online]. 2018 [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: <https://www.brno.cz/sprava-mesta/volene-organy-mesta/rada-mesta-brna/>

BUSINESSGRAM. Kurzy a workshopy. *Businessgram.eu* [online]. ©2018 [cit. 2018-04-26]. Dostupné z: <https://businessgram.eu/produkt/jak-na-obsah-a-komunikaci-na-firemni-instagramu/>

BUSINESSINFO. Rizika v mezinárodním obchodě. *Businessinfo.cz* [online]. 2009, 2.1. [cit. 2018-03-11]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/rizika-v-mezinarodnim-obchode-7170.html#b15>

CAPEXUS. Sportisimo: Design v duchu posledních trendů. *Capexus.cz* [online]. ©2018 [cit. 2018-01-02]. Dostupné z: <http://www.capexus.cz/architektura/referencni-zakazky/projekty/kancelare-sportisimo>

CENTURION SYSTEMS. Elektronická ochrana zboží Centurion. *Centurion.cz* [online]. 2018 [cit. 2018-03-11]. Dostupné z: http://www.centurion.cz/epages/fm169557cz.sf/cs_CZ/?ObjectPath=Categories

CIE s.r.o. Model 7S - Mc Kinsey. *Cie-group.cz* [online]. ©2018 [cit. 2018-01-18]. Dostupné z: <http://www.cie-group.cz/lexikon-metod-pi/metody/model-7s-mc-kinsey/>

ČERMÁK, Miroslav. Co je to AIDA model a marketing funnel. *Cleverandsmart.cz* [online]. ©2008-2018, 11. 4. 2016 [cit. 2017-12-11]. Dostupné z: <https://www.cleverandsmart.cz/co-je-to-aida-model-a-marketing-funnel/>

ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. Inflace. *Cnb.cz* [online]. ©2003-2018, 1. 5. 2018 [cit. 2018-04-01]. Dostupné z: <http://www.cnb.cz/cs/index.html>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Populační prognóza ČR do r.2050 - N. *Czso.cz* [online]. ©2004, 30.06. [cit. 2018-11-02]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/populacni-prognoza-cr-do-r2050-n-g9kah2fe2x>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Výsledky SLDB 2011 v regionálním pohledu - vzdělanostní struktura. *Czso.cz*[online]. ©2013 [cit. 2018-12-07]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/xb/vysledky_sldb_2011_v_regionalnim_pohledu_vzdelanostni_struktura

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Demografická ročenka měst - 2007 až 2016. *Czso.cz* [online]. ©2017b, 15.08. [cit. 2018-11-02]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/mesta-v-cr-pism-a-a-b-zg7dhu6chf>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Statistika sportu: základní ukazatele* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2017a [cit. 2018-11-02]. Lidé a společnost. ISBN 978-80-250-2817-9. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/65776218/090016-17.pdf/f20e6d01-ea6f-4dce-a70c-7f7d617e973b?version=1.3>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Věkové složení obyvatel v okrese Brno-město. *Czso.cz* [online]. ©2017c [cit. 2018-11-03]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/xb/vekove_slozeni_obyvatel_v_okrese_brno_mesto

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Věkové složení obyvatelstva - 2017. *Czso.cz* [online]. ©2018a, 30.04. [cit. 2018-12-01]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vekove-slozeni-obyvatelstva-2017>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Průměrná mzda ve 4. čtvrtletí 2017 a za rok 2017. *Czso.cz* [online]. 2018b, 10. 3. [cit. 2018-12-01]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/prumerna-mzda-ve-4-ctvrtleti-2017-a-za-rok-2017>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Obecná míra nezaměstnanosti v regionech soudržnosti a krajích - roční průměr. *Czso.cz* [online]. 2018c, 10. 3. [cit. 2018-12-01]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt-vyhledavani&vyhltext=obecn%C3%A1+m%C3%ADra+nezam%C4%9Bstnanosti&bkv t=b2JIY27DoSBtw61yYSBuZXphbcSbc3RuYW5vc3Rp&katalog=all&pvo=ZAM06>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Průměrná roční míra inflace v roce 2017 byla 2,5 %. *Czso.cz* [online]. 2018d [cit. 2018-04-11]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/x/prumerna-rocni-mira-inflace-v-roce-2017-byla-25->

ČTK. Rok 2018 v Brně. *Brnenskadrbna.cz* [online]. 2017 [cit. 2018-03-07]. Dostupné z: <https://www.brnenskadrbna.cz/zpravy/spolecnost/9622-rok-2018-v-brne-atraktivni-kulturni-akce-volby-rekonstrukce-nadrazi-znacne-dopravni-komplikace.html>

DECATHLON. Sbíрка listin. *Rejstrik-firem.kurzy.cz* [online]. 2017 [cit. 2018-03-07]. Dostupné z: <https://rejstrik-firem.kurzy.cz/28972350/decasport-sro/>

DECATHLON. DECATHLON - Sportovní vybavení, oblečení a obuv. *Decathlon.cz* [online]. 2018 [cit. 2018-03-07]. Dostupné z: <https://www.decathlon.cz/>

DEMERS, JAYSON. The Top 7 Content Marketing Trends Dominating 2014. *forbes.com* [online]. Forbes.com, LLC ©2015 19. 8. 2014 [cit. 2017-11-13] Dostupné z: <http://www.forbes.com/sites/jaysondemers/2014/08/19/the-top-7-content-marketing-trends-dominating-2014/>

DPMB. Dopravní podnik města Brna, a.s. - reklama. *Dpmb.cz* [online]. ©2018 [cit. 2018-05-11]. Dostupné z: <http://www.dpmb.cz/cs/reklama>

EVROPSKÁ KOMISE. *Special Eurobarometer 412 "Sport and physical activity"* [online]. 2014 [cit. 2018-05-14]. ISBN 978-92-79-36836-3. Dostupné z: https://ec.europa.eu/health/sites/health/files/nutrition_physical_activity/docs/ebs_412_en.pdf

EUROAWK. Tajemství perfektního billboardu. *Euroawk.cz* [online]. ©2011 [cit. 2018-04-18]. Dostupné z: <http://euroawk.cz/tajemstvi-perfektniho-billboardu>

FRYŠAROVÁ, Eva. Češi milují sporty, které je moc nestojí. Členství v centrech se nenosí. *Byznys.lidovky.cz* [online]. MAFRA, ©2018, 16. 6. 2016 [cit. 2018-02-07]. Dostupné z: https://byznys.lidovky.cz/cesi-miluji-sporty-ktere-je-moc-nestoji-clenstvi-v-centrech-se-nenosi-12b-/moje-penize.aspx?c=A160616_130314_moje-penize_pave

GFK. Většině Čechů stačí jen obyčejné sportovní zboží, koupí ho klidně v Lidlu. *Gfk.com* [online]. ©2018, 16. 10. 2017 [cit. 2018-02-08]. Dostupné z:

<http://www.gfk.com/cz/insights/press-release/vetsine-cechu-staci-jen-obycejne-sportovni-zbozi-koupi-ho-klidne-v-lidlu/>

HERVIS. Sbírka listin Hervis Sport a móda, s.r.o. *Justice.cz* [online]. 2014 [cit. 2018-03-17]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=42471478&subjektId=492869&spis=141278>

HERVIS. Hervis. *Hervis.cz* [online]. 2018 [cit. 2018-03-17]. Dostupné z: <https://www.hervis.cz/store/>

JUREVICIUS, Ovidijus. PEST & PESTEL Analysis. *Strategicmanagementinsight.com* [online]. ©2013-2018, 13. 2. 2013 [cit. 2017-11-21]. Dostupné z: <https://www.strategicmanagementinsight.com/tools/pest-pestel-analysis.html>

KATEX. Katex - Pokladní a EET systémy, Kancelářská a výpočetní technika. *Katex.cz* [online]. ©2018 [cit. 2018-03-17]. Dostupné z: <http://www.katex.cz/eet/>

KAUSHIK, Avinash. See, Think, Do, Care Winning Combo: Content +Marketing +Measurement. *Kaushik.net* [online]. ©2018, 6. 7. 2015 [cit. 2018-04-02]. Dostupné z: <https://www.kaushik.net/avinash/see-think-do-care-win-content-marketing-measurement/>

KURZY. Intervence ČNB - kurzový závazek Koruna/Euro za 27Kč/EUR. *Kurzy.cz* [online]. 2018a [cit. 2018-04-03]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/intervence-cnb/>

KURZY. Graf EUR. *Kurzy.cz* [online]. 2018b [cit. 2018-05-11]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/nr/CZK-EUR/od-27.4.2013/>

MARKETO. Content marketing. *marketo.com* [online]. Marketo, Inc. ©2015 [cit. 2017-11-13] Dostupné z: <http://www.marketo.com/content-marketing/>

MASHABLE. Social media marketing. *mashable.com* [online]. Mashable, Inc. ©2005-2018 [cit. 2017-11-15] Dostupné z: <http://mashable.com/category/social-media-marketing/>

MĚŠEC. Minimální mzda 2018: pro někoho i 24 400 korun. *Mesec.cz* [online]. 2017, 22. 8. [cit. 2018-02-15]. Dostupné z: <https://www.mesec.cz/clanky/minimalni-mzda-2018-pro-nekoho-i-24-400-korun/>

NC KRÁLOVO POLE. Kontakty - Nákupní centrum Brno, Královo Pole. *Krpolenc.cz* [online]. ©2018, 29. 6. 2016 [cit. 2018-03-17]. Dostupné z: <http://www.krpolenc.cz/kontakty>

NĚMEC, Robert. Search Engine Marketing (SEM) – váš efektivní marketing ve vyhledávačích. *Robertnemec.com* [online]. Full service digitální agentura RobertNemec.com, s.r.o. a Robert Němec ©2001-2018 [cit. 2017-11-06] Dostupné z: <http://robertnemec.com/umime/seo-optimalizace-pro-vyhledavace/search-engine-marketing/>

NIELSEN ADMOSPHERE. Zahraniční komunitní weby vedou nad českými, roste popularita LinkedIn i Google+. *Nielsen-admosphere.cz* [online]. 2015, 17.6. [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: <http://www.nielsen-admosphere.cz/press/tz-zahranicni-komunitni-weby-vedou-nad-ceskymi-roste-popularita-linkedin-i-google/>

NOVOTNÝ, Radek. Sportisimo opět rozšiřuje v Rudné své skladové prostory. *Logistika.ihned.cz* [online]. *Economia*, ©1996-2018, 15. 10. 2014 [cit. 2018-05-11]. Dostupné z: <https://logistika.ihned.cz/c1-62944930-sportisimo-opet-rozsiruje-v-rudne-sve-skladove-prostory>

NOVOTNÝ, Radek. Sportisimo rozšiřuje své logistické centrum v Rudné. Jeho celková plocha bude 58 tisíc metrů čtverečních. *Logistika.ihned.cz* [online]. *Economia*, ©1996-2018, 29. 6. 2016 [cit. 2018-01-26]. Dostupné z: <https://logistika.ihned.cz/c1-65351320-sportisimo-rozsiruje-sve-logisticke-centrum-v-rudne-jeho-celkova-plocha-bude-58-tisic-metru-ctverecnich>

REDAKCE 100+1. Když nemůžeš, přidej! Česko je zemí běžcům zaslíbenou. *Stoplusjednicka.cz* [online]. Extra Publishing, s. r. o. ©2007–2011, 21. 7. 2016 [cit. 2018-01-25]. Dostupné z: <http://www.stoplusjednicka.cz/kdyz-nemuzes-pridej-cesko-je-zemi-bezcum-zaslibenou>

ROZKOŠNÝ, Petr. Češi nakupují na internetu nejčastěji oblečení a sportovní potřeby. *Kurzy.cz* [online]. 2017, 10.7. [cit. 2018-01-25]. Dostupné z:

<https://www.kurzy.cz/zpravy/426397-cesi-nakupuji-na-internetu-nejcasteji-obleceni-a-sportovni-potreby-podil-lidi-nakupujicich/>

ROUSE, Margaret. Social media marketing (SMM). *whatis.techtarget.com* [online]. TechTarget ©1999-2018 March 2011 [cit. 2017-11-15] Dostupné z: <http://whatis.techtarget.com/definition/social-media-marketing-SMM>

SANASPORT. Vše pro Váš zdravý pohyb - Sanasport. *Sanasport.cz* [online]. 2018 [cit. 2018-02-15]. Dostupné z: <https://www.sanasportcz/>

SOCIOLOGICKÝ ÚSTAV AV ČR. Jak Češi tráví čas. *Promenyceskespolecnosti.cz* [online]. 2016 [cit. 2018-02-14]. Dostupné z: http://www.promenyceskespolecnosti.cz/tiskove_zpravy-detail.php?idPol=10

SPORTCENTRAL. Anketa Sport roku 2014. *Sportcentral.cz* [online]. ©2018, 5. 12. 2014 [cit. 2018-05-11]. Dostupné z: <https://www.sportcentral.cz/sport-roku-2014>

SPORTISIMO. Sbírka listin. *Rejstrik-firem.kurzy.cz* [online]. 2016 [cit. 2018-01-10]. Dostupné z: <https://rejstrik-firem.kurzy.cz/26194627/sportisimo-sro/>

SPORTISIMO. Sbírka listin. *Rejstrik-firem.kurzy.cz* [online]. 2017 [cit. 2018-01-09]. Dostupné z: <https://rejstrik-firem.kurzy.cz/26194627/sportisimo-sro/>

SPORTISIMO s. r. o. Sportisimo e-shop - život v pohybu. *Sportisimo.cz* [online]. ©2018 [cit. 2018-01-10]. Dostupné z: <https://www.sportisimo.cz/>

STATUTÁRNÍ MĚSTO BRNO. Vývoj a srovnání mezd. *Brno.cz* [online]. 2017 [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: <https://www.brno.cz/strategie/indikatorova-soustava/vyvoj-a-srovnani-mezd-v-brne/>

ŠUCHMAN, Jaroslav a Ján JAROŠ. GDPR - hrozba nebo příležitost. *Pamprofi.cz* [online]. 2017, 24.11. [cit. 2018-03-17]. Dostupné z: <https://www.pamprofi.cz/33/gdpr-hrozba-nebo-prilezitest-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4EvMTzwP8b0yIcSLBevoOIMCRHGskK-TndQ/>

TALAVERA, Misha. 10 Reasons Why Influencer Marketing is the Next Big Thing. *adweek.com* [online]. Adweek, Mediabistro Inc. ©2018 14. 7. 2015 [cit. 2017-11-23] Dostupné z: <http://www.adweek.com/socialtimes/10-reasons-why-influencer-marketing-is-the-next-big-thing/623407>

THE EDITORS OF ENCYCLOPÆDIA BRITANNICA. Advertising. *britannica.com* [online]. En-cyclopædia Britannica, Inc. © 2018 23. 12. 2015 [cit. 2017-12-28] Dostupné z: <http://www.britannica.com/topic/advertising>

TRIEXPERT. Běžecská a triatlonová speciálka - TRIEXPERT. *Triexpert.cz* [online]. 2018 [cit. 2018-02-15]. Dostupné z: <https://www.triexpert.cz/>

VOKOLOPRIGLU. Vokolo priglu - běžecský závod okolo Brněnské přehrady. *Vokoloprighu.cz* [online]. ©2018 [cit. 2018-04-09]. Dostupné z: <http://www.vokoloprighu.cz/>

W4T. DPH - Daň z přidané hodnoty. *W4t.cz* [online]. 2015 [cit. 2018-02-14]. Dostupné z: <https://www.w4t.cz/dph/>

WOMMAPEDIA. Everything to know about word of mouth marketing. *wommapedia.org* [online]. WOMMA ©2018 [cit. 2017-11-12] Dostupné z: <http://wommapedia.org/>

YODAVISION. Grafické práce – ceník. *Yodavision.cz* [online]. 2018 [cit. 2018-04-27]. Dostupné z: <http://yodavision.cz/graficke-prace-cenik/>

Osobní sdělení a e-mailová komunikace

CONFIDENCE MEDIA. *E-mailová komunikace*. Confidence Media s.r.o. U Bulhara 3, 110 00 Praha 1. Czech Republic. 30. 4. 2017

MACHÁČKOVÁ, Šárka. *Osobní sdělení*. Ing.arch. Šárka Dýrová Macháčková, Tověř 161, 783 16 Tověř. 29. 4. 2017

BOŽEK, Petr. *E-mailová komunikace*. *Vokoloprighu.cz*, Ředitel závodu Vokolo priglu. Bohuslava Martinů 26, 602 00 Brno. 25. 4. 2017

6 SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Marketing podle Kotlera Struktura čtyř P a čtyř C.....	31
Tabulka 2: Demografické složení obyvatelstva města Brna 2012–2016 (rozložení dle věku)	64
Tabulka 3: Počet obyvatel dle věku k 31. 12. 2016, okres Brno-město	64
Tabulka 4: Obecná míra nezaměstnanosti v JMK v letech 2011–2016 (roční průměr) .	68
Tabulka 5: Vývoj sazeb DPH v ČR od roku 2010.....	69
Tabulka 6: Průměrná roční míra inflace v letech.....	69
Tabulka 7: Pohlaví respondenta.....	78
Tabulka 8: Věk respondenta	78
Tabulka 9: Bydliště respondenta.....	79
Tabulka 10: Vzdelání respondenta	79
Tabulka 11: Ekonomická aktivita respondenta.....	80
Tabulka 12: Pravidelnost, s jakou se respondenti věnují běhu	80
Tabulka 13: Využívání komunikačních nástrojů	81
Tabulka 14: Druhy MK ve vztahu k zaujetí respondenta	83
Tabulka 15: Znalost společnosti Sportisimo.....	84
Tabulka 16: Návštěvnost webových stránek Sportisimo.cz	85
Tabulka 17: Sledování Sportisima na sociálních sítích	85
Tabulka 18: Návštěvnost prodejen	86
Tabulka 19: Formy marketingové komunikace	86
Tabulka 20: SWOT analýza Sportisimo s r. o.	90
Tabulka 21: Hodnocení prvků SWOT analýzy.....	91
Tabulka 22: Kalkulace venkovní reklamy	96
Tabulka 23: Kalkulace reklamy na tramvaji typu Anitra	97
Tabulka 24: Kalkulace reklamy na tramvaji typu Škoda 13T	97
Tabulka 25: Kalkulace pro běžeckou sekci prodejny	98
Tabulka 26: Partnerství závodu Vokoloprighlu.....	100
Tabulka 27: Partnerství závodu Brněnský půlmaraton.....	101
Tabulka 28: Časový harmonogram návrhů.....	103
Tabulka 29: Ekonomické zhodnocení návrhů	104

7 SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Okolí společnosti a vliv vnějších faktorů	21
Obrázek 2: Model 7S firmy McKinsey.....	26
Obrázek 3: Struktura čtyř P	30
Obrázek 4: IMC	36
Obrázek 5: Komunikační cíle modelu DAGMAR	37
Obrázek 6: Logo Sportisimo.....	44
Obrázek 7: Prodejna Sportisimo NC Královo pole	50
Obrázek 8: PPC reklama na síti Seznam.cz.....	54
Obrázek 9: Sponzorovaný příspěvek na Facebooku.....	55
Obrázek 10: Sponzorovaný příspěvek na Instagramu	56
Obrázek 11: Bannerová reklama na internetu.....	57
Obrázek 12: Prodejna NC Královo pole Brno	59
Obrázek 13: Leták Sportisimo	60
Obrázek 14: Procento populace věnující se sportu podle věkových kategorií v roce 2014	61
Obrázek 15: Průměrná mzda v JMK 2012-2017	67
Obrázek 16: Vývoj měnových kurzů – EUR/CZK 2013–2018.....	70
Obrázek 17: Grafické zpracování otázky č. 6.....	81
Obrázek 18: Grafické zpracování otázky č. 7.....	82
Obrázek 19: Grafické zpracování otázky č. 8.....	83
Obrázek 20: Grafické zpracování otázky č. 9.....	85
Obrázek 21: Grafické zpracování otázky č. 13.....	87

8 SEZNAM PŘÍLOH

Dotazník

Dobrý den,

jmenuji se Tereza Jagošová a ráda bych Vás požádala o vyplnění dotazníku k mé diplomové práci na téma Marketingové komunikace firmy. Vyplnění dotazníku je anonymní a dobrovolné, data poslouží pouze k účelům naplnění cílů diplomové práce.

Za vyplnění velice děkuji.

1. Jaké je Vaše pohlaví? (žena/muž)
2. Jaký je Váš věk? (*Napište číslo.*)
3. Kde bydlíte?
 - Brno a okolí
 - JMK (mimo okolí Brna)
 - Jiný kraj. (*Doplňte*)
4. Jaké je Vaše nejvyšší ukončené vzdělání?
 - Základní
 - Středoškolské
 - Vysokoškolské
5. Jaká je Vaše současná ekonomická aktivita?
 - Zaměstnanec
 - Podnikatel, živnostník
 - Manažer
 - Manuální pracovník
 - Student
 - Důchodce
 - Nezaměstnaný
 - Ostatní ekonomicky neaktivní
6. Jak často běháte?
 - 1 - 2 krát za týden
 - 3 - 4 krát za týden
 - 5 krát a více za týden
 - každý den
 - méně často

- vůbec

7. Který z uvedených komunikačních nástrojů používáte nejčastěji pro získávání informací o běžecké obuvi? (1 - nejčastěji používám; 6 - vůbec nepoužívám). Vyberte jednu odpověď v každém řádku

Odpověď	● 1	● 2	● 3	● 4	● 5	● 6
Webové stránky						
E-shop						
Facebook						
Instagram						
Youtube						
Prodejna						
Tisk						
Letáky						
Konzultace s jiným běžcem						

8. Jaký druh marketingové komunikace firmy Vás nejvíce zaujme/osloví? (1 - nejvíce zaujme; 6 - nejméně zaujme). Vyberte jednu odpověď v každém řádku

Odpověď	● 1	● 2	● 3	● 4	● 5	● 6
TV reklama						
Reklama v rádiu						
Reklama v tisku						
Venkovní reklama						
Reklama na internetu						
Webové stránky firmy						
Facebook						
Instagram						
Youtube						
Veřejné akce						
Veletřhy a výstavy						
Osobní prodej						
Letáky						
Podpora prodeje						

9. Jak dobře znáte "Sportisimo"?

- Nikdy jsem o něm neslyšel/a
- Už jsem o něm slyšel/a, ale nikdy jsem nekoupil žádný z jejich produktů/služeb
- Příležitostně zde kupuji běžeckou obuv
- Příležitostně zde kupuji jiné produkty
- Pravidelně zde kupuji běžeckou obuv
- Pravidelně zde kupuji jiné produkty

10. Navštívil/a jste někdy webové stránky a e-shop Sportisimo?

- Ano, jednou.
- Ano, víckrát.
- Ano, navštěvuji je pravidelně.
- Ne, nikdy.

11. Sledujete Sportisimo na sociálních sítích?

- Facebook
- Instagram
- Youtube
- Nesleduji

12. Navštěvujete některou z prodejen Sportisimo v Brně nebo v jiném městě?

- Ne, nenavštěvuji.
- Ano, Sportisimo v NC Královo pole, ul. Cimburkova
- Ano, Sportisimo v OC Futurum, ul. Vídeňská
- Ano, Sportisimo Brno - Slatina, ul. Řípská
- Ano, Sportisimo Avion Shopping Park
- Ano, navštěvuji prodejnu Sportisimo v jiném městě.

13. Kde jste viděl/a některou z forem marketingové komunikace firmy Sportisimo?

- V televizi nebo rádiu
- V novinách / časopisech
- Na internetu
- Na Facebooku
- Na Instagramu
- Na Youtube
- Na billboardech
- Nikde
- Další možnost (doplňt)