

**UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE**

**Fakulta tělesné výchovy a sportu**

**Obor: Management TVS**



## **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Marketingový plán pro zařízení prodejny se  
sportovním vybavením a servisními službami**

**Vedoucí bakalářské práce**

**doc. Ing. Eva Čáslavová, CSc.**

**Vypracovala**

**Aneta Trakalová**

**Praha 2011**

## **Bibliografická identifikace**

<b>Jméno a příjmení autora:</b>	Aneta Trakalová
<b>Název bakalářské práce:</b>	Marketingový plán pro zařízení prodejny se sportovním vybavením a servisními službami
<b>Název v angličtině:</b>	Marketing plan for establishment of a sport shop with sport accessories sale and additional services
<b>Studijní obor:</b>	Management tělesné výchovy a sportu
<b>Vedoucí bakalářské práce:</b>	doc. Ing. Eva Čáslavová, CSc.
<b>Rok obhajoby:</b>	2011

## **Abstrakt**

Cílem bakalářské práce je zpracování marketingového plánu pro zařízení prodejny se sportovním vybavením a servisními službami. Navržený marketingový plán bude vycházet z analýzy poptávky, z analýzy konkurence a z charakteristiky znaků cílových skupin potencionálních zákazníků. Navržený plán na situační analýzu cílového trhu se orientuje na vytvoření marketingové strategie a vytvoření finančního plánu uvedeného zařízení.

## **Abstract**

Purpose of bachelor study is marketing plan for establishment of a sport shop with sport accesories sale and additional services. Suggested marketing process will respect supply and competition analysis and individual target groups trends of prospective customers. Lay-out of target market is oriented on marketing strategy and financial plan forming.

## **Klíčová slova**

marketing, marketingový plán, plánování, marketingová strategie, finanční plán

## **Key words**

marketing, marketing plan, planning, marketing strategy, financial plan

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci vypracovala samostatně a uvedla veškeré literární prameny, které byly v této práci použity.

V Praze dne 30. června 2011

---

Aneta Trakalová

Ráda bych poděkovala vedoucí mé bakalářské práce Doc. Ing. Evě Čáslavové, CSc. za rady, které mi během psaní dala a za čas, který mi věnovala. Ráda bych také poděkovala společnosti Helia Sport, která se mi stala inspirací pro vypracování této práce.

1. Úvod .....	4
2. Cíle a úkoly práce.....	5
3. Teoretická část .....	6
3.1 Marketing .....	6
4. Strategické plánování a marketingový plán .....	8
4.1 Význam strategického marketingu a plánování .....	8
4.2 Marketingový plán.....	9
4.2.1 Hlavní cíle a doporučení .....	12
4.2.2 Marketingový audit.....	13
4.2.3 Situační analýza.....	13
4.2.4 SWOT analýza.....	15
4.2.5 Marketingové cíle a problémy .....	17
4.2.6 Marketingová strategie .....	17
4.2.7 Marketingový mix .....	18
4.2.8 Programy činností.....	20
4.2.9 Rozpočty .....	20
4.2.10 Kontrolní mechanismy.....	21
4.2.11 Implementace .....	21
5. Metodologická část.....	23
5.1 Marketingový výzkum .....	23
5.2 Kvantitativní metody sběru dat.....	25
5.3 Kvalitativní metody sběru dat .....	27
5.4 Metodologie pro vlastní práci .....	28
5.4.1 Výzkumný soubor.....	29
5.4.2 Popis výzkumného plánu .....	29
5.4.3 Postup řešení.....	30
5.4.4 Rozsah platnosti.....	30
6. Analytická část .....	31
6.1 Analýza prostředí firmy Helia Sport .....	31

<b>6.2</b>	<b>Analýza makroprostředí firmy Helia Sport</b> .....	31
6.2.1	Ekonomické činitele .....	31
6.2.2	Demografické činitele .....	35
6.2.3	Politická situace a legislativní podmínky.....	36
6.2.4	Kulturní a sociální podmínky .....	36
6.2.5	Technologické činitele .....	36
6.2.6	Přírodní faktory.....	37
<b>6.3</b>	<b>Analýza mikroprostředí firmy Helia Sport</b> .....	37
6.3.1	Představení společnosti Helia Sport .....	37
<b>6.4</b>	<b>SWOT analýza fungování prodejny a provozu firmy Helia Sport</b> .....	40
<b>6.5</b>	<b>Analýza konkurence</b> .....	40
6.5.1	Harfa Sport .....	41
6.5.2	Eurobike .....	42
6.5.3	Ski a Bike Centrum Radotín .....	43
6.5.4	Mujsport .....	44
6.5.5	Hamr Sport .....	45
6.5.6	Hoffi Sport Shop .....	46
6.5.7	Shrnutí konkurence.....	46
<b>7.</b>	<b>Syntetická část</b> .....	48
7.1	Navrhovaný marketingový plán druhé prodejny Helia Sport v Praze .....	48
7.2	Marketingové cíle .....	48
7.3	Zvolené marketingové strategie .....	48
7.3.1	Segmentace zákazníků .....	49
7.3.2	Possitioning .....	49
7.4	Marketingový mix firmy Helia Sport .....	50
7.4.1	Product (Produkt) .....	50
7.4.2	Price (Cena) .....	50
7.4.3	Place (Distribuce) .....	51
7.4.4	Promotion (Propagace).....	51

<b>7.4.5</b>	<b>People (Lidé)</b> .....	<b>52</b>
<b>7.4.6</b>	<b>Process (Proces)</b> .....	<b>52</b>
<b>7.4.7</b>	<b>Presentation (Prezentace)</b> .....	<b>52</b>
<b>7.5</b>	<b>Finanční analýza</b> .....	<b>53</b>
<b>7.5.1</b>	<b>Odhad výdajů</b> .....	<b>53</b>
<b>7.5.2</b>	<b>Odhad výnosů</b> .....	<b>53</b>
<b>7.5.3</b>	<b>Odhad obratu (zisku)</b> .....	<b>54</b>
<b>7.6</b>	<b>Kontrola plnění</b> .....	<b>54</b>
<b>8.</b>	<b>Výsledky a interpretace získaných dat</b> .....	<b>55</b>
<b>9.</b>	<b>Závěr a shrnutí</b> .....	<b>72</b>
<b>10.</b>	<b>Seznam použité literatury</b> .....	<b>74</b>
<b>11.</b>	<b>Seznam příloh</b> .....	<b>76</b>



# 1. Úvod

Inspirací pro výběr tématu mé bakalářské práce byl a stále je vztah k vybranému odvětví podnikání. Navíc mé rozhodnutí podpořil i skutečný podnikatelský záměr, který by se měl uskutečnit v příštím roce. Tato práce má za cíl nastínit marketingový plán pro druhou prodejnu sportovních potřeb firmy Helia Sport v Praze. Tato firma se specializuje na vybavení pro zimní a letní sporty, přesněji pro lyžování, běžecké lyžování, snowboarding a po vypracování této práce eventuelně i snowkiting. Z letního sortimentu se jedná o nabídku kol, in-line bruslí a příslušného vybavení a nakonec možná i rozšíření o nabídku sortimentu pro vodní sporty jako je wakeboarding a kiteboarding. Prodej takového vybavení bych ráda doplnila o služby zákazníkům, kde se bude jednat jak o servis (stávající služba), dále pak ale o služby doplňkové a speciální, jako je poskytnutí zdarma či sleva na výuku sportů, na které je vybavení prodáváno, testovací možnosti, aj.

Rozhodující faktor pro výběr tohoto tématu je ten, že v tomto oboru pracuji již 4 roky a všem těmto sportům se věnuji prakticky od dětství. I proto mě láká podnikání v tomto odvětví. Ráda bych využila svých poznatků z praxe a zároveň se inspirovala skutečnými daty a čísly ze jmenované společnosti. Informace získané pomocí prozkoumání trhu a využití skutečných dat z praxe by měly napomoci, aby můj marketingový plán a i jeho nedílná součást jako je finanční analýza byly co nejvíce reálné a vypovídající.

Jsem si vědoma, že konkurence je v tomto oboru obrovská, ale právě proto bych se chtěla pokusit vytvořit takový marketingový plán, který by měl něco navíc než mají již existující podobné obchody. Najít mezery na trhu jak v nabídce zboží, tak v nabídce poskytovaných služeb, zjistit co veřejnost postrádá u těchto podniků. Tato práce by mi měla na závěr sloužit jako pilotáž pro reálný podnikatelský záměr, měla by objasnit, zda vstup na tento segment trhu je ještě reálně možný, pokud chci vést úspěšnou a prosperující firmu.

## 2. Cíle a úkoly práce

Cílem práce je vypracování marketingového plánu pro zařízení specializované prodejny se sportovním zbožím a nabídkou odpovídajících služeb pro zákazníky. Pomocí analyzování přístupů k marketingovým plánům od různých autorů si vyberu ten nebo ty přístupy, které budou mému podnikatelskému záměru nejvíce vyhovovat a aplikuji je na svoji práci. Cíle se dále budou členit na:

- zmapování sportovního trhu a výběr nejvhodnější skladby produktů, které nabízet,
- prozkoumání, zda na trhu existují mezery či nedostatky a ty vyplnit,
- pomocí průzkumu veřejného mínění v rámci nákupu sportovního zboží zjistím, kde lidé nejčastěji nakupují (specializované obchody, sportovní nákupní centra), co je k tomu vede,
- průzkum oblíbenosti značek mezi zákazníky a analýza nejprodávanějšího zboží a značek u konkurenčních obchodů,
- na základě získaných informací vyhledat služby a produkty, které konkurence nenabízí a vytvořit si strukturu vlastního sortimentu a služeb,
- pomocí pozorování, eventuálně dotazováním či vlastními rozhovory zjistit chování zaměstnanců konkurenčních firem k zákazníkům, jejich znalosti v oboru a popřípadě jejich skutečné zainteresování do nabízeného sortimentu,
- prostudovat dokumenty zabývající se konkurencí a analyzovat nejčastěji sledované znaky u analýzy konkurenčního prostředí a těm se následně podrobněji věnovat,
- využití dat a informací z praxe pomocí analýzy dokumentů nejmenovaného obchodu, které poslouží ke zjištění reálných nákladů na založení a následný provoz specializovaného sportovního obchodu,
- práce by v závěru měla sloužit jako pilotáž pro můj vlastní podnikatelský záměr do budoucnosti.

### 3. Teoretická část

#### 3.1 Marketing

V odborné literatuře se můžeme setkat s různými definicemi a pojetími marketingu. Obecně by se dalo říci, že marketing je určitý proces, který má za úkol zajistit úspěšnost podnikatelských subjektů, a to měřeno jak ekonomickými, tak i neekonomickými ukazateli. Orientuje se na zákazníka, na jeho potřeby a přání a právě prostřednictvím zákazníka si utváří místo a podíl na trhu a omezuje riziko podnikání.

Americká marketingová společnost definuje termín marketing takto. „*Marketing je procesem plánování a naplňování koncepce, oceňování, propagace a distribuce myšlenek, výrobků a služeb, který směřuje k uskutečnění vzájemné výměny, uspokojující potřeby jedinců a organizací.*“<sup>1</sup>

Ráda bych ještě zmínila definici jednoho z předních lidí zabývajících se marketingem. Philip Kotler definuje marketing jako „*Společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot.*“<sup>2</sup>

Marketing není v dnešní době pouze teoretická disciplína, ale vznikal za účelem praktického využití. Název pochází z anglického slova *market*, tedy česky trh. V dnešní době se ovšem marketing nesoustřeďuje pouze na prodej a nabídku zboží, ale především ho zajímají přání, potřeby a spokojenost zákazníka. Marketingový proces zahrnuje výzkum potřeb a přání zákazníka, resp. jeho požadavky na trhu. Na základě této analýzy poté vytváří nabídku a produkt, oceňuje výrobky a služby, informuje zákazníky a veřejnost, uskutečňuje transakce a směnu výrobků a v neposlední řadě vyhodnocuje celý marketingový proces. Hlavní složkou tohoto procesu je ovšem uspokojení zákazníka, protože bez spokojeného klienta nemůže žádná firma dosáhnout úspěchu. Uspokojení potřeb zákazníků je možné definovat jako uspokojení nějakého nedostatku, který zákazník pociťuje, ať už se jedná o nedostatek fyzický, sociální, kulturní či jiný.

V dnešní době, kdy trh čím dál tím více roste se firmy musí neustále pečlivěji zaobírat sledováním konkurence a zlepšováním vlastní konkurenceschopnosti. Je tedy důležité vymyslet a přijít na trh s produktem, který bude něčím odlišný, bude nabízet

---

<sup>1</sup> Horáková, I. (1992): Marketing v současné světové praxi. str. 9.

<sup>2</sup> Kotler, P., Keller, K. (2007): Marketing management. str. 44.

zákazníkovi něco navíc. Produkt, který dokáže firmě vytvořit silné místo na trhu, produkt, který bude podnik zvýhodňovat oproti konkurenci. Způsob, kterým se dá tento úkol zvládnout je např. vytvoření dobrého marketingového mixu a dobré zvládnutí celého strategického plánování.

## 4. Strategické plánování a marketingový plán

### 4.1 Význam strategického marketingu a plánování

Strategický marketing vznikl na základě potřeb hledání hodnoty produktu pro zákazníka. V dnešním moderním světě je trh zcela přehlcen různou nabídkou produktů, ovšem většinová část marketingu se zabývá pouze tím, jak produkt zákazníkovi prodat a už ne o to, zda má produkt pro zákazníka nějakou hodnotu či nikoliv. A to je právě stěžejní bod pro strategický marketing, který nezkoumá to, jak výrobek zákazníkovi co nejlépe prodat, ale zajímá se o to, jak vyrobit výrobek, který by měl pro zákazníka nějakou hodnotu. Předtím, než-li začnu tvořit vlastní výrobek, musí předcházet volba hodnoty.

Před vytvořením nového produktu, který má představovat pro zákazníka hodnotu, musí tedy team lidí pracující ve strategickém marketingu provést volbu hodnoty výrobku. Ta se provádí v několika nastávajících krocích, které představují podstatu strategického marketingu.

#### → **Segmentace**

Segmentace trhu znamená členění trhu do homogenních skupin podle charakteristiky zákazníků. To znamená, že nám vzniknou skupiny zákazníků se stejnými potřebami, přáními a podobnými reakcemi na komunikační a marketingové aktivity. Vznikají tak tedy různé skupiny, které mají různou velikost a spojuje je společné nákupní chování. Trh se rozděluje na základě geografické, demografické, psychografické či behaviorální segmentace.

#### → **Targeting** (Zacílení, výběr vhodného cílového trhu)

Po vyhodnocení analýzy předchozí segmentace, která se provede pomocí hodnocení velikosti segmentu, atraktivnosti segmentu, možnosti tržního růstu, apod. se zaměřím na cílovou skupinu, která je pro mě na základě vyhodnocení výsledků analýzy nejvhodnější. Všechny další strategie, taktiky a komunikace budou poté zacíleny na danou skupinu klientů.

#### → **Positioning**

Positioning by se dal definovat jako způsob, jakým je produkt vnímán zákazníky. Jaké místo zaujal v myslích zákazníku ve vztahu ke konkurenčním produktům. Positioning se snaží o vytvoření výlučného místa ve vědomí zákazníků pouze pro ten

náš daný produkt, čímž ho diferencuje od konkurenčních výrobků. Takto vytvořená pozice je poté potřeba neustále podporovat komunikační strategií, aby si lidé ihned dokázali spojit souvislost. Jako příklad bych ráda uvedla alespoň Mercedes a luxus nebo Volvo a bezpečnost.

V odborných literaturách se dnes setkáme s trojím dělením marketingu a to na:

- **strategický marketing**
- **taktický marketing**
- **operativní marketing**

S těmito úrovněmi je spojována hierarchie ve firmě, tedy komu náleží o čem rozhodovat.

Strategické plánování přísluší vrcholovému managementu, taktické plánování má na starost střední management a to operativní zaštiťuje nízký management.

S tím je spojeno i marketingové plánování, které se dělí obdobně na 3 úrovně:

- **strategické plánování**
- **taktické plánování**
- **operativní plánování**

Tyto úrovně plánování jsou spojovány převážně s časovým horizontem, na který se plán připravuje. Strategický plán má na starost dlouhodobý horizont, taktický plán střednědobý horizont a operativní plánování krátkodobý horizont. Důležité je respektovat a vnímat vzájemné vztahy mezi taktickým a strategickým plánováním. Strategický marketingový plán zahrnuje jak rozhodování o vrcholových a dílčích cílech a výsledcích činnosti podniku, tak ale i o způsobech (strategiích) pro jejich dosažení a např. i o cílovém segmentu trhu, atd. Právě tomuto dlouhodobému marketingovému plánu bych se teď ráda věnovala podrobněji.

## **4.2 Marketingový plán**

Marketingový plán je jeden z nejdůležitějších výstupů celého marketingového procesu.

Slouží k naplánování činnosti firmy do budoucích období tak, aby fungovala v nekonstantním prostředí a navíc aby fungovala optimálně vůči zákazníkovi a trhu. Každý plán musí vycházet z konkrétního reálného stavu, aby mohl stanovit možnosti budoucího vývoje v určitém časovém období. V odborné literatuře se můžeme o tomto stavu dočíst jako o „nulové poloze“ nebo „nulovém bodu“. Firma si musí definovat

hlavní poslání společnosti a zanalyzovat její postavení na trhu. Na základě takto získaných údajů si poté definuje hlavní cíle, jako např. velikost tržního podílu, dosažení určitého zisku, postavení na trhu apod. a poté vymýšlí cesty, jak těchto cílů dosáhnout.

Důležité je na konci plánovací činnosti neopomenout kontrolu plnění, která je velice důležitá pro každý marketingový plán. Dále je důležitý důraz na otevřenou komunikaci, což znamená, že ohrožení je nutné si přiznat a ne ho zastírat, což podle autorky Horákové (HORÁKOVÁ, 2003) bývá častý problém krachu mnoha firem. Základ pro tvorbu dobrého marketingového plánu je schopnost vytvořit a realizovat plán, který tvoří vazbu mezi cíli podniku a identifikovanými příležitostmi, které nám nekonstantní trh průběžně vytváří.

Helena Horáková (HORÁKOVÁ, 2003) definuje ve své knize Strategický marketing marketingový plán jako „*Marketingový plán je výsledkem systematického a kreativně pojatého procesu, směřujícího od myšlenek a idejí k hmatatelnému dokumentu, který je formalizovaný, strukturovaný, srozumitelný, jednoduše pochopitelný a je schopen implementace.*“<sup>3</sup>

Jedná se tedy o psaný dokument, který, pokud je dobře vypracovaný, by měl obsahovat vše, co se jeho tvůrce (marketér) dozvěděl o trhu, do kterého by se měla firma či společnost zařadit, a je to hlavní ukazatel skutečnosti, jak by firma měla dosáhnout svých stanovených cílů. Zároveň jsou v něm zakomponovány taktické návody jednotlivých marketingových programů a finanční rozpočty na budoucí plánované období.

Znatelná je v dnešní době větší orientace na zákazníka a na konkurenci, než-li tomu bylo v době minulé, jak např. zdůrazňuje ve své knize Marketing management Philip Kotler (KOTLER, 2007), což napomáhá marketingovým plánům k realističtějšímu odražení konkurence. Dalo by se to pravděpodobně připisovat stále se rozšiřujícímu trhu, tedy stále můžeme zaznamenávat zvyšující se konkurenci a také rychleji měnící se tržní podmínky. Tzn., že plány musí být sestaveny tak, aby je bylo možné dynamičtěji měnit a upravovat a to především dříve, než tak udělá právě konkurence, kterou je také nutné správně dopředu odhadnout.

Stále více se mezi vedoucími pracovníky protěžují profesionální manažeři a až teprve po nich se sahá po specializovaných pracovnících. Délka obsahu je u

---

<sup>3</sup> Horáková, H. (2003): Strategický marketing, str. 146.

marketingového plánu většinou mezi 5-50 stranami a sestavuje se průměrně na dobu jednoho až tří let.

Pro marketingové plány se užívá též jiných názvů. Můžeme slyšet o tzv. byznys plánu nebo i o bitevním plánu, ovšem oba tyto názvy zaštiťují to samé- marketingový plán. Ráda bych zmínila citaci, kterou použil P. Kotler (KOTLER, 2007) ve své knize Management a marketing sportu: „*V přípravě na bitvu jsem vždy zjistil, že plány jsou k ničemu, nicméně plánování je nepostradatelné.*“<sup>4</sup>

Pohled firem na marketingové plánování se liší. Některé společnosti je považují za nepostradatelné a jiné naopak za úplně zbytečné a nic neříkající. Mezi nedostatky, které jsou nejčastěji zmiňovány vedoucími pracovníky, patří příliš nereálný pohled marketérů na danou věc, další problém je i nedostatečná analýza konkurence a jejích schopností a v neposlední řadě se mluví i o krátkodobém zaměření plánů. Většina marketingových plánů se totiž vypracovává na jeden rok dopředu, tedy obsahuje pouze jednorozhodčí období činnosti firmy.

Každý marketingový plán má svá důležitá kritéria, na která si vedoucí pracovníci po vytvoření plánu musí dokázat kladně odpovědět. Jsou to: **Je plán dostatečně jednoduchý?** Je jednoduché ho pochopit a poté podle něho i jednat? Je nám jeho obsah nastolen snadno a prakticky? **Je plán dostatečně specifický?** Jsou cíle, které si vztyčil konkrétní a je možné je změřit? Podařilo se do jeho obsahu vměstnat specifické činnosti a akce, které mají konkrétní data dokončení, informace o tom, kdo za jednotlivé funkce a činnosti ponese zodpovědnost? Jsou zde rozepsány rozpočty na všechny části plánu? **Je plán realistický?** Jsou jednotlivé rozpočty, termíny dokončení a ziskové cíle realistické? **Je plán kompletní?** Obsahuje veškeré nezbytné náležitosti, které obsahovat musí?

Plánování probíhá v po sobě následujících krocích a je neustále revidováno a aktualizováno. Vybrala jsem pro porovnání dva příklady postupu při vytváření marketingového plánu od autorek Janečkové a Vašítkové (JA, VAS, 2000) a od Philipa Kotlera. Vašítková a Janečková (JA, VAS, 2000) definují jednotlivé fáze takto:

- *„Analýza- Kde jsme? Segmentace, marketingový audit, SWOT analýza*
- *Plánování- Čeho chceme dosáhnout? Poslání, cíle, strategické alternativy*
- *Zavádění- Jak realizujeme naše cíle? Vývoj akčních programů, rozpočet*

---

<sup>4</sup> Kotler, P., Keller, K. (2007): Marketing Management, str. 98.



- *Kontrola- Dosahujeme našich cílů? Porovnání výkonů a cílů, vytváření korekčních programů, realizace nouzových plánů.* <sup>5</sup>

Philip Kotler (KOTLER, 2007) popisuje obsah marketingového plánu následovně, (viz. tab. 1)

**Tab. 1 Obsah marketingového plánu**

Část	Účel
Executive summary	Nabízí stručný přehled plánů pro podnikové vedení.
Současná marketingová situace	Marketingový audit, který připravuje podklady týkající se trhu, produktu, konkurence a distribuce.
Analýza SWOT	Určuje hlavní silné a slabé stránky společnosti a také hlavní příležitosti a hrozby, jimž musí produkt čelit.
Cíle a problémy	Stanovují cíle společnosti v oblasti tržeb, tržního podílu a zisku a identifikují problémy, které budou mít na dosažení těchto cílů vliv.
Marketingová strategie	Předkládá široký marketingový přístup, který bude použit k dosažení cílů plánu.
Programy činností	Určují, co se bude dělat, kdo to udělá, kdy to bude provedeno a kolik to bude stát.
Rozpočty	Očekávaný výkaz zisků a ztrát vycházející z předpokládaných finančních výsledků plánu.
Kontrolní mechanismy	Zajišťují sledování postupu plnění plánu.

*ZDROJ: Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G., 2007*

#### 4.2.1 Hlavní cíle a doporučení

Tato část marketingového plánu by měla obsahovat stručný souhrn hlavních cílů a doporučení. Jedná se zde o to, aby tvůrci plánu stručně nastínili svému vedení, o co vlastně půjde. Stručné shrnutí napomáhá vedení firmy v identifikaci hlavních bodů plánů. Další složkou je obsah, který poukazuje na skutečnost, co bude po souhrnu hlavních cílů a doporučení následovat. Po souhrnu a obsahu by se zde měly obsáhnout ještě podpůrné argumenty pro to, proč by tento plán měl být vlastně ten správný a dobrý.

<sup>5</sup> Janečková, L., Vašítková M. (2009): Marketing služeb. str. 55.

#### 4.2.2 Marketingový audit

Marketingový audit se věnuje systematickému a stále opakovanému přezkoumávání prostředí, ve kterém firma působí, strategii, cílům a aktivitám podniku. Úkol a cíl této fáze plánu je rozpoznání příležitostí a eventuálních problémových oblastí. Důležitá část počátečního plánu je dobré popsání cílového trhu a postavení firmy na tomto trhu.

#### 4.2.3 Situační analýza

Tato etapa marketingového plánu obsahuje důležité údaje o trhu, konkurenci, vnějším prostředí, postavení produktu a distribuci. Zahrnuje popis trhu a jeho hlavních tržních segmentů. Sleduje i velikost trhu a jednotlivých segmentů, sleduje trendy na trhu, zabývá se konkurencí, jejím postavením a její nabídkou a v neposlední řadě se věnuje potřebám zákazníka a zkoumá faktory v tržním prostředí, které by mohly mít vliv na jeho nákupní chování. Zjednodušeně řečeno sleduje vnitřní i vnější situaci podniku. Situační analýza probíhá ve třech časových obdobích- analýza dosavadního vývoje, současného stavu a odhad možného vývoje. Ve vnitřní, tedy interní analýze se podnik zabývá tím, v čem je originální, výjimečný, lepší než ostatní. Externí analýza obsahuje zkoumání prostředí, který podnik ovlivňuje zvenku. Jedná se o podněty, které firmu ovlivňují, ale ona sama je nemůže regulovat a kontrolovat. Všechny tyto údaje a výsledky jsou posléze využity k formulování marketingových cílů a strategií a také k vypracování SWOT analýzy.

#### Analýza makroprostředí

Prostředí, v němž se firma na trhu vyskytuje, se dělí na dvě části- makro a mikroprostředí. Makroprostředí je takové prostředí, které stanoví podniku podmínky pro jeho fungování a existenci a podnik do jeho vlivu nemůže nijak zasahovat. Jedná se o široké okolí firmy, ve kterém je důležité, jak ho každá firma vnímá. K tomu, aby podnik mohl využít vlastní potenciál v daném prostředí je důležité, aby analyzoval určité činitele makroprostředí:

- *„Ekonomické činitele- hospodářská situace země a její vývoj, tempo růstu, inflační tendence, nezaměstnanost, úroveň příjmů, struktura výdajů, dostupnost zdrojů, úrokové sazby, daňové a celní podmínky*
- *Demografické činitele- počet obyvatelstva, věková struktura a zaměstnání*
- *Politickou situaci a legislativní podmínky- prokonkurenční a antimonopolní opatření, legislativní úpravy vztahů, zákonné normy, ochrana spotřebitele*

- *Kulturní a sociální podmínky- základní kulturní hodnoty společnosti, způsob života, sociální prostředí*
- *Technologické činitele- technologický rozvoj země, přijímání nových technologií, tempo technologických změn*
- *Přírodní faktory- klima, přírodní zdroje, znečišťování ovzduší“<sup>6</sup>*

Analýza makroprostředí se dá v literatuře najít také pod názvem STEP analýza. Ta se zabývá právě všemi makro-ukazateli. S- sociální (demografické, kulturní a přírodní faktory), T- technologické, E- ekonomické, a P- politicko-právní faktory.

### **Analýza mikroprostředí**

Druhá část marketingového prostředí je tedy mikroprostředí. Mikroprostředí může firma mnohem lépe kontrolovat, je to její nejbližší okolí. Podnik bezprostředně ovlivňuje v možnosti realizace jeho hlavního poslání, což je uspokojování potřeb zákazníka a dalších účastněných skupin.

*„Mikroprostředí tvoří síly blízko společnosti, které ovlivňují její schopnost sloužit zákazníkům- společnost, distribuční firmy, zákaznické trhy, konkurence a veřejnost- a které společně vytvářejí systém poskytování hodnoty firmy.“<sup>7</sup>*

Podle autorky Vašítkové (VAŠTÍKOVÁ, 2000) se mikroprostředí dělí na interní a externí. Mezi interní se podle ní řadí technické, technologické, výrobní, finanční a jiné podmínky firmy a mezi externí pak zákazníci, dodavatelé, konkurence, marketingoví prostředníci a veřejnost. Hlavní složka mikroprostředí je tedy podnik sám s vlastní schopností vývoje a reprodukce. Další složky jsou potom:

- Veřejnost
- Dodavatelé
- Distribuční mezičlánky
- Zákazníci
- Konkurence
- Společnost (podle Jakubíkové (JAKUBÍKOVÁ, 2009) se jedná o vnitřní prostředí firmy, především tedy vzájemná komunikace mezi zaměstnanci a jejich identifikace s cíli podniku).

---

<sup>6</sup> Horáková, H. (2003).: Strategický marketing.

<sup>7</sup> Jakubíková, D. (2009): Marketing v cestovním ruchu, str. 129.

## **Analýza konkurence**

Protože situační analýza pomáhá firmám formulovat a tyčit si cíle, nesmí se opomenout ani podrobná analýza konkurence, která je také součástí této fáze. Trend trhu má zvětšující se charakter a produktů na trhu je tím pádem čím dál tím více a trh se pomalu stává přesycený. Zároveň roste i konkurence, proto je důležité nabízet zákazníkům něco specifického, odlišného od ostatní nabídky. Důležité je identifikovat vlastní konkurenty a ty poté permanentně sledovat. Shromáždit informace o jejich nabídce, přednostech, nedostacích, analyzovat je a učinit z nich vlastní výhodu a přednost právě před konkurencí. Tato přednost pak přinese lepší uspokojení zákazníka před ostatními. Zajímat se musí jak o konkurenty aktuální a přímé, tak o konkurenty potencionální a nepřímé, tedy odhadnout vývoj konkurenčního prostředí.

Konkurence navíc napomáhá přirozenému fungování tržního mechanismu. Protože jsou firmy pod tlakem, snaží se vylepšovat své produkty, minimalizovat náklady, aby mohly snižovat ceny a volí marketingový mix, který uspokojuje hlavně přání zákazníka.

Situační analýza bude v praktické části mé práce využita pro tvorbu SWOT analýzy a pro analyzování možností, které aktuální sportovní trh ještě nabízí.

### **4.2.4 SWOT analýza**

Tato analýza je jednou ze základních metod marketingového auditu. Jedná se o shrnutí klíčových faktorů, aby firma byla na daném trhu úspěšná. Zabývá se slabými a silnými stránkami podniku ve srovnání s konkurencí. „*SWOT analýza tvoří logický rámec vedoucí k systematickému zkoumání vnitřních předností a slabin, vnějších příležitostí a ohrožení i k vyslovení základních strategických alternativ, o kterých může podnik uvažovat.*“<sup>8</sup>

Zkratka SWOT v sobě ukrývá čtyři významná slova:

**S**- Strength (silné stránky)

**W**- Weakness (slabé stránky)

**O**- Opportunities (příležitosti)

**T**- Threats (hrozby)

Dalo by se říct, že SWOT analýza představuje stručné shrnutí dat získaných situační analýzou, tedy především analýzou makro a mikroprostředí a analýzou konkurence.

---

<sup>8</sup> Horáková, H. (2003): Strategický marketing. str. 40.

### **Analýza O/T- příležitosti a hrozby**

Při vytváření SWOT analýzy se nejprve musí vycházet z analýzy vnějšího prostředí. Té se věnuje právě tato část, tedy O/T analýza. Externí prostředí a jeho faktory většinou vůbec nezávisí na aktuálním fungování firmy, nikdo ze zaměstnanců je nemůže kontrolovat, (viz výše makro a mikroprostředí), ovšem můžou je identifikovat a vyhodnotit, což pomůže k včasnému zaujetí stanoviska a k jejich eventuelnímu využití (příležitosti) nebo naopak odvrácení (hrozby). Je dobré stanovit procento pravděpodobnosti skutečné hrozby nebo skutečné příležitosti. Čím vyšší pak procento je, tím více danému případu věnovat pozornost a snažit se co nejrychleji využít příležitost nebo naopak co nejdříve předejít hrozbě.

Příležitosti představují pro podnik hlavně možnost lepšího využití disponibilních zdrojů a možnost lépe dosáhnout stanovených cílů. Příležitosti se většinou objevují na neuspokojeném trhu ať stávajícím nebo novém. Naopak hrozby představují pro podnik překážku, ohrožují jeho činnost i postavení na trhu. Navíc je důležité podotknout, že hrozby a příležitosti nejsou pro firmy jednotné. Pro jednu firmu může být např. změna zákona hrozbou, pro jinou ale příležitostí.

### **Analýza S/W- silné a slabé stránky**

Po analýze vnějšího prostředí následuje analýza vnitřního prostředí, tedy analýza silných a slabých stránek. Hodnotí se zde kritické faktory úspěchu, tedy silné a slabé stránky, které mají na úspěchu největší podíl a to ve srovnání s konkurencí. Jedná se o nezávislé posouzení vlastních dovedností, schopností, výkonnosti, organizační struktury nebo i posouzení schopnosti získat finanční, ale i materiální zdroje. Silné stránky představují výhodu nad konkurencí, aspekty, které firmu posouvají vpřed a mají na její chod pozitivní vliv, naopak slabé stránky mají negativní dopad na prosperitu podniku a zdržují firmu v jejím rozvoji.

Problémem SWOT analýzy je, že může postrádat objektivitu, protože firmy si ji tvoří sami. Mnoho firem končí svou činnost díky nízké objektivitě v posuzování vlastních negativních stránek nebo naopak kvůli neúplnému využití příležitostí, kterých si nevěšimla a promrhala tak šanci.

SWOT analýza je stavební kámen mého marketingového plánu. Na základě vyhodnocení SWOT analýzy a předchozí situační analýzy vytvořím cíle mého plánu a budu odvozovat veškeré další marketingové kroky.

#### 4.2.5 Marketingové cíle a problémy

Po vyhodnocení situační analýzy a analýzy SWOT musí podnik stanovit marketingové cíle, které jsou v souladu s cíli podnikovými a zvážit problémy, které budou ovlivňovat jejich naplnění. Tyto cíle představují konkrétní úkoly, které mají být splněny v období, pro které je marketingový plán určen. Týkají se produktu, zisku, tržeb, podílu na trhu, apod.

Dobrý příklad uvádí Kotler ve své knize *Moderní marketing* (KOTLER, 2007). Pokud chce manažer dosáhnout např. 15% podílu na trhu a teď má jeho firma pouze 10%, nemůže si pouze uložit tento cíl, ale musí si odpovědět jak toho dosáhne, co udělá, aby svůj podíl zvýšil. Cesty pak mohou být různé, rozšíření sortimentu, snížení nákladů a poté tedy i ceny, aj.

Aby bylo možné cílů dosáhnout, musí podle Horákové (HORÁKOVÁ, 2003) být:

- „*Stanovené na základě poznání potřeb zákazníků,*
- *přesné, jasně a konkrétně vymezené,*
- *vhodné,*
- *srozumitelné,*
- *měřitelné v určitých etapách,*
- *reálné,*
- *akceptovatelné,*
- *vzájemně sladěné a sdílné,*
- *hierarchicky uspořádané.*“<sup>9</sup>

#### 4.2.6 Marketingová strategie

Marketingová strategie je spojnice mezi aktuálním a budoucím stavem. V této fázi se řeší plány, jak daných cílů dosáhnout. Ukazuje strategie pro cílové trhy, positioning a také se věnuje vybraným tržním segmentům, které budou v zájmu společnosti. Firma by si měla dokázat najít takový tržní segment, kde bude nejvíce konkurenceschopná nebo bude mít nad konkurencí nějakou výhodu. Pro každý tržní segment by měla být vypracovaná vlastní marketingová strategie. Známe čtyři základní druhy strategií: výrobová, cenová, distribuční a komunikační, které dohromady tvoří marketingový mix.

---

<sup>9</sup> Horáková, H. (2003): *Strategický marketing*. str. 56.

#### 4.2.7 Marketingový mix

Marketingový mix je neoddělitelnou a velice důležitou součástí marketingového plánu a zároveň marketingové strategie. Musí být vytvořen tak, aby firma co nejlépe dosáhla svých cílů na předem určených segmentech. Při jeho tvorbě se nesmí opomenout nejen vliv vnitřního prostředí, ale i vlivy přicházející zvenčí.

Existují dva druhy marketingového mixu- 4P a 7P a vedle nich ještě marketingový mix pro zákazníka- 4C . Obecně vzato je totiž marketingový mix 4P či 7P brán pouze z pohledu firmy a nebere ohledy na klienta. To se ale v dnešní době pomalu začíná měnit, jak jsem zmiňovala již dříve v mé práci, a proto i marketingový mix 4C není pro marketingový plán zbytečný. Marketingové mixy obsahují tzv. 4P, nebo-li marketingové nástroje. Jedná se o produkt (product), cenu (price), distribuci (placement) a reklamu (promotion). Tento marketingový mix je používán pouze u nabídky produktů, nikoliv služeb.

**Produkt** se nachází v centru marketingového mixu. Při tvoření marketingového mixu je velice důležité znát svůj produkt, který nabízím a znát jeho specifické stránky. Zákazník se snaží najít produkt, ve kterém chce najít funkci a užitek vzhledem ke svým potřebám a požadavkům. Produkt tedy musí být přesně takový, jaký ho zákazník chce.

Sportovní produkt obecně vzato nezahrnuje pouze zboží, ale i jiné nehmotné atributy, jako jsou např. služby, osoby, myšlenky, místa, a jiné. Právě podle druhu nabízeného sportovního produktu se poté výrazně liší marketingové strategie jednotlivých firem. Stejně tak se i diferencuje propagační strategie na daný produkt nebo i určení jeho ceny.

**Cena** velice často ovlivňuje chování zákazníka při nákupu daného produktu. Je to jediný prvek marketingového mixu, který přináší firmě zisk. Zároveň je to i jeho nejflexibilnější složka. Tím mám na mysli, že je to nejsnadněji přizpůsobitelný prvek. Doba změny ceny je z MM nejkratší. Tvorba ceny je velice úzce vázána na druh produktu, který nabízím. Volím jinou cenovou hladinu u produktu jako je např. sportovní zboží a jinou tvorbu ceny u produktu jako jsou služby ve fitcentru. Sportovní organizace se např. opírají o průběh křivky poptávky, o náklady a o ceny konkurence. Na tvorbu ceny existuje řada specifikovaných postupů, jako je např. volba ceny podle nákladů plus přírůžka (většinou se používá při zavádění výrobku či firmy na trh) nebo cena stanovená tak, že respektuje návratnost investic. U sportovního zboží se ale často počítá s tvorbou ceny s pomocí necenových nástrojů marketingu, které poté mají na

zákazníky psychologický vliv. Jsou to např. balení produktu, volba značky, způsoby doručení, apod.

Důležité je při tvorbě ceny myslet na to, kolik je vlastně zákazník ochoten zaplatit, jaké budu muset mít pracovní ale i prostorové kapacity při dané ceně, atd. Dále na zákazníky působí slevy, ochutnávky, možnost ozkoušení si výrobku a jiné.

**Distribuce** pojednává o tom, jak dostat produkt od výrobce až k zákazníkovi. Je důležité určit si povahu distribučních kanálů, jejich délku a šířku, vypočítat náklady na ně a promyslet nutnou hustotu distribučních kanálů. Distribucí se jednoduše rozumí přítomnost produktu na trhu a jeho jednoduchá dostupnost. Nutné je rozlišovat, zda se jedná o produkt hmotný či nehmotný.

Hmotný produkt má vlastní fyzický rozměr. Ve většině případů se jedná o výrobu masovou, tedy velkého množství od jednoho kusu a náš úkol je vymyslet, jak se produkt dostane od výrobce většinou do obchodů, kde bude nabízen zákazníkům. Např. se může jednat o lyže, které potřebují prostředníka, který je nabídne a prodá.

Nehmotný produkt svůj fyzický rozměr nemá a většinou se jedná o služby, myšlenky či místa. Služba je nehmotná, neoddělitelná, pomíjivá a proměnlivá. Nedá se na ni sáhnout, ochutnat ji, než si ji koupím, musím si ji sama prožít, abych poznala jaká je. Až poté dělám závěry o její kvalitě. Nehmotný produkt využívá nástrojů propagace ke svému rozšíření.

**Propagace** se zaměřuje na 4 základní činnosti: reklamu, publicitu, opatření na podporu prodeje a osobní prodej. Dohromady se tato čtveřice nazývá propagační (komunikační) mix. „*Propagací se rozumí přesvědčivá komunikace, prováděná za účelem prodeje produktů potencionálním zákazníkům.*“<sup>10</sup> Důležité je promyšlení strategie propagace, tedy jaké jsou základní cíle managementu, kdo jsou moje cílové skupiny zákazníků, která média použiji, jaké finanční prostředky jsou na tuto činnost vyhrazeny, atd. Podle všech těchto principů musím dobře zvolit propagační strategii. Ve zkratce- promotion mix slouží k informování o výhodách a užitcích produktu a snaží se přesvědčit o výhodnosti koupě.

Marketingový mix **7P** je využíván, pokud nabídka produktu obsahuje i produkt nehmotný, tedy služby. Je rozšířena o: lidi (people), proces a prezentaci (presentation)

**Lidé** je složka, která řeší výběr zaměstnanců a požadavků na jejich kvalitu. U většiny sportovních služeb je personál jedna z nejdůležitějších složek. Jak se trenér či

---

<sup>10</sup> Čáslavová, E. (2009): Management a marketing sportu, str. 111



instruktor chová ke klientovi, to je poté rozhodující, zda se klient vrátí či doporučí naši firmu někomu dalšímu nebo ne. Kvalita zaměstnanců by měla být neustále rozvíjena a měla by se stát kritériem pro posuzování kvality firmy.

**Proces** opisuje, jak ovlivňuje doba čekání a způsob obsluhy zákazníka. Měří se faktory, jako jsou: **doba obsluhy** zákazníka, tedy aby měl klient představu, jakou dobu v daném zařízení stráví, **rychlost obsluhy**, doba čekání na službu a forma obsluhy. Tím je myšleno kolektivní či individuální lekce, eventuelně u prodeje sportovního zboží-mám prodavače, který se věnuje výhradně mně, věnuje se mi dostatečně, apod. Neméně důležitá je i **kommunikace firmy** se zákazníkem, jak problematické je se do firmy dovolat, jestli dostanu od každého zaměstnance správné informace, apod.

**Prezentace** řeší, jak vypadají interiéry firmy, jak působí na člověka. Zde se měří faktory jako jsou: velikost provozovny, vybavení provozovny, atmosféra jakou nabízí, její komfort a také čistota.

#### 4.2.8 Programy činností

Horáková (HORÁKOVÁ, 2003) tuto fázi popisuje jako realizační etapu a jedná se o přetransformování marketingových strategií do konkrétních činností. Tyto programy poté musejí odpovědět na tyto otázky. „*Co se bude dělat? Kdy se to bude dělat? Kdo je za to zodpovědný? Kolik to bude stát?*“<sup>11</sup> Vymezují se tedy konkrétní úkoly a činnosti, lidé, kteří budou za práci zodpovídat a data realizace cílů a zároveň kdy budou hodnoceny a kdy ukončeny.

#### 4.2.9 Rozpočty

Rozpočty, nebo-li finanční plánování představuje velice důležitou součást marketingového plánu. Když má manažer hotové plány činností, může vytvořit očekávaný rozpočet, který v tomto případě znázorňuje výkaz očekávaných zisků a ztrát. Složky finanční analýzy jsou: prognóza obrátu, prognóza výdajů a analýza ziskovosti. Po jeho vytvoření se rozpočet předá vyššímu managementu a pokud ten jej schválí, stane se základem pro nákup materiálu, pro výdaje na lidské zdroje a pro marketingové operace.

---

<sup>11</sup> Kotler, P. (2007): Moderní marketing. str. 112.

**Prognóza obratu** znamená vytvoření přibližného odhadu, jaké budou předpokládané tržby. Předpoklady by se měly rozvrhnout po měsících a eventuálně podle kategorií výrobků, které prodávám.

**Analýza ziskovosti** počítá, kolik se musí utržit, aby se podnikání vyplácelo a aby se z minusových čísel mohlo pomalu dostávat do plusových, tedy ziskových. Analýza ziskovosti a prognóza obratu jsou v rozpočtu na straně jedné- straně příjmů.

**Prognóza výdajů** musí spočítat investice do marketingové činnosti, tedy do výdajů na reklamu, na webové stránky, na tištěné materiály, tedy letáky, katalogy. Dále pak u zakládání nového obchodu odhadnout výdaje počáteční- rekonstrukce, vybavení podejny, atd., fixní náklady, tedy elektřina, voda, platy, apod. a náklady variabilní- nákup zboží, apod. Z toho se spočítají celkové náklady a zjistí se potřebná částka na náklady. Prognóza výdajů (nákladů) je v rozpočtu na druhé straně- na straně výdajů.

#### **4.2.10 Kontrolní mechanismy**

Jedná se o poslední část marketingového plánu. Slouží k charakterizování marketingových aktivit podniku a hodnotí jejich výsledky. Hledá odchylky od plánu, určuje jejich příčiny a vymýšlí nucená opatření na nápravu těchto vzniklých odchylek. Zároveň analyzuje, do jaké míry se plán shoduje s reálnou situací. Cíle a rozpočty jsou obvykle stanoveny na každý měsíc nebo alespoň čtvrtletí, aby vyšší úrovně vedení měly zjednodušenou kontrolu, zda se cíle plní. K tomu, aby se dal zjistit pokrok či naopak úpadek, je za potřebí velké množství různých interních a externích opatření. Některé společnosti si vypracovávají tzv. plán nepředvídaných událostí. Jsou zde uvedeny kroky, které by bylo nutné podniknout v případě nutné reakce na nějaký specifický problém, jako je např. cenová válka či stávka.

#### **4.2.11 Implementace**

Dobrá marketingová strategie není jediným úkolem marketingového plánu. Nejdůležitější částí je uvedení plánů a strategií do praxe=implementace. Jedná se o „proces, v jehož průběhu se z marketingových strategií a plánů stávají marketingové akce, směřující k naplnění strategických marketingových cílů; realizace marketingové strategie.“<sup>12</sup> Tak jako se marketingový plán zabývá otázkami co a proč, implementace dává odpovědi na otázky kdo, kde, kdy a jak.

---

<sup>12</sup> Kotler, P. (2007): Moderní marketing. str.113.

V analytické části se pokusím držet výše navrhované koncepce marketingového plánu, ovšem je pravděpodobné, že při uvedení marketingového plánu na praktickou rovinu, nebude strukturu možné přesně dodržet. Může tedy dojít k mírné modifikaci teoretické části z důvodu postupného sestavování části praktické.

## 5. Metodologická část

### 5.1 Marketingový výzkum

*„Marketingový výzkum je systematické plánování, shromažďování, analyzování a hlášení údajů a zjištění jejich důležitosti pro specifickou marketingovou situaci, před níž se ocitla firma.“<sup>13</sup>*

Marketingový výzkum slouží společnosti k získávání důležitých informací od zákazníků a veřejnosti. Na základě takto získaných informací se poté firma rozhoduje o svých budoucích marketingových aktivitách. Výzkum představuje popis současného stavu a napomáhá odhadu budoucího vývoje trhu a vysvětlování vzniku určitého jevu. Marketingový výzkum se dá provádět různými způsoby. Větší firmy mívají vlastní oddělení marketingového výzkumu nebo si najímají specializované agentury a u menších firem provádějí marketingový výzkum sami zaměstnanci a také zákazníci. Marketingový výzkum musí splňovat tyto podmínky:

- aktuálnost
- úplnost
- efektivnost
- dostupnost
- relevantnost

Průběh marketingového výzkumu rozdělují Philip Kotler a Kevin L. Keller (KOTLER, KELLER, 2006) ve své knize Marketing management následovně:

- 1) *„Definování problému a cíle výzkumu*
- 2) *Vytvoření plánu výzkumu*
- 3) *Shromažďování informací*
- 4) *Analýza informací*
- 5) *Prezentace závěrů*
- 6) *Učinění rozhodnutí“<sup>14</sup>*

→ Definování problému a cíle výzkumu

---

<sup>13</sup> Kotler, P., Keller, K. (2006): Marketing management, str. 140.

<sup>14</sup> Kotler P., Keller, K. (2006): Marketing management, str. 141.

Zde se firma zaměřuje na definici hlavního problému, tedy co chce zkoumat a následně na základě toho určuje cíl výzkumu. Pokud bude problém špatně definován, může zmařit celý marketingový výzkum. Cíle marketingového výzkumu mohou být: určení charakteristických znaků trhu, analýza konkurence, analýza podílu na trhu, vývoj trhu- jeho cykly a trendy, testování reakce trhu na výrobek, atd.

→ Vytvoření plánu výzkumu

V této fázi se převádí cíle výzkumu na konkrétní informační potřeby, viz. výše cíle market. výzkumu. Je nutné sestavit si plán, jak tyto informace získat, tedy určení zdrojů dat výzkumu. Zdroje dat mohou být dvojího typu- data sekundární a data primární.

### Sekundární data

Sekundární data jsou taková data, která již někdo vyzkoumal a jsou již někde zaevidovaná. Dělí se na dvě skupiny:

- interní zdroje dat

Jedná se o zdroje, která má firma k dispozici, její vlastní data, která získala buď z provozu firmy (výroční zprávy, reklamační řízení, zápisy z obchodních jednání, služebních cest, apod.), a nebo je jednoduše získala už dříve nějakým výzkumem.

- externí zdroje dat

To jsou zdroje z vnějšího prostředí firmy. Člení se na

- vládní- data ČSÚ: statistická ročenka, regionální správní údaje, data z ministerstev, obecních úřadů, apod.
- tiskové- odborná periodika, výzkumné zprávy, prospekty, knihovny
- internetové- online informační služby
- obchodní- přehledy firem a jejich obchodů sestavovaných za určité období, informace z veletrhů a výstav, informace o nabídkách trhu

Sekundární data mají výhodu v rychlosti celého procesu a v nízké nákladovosti. Mohou být ovšem nepřesné, neaktuální, nerelevantní a nemusí splňovat podmínku neustrannosti. Na základě prozkoumání sekundárních dat se firma rozhodne, zda je ještě nutné provést výzkum dat primárních.

### Primární data

Primární data jsou narozdíl od sekundárních dat prvotně sbírána za účelem splnění cíle marketingového výzkumu. Jedná se o data, která získávám v průběhu výzkumu, data jsou nová, nikde neevidovaná. Mohu použít jak kvalitativní marketingový výzkum pro úzký počet respondentů, tak kvantitativní výzkum, kterým získám informace od

širokého vzorku zákazníků či potenciálních zákazníků. nevýhodou primárního výzkumu je především jeho dlouhodobost.

→ Shromažďování informací

V této části výzkumu se stanoví metody a techniky sběru dat. Výběr metod se určuje na základě účelu a cíle výzkumu, což dále určí množství potřebných informací, jejich potřebnou přesnost a míru zobecnitelnosti jejich závěrů. Dále se pak určí velikost vzorku. Optimální velikost vzorku pro marketingové účely je 300-400 respondentů a platí, že čím větší je vzorek, tím jsou výsledky výzkumu spolehlivější.

Metody a techniky sběru dat se dělí do dvou skupin: kvantitativní metody a kvalitativní metody.

→ Analýza informací

Po fázi sesbírání dat, jejich kontrole a utřídění se může přejít k jejich analýze. Výzkumník utřídí data a zjistí četnost jejich rozšíření, tedy určení počtu výskytu určitého znaku. Spočítají se průměry a hodnoty rozptylu pro hlavní proměnné a jejich vzájemná závislost. Dále pak existují i složitější statistické techniky a modely, které výzkumník použije pokud chce zjistit další jiné skutečnosti.

→ Presentace závěrů

Presentace závěrů je důležitou součástí výzkumu. Zpravidla je prováděna ústně či písemně a na jejím základě hodnotí zadavatel úspěšnost výzkumníka a jeho odvedené práce. Písemná presentace je většinou odevzdána ve formě závěrečné zprávy a bývá doplněna ústní presentací.

→ Učinění rozhodnutí

Rozhodnutí jsou učiněna na základě výsledků průzkumu. Podmínkou pro tuto fázi je, že zjištěná data byla relevantní, pravdivá a přesná. Pokud by tomu tak nebylo, mohlo by vedení či management firmy provést nesprávné opatření a dostat tak společnost do zbytečných problémů.

## **5.2 Kvantitativní metody sběru dat**

Kvantitativní metody jsou metody, kde zkoumám široký vzorek respondentů. Jedná se o všechny metody dotazování:

- osobní
- písemné
- telefonické

- elektronické

#### 1) Osobní dotazování

Osobní dotazování je založeno na přímé komunikaci s respondentem. Mezi jeho výhody patří přímá vazba respondenta a tazatele, který může respondenta usměřňovat, aby odpovídal přímo na otázku, apod. Navíc je tento typ dotazování spolehlivý, protože se jedná o přímý kontakt, proto je pro respondenta těžší podávat nepravdivé odpovědi, apod.

Nevýhodou je časová náročnost a dále vysoké nákladové zatížení.

#### 2) Písemné dotazování

Jedná se o tradiční metodu založenou na písemné formě zpracování dotazníků. Výhodou je, že dotazník může respondent vyplnit kdykoliv má čas, může si rozmyslet svoje odpovědi a není ovlivňován tazatelem. Navíc může být realizován na širokém území a je finančně a časově nenáročný.

Hlavní nevýhodou je nízká návratnost dotazníků. U velkých dotazníků je považováno za úspěch 30% návratnosti. Obecně platí, že na tuto formu dotazování špatně reagují lidé s vysokým nebo naopak příliš nízkým vzděláním.

Při realizaci písemného dotazování je důležitá motivace. Tzn., že dotazník musí být dobře strukturovaný. Měl by obsahovat průvodní dopis, který respondentovi vysvětlí smysl a cíl výzkumu, slib anonymity získaných údajů, jasné pokyny pro vyplnění, termín zaslání zpět a navíc může mít nějaký motivační podnět, např. dárek za vyplnění dotazníku. Dále je pak dobré ke každému dotazníku přiložit obálku a známku.

Při tvorbě dotazníku se používají otevřené, uzavřené nebo polouzavřené otázky. Uzavřené otázky jsou např. dichotomické (ano/ne), multiple choice či škály.

Otázky musí být jednoznačné, srozumitelné, validní a nesmí být sugestivní.

#### 3) Telefonické dotazování

Dotazovaný ihned odpovídá na otázky. Kombinace telefonu a počítačů umožňuje náhodnou volbu čísel a proto je dnes velmi oblíbenou metodou.

Výhodou je tedy rychlost získaných odpovědí a nízké náklady na jeden kontakt.

Nevýhody jsou v tom, že respondent nemusí mít čas nebo náladu na odpovídání. Navíc zde chybí osobní kontakt, tím pádem jsou výsledky málo spolehlivé a reprezentativní.

#### 4) Elektronické dotazování

Jedná se o techniku založenou na využití PC, což je v dnešní době často používaná metoda. Výhoda je rychlé a levné zpracování dat, vše je již v elektronické podobě.

Nevýhodou je, že musíme vlastnit elektronickou databázi a navíc může docházet ke zkreslení získaných informací. Nevíme, zda nám opravdu odpověděl daný člověk z výběrové skupiny nebo někdo jiný.

### **5.3 Kvalitativní metody sběru dat**

Kvalitativní metody sběru dat jsou zaměřeny na menší počet respondentů a jejich vypovídací schopnost je obecně vyšší, ovšem náklady a časová náročnost na tento typ sběru dat je relativně vyšší.

#### **1) Individuální hloubkový rozhovor**

Při tomto rozhovoru se volně a otevřeně diskutuje o daném tématu. Předmětem zkoumání častokrát nejsou samotné odpovědi, ale reakce na kladené otázky. Cíl je zjistit příčiny daného chování, které není možné zjistit pomocí standardních technik.

Respondent navíc bývá často odborník, téma se probírá do hloubky a proto je tato forma často velice nákladná.

#### **2) Ohnisková skupina**

Jedná se o skupinový rozhovor ( max. počet je 12 lidí ve skupině), kde moderátor řídí diskusi na určité téma ke kterému se účastníci vyjadřují. Jejich názory jsou konfrontovány s názory ostatních. Používá se převážně k podněcování nápadů, např. při hodnocení reklamy, vybrat z několika verzí tu nejlepší.

#### **3) Panely**

Panely jsou výběrové soubory zpravodajských jednotek, které poskytují agentuře opakované určité informace. V českém marketingovém prostředí známe tři druhy panelů:

- panely televizních diváků
- panely prodejen
- panely domácností

#### **4) Projektivní techniky**

Respondent neodpovídá přímo na otázky, ale promítá své názory pomocí různých technik. Jedná se např. o přirovnávání (analogii), personifikace, vizualizace, obrázkové testy, kreativní techniky či vyprávění příběhů. Projektivní techniky používají firmy hlavně v marketingovém výzkumu reklamy, lidé hodnotí jak na ně působí určitá slova, chutě, co se jim vybavuje, apod.



## 5) Pozorování

Při aplikaci metody pozorování se výzkumník snaží poznávat chování určeného subjektu v dané situaci většinou bez toho, aby výzkumník (pozorovatel) do situace nějak zasahoval- skryté pozorování. Na druhé straně pak stojí pozorování zřejmé. Dále pak může pozorování probíhat v přirozeném prostředí nebo v uměle vytvořeném.

Pozorovatel může být člověk, poté hovoříme o pozorování osobním nebo se může jednat o pozorování neosobní, tzn, že jsou použity pomocné technické prostředky jako tachystoskop, galvanometr, či jiné. Obecně platí, že skryté pozorování má větší vypovídací schopnost, protože se lidé nesnaží chovat jinak. Další kritérium pro rozřazení metody je systém standardizace. U pozorování hovoříme o strukturovaném a nestrukturovaném pozorování. U strukturovaného postupuje pozorovatel přesně podle instrukcí a má daný způsob zaznamenávání výsledků. Nestrukturovaný způsob mu ukládá pouze požadavky na získaná data, provedení je v jeho režii.

Hlavní slabinou pozorování je interpretace výsledků, jejich zkreslenost a časová a nákladová náročnost.

## 6) Experiment

Metoda experimentu zkoumá vliv jednoho jevu na druhý. Cílem je zjistit, jaká bude reakce na podnět a příčiny daného chování. V návaznosti na prostředí, ve kterém je průzkum prováděn rozdělujeme dva typy experimentálního výzkumu- experiment laboratorní a přirozený. Laboratorní experimenty jsou realizovány v uměle vytvořeném prostředí, kde je výhodou jednoduchá identifikace vztahu mezi příčinou a následkem. Problém může nastat při transformaci výsledků do reálného prostředí, protože zkoumané subjekty se nemusí v takovémto (umělém) prostředí chovat přirozeně. V přirozeném prostředí je tomu přesně naopak. Subjekt se chová úplně přirozeně, ale rozeznání příčiny a následku je zde více komplikované.

## 5.4 Metodologie pro vlastní práci

Ráda bych na závěr nastínila postupy a metody, které jsem se rozhodla aplikovat v mé práci.

V metodologické studii použiji pro zjištění sledovaných údajů elektronické dotazníky, vlastní pozorování, analýzu dokumentů vztahujících se k mému tématu, situační analýzu (STEP analýzu) a SWOT analýzu.

Prostřednictvím dotazníku budu u respondentů zjišťovat:

- pokrytí českého sportovního trhu, zda existují produkty, které jim v nabídce chybí,
- co všechno ovlivňuje rozhodnutí, kde si produkt koupí, co je pro ně impuls pro nákup,
- do jakých sportovních produktů jsou ochotni investovat nejvíce peněz a jaké jsou jejich průměrné roční investice do sportovního zboží,
- použití dopravního prostředku a dojezdová vzdálenost (časově),
- znalost sportovních prodejen působících na českém trhu,
- názory na prodejnu Helia Sport.

Koncepce dotazníku bude k nahlédnutí v přílohách, viz. příloha č. 5. Otázky jsou kombinací uzavřených, polo-uzavřených a jedné nepovinné otevřené otázky.

U pozorování se chci zaměřit především na konkurenci, na jejich nabídku a služby. Pozorování bude probíhat osobně na místě. Počet lidí a doba pozorování zatím není určena.

Analýzu dokumentů vztahujících se k mému tématu budu čerpat především z dat sekundárních, tedy z dat, která jsou již zaevidována. Analyzovat budu dokumenty nejmenovaného sportovního obchodu, zprávy o tržbách, výdajích, dodavatelských smlouvách, aj.

V rámci situační analýzy budu čerpat z dat evidovaných na českém statistickém úřadě a v ostatních statistikách, které se věnují mému tématu.

SWOT analýza mi pomůže zjistit informace ohledně vnějšího prostředí firmy a to o jeho slabých a silných stránkách a zároveň o příležitostech, které podnik má a na druhé straně o hrozbách, kterým může čelit.

#### **5.4.1 Výzkumný soubor**

Cílová skupina jsou lidé ve věku 20-55 let a počet respondentů bude vzorek o min. 300 lidech.

Respondenti budou vybráni pomocí částečně ovlivněného výběru a to dostupnými a záměrnými vzorky.

#### **5.4.2 Popis výzkumného plánu**

Pro svoji bakalářskou práci jsem zvolila variantu metodologické studie. Její pomocí, resp. pomocí dotazování, pozorování a analyzování různých patřičných dokumentů vztahujících se k mé problematice chci zjistit, co na tomto specializovaném lyžařském,

cyklistickém, in-linovém, popř. kiteboardingovém sportovním trhu chybí, co všechno ovlivňuje zákazníky při výběru kde budou nakupovat, jaké sportovní obchody preferují, oblíbenost značek, objem investic veřejnosti do podobného typu zboží a také analýzu konkurence, tedy jejich přednosti a nedostatky, přístup personálu, apod.

### **5.4.3 Postup řešení**

V úvodní části práce jsem se zaměřila převážně na prostudování literatury zabývající se marketingovými plány. První část je tedy převážně teoretického rázu. Ve druhé části začnu se sbíráním dat pro tvorbu mého vlastního plánu a s jejich analýzou. Tento sběr dat budu provádět pomocí dotazníků, pozorování a analýzy dokumentů, které mi budou zpřístupněny. Důležitá pro mě bude analýza makroprostředí, mikroprostředí a konkurence, o které se pokusím získat informace převážně z výzkumné části a to pozorováním.

Dále sestavím SWOT analýzu, abych mohla určit vnější a vnitřní působení okolí na mou plánovanou společnost. Zde samozřejmě využiji i vlastní zkušenost a postřehy o zkoumaném problému.

U vnitřního prostředí se zaměřím především na zkoumání výhod a nevýhod nabídky jak produktů, tak i služeb. Poté na zaměstnance a jejich přístup a v neposlední řadě i na vliv propagace jako reklamy, ale i jako různých pořádaných bonusových akcí, typu testovací dny, apod.

U vnějšího prostředí mě bude nejvíce zajímat vývoj konkurence, hospodářský vývoj země a také rozvoj sportovních odvětví, které jsou součástí mé problematiky.

Ve třetí části analyzuji a představím data získaná pomocí dotazníku a pozorování. Na jejich základě se dále pokusím představit závěry a doporučení pro druhou prodejnu.

### **5.4.4 Rozsah platnosti**

Vymezení: Výsledky práce bude možné aplikovat pouze na daný segment trhu, kterému se budu věnovat, tedy specializované sportovní obchody s vybavením na lyže, cyklo a in-line bruslení, dále popř. na kiting a wakeboarding. Nelze provádět komparaci s velkými sporty typu giga sport, inter sport, apod.

Omezení: Věnuji se pouze nabídce českého trhu. Informace budou ovlivněny ochotou nejmenovaného sportu, který mi bude poskytovat hlavní data o finančních záležitostech zavedení a provozu obchodu a nákupu zboží.

## 6. Analytická část

### 6.1 Analýza prostředí firmy Helia Sport

V této části se budu věnovat analýze makroprostředí, mikroprostředí a konkurenci, které tuto firmu obklopují.

### 6.2 Analýza makroprostředí firmy Helia Sport

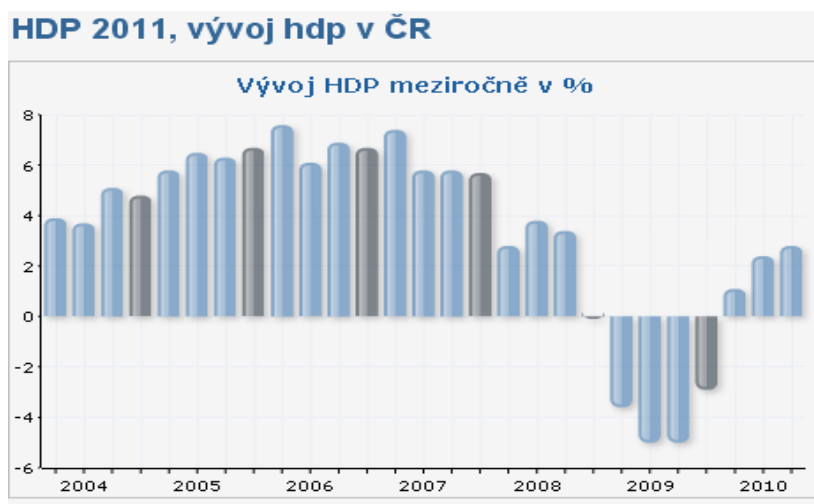
Pokud se firma rozhodne podnikat na trhu jakéhokoliv typu, je pro její úspěšné fungování stěžejní sledovat makroekonomické faktory a jejich změny, které ovlivňují rozhodování o její činnosti. Podnik nemá možnost faktory makroprostředí bezprostředně ovlivnit, ovšem pokud se mu podaří správně odhadnout jejich budoucí vývoj a dokáže se jim vhodně přizpůsobit, může získat konkurenční výhodu na trhu. Platí to ovšem i naopak, pokud vývoj makroprostředí odhadne nesprávně.

#### 6.2.1 Ekonomické činitele

Mezi ekonomické činitele se řadí hospodářská situace země, míra inflace, míra nezaměstnanosti, příjmy obyvatel, úrokové sazby a daňové a legislativní podmínky platící v naší republice.

##### ➤ Hospodářská situace

#### Graf 1 Vývoj HDP v ČR



ZDROJ: kurzy.cz, 2011

Jak můžeme vidět na grafu 1, Česká republika (dále ČR) se nacházela v relativně dlouhodobém hospodářském růstu, ovšem ani ČR se nedokázala vyhnout celosvětové hospodářské krizi, která naši zemi zasáhla v roce 2008. V tomto roce rostlo HDP průměrným tempem 3,5%, což ovšem zajistil hlavně růst ekonomiky v prvním čtvrtletí roku 2008 (5,3%), ve čtvrtém čtvrtletí naše ekonomika zaznamenávala už pouze 1% růst, který se v roce 2009 dostal dokonce do záporných čísel. Po krizovém roce 2009, kdy byl ekonomický růst zabrzděn, se česká ekonomika v roce 2010 dostala opět do kladných čísel, přesněji vzrostl HDP během loňského roku o 2,3% a do budoucna se odhaduje opět jeho postupný růst.

EU

Obdobně jako na ČR i na ostatní země EU dopadla hospodářská krize. EU se s ní ovšem už potýká od čtvrtého čtvrtletí roku 2008, kdy se celkové HDP EU vyskytl v záporném čísle -1,9%. Nejvíce byla EU postižena podobně jako ČR v roce 2009, kdy HDP kleslo až o 4,0% ve třetím čtvrtletí tohoto roku. Rok 2010 přinesl oživení ekonomiky v podobě růstu HDP průměrně o 1,7%. Do budoucích let se očekává opětovný postupný růst HDP celkové ekonomiky EU.

➤ **Inflace**

**Tab. 2 Míra inflace vyjádřená přírůstkem ročního indexu spotřebitelských cen**

Rok															
95	96	97	98	99	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10
9,1	8,8	8,5	10,7	2,1	3,9	4,7	1,8	0,1	2,8	1,9	2,5	2,8	6,3	1,0	1,5

Rok	Měsíc											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
2000	2,1	2,2	2,3	2,4	2,5	2,6	2,9	3,1	3,3	3,6	3,8	3,9
2001	4,0	4,0	4,0	4,1	4,2	4,3	4,5	4,6	4,7	4,7	4,7	4,7
2002	4,6	4,6	4,6	4,5	4,3	3,9	3,5	3,1	2,7	2,4	2,1	1,8
2003	1,5	1,1	0,8	0,5	0,3	0,2	0,2	0,1	0,0	0,0	0,1	0,1
2004	0,3	0,5	0,8	1,0	1,2	1,4	1,7	2,0	2,2	2,5	2,7	2,8
2005	2,8	2,7	2,6	2,6	2,5	2,4	2,2	2,1	2,0	2,0	1,9	1,9
2006	2,0	2,1	2,2	2,3	2,4	2,5	2,6	2,7	2,8	2,7	2,6	2,5
2007	2,4	2,3	2,2	2,2	2,1	2,1	2,1	2,0	2,0	2,2	2,5	2,8
2008	3,4	3,9	4,3	4,7	5,0	5,4	5,8	6,1	6,4	6,6	6,5	6,3
2009	5,9	5,4	5,0	4,6	4,1	3,7	3,1	2,6	2,1	1,6	1,3	1,0
2010	0,9	0,8	0,7	0,6	0,6	0,6	0,8	0,9	1,1	1,2	1,4	1,5
2011	1,6											

ZDROJ: Český statistický úřad, 2011

Z tabulky 2 plyne, že míra inflace byla v posledních letech v ČR nejvyšší v roce 2008, kdy její hodnota stoupla až k 6,3%. Ke konci roku její růst zpomaloval a to díky nástupu hospodářské krize a zároveň i klesajícím cenám surovin, jako např. cenám ropy. Průměrná meziroční míra inflace v roce 2010 byla 1,5%.

EU

V EU rostla cenová hladina v roce 2008 výrazně pomaleji. Tempo růstu inflace dosahovalo čísla 3,7%. V roce 2010 dosáhla inflace v EU 2,1%, tedy cenová hladina stoupla o 0,6% více než-li na území ČR.

### ➤ **Nezaměstnanost**

#### **Graf 1 Nezaměstnanost v ČR**



*ZDROJ: kurzy.cz, 2011*

Registrovaná míra nezaměstnanosti zaznamenává v současné době neustálý růst (viz graf 2). K 31.12.2010 činila 9,6% a v lednu roku 2011 vzrostla na 9,7%. Pro srovnání bych uvedla i obecnou míru nezaměstnanosti (ILO), která slouží pro mezinárodní srovnání, ta dosahovala v ČR k 31.12.2010 7,1%. Zároveň vzrostl i počet uchazečů o zaměstnání na pracovních úřadech. Ty na konci prosince 2010 registrovali 561.551 uchazečů, což je o 54.911 víc než na konci listopadu. Ač se čísla výpočtu míry nezaměstnanosti liší, nelze si nevšimnout, že při všech metodách výpočtů se čísla nezaměstnaných zvyšují. S určitou platností lze konstatovat, že hospodářská krize negativně ovlivňuje trh práce.

EU

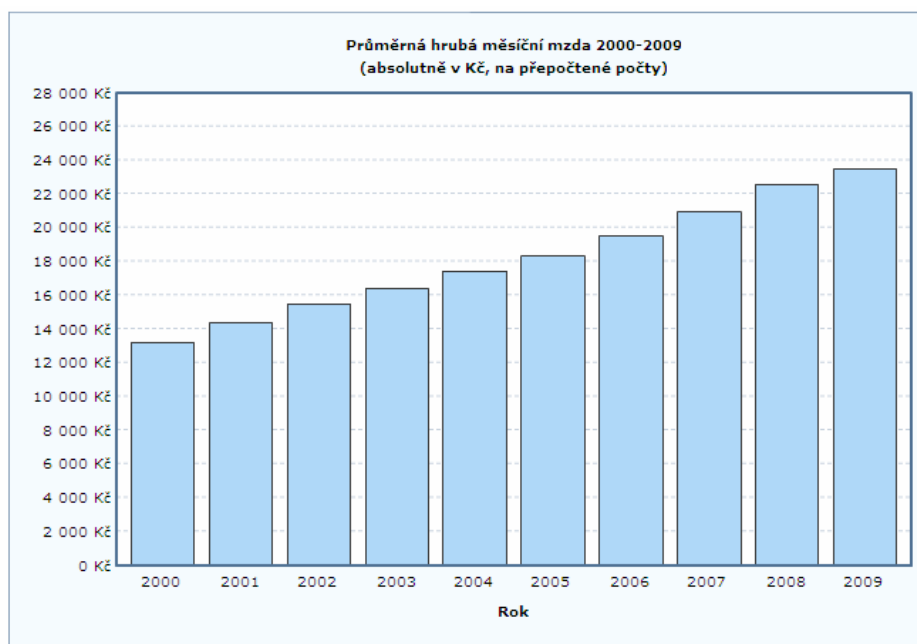
Právě kvůli srovnání s EU jsem použila zároveň výpočtovou metodu ILO. Podle té míry nezaměstnanosti na konci roku 2010 dosahovala 9,5%, tedy nezaměstnanost ČR

se pohybovala pod úrovní EU. Pro zajímavost uvádím zemi s nejvyšší mírou nezaměstnanosti Španělsko (20%) a na opačném konci Rakousko (4%).

Obecná míra nezaměstnanosti ILO se vypočítá jako poměr počtu nezaměstnaných a součtu všech zaměstnaných a nezaměstnaných osob. Výpočet českého statistického úřadu se liší tím, že eviduje míry pouze osob starších 15ti let.

➤ **Příjmy obyvatel**

**Graf 2 Průměrná hrubá měsíční mzda**



ZDROJ: ČSÚ, 2011

Na konci roku 2009 činila průměrná měsíční mzda 23.488kč (viz graf 3). Ve třetím čtvrtletí roku 2010 činila průměrná mzda 23.665kč, lze tedy konstatovat, že nadále stoupá. Ovšem nemůžeme pominout míru inflace, která ovlivňuje reálnou mzdu obyvatel. V roce 2008 vzrostla průměrná reálná mzda pouze o 1,9%, což byl nejhorší výsledek za posledních deset let. V roce 2009 se toto číslo zvedlo na 3,0%, což je bezesporu ovlivněno snížením míry inflace z 6,3% na 1,0%.

EU

Průměrné mzdy v EU jsou stále vyšší než v ČR a dorovnat se k nim není ani do budoucna jednoduché. ČR se v poměru k průměrným mzdám v EU pohybuje stále ve spodní polovině.

➤ **Úrokové sazby**

Úroková sazba v ČR by měla do jednoho roku vzrůst ze současné extrémně nízké hodnoty 0,75% k úrovni cca 1,4%, podle některých odhadů až na 1,75%. Jinak je

ovšem trend jak ČNB, tak i Evropské centrální banky udržovat úrokové míry na co nejnižší úrovni, aby tak pomáhaly oživovat ekonomiku, která se v posledních letech dostala do recese.

#### ➤ **Daňové a legislativní podmínky**

V České republice stále probíhají daňové reformy, které se především snaží o harmonizaci s normami EU. Ta si klade za cíl hlavně zjednodušit český daňový systém. Ač byl jeden z hlavních cílů snížit daňové zatížení právnických a fyzických osob, což se v minulých letech dařilo (u právnických osob snížení daňové povinnosti od roku 2008 do roku 2010 o 2%, tedy z 21% na 19%), v současné době parlament jedná o vyrovnání zdanění daně z příjmu fyzických a právnických osob a to na vyšší úroveň 19%, kterými v roce 2010 byly zdaněny pouze právnické osoby. Fyzické osoby odváděly daň z příjmu v roce 2010 15%. Nadále se jedná o lineární zdanění, tedy všechny osoby samostatně výdělečně činné daní stejným procentem, nezávisle na jejich výdělku. Dále se diskutuje o prosazení jednotného DPH, tedy že produkty se sníženou sazbou DPH se vyrovnají ostatním produktům. Výjimku by měly dostat pouze základní potraviny jako je chléb, brambory, apod.

### **6.2.2 Demografické činitele**

#### ➤ **Vývoj populace a věková struktura obyvatel**

Počet obyvatel se v ČR za první tři čtvrtletí roku 2010 zvýšil o 19,9tis na 10.526.685 obyvatel. Rostoucí tendence z minulých let se tedy nadále udržuje a populace se zvětšuje. Zvýšil se především počet přistěhovalců, kteří převýšili vystěhované, ovšem narozených dětí bylo oproti stejnému období v minulých letech o 1.5tis méně. Největší zastoupení tvoří věková skupina 25-49let.

#### ➤ **Vzdělání obyvatelstva**

Následující čísla jsou brána z populace České republiky starší 15ti let a jsou z roku 2010. Největší skupinu obyvatel tvoří v ČR lidé se středoškolským vzděláním bez maturity. Tuto skupinu tvoří 36% populace. O pouhých 2% menší skupina jsou obyvatelé se středoškolským vzděláním s maturitou, tedy 34% populace. 19% obyvatel má pouze základní vzdělání nebo je bez vzdělání a pouhých 11% obyvatel vlastní vysokoškolský titul. Míra vzdělání v ČR zaznamenává rostoucí tendenci.



### **6.2.3 Politická situace a legislativní podmínky**

Politickou situaci lze považovat v České republice za dlouhodobě stabilní. Ovšem její stabilita byla narušena patovou situací, která nastala při volbách do Poslanecké sněmovny v roce 2006. Levicový blok získal 100 křesel, tejně jako pozdější koalice ODS, KDU-ČSL a Strany zelených. Po cca půlroce se podařilo bývalému předsedovi vlády Mirkovi Topolánkovi získat důvěru Poslanecké sněmovny a od této chvíle se snažila levicová opozice vládu sesadit, což se jí podařilo v březnu roku 2009, v době předsednictví České republiky Radě Evropské unie. Nakonec se strany dohodly na úřednické vládě, která zde působila až do předčasných voleb, které se konaly v květnu roku 2010. Volby ukázaly nespokojenost českých občanů s předchozí vládou a hlasy voličů daly možnost vstoupit do Parlamentu novým stranám, TOP 09 a Věcem Veřejným.

### **6.2.4 Kulturní a sociální podmínky**

Pod termínem kultura nerozumíme pouze umění, ale i poznávací a zájmové aktivity, dále pak vzdělávání, zvyky, tradice, ale třeba i přírodní a městské prostředí života občanů naší země. V České republice představuje kultura silný potenciál pro regionální rozvoj. Tedy náš stát podporuje rozvoj regionů, které mají potenciál nabídnout něco nového a zajímavého. Výdaje na podporu regionálního rozvoje se ovšem stále nedají srovnávat s výdaji, které poskytují ostatní státy EU. Důvod může být i ten, že vláda ČR bere výdaje do regionálního rozvoje jako nenávratnou investici, která nepřináší žádný zisk.

Sociální politika by měla zabezpečovat základní životní podmínky obyvatelstva a zlepšovat je a zajišťovat sociální suverenitu a sociální bezpečí pro všechny občany naší země bez ohledu na jejich barvu kůže či jiné diskriminační prvky. Každý občan má právo se cítit jako právoplatný člen společnosti. V České republice funguje sociální politika a každý občan, který se ocitne v nouzi má nárok na pomoc ze strany státu.

### **6.2.5 Technologické činitele**

Vzhledem k tomu, že tato firma prodává již hotové výrobky, technologické činitele se jí přímo nedotýkají. Samozřejmě jde například o cenu ropy, která může zdražit dovoz produktů do naší země, ale zdražování této suroviny se zatím na cenách produkce neprojeví. Dále sem můžeme zařadit Regionální operační programy, které poskytují podnikatelům finanční dotace pro rozvoj programů v jednotlivých regionech.

Aplikací těchto programů se snaží ČR o politiku soudržnosti EU a jejich cíl je především zvýšit atraktivitu jednotlivých regionů. Lze z nich financovat např. rozvoj cestovního ruchu- tedy např. rozšíření služeb cestovního ruchu, pod čímž se skrývají půjčovny sportovních potřeb, sportovní zařízení, ale např. i rozvoj sportovních areálů apod.

### **6.2.6 Přírodní faktory**

Česká republika leží v mírném pásu na severní polokouli. Řadí se mezi vnitrozemské státy a její povrch tvoří jak roviny, tak i pahorkatiny a vrchoviny. Potenciál pro zimní střediska naše země má, nastává ovšem obava z globálního oteplování, které by mohlo mít do několika desítek let za následek zmizení sněhu z našich hor. Přírodní krásy, které Česká republika nabízí jsou faktorem pro regionální rozvoj, se kterým jde ruku v ruce rozvoj cestovního ruchu u nás. Budování nových cyklo a in-line stezek má u nás do budoucna velký potenciál.

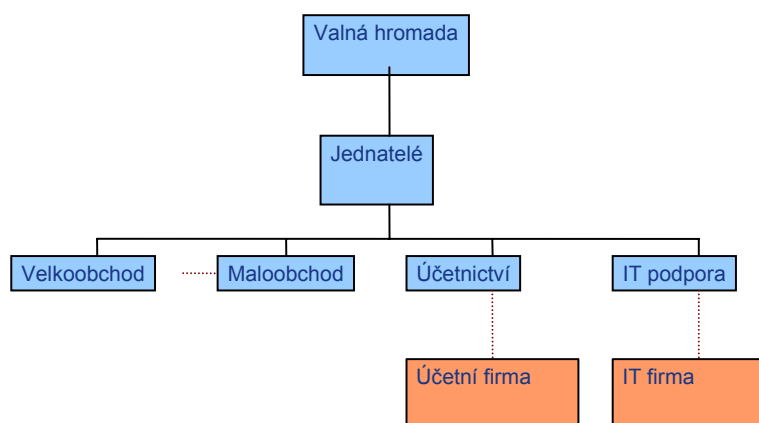
## **6.3 Analýza mikroprostředí firmy Helia Sport**

### **6.3.1 Představení společnosti Helia Sport**

Firma Helia Sport, oficiálně Helia Trade s.r.o. byla založena 17.06.1998 v Olomouci třemi společníky: David Kestl, Michal Kestl a Lukáš Kestl. Všichni společníci se dříve věnovali závodnímu lyžování a po získání drahých zkušeností a kontaktů v oboru se rozhodli pro podnikání v tomto odvětví. Jedná se o společnost s ručením omezením, v němž má každý z jednatelů právo jednat jménem společnosti samostatně. První obchod vznikl v Olomouci, postupně se začali pobočky rozšiřovat a dnes má Helia Sport pobočky v Olomouci, Brně, Ostravě, Přerově, Prostějově, Bruntále, Dlouhoňovicích, v Koutech nad Desnou (nejnovější pobočka) a v Praze. Pobočka v Koutech nad Desnou vznikla přímo v nově vybudovaném Ski areálu Kouty, nejmodernějším areálu na území České republiky, který je ve vlastnictví majitelů právě firmy Helia Sport.

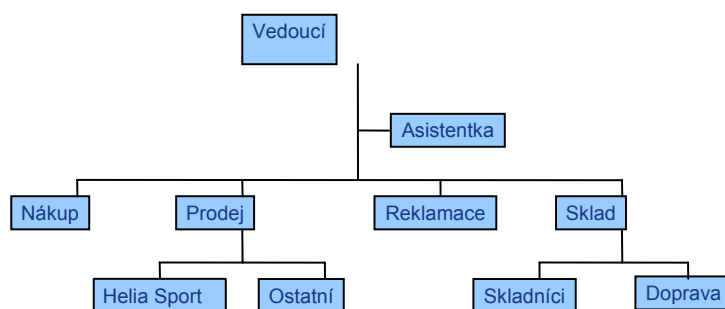
Následující obrázky představují organizační struktury jednotlivých složek firmy.

**Obr. 1 Organizační struktura Helia Sportu**



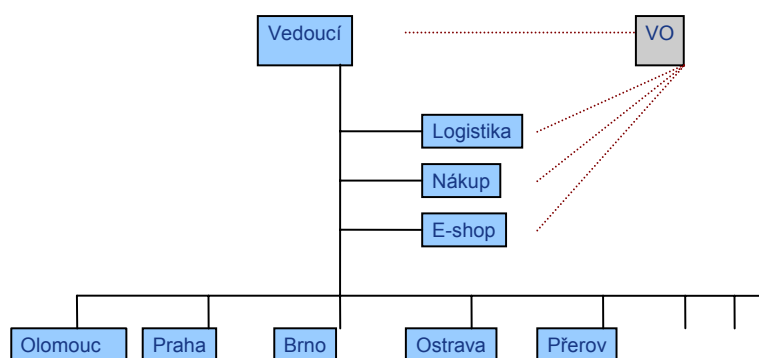
*ZDROJ: vlastní, 2011*

**Obr. 1 Organizační struktura velkoobchodu**



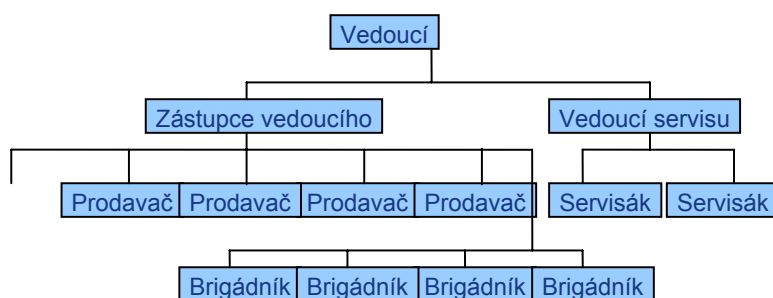
*ZDROJ: vlastní, 2011*

**Obr. 2 Organizační struktura maloobchodu**



*ZDROJ: vlastní, 2011*

**Obr. 3 Organizační struktura prodejny**



ZDROJ: vlastní, 2011

Hlavní náplní firmy je koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej, pronájem sportovních potřeb a servis sportovních potřeb. Firma má vypracovaný a plně funkční systém zákaznických karet Active Club, kterými získává plno zákazníků a nabízí zboží i přes internetový obchod. Zákaznickou kartu si může založit každý zákazník při jakémkoliv nákupu (nerozhoduje částka) nebo při koupi permanentky ve Ski Areálu Kouty nad Desnou. V dnešní době existují dva typy karet: karbonová (stříbrná) karta a titanová (zlatá karta). Karbonová karta přináší zákazníkovi slevu 7% na veškerý nezlevněný sortiment a služby a 2% na již zlevněné zboží. Dále pak slevu na lyžování v Koutech a nárazové akce typu 50% sleva na servisní úkony, 20% sleva na veškerý sortiment, apod. Titanovou zákaznickou kartu získá zákazník při nákupech nad 20.000,- Sleva na veškeré nezlevněné zboží a služby se zvedá na 10% a u zlevněného sortimentu zůstává sleva ještě 2%. Ostatní akce platí stejně jako u karbonové zákaznické karty. V současné době se navrhuje ještě třetí typ karty a tou je karta fosforová, která bude určena VIP klientům firmy Helia Sport. Slevu je možné využít na jakékoliv provozně této firmy a není nutné mít kartu fyzicky u sebe, karty jsou přenosné, tudíž stačí říct jméno vlastníka. Navíc karty fungují jako čipové permanentky do Ski Areálu Kouty.

Skladba sortimentu byla již zmíněna v úvodu, tedy ještě jednou: lyžařské, snowboardové, běžecké vybavení, cyklistika, in-line bruslení, turistika.

Největší předností firmy Helia Sport je výhradní dovoz značky Nordica (lyže, lyžařské boty a oblečení) a Rollerblade (in-line brusle a vybavení) do České republiky. Dále nabízí značky: zimní- Kjus, Descente, Phenix, Hannach, Craft, X-Bionic, Swix, Björn Dahlen, Briko, Smith, Alpina, Giro, Atomic, Fischer, Elan, Salomon, Blizzard, atd..

Léto- Specialized, Giant, Wheeler, Leader Fox, Rock Machine, Rudy Project, Alpina, Giro, Ked, Asolo, Hannach, Salomon, Salewa, Direct Alpine, Craft, Briko, North Wave, atd.

Mezi převážnou skupinu zákazníků nakupující na pražské pobočce patří lidé ve věku 25-55 let žijící v Praze. Hlavní skupinou jsou zákazníci žijící na Praze 8, dále pak lidé z Prahy 9 a z Prahy 4.

#### **6.4 SWOT analýza fungování prodejny a provozu firmy Helia Sport**

SWOT analýza spojuje dohromady prvky makro a mikroprostředí, ve spojení tedy situační analýzy. Silné a slabé stránky jsou složky vnitřního prostředí (mikro), tedy ovlivnitelné podnikem a příležitosti a hrozby jsou složky vnějšího prostředí (makro), tedy podnik je nemůže přímo ovlivňovat, může je pouze předpovídat a snažit se jim vyvarovat, pokud se jedná o hrozby a nebo je využít, pokud se jedná o příležitosti.

Tato kapitola je umístěna v přílohách kvůli skrytí dat, která se nebudou zveřejňovat, (příloha č. 1).

#### **6.5 Analýza konkurence**

V této části se budu věnovat analýze konkurence pouze pražské pobočky, protože záměr této práce je vypracování marketingového plánu pro druhou pobočku v Praze.

Mezi hlavní konkurenty jsem vybrala firmy: Harfa Sport, Eurobike, Ski a Bike Centrum Radotín, Mujsport, Hamr Sport a Hoffi Sport. Poslední dva jsou v mém výběru především kvůli lokalitě kde působí, tedy Praha 4, kam bude v mé práci situována i nová pražská pobočka Helia Sportu. Mezi další konkurenci se řadí Sportisimo, Inter-Sport a podobné sportovní řetězce, které ovšem nepovažuji za hlavní konkurenty díky skladbě sortimentu a zaměřenosti na cílové skupiny.

Při analýze konkurence se budu zabývat hlavně těmito faktory:

- Produkt
- Cena
- Reklama
- Lokalita

### 6.5.1 Harfa Sport

Harfa Sport považují za největšího konkurenta, kterého Helia Sport má. Nabídka sortimentu a značek je velice podobná, zároveň používají podobnou marketingovou strategii.

#### - Produkt

Harfa Sport se zaměřuje na prodej, servis a půjčovnu cyklistického, lyžařského a snowboardového vybavení. Půjčovnu mají rozšířenou o nabídku půjčení vybavení na běžecké lyžování. Mají jak kamennou prodejnu, tak používají prodej přes internet. Pro letní sezónu nabízí stejně jako Helia Sport kola od značky Specialized, tuto nabídku má ovšem ještě rozšířenou o možnost testování těchto kol. Test centrum dále nabízí ozkoušení kol Author a Scott. Dále nabízí prodej bazarového vybavení, jak cyklistiky, tak zimního sortimentu. Z letních značek prodávají především: Author, Specialized, Scott, Kellys, Rocky Mountain, Garmin, Giro, Knog, Met, Northwave, Schwalbe, Sensor, atd.

Zimní sortiment je doplněn o test centrum lyží značek Völkl, Atomic, Head, Salomon, Rossignol, Dynastar a Duel, které na konci sezóny vyprodávají za nízké ceny. Stejně jako Helia Sport nabízejí ze zimních značek prémiové oblečení Kjus, jako jedna z mála prodejen v Čechách. Další značky, které v zimě nabízí jsou: Goldwin, Spyder, Tecnica, Nordica, Leki, Burton, Ride, Sensor, Bollé, Sporten, Fischer, atd.

#### - Cena

Co se týče základních cen, ceny jsou v tomto oboru doporučeny dodavateli a firmy se jich drží, odlišuje je tedy hlavně nabídka slev a akcí. Harfa Sport má obdobně jako Helia Sport propracovaný systém zákaznických karet. Při nákupu nad 10.000,- získáte základní zákaznickou kartu, na kterou dostanete slevu 10% na nezlevněné zboží a služby v Harfa Sportu. Navíc získáte ještě slevu 8% na zájezdy od cestovní kanceláře CK Conti. Při celkových nákupech nad 70.000,- získáte zlatou zákaznickou kartu, která poskytuje slevu na zboží a služby 15% (sleva na zájezdy zůstává stejná.) Navíc ještě získáte garanci na příjem použitého zboží do komisního prodeje, možnost využívání expresní služby v servisu bez příplatku a možnost půjčovny a test-centra bez zálohy. Nejvyšší karta je karta platinová, kterou získají zákazníci při dovršení nákupů v celkové hodnotě nad 200.000,-. Tou získají zákazníci 20% na zboží a služby, ostatní výhody zůstávají stejné. Dále nabízejí slevy pro držitele karet Hudypartner 7% na nezlevněné věci a pro studenty a zaměstnance UK FTVS, držitele karet SphereCard a pro klienty CK Conti slevu 5% na nezlevněné věci. Na rozdíl od Helia Sportu nenabízí

již žádnou slevu na zlevněné zboží. Harfa Sport nabízí i různé akční slevy, ovšem nemá zavedenou žádnou tradiční zlevňovací akci.

#### **- Reklama**

Harfa Sport používá reklamu převážně v časopisech typu Ski Magazín, Snow, Peloton, apod. Ovšem je možné vidět občasně i reklamy v novinách či magazínech, tedy denním nebo týdenním tisku. Reklamu mají stejně jako Helia Sport zaměřenu převážně lokálně, ovšem obecně mezi veřejností zajímavější se o tyto obory jsou bráni jako větší specialisté.

#### **- Lokalita**

Harfa Sport má prodejnu na Praze 9 a v Mladé Boleslavi. Dříve měla ještě kamennou prodejnu na Praze 5, ta ovšem tento rok zanikla. Pražská prodejna je dostupná všemi druhy MHD, tedy tramvají, metrem i autobusem. U prodejny není možnost parkování, nejbližší parkovací místa jsou cca 100m vzdálené u prodejny Lidl.

### **6.5.2 Eurobike**

Konkurence především v podobě profesionálního přístupu, odbornosti ale hlavně aktuálně pro pobočku na Praze 8 z pohledu lokality, kde se tento sport nachází.

#### **- Produkt**

Eurobike je sportovní prodejna zabývající se prodejem výhradně cyklistického vybavení, ovšem v tomto oboru mají zavedené opravdu dobré jméno. Nabízejí prodej a servis kol a všech doplňků k nim, zároveň mají k dispozici testovací kola, které si zákazník v případě zájmu může zapůjčit. E-shop této firmy poskytuje možnost prodeje bazarového vybavení přes jejich internetové stránky.

Eurobike je jeden z největších prodejců značky Trek, dále nabízí značky GT a Gary Fisher. Jeho sortiment je tedy zaměřen hlavně na dražší a luxusnější kola pro více náročné (či bohatší) zákazníky. Další nabízené produkty jsou od značek Bontrager, Diadora, Bell, Girro, Topeak, Giordana, Silvini, Sugoi, Shimano, atd. Ještě minulý rok nechyběly v sortimentu kola od značky Specialized, v letošním roce nabízejí od tohoto výrobce pouze kola dětská.

#### **- Cena**

Mimo nárazové akce a slevy má i tato prodejna vlastní systém zákaznických karet. Jedná se o karty stříbrné, zlaté a platinové. Stříbrnou kartu získá zákazník za jednorázový nákup jízdního kola do 20.000,- nebo za jednorázový nákup doplňků od 10.000-20.000,-. Tato karta opravňuje klienty k získání slevy 5% na nezlevněný

sortiment a servis. Zlatá karta se získá jednorázovým nákupem kola nebo doplňků od 20.000-60.000,- a přináší slevu ve výši 10% na nezlevněné zboží a servis. Jednorázový nákup nad 60.000,- umožňuje získat zákazníkovi 13% slevu na zboží a servis. Na rozdíl od Helia Sportu se nákupy nenačítají a peníze je nutné utratit k získání slev najednou. Eurobike nepořádá žádné tradiční slevové akce, ovšem např. vyprodává testovací kola za velmi výhodné ceny.

#### **- Reklama**

Propagace firmy Eurobike není nijak výrazná, jsou firmy, které jsou známé a investice do reklamy pro ně nejsou zásadní. V poslední době se již reklama na tento obchod neobjevuje ani v cyklistických měsíčnících, tedy největší reklamou je jejich cyklistický závodní team BTK Kralupy, který patří ke špičce mezi závodními teamy. Jeho členové jezdí na kolech, které tato firma prodává a mají loga na závodních trikotech. V internetovém vyhledávači zaujímají až druhé místo, v čemž se dá vyzorovat, že tato firma své zákazníky už má.

#### **- Lokalita**

Eurobike Praha se nachází v městské části Praha 8, Kobylisy, přímo na druhé straně výstupu z metra C Kobylisy než sídlí prodejna Helia Sport. Zaparkovat se dá buďto přímo před prodejnou nebo přímo za ní je neplacené veliké parkoviště. Dostupnost MHD je bezproblémová, lze se sem dostat metrem, tramvají i autobusem.

### **6.5.3 Ski a Bike Centrum Radotín**

V Praze velice známá prosperující prodejna, která se nachází na Praze 5, na druhé strany řeky, než-li by měla stát nová prodejna firmy Helia Sport.

#### **- Produkt**

Ski a Bike Centrum Radotín nabízí prodej a servis lyžařského a cyklistického vybavení, dále pak možnost testování kol značek Trek, Cannondale, Gary Fisher a Specialized, přičemž pořádá vlastní testovací víkendy. U lyžařského sortimentu jsou služby rozšířeny o půjčovnu, bazar a výprodej testovacích lyží. Značky nabízené v půjčovně jsou Dynastar, Elan, K2, Fischer a Völkl. Lyžařský sortiment doplňuje nabídka vybavení na běžecké lyžování. Firma nabízí zároveň prodej přes internet.

Sortiment tohoto obchodu se skládá v zimních měsících především ze značek: Völkl, Dynastar, K2, Fisher, Elan, Leki, Lange, Nordica (ovšem pouze boty), Tecnica, Madshus, Rossignol, Sporten a z oblečení především značky: Phenix, Descente, Goldwin, Völkl, Eisbär, Bjorn Daehlie, Craft, atd. V letních měsících: Cannondale,



Specialized, Trek z kol a z ostatního sortimentu značky: Giro, Bell, Alpina, Met, Scott, Northwave, Diadora, Vaude, Sensor, Craft, Sugoi, Camelbak, atd.

#### **- Cena**

Za zmínku stojí fakt, že tento sport většinou ve výprodejích nesnižuje cenu o více jak 25% a nepoužívá žádný systém zákaznických karet. I to ovšem svědčí o tom, že Ski a Bike Centrum Radotín je jedna z nejznámějších a nejúspěšnějších firem podnikajících v tomto oboru.

#### **- Reklama**

Jako reklama slouží „Radotínu“ testovací víkendy, které pořádají. Dále mají jako Eurobike cyklistický team, který je propaguje na závodech a jiných cyklo akcích. Používají reklamu v podobě bannerů, které mají na stezce z Černošic do Radotína a propagují se billboardem umístěným na Strakonické dálnici. Kamenný obchod má zvýrazněnou inzerci v adresáři měsíčníku Peloton.

#### **- Lokalita**

Jak jsem již zmínila výše, Ski a Bike Centrum Radotín se nachází na Praze 5 v Radotíně. Prodejna nesídlí v blízkosti metra, dostupnost kromě auta je pouze autobusem či vlakem.

### **6.5.4 Mujsport**

Mujsport jsem zařadila do konkurence především z doporučení známých, kteří se pohybují v oblasti závodní cyklistiky a také z důvodu stále se rozšiřujícího jména této firmy.

#### **- Produkt**

Mujsport se zabývá prodejem a servisem lyžařského a cyklistického vybavení, půjčovnou lyží a testováním kol, stejně jako ostatní vybrané prodejny. Jedna prodejna je omezena prostorem, proto poskytují servis jízdních kol pouze na provozovně na Letenském náměstí. K testování nabízí kola značek Scott a Cannondale, zároveň pořádá jako „Radotín“ vlastní testovací víkendy. Umožňují testování lyží značek Atomic, Völkl, Fischer, Elan a Salomon. Kromě kamenných obchodů využívají k prodeji také internetový obchod.

Z letního sortimentu se zaměřují na prodej značek: Scott, Cannondale, GT, Trek

#### **- Cena**

Nabízejí výprodeje testovacích lyží za nízké ceny, pak také výprodeje lyžařského vybavení ze starších kolekcí se slevou až 40%. Mají obdobně jako Helia Sport systém zákaznických karet, rozdělené na bronzovou, stříbrnou a zlatou. Bronzovou kartu získá

zákazník nákupem do 10.000,- a získá tím slevu 5% na zboží a 10% na servis a další služby. Nákupem od 10.000-50.000,- získává zákazník stříbrnou kartu a slevu 10% na zboží a 15% na služby. Nejvyšší je karta zlatá, která opravňuje na slevu 15% na zboží a 20% na služby. Navíc Mujsport garantuje nejnižší cenu, pokud tedy zákazník vidí produkt prodávat někde levněji, může kontaktovat Mujsport a ten mu zboží prodá za ty samé peníze.

#### **- Reklama**

Mujsport používá mnoho forem reklamy. Jako jedna z mála takovýchto prodejen propaguje své jméno v rádiu. V Divoké Šárce a na cyklostezce v Tróji má instalovaný reklamní banner. Jako formu reklamy využívá také vlastní testovací víkendy a poskytuje stojany na kola před občerstvovací stanice na stezkách, na kterých má své logo. Stejně jako většina konkurence využívá sportovní měsíčníky, kam zařazuje do adresáře svoji zvýrazněnou inzerci.

#### **- Lokalita**

Mujsport má aktuálně dvě fungující pobočky a to na Praze 1 v Revoluční ulici a na Praze 7 na Letenském náměstí. Dostupnost obou prodejen je lepší pomocí MHD, a to metrem nebo tramvají. Okolo prodejen nejsou žádná parkovací místa, v Revoluční ulici je možné využít podzemní garážové stání.

### **6.5.5 Hamr Sport**

Hamr Sport je zařazen mezi konkurenci hlavně z důvodu lokace. Nachází se přímo u in-line stezky z centra Prahy na Zbraslav, kde je také plánovaná prodejna Helia Sport.

#### **- Produkt**

Hamr Sport je především sportovní areál, tedy z toho, co se této práce týká nabízí především půjčovnu in-line bruslí, kol a koloběžek. Prodej je zaměřen především na kolečkové brusle a chrániče značky K2 (největší konkurent značky Rollerblade) a dále pak na prodej tenisového a badmintonového vybavení. V obchodě není možno platit platebními kartami.

#### **- Cena**

Menší obchod, který není schopen poskytnout větší slevy na kolečkové brusle a vybavení. Nemá systém zákaznických karet.

#### **- Reklama**

Má pouze lokálně zaměřenou reklamu, tedy především po Praze 4 a dále pak ve sportovních časopisech.

#### **- Lokalita**

Hamr Sport, který je pro Helia Sport představuje reálnou konkurenci sídlí přímo v Braníku u cyklostezky. Dostupnost je možná MHD a to tramvají či autobusem. Hamr Sport má dostatečnou parkovací plochu.

#### **6.5.6 Hoffi Sport Shop**

Hoffi Sport Shop je menší prodejna působící také na Praze 4, proto je tedy zařazena mezi konkurenty.

#### **- Produkt**

Hoffi Sport Shop se zabývá prodejem a půjčovnou in-line bruslí, cyklistických doplňků a windsurfů a ze služeb nabízí servis bruslí a surfů. V zimních měsících nabízí lyžařský a snowboardový sortiment, doplněný o nabídku ledních bruslí a bazarového zimního vybavení. Z in-line bruslí se věnuje značkám: Fila, Sulov a K2 a z letního oblečení nabízí především značku Craft.

V zimních měsících prodává značky: Atomic, Völkl, Sporter, Rossignol, Blizzard, Gravity a v lyžařské obuvi nabízí značky Rossignol a Nordica, ovšem jejich nabídka je značně omezena.

#### **- Cena**

Tento sportovní obchod se zabývá především levnější produkcí, proto je těžké porovnávat cenu. Nemají slevové akce, ani systém zákaznických karet.

#### **- Reklama**

Hoffi Sport kromě svého obchodu, tedy výloh nepoužívá žádnou viditelnou reklamu či propagaci.

#### **- Lokalita**

Hoffi Sport Shop se nachází na Praze 4 přímo na Modřanské ulici, tedy hned u cyklostezky. Možné spojení je MHD pomocí tramvaje nebo autem. Vlastní parkoviště není, ovšem zaparkovat se dá v relativní blízkosti obchodu.

#### **6.5.7 Shrnutí konkurence**

Jaké prodejny zařadit do největší konkurence není jednoduché vyhodnotit, protože v Praze je konkurenční prostředí intenzivní. Snažila jsem se vybírat prodejny s podobným sortimentem jako má Helia Sport, ale hlavně prodejny, mezi které se chce Helia Sport do budoucna svojí marketingovou a prodejní strategií zařadit. Hamr Sport a Hoffi Sport Shop jsou firmy menší, odlišné od ostatních z mého výběru, ovšem na

rozdíl od jiných se nachází přesně v lokalitě, kde plánuji zřídit novou pobočku Helia Sportu. V neposlední řadě jsem se nechala inspirovat i názory odborníků z praxe.

## 7. Syntetická část

### 7.1 Navrhovaný marketingový plán druhé prodejny Helia Sport v Praze

V syntetické části bych ráda navrhla vlastní marketingový plán se všemi jeho částmi pro novou pobočku firmy Helia Sport.

### 7.2 Marketingové cíle

**Tab. 3 Marketingové cíle**

Krátkodobé	Dlouhodobé
navýšit odbornost zaměstnanců především v oblasti prodeje kol a doplňků	navýšit spokojenou zákaznickou základnu
zařídit druhou prodejnu v Praze	vylepšit pozici a jméno mezi specializovanými obchody v rámci cyklistiky
zaměřit se na ziskovost jednotlivých prodejen	navýšit síť prodejen
rozšířit propagaci	zvětšit a udržet podíl na trhu
optimalizace výběru dodavatelů a objemu nakupované produkce	zvýšit povědomí o této firmě, hlavně v oblasti Čech

*ZDROJ: Helia Sport, 2011*

### 7.3 Zvolené marketingové strategie

Hlavní marketingovou strategií je orientace na získání zákazníků. Ta probíhá na základě celoročních slev a tradičních zlevňovacích akcí, které se pořádají každý rok v podobný termín. Jedná se především o akci s názvem Skimánie, kdy se vyprodávají starší modely lyží, lyžařských bot a oblečení a do zavádějících slev se dávají aktuální kolekce. Tato akce trvá čtyři dny, čtvrtek-neděle a probíhá dvakrát do sezóny. Skimánie je propagována v rádiu, bannery na sloupech v ulicích městských částí Prahy 8, 9 a 10 a reklamou v denním tisku. Dále pak využití slev na zákaznické karty Active Club, v rámci kterých se neustále rozšiřuje balíček výhod, které zákazníci díky členství

v něm získají. Tyto akce bych rozšířila o letní In-line mánie, kdy by platila stejná strategie jako v zimě, ovšem jednalo by se o letní sortiment.

Helia Sport má možnost účastnit se pořádání in-linových a cyklo- závodů, což bych určitě doporučovala. Firma by tak získala příležitost se zviditelnit a zároveň by se dostala do povědomí odborné veřejnosti, která tyto sporty provozuje na vysoké úrovni. Navrhovala bych spolupráci s bruslařskou školou Hepa, která pořádá kurzy in-line bruslení.

Hlavní důraz se klade na prodej produktů značek Nordica a Rollerblade, ze kterých plynou pro firmu největší marže a zároveň má ucelenou nabídku sortimentu od těchto výrobců.

### 7.3.1 Segmentace zákazníků

Zákazníci firmy Helia Sport jsou rozděleni do segmentů trhu podle **nákupního chování** a podle **demografických faktorů**.

#### - Nákupní chování

Do Helia Sportu chodí, dalo by se říci, tři skupiny zákazníků. Jedni, kteří doopravdy chtějí něco koupit a mají zájem o to, aby jim byl produkt doporučen opravdu na míru a věří radě prodavače, lidé, kteří se vyptávají, všechno chtějí zkusit, ovšem zakoupit produkt v tomto obchodě nikdy neměli v úmyslu a pak zákazníci, kteří přijdou, zeptají se na produkt, ovšem nechtějí nic slyšet, protože všechno vědí lépe než prodavač a jeho rady jsou jim přes veškerou snahu prodejce volné. U takových zákazníků se prodej zboží nedá odhadnout, jejich chování je nevyzpytatelné.

#### - Demografické faktory

Největší skupinu zákazníků tvoří lidé ve věku 20-55 let. Nejlukrativnější zákazníci jsou lidé s již odrostlými dětmi, ti jsou obecně ochotni za vybavení utratit nejvíce peněz. Nemalou skupinu zákazníků tvoří rodiny, tedy manželé s dětmi, kteří navštěvují obchod vícekrát, ovšem jejich investice jsou převážně nižšího charakteru. Starší lidé nakupují převážně vybavení na trekking, které je prozatím na prodejnách Helia Sportu vedlejším a ne tak důležitým produktem.

### 7.3.2 Positioning

Positioning, tedy umístování produktu na trh, si klade za hlavní úkol nějakým způsobem se odlišit od konkurence a nabídnout zákazníkovi víc, než ostatní.

A přesně tím se snaží řídit i firma Helia Sport. Jedná se především o maximálně individuální a osobní přístup prodavačů k zákazníkům, snaha vyhovět za každou cenu, i když daný produkt není na prodejně, a to objednaním produktu od dodavatele nebo přeoslání produktu z jiné pobočky na tu, kde si chce zákazník produkt vyzkoušet- to vše samozřejmě nezávazně a zdarma. Jakoukoliv stížnost či problém se firma snaží vyřešit ve prospěch zákazníka, i v případě, že zákazník není v právu.

## **7.4 Marketingový mix firmy Helia Sport**

### **7.4.1 Product (Produkt)**

Produktem je myšleno vše, co firma nabízí svým stávajícím i potenciálním zákazníkům.

Produkt firmy Helia Sport tvoří:

- prodej zimního sportovního sortimentu se specializací na lyžování, snowboarding a běžecké lyžování,
- prodej letního sportovního sortimentu se zaměřením na in-line bruslení a cyklistiku, okrajově prodej outdoorového vybavení,
- půjčovna lyžařského vybavení a snowboardů,
- servis lyží, snowboardů, běžeckých lyží, kol a in-line bruslí.

### **7.4.2 Price (Cena)**

Cena je tvořena prostřednictvím doporučených cen od dodavatelů, ovšem cenová politika společnosti Helia Sport je získávat zákazníky pomocí výhodných nabídek, slev apod., proto se produkty velice často dostávají do slev a prodávají se tedy pod doporučenými cenami. Celoročně mohou zákazníci využívat stálých slev Active Clubu plus nárazových výhodných akcí, které se k němu vztahují a pořádají se zlevňovací dny, tzv. Skimánie. Ceny servisních služeb viz tabulka 4.

**Tab. 4 Ceník základních servisních služeb**

<b>Zimní sezóna</b>		<b>Letní sezóna</b>	
<b>Lyže</b>		<b>Kola</b>	
Malý servis	300,-	Malý servis	390,-
Velký servis	600,-	Standardní servis	590,-
Seřízení vázání	150,-	Velký servis	990,-
<b>Snowboard</b>		<b>In-line brusle</b>	
Malý servis	400,-	Výměna koleček	150,-
Velký servis	600,-	Výměna koleček+ ložisek	150,-

*ZDROJ: Helia Sport, 2011*

#### 7.4.3 Place (Distribuce)

Prodej je poskytován skrze kamenný obchod. Stávající pobočka se nachází na Praze 8 v Kobylišých, nová pobočka bude umístěna na Praze 4 v Braníku, poblíž zdejší in-line a cyklostezky. V okolí Prahy 4 se nenachází žádný z našich největších konkurentů a mnoho zákazníků přichází na kobyliškou pobočku právě z této lokality. Dostupnost je možná jak autem, tak MHD, převážně tramvají či autobusem ze Smíchovského nádraží nebo z Palackého náměstí. K nové prodejně je možné pohodlně dojet i na kole nebo in-line bruslích přímo po stezce.

K prodeji využívá Helia Sport i internetovou prodejnu, kde si zákazníci mohou zvolit mezi vlastním odběrem na kterékoliv pobočce nebo dopravou společností PPL na jejich adresu.

Otevírací doba pobočky je v zimní sezóně: Po-Ne 9:00-21:00 a v letní sezóně: Po-Ne 10:00-19:00.

Otevření nové prodejny jsem určila na říjen 2011.

#### 7.4.4 Promotion (Propagace)

Propagace, tedy reklama, je zaměřena lokálně. V dnešní době se tedy orientuje především na Prahu 8 a Prahu 9, kde se používají převážně bannery na sloupech pouličního osvětlení. V době konání Skimánie se využívá reklama v rádiu a roznášejí se letáky do schránek obyvatel Prahy 8 a Prahy 9. Na stezce v Praze 8- Tróji je vyvěšen reklamní poutač, stejně tak je jeden umístěn i na zbraslavské stezce. Pro příklad jsou některé propagační letáky k nahlédnutí v přílohách, viz příloha č. 8.

V práci se specificky nevěnuji propagační strategii z důvodu obsáhlosti tohoto tématu, které by samostatně vydalo na další bakalářskou práci.



#### **7.4.5 People (Lidé)**

Helia Sport se snaží zaměstnávat převážně mladší lidi se vztahem pro dané sporty. Sportovní a příjemný vzhled je do prodejny se sportovním sortimentem základ úspěchu. Většina zaměstnanců je přijata na bázi životopisu a následného pohovoru s vedoucím prodejny. Prodavači jsou zaškoleni zprvu svými kolegy, kteří se v sortimentu již vyznají, následovně se během sezón konají různá školení a instruktáže, kterých se povinně účastní. Hlavními schopnostmi, kterými by měl zaměstnanec disponovat jsou komunikativnost, samostatnost, základní schopnosti práce s počítačem a samozřejmě nutná asertivita při konfrontaci s nespokojenými zákazníky, apod.

Na prodejně je povinností každého ze zaměstnanců nosit firemní jednotné triko, které každý dostane v potřebném množství, a jmenovku.

Zaměstnanci jsou placeni pevnou hodinovou mzdou, která se navyšuje o osobní ohodnocení a půlprocentní podíl z vlastního prodaného zboží za daný měsíc. Nejlepší dva prodejci s nejvyššími dosaženými tržbami v měsíci jsou ohodnoceni ještě dalším finančním bonusem.

#### **7.4.6 Process (Proces)**

Firma kromě kamenného obchodu komunikuje se svými zákazníky jak skrze emaily, pevnou telefonní linku, tak přes samotné webové stránky. Zároveň oslovuje nové i stávající zákazníky na testovacích dnech v terénu, v létě především na in-line stezce na Zbraslavi nebo v Braníku a přes zimu v Herlíkovicích, resp. na Žalý, Koutech nad Desnou a na Horních Mísečkách. Dále se občasně účastní akcí pořádaných in-line školou Hepa, kde bezplatně zapůjčuje účastníkům brusle a chrániče.

Firma se snaží, aby na prodejně byl zajištěn dostatečný počet zaměstnanců, tedy aby každý zákazník mohl být ihned obsloužen a prodavač se mu mohl plně věnovat. Servisní služby se většinou provádí do dvou až tří dnů, při menším pracovním vytížení servisu se provádějí servisy express, tedy rovnou na počkání nebo do konce zavírací doby.

#### **7.4.7 Presentation (Prezentace)**

Stávající prodejna se nachází ve dvoupatrovém prostoru, kde ve spodním patře jsou umístěny přes zimu lyže, lyžařské boty, helmy, dražší lyžařské oblečení, doplňky na lyže a servis, v horním patře se nachází snowboardy, bežecké lyže, veškeré ostatní oblečení a doplňky na tyto sporty. Přes léto se dole prodávají kola, in-line brusle a

helmy a nahoře oblečení a outdoor vybavení.. Do horního patra jsou ještě přemístěny lyže a lyžařské boty, které jsou zde v nabídce i v letních měsících.

Prostor prodejny je vzdušný, čistý a atmosféra je doplněna hudbou. Výlohy jsou vyplněny reklamou značek, které se v prodejně nabízí a před prodejnou jsou připevněny reklamní vlajky. V létě je samozřejmostí možnost zanechání kol před prodejnou v cyklo-stojanu nebo možnost vzít kolo sebou do prodejny. Obrázek stávající prodejny je k nahlédnutí v přílohách (příloha č. 6), včetně návrhu na nový obchod (příloha č. 7).

Zákazníkům je nabízen čaj, káva nebo horká čokoláda, aby jim byla zpříjemněna doba, kdy čekají na přípravu nově zakoupeného zboží (v případě kol, lyží, snowboardů, apod.)

## **7.5 Finanční analýza**

V této kapitole se pokusím co nejrealističtěji zanalyzovat finanční podmínky nově vzniklé prodejny a odhadnout budoucí výdaje, obraty a ziskovost a to na první tři roky provozu prodejny. V této části prezentuji pouze závěrečná shrnutí nebo vysvětlení, jak jsem řešené části finanční analýzy vypracovala. Podrobná data jsou z důvodu utajení umístěna v neveřejných přílohách.

### **7.5.1 Odhad výdajů**

Výdaje se snažím odhadnout především na první rok činnosti nově otevřeného obchodu. Dodatečně mám ještě vypracované odhady výdajů na další dva roky s ohledem na odhadovanou inflaci budoucích let. Počáteční kapitál nutný k zahájení činnosti jsem po konzultaci s odborníkem určila na 18mil korun českých. Firma si na otevření nové prodejny nebude brát žádný úvěr, peníze bude čerpat z vlastního rozpočtu. Rozpis fixních a variabilních nákladů na všechny tři roky naleznete v přílohách, viz. příloha č. 2.

### **7.5.2 Odhad výnosů**

Otevření prodejny jsem určila na říjen 2011 a tržby jsou rozpracované do tří možných případů- tržby průměrné a tržby min. a max, tedy tržby s odchylkou, kterou jsem určila na  $\pm 25\%$  od tržeb průměrných. Pro zjednodušení jsem zvolila průměrnou

marži koeficientu 1,5. Tabulky obratních odhadů jsou umístěny v přílohách, viz příloha č. 3.

### 7.5.3 Odhad obratu (zisku)

Zisky nového Helia Sportu jsem rozdělila opět na tři možné případy. Zisky v případě průměrných tržeb a poté zisky pokud by tržby byly podprůměrné nebo naopak nadprůměrné.

Výsledkem je fakt, že pokud by prodejna dosahovala průměrných tržeb, do zisku by se mohla dostat 2. rok provozu, v případě podprůměrných tržeb přibližně až v 5.-6. roce a naopak pokud by nastala situace nadprůměrných prodejů, zisku by obchod dosáhl již v 1. roce činnosti, viz příloha č. 4. To, že by se zisku mohlo dosáhnout v takto relativně krátkém časovém období, způsobuje fakt, že si firma nevzala žádný úvěr.

## 7.6 Kontrola plnění

Zda se předpokládaný finanční plán naplňuje a pobočka správně funguje se kontroluje především dvěma nástroji. Jedná se o **měsíční kontroly zisků**, které se pokaždé srovnávají se stejným měsícem předešlého roku a tyto změny se evidují do tabulek. Druhá kontrola se provádí každý půlrok, resp. po skončení letní a zimní sezóny, kdy se udělá **inventura** zboží. Výsledky se pošlou do Olomouce, kde administrativní pracovníci porovnají výsledek se stavem skladu v našem systému. Toleruje se odchylka 1% z tržeb v nákupních cenách bez daně. Zboží, které chybí navíc se posléze odečte zaměstnancům z platů. Pokud se pobočka naopak vejde do odchylky 0,7%, poté dostanou zaměstnanci z inventury prémie v podobě peněz, které nezahrnula odchylka. V poslední době se provádí ještě jedna kontrola a to **kontrolní prodeje**, kterou provádí specializovaná firma, kterou si vedení společnosti Helia Trade zaplatilo. Tyto kontroly provádí vyškolení pracovníci, kteří přicházejí několikrát do měsíce do všech poboček Helia Sport. Následně vyhodnocují různé proměnné jako např. chování a ochotu zaměstnanců, znalost produktů, atd. a zároveň dojem z prostředí a atmosféry prodejny obecně. Vedoucímu každé prodejny přijde měsíční vyhodnocení jednotlivých prodavačů a ti při kladném hodnocení získají prémie, ovšem při záporném hodnocení se strhává částka všem zaměstnancům bez výjimky.

## 8. Výsledky a interpretace získaných dat

Dotazníkového šetření se účastnilo 303 osob, které vyplňovaly dotazník pomocí internetového linku. Vzorek lidí je s částečně ovlivněným výběrem, kdy jsem se snažila zacílit na skupinu ve věku 20-55 let, tedy nejlepší potenciální zákazníci. Struktura dotazníku je k nahlédnutí v přílohách, viz příloha č. 5.

### Graf 3

#### Otázka č. 1



ZDROJ: vlastní, 2011

Finanční obnosy, které jsou lidé do sportovního vybavení ochotni investovat jsou rozhodující v otázce skladby sortimentu obchodu. Tedy otázka zní: zaměřit se spíše na dražší, luxusnější produkci nebo na levnější, ovšem dostupnější zboží? Dále mě zajímala pravděpodobnost zákazníků, kteří se během roku vrátí, tedy jestli si spíše vytvářet loajální zákazníky, kteří budou ročně utrácet vyšší sumy peněz nebo se zaměřovat na oslovování stále nových klientů, kteří utratí méně, ovšem projde jich obchodem mnohem více.

Z grafu 4 vyplývá, že nejvíce lidí utratí ročně 5-15.000,-, což je zlatá střední cesta. Překvapivě vyšlo i procento zákazníků, kteří ročně investují i více než 16.000,-, tuto odpověď zvolilo 8,79% dotazovaných. Z odpovědí ovšem plyne to, že by nebylo vhodné zaměřit se především na drahé produkty, ale vyhledat značky středně kvalitní, v mírnějších cenových relacích. Ty by ale měly být doplněny prémiovými produkty, které uspokojí to procento zákazníků, kteří jsou ochotni utratit více. Nejvhodnější je oslovit co největší skupinu zákazníků, kteří budou spokojeni, ovšem nedá se počítat s tím, že se každý z nich během roku vrátí a utratí další peníze.

## Graf 4

### Otázka č. 2



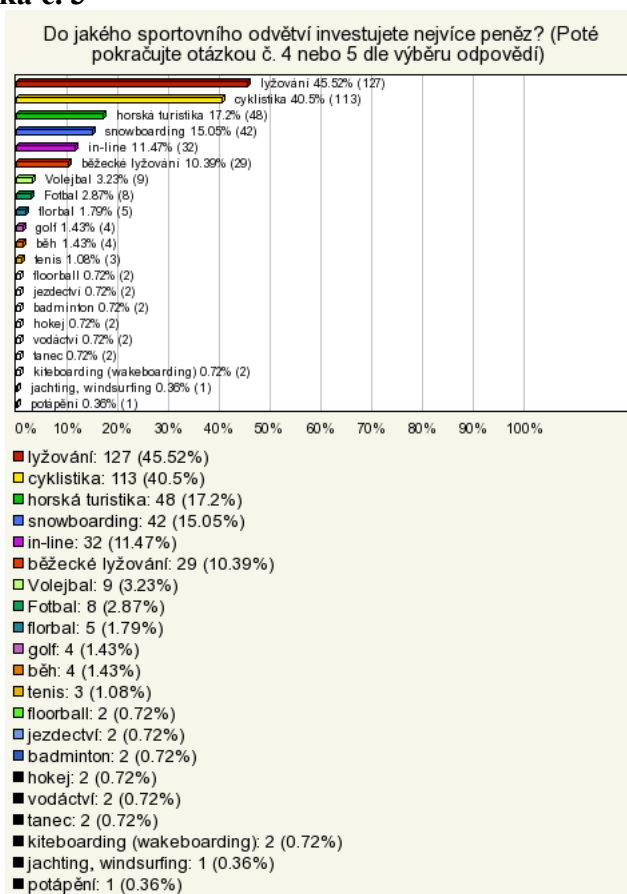
ZDROJ: vlastní, 2011

V Helia Sportu je jednoznačně prioritní zimní sezóna, kdy jsou tržby nesrovnatelně vyšší, než v létě. Proto jsem položila otázku, do jakého vybavení jsou lidé ochotni dát více peněz. 42,31% respondentů zvolilo odpověď do obou přibližně stejně, ovšem druhá nejčastější odpověď zněla spíše do letních (31,12%).

Z tohoto faktu vyplývá, že Helia Sport buďto nemá v létě dostatečnou propagaci nebo není schopna kvalitou služeb a kvalifikací obstát v tak velké konkurenci, jaká v Praze působí. Doporučení pro nový obchod tedy zní vylepšit propagační strategii pro letní měsíce a hlavně investovat více peněz do školících programů, které navyšují kvalifikaci, tedy hlavně vědomosti zaměstnanců o prodávaných produktech, které v této firmě zaostávají hlavně v oblasti cyklistiky.

## Graf 5

### Otázka č. 3



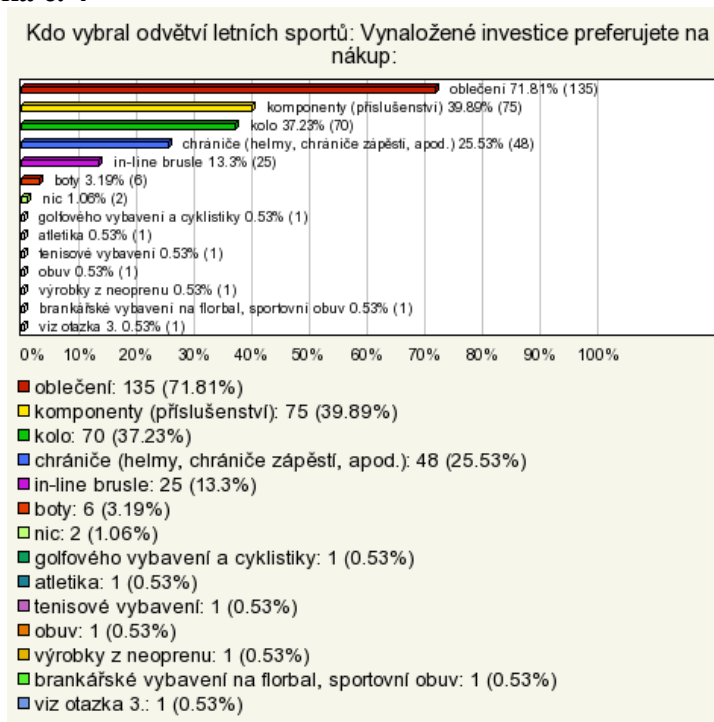
ZDROJ: vlastní, 2011

Z grafu 6 vyplývá, že nejvíce lidí vydává peníze do lyžování (45,52%), po něm následuje v těsné blízkosti cyklistika (40,5%) a dále pak s nižšími procenty horská turistika, snowboarding, in-line bruslení a běžecské lyžování.

Odpovědi na tuto otázku poukázaly na fakt, že záměr rozšířit sortiment Helia Sportu o nabídku vybavení na letní sporty typu wakeboarding, apod. nebyl dobrý nápad. Český trh stále ještě není na takový typ sportu připraven a tento sortiment by se s největší pravděpodobností nesetkal s úspěchem a peníze na nákup těchto produktů by byly jednoduše proinvestovány. Na druhou stranu se potvrdila dobrá volba sortimentu v zimních i letních měsících, výsledky přesně odpovídají výši prodeje u nabízeného sortimentu. Nový Helia Sport by se mohl více zaměřit na nabídku produktů z horské turistiky, kterou nastávající pražská pobočka příliš nedisponuje a opět je zde vytyčena cyklistika, kterou jsem probírala již u grafu výše.

## Graf 6

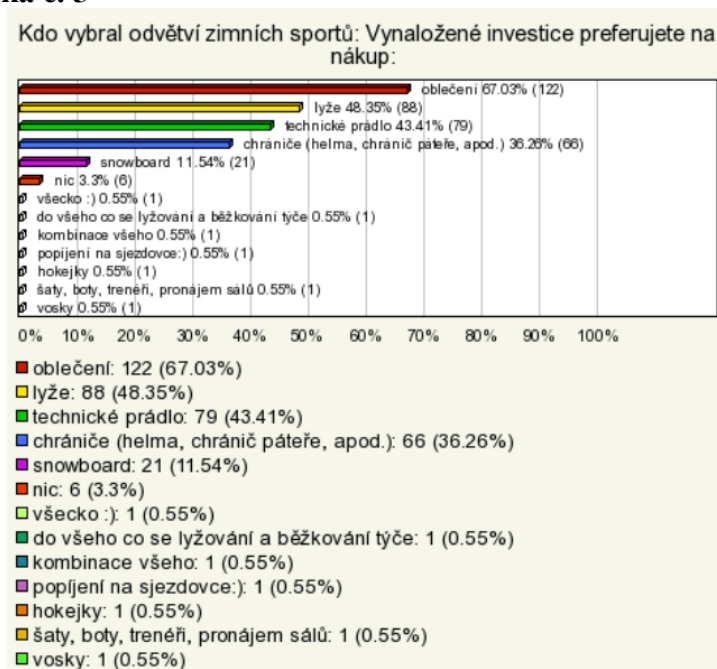
### Otázka č. 4



ZDROJ: vlastní, 2011

## Graf 7

### Otázka č. 5



ZDROJ: vlastní, 2011

Otázkou na co lidé preferují vynaložené investice jsem chtěla zjistit, do čeho jsou tedy ochotni dát nejvíce peněz a jaký sortiment by se měl nabízet dražší a kvalitnější a kde se naopak držet běžných, dostupných cen. V oblasti letních i zimních sportů si respondenti nejvíce cení kvality oblečení, v létě tak odpovědělo 71,81% dotazovaných a v zimě 67,03% dotazovaných. Oblečení od značek Kjus, Descente, Björn Dahlen, apod. jsou tedy nadále dobrou variantou prodeje a spolupráce s těmito značkami, by se měla nadále udržovat. V letních měsících dále lidé ochotně investují do kvalitních komponentů na kolo a samotná kola se umístila až na třetím místě. Tedy i zde se jeví zvolená strategie Helia Sportu prodávat spíše finančně dostupnější kola a nezaměřovat se pouze na kola vyšších cenových kategorií jako při nejmenším dobrá. Zajímavé jsou rozdílné odpovědi respondentů na ochotu investovat do ochranných pomůcek, které ve výběru letních sportů zvolilo pouze 25,53% dotazovaných a ve výběru zimních sportů 36,26% dotazovaných. Lidé tedy vidí větší nebezpečí v jízdě na lyžích, či snowboardech než u jízdy na kole či na in-line bruslích. Zde bych zvolila spíše strategii informovat lidi o důležitosti ochranných pomůcek i na letní sportovní aktivity a nenásilně se je snažit přesvědčit o nutnosti investování do tohoto sortimentu, než zvolit prodej levnějších cyklistických přileb, apod. Další zvolené sportovní vybavení respondenti nezvolili ve větší četnosti, proto nemá cenu je ani rozebírat, za zmínku stojí sportovní obuv, kde ovšem Helia Sport v letošním roce rozšířil svoji nabídku.

**Tab. 5 Co je pro Vás nejdůležitější při rozhodování, kde nakoupit? Hodnoťte na stupnici 1-5, 1 nejméně důležité, 5 nejvíce důležité, (otázka č. 6).**

	Průměr
<b>cena</b>	3.572
<b>prostředí</b>	2.874
<b>přístup (chování) prodavačů</b>	3.586
<b>odbornost a praxe prodavačů</b>	3.849
<b>dostupnost obchodu</b>	3.309
<b>široký sortiment</b>	3.712
<b>kvalita</b>	4.295

*ZDROJ: vlastní, 2011*



Proměnné jsem zde vybrala na základě kritérií, podle kterých jsou dnes hodnoceni zaměstnanci firmy Helia Sport při kontrolních prodejkách, které probíhají na každé pobočce několikrát do měsíce.

Dle respondentů je nejvíce ceněna kvalita zboží (4,295 bodů). Hned na druhém místě si zákazníci nejvíce cení odbornosti a praxe prodavačů, tedy jejich znalostí o nabízených produktech. Široký sortiment je hodnocen 3,8 body, z čehož si ovšem vyvozují závěr po spojení této odpovědi s odpovědí u otázky č. 13. Zde se dotazovaní přiklonili spíše ke kompletní nabídce o méně značkách. Nejméně je zákazníky ceněno (vnímáno) prostředí, z čehož se ovšem nedá usoudit, že není nutné vytvořit příjemné prostředí k nákupu. Zákazník tuto proměnnou samostatně neocení, protože ji vnímá spíše podprahově, ovšem pokud by mu v prodejně bylo nepříjemně, je téměř jisté, že by se k Vám do obchodu už nevrátil.

Do nové prodejny je nutné vybrat zboží s vysokou kvalitou a od značek, které mají na trhu dobré jméno. Dle odpovědí usuzují, že lidé jsou ochotni si za kvalitu připlatit a proto nemá cenu nabízet levné „no name“ zboží. Je stoprocentně nutné zaměřit se na odbornost prodavačů, aby zboží znali a byli schopni ho správně nabídnout. Školení a praxe musí být nedílnou součástí vzdělávání zaměstnanců Helia Sportu.

#### **Otázka č. 7 Pokud vyrazíte nakupovat sportovní vybavení, používáte k dopravě především:**

**Není rozhodující** odpovědělo 106 respondentů, tedy 38,13%, ale pouze o jednoho respondenta méně, tedy 105 lidí odpovědělo **auto**. Pro nový obchod je tedy základem, aby v jeho blízkosti bylo možné pohodlně zaparkovat a zákazníci pak nemuseli docházet dlouhý čas pěšky. **Využívám MHD** odpovědělo 67 dotazovaných (24,1%). Okolí Braníku a Modřan, kam je plánovaný nový obchod situován, dokáže splnit podmínky jak dobré dostupnosti autem, tak možnosti využít tramvaj či autobus.

#### **Otázka č. 8 Jaký čas jste ochotni strávit cestou do takového obchodu.**

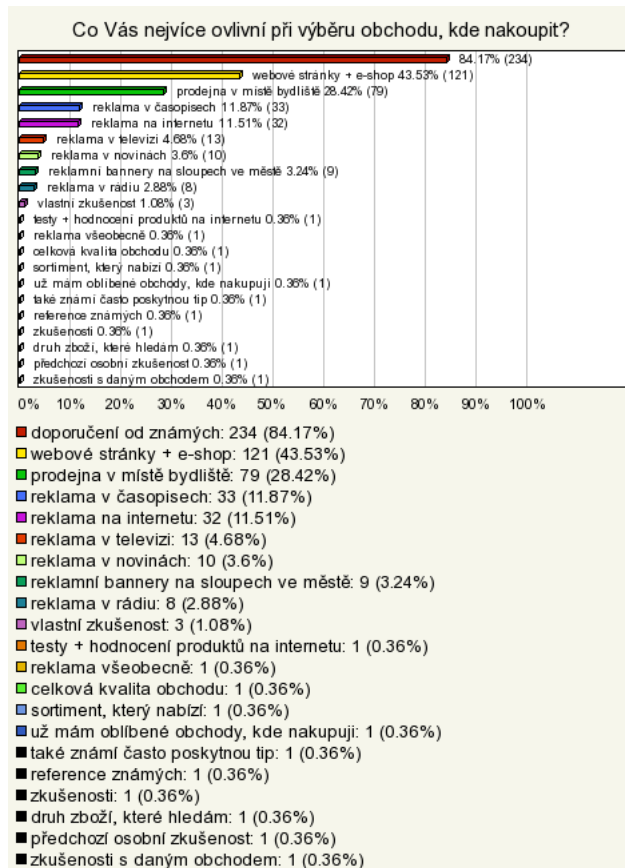
Pro nadpoloviční většinu dotazovaných (51,08%) doba cesty **není rozhodující** a 26,62% zvolilo možnost **do 30min**. 18,71% je ochotna jet i **45min** a 10 respondentů (3,6%) jsou ochotni strávit takovou cestou pouhých **15min**.

Lokalita Braník, Modřany jsou obě vzdálené nedaleko stanic metra B Smíchovské nádraží nebo Karlovo náměstí, odkud pak přímo navazují autobusové či tramvajové spoje jedoucí přímo ke stezce v Braníku. Proto se lidé skoro z každé části Prahy

dostanou do této lokality relativně rychle, např. z Prahy 8 či z Prahy 6 trvá cesta pomocí MHD do Bráníka půl hodiny a autem mimo špičku je možné tuto lokalitu zvládnout do 20min.

## Graf 8

### Otázka č. 9



ZDROJ: vlastní, 2011

Tato otázka je zaměřena především na propagaci a reklamu, kterou dle mého názoru Helia Sport nemá příliš kvalitní a propracovanou. Nejčastější odpověď na otázku čím jsou lidé ovlivněni při výběru sportovního obchodu, který navštíví, odpovědělo 84,17% dotazovaných doporučení od známých. Proto je velice důležité dělat si dobré jméno, aby zákazníci odcházeli co nejspokojenější a prodejce jim nabídl něco navíc, než mají ostatní. U Helia Sportu je to např. osobní přístup ke každému zákazníkovi, ochota bezplatně sehnat zboží, které není skladem, aj. 43,53% respondentů odpovědělo webové stránky + e-shop. Ty jsou v neustále inovaci a firma se je snaží zdokonalit, ovšem cílem obchodu není, aby si lidé kupovali produkty prostřednictvím internetového obchodu. Pokud ovšem stránky fungují jako dobrá reklama pro kamennou prodejnu, pak je tato složka propagace velice důležitá. Pouze pár respondentů zvolilo jinou variantu odpovědi,

jako např. reklama v rádiu, časopisech, apod. Důležitý bod z tohoto grafu jsou reklamní bannery po městě, které určilo za rozhodující pouze 3,24% dotazovaných. Tento bod zdůrazňuji z prostého důvodu, že reklama Helia Sportu je převážně založena na propagaci skrze bannery a z výsledků tohoto dotazování na zákazníky v podstatě nepůsobí. Proto by bylo vhodné zaměřit se i na jiný či další druh reklamy, než-li pouze tento jediný.

Doporučuji využití webových stránek na důraznější propagaci kamenných prodejen a s nimi spojenými testovacími akcemi, apod. Zároveň by se mělo využít reklamy na internetových serverech, kde lidé v dnešní době tráví většinu času.

## Graf 9

### Otázka č. 10



ZDROJ: vlastní, 2011

Otázka č. 10 je směřována především ke zjištění, kde lidé nejčastěji nakupují produkty, které Helia Sport nabízí. 68,35%, tedy 190 dotazovaných odpovědělo specializované prodejny, což se jeví velice kladně k záměru založit další prodejnu. 17,99% přiznalo náklonnost k velkým sportovním řetězcům, které samozřejmě tvoří pro Helia Sport i další menší prodejce obrovskou konkurenci, především co se týče ceny, ale není možné se této konkurenční podobě zcela bránit. Internetovou prodejnu zvolilo pouhých 10,43%, což je také pozitivní informace, ovšem z vlastní zkušenosti a pozorování si nejsem jista validitou této odpovědi. Internetové prodejny jsou fenomén neustále se rozvíjející a lidmi čím dál tím více využívaný ve všech tržních segmentech.

## Graf 10

### Otázka č. 11



ZDROJ: vlastní, 2011

Tato otázka byla tvořena kvůli souslednosti s otázkou předešlou, tedy zajímalo mě, kolik lidí odpoví nakupují přes internetové prodejny a kolik odpoví oceňují možnost si daný produkt vyzkoušet. Výsledek mě překvapil, tedy 63,31% lidí se vyjádřilo kladně k možnosti ozkoušení produktu, stejně tak jako v předchozí otázce se většina vyjádřila, že nakupují hlavně ve specializovaných prodejnách. A ty tuto službu ve valné většině poskytují. Dalších 32,37% dotazovaných se vyjádřilo k možnosti vyzkoušení produktu pozitivně, ovšem není to pro ně zcela rozhodující aspekt.

Z výsledků tohoto dotazu plyne fakt, že nová prodejna by se měla snažit pořádat co nejvíce testovacích akcí, tedy hlavně in-line brusle a kol, ale třeba rozšířit dosavadní zimní test-centrum, které Helia Sport poskytuje, i o možnost půjčení běžeckého vybavení, apod.

**Tab. 6 Čeho si nejvíce při nákupu ceníte u prodavače? Hodnotte na stupnici 1-5, 1 nejméně důležité, 5 nejvíce důležité, (otázka č. 12).**

	Průměr
<b>příjemné vystupování</b>	3.957
<b>odbornost</b>	4.212
<b>osobní zkušenosti s produktem</b>	3.5
<b>vzhled prodavače (oblečení, upravenost)</b>	2.777
<b>ochota</b>	4.094
<b>komunikativnost</b>	3.813
<b>rychlost obsluhy</b>	3.536

*ZDROJ: vlastní, 2011*

Obecně se tento výsledek dá považovat za vypovídající v tom, že všechny zmíněné proměnné jsou pro respondenty spíše důležité. Kromě vzhledu prodavače získaly všechny proměnné hodnotu průměrně přes tři body. V této tabulce si můžeme všimnout, že zákazníci si v průměru opět nejvíce cení odbornosti, jako tomu bylo u otázky číslo 6. Celkově je tato „schopnost“ prodavače hodnocena známkou 4,2. Hned za ní byla zařazena ochota prodávajícího, která rovněž získala hodnotu přes 4 body. Chování prodavače je ohodnocena taktéž vysokou známkou 3,95. S tím jde ruku v ruce i fakt, že prodavač musí mít dobré komunikační schopnosti. Rychlost obsluhy získala průměrně 3,5 bodů, tedy je důležité, aby na prodejně bylo dostatečné množství prodavačů a zákazník nemusel dlouho čekat na obsloužení či radu. Osobní zkušenosti s produktem hodnotili respondenti v průměru 3,5 body a nejméně je pro ně důležitý vzhled prodavače. V nové prodejně je nutné zaměřit se na všechny tato kritéria, protože jsou zákazníci velmi vnímána. Není možné zaměstnat na post prodavače jakoukoliv osobu. Tato otázka dokázala to, že i obyčejný prodavač, jak by se někomu mohlo zdát, musí být vzdělaný a alespoň minimálně empatický člověk. Na prodejně musí být vždy dostatečný počet lidí, kteří se budou zákazníkům věnovat.

**Tab. 7** Vyberte z těchto možností, co je pro Vás osobně při nákupu příjemnější a důležitější, (otázka č. 13).

Preference možností nákupu	Procentuální vyjádření respondentů	
	1. Preference	<b>Servis a služby</b>
%	<b>81%</b>	<b>19%</b>
2. Preference	<b>Méně značek s kompletní nabídkou</b>	Výběr z velkého množství značek s nekompletní nabídkou
%	<b>74%</b>	<b>26%</b>
3. Preference	<b>Osobní přístup prodavače</b>	Rozhodují se samostatně
%	<b>51%</b>	<b>49%</b>
4. Preference	<b>Přátelská atmosféra</b>	Neosobní atmosféra, soukromí při výběru
%	<b>78%</b>	<b>22%</b>

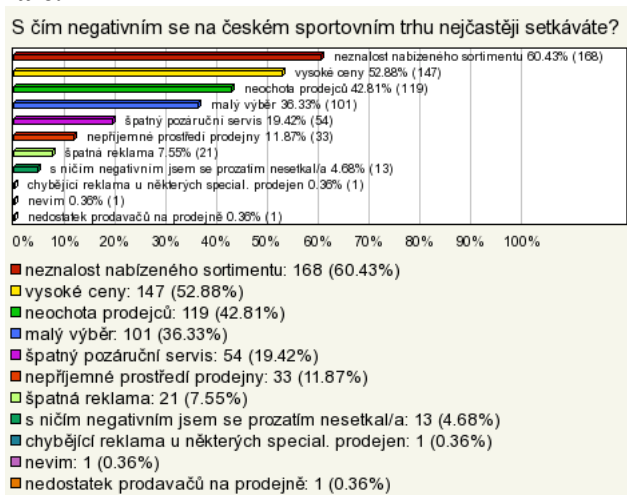
*ZDROJ: vlastní, 2011*

V této otázce jsem se snažila vedle sebe vždy položit dva víceméně protichůdné přístupy. Ten první je směřován spíše ke specializovaným prodejnám, ten druhý spíše k větším řetězcům. Dle odpovědí respondentů je možné soudit, že raději upřednostňují přístup a prostředí, které nabízí menší, specializovaný obchod, což je pro moji práci pozitivní zjištění. Největší rozdíl byl zaznamenán mezi poskytováním servisu a služeb versus uspořádání sortimentu. 81% dotazovaných upřednostňuje právě první proměnnou před druhou. Helia Sport si zakládá na službách zákazníkům a samozřejmě kvalitními servisními službami, které také z veliké části tvoří jméno obchodu. Stejně tak respondenti hodnotí pozitivněji nabídku s menším výběrem značek ovšem s kompletní nabídkou, před přehrší různých výrobců, kde je tzv. všechno, přitom nic a ocení přátelskou atmosféru obchodu. Vcelku zajímavě vyšel graf č. 17, kde 51% dotazovaných zvolilo variantu osobní přístup prodavače a pouze o 2 % méně možnost rozhodují se samostatně. Nutná je zde empatie a odhad prodavače, který by měl na

zákazníkovi poznat, co je mu příjemnější a podle toho pak k němu zvolit přístup. Jak jsem již zmínila, výsledek této otázky naplnil moje představy nebo spíše přání. Respondenti projevili sympatie k typu obchodů, jako je právě Helia Sport.

## Graf 12

### Otázka č. 14



ZDROJ: vlastní, 2011

Z grafu 12 vychází, že nejvíce nespokojeni jsou zákazníci z neznalosti sortimentu, který prodavači nabízí. Tuto odpověď zvolilo 168 respondentů. 147 lidí je dále nespokojeno s cenami, které se jim zdají příliš vysoké a 119 lidí také vnímá neochotu prodejců při výběru. Za zmínku stojí ještě kritika zásobování českých prodejen, tedy nespokojenost s výběrem (101 respondentů) a 54 z dotazovaných nejsou spokojeni s pozáručním servisem. Dále se dotazovaní vyjadřovali k reklamě, k prostředí prodejny, apod.

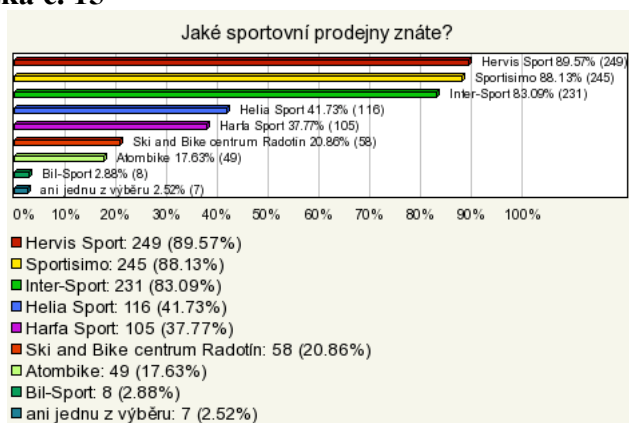
Co se týče hlavních bodů kritiky, hodnotím Helia Sport jako obchod, kterého by se tyto kritiky příliš dotýkat neměly, především tedy, co se zimního sortimentu týče. Určitě je nutnost vylepšit znalosti v letních prodejních oborech. Prodejci jsou ve většině případech maximálně vstřícní, ochotni poradit a pomoci s výběrem. Ceny se snaží tato firma snižovat min o procenta na zákaznické karty, kterou si může založit každý zákazník a většina zboží je permanentně snížena min o 10-15%. Ceny kamenného obchodu jsou shodné s cenami internetového obchodu. Pokud si zákazník přeje zboží, které není skladem, Helia Sport se ve většině případech snaží vyjít vstříc a zboží klientovi zvláště objednat. Tím, že tato společnost zastupuje firmy Nordica a Rollerblade, její pozáruční servis se řadí k nejlepším, přinejmenším u těchto značek.

Každý zákazník nemůže být vždy spokojený a je nutné, aby každý pracovník nové prodejny věděl, že spokojený klient se svěří jednomu člověku, nespokojený se se svou zkušeností podělí min s 20ti dalšími lidmi.



## Graf 13

### Otázka č. 15



ZDROJ: vlastní, 2011

U otázky o známosti sportovních prodejen asi nevyšel žádný překvapivý výsledek. Hervis Sport je mezi respondenty nejznámější sportovní obchod, o jeho existenci vědělo 249 dotazovaných. Hned za ním se umístilo Sportisimo (245 dotazovaných) a Inter-Sport (231 dotazovaných). První tři obchody jsou obrovské sportovní řetězce, které používají dobré nebo spíše intenzivní propagační nástroje. Mezi menšími (specializovanými) sportovními obchody se nejvíce lidí (116) vyjádřilo ke znalosti Helia Sportu a hned za ním (105 osob) znalo Harfa Sport (největší konkurent Helia Sportu). Ovšem chtěla bych zde podotknout, že ač jsem se snažila dotazník rozeslat mezi neznámé lidi, výsledné číslo u Helia Sportu může být malinko zkreslené. Menší obchody, ovšem dle mého názoru i dle pozorování větší specialisté v oboru jsou méně známí mezi běžnou veřejností (Radotín, Atombike, Bil-Sport, apod.), ale jejich prodej a postavení na trhu tomu příliš neodpovídají. Tyto obchody jsou nejznámější mezi lidmi věnujícími se těmto sportovním odvětvím profesionálně, či min. aktivně.

## Graf 14

### Otázka č. 16



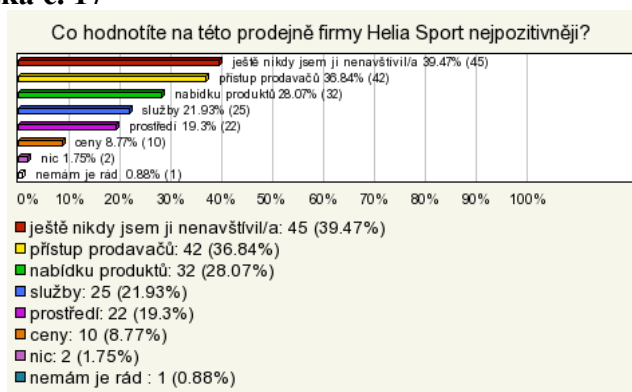
ZDROJ: vlastní, 2011

V této části dotazníku jsem přešla na konkrétní dotazy ohledně prodejny Helia Sport. Dotazy tedy zodpovídali pouze respondenti, kteří se v předchozí otázce vyjádřili ke znalosti této firmy. Nejvíce lidí se dozvědělo o tomto obchodě od známých, což odpovídá i nejčastější odpovědi u otázky č. 8: Co Vás nejvíce ovlivní při výběru, kde nakoupit? I zde nejvíce lidí odpovědělo doporučení známých. Další nejčastější odpověď zněla z bannerů po městě, což je pravděpodobné, protože Helia Sport jinou propagaci ve větší míře nevyužívá. Necelých 6% respondentů se vyjádřilo, že zná tuto prodejnu z reklamy v časopisech či na webu.

Doporučila bych nové prodejny se více zaměřit na propagaci, reklamu a nespoléhat se pouze na dobré jméno firmy a na to, že si lidé o tomto obchodě řeknou. Je nutné začít využívat lepší komunikační nástroje, zařídit reklamu na cyklo a in-line stezky, kde se pohybuje nejvíce potenciálních zákazníků. Zařídit reklamu v krkonošských, eventuelně dalších lyžařských střediscích, kam vyjíždějí pražští občané nejčastěji na zimní dovolenou a např. navázat s nimi užší spolupráci. To vše jsou možnosti, kterých Helia Sport v dnešní době nevyužívá a ztrácí tak zbytečně zákazníky, kteří se obrací na konkurenci, o které se, na rozdíl od Helia Sportu, dozvědí.

## Graf 15

### Otázka č. 17



ZDROJ: vlastní, 2011

U otázky č. 14 vcelku překvapivě odpovědělo nejvíce lidí (39,47%), že prodejnu znají, ale ještě nikdy ji nenavštívili. To by měl být impuls pro nový obchod, dostat tyto lidi do prodejny, nalákat je na něco extra, co ostatní neposkytují, nemají, aby měli důvod, proč nový obchod navštívit. Zavádějící ceny, služby navíc, např. výukové kurzy in-line bruslení k zakoupeným bruslím, apod. 36,84% respondentů se pozitivně vyjádřilo k přístupu prodavačů, což je myslím jedna z hlavních předností této prodejny a je dobré si tuto „domněnku“ potvrdit i od lidí. Lidé jsou vcelku spokojeni se službami a nabídkou produktů, ovšem co se týče prostředí, myslím, že by spokojenost měla být výraznější. Prostředí je v dnešní době důležitá součást prodeje, jak se člověk cítí při nákupu, jaká je v obchodě atmosféra, to jsou složky, které jsou potřeba do nové prodejny vylepšit.

Můj návrh je pojmout a navrhnout nový Helia Sport jako prostředí horské chalupy, kde se lidé budou cítit útulně a při vstupu na ně rovnou dýchne horská atmosféra. Dřevěné obklady, dřevěný pult, náklady by neměly být vyšší než při zařizování běžné prodejny, ovšem zážitek z návštěvy bude nesrovnatelně jiný.

### Otázka č. 18 Napadá Vás nějaký produkt či služba z výše uvedené sportovní oblasti, která Vám na českém trhu chybí? Pokud ano, napište co.

Tato otázka byla položena formou rozepisovací a nepovinné otázky. Chtěla jsem pomocí ní přijít na produkty či služby, které česká veřejnost považuje za nedostatkové, či chybějící. Bohužel se k tomuto dotazu vyjádřilo pouze 20 respondentů a 4 z nich odpověděli, že neví.

Další odpovědi byly typu wakeboarding, badminton a další sportovní odvětví, ovšem s četností respondentů každé odvětví po jednom respondentovi. Z tohoto důvodu jsem se rozhodla, že tuto otázku nemůžu brát jako plnohodnotnou a dělat z ní nějaké závěry či doporučení.

#### **Otázka č. 19 Z jakého kraje pocházím?**

Dotazníkové šetření jsem se snažila zaměřit především na lidi žijící v Praze, což se mi z větší části povedlo. 68% respondentů pochází z Prahy či ze Středočeského kraje. Ostatní jsou z různých částí České republiky, ovšem žádný z krajů nezískal dominantnější četnost, proto není důvod se k této otázce dále rozepisovat.

#### **Otázka č. 20 Jaká je velikost Vašeho trvalého bydliště?**

Tato otázka je důležitá hlavně z hlediska, jak velký může být konkurenční trh v místě bydliště respondentů a jak by tedy mohli být odpovědi tímto faktem ovlivněné. Je jasné, že bydliště s 20tisíci obyvateli má jiné konkurenční prostředí než bydliště o velikosti 100 tisíc obyvatel. Cílem mého výzkumu byl pražský sportovní trh, proto jsem zacílila své dotazníky převážně na lidi pocházející z Prahy či jiných větších měst. 55% respondentů pochází z měst s počtem obyvatel nad 100.000 a dalších 20% z nich pocházejí z měst s počtem obyvatel 50-100.000. Z toho důvodu si myslím, že dotazník je pro můj záměr vypovídající.

#### **Otázka č. 21 Moje pohlaví je:**

Na dotazník mi odpovědělo 168 žen (60,43%) a 110 mužů (39,57%). Odpovědi jsem dle pohlaví nedělila, protože se mi to nejevilo jako důležitý aspekt. Potřebovala jsem zjistit nákupní chování a preference zákazníků obecně a ne žen a mužů. Při prodeji a propagaci v takovém typu obchodu se není možné zaměřit na cílovou skupinu dle pohlaví, důležitější aspekt je cílová věková skupina, kterou jsem určila na 20-55 let.

#### **Otázka č. 22 Je mi:**

Cílová skupina respondentů, tedy lidí ve věku 20-55 let vytvořila v mém dotazníku skupinu o velikosti 93% dotazovaných, tedy 258 osob. 4% osob se zařadilo do skupiny 15-19 let a 4% na 56 let a více. Zacílení proběhlo tedy úspěšně a dotazník považuji za vypovídající.

## 9. Závěr a shrnutí

Tvorba marketingového plánu se týká otevření druhé pobočky společnosti Helia Sport v Praze, proto jsem marketingový plán a jeho jednotlivé složky tvořila především z informací získaných od stávající pražské pobočky a jednotlivé složky plánu jsem se pokusila v syntetické části vylepšit. V průběhu tvoření tohoto plánu jsem doplňovala získané informace vlastním pozorováním.

Pomocí pozorování a informací z obchodu jsem určila lokalitu nové prodejny na Prahu 4 Braník, eventuelně Modřany, která se v průběhu tvoření plánu jevila a nadále jeví jako nejlepší varianta.

Jeden z cílů bylo zjistit možnost rozšíření sortimentu a to především o vybavení na vodní sporty jako je wakeboarding, kiteboarding, apod. Po analýze a vyhodnocení dotazníku se ovšem tento nápad nepotvrdil jako dobrý. Jak se ukázalo, ač tento sport zaznamenává boom po celé Evropě, čeští zákazníci na jeho příchod ještě nejsou připraveni a zboží takového typu by v prodejně Helia Sport nezaznamenalo úspěch. Po zjišťování produktů, které zákazníci nejčastěji nakupují jsem došla k závěru, že rozšířit sortiment nové prodejny by se dal jedině v oblasti horské turistiky, kterou Helia Sport zatím nemá ideálně pokrytou.

Po analýze konkurence jsem přesvědčena, že i přes to, že je Helia Sport dobře zásobený a to i v letních měsících, bohužel kvalifikace zaměstnanců není dostatečná a proto se tržby v letních měsících dostávají až do kritických čísel.

Tato firma je v prostředí Prahy relativně známým obchodem, ovšem jeho reklama se po analýze jeví jako nedostatečná. Většina lidí zná Helia Sport pouze díky známým a přestože vědí, že existuje, skoro 40% z nich ho nikdy nenavštívilo. Reklama a propagace jsou nutnou složkou pro podnikání na tak obrovském konkurenčním trhu, jaký Praha tvoří a nabídnout zákazníkům něco navíc by mělo být základem prosperující firmy. Nová prodejna je situována na marketingově skvělém místě, přímo u in-line stezky. Možnost vyzkoušení si bruslí, eventuelně některých kol by se mělo stát základním stavebním kamenem úspěšnosti prodejny.

Potenciálních zákazníků je na tomto trhu pořád dostatek, je jen nutné je oslovit a přesvědčit, že právě zde je dobré peníze utratit. Navíc v dnešní době, kdy doléhá na tento obor podnikání ekonomická krize a lidé se čím dál tím více rozmyšlí, kde, za co a kolik peněz utratí, je nutné v nich vybudovat věrnost vaší značce, v tomto případě

právě Helia Sportu. Lidé si všímají přístupu prodavačů a ochoty a to je a musí být v novém obchodě hlavní bod snažení.

Závěrem bych chtěla zdůraznit, že Helia Sport je firma s obrovským potenciálem, která má možnost navyšovat svůj tržní podíl, ovšem především za předpokladu, že se změní propagační strategie firmy u pražských poboček. A velice důležitý aspekt, který začal ovlivňovat společnost Helia Trade v obecné míře, a proto jsem ho tolik nezmiňovala při zakládání jedné pobočky, je fungování a prosperita nově vybudovaného Ski areálu Kouty majiteli této firmy. Vytvoření tohoto areálu přináší rizikové momenty pro budování rozvoje firmy.

## 10. Seznam použité literatury

- [1] ČÁSLAVOVÁ, E. *Management a marketing sportu*. 1. Vydání. Praha: Olympia, 2009. 228 s. ISBN 978-80-7376-150-9.
- [2] HORÁKOVÁ, I. *Marketing v současné světové praxi*. Praha: Grada Publishing, 1992. 365 s. ISBN 80-85424-83-5.
- [3] HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 2. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. 204 s. ISBN 80-7169-996-9.
- [4] JAKUBÍKOVÁ, D. *Marketing v cestovním ruchu*. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing, 2009. 288 s. ISBN 978-80-247-3247-3.
- [5] JANEČKOVÁ, L., VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb*. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing, 2000. 232 s. ISBN 80-7169-995-0.
- [6] KOTLER, P. *Marketing management (10. rozšířené vydání)*. Přel. V. Dolanský; S. Jurnečka. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing, 2001. 720 s. ISBN 80-247-0016-6.
- [7] KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. Praha: Grada Publishing, 2004. 855 S. ISBN 80 247-0513-3.
- [8] KOTLER, P., WONG, W., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [9] KOTLER, P., KELLER, K. *Marketing management*. 12. Vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [10] MULLIN, B. J., HARDY, S., SUTTON, W. A. *Sport marketing*. 3. Vydání. Champaign: Human Kinetics, 2007. 541 p. ISBN 0-7360-6052-9.
- [11] RAAB, G., UNGER, A., UNGER, F. *Methoden der Marketing-Forschung: Grundlagen und Praxisbeispiele*. 2. Vydání. Wiesbaden: Gabler GWV Fachverlage GmbH, 2009. 471 s. ISBN 978-3-8349-0992-3.
- [12] WESTWOOD, J. *The marketing plan: a step-by-step guide*. 3. Vydání. Derby: Clays Ltd., St. Ives plc, 2002. 172 p. ISBN 0-7494-3748-0.

### Internetové zdroje:

- [13] Braník- Hamr sport [online]. 2006 [cit. 2011-05-09]. Dostupné z WWW: <<http://www.hamrsport.cz/branik>>.
- [14] Česká spořitelna [online]. 2011 [cit. 2011-06-20]. Vývoj HDP v EU. Dostupné z WWW: <<http://www.csas.cz/banka/nav/o-nas/vyvoj-hdp-v-eu-d00014330>>.

- [15] Český statistický úřad [online]. 2011 [cit. 2011-04-19]. Dostupné z WWW: <<http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/home>>.
- [16] Eurobike [online]. 2008 [cit. 2011-05-08]. Dostupné z WWW: <<http://www.eurobike-praha.cz/>>.
- [17] Eurostat [online]. 2010 [cit. 2011-04-19]. HICP- all items- annual average inflation rate. Dostupné z WWW: <<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&language=en&pcode=tsieb060&tableSelection=1&footnotes=yes&labeling=labels&plugin=1>>.
- [18] Harfa Sport [online]. 2007 [cit. 2011-05-08]. Dostupné z WWW: <<http://www.harfasport.cz/>>.
- [19] Hoffi Sport [online]. 2009 [cit. 2011-05-09]. Dostupné z WWW: <<http://hoffi.atlasobchod.cz/atlasobchod/>>.
- [20] Kurzy.cz [online]. 2011 [cit. 2011-04-20]. HDP, vývoj HDP v ČR. Dostupné z WWW: <<http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>>.
- [21] Kurzy.cz [online]. 2011 [cit. 2011-04-19]. Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2011. Dostupné z WWW: <<http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>>.
- [22] Mujsport [online]. 2007 [cit. 2011-05-09]. Dostupné z WWW: <<http://www.mujsport.cz/>>.
- [23] Ski a Bike Centrum Radotín [online]. 2005 [cit. 2011-05-08]. Dostupné z WWW: <<http://www.skiservis.cz/>>.