

# SEZNAM PŘÍLOH

## **Příloha 1: Analýza PEST**

Politcko-právní aspekty.....	II
Ekonomické faktory.....	VI
Společenské faktory .....	XI
Technologické faktory .....	XIV

## **Příloha 2: Analýza konkurence**

Finanční výsledky hospodaření.....	XVIII
Tržní podíl.....	XXI
Distribuční pokrytí .....	XXIII
Doplňkové služby .....	XXVI
Webové stránky.....	XXXII
Aktivita na sociálních sítích.....	XXXV
Produktový mix.....	XXXVII

# **Příloha 1: Analýza PEST společnosti Hervis**

## **Politicko – právní aspekty**

### **Politická stabilita**

Situace na politické scéně je pro každý podnikatelský subjekt velmi důležitá, neboť dle mého názoru časté střídání politických špiček prosazující protichůdné záměry vnáší do podnikatelského sektoru značnou nestabilitu a nepřehlednost. Pokud se podíváme na českou politickou scénu v uplynulých deseti letech, můžeme konstatovat, že veřejný sektor v České republice je značně nestabilní.

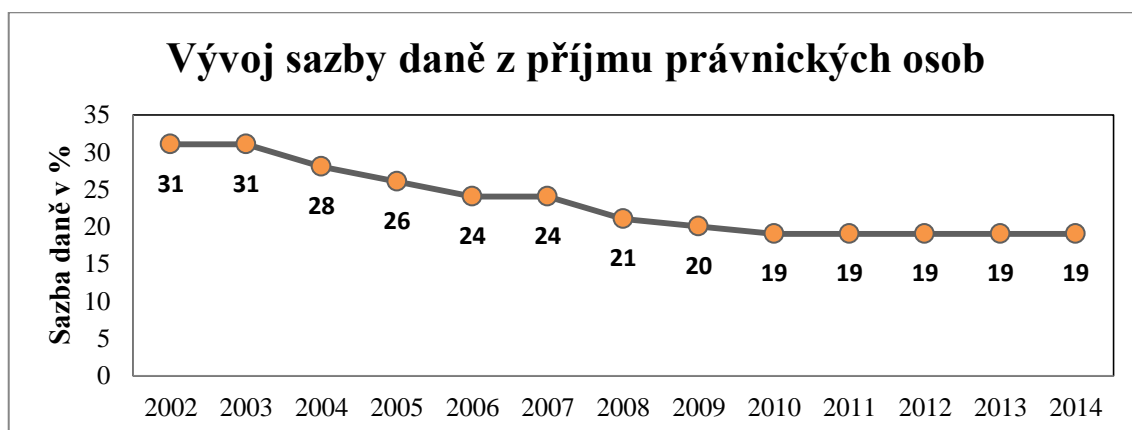
Tento fakt dokládá pro naši zemi velmi nepříznivá statistika, kdy od roku 2004 se v premiérském křesle vystřídalo celkem sedm předsedů vlád, přičemž žádný z premiérů se nedokázal na pověřeném místě udržet po celé funkční období (tj. čtyři roky). Přestože kabinet Petra Nečase se u moci udržel více než tři roky a byl tak nejdéle působící vládou ve sledovaném období, v žádném případě však nemůžeme v její souvislosti hovořit o stabilní vládě, ať už z důvodů vnitřních rozporů, účasti podivného uskupení zvané Věci veřejné a také faktu, že za uvedené tři roky muselo svůj post opustit celých třináct ministrů. Vezmeme-li v potaz ostatní členské státy Evropské unie, tak podobně hroživou statistikou se mohou „pochlubit“ pouze Rumunsko, Litva a krizí zmítané Řecko.

### **Daňová politika**

Politika v oblasti daní jde ruku v ruce s celkovou politickou nestabilitou, a není proto divu, že daňový systém České republiky, podléhající častým změnám je v očích podnikatelů považován za složitý a netransparentní.

Jelikož Hervis působí na našem trhu jako právnická osoba, konkrétně společnost s ručením omezeným, podléhá její příjmy dani z příjmů právnických, která je upravena § 21 zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů. Od vstupu této společnosti na český trh v roce 2002 se sazba daně z příjmu právnických osob vyvíjela následovně (viz. Graf 3).

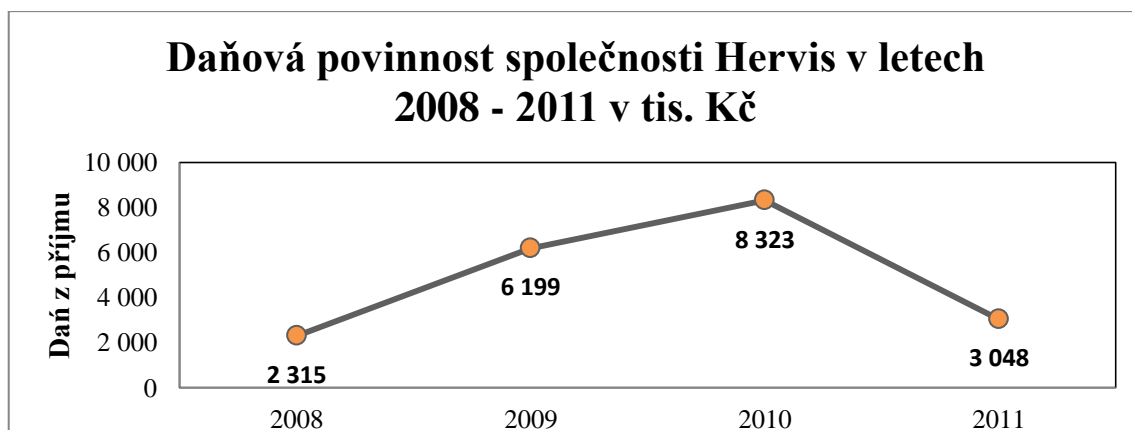
**Graf 3: Vývoj sazby daně z příjmu právnických osob**



Zdroj: <<http://www.ucetnikavarna.cz/uzitecne-tabulky/vyvoj-sazby-dane-z-prijmu-pravnickyh-osob/>>

Zjednodušeně řečeno, zákon o daních z příjmů stanovuje podnikatelskému subjektu, jak velkou část zisku má odvést do státního rozpočtu. Společnost Hervis kupříkladu mezi lety 2008 – 2011 odvedla na dani z příjmu částku přesahující devatenáct miliónů českých korun (viz. Graf 4).

**Graf 4: Daňová povinnost společnosti Hervis v letech 2008 – 2011 v tis. Kč**

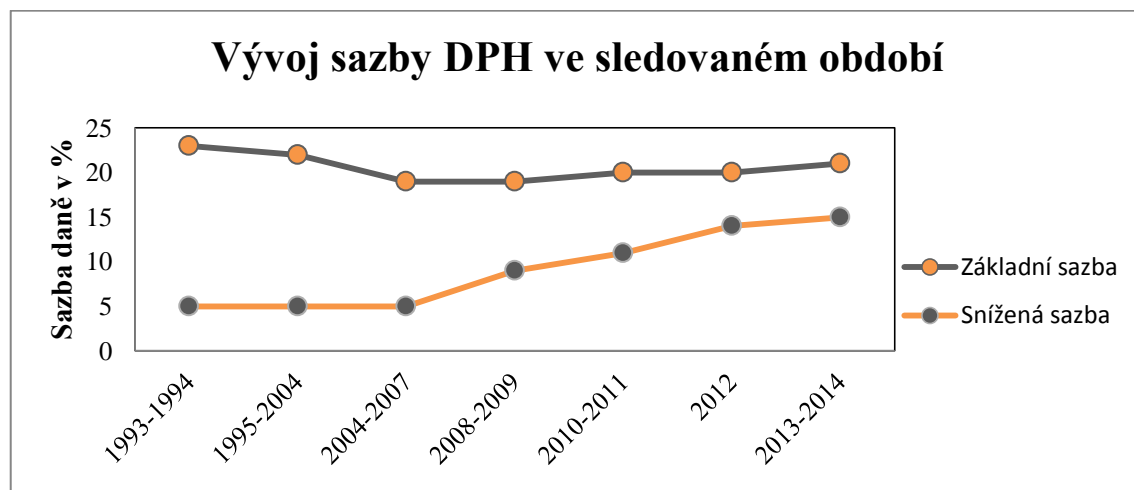


Zdroj: Výroční zprávy společnosti Hervis

Společnost Hervis je pochopitelně také plátce DPH, tudíž dalším důležitým zákonem je zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty. Hlavní činností Hervis je koupě zboží za účelem dalšího prodeje, u něhož se uplatňuje základní sazba ve výši 21%. Stejně tak služby poskytované společností Hervis nespádají do skupiny se sníženou sazbou DPH (15%), která je dána definována přílohou č. 2, zákona o dani z přidané hodnoty. Vývoj základní a snížené sazby DPH ilustruje následující graf (viz.

Graf 5), ze kterého je patrná již několikrát zmiňovaná nestabilita, kdy vlády neustále a chaoticky mění podmínky a výši jak základní, tak snížené sazby DPH.

**Graf 5: Vývoj sazby DPH ve sledovaném období**



Zdroj: <<http://www.podnikatel.cz/clanky/zmeny-v-dph-matou-podnikatele-za-poslednich-20-let-uz-sestkrat/>>

Z uvedeného grafu je patrné, že počínaje vstupem České republiky do Evropské unie v roce 2004, dochází s železnou pravidelností ke změnám v sazbách DPH. Požadavek na harmonizaci DPH uvnitř Společenství si vyžádal vznik nového zákona číslo 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, který platí s množstvím následných novelizací dodnes. V obecném měřítku pozorujeme výrazný vzestup snížené sazby DPH, doprovázený převáděním celé řady služeb do skupiny se základní sazbou DPH. V současné době se nejvíce diskutuje o možnosti sjednocení sazby DPH na úroveň 17,5%.

Všechny tyto diskuze a neustálé změny pochopitelně stěžují fungování podniků na našem území, a to z několika důvodů. V první řadě nárůst DPH se negativně promítá do růstu cen, což snižuje konkurenceschopnost podniků na tuzemském i mezinárodním trhu. Spotřebitelé, kteří jsou citliví na změnu cen, pak budou pochopitelně poptávat méně zboží, což se negativně odráží na zdanitelných ziscích firem a následně i na stání rozpočet, neboť finanční úřady vyberou na dani méně. Ve druhé řadě pak neustálé machinace s výší sazby DPH podnikům výrazně komplikuje plánování jejich cash flow.

## **Zákony a legislativní podmínky**

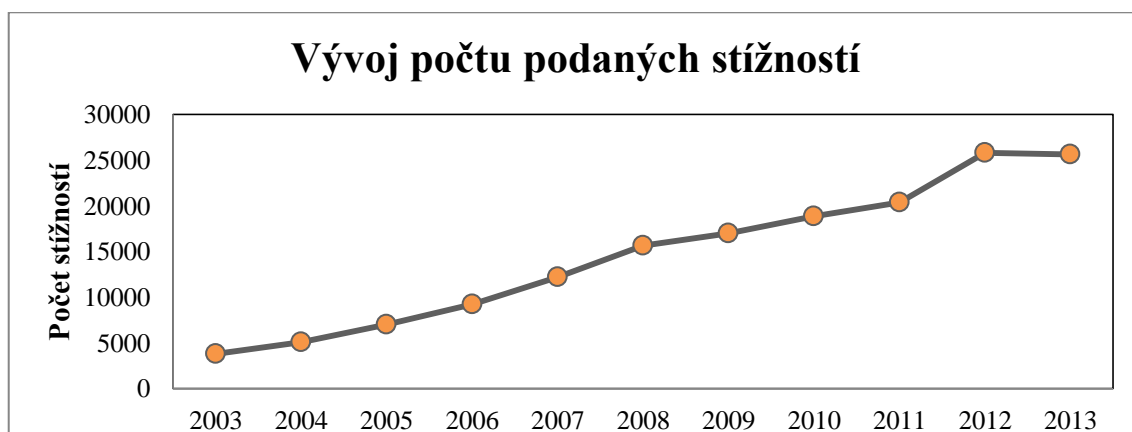
Obecně, české legislativní prostředí se vyznačuje poměrně nízkou efektivností vymáhání práva a vysokou byrokracií, a to přestože byly národní předpisy harmonizovány s legislativou Evropské unie. Hervis působí na našem trhu jako společnost s ručením omezeným, a proto se v oblasti podnikání řídí prvotně obchodním zákoníkem, tedy zákonem č. 513/1991 Sb., upravující vznik společnosti, práva a povinnosti jednotlivých společníků, orgány společnosti a v poslední řadě také její zánik.

Dalším důležitým zákonným opatřením je zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, jehož znalost je nezbytně nutná při každodenní činnosti každého ekonomického subjektu. Tento zákon stanovuje firmě rozsah a způsob, jakým má účetnictví vést, podobu účetní závěrky a jednotlivých účetních dokladů. Jelikož obchodní řetězce Hervis dává práci několika stovkám zaměstnanců, třetím důležitým zákonem je zákon č. 262/2006 Sb., tedy zákoník práce, upravující vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, druhy pracovněprávních vztahů, odměňování, a také ochranu zaměstnanců.

## **Ochrana spotřebitelů**

V posledních letech můžeme pozorovat v České republice výrazné posílení práv spotřebitelů. Z institucionálního hlediska, garantem spotřebitelské politiky u nás je Ministerstvo průmyslu a obchodu. Vzhledem k zaměření této práce nás pochopitelně zajímá zejména tržní dozor nad nepotravinářskými výrobky, který vykonává Česká obchodní inspekce (podřízený orgán Ministerstvu průmyslu a obchodu). Česká obchodní inspekce vznikla jako nástupnický orgán Státní obchodní inspekce a vykonává funkci dozorového orgánu zejména z hlediska technických požadavků na výrobky, bezpečnosti výrobků a správného označování výrobků. Čeští spotřebitelé stále více na uvedené atributy dbají a dá se říci, že stále více „berou iniciativu do svých rukou“ a záleží jim na tom, co a od koho nakupují. Tento fakt dokládá i markantně vzrůstající počet podání stížností spotřebitelů (viz. Graf 6).

**Graf 6: Vývoj počtu podaných stížností České obchodní inspekci**



Zdroj: Výroční zprávy České obchodní inspekce

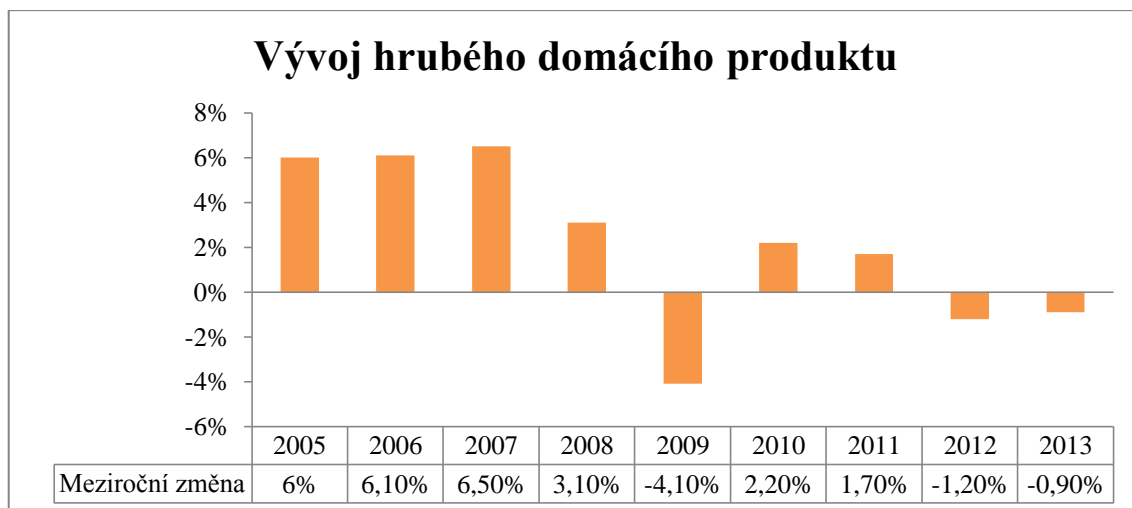
### **Ekonomické faktory**

Z ekonomického hlediska každý podnik výrazně ovlivňují zejména makroekonomické charakteristiky.

### **Hrubý domácí produkt a hospodářský cyklus**

Prvním významným makroekonomickým ukazatelem výkonnosti ekonomiky je vývoj hrubého domácího produktu, který KRAFT (2011, s. 109) definuje jako „*souhrn v penězích vyjádřené veškeré finální produkce zboží a služeb vyrobené během jednoho roku na daném území.*“ Vývoj hrubého domácího produktu zachycuje následující graf (viz. Graf 7).

**Graf 7: Vývoj hrubého domácího produktu v České republice**

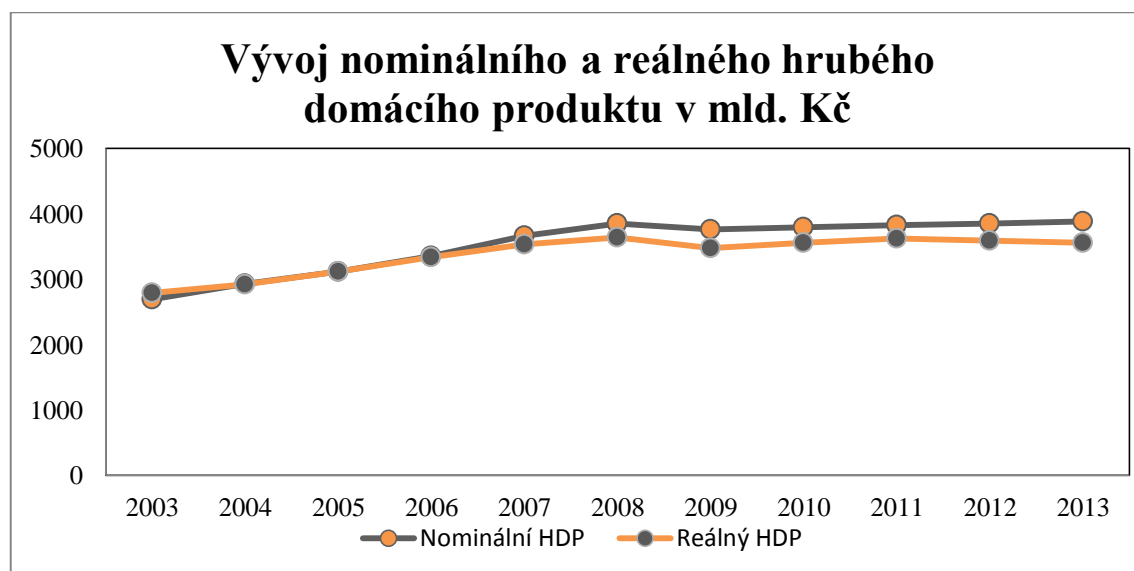


Zdroj: <[http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/rychle\\_informace\\_archiv](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/rychle_informace_archiv)>

Nejvyšší přírůstek hrubého domácího produktu ve sledovaném období jsme mohli zaznamenat v roce 2007. Bohužel, počínaje třetím čtvrtletím roku 2008 sledujeme klesající tendenci, způsobenou globální finanční krizí, v jejíž důsledku v podstatě všechny subjekty na straně nabídky (vyjma peněžnictví, pojišťovnictví, telekomunikačních služeb a odvětví dopravy a spojů) zaznamenaly pokles.

Abychom mohli lépe identifikovat aktuální situaci na našem území, je žádoucí se zabývat nikoliv hrubým domácím produktem, nýbrž reálným hrubým domácím produktem. Reálný hrubý domácí produkt zaznamenává skutečnou změnu fyzického objemu produktu, je vyjádřený ve stálých cenách určitého základního toku a tedy očištěn od vlivů cenové hladiny. Následující graf nám pak názorně ilustruje, v jaké fázi hospodářského cyklu se naše ekonomika nachází (viz. Graf 8), přičemž hodnota nominálního hrubého domácího produktu je odvozena tzv. výrobní metodou (součet přidaných hodnot všech producentů na trhu), kdy vlivy rozdílné cenové hladiny jsou eliminovány tzv. deflátorem hrubého domácího produktu.

**Graf 8: Vývoj nominálního a reálného hrubého domácího produktu v České republice**



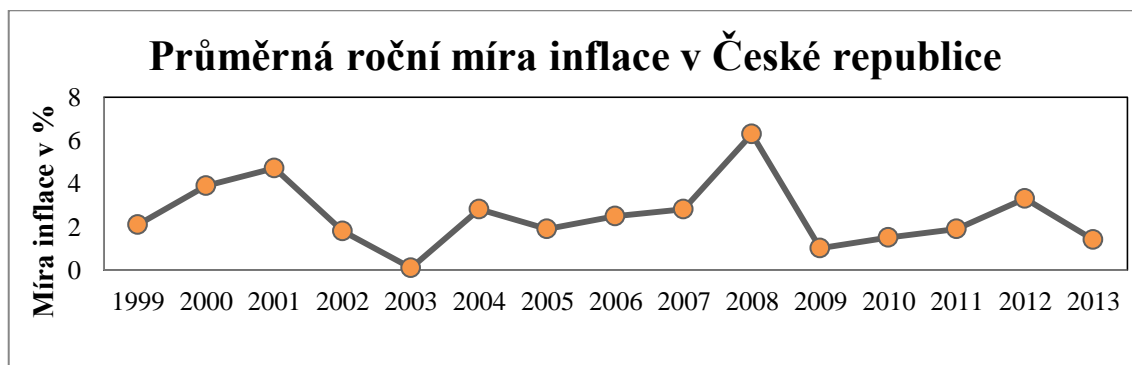
Zdroj: <<http://apl.czso.cz/pll/rocenka/rocenka.indexnu>>

V případě mého zkoumání, základním rokem byl rok 2005, a proto je v daném roce reálný a nominální hrubý domácí produkt totožný, neboť stálé ceny roku 2005 jsou vlastně v tom samém roce i cenami běžnými. Dále je evidentní, že díky nepřetržitému růstu cen je nominální hrubý domácí produkt počínaje základním rokem vždy vyšší, než reálný.

## Inflace

Agregátní úroveň cen je pro podniky důležitá ze dvou důvodů. V první řadě vysoká inflace snižuje reálné příjmy domácností, které tak věnují na nákup zboží a služeb pochopitelně menší částku. Stejně tak úroveň inflace je pro společnosti velmi důležitá při procesu cenotvorby a při další manipulaci s cenou.

**Graf 9: Vývoj průměrné roční míry inflace**



Zdroj: <[http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira\\_inflace](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace)>

Až na výjimku v podobě let 2001 a 2008 nám výše uvedený graf napovídá, že cenová hladina je u nás poměrně stabilní a nízká. Nejnižší hodnotu inflace ve sledovaném období jsme mohli zaznamenat v roce 2003, kdy dosáhla pouhých 0,1% a můžeme vidět, že sestupná fáze vývoje cenové hladiny začala již dva roky předtím. Naopak nejvyšší hodnotu inflace jsme mohli pozorovat v roce 2008.

O cenovou stabilitu u nás pečuje Česká národní banka realizací tzv. politiky cílování inflace, v rámci které stanoví žádoucí trajektorii vývoje cenové hladiny v budoucnosti. Co se týká potřebných nástrojů k dosažení žádoucí úrovně cenové hladiny, tak Centrální banka České republiky v režimu cílování inflace využívá krátkodobé úrokové sazby a měnový kurz. V současné době je platný inflační cíl jako meziroční přírůstek indexu spotřebitelských cen ve výši 2% s tím, že Česká národní banka se zavázala usilovat o to, aby se skutečná hodnota inflace nelišila od cíle o více než jeden procentní bod na obě strany. V této souvislosti došlo k zajímavé situaci na podzim minulého roku, kdy se Česká národní banka rozhodla uvolnit měnovou politiku a oslabit českou korunu. Co jí k tomuto kroku vedlo?



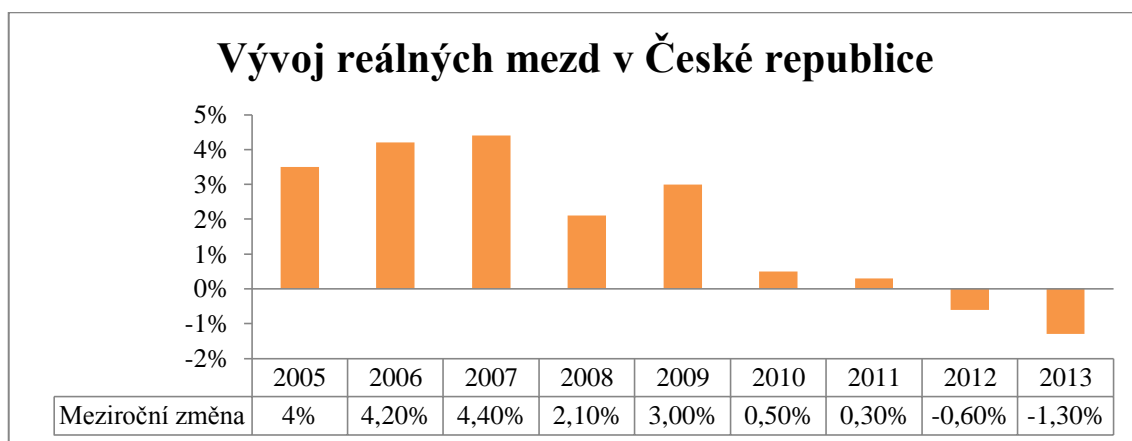
Abychom mohli pochopit opodstatnění tohoto zásahu, je nutné se podrobněji podívat na vývoj inflace v letech 2012 – 2013, kdy jsme mohli pozorovat klesající tendenci ve vývoji cenové úrovně a ačkoliv Česká národní banka využila svůj hlavní měnovopolitický nástroj (v závěru roku 2012 snížila úrokové sazby na technickou nulu – 0,05%), nevedlo to ke zlepšení situace a dále se zesilovali protiinflační tendence v ekonomice. Pokračování této tendence by zbrzdilo či zcela zastavilo počínající oživení a zlepšování situace na trhu práce a uvrhlo ekonomiku do další vlny recese či dokonce do deflace. Pokles cen nakupovaného zboží a služeb je totiž v očích podnikatelských subjektů jevem krajně nepříznivým, neboť domácností odkládají své nákupy na pozdější dobu, což ovšem vede k tomu, že chybí, resp. se v čase odsouvá poptávka, klesají zisky firem a zprostředkovaně dochází k opětovným tlakům na pokles cen.

Nutno říci, že každá mince má dvě strany a proto ani rostoucí agregátní úroveň cen není pro podniky absolutně pozitivním prvkem. Společně totiž vzrůstají náklady spojené s řízením struktury aktiv (snaží se minimalizovat držbu peněz a vhodně investovat), náklady spojené se změnou ceníků, stejně tak inflace vytváří nejisté prostředí pro ekonomickou aktivitu a způsobuje růst cen pronájmů a energií. Na druhou stranu negativa spojená se zápornou inflací mnohonásobně převyšují negativa spojená s mírným zvyšováním cenové hladiny, a proto já osobně snahu České národní banky směřovat inflaci do bezpečné vzdálenosti od deflačních vod hodnotím pozitivně.

### **Vývoj reálných příjmů obyvatelstva**

Na rozdíl od nominální hodnoty mzdy, reálná mzda nám vyjadřuje, jaký objem zboží a služeb si skutečně můžeme zakoupit. Pochopitelně je determinována výší nominální mzdy, inflací, daňovým zatížením a její vývoj je zachycen na následujícím grafu (viz. Graf 10).

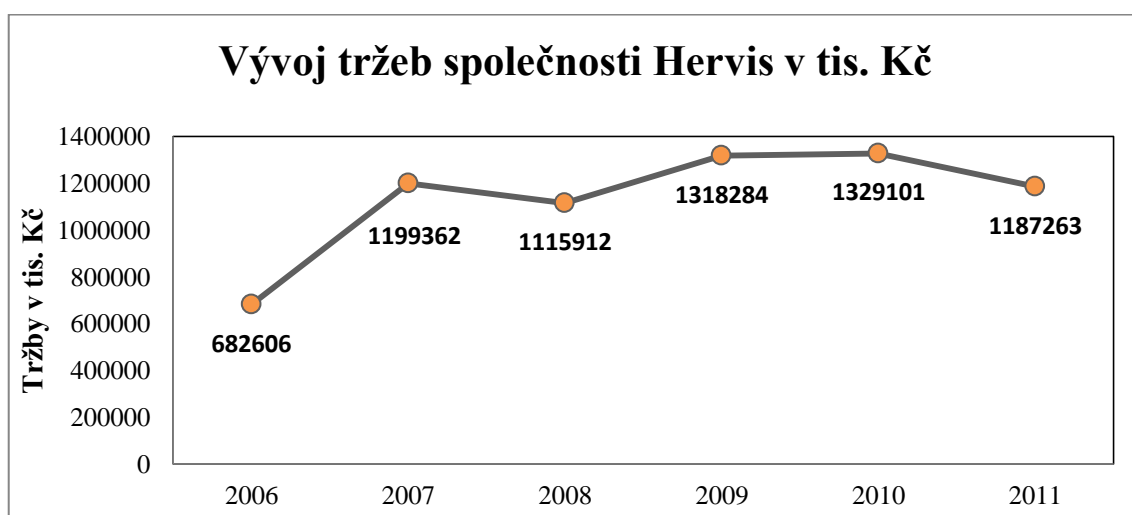
**Graf 10: Vývoj reálných mezd v České republice**



Zdroj: <<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/kalendar/aktual-pmz>>

Z grafu je patrné, že minulý rok (rok 2013) byl druhým rokem v řadě, kdy reálné mzdy obyvatel zaznamenaly pokles. Pro společnost Hervis je pochopitelně pokles reálných mezd spotřebitelů závažnou hrozbou, neboť se dá očekávat, že kupující budou na nezbytné statky (například sportovní vybavení) věnovat stále menší částku ze svých osobních rozpočtů. Tento fakt dokládá i následující graf (Graf 11), kdy došlo k propadu v tržbách společnosti Hervis. mezi lety 2010 a 2011 o více jak 141 milionů korun českých.

**Graf 11: Vývoj tržeb společnosti Hervis**



Zdroj: Výroční zprávy společnosti Hervis

## Společenské faktory

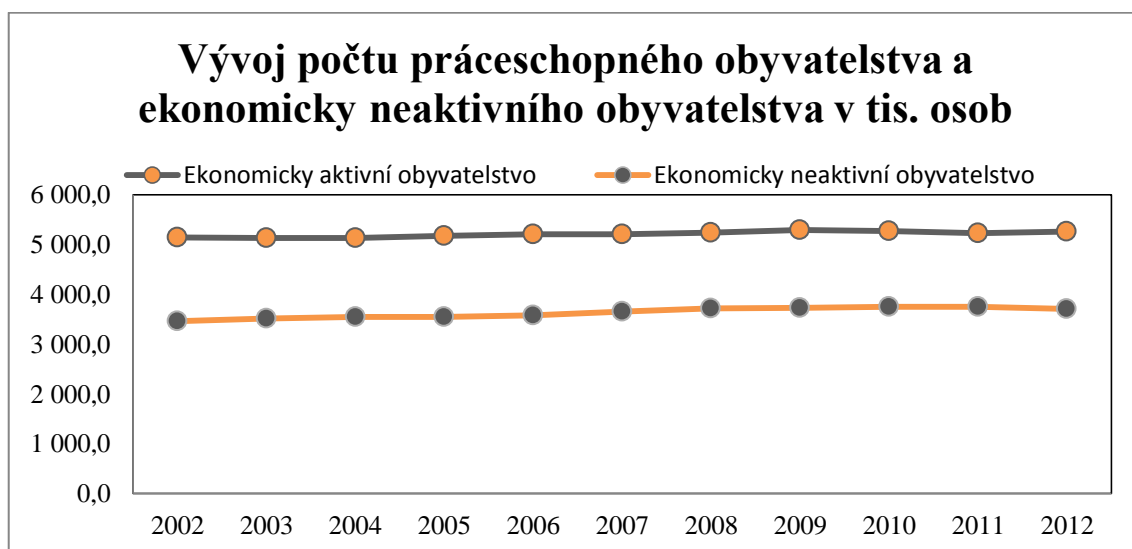
Společnost a její struktura má bezpochyby značný vliv na fungování jakéhokoliv podniku, včetně Hervisu.

### Demografie

Při analýze makroprostředí je velmi důležité sledovat demografické faktory a jejich vývoj, především vývoj složky ekonomicky aktivního obyvatelstva v České republice, která se největší měrou podílí na celkovém produktu a tedy nejvíce nakupují.

Vývoj počtu pracovní síly a ekonomicky neaktivního obyvatelstva shrnuje níže uvedený graf (viz. Graf 12). Vývojová tendence, kterou na něm můžeme vyzorovat, není příliš optimistická. Zatímco počet ekonomicky aktivních obyvatel, tedy zaměstnaných i nezaměstnaných (kteří ale mají zájem o práci), počínaje rokem 2002 stagnuje a osciluje kolem hodnoty 5 200 000 obyvatel. Počet ekonomicky neaktivních se mezi lety 2002 až 2012 zvýšil o úctyhodných 247 000 obyvatel (nárůst práceschopného obyvatelstva mezi lety 2002 až 2012 činili pouhých 117 000). Proporcionálně tedy dochází ke ztlačení většímu růstu složky ekonomicky neaktivního obyvatelstva (zejména osoby starších 65 let) na úkor složky práceschopných.

**Graf 12: Srovnání vývoje práceschopného a ekonomicky neaktivního obyvatelstva**

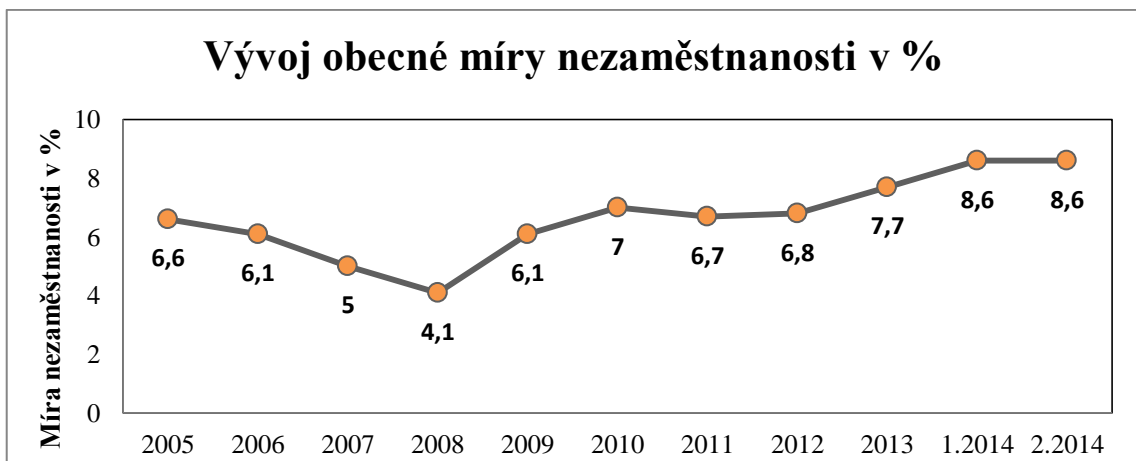


Zdroj: <[http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr\\_od\\_roku\\_1989#01](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr_od_roku_1989#01)>

## Nezaměstnanost

Jak uvádí KRAFT (2011, s. 154), nezaměstnanost je jedním z největších a také nejsložitějších problémů všech rozvinutých tržních ekonomik. Stejně jako inflace, i nezaměstnanost můžeme chápat jako určitý výraz ekonomické nerovnováhy, v jehož důsledku dochází k nevyužití jednoho ze základních zdrojů bohatství, tedy práce. V zájmu státního aparátu, podniků a i samotných spotřebitelů je pochopitelně to, aby obecná míra nezaměstnanosti byla co možná nejnižší. Vývoj tohoto ukazatele pak ilustruje následující graf (viz. Graf 13).

**Graf 13: Vývoj nezaměstnanosti v České republice**



Zdroj: <[http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/casove\\_rady](http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/casove_rady)>

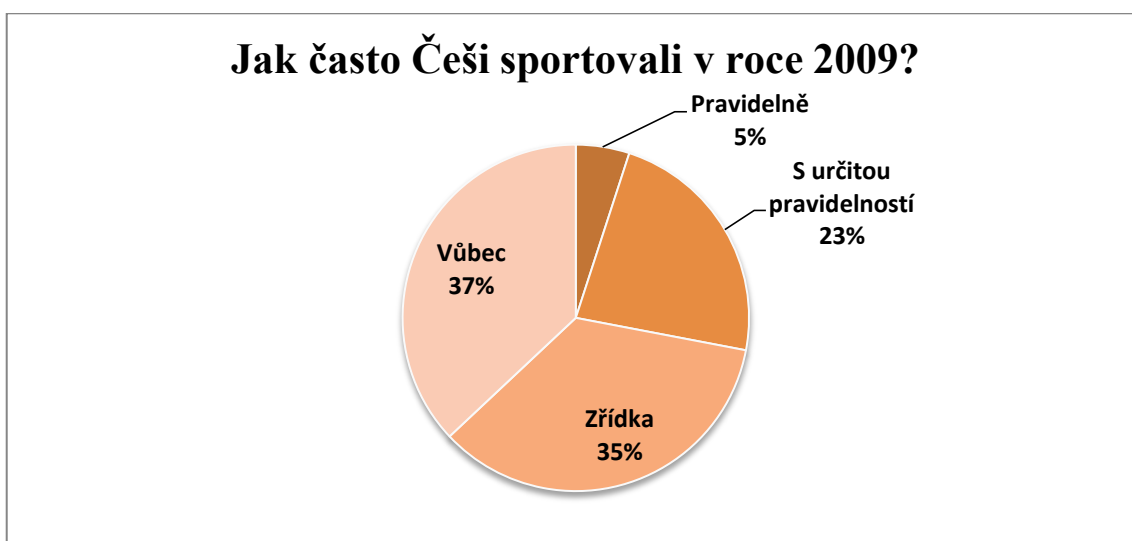
Ani statistika nezaměstnanosti nevyznívá pro Českou republiku příliš pozitivně, jelikož pozorujeme setrvalý růst počtu nezaměstnaných počínaje rokem 2008. V roce 2009 došlo ke skokovému nárůstu počtu uchazečů o práci v porovnání s rokem 2008 o 187 000 osob, což představovalo nárůst o celých 53,1%. V souvislosti s poklesem nově hlášených pracovních míst vzrostl meziročně počet uchazečů o jedno pracovní místo z 2,3 na 9,6 a výdaje na podporu v nezaměstnanosti přesáhly 15 mld. korun (v roce 2008 tyto výdaje činily „pouze“ 7,1 mld. korun). V současné době, průměrný počet uchazečů na jedno volné pracovní místo je 12,3 a výdaje ze státního rozpočtu související s výplatou podpory v nezaměstnanosti v prvním pololetí roku 2013 činily zhruba 5,3 mld. korun.

## Životní styl

Jak jsem již v úvodních kapitolách práce naznačoval, stále se více prosazující trend zdravého životního stylu je prvkem, který prodejcům sportovního vybavení hraje do karet. Žít zdravě a sportovat je pro dnešní generaci velmi moderní záležitostí a pravidelná pohybová aktivita je prvkem, který dokáže naše často stereotypní a sedavé životy příjemně zpestřit. Navíc nepřeborné množství průzkumů již neoddiskutovatelně prokázalo, že provozování sportovních aktivit a dobré stravovací návyky dokáží předejít celé řadě civilizačních chorob, které nás sužují.

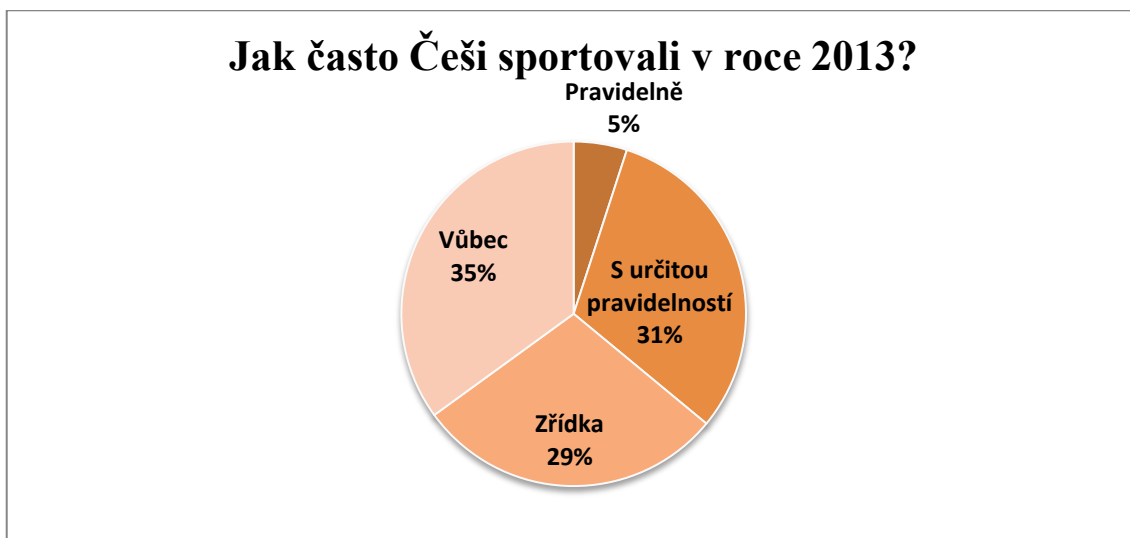
Vzrůstající zájem Čechů o provozování sportovních aktivit dokládají i výzkumy veřejného mínění Eurobarometr (viz. Grafy 14 a 15).

**Graf 14: Zájem Čechů o sport v roce 2009 dle Eurobarometru**



Zdroj: <[http://ec.europa.eu/public\\_opinion/archives/ebs/ebs\\_334\\_fact\\_cz\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_334_fact_cz_en.pdf)>

**Graf 15: Zájem Čechů o sport v roce 2013 dle Eurobarometru**



Zdroj: <[http://ec.europa.eu/public\\_opinion/archives/ebs/ebs\\_412\\_fact\\_cz\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_412_fact_cz_en.pdf)>

Pozitivním faktem je, že došlo k dvouprocentnímu poklesu obyvatel, kteří nejeví vůbec žádný zájem o sport, doprovázený výrazným nárůstem těch, kteří provozují nějaký druh sportu s určitou pravidelností, tedy v rozmezí jedenkrát až čtyřikrát do týdne. Tato fakta pro společnost typu Hervis představují významnou příležitost do budoucna, neboť všichni tito lidé k tomu, aby mohli svůj oblíbený sport provozovat, potřebují odpovídající vybavení.

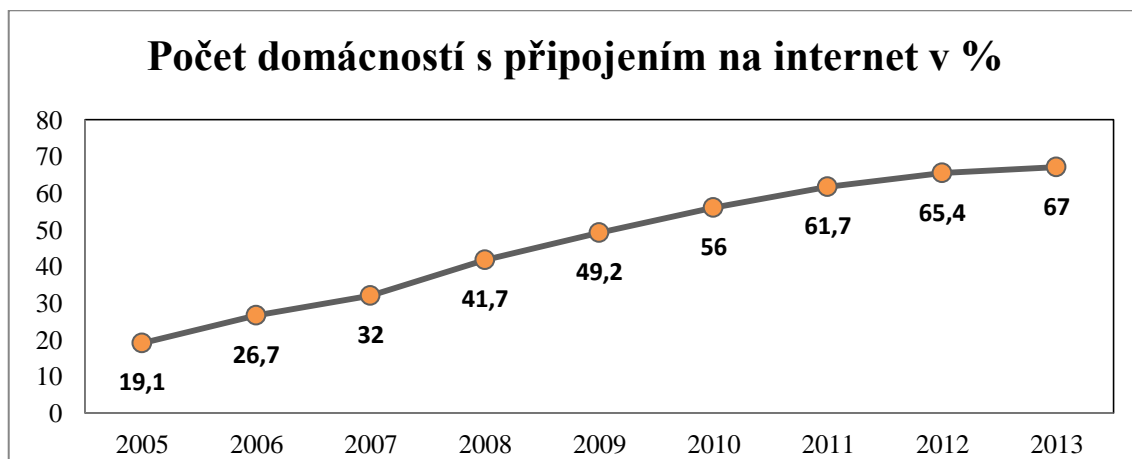
### **Technologické faktory**

Současná doba je charakteristická tím, že jsme přímo zahlceni technologiemi všeho druhu, které pomáhají jak jednotlivcům, tak firmám. Technologický pokrok má za následek celou řadu inovací, které dnes již vnímáme jako běžné součásti našich životů, ať mám na mysli mobilní telefony, internet, nové materiály atd. Směle tedy můžeme tvrdit, že technologie jsou možná tím nejdynamičtějším faktorem v rámci celé analýzy PEST. Ačkoliv předmětem zkoumání není výrobní společnost, můžeme najít celou řadu technologických výzev pro společnost Hervis, které mohou podnikatelskou činnost zefektivnit.

## Informační a telekomunikační technologie

Internet je v dnešní moderní době téměř bezmezným zdrojem informací všeho druhu, a to jak pro provozovatele webových portálů, tak pro jejich uživatele respektive návštěvníky. O tom, že stále více Čechů funguje „online“ není pochyb a tento trend dokládá i následující graf (viz. Graf 16).

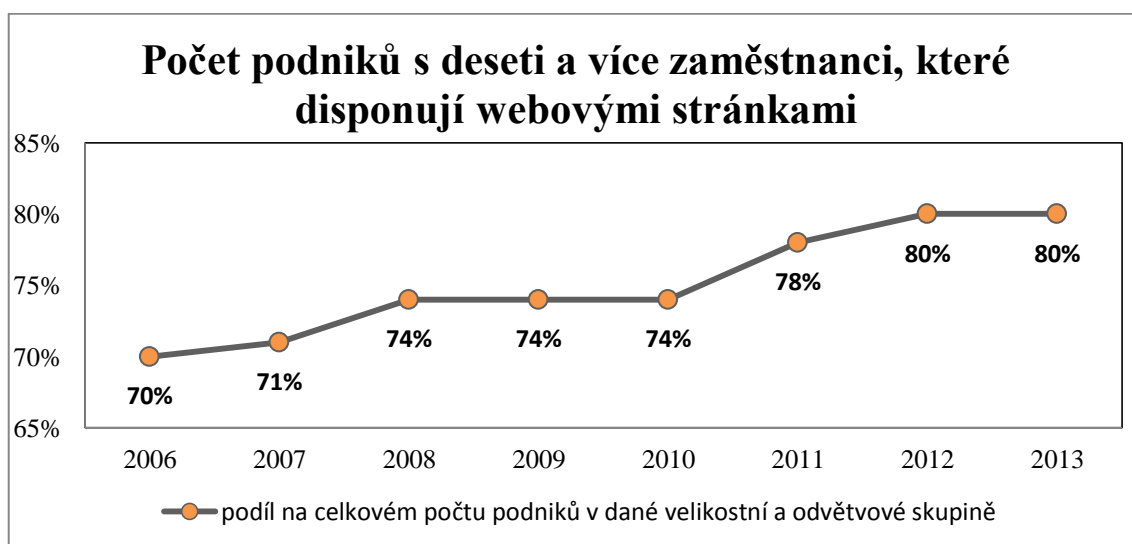
**Graf 16: Vývoj počtu domácností s připojením na internet**



Zdroj: <[http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/informacni\\_technologie\\_pm](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/informacni_technologie_pm)>

Není proto divu, že obchodníci stále více využívají online komunikační média k tomu, aby šířily svoje reklamní sdělení (viz. Graf 17) a stále více podniků se zaměřuje na prodej přes internet (viz. Graf 18).

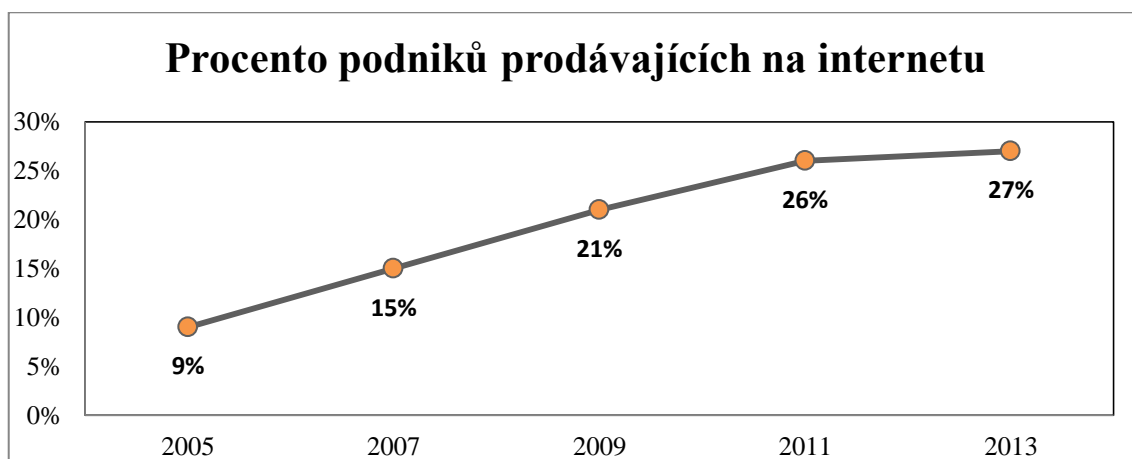
**Graf 17: Vzrůstající trend využívání firemních webových stránek**



Zdroj:

<[http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/680031B4D1/\\$File/970213\\_a04.pdf](http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/680031B4D1/$File/970213_a04.pdf)>

**Graf 18: Elektronický prodej v České republice**



Zdroj:

<[http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/680031B4BE/\\$File/970213\\_a08.pdf](http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/680031B4BE/$File/970213_a08.pdf)>

Z výše uvedených grafů je patrné, že podniky v Česku vycítily, jak mocným nástrojem internet může být. Zatímco v roce 2005 se elektronický prodej podílel pouhými 7% na celkových tržbách podniku, v roce 2013 se prodej přes internet podílel průměrně 25% na celkových tržbách. V posledních několika letech se marketéři společností orientují především na segment komunikace na sociálních sítích, jako například na Facebooku, Twitteru či na Google+.

Sociální média přinášejí firmám celou řadu výhod. Umožňují velmi rychlou komunikaci či sdílení s potenciálními zákazníky, a jelikož jsou založeny primárně na interakci, poskytují podnikům velmi cennou zpětnou vazbu, ať už prostřednictvím komentářů či diskuzí. Marketingová komunikace na sociálních sítích je také zdánlivě osobní a probíhá v prostředí, ve kterém se potenciální zákazník cítí pohodlně (doma u počítače). Dále umožňují s minimem nákladů rozšířit povědomí o vybrané značce (tzv. branding) pomocí uživatelů samotných, kteří se sdílením v podstatě stávají „roznašeči“. S tímto atributem souvisí i poměrně vysoká efektivita, neboť velké procento z nás dá na doporučení známých a málokdy odmítneme pozvání do skupiny od našich (často pouze virtuálních) přátel. Stejně tak nám sociální sítě umožňují zasáhnout velmi přesně určitou cílovou skupinu.

Neoddiskutovatelným faktem je obrovský potenciál, ať ve smyslu možností reklamních sdělení či neustále přibývajících uživatelů (pouze Facebook má v Česku údajně přes 4,2 milionu uživatelů).



Důvodů, proč být aktivní na poli sociálních médií je nespočetně, nicméně tomuto faktu zatím příliš neodpovídá množství firem, které jsou v tomto smyslu aktivní. K aktivnímu používání sociálních médií k lednu minulého roku se dle Českého statistického úřadu hlásilo pouze 17% podniků (více na: <[http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/690022482B/\\$File/970213\\_a10.pdf](http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/690022482B/$File/970213_a10.pdf)>). Kámen úrazu je dle mého v tom, že sociální média jsou ve světě marketingu pořád něčím novým a konzervativnější společnosti mohou zastávat negativní postoj.

## **Příloha 2: Analýza konkurence společnosti Hervis**

### **Finanční výsledky hospodaření**

Obecně lze říci, že chce-li podnik obstát v tvrdém konkurenčním prostředí, musí ovládat jak svojí marketingovou stránku, tak stránku finanční. Zhodnocení finančního zdraví společnosti můžeme považovat za jeden z nejobektivnějších faktorů, a proto jsem se rozhodl ho do svého zkoumání zařadit. Primárně budu vycházet z finančních výsledků za rok 2011, a to z hlediska celkových tržeb, majetku a ziskovosti, přičemž každému z těchto atributů jsem přiřadil váhu, odrážející jeho důležitost.

Jelikož se domnívám, že pro každou společnost je důležité snížit své náklady na minimum, rozhodl jsem se proto tento faktor postavit do popředí. Následován je velikostí zisku a obratu. Dále jsem, v zájmu zajištění co největší objektivity, každý z těchto činitelů ohodnotil bodovou stupnicí o škále 1 – 5 s tím, že každý z nich má odlišné bodové hodnocení, které je uvedeno níže (vzhledem k tomu, že společnost Sportisimo ve zkoumaném období přešla z účtování shodného s kalendářním rokem na účtování o hospodářském roce a první účetní období trvalo 15 měsíců, došlo ke korigování jednotlivých finančních ukazatelů, respektive k jejich ponížení o jednu čtvrtinu). Výsledky porovnání jsou uvedené v Tabulce 8.

### **Hodnocení**

➤ Bodové hodnocení – tržby:

1 bod – tržby jsou v rozmezí 0 – 500 mil. Kč.

2 body – tržby jsou v rozmezí 501 – 1000 mil. Kč.

3 body – tržby jsou v rozmezí 1001 – 1500 mil. Kč.

4 body – tržby jsou v rozmezí 1501 – 2500 mil. Kč.

5 bodů – tržby jsou v rozmezí 2501 – a více mil. Kč.

➤ Bodové hodnocení – náklady:

1 bod – náklady tvoří 90% a více z celkových tržeb.

2 body – náklady tvoří 80 – 89% z celkových tržeb.

3 body – náklady tvoří 70 – 79% z celkových tržeb.

4 body – náklady tvoří 60 – 69% z celkových tržeb.

5 bodů – 59% a méně z celkových tržeb.

➤ Bodové hodnocení – zisk:

1 bod – zisk po zdanění je v rozmezí 0 – 2 mil. Kč.

2 body – zisk po zdanění je v rozmezí 2,1 – 10 mil. Kč.

3 body – zisk po zdanění je v rozmezí 10,1 – 25 mil. Kč.

4 body – zisk po zdanění je v rozmezí 25,1 – 40 mil. Kč.

5 bodů – zisk po zdanění je v rozmezí 40,1 mil. Kč a více.

**Tabulka 10: Porovnání vybraných finančních ukazatelů zkoumaných subjektů**

	Váha faktorů	Hervis	Počet bodů x váha – Hervis	Sportisimo	Počet bodů x váha – Sportisimo	Intersport	Počet bodů x váha – Intersport
<b>Obrat</b>	<b>0,35</b>	3	<b>1,05</b>	5	<b>1,75</b>	2	<b>0,7</b>
<b>Náklady</b>	<b>0,40</b>	2	<b>0,8</b>	2	<b>0,8</b>	2	<b>0,8</b>
<b>Zisk</b>	<b>0,25</b>	2	<b>0,5</b>	5	<b>1,25</b>	0	<b>0</b>
<b>Celkem bodů</b>	<b>1</b>		<b>2,35</b>		<b>3,8</b>		<b>1,5</b>

Zdroj: Výroční zprávy zkoumaných společností

Oblast nákladů dopadla u všech konkurenčních subjektů stejně špatně, jelikož jejich podíl nákladů na tržbách z prodeje zboží, vlastních výrobků a služeb osciluje mezi 85 – 87%. Pokud porovnáme složku osobních nákladů k tržbám podniku, zjistíme, že tento ukazatel by dopadl nejlépe pro Hervis. V roce 2011 totiž osobní

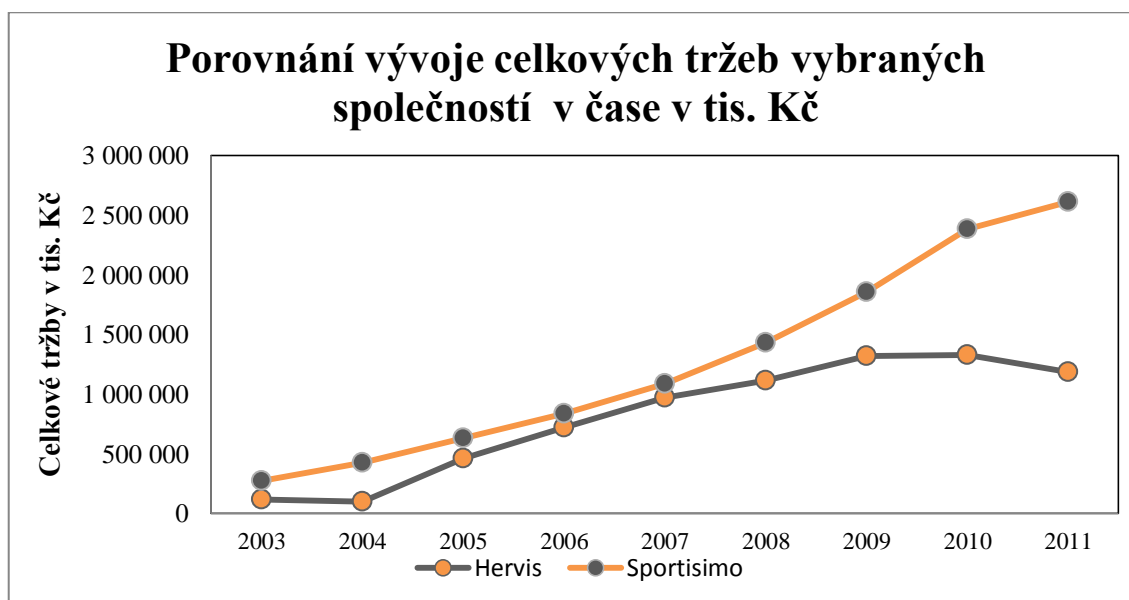
náklady spolkly pouze 9,4% z celkových tržeb, zatímco u Sportisima i Intersportu tato hodnota představovala 12%. Na druhou stranu u Sportisima pozorujeme v této oblasti sestupný trend, neboť v roce 2008 osobní náklady tvořily celých 15% z celkových tržeb. U Hervisu naopak pozorujeme negativní trend, jelikož v roce 2008 osobní náklady tvořily pouze 8,5% z celkových tržeb.

Co se týká celkového obrátu, tak v roce 2011 nejvyšší hodnotu vykázala společnost Sportisimo (2 613 054 000 Kč), následovaná Hervisem (1 187 263 000 Kč) a Intersportem (739 688 000 Kč). Vzhledem k předmětu činnosti vybraných firem není divu, že se na celkových tržbách největší měrou podílely tržby z prodeje zboží.

Ruku v ruce s náklady a celkovým obrátem jde pochopitelně i otázka ziskovosti podniků. Pokud hovoříme o tomto základním atributu každého ekonomického subjektu, rád bych vypíchl fakt, že ačkoliv Sportisimo operuje s nejnižší obchodní marží v rámci porovnávaných společností (30%), dosahuje zdaleka nejvyšší úrovně zisku. Konkrétně pak (po úpravě v souvislosti s přechodem na účtování o hospodářském roce) Sportisimo za rok 2011 dosáhlo zisku úctyhodných 60 371 000 Kč po zaokrouhlení. Na druhém místě se umístil Hervis se ziskem 6 884 000 Kč a žebříček uzavírá Intersport, kterému jsem neudělil ani jeden bod, a to díky tomu, že se v roce 2011 podnik ocitl ve ztrátě 2 494 000 Kč. Na druhou stranu musíme ocenit fakt, že došlo k výraznému snížení ztráty u této společnosti v porovnání s rokem minulým (33 821 000 Kč). Společnosti Intersport bych jednoznačně doporučil v zájmu zlepšení finančních výsledků, snížit výši obchodní marže, která činí celých 44%, což je dle mého názoru na podmínky maloobchodu u nás, a také vzhledem k vysoké cenové senzibilitě českých spotřebitelů, velmi vysoké procento.

Co se týká Hervisu, tak jeho nejvýznamnějším konkurentem je z hlediska finančního potenciálu bezesporu Sportisimo, a proto jsem se rozhodl zanést vývoj tržeb těchto dvou řetězců do společného grafu (viz. Graf 19).

**Graf 19: Vývoj celkových tržeb vybraných společností v čase**



Zdroj: Výroční zprávy vybraných společností

Graf nám názorně ilustruje, že zatímco celkové tržby Hervisů počínaje rokem 2008 víceméně stagnují, tak tržby Sportisima rostou kontinuálně a de facto každým následujícím rokem potvrzují pozici Sportisima, jakožto jedničky na našem trhu. Jak jsem již zmiňoval výše, rok 2008 byl navzdory začínající krizi pro společnost Sportisimo průlomový a sázka na internetový prodej a výrazně rozšíření prodejní sítě se evidentně vyplácí. Co se týká Hervisů, nezbývá mi nic jiného než doporučit potřebná opatření, zajišťující růst tržeb, neboť z grafu jasně vyplývá, že existuje reálné nebezpečí stále většího prohlubování mezi jedničkou na trhu a Hervisem.

## Tržní podíl

Tržní podíl zjednodušeně představuje poměr obratu vybrané společnosti vzhledem k objemu obratu obsluhovaného trhu. Prvním důležitým krokem při jeho stanovení je určení objemu trhu se sportovním zbožím, při jehož koncipování jsem postupoval dle následujícího vzorce:

$$\text{objem trhu} = \text{počet domácnost ČR celkem} \times \text{průměrné roční výdaje}$$

Počet domácností v České republice jsem definoval na základě výsledků sčítání lidu, domu a bytů, které proběhlo v roce 2011. Při kvantifikaci průměrného vydání jedné domácnosti budu vycházet z výsledků studií Barometru Cetelem (viz. Kapitola 3.2).

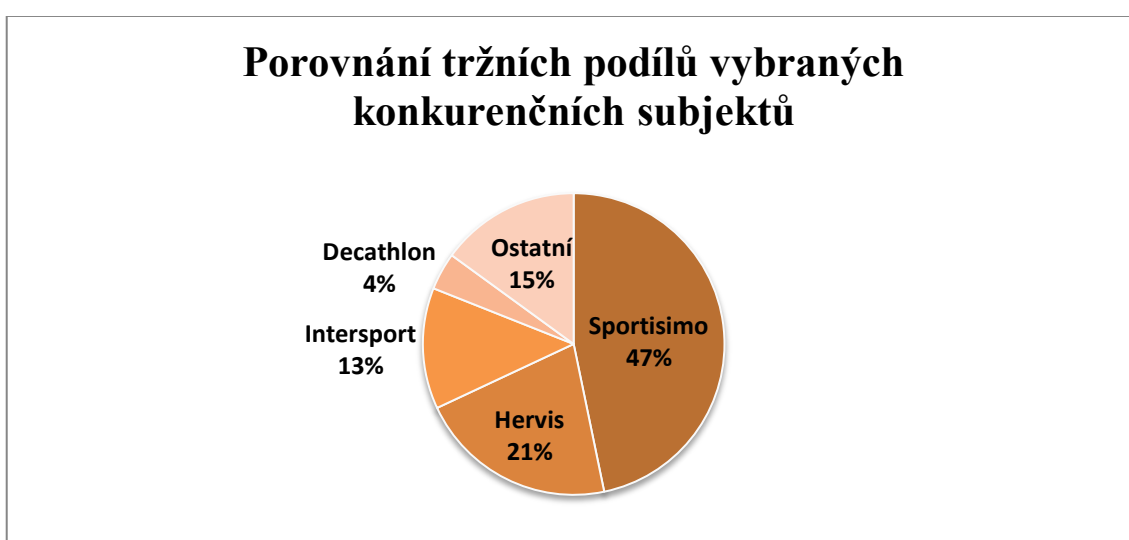
- Celkový počet domácností..... 4 375 122
- Průměrné výdaje jedné domácnosti za sportovní zboží..... 1 275 Kč\*

\* Částka byla přepočtena na českou měnu dle průměrného ročního kurzu v roce 2011.

$$\text{objem trhu}_{2011} = 4\,375\,122 \times 1\,275 = 5\,578\,280\,550$$

Trh se sportovním zbožím v České republice dosahuje objemu přesahující 5,5 mld. v peněžních jednotkách (Kč). V tuto chvíli nám již nic nebrání stanovení tržních podílů vybraných čtyř hlavních konkurentů působících na našem trhu v roce 2011 (viz. Graf 20).

**Graf 20: Porovnání tržních podílů**



Zdroj: Výroční zprávy vybraných společností

### Hodnocení

Ohodnocení tržních podílů je klasifikováno níže.

➤ Bodové hodnocení – tržní podíl:

1 bod – tržní podíl je v rozmezí 1 – 6%.

2 body – tržní podíl je v rozmezí 7 – 12%.

3 body – tržní podíl je v rozmezí 13 – 19%.

4 body – tržní podíl je v rozmezí 20 – 25%.

5 bodů – tržní podíl je v rozmezí 26% a více.

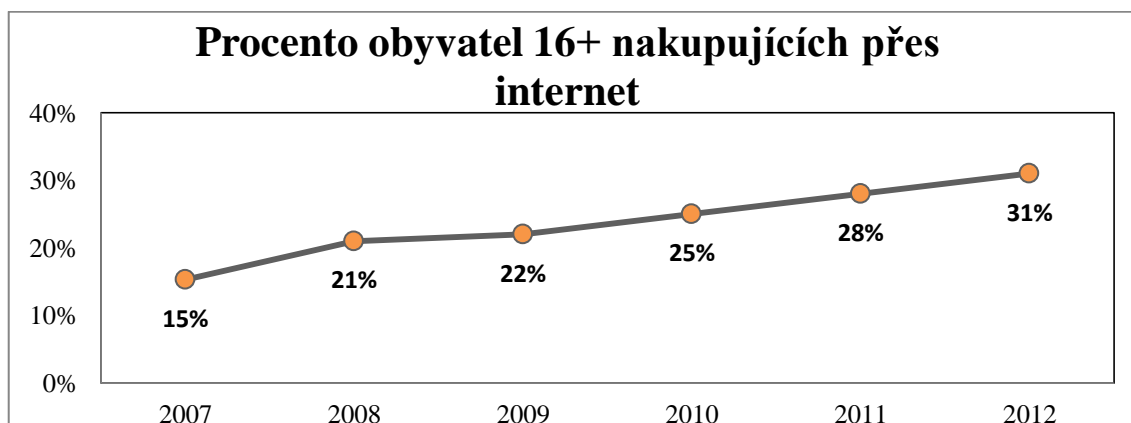
**Tabulka 11: Porovnání tržních podílů zkoumaných společností**

	Váha faktorů	Hervis	Počet bodů x váha – Hervis	Sportisimo	Počet bodů x váha – Sportisimo	Intersport	Počet bodů x váha – Intersport
<b>Tržní podíl</b>	<b>1</b>	4	<b>4</b>	5	<b>5</b>	3	<b>3</b>
<b>Celkem bodů</b>	<b>1</b>		<b>4</b>		<b>5</b>		<b>3</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

### Distribuční pokrytí

Z hlediska distribuční politiky, Intersport jako jediný z vybrané trojice neumožňuje českým zákazníkům nákup přes internet, pouze nabízí možnost rezervace vybraného produktu z katalogu a následné vyzvednutí na prodejně. Z tohoto hlediska pochopitelně výrazně ztrácí, neboť ochota českých spotřebitelů nakupovat přes internet stále roste (viz. Graf 21).

**Graf 21: Procento spotřebitelů nakupujících přes internet**

Zdroj:

<[http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/BF0038969A/\\$File/97011229.pdf](http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/BF0038969A/$File/97011229.pdf)>

V této souvislosti má pochopitelně největší náskok před konkurencí řetězce Sportisimo, které jako první tuto doplňkovou službu zavedly.

Rozmístění poboček vybraných řetězců pak ilustrují následující obrázky (Obrázky 9, 10 a 11).

**Obrázek 9: Geografické rozmístění poboček společnosti Sportisimo**



Zdroj: Vlastní zpracování

**Obrázek 10: Geografické rozložení poboček společnosti Intersport**



Zdroj: Vlastní zpracování



**Obrázek 11: Geografické rozmístění poboček společnosti Hervis**



Zdroj: Vlastní zpracování

### **Hodnocení**

Jasným vítězem této kategorie je opět společnost Sportisimo s více jak 70 prodejny a zastoupením ve všech krajích naší republiky. Pro námi analyzovanou společnost je tedy z distribučního hlediska primárním konkurentem společnost Intersport. U této společnosti můžeme pozorovat výraznou koncentraci na hlavní město Praha (7 obchodů) a severozápadní část naší republiky při hranicích s Německem (ačkoliv zastoupení Intersportu v Německu je více než dostačující - celkem 1500 obchodů). Na druhou stranu můžeme vidět (viz. Obrázek 10) poměrně velkou plochu našeho území, kde široko daleko nemá tato společnost žádné zastoupení (kupříkladu oblast Vysočiny či pomezí kraje Pardubického a Olomouckého). Distribuční pokrytí společnosti Hervis již bylo popsáno (viz. Kapitola 5.2.3) a domnívám se, že je v porovnání s Intersportem o něco málo rovnoměrnější a obecně si troufám tvrdit, že obchody Hervis jsou z celorepublikového hlediska dostupnější, i vzhledem k možnosti nákupu přes internet.

Co se týká hodnocení, tak v zájmu zachování co nejvyšší objektivity jsem se rozhodl porovnávat absolutní počet poboček vybraných řetězců na našem trhu (viz. Tabulka 12) a klíč, na základě kterého jsem body uděloval, je uveden níže.

➤ Bodové hodnocení – počet poboček:

1 bod – počet poboček v rozmezí 1 – 15.

2 body – počet poboček v rozmezí 16 – 30.

3 body – počet poboček v rozmezí 31 – 45.

4 body – počet poboček v rozmezí 46 – 60.

5 bodů – počet poboček v rozmezí 61 a více.

**Tabulka 12: Porovnání distribučního pokrytí vybraných společností**

	Váha faktorů	Hervis	Počet bodů x váha – Hervis	Sportisimo	Počet bodů x váha – Sportisimo	Intersport	Počet bodů x váha – Intersport
<b>Počet poboček</b>	<b>1</b>	2	2	5	5	3	3
<b>Celkem bodů</b>	<b>1</b>		2		5		3

Zdroj: Oficiální internetové stránky společností

### **Doplňkové služby**

V situaci, kdy na našem poměrně malém trhu působí celá řada ekonomických subjektů nabízejících v podstatě snadno substituovatelný produkt, role doplňkových služeb zcela logicky nabývá na významu. V našem případě služby tvoří určitou nadstavu základního produktu, kterým je sportovní zboží v mnoha podobách, a není primární záminkou k nákupu, nicméně může posloužit jako velmi silná konkurenční výhoda.

## **Hervis**

Většina doplňkových služeb této společnosti již byla popsána v předešlých kapitolách (viz. Kapitola 5.2.1), nicméně zde je úplný seznam všech:

- Hervis SportsClub,
- pojištění,
- odborný servis,
- průkaz lyží a snowboardů,
- možnost vyhotovení dárkových poukazů,
- záruční lhůta,
- akceptace platebních karet a poukazů Sodexo,
- doprava zboží (jakožto členovi Hervis SportsClubu),
- odborné poradenství,
- odebírání newsletterů a
- eshop.

Záruční lhůty představují jak 24 měsíční záruční lhůtu plynoucí z Občanského zákoníku, tak členové Hervis SportsClubu mohou využít garanci vrácení zboží bez udání důvodu do 6 týdnů, a to i bez pokladní účtenky.

## **Sportisimo**

Co se týká počtu doplňkových služeb, tak Sportisimo je na tom dost podobně v porovnání s jeho rakouským konkurentem, a zde je úplný výpis všech služeb, které nabízí:

- členství v SPORTISIMO KLUBU,
- akceptace platebních karet,
- sleva 5% pro držitele karet ISIC, ITIC a ALIVE,
- záruční lhůty,
- možnost vyhotovení dárkových poukazů,
- odborné poradenství a základní servis,
- doprava zboží,
- odebírání newsletterů a
- eshop.

Členství v SPORTISIMO KLUBU funguje na jednoduchém principu načítání všech realizovaných nákupů, ať už přímo na pobočce či prostřednictvím eshopu. Členové KLUBU obdrží v tomto případě jeden bod za jednu korunu českou nákupu a jsou odměňováni podle stavu svého klubového konta, které nasbírají mezi dvěmi řádnými ročními uzávěrkami (k datu 31. srpna příslušného kalendářního roku, tj. od 1.9 do 31.8 následujícího roku). Pokud klient v tomto období uskuteční nákupy, jejichž úhrnná hodnota přesáhne 12 000 Kč, obdrží poukázky na slevu ve výši 3% z celkového stavu klubového konta (například pokud klient za období od 1. 9. 2013 – 31. 8. 2014 bude mít na účtu 15 000 bodů, získá tak věrnostní slevovou poukázku v hodnotě 450 Kč). Poukázku je možné uplatnit do 24.12 daného roku, přičemž pochopitelně klubová konta jsou vždy k 31. srpnu daného roku vynulována. Dále členstvím v KLUBU klient získává možnost využít exkluzivních cenových nabídek pouze pro členy klubu (například přednostní možnost výprodejových cen či jiné speciální slevové akce).

Co já osobně velmi oceňuji je možnost využít 5% slevy z ceny zboží pro držitele mezinárodních identifikační průkazy studentů, mládeže a pedagogické veřejnosti (pochopitelně sleva se nevztahuje na již zlevněné či akční zboží).

Co se týká dopravy, tak zboží je expedováno ve lhůtě uvedené na stránkách prodejce, přičemž klient má možnost výběr mezi třemi přepravci (Česká pošta, DPD, Geis). Z hlediska nákladů na dodání, nejlevnější cestou je využití služby balík do ruky od České pošty (79 Kč), druhým v pořadí je společnost DPD a její služba private (89 Kč), pomyslný žebříček pak uzavírá společnost Geis (99 Kč). Při objednávce, jejíž hodnota přesáhne 2000 Kč, je dodání bezplatné.

Každý zákazník má právo zboží (v jeho originálním obalu, nepoužité, nepoškozené, včetně případného příslušenství, schopné dalšího prodeje) do 14 dnů od zakoupení vrátit, a to na kterékoliv pobočce, nebo zasláním na centrální sklad (K Vypichu 468, 252 19 Rudná u Prahy). Výměnu zboží lze provést v kterékoliv prodejně, vždy v celkové ceně za výrobek stejné nebo vyšší hodnoty než kupní cena původního výrobku. V případě vyšší ceny výrobku, zákazník uhradí rozdíl v ceně přímo v místě výměny a platí zde opět lhůta 14 dní od zakoupení. Záruční doba na produkty všech značek je 24 měsíců a reklamace se řídí občanským zákoníkem ve spojení se zákonem o ochraně spotřebitelů.

## Intersport

Nabídka doplňkových služeb této společnosti je vskutku velmi pestrá, na druhou stranu zde absentuje plnohodnotná možnost nákupu přes internet:

- zákaznická karta INTERSPORT,
- akceptace platebních karet,
- půjčovna vybavení Interspor Rent,
- analýza chodidel,
- analýza posedu na kole,
- možnost vyhotovení dárkových poukazů,
- odborný servis,
- odborné poradenství,
- záruční lhůty a
- odebírání newsletterů pro držitele zákaznické karty.

Držitelé zákaznické karty INTERSPORT získávají jednak přístup k aktuálním informacím o mimořádných akcích a výhodných nabídkách, dále mají možnost využít exkluzivní, časově limitované slevové akce, ale hlavně utracená částka se načítá při každém nákupu včetně akčních a výprodejových nabídek. Čím více klient na zákaznickou kartu nakoupí během jednoho roku (od 1.9 – 31.8), tím vyšší bude částka na bonusové poukázce:

- za 2 500 - 4 999 Kč, získá bonus odpovídající 2% z ročních nákupů,
- za 5 000 - 9 999 Kč, získá bonus odpovídající 2,5% z ročních nákupů,
- za 10 000 Kč a více, získá bonus odpovídající 3% z ročních nákupů.

Pokud tedy zákazníkovi vznikne nárok, obdrží slevovou poukázku do 31.10 daného roku a může jí uplatnit do 31.8 roku následujícího.

Stejně jako u konkurence, zákazník může odstoupit od kupní smlouvy a vrátit zboží do 14 dnů od jeho převzetí, nicméně má nárok na jeho výměnu do 4 týdnů od zakoupení. Vskutku zajímavou zárukou je závazek Intersportu, který nás informuje o tom, že nalezne-li zákazník do 7 dnů v republice v jiné prodejně identický produkt (stejný model, velikost, barva) za prokazatelně nižší cenu, vyplatí mu Intersport cenový rozdíl v hotovosti (výjimku tvoří nabídky z internetových médií a mobilních služeb jakož i výprodejové akce). Musím dodat, že by mě platnost této záruky v praxi velmi zajímala.

Co se týká péče o sportovní vybavení, tak ve vybraných pobočkách je k dispozici vyškolený tým servisních specialistů, který zajišťuje komplexní servis kol, in-line bruslí, snowboardů, tenisových a squashových raket, lyží a fitness strojů značky Energetics.

Dvě půjčovny vybavení Intersport Rent v České republice se nacházejí v obci Lipno nad Vltavou, první v areálu Chaty Lanovka (půjčovna bruslí, kol, elektrokol, dětských sedaček a přívěsných vozíků, hole značky Leki a veškerého doplňkového vybavení), druhá v přístavu Kapitanát Marina Lipno (půjčovna plachetnic a elektročlunů).

Exkluzivně v prodejně Megastore Intersport v Galerii myslbek v Praze mohou zákazníci také využít počítačovou analýzu svých chodidel a dozvědět se tak cenné informace o vhodné obuvi, zajistit si tak vyšší výkonnost a minimalizovat riziko zranění. Poté, co se zákazník bosýma nohama postaví na speciální scanner, počítačový program vyhodnotí tvar chodidel a zároveň v nabídce prodejny vyhledá jen ty modely bot, které jsou vhodné pro daný tvar a charakter nohy. Dále ve vybraných prodejnách je pro zákazníky k dispozici tzv. nášlapová analýza chodidel, prováděná pomocí ultra rychlého měřicího termopřístroje, kterým se změří optimální tlakové rozložení chodidel a vlastnosti nohou, jako je vychylování nohou v botách zevně, dovnitř i do rotace. Přístroj je schopen odhalit případné vady chodidel, jako jsou snížená klenba chodidla, plochá noha, příčně plochá noha či vyklenutá noha. Posledním typem analýzy je tzv. dynamická analýza došlapu, která nesleduje pouze pohyb a postavení chodidel, ale také držení těla, pohyb ramen, boků, kolen a kotníků při běhu. Vyškolená obsluha Vám posléze na základě analýzy doporučí běžeckou obuv a sportovní vložky, které nejlépe vyhovují individuálním potřebám klienta. Běžná cena dynamické analýzy došlapu je 499 Kč (pro držitele karty INTERSPORT 299 Kč), pokud si však k této analýze zakoupíte běžeckou obuv, máte jí zdarma.

Analýzu posedu na kole mohou zájemci využít v prodejně Intersport v Galerii Butovicích. Princip této analýzy spočívá v tom, že zákazník si do vybrané prodejny přiveze svoje kolo, které se upevní ve speciálním měřicím trenažéru a klient se na něm pod dohledem kamer na chvíli projede. Z videozáznamu pak obsluha dokáže s pomocí počítačového softwaru analyzovat polohu těla při jízdě a působení různých sil. V případě nesrovnalostí Vám kolo správně nastaví, samozřejmě za poplatek ve výši 699 Kč pro kola zakoupená v jiných prodejnách (299 Kč pro kola zakoupená v Intersportu).

## Hodnocení

Obecně můžeme konstatovat, že vybrané řetězce se sportovním zbožím se v oblasti doplňkových služeb zaměřují zejména na oblast poskytování informací, poradenských služeb či přebírání objednávek. Při hodnocení se na doplňkové služby můžeme dívat z dvou úhlů pohledu, a to z hlediska jejich absolutního počtu a rozmanitosti. Kvantifikace rozmanitosti, respektive atraktivity pro spotřebitele, je pochopitelně velmi subjektivní, naproti tomu absolutní počet doplňkových služeb je ryze objektivní faktor. U obou kritérií jsem přiděloval hodnotu od 1 – 5 bodů, přičemž hodnota 1 u rozmanitosti znamená, že nabídka doplňkových služeb daného řetězce je velmi fádni a v porovnání s konkurencí ničím nezaujme. Na druhou stranu ohodnocení stupněm 5 by znamenalo, že nabídka je velmi atraktivní, neobvyklá a žádný jiný prodejce podobné služby nenabízí. Detailní popis hodnocení absolutního počtu je k nalezení níže:

➤ Bodové hodnocení – počet doplňkových služeb:

1 bod – počet doplňkových služeb v rozmezí 0 – 5.

2 body – počet doplňkových služeb v rozmezí 6 – 10.

3 body – počet doplňkových služeb v rozmezí 11 – 15.

4 body – počet doplňkových služeb v rozmezí 16 – 20.

5 bodů – počet doplňkových služeb v rozmezí 21 a více.

**Tabulka 13: Porovnání doplňkových služeb vybraných subjektů**

	Váha faktorů	Hervis	Počet bodů x váha – Hervis	Sportisimo	Počet bodů x váha – Sportisimo	Intersport	Počet bodů x váha – Intersport
<b>Rozmanitost</b>	<b>0,60</b>	3	<b>1,8</b>	2	<b>1,2</b>	4	<b>2,4</b>
<b>Počet</b>	<b>0,40</b>	3	<b>1,2</b>	2	<b>0,8</b>	2	<b>0,8</b>
<b>Celkem bodů</b>	<b>1</b>		<b>3</b>		<b>2</b>		<b>3,2</b>

Zdroj: Oficiální internetové stránky vybraných společností

Vítězem této kategorie se stala společnost Intersport, a to zejména díky atraktivitě nabízených služeb, která v podstatě v českých podmínkách (pokud nebudeme hovořit o velmi úzce specializovaných malých prodejnách) nemá obdoby. Nemohl jsem však udělit plný počet 5 bodů, neboť se domnívám, že existuje celá řada dalších možností, jak se odlišit od konkurence a nabídnout něco navíc. Jako příklad nám mohou posloužit řetězce Decathlon, které na svých pobočkách nabízejí možnost otestovat daný produkt ve speciálně vyhrazených zónách každého oddělení.

## Webové stránky

Při ohodnocení kvality webových stránek konkurenčních subjektů jsem bral v potaz následující atributy:

- poutavost, vizuální přehlednost, obsáhlost informací a
- orientaci.

Jednotlivým zkoumaným faktorům jsem přidělil váhu, která udává míru důležitosti údajů a každý z nich jsem ohodnotil body od 1 – 5 v závislosti na to, jak je daný faktor naplněn (viz. níže).

- Bodové hodnocení – zkoumaný faktor u webových stránek je:

- 1 bod – není naplněn.
- 2 body – alespoň z části naplněn.
- 3 body – naplněn z 50%.
- 4 body – naplněn z významné části.
- 5 bodů – zcela naplněn.

Pro lepší orientaci uvádím webové stránky příslušející společností, u kterých budu srovnání provádět (viz. Tabulka 14).

**Tabulka 14: Názvy webových stránek zkoumaných společností**

Název řetězce	Webové stránky
Hervis Sport a móda, s. r. o.	www.hervis.cz
Sportisimo, s. r. o.	www.sportisimo.cz
Intersport ČR, s. r. o.	www.intersport.cz

Zdroj: Vlastní zpracování



## **Vizuální přehlednost a obsáhlost informací**

Míra toho, jak se klient na dané internetové stránce orientuje je velmi důležitá. Webové stránky by proto měly mít jednotný design, který spočívá především ve stejném podkladu, stejném stylu písma či sjednocených grafických prvcích. Dále se domnívám, že každý ekonomický subjekt, který se dnes na internetu nějakým způsobem prezentuje, by měl domovské stránce věnovat největší pozornost, jelikož právě domovská stránka je nejvíce navštěvována a v drtivé většině případů je to i ta, která se uživateli zobrazí jako první. Její vzhled tak výraznou měrou utváří první dojem návštěvníka. Každá domovská stránka by dle mého měla obsahovat: aktuální obsah, logo společnosti, navigace po stránce, odkazy na nejžádanější části webu a vyhledávací pole. Všechny analyzované weby z hlediska designu kombinují primárně tři barvy, a to modrou, bílou, popřípadě červenou. Logo řetězce je u všech na správném místě, tedy v levém horním rohu.

## **Hodnocení**

Domovské stránky Intersportu jsou ze všech porovnávaných jednoznačně nejjednodušší. Hlavním grafickým prvkem je slideshow fotografií na pozadí stránky upozorňující na nejaktuálnější probíhající akce. V horní části se rovněž nachází okno pro vyhledávání, přehledná a hlavně jednoduchá navigační lišta, logo společnosti a odkaz na facebookové stránky. Z hlediska nápaditosti však stránka za svými konkurenty značně pokulhává a uděluji jí tedy 3 body.

Naproti tomu domovská stránka Sportisima Vás doslova pohltí obrovským množstvím textu, obrázků a navigačních lišt. Jak se říká, méně je někdy více a administrátoři stránek by se nad tímto heslem měli zamyslet, neboť mě stálo nepřiměřeně velké úsilí, než jsem se na těchto stránkách zorientoval. Navíc na nižších úrovních stránky jsou často nevhodně zvolená fotografická pozadí, na kterých je důležitý text obtížně čitelný. Musím dále vytknout schovaný odkaz na facebookové stránky v pravém dolním rohu a naopak vyzdvihnout jasně identifikovatelnou vyhledávací lištu na hlavní stránce. Co se vizuální přitažlivosti týká, tyto stránky jednoznačně vítězí a působí nejstylověji, a proto rovněž uděluji průměrné 3 body.

Domovská stránka Hervis funguje na podobném principu jako stránky Intersportu. To znamená, že její dominantou je slideshow upozorňující na aktuální akce a odkazující na Hervis Mega Countdown a členství v klubu. Co mi však chybí je pole pro fulltextové vyhledávání, které by sloužilo k rychlému prohledání celého serveru, pokud návštěvník cíleně hledá určitou informaci. Z hlediska přitažlivosti, tyto stránky rází zlatou střední cestu, neboť návštěvníka nijak výrazně nenadchnou, na druhou stranu na něj zbytečně nepůsobí velké množství motivů a vjemů. Oceňuji snahu o redukci zbytečného textu, jasně viditelný odkaz na facebookové stránky, snadno identifikovatelný vstup do Hervis SportsClubu konta přímo z úvodní stránky a velmi jednoduchou a přehlednou navigační lištu. Uděluji proto nadprůměrné hodnocení 4 bodů.

### **Orientace**

Pod pojmem orientace si můžeme představit schopnost zákazníka nalézt potřebné informace. Návštěvníkovi by mělo být umožněno dohledat požadované informace v co nejkratším termínu a bez zbytečného proklikávání. Nutností je správné pojmenování jednotlivých odkazů tak, aby bylo návštěvníkovi jasné, kam se po kliknutí na odkaz dostane. V ideálním případě by všechny informace s podobnou tématikou měly být seskupené a každá stránka by měla obsahovat horizontální nebo vertikální navigační lištu s heslovitým seznamem odkazů. Designéři a administrátoři by tedy měli zajistit, aby uživatel měl neustále přehled o tom, na jaké horizontální či vertikální úrovni stránky se nachází.

### **Hodnocení**

Orientaci na stránkách Intersportu musím ohodnotit nejvyšším počtem 5 bodů, neboť při prvním spuštění stránky jsem okamžitě věděl, kde potřebné informace dohledám. Jak jsem již zmiňoval, dominantou stránek je nabídková lišta, zahrnující všechny důležité odkazy a seskupující informace s podobnou tématikou. Navíc i na stránkách těch nejnižších úrovní návštěvník lehce pozná, v jaké části serveru se zrovna nachází a nehrozí zde nebezpečí zabloudění do nežádoucích zákoutí. Každá stránka je navíc doplněna o lokální navigaci, zákazník tedy nemusí další informace opět hledat skrze lištu globální.

Orientace na stránkách řetězce Hervis je podobně jednoduchá a snadná. Opět i zde základní stavební jednotkou je globální lišta v horní části stránky, která je navíc vhodně kontrastně zkombinovaná. Nicméně nemůžu udělit plný počet 5 bodů, nýbrž musím jeden bod strhnout. V první řadě mi zde chybí již zmiňovaná lišta pro rychlé vyhledávání a vadí mně ne příliš výrazné písmo malé velikosti na nižších úrovních stránky.

Na chvostu hodnocení je opět Sportisimo se svými dosti nepřehlednými internetovými stránkami. V první řadě uživatel musí věnovat mnoho času a úsilí pročtením navigace a pochopení tak hierarchického uspořádání stránky. Globální lišta umístěná v horní části stránky je mírně řečeno překombinovaná a zcela nepochopitelně neobsahuje lištu služeb. Ty jsou chaoticky rozmístěny v dolní části stránky, kam se běžný uživatel stěží podívá. Na druhou stranu lišty odkazující na jednotlivé kategorie zboží jsou vhodně pojmenované a přehledné. Za orientaci na těchto stránkách mohu udělit nanejvýš 2 body.

**Tabulka 15: Porovnání webových stránek společností dle vybraných kritérií**

	Váha faktorů	Hervis	Počet bodů x váha – Hervis	Sportisimo	Počet bodů x váha – Sportisimo	Intersport	Počet bodů x váha – Intersport
<b>Vizuální přehlednost a obsáhlost</b>	<b>0,6</b>	4	<b>2,4</b>	3	<b>1,8</b>	3	<b>1,8</b>
<b>Orientace</b>	<b>0,4</b>	4	<b>1,6</b>	2	<b>0,8</b>	5	<b>2,0</b>
<b>Celkem bodů</b>	<b>1</b>		<b>4</b>		<b>2,6</b>		<b>3,8</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

### **Aktivita na sociálních sítích**

Již několikrát jsem zmiňoval důležitost internetové komunikace v současné moderní společnosti. Pokud vezmeme 4 nejdůležitější sociální sítě u nás (Facebook, Twitter, Google+ a YouTube), tak pochopitelně všechny porovnávané řetězce svoje aktivity směřují primárně na Facebook. Jelikož Twitter účty operují s limitem počtu znaků ve zprávách (140 znaků) a jsou, respektive byly primárně určeny pro komunikaci

skrze mobilní aplikaci, nejsou tolik vhodné pro přenos reklamních sdělení a oficiální účty vybraných společností proto na Twitteru vůbec nefigurují. Google+ je z hlediska vývoje ještě v plenkách (počet uživatelů kolem 400 tis.) a odpovídá tomu i velmi nízká aktivita zkoumaných společností (Hervis dokonce na této sociální síti nemá založený oficiální účet). Zařazení oficiálních YouTube kanálů mezi sociální sítě se může zdát sporné, nicméně tato platforma v současnosti nabízí celou řadu sociálních prvků. Je zde sice omezení v podobě možnosti vkládání sdělení pouze ve formě videa, nicméně díky ohromné popularitě všechny vybrané řetězce disponují svým oficiálním YouTube kanálem.

### **Hodnocení**

Samotná přítomnost na vybrané sociální síti však nestačí. Klíčem k úspěchu je být aktivní, ať už ve smyslu pohotové komunikace se zákazníky či schopnosti originálním způsobem informovat o aktuálních nabídkách a novinkách z chodu společnosti.

Aktivita konkurenčních řetězců na vybraných sociálních sítích je zachycena v následující tabulce (viz. Tabulka 16), přičemž příslušné bodové ohodnocení je vysvětleno níže.

➤ Bodové hodnocení – aktivita na sociálních sítích:\*

1 bod – počet sdělení za měsíc v rozmezí 0 – 5.

2 body – počet sdělení za měsíc v rozmezí 6 – 10.

3 body – počet sdělení za měsíc v rozmezí 11 – 15.

4 body – počet sdělení za měsíc v rozmezí 16 – 20.

5 bodů – počet sdělení za měsíc v rozmezí 21 a více.

*\*Příslušné hodnoty jsou odvozeny od průměrného počtu nových příspěvků, videí, fotografií či jakéhokoliv jiného sdělení na hlavní stránce za měsíc, plynoucí z mého dlouhodobého pozorování za období leden 2014 – duben 2014.*

**Tabulka 16: Porovnání aktivity vybraných subjektů na poli sociálních sítí**

	Váha faktorů	Hervis	Počet bodů x váha – Hervis	Sportisimo	Počet bodů x váha – Sportisimo	Intersport	Počet bodů x váha – Intersport
<b>Aktivita na Facebooku</b>	<b>0,50</b>	2	<b>1</b>	4	<b>2</b>	5	<b>2,5</b>
<b>Aktivita na YouTube kanálu</b>	<b>0,25</b>	0	<b>0</b>	0	<b>0</b>	1	<b>0,25</b>
<b>Aktivita na Twitteru</b>	<b>0,15</b>	0	<b>0</b>	0	<b>0</b>	0	<b>0</b>
<b>Aktivita na Google+</b>	<b>0,1</b>	0	<b>0</b>	1	<b>0,1</b>	1	<b>0,1</b>
<b>Celkem bodů</b>	<b>1</b>		<b>1</b>		<b>2,1</b>		<b>2,85</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

## **Produktový mix**

Pod pojmem produktový mix a jeho šíře si můžeme představit počet produktových řad, tedy skupin produktů s podobnými charakteristikami a využitím. Konkurenční sportovní řetězce jsem se rozhodl srovnávat z hlediska jednotlivých druhů sportu, tedy sportovních segmentů, které daný řetězec (ne)obsahuje.

## **Hodnocení**

Jelikož je šíře produktového mixu u mnou analyzovaných společností v podstatě totožná, při hodnocení jsem zaměřil na tzv. hloubku produktového mixu, tedy určitý počet variant (verzí) produktů v každé produktové řadě. Hodnocení hloubky produktových řad probíhalo na základě osobního pozorování a fotodokumentace, přičemž každý segment jsem hodnotil pomocí bodové škály od 1 – 5, kdy ohodnocení 1 bodem znamená, že nabídka daného artiklu je velmi malá a ve srovnání s konkurencí nedostačující. Naproti tomu 5 bodů představuje situaci, kdy nabídka daného artiklu výrazně převyšuje konkurenci (0 bodů znamená, že daný artikl není vůbec v nabídce na vybrané prodejně\*). Výsledky porovnávání jsou k dispozici v následující tabulce (viz. Tabulka 17).

*\*Porovnávání probíhalo na vybraných pobočkách hlavního města Prahy v průběhu měsíce duben 2014, konkrétně na prodejnách Hervis Praha OC Chodov, Intersport Megastore Praha Myslbek a Sportisimo Praha Metropole Zličín.*

**Tabulka 17: Porovnání šíře sortimentu u vybraných prodejců**

Typ zboží	Hervis	Sportisimo	Intersport	Typ zboží	Hervis	Sportisimo	Intersport
<b>Běh</b>				<b>Fotbal</b>			
- Boty	5	4	3	- Míče	3	5	5
- Oblečení	4	3	4	- Fotbalová obuv	1	5	4
- Doplnky	4	3	3	- Oblečení	3	2	3
<b>Cyklistika</b>				<b>Fitness</b>			
- Horská kola	3	4	5	- Trenažéry	2	2	5
- Krosová kola	3	3	4	- Rotopedy	2	2	5
- Elektrokola	1	0	0	- Běžecské pásy	1	0	3
- Oblečení	2	5	3	- Činky a závaží	3	5	2
- Helmy	2	5	4	- Výživa	3	3	4
- Tretry	1	1	5	<b>Ostatní míčové sporty</b>			
<b>Outdoor</b>				- Basketbal	1	2	4
- Stany	1	4	3	- Volejbal	3	3	5
- Oblečení	3	5	4	- Florbal	2	3	4
- Spacáky	1	4	3	- Baseball	2	2	1
- Batohy/krosny	2	5	3	<b>Ostatní</b>			
- Trekové hole	2	4	4	- Plavky	3	5	5
- Boty	2	4	3	- In-line brusle	3	4	5
<b>Raketové sporty</b>				- Skateboardy	2	3	1
- Tenis	3	5	4	- Módní artikl	4	4	3
- Badminton	2	5	4	- Sluneční brýle	2	4	3
- Stolní tenis	4	1	2	- Box	4	2	2
- Squash	1	3	2	- Potápění	2	5	4
<b>Průměr</b>					<b>2,4</b>	<b>3,4</b>	<b>3,4</b>

Zdroj: Vlastní zpracování