

Technická univerzita v Liberci

Hospodářská fakulta

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2008

Otakar Ungerman

Technická univerzita v Liberci

Hospodářská fakulta

Studijní program: 6208 - Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika

Marketingová studie firmy Bike sport

Marketing study of firm Bike sport

DP-PE-KMG-200837

Otakar Ungerman

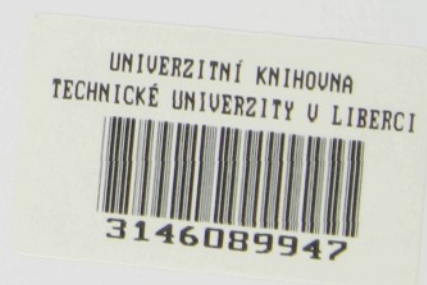
Vedoucí práce: PhDr. Ing. Jaroslava Dědková, Ph.D., KMG

Konzultant: Ing. Miloš Turek, Škoda Auto a. s.

Počet stran: 88

Počet příloh: 3

Datum odevzdání: 9. 5. 2008



ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Otakar UNGERMAN**

Studijní program: **M6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Podniková ekonomika**

Název tématu: **Marketingová studie firmy Bike-sport**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Teoretická rešerže dané problematiky
2. Charakteristika firmy a okolního tržního prostředí
3. Průzkum trhu konkurenčního prostředí
4. Analýza výsledků
5. Návrh budoucí strategie pro rozvoj firmy

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Univerzitní knihovna
Voroněžská 1329, Liberec 4
PSČ 461 17

V 79/084

KM6
895g [21]s mol
ob. [illegible]

Prohlášení

Byl jsem seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 - školní dílo.

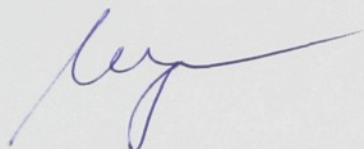
Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

Datum: 7. 5. 2008

Podpis:



Poděkování

Rád bych poděkoval všem pracovníkům firmy Bike-sport, zvláště majiteli panu Antonínu Ungermanovi, za jejich vstřícnost a poskytnutí veškerých informací a materiálů nutných pro vypracování této práce. Dále také děkuji PhDr. Ing. Jaroslavě Dědkové, Ph.D., z katedry marketingu, vedoucí mé práce, za věcné připomínky, cenné rady a odborné vedení.

Resumé

Diplomová práce na téma „marketingová studie firmy Bike-sport“ je zaměřena na možnosti rozvoje drobné firmy v současném tržním prostředí, kde diktují svoji obchodní politiku velké nadnárodní řetězce. Cílem práce je zjistit jakým stylem a jakými prostředky se firma může rozvíjet a růst. Tato studie je velice dobře využitelná jako návod pro další drobné firmy zabývající se prodejem spotřebního zboží a poskytováním služeb.

Účelem studie bylo vypracování závěrečného marketingového plánu pro firmu Bike-sport na rok 2008. Pro potřeby plánu byly provedeny dva podrobné průzkumy trhu. První se zabýval analýzou prostředí v regionu, kde firma provozuje svoji podnikatelskou činnost a postavením jaké zaujímá ve vztahu s konkurencí. Druhý průzkum se týkal zákazníků navštěvující místo provozovny firmy Bike-sport a určení typického zákazníka, na kterého by se firma měla zaměřit.

Pro zjištění všech podrobných informací byly použity zdroje poskytnuté majitelem prodejny Bike-sport a jeho zaměstnanci. Další zdroje byly získány od personálu konkurenčních provozoven. Pro získání podkladů od zákazníků byl navržen dotazník, který byl pomocí marketingových metod vyhodnocen a prezentován v marketingovém plánu firmy Bike-sport.

Klíčová slova: marketing, marketingový plán, konkurenční analýza, zákazník, prostředí podniku, strategie drobných firem, marketingový mix, marketingová komunikace

Resume

The dissertation entitled “Bike-sport Marketing Study” focuses on the possibilities of development of a small company in the present market environment in which the business policy is dictated by big supranational chains. This thesis aims at the identification of the style and the instruments a company may employ in order to develop and grow. This study has a very high potential to be used as a manual for other small companies dealing with the sale of consumer goods and the supply of services.

The purpose of this study was to prepare a final marketing plan for the Bike-sport company for 2008. The plan necessitated two detailed market researches. The first one dealt with the analysis of the environment in the region where the company conducts its business and its standing vis-à-vis its competitors. The second research concerned the customers visiting the Bike-sport company's shop and the identification of the typical customer the company should focus on.

All the details were gathered from the resources provided by the owner of the Bike-sport shop and his employees. Further resources were acquired from the staff of the competitors' shops. In order to facilitate the gathering of background information from the customers, we had drafted a questionnaire which was then evaluated according to the marketing methods and presented in the marketing plan for the Bike-sport company.

Keywords: marketing, marketing plan, competitive analysis, customer, company environment, small business strategy, marketing mix, marketing communication

Obsah

Prohlášení	3
Poděkování	4
Resumé	5
Resume	6
Obsah	7
Seznam zkratk a použitých symbolů	9
Seznam tabulek	11
Seznam obrázků	12
1 Úvod	13
2 Teoretická řešerše dané problematiky	14
2.1 Marketing a jeho charakteristika	15
2.2 Marketingové plánování	15
2.2.1 <i>Situační analýza</i>	16
2.2.2 <i>SWOT analýza</i>	16
2.2.3 <i>Marketingové cíle</i>	17
2.2.4 <i>Marketingová strategie</i>	17
2.2.5 <i>Marketingová taktika</i>	18
2.2.6 <i>Marketingový rozpočet</i>	18
2.2.7 <i>Kontrola</i>	19
2.3 Marketingový výzkum	20
2.3.1 <i>Účel marketingového výzkumu</i>	20
2.3.2 <i>Rozdělení sběru dat</i>	21
2.3.3 <i>Druhy výzkumu</i>	22
2.3.4 <i>Dotazník</i>	22
2.4 Marketingové prostředí	23
2.4.1 <i>Mikroprostředí</i>	24
2.4.2 <i>Makroprostředí</i>	27
2.5 Marketingový mix	28
2.5.1 <i>Nástroje z hlediska podniku (7. p)</i>	29
2.6 Komunikační mix	30
2.6.1 <i>Reklama</i>	31
2.6.2 <i>Podpora prodeje</i>	32
2.6.3 <i>Public relations</i>	32
2.6.4 <i>Prodejní personál</i>	33
2.6.5 <i>Přímý marketing</i>	33
2.7 Vyhodnocení výsledků	33
3 Charakteristika firmy a jejího okolí	34
3.1 Seznámení se s firmou Bike-sport	34
3.1.1 <i>Prosazení se na trhu - I. etapa</i>	35
3.1.2 <i>Rozvoj a expanze - II. etapa</i>	35
3.1.3 <i>Krize a stabilizace - III. etapa</i>	36
3.2 Podnikatelský záměr	37
3.3 Právní forma	37
3.4 Sortiment firmy	38
3.5 Služby zákazníkům	38
3.6 Lidský faktor ve firmě	39
3.7 Charakteristika provozovny	40
3.8 Dodavatelé	40

3.9	Firemní marketingová komunikace	43
3.10	Závěrečná analýza vývoje firmy Bike-sport	45
3.10.1	<i>Prosazení se na trhu - I. etapa</i>	45
3.10.2	<i>Rozvoj a expanze - II. etapa</i>	47
3.10.3	<i>Krize a stabilizace - III. etapa</i>	48
4	Průzkum současného tržního prostředí	49
4.1	Makroprostředí firmy	49
4.1.1	<i>Ekonomické vlivy</i>	49
4.1.2	<i>Demografické vlivy</i>	50
4.1.3	<i>Sociální a kulturní vlivy</i>	50
4.1.4	<i>Ekologické a přírodní vlivy</i>	51
4.1.5	<i>Technologické vlivy</i>	51
4.1.6	<i>Politicko-legislativní vlivy</i>	51
4.2	Mikroprostředí	52
4.2.1	<i>Konkurence</i>	52
4.2.2	<i>Veřejnost</i>	58
4.3	Vnitřní mikroprostředí	59
4.3.1	<i>Dodavatelé</i>	59
4.3.2	<i>Firma</i>	60
4.3.3	<i>Zákazník</i>	61
5	Marketingový plán	75
5.1	Situační analýza	75
5.1.1	<i>Analýza produktu</i>	76
5.1.2	<i>Analýza ceny</i>	77
5.1.3	<i>Analýza místa</i>	77
5.1.4	<i>Analýza komunikace</i>	78
5.1.5	<i>Analýza konkurence</i>	78
5.1.6	<i>Analýza dodavatele</i>	79
5.1.7	<i>Analýza zákazníků</i>	80
5.2	SWOT analýza	80
5.3	Cíle firmy Bike-sport	81
5.4	Strategie a taktika naplňování cílů	81
5.5	Kontrola marketingového plánu	84
6	Závěr	85

Seznam zkratek a použitých symbolů

7.p – výrobek, cena, místo, propagace, lidé, politika, veřejné mínění

% - procento

a. s. – akciová společnost

C - náklady

cca – pravděpodobný počet

ČR - Česká republika

ČSSR – Československá socialistická republika

DPH – daň z přidané hodnoty

DVD – digitální video disk

EU – Evropská unie

h – hodiny

fy – firmy

HDP – hrubý domácí produkt

ISO – kvalitativní standardy

Kč – Koruna česká

km - kilometr

ks – kus

MB – Mladá Boleslav

MTB – horské kolo

mil. – milion

m² – metr čtverečný

např. - například

P – cena

Q - množství

s. r. o. – společnost s ručením omezeným

SWOT – silné, slabé stránky, hrozby, příležitosti

TU – Technická univerzita

TV – televizní vysílání

tzn. – to znamená

viz - odkaz

v. o .s. – veřejná obchodní společnost

www – internetové stránky

Seznam tabulek

tabulka 1 Odhad marketingového rozpočtu [3].....	18
tabulka 2 Sortiment firmy Bike-sport.....	38
tabulka 3 Vývoj služeb prováděných firmou Bike-sport	39
tabulka 4 Charakteristika provozoven.....	40
tabulka 5 Největší dodavatelé značek firmy Bike-sport 1991 – 1995.....	41
tabulka 6 Největší dodavatelé značek firmy Bike-sport (1995 – 2003).....	41
tabulka 7 Největší dodavatelé značek firmy Bike-sport (2003 – 2007).....	42
tabulka 8 Prostředí ovlivňující firmu Bike-sport [13].....	49
tabulka 9 Makroekonomické vlivy firmy Bike-sport.....	52
tabulka 10 Charakteristika konkurence firmy Bike-sport	54
tabulka 11 Faktory ovlivňující konkurenční prostředí	55
tabulka 12 Konkurenční SWOT analýza firmy Bike-sport	57
tabulka 13 Zákaznický dotazník.....	62
tabulka 14 Spokojenost zákazníka se službami.....	69
tabulka 15 Spokojenost zákazníků s prodejem	69
tabulka 16 Působení firmy Bike-sport na okolí.....	70
tabulka 17 Podíl prodaných výrobků na celkovém prodeji firmy Bike-sport	76
tabulka 18 Porovnání konkurence v 35 bodech konkurenční analýzy	79
tabulka 19 Analýza dodavatelů (hodnocení: 1 dostačující, 2 vyhovující, 3 vynikající)	80
tabulka 20 SWOT analýza.....	80
tabulka 21 Plánované zvýšení obrátu (obchodní plán) firmy Bike-sport.....	81
tabulka 22 Časový harmonogram plnění cílů.....	85

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Složení dodavatelů firmy Bike-sport.....	60
Obrázek 2 - Věk zákazníků firmy Bike-sport	63
Obrázek 3 - Prodej kol ve firmě Bike-sport rozdělený podle ceny kol.....	64
Obrázek 4 - Typy prodaných kol firmy Bike sport	65
Obrázek 5 - Složení utržených peněz firmou Bike-sport podle typu zboží	65
Obrázek 6 - Zákazníci firmy Bike-sport rozdělení podle uskutečněného nákupu	66
Obrázek 7 - Počet zákazníků firmy Bike-sport za měsíc srpen.....	66
Obrázek 8 - Návštěvníci firmy Bike-sport podle času návštěvy (průměr měsíce srpna)	67
Obrázek 9 - Rozdělení zákazníků firmy Bike-sport podle pohlaví	67
Obrázek 10 - Rozdělení zákazníků firmy Bike-sport podle zaměstnavatele.....	68
Obrázek 11 - Bydliště zákazníků firmy Bike-sport.....	68
Obrázek 12 - Celková spokojenost se službami.....	69
Obrázek 13 - Celková spokojenost z prodejem.....	70
Obrázek 14 - Působení firmy Bike-sport na okolí.....	71
Obrázek 15 - Získání informace o firmě Bike-sport	71
Obrázek 16 - Návštěvnost firmy Bike-sport	71
Obrázek 17 - Cena kol vlastněných dotazovanými zákazníky.....	72
Obrázek 18 - Počet kol vlastněných dotazovanými zákazníky	72
Obrázek 19 - Zákaznickova pozornost ve firmě Bike-sport	72
Obrázek 20 - Podíl prodaných výrobků na celkovém prodeji firmy Bike-sport.....	77
Obrázek 21 - Pořadí firem podle konkurenční analýzy.....	79

1 Úvod

Tato diplomová práce s názvem „Marketingová studie firmy Bike-sport“ je zaměřena na jeden z vědních oborů ekonomie – marketing. Cílem studie je vliv marketingu na malé firmy zabývající se prodejem zboží a poskytováním služeb.

Tyto podniky pro fungování tržní ekonomiky hrají důležitou roli, ale jejich možnosti jsou často velice omezené. Důvodem je stále větší konkurence nadnárodních obchodních řetězců, kterým tyto podniky nemohou cenově konkurovat. Snahou studie je najít způsob, jak je možné zajistit existenci těchto malých podniků při využití marketingových nástrojů. Za pomoci marketingového plánu najít možnou strategii k rozvoji firmy.

Studie se zabývá firmou působící na českém trhu. Z tohoto důvodu je studie zaměřena na vývoj v ČR. Marketingem, jako samostatným oborem ekonomie, se česká veřejnost začíná důkladně zabývat až po roce 1989, kdy Československo prošlo politickým převratem. Z centrálně plánované ekonomiky, která byla zaměřena na výrobu, přešlo bez velké přípravy na tržní ekonomiku. S tímto přechodem vzniklo mnoho problémů souvisejících s neznalostí marketingových nástrojů.

Marketingová studie je aplikována na firmu Bike-sport, která je ideálním vzorkem drobného podnikání. Firma byla založena roku 1991 a prošla složitým vývojem, kdy velký rozvoj byl vystřídán krizí, kterou následovala stabilizace. Firma Bike-sport se zabývá prodejem a službami ve specificky úzce zaměřeném tržním segmentu, jakým je cyklistické zboží, kola a doplňky. Studie vznikla díky poskytnutým informacím a údajům od majitele prodejny a jejího personálu. Další data byla získána pomocí průzkumu prostředí a marketingového výzkumu.

Firmu Bike-sport svojí velikostí a svým obratem zařadíme mezi firmy drobné. Z počátku, když bereme rodící se trh v ČR po roce 1989, stály tyto firmy na okraji zájmu, bez hlubší analýzy. Rychle vznikala spousta drobných firem. Stejně tak ovšem zanikaly, ať z důvodů nezkušenosti nebo neznalosti tržního prostředí. Postupně však tyto drobné firmy získávaly na důležitosti. Začali se jimi zabývat odborníci specializující se pouze na malé a střední podniky z hlediska marketingu. Vznikaly ekonomické teorie, zabývající se drobným podnikáním.

Malé a střední podniky začaly sehrávat hlavní a rozhodující roli v ekonomikách zemí z hlediska zaměstnanosti i podílu tvorby HDP dané země. Tyto podniky se především specializují na obchod a služby se speciálním zaměřením. Velkým handicapem drobných firem po roce 1989 byl nedostatek finančních prostředků. Tento problém však v současnosti

neplatí. Pro banky se drobné a střední podniky staly atraktivním druhem aktivit z důvodů zabezpečení investic a jejich ziskovosti.

Cílem této práce je představení možných alternativ marketingového řízení drobné firmy. Práce mapuje možnosti marketingového rozhodování na základě druhových analýz. Ukazuje chování firmy na trhu v případě, kdy podnik nemá specializované marketingové oddělení.

V práci je zachycen dosavadní vývoj firmy Bike-sport. Analýza mikroprostředí, makroprostředí a zároveň určení směru, kterým by se firma Bike-sport měla ubírat. V projektu jsou popsány a navrženy marketingové nástroje, vedoucí k rozvoji firmy.

- V úvodní kapitole jsou stručně popsány důvody tvorby marketingového projektu.
- V druhé kapitole je teoreticky rozebrána problematika řízení malých firem jak z hlediska finančního, tak z hlediska marketingového. Jsou zde popsány všechny druhy marketingových nástrojů a analýz následně použitých v konkrétních charakteristikách firmy. Velký důraz je kladen na teoretické vysvětlení marketingového mixu u drobných a středně velkých firem.
- Třetí kapitola je věnována seznámení se s firmou, její historií a současností. Je analyzován historický vývoj firmy od založení až po současnost. Jsou použita data poskytnutá majitelem firmy Bike-sport.
- Ve čtvrté kapitole je charakterizováno mikroprostředí a makroprostředí pomocí konkurenční analýzy. Dále je za pomoci dotazníků rozebráno tržní chování zákazníků v okolí firmy Bike-sport.
- V páté kapitole je navržen marketingový plán a jeho uskutečňování v čase. Navržená strategie by firmě měla pomoci k rozvoji.
- V šesté kapitole je uvedeno zhodnocení provedeného výzkumu, vyhodnocení práce a splnění záměru marketingové studie.

2 Teoretická řešerše dané problematiky

V této kapitole se představuje marketing jako komplexní obor ekonomické vědy. Jsou nastíněny všechny základní teoretické poznatky. Teoreticky je rozvedeno vše, co se týká marketingové studie drobné firmy a zároveň také vše, co bude v dalších kapitolách použito na konkrétním případě.

2.1 Marketing a jeho charakteristika

Vývoj marketingu jako vědy je na našem území výrazně ovlivněn politickou změnou v roce 1989. Do té doby byl v Československu marketing chápán jen jako slovo pocházející z kapitalistické ekonomiky. Z těchto důvodů v ČSSR neexistoval postupný vývoj podnikání, a proto byly české firmy náraz vtaženy „do rozjetého vlaku“ tržní ekonomiky. Myšlení vedoucích pracovníků se muselo přeorientovat z plánování výroby, kde hlavním ukazatelem bylo množství vyrobených produktů, na zkoumání potřeb zákazníka.

Původní myšlenka marketingu – prodat to, co podnik vyrobí – je mylná a nepřesná představa a dnes se jí neřídí žádný manažer. Zavádějící je taktéž i výklad, že hlavním cílem marketingu je zvyšovat poptávku zákazníků po výrobku nebo službě. Nejvýstižněji definoval marketing **P. Kotler**: „Marketing je podnikatelská funkce, která rozpoznává nenaplnění potřeby a touhy, určuje a měří jejich rozsah a potencionální ziskovost, rozhoduje o tom, kterým cílovým trhům by podnik dokázal sloužit nejlépe. Vybírá pro tyto trhy vhodné výrobky, služby a programy a vyžaduje od každého pracovníka organizace, aby měl neustále na paměti zákazníka a sloužil mu.“ [1]

Úkolem marketingu je tedy uspokojovat stále se měnící potřeby lidí (zákazníků), předkládat jim řešení v určité situaci, ne však přemlouvat, podbízet nebo manipulovat. Marketing mají lidé spojen především s prodejem a službami. Ale s marketingem se lze setkat i v jiných oblastech každodenního života, např. ve sportu, v kultuře, kde se bojuje o přízeň diváků a médií, a tím pádem i o množství peněz. Marketingové aktivity slouží především k získání pozornosti a následné reakce spotřebitele.

2.2 Marketingové plánování

Úloha marketingu v podniku spočívá v jasném stanovení cílů, následně v určení strategie, kterou firma použije a nakonec jakou taktikou cíle dosáhnout.

Po roce 1989 si každý pod slovem plánování představil něco špatného, zastaralého, něco, co v tržní ekonomice nemá uplatnění. Opak je však pravdou. Bez plánování se neobejde žádná firma či podnik, ať jsou plány výrobní, kapitálové nebo nákladové. Taktéž marketing se bez dobrého plánu neobejde. Na tvorbu marketingového plánu se musí zaměřit největší důraz, neboť čím je lepší plán, tím je lepší výsledek.¹ Plán by měl být:

- Podrobný – musí zahrnovat všechna oddělení a všechny aspekty marketingu.

¹ HINGSTON, P. Efektivní marketing. Praha: Euromedia group, 2002. s. 69. ISBN 80-242-0893-8

- Agresivní – musí táhnout podnik dopředu, každá firma bojuje proti konkurenci – „Co neudělám já, udělá soupeř.“
- Splnitelný – plán musí být na hranici splnitelnosti, ještě v možnostech podniku, ne však za ní.

Plán musí být pružný, musí počítat s posuny na trhu, které podnik nemůže ovlivnit, ať hospodářské nebo politické. Již proces tvorby plánu je velmi přínosný, odhaluje možné nedostatky či mezery v marketingu podniku. Firma však nesmí veškerý čas obětovat na tvorbu plánu, neboť plán se připravuje proto, aby se plnil – tedy pro dosažení určitého výsledku.

2.2.1 Situační analýza

Z názvu vyplývá, že situační analýza zkoumá prostředí:

- V okolí firmy – pak jde o makroprostředí. Vlivy zvenčí firmy jsou ekonomické, politické, společenské, technologické.
- Uvnitř firmy – potom jde o mikroprostředí. Vlivy a pochody uvnitř podniku jsou dodavatelsko-odběratelské vztahy, konkurence, distribuce.

Nástroje na analýzu mikroprostředí jsou známy pod názvem SWOT – silné a slabé stránky, hrozby a příležitosti. Situační analýza vyžaduje vysokou rozpracovanost, podrobnou analýzu všech situací, neboť na ní bude záležet celý plán. Z analýzy následně bude stanoven cíl a strategie. Proto musí být podrobná, přesná a reálná.

2.2.2 SWOT analýza

Prostředí z hlediska konkurence se dělí:

- *Vzdálená konkurence* – ta ovlivňuje podnik, jestliže je orientován na export. Jsou to firmy působící na zahraničních trzích.
- *Vnitřní konkurence* – ta obklopuje podnik v blízkém okolí. Je důležitá především pro malé firmy působící v určitém regionu.

Všechny podniky, pohybující se v tržním prostředí, se musejí zajímat o konkurenci, chtějí-li být úspěšné. Pro dobrou znalost v regionu je užitečné zavádění registrace, které pomáhá malým firmám v poznání těchto konkurenčních podniků. V registru se uvádějí údaje, které se analyzují za pomoci SWOT analýzy.

SWOT analýza je tvořena spojením počátečních písmen.

- Strengths – silné stránky
- Weaknesses – slabé stránky

- Opportunities – příležitosti
- Threats – hrozby

Tyto údaje dávají podrobný přehled o konkurenci. Nejpodrobněji je však nutné analyzovat vlastní podnik. Znalost vlastní SWOT analýzy je velmi důležitý nástroj pro vedení firmy, řídí se jí vztahy se zákazníky, na jejím základě se plánuje strategie a sestavuje marketingový mix. Pro tuto analýzu se musí provádět marketingový výzkum, z jehož údajů se analýza sestavuje. Analýza se musí pravidelně několikrát do roka aktualizovat v závislosti na změnách na trhu.

Všichni zaměstnanci, zejména pracovníci zabývající se přímo obchodem, musejí informace vyplývající ze SWOT analýzy dobře znát.

2.2.3 Marketingové cíle

Marketingové cíle se musejí shodovat s cílem firmy a základním cílem firmy je tvorba zisku. Tedy vydělat větší množství peněz než jsou kapitálové náklady podniku. Firma se snaží o tvorbu „ekonomické přidané hodnoty EVA (economic value added)“. Další firemní cíle mohou být růst podniku s cílem získání většího výrobního podílu na trhu nebo zvyšování obrátu. Tyto firemní cíle se musí odvíjet od:

- Uspokojování potřeb zákazníka.
- Obstarávání dostatečného finančního prostředků.
- Spokojenosti lidského faktoru (akcionářů, zaměstnanců).

Největší chybou podniků je špatně stanovený cíl, který vede k dezorientaci firmy. Cíle musí být přesně stanoveny a musí zahrnovat všechna oddělení podniku. Firemní a taktické marketingové cíle musí být bezpodmínečně určeny na základě průzkumu trhu a podrobné analýze všech zainteresovaných aktivit.

2.2.4 Marketingová strategie

Termín strategie je velice frekventované slovo, které v obecné rovině znamená vést někoho a rozhodovat o něčem na základě dobrých znalostí. Strategii by měla určovat osoba s největšími znalostmi situace.

Jestliže cíl je stav, který firma chce dosáhnout, tak strategie je způsob jak toho dosáhnout.² Je to určení podnikových marketingových aktivit, jako je:

- Určení předmětu podnikání firmy.
- Časový harmonogram.

² STRNAD, P. – DĚDKOVÁ, J. Strategický marketing. TU Liberec: 2001. s. 16. ISBN 80-7083-476-5

- Určení postupných kroků.

Je to hledání cesty, která by vedla k výjimečnosti firmy a k získání konkurenčních výhod. Firma by se měla snažit o exkluzivitu v oboru, v kterém působí. Jestliže však takový podnik získá padesátiprocentní úroveň na trhu, vede to podnik k uspokojení a ke zpomalení růstu. Postup by měl být takový, že z trhu, na kterém firma zaujímá dominantní místo, se přesune na větší tržní segment, kde bude dosahovat jen okrajového podílu. Strategie je vnímána jako postup, jak se dostat k cíli co nejrychleji, s co nejmenšími náklady a s vizí dalšího rozvoje podniku. [2]

2.2.5 Marketingová taktika

Strategie je způsob jak dosáhnout cíle a taktika znamená jak strategii použít s ohledem na okolí. To vyžaduje důkladnou analýzu trhu a znalosti ekonomické situace oborového tržního prostředí. Pod marketingovou taktikou je možno si představit použití marketingové komunikace a zapojení marketingového mixu do strategie podniku. Např. zapojení reklamy do marketingové strategie. Jde o to, kde a s jakou intenzitou zapojit reklamu a v jakých typech médií se prezentovat. Dále do taktiky patří různé typy podpory prodeje, prezentace značky a tvorba image.

2.2.6 Marketingový rozpočet

Rozpočet jsou plánované náklady, které slouží k plnění aktivit podniku. Stanovit objektivní rozpočet je velice složitá a časově náročná činnost. Nejjednodušší způsob u zavedené firmy je řídit se znalostmi z minulých let a s přihlédnutím na situační analýzu stanovit rozpočet. Složitější situace nastává při tvorbě rozpočtu u začínající firmy nebo u úplně nově vzniklého subjektu.

Marketingový rozpočet by měl být tvořen cca 5 % z budoucího očekávaného obratu firmy. Tento rozpočet je ovlivněn dalšími faktory a podle toho buď navýšen, nebo snížen.

tabulka 1 Odhad marketingového rozpočtu [3]

Faktor	+ 2 % za každý platný faktor	5 % typická hodnota	- 1 % platného faktoru od 5 %
stáří podniku	nový	mladý	zavedený
věk produktu	nový	mladý	zavedený
stupeň inovace	velmi inovovaný	některé inovované prvky	žádný
umístění provozovny	vzdálené	nepříliš odlehlé	velmi reprezentativní

zákazníci	přímí odběratelé	odběratelé a obchod	obchod
síť distributorů	žádná	omezená	dobré pokrytí
konkurence	nepřátelská	přívětivá	žádná
zvláštní faktory	ano – větší podpora prodeje	žádné	ano – menší podpora prodeje

Tato metoda stanovení rozpočtu je poměrně přesná, ale platí spíše pro menší firmy, což je případ této marketingové studie. Nebere v potaz osobní rozhodnutí vedení firmy podle zvoleného druhu strategie. Např. agresivní strategie s úplně novým výrobkem na neznámý trh bude výrazně nákladnější než u zaběhnutého výrobku ve známém prostředí s dobrým pokrytím distributory. Vždy záleží na lidském faktoru, který může rozpočet buď navýšit, nebo snížit.

2.2.7 Kontrola

Pro každou činnost je důležitým faktorem kontrola. Bez kontroly se neobejde žádná aktivita podniku, o to víc je důležitá při marketingovém plánování. Kontrolu marketingového plánu je potřeba provádět:

- Kontrola k určitému datumu a k určitému stanovenému cíli.
- Kontrola prováděná v průběhu plnění marketingového plánu.

Z důvodu změn na trhu se musí plán někdy měnit, musí být plastický. Tím je samozřejmě potřeba upravit i naplnění cílů. Cílem kontroly je:

- Rozpočet – finanční prostředky určené na realizaci plánu, časté jsou tendence na překročení rozpočtu vyčleněného na reklamu a podporu prodeje.
- Správnost strategie – kontrola, zda zvolená strategie je účinná a případně návrh na její změnu nebo úpravu.
- Úplnost provedení – může se stát, že strategie je správná, rozpočet souhlasí, ale provedení marketingové strategie neodpovídá plánu.

Při kontrole marketingového plánu se využívá marketingový audit, což je podrobná analýza situací s ohledem na budoucí vývoj. Audit se dělí na:

- Externí audit – slouží více jako analýza okolí makroprostředí než jako kontrola (politické, hospodářské, sociální, technologické faktory).
- Interní audit – slouží především jako kontrola. Týká se mikroprostředí firmy (výroba, náklady, dodavatelé, odběratelé). [4]

Audit se provádí vlastními lidskými zdroji, ale je možné ho zadat specializovaným firmám, v takovém případě však cena prudce stoupne. U finančního auditu vzniká povinnost, aby byl proveden nezávislou organizací. Důvod, proč se marketingový audit provádí, je porovnání plánu se skutečným stavem.

2.3 Marketingový výzkum

Pomocí marketingového výzkumu se získávají a analyzují údaje se snahou porozumět zákazníkovi. Na znalost zákazníka a jeho chování může podnik navazovat, nebo upravovat marketingovou strategii. Podle chování zákazníka, na kterého působí vedlejší vlivy, se musí firma přizpůsobit, chce-li být úspěšná. Z dřívější snahy, hlavně prodat vyrobené zboží, přešla firma pomocí marketingového výzkumu na snahu poznat co nejdokonaleji svého zákazníka. Definice marketingového výzkumu podle **H. Bauma**: „Marketingový výzkum má pro marketingové procesy rozhodující význam. Myslím, že by nikdo neměl přijímat marketingová rozhodnutí bez předběžného průzkumu, jinak můžete vyplýtvat spoustu času a peněz.“ [5]

2.3.1 Účel marketingového výzkumu

Bez marketingového výzkumu nelze sestavit marketingový plán a bez plánu se obchodník více či méně může spoléhat pouze na štěstí. Proto je marketingový výzkum v jakékoliv činnosti nenahraditelný. Podle zaměření potřeb podniku se určuje, k jakému účelu má marketingový výzkum sloužit:

- Otevření nových trhů.
- Příprava investičního záměru.
- Realizace nových obchodních jednotek.
- Zahájení činnosti nového podniku.
- Získání strategického partnera.
- Určení stavu a hodnoty podniku.
- Zmapování konkurence.³

Pro každý účel je potřeba provádět výzkum z odlišných informací, které se získávají různými metodami. Náplní marketingového výzkumu je:

Sběr informací.

Zpracovávání těchto informací.

³ HAVLÍČEK, K. – KAŠÍK, M. Marketingové řízení malých a středních podniků. Praha: Management press, 2005. s. 70. ISBN 80-7261-120-8

Převedení do použitelné formy.

Využití nasbíraných dat.

2.3.2 Rozdělení sběru dat

Primární data – většinou provádějí specializované firmy zabývající se všeobecným sbíráním dat, pro které je to předmět podnikání. Firmy zakládají celé databáze, které nabízejí k prodeji svým klientům. Firmy zabývající se těmito výzkumy mohou pracovat i na zakázku pro klienty. Průzkum je kvalitní, dobře zpracovaný, ale finančně náročný pro klienty.

Sekundární data – použití již existujících databází, které byly použity již jinými subjekty nebo které byly použity pro jiný účel. Většinu těchto databází lze nalézt v publikacích, např. ve výročních zprávách firem, v údajích statistických úřadů, ve statistických ročenkách. Největší rozvoj využívání sekundárních dat nastal s příchodem internetu.

Kvantitativní data – tato metoda spadá do primárního sběru dat. Umožňuje kvantifikovat výzkum podle standardizovaných postupů. Používá se rozhovor nebo dotazník s pevně stanovenými dotazy, bez možnosti zpětné reakce dotazovaných. Průzkum provádí zaškolená osoba, která by měla být pouze zprostředkovatelem informace. V žádném případě by neměla ovlivnit dotazovanou osobu. Důležitá je ochota dotazované osoby spolupracovat. Je potřeba vybrat reprezentativní vzorek předem určeným klíčem. Vyhodnocení probíhá po sběru všech informací na stanovené centrále, kde se pomocí matematických a statistických metod vyhodnotí celý průzkum.

Kvalitativní data – je to druhý typ sběru primárních dat. Kvalitativní způsob sběru dat důkladně zkoumá cílovou skupinu s použitím psychologických postupů. Otázky nejsou přesně stanovené a ani jejich počet není určený. Snaha výzkumu je dobrat se k podrobné analýze i za pomoci dodatečných otázek. Z těchto důvodů tazatel musí být psycholog, který podrobně zná problém, jenž se zkoumá a použije metody vedoucí k cíli průzkumu. Zkoumaná skupina lidí je většinou úzkým vzorkem cílové skupiny. Vyhodnocení získaných materiálů se provádí metodou kvalitativní analýzy.

Interní sběr dat – využívá zprávy podniků, které jsou běžně dostupné v médiích, jako jsou údaje o činnosti podniku. Používá rozličné studie, zprávy o obratu firem a o nejprodávanějších položkách. Interní sběr dat může využít kontakty s dodavateli, odběrateli či konkurencí.

Externí sběr dat – je to sekundární sběr informací, pro které se využívají databáze podniků, statisticky zpracované informace, které jsou veřejně publikované v knihovnách, výročních zprávách, v tisku a v současné době především na internetu.

2.3.3 Druhy výzkumu

V současnosti marketingoví odborníci využívají mnoha technik. Devět nejzákladnějších způsobů je:

- *Pozorování zákazníků v prodejnách* – tímto sběrem informací se zabývá mnoho lidí a náplní pozorování je chování zákazníků v prodejně. Dřívější zaznamenávání do bloků nahradily videokamery. Zaznamenávají se rozdíly mezi chováním žen a mužů a rozdíly v chování různých věkových skupin. Podle těchto průzkumů se následně rozmisťuje zboží v prodejnách, poutače se umisťují tak, aby je zákazník podvědomě vnímal.
- *Dotazníky a průzkumy* – je to nejrozšířenější metoda průzkumu. Dotazníky jsou velice oblíbené z důvodu možné kvantifikace. Otázky jsou kladeny tak, aby se dal udělat vzorek chování, demografické i geografické rozdělení s následným statistickým zpracováním. Rozhovory se mohou provádět s respondentem osobně, telefonicky, poštou nebo e-mailem. Výhodou je široká možnost využití, přesně zpracované odpovědi a rychlá odezva. Nevýhody jsou vysoké náklady, možnost zkreslení z důvodu špatného výběru vzorku nebo špatně kladených otázek. U některých typů dotazníků je problém se slabou odezvou, většinou u dotazníků zasílaných poštou nebo e-mailem.
- *Hlubkové rozhovory*
- *Marketingové experimenty*
- *Tajný zákazník*
- *Těžba dat*
- *Pozorování lidí v domácnostech*
- *Jiná pozorování*
- *Výzkum pomocí skupinových rozhovorů*

Pro potřeby marketingové studie firmy Bike-sport, jsou použity pouze dva uvedené typy výzkumu, pozorování zákazníků v prodejnách a dotazníky. [6]

2.3.4 Dotazník

Tato práce se dotazníkem zabývá velice podrobně. Dotazník je nejlepší způsob jak zjistit strukturovaným způsobem potřeby, názory a zvyky místních zákazníků. Zásady na sestavování účinného dotazníku jsou:

- *Krátká, jednoduchá, srozumitelná forma* – nejdůležitější je určit, co je cílem výzkumu a podle toho formulovat otázky. Otázky by neměly být delší než dva řádky a jejich počet cca 10 – 20. Možnosti odpovědí jsou:
 - Jednoznačné – s přesnou odpovědí, což je ano/ne, je to velká výhoda díky snadnému vyhodnocení.
 - Nejednoznačné – tyto odpovědi jsou hůře statisticky zpracovatelné, ale lépe vystihují pocity respondenta.⁴
- *Nepodbízející* – dotazovaná osoba se chce zavděčit dotazovateli, je-li v otázce podbízejivý tón, respondent na něj reaguje kladnou odpovědí a výzkum se stává zkresleným. Otázky musí být neutrální, bez citového zabarvení.
- *Specifické otázky* – na dobře určený cíl je nutné použít otázky, které tento cíl upřesňují, vysvětlují. Výzkum musí vést k jasným závěrům, proto otázky nesmí vést ke zdlouhavé, nic neřešící debatě.
- *Zacílení výzkumu* – každý výzkum je prováděn pro určitý výrobek nebo službu. Je tedy nutné oslovit potenciální zákazníky, u kterých je velká pravděpodobnost, že se stanou budoucími obchodními partnery. Proto se oslovuje na místech a v čase, kde by se takový budoucí zákazník mohl pohybovat.
- *Počet tazatelů* – dotazníky se mohou vypracovat jednotlivě, pro každého jeden samostatný dotazník nebo odpovědi zapisovat a evidovat stejné odpovědi. Záleží na druhu zboží či služby a lokality. Minimální počet dotazovaných je cca 100. Pravidlem bývá čím více dotazovaných, tím přesnější průzkum.

2.4 Marketingové prostředí

Marketingovým prostředím je nazýváno místo, ve kterém se firma pohybuje, které ji obklopuje a zároveň, které si vytváří. Na firmu proto působí vlivy, kterým se musí buď přizpůsobit, nebo proti nim bojovat. Proto se tyto vlivy dělí na:

- *Ovlivnitelné* – to jsou převážně vlivy vnitřní.
- *Neovlivnitelné* – to jsou vlivy vnější.

Marketingové prostředí tedy zahrnuje účastníky tohoto procesu a síly, které s nimi pohybují.

Rozdělení marketingového prostředí:

- Mikroprostředí
 - Vnitřní vlivy (dodavatelé, podnik, zprostředkovatelé, zákazníci)

⁴ HINGSTON, P. Efektivní marketing. Praha: Euromedia group, 2002. s. 15 – 16. ISBN 80-242-0893-8

- Vnější vlivy (konkurence, veřejnost)
- Makroprostředí
 - Ekonomické vlivy, demografické vlivy, sociálně-kulturní vlivy, politicko-legislativní vlivy, ekologické vlivy, politické vlivy.

2.4.1 Mikroprostředí

Zákazníci – jsou předmětem snažení každého podniku. Současný marketing chápe zákazníka jako nejdůležitější prvek, kterým se celý marketing řídí. Podnik se musí snažit zákazníka a jeho chování pochopit a podle míry jak se mu to podaří, je podnik úspěšný. Každý produkt je vyráběn jen pro určitý okruh zákazníků neboli pro cílový trh. Trh se dělí:

- *Spotřebitelské trhy* – jednotlivci a domácnosti nakupující zboží a služby pro osobní spotřebu.
- *Průmyslové trhy* – organizace, které nakupují zboží a služby pro výrobu jiných výrobků.
- *Vládní a nevýdělečné trhy* – agentury nakupující zboží proto, aby mohly zabezpečit veřejné služby nebo aby je mohly předávat potřebným.
- *Překupní trh* – organizace nakupující zboží a služby proto, aby je znovu se ziskem prodaly.
- *Mezinárodní trhy* – kupující, kteří se nacházejí v zahraničí a mezi něž patří zahraniční spotřebitelé, výrobci, překupníci a vlády. [7]

Aby byl podnik úspěšný musí znát odpovědi na tři základní otázky.

- Kdo jsou naši zákazníci?
- Co chtějí naši zákazníci?
- Kde jsou naši zákazníci?

V České republice je situace stále nepatrně ovlivněná přechodem na tržní ekonomiku, lidé stále vzpomínají na pevné ceny a cena zůstává hlavním měřítkem pro ochotu nakoupit zboží. V současnosti už je však více zákazníků, kteří vyžadují vyšší kvalitu a jsou ochotni zaplatit i vyšší cenu. Vznikla však i skupina obyvatel, která preferuje pouze kvalitu a cena je vůbec neovlivňuje.

Rozdělení zákazníků podle ziskovosti:

- *Nejziskovější zákazníci* – zaslouží si největší momentální pozornost.
- *Nejrychleji rostoucí zákazníci* – zaslouží si největší pozornost z dlouhodobého hlediska.
- *Nejzranitelnější zákazníci* – vyžadují včasný zásah, aby se předešlo ztrátě.

Rozdělení podle cílového uživatele produktu:

- *Zákazník* – je ten, kdo zboží kupuje. Člověk, který platí za výrobek nebo službu. Neznamena to však, že výrobek bude používat, může být pouze prostředníkem mezi prodejcem a konečným uživatelem, např. oblečení pro mladé.
- *Spotřebitel* – je to osoba, která zboží používá a která s ním fyzicky manipuluje. Nemusí to být přímo osoba, která výrobek zakoupila.

Oba tyto typy jsou pro dodavatele stejně důležité. Zákazníci přinášejí do podniku finanční prostředky. Spotřebitelé zase dávají podnět pro zakoupení zboží. [8]

Dodavatelé – jsou obchodní firmy a jednotlivci, kteří zabezpečují potřebné zdroje pro podnik i jeho konkurenty tak, aby měli možnost vyrábět zboží nebo poskytovat služby.⁵ Dodavatelé mají na chod podniku zásadní vliv. Pro podnik může být problém, jestliže dodavatel je pro něj klíčový bez možné náhrady, a tím pádem má neomezenou možnost v diktování ceny. Ve většině komodit je však výběr dodavatelů pestrý, nákupní oddělení, u drobné firmy majitel, může vybrat optimální strukturu dodavatelů. Je důležité brát ohled na cenu, ale i na kvalitu, spolehlivost, platební podmínky, záruční doby a kvalitu komunikace. Ideální jsou delší kontrakty s více dodavateli kvůli diverzifikaci rizika.

Zprostředkovatelé – jsou to marketingoví distributoři, jejichž hlavní činností je spojit dodavatele se zákazníkem. Spolupráce s distributory může být i širší, např. v propagaci. Pro drobné podnikatele jsou nejdůležitější prostředníci mezi výrobcem a samotným prodejcem. Nejčastěji je tato distribuce prováděna přes velkoobchod, který nabízí široký sortiment zboží od různých výrobců. Menší firma si tak může vybrat zboží na jednom místě od několika výrobců, což je pro ni výhodné. Větší společnosti článek distributorů vynechávají a kontaktují přímo výrobce.

Veřejnost – veřejnost je skupina lidí, která má skutečný nebo potenciální zájem i vliv na schopnost podniku dosáhnout svých cílů. Větší firmy na styk s veřejností vytvářejí speciální oddělení, jejichž náplní je pouze tento vztah upevňovat.⁶ U malých firem tento styk s veřejností nahrazuje veřejné mínění na firemní image. Získává se komunikací s veřejností a přímým stykem se zákazníkem. Významný podíl veřejnosti tvoří zaměstnanci podniku. Měli

⁵ DĚDKOVÁ, J. – HONZÁKOVÁ, I. Základy marketingu. TU Liberec: 2003. s. 38. ISBN 80-7083-749-7

⁶ DĚDKOVÁ, J. – HONZÁKOVÁ, I. Základy marketingu. TU Liberec: 2003. s. 40. ISBN 80-7083-749-7

by být loajální ke své firmě a šířit dobré jméno podniku. Jejich odborné mínění se často stane základem pro tvorbu veřejné image firmy. Každá firma z důvodu zajištění finanční situace musí udržovat dobré vztahy s bankovním sektorem, což je další významná část veřejnosti.

Konkurence – pod slovem konkurent je potřeba si představit každého, kdo ohrožuje podnik na trhu v prostředí volné soutěže. Je důležité konkurenci dobře znát, mít ji spolehlivě zmapovanou a přesně znát její silné a slabé stránky. Podle chování konkurence je nutné upravovat svoji strategii, která se dělí:

- *Útočná* – bojovat proti konkurenci silnými stránkami se snahou získat větší tržní podíl, prodej a zisk.
- *Obranná* – zabránit ztrátám na trhu buď v celé šíři, nebo na těch místech, kde je pravděpodobnost napadení.

Těmito styly se konkurence ovlivňuje. Důležité pro boj s konkurencí je dobrá znalost cílového segmentu. Jestliže je konkurent citlivý na cenu, je nutné snížit náklady, a tím i cenu. Když je segment elastický na kvalitu, je snahou firmy zákazníky přesvědčit, že jejich výrobek je ten nejkvalitnější na trhu. U menší firmy, jež má působnost v menším regionu, je výhodou zmapovat konkurenci pomocí kartotéky. Ta dává přehled o chování konkurence dostatečně přesně. Rozdělení konkurence podle působnosti:

- *Oborová* – je důležitá pro malé podniky a pro úzký tržní segment.
- *Mezioborová* – je zastoupena ve velkých tržních segmentech velkými podniky.

Pro potřeby analýzy konkurence se v marketingové studii firmy Bike-sport využije Porterův model konkurenčních sil. Autorem této matice je Michael E. Porter z Harvard School of Business Administration, který vyvinul síť, která pomáhá manažerům analyzovat konkurenční síly v okolí firmy a obecně odhalit příležitosti a ohrožení podniku. Tento model se zaměřuje na:

1. Riziko vstupu potenciálních konkurentů
2. Rivalitu mezi stávajícími konkurenty
3. Smluvní sílu kupujících
4. Smluvní sílu dodavatelů
5. Hrozbu substitučních výrobků [9]

2.4.2 Makroprostředí

Makroprostředí je pro podnik těžko ovlivnitelné a přesto může v některých případech působit klíčově. Tyto vlivy mohou dovést podnik do záhuby nebo naopak na výsluní.

Ekonomické vlivy – dotýkají se velmi důrazně každého podniku. Firma může mít skvělý výrobek, může být jedničkou na trhu, ale když spotřebitel nemá dostatek peněžních prostředků, jeho výrobky se neprodají. Výjimku tvoří výrobky zajišťující životně důležité potřeby. Na trhu rozhoduje kupní síla spotřebitele. O této disponibilní kupní síle rozhoduje stupeň úrovně ekonomiky, kterou ovlivňuje mnoho činitelů – *inflace, HDP, nezaměstnanost, hospodářský cyklus, úroková míra, a tím i úroková míra bank a jejich ochota uvolňovat peníze do oběhu*. Na každou národní ekonomiku působí další vlivy, kterým se v dnešní době nelze vyhnout, což je hospodářské působení okolních států. Česká republika jako člen EU se zavázala ctít rozhodnutí Evropské komise, která ekonomické prostředí značně ovlivňuje.

Demografické vlivy – týkají se výzkumu, který zkoumá lidskou populaci. Tyto výzkumy se podrobně zabývají velikostí populace, tempem růstu, složením, věkovou a národnostní strukturou. Ve svých zprávách rozebírá chování obyvatel, rozvojové trendy a postoje lidí vůči změnám, jež ve společnosti probíhají. V současné době, při poklesu porodnosti a zvyšující se kupní síle mladých lidí, jsou tyto demografické odhady velmi důležité. Žádná firma bez znalosti složení obyvatelstva by neměla začít podnikat. Tento průzkum musí být na začátku zájmu firmy, chce-li být úspěšná. Např. do budoucna se může plno podniků orientovat na zboží a služby pro starší obyvatelstvo, neboť budoucnost patří důchodcům, a ačkoliv mají menší příjmy, budou jednou představovat obrovskou kupní sílu.

Sociálně-kulturní vlivy – v současnosti nastává velký odklon od preference vysokého životního standardu k orientaci na zdravý životní styl. Řada lidí dává přednost zdraví před pohodlím a to se dotýká i odbytu výrobků, které jsou zdravé. Lidé tímto způsobem vstřebávají určité normy a postoje okolí a berou si je za své. Působí jeden na druhého, společnost na jedince, a takovým stylem se udává směr myšlení obyvatel. Společnost působící na trhu bere velký zřetel na tyto posuny v myšlení, ale i na různost kulturních aspektů. Na společnosti se odráží různost spotřebitelského a spotřebního chování. Každý podnik, pohybující se v tržní ekonomice, musí brát velký zřetel na kulturní prostředí, v kterém se chce pohybovat – *jazyk, vzdělání, víra, rozdělení sociálních skupin, vnímané hodnoty*.

Politicko-legislativní vlivy – vláda vytváří orgány, úřady, které řídí pravidla hry v tržní ekonomice. Určuje prostřednictvím těchto úřadů mantinely, v kterých se mohou podniky pohybovat. Zároveň dohlíží na pravidla volné soutěže. Jedná se o právní předpisy, které jsou upraveny zákony a určují vztahy:

- *Mezi podniky.*
- *Mezi podnikem a jednotlivcem.*
- *Mezi podnikem a státem.*

Podnik ovlivňují nejvíce tyto zákony:

- *Zákon na ochranu spotřebitelů.*
- *Zákon o ochraně před nekalou soutěží (protimonopolní zákon).*
- *Zákon na ochranu životního prostředí.*
- *Zákon o hygienických a veterinárních podmínkách.*
- *Daňové zákony.*
- *Zákoník práce.*
- *Účetní předpisy.*

Ekologické vlivy – hodně se o ekologii mluví, je to velmi diskutované téma a zajímá širokou veřejnost. Pro velkou řadu spotřebitelů je ekologický výrobek hlavním kritériem při nákupu. Snaha firmy je snížení nákladů, a toho lze při dnešní ceně vstupních energií dosáhnout úsporami u lidského faktoru, ale také pomocí vybaveností nízkoenergetickým zařízením. S množstvím sortimentu zároveň roste množství odpadu. Cena za likvidaci odpadu je vysoká a zákon o odpadech je velice přísný. Firma s propracovanou ekologickou politikou může v této oblasti výrazně snížit náklady, např. univerzálním víceúčelovým balením nebo recyklovatelnými obaly.

Technologické vlivy – nejrychleji měnící se prostředí je oblast technologických změn. Každým rokem je trh zaplavován novou a novou technologií. Podnik, který zaspí vývoj ve svém oboru, se může během chvíle ocitnout na konci pelotonu soutěžícího o získání zákazníka, a tím na konci své existence. Největší rozvoj je v informační technologii, kdo má lepší informace, ten má větší možnosti na trhu a velkou výhodu v boji proti konkurenci.

2.5 Marketingový mix

Marketingový mix je soubor nástrojů, jejichž prostřednictvím může marketing ovlivnit tržby.⁷

Každý podnik řeší otázky typu:

- *Jak efektivně působit na zákazníky?*
- *Jaký produkt zákazník očekává a za jakou cenu a kdy?*

⁷ KOTLER, P. Marketing od A do Z. Praha: Management press, 2003. s. 69. ISBN 80-7261-082-1

Již celou řadu let se vyvíjí a používá rámec, který pomáhá manažerům při navrhování produktů vzít v úvahu co nejvíce faktorů.⁸ Soubor těchto marketingových nástrojů je běžně znám jako marketingový mix. Marketingový mix se dělí několika způsoby. Pro zjednodušení a lepší zapamatování se označuje začínajícími písmeny. Základní rozdělení vytvořil McCartney (1960) – **4. P.** Rozvojem marketingu P. Kotler (1995) přidal další nástroje na **7.P.**

2.5.1 Nástroje z hlediska podniku (7. p)

Product (výrobek) – do marketingového nástroje produkt lze zahrnout i služby, které jsou také výsledným produktem podniku. U produktu se rozlišuje: jakost, design, funkci, značku, balení, velikost, záruku. Výrobek, služba je to, s čím jde podnik na trh. Je to základ každé firmy, na který se nabalují další marketingové nástroje. Je důležité si dobře promyslet, co od výrobku či služby zákazník očekává a jestli je o něj na trhu vůbec zájem. Cílem firmy musí být snaha službu či výrobek, nějakým způsobem odlišit od konkurence. Vtisknout mu nějaký prvek jedinečnosti. Z tohoto pohledu se výrobky a služby dělí:

- *Homogenní* – jsou takové výrobky, které nejdou odlišit svojí strukturou. Jejich složení je dané, např. sůl, chemikálie, ovoce, cigarety, káva.
- *Diferenciovány* – u tohoto typu výrobku je možno rozlišovat skutečné fyzické vlastnosti, např. těžká a lehká zařízení, výrobní linky, letadla, automobily.

Price (cena) – velice problematický marketingový nástroj, který jako jediný pro podnik představuje příjmy. Je velmi obtížné stanovit cenu, tak aby zisk byl co největší. Je potřeba brát v úvahu životnost výrobku a jeho vývoj v závislosti na ceně. Firma se snaží o nejvyšší zisk, posuzuje elasticitu (citlivost trhu na cenu). Měří, jak se změní prodej, jestliže změníme cenu o jednu jednotku. Cena ovlivňuje příjmy – její zjednodušený výpočet:

$$P \times Q - C = \text{ZISK}$$

(P – cena, Q – množství, C – náklady)

Firma se orientuje při stanovení ceny podle konkurence. Cena však nesmí být nižší než náklady firmy. Může stanovit vyšší cenu než je běžná u produktu, ale jen na základě výjimečnosti a jedinečnosti produktu. Za nějaký čas konkurence výhody smaže a nastává rozhodnutí:

- Snížit cenu, aby se udržel tržní podíl a snažit se snížení nákladů.

⁸ HAVLÍČEK, K. – KAŠÍK, M. Marketingové řízení malých a středních podniků. Praha: Management press, 2005. s. 39. ISBN 80-7261-120-8

- Nechat cenu na stejné úrovni a ztratit část tržního podílu i zisku.
- Najít nový základ pro diferenciaci produktu a zachovat současnou cenu. [10]

Place (místo) – místo prodeje není jen kamenný obchod, ale je to i cesta jakou se výrobek dostane ke spotřebiteli. Tento marketingový nástroj, mimo distribuci, je těžko ovlivnitelný. Lokalitu, stát, nelze bez velkých nákladů měnit. Rozeznávají se dva druhy distribučních cest. Záleží na druhu zboží, strategii firmy a cílovém segmentu.

- *Přímý prodej* – je to prodej, při němž se vynechává prostředník, čímž se zkrátí a urychlí cesta k prodejci s nižšími náklady. Využívá se u větších složitějších výrobců, u kterých je potřeba zdůraznit kvalitu. Distribuční kanály jsou katalogový prodej, direct-mail, TV-marketing, prodej přes internet. Pro zákazníka je výhodou nižší cena a možnost nákupu z domova.
- *Prodej přes prostředníky* – na spotřebním trhu to jsou především kamenné obchody. Je potřeba dobré volby při výběru prostředníků, a tím i distribučního kanálu. Těžko se mění způsob distribuce i vnímání zákazníka, který si zvykl na určitý způsob prodeje.

Promotion (propagace) – propagace zahrnuje veškerou komunikaci se spotřebitelem. Využívá se tzv. komunikační mix – osobní prodej, reklama, podpora prodeje, vztahy s veřejností, přímý marketing. Komunikační mix je podřízený strategii firmy a musí být součástí marketingového mixu. Žádná firma nemůže použít pouze jediný nástroj komunikačního mixu, vždy je potřeba kombinovat všechny nástroje a hledat optimální složení, které by odpovídalo typu výrobku, ceně, charakteru cílové skupiny. Komunikace se zákazníkem musí být na základě věrohodnosti sdělení, jednotného obsahu, který je prosazován všemi zaměstnanci podniku.

People (lidé) – ovlivňují marketingový mix zejména ve službách, kde mohou ovlivnit kvalitu a spokojenost zákazníka.

Politics (politika) – politika státu určuje pravidla volné soutěže a ovlivňuje chování v marketingovém prostředí, schvalováním legislativy týkající se podnikání.

Public opinion (veřejné mínění) – je nedílnou součástí, jenž musí vzít v potaz marketingoví pracovníci při tvorbě marketingového mixu. Hlavní roli ve veřejném mínění hraje ekologie, péče o zdraví a postoje, jak veřejnost podnik vnímá.

2.6 Komunikační mix

Komunikační mix je jeden z článků marketingového mixu – promotion. Jestliže marketing je především o spotřebiteli, tak komunikační mix jsou nástroje, jak se ke spotřebiteli dostat.

- *Reklama* – inzeráty v tisku, reklama v audiovizuálních médiích, balení – vnější vzhled, vkládaná sdělení, filmy, brožury, příručky, plakáty, letáky, adresáře, opakované inzeráty, billboardy, reklamní nápisy v obchodech, audiovizuální materiály, symboly a loga, videokazety, internet, DVD.
- *Podpora prodeje* – soutěže, hry, sázky, loterie, odměny, dary, vzorky, veletrhy a výstavy, exponáty, prezentace, kupóny, půjčky na nízký úrok, rabaty, zábavní akce, programy trvalých nákupů, vazbové prodeje.
- *Public relations* – tiskové komuniké, projevy, semináře, výroční zprávy, příspěvky na dobročinnost, sponzorské dary, publikace, společenské vztahy, podnikové časopisy, veřejné akce, projevy vlastní identity.
- *Prodejní personál* – prodejní prezentace, prodejní projevy, prodejní programy, vzorky, veletrhy, prodejní výstavy.
- *Přímý marketing* – katalogy, adresné zásilky poštou, telemarketing, elektronické nákupy, televizní nákupy, faxová pošta, elektronická a hlasová pošta.

2.6.1 Reklama

Reklama je sdělení podnikové nabídky zákazníkům prostřednictvím placených služeb medií. Reklamu firmy tvoří – **reklamní kampaň**. Ta musí být tvořena jednotně skupinou nástrojů s cílem zaujmout zákazníka. Reklamní kampaň je tvořena buď vlastním reklamním oddělením, u drobné firmy zadat specializované reklamní agentuře. Reklamní kampaň řeší otázky:

- Obsah sdělení.
- Cílová skupina.
- Jaký prostředek se použije.
- Cíl sdělení.
- Typ reklamní kampaně.

Reklama je ze všech nástrojů komunikačního mixu nejúčinnější nástroj a podniky do ní vkládají největší finanční prostředky. V současnosti se od reklamy mírně firmy odklání z důvodů klesajícího zájmu spotřebitele a částečně přesouvají své finanční prostředky do jiných nástrojů, např. do podpory prodeje. Přesto reklama hraje nezastupitelnou úlohu.

Nejdůležitější pro reklamu není počet zasažených diváků, ale počet zasažených lidí v cílovém segmentu, potenciálních zákazníků. Proto je výhodné pro menší a střední firmy reklamu zadávat do specializovaných časopisů nebo na určité internetové stránky, pohybující se v oboru, kde bude účinek největší. Účinnost reklamy je těžko měřitelná, nelze kvantifikovat

úspěšnost. Většinou je reklama podpořena dalšími nástroji a nedá se přesně určit její účinek na prodej. Rozpočet na reklamu lze stanovit třemi způsoby:

- *Procentem ze zisku* – zcela nesprávné řešení, neboť klesají-li zisky, klesají i investice do reklamy a firma se řítí ke krachu.
- *Podle konkurence* – lepší metoda, často využívaná.
- *Financováním po určitých krocích* – s přesným zacílením a přesným načasováním na cílové skupiny.

2.6.2 Podpora prodeje

Podpora prodeje je program, který činí nabídku podniku atraktivnější pro zákazníky a vyžaduje spoluúčast kupujících. Podpora prodeje je způsob, jímž lze okamžitě zvednout prodejnost zboží, především díky kontaktu se zákazníky, kterým se nabízejí soutěže a loterie. Zákazníci jsou však na tyto akce tak zvyklí, že obvykle výrobky bez akce ignorují a čekají na různé příbaly, či snižování ceny, čímž způsobují veliké výkyvy v prodeji. Většinou reagují na tyto akce nestálí zákazníci, kteří lehce opouštějí své značky, a tím jsou pro podnik neefektivní.

2.6.3 Public relations

Public relations se používá tam, kde reklama i podpora prodeje není příliš účinná. Působí jako doplněk obou nástrojů a oživuje povědomí o značce. PR je tvořeno souborem nástrojů pod zkratkou PENCILS:

- *Publications (publikace)* – podnikové časopisy, výroční zprávy, brožury pro potřebu zákazníků.
- *Events (veřejné akce)* – sponzoring sportovních nebo uměleckých akcí, prodejní výstavy.
- *News (novinky)* – příznivé zprávy o podniku, jeho zaměstnancích a produktech.
- *Community involvement activities (angažovanost pro komunitu)* – vynakládání času a peněz na potřeby místních společenství.
- *Identity media (nosiče a projevy vlastní totožnosti)* – hlavičkové papíry, vizitky, pravidla oblékání.
- *Lobbying activity (lobbistické aktivity)* – snaha o prosazení příznivých nebo zablokování nepříznivých legislativních a regulačních opatření.
- *Social responsibility activities (aktivity sociální odpovědnosti)* – budování dobré pověsti v oblasti podnikové sociální odpovědnosti. [11]

Všechny tyto nástroje jsou úspěšné, jestliže se zvedne image firmy a značka se dostane do povědomí spotřebitelů jako kvalitní a spolehlivá.

2.6.4 Prodejní personál

Prodejní zástupci jsou nejagresivnější nástroj komunikačního mixu. Aktivně působí na potenciální zákazníky. Výhodou je osobní kontakt a možnost podrobně vysvětlit a obeznámit s nabízeným produktem. Velkou roli hraje osobní profil prodejce. Zkušený a výkonný prodejce je velkým přínosem pro firmu.

2.6.5 Přímý marketing

Přímý marketing je používán v případech, kdy je potřeba seznámit zákazníka podrobně s obsahem a výstižně vysvětlit funkci, přínos a obsluhu. Dnešní přímý marketing je prováděn přímým kontaktem se zákazníkem. Nejdůležitější kontakt tvoří elektronické shromažďování dat. Firmy mohou zakládat široké databáze současných, bývalých nebo potenciálních zákazníků, což vede k lepšímu poznání jejich chování. Snahou firmy je kontaktovat tyto zákazníky prostřednictvím přímé komunikace, pro drobnou firmu je optimální zvolit internet.

2.7 Vyhodnocení výsledků

Kdo chce být úspěšný, musí znát své výsledky. I neúspěšný podnik, jestliže včas analyzuje svoje nedostatky a včas zavede změny, může začít prosperovat. Nejúčinnější nástroj na porovnávání výsledků je srovnávání aktuálních výsledků s výsledky plánovanými. Tyto kontroly by se měly provádět dle možností co nejčastěji z důvodů brzkého zjištění a následné okamžité nápravy. Tyto kontroly se dělí:

- *Vyhodnocení, interpretace výsledků a náprava* – podnik se snaží plnit své cíle, a jestliže je neplní, dochází k panice. Vyvstává problém, zda je špatný plán nebo zda je špatné plnění plánu. Na sledování ročních výsledků se používá:
 - *Finanční výsledková listina* – analyzuje a hodnotí ziskovost, aktivity a tržby.
 - *Marketingová výsledková listina* – zabývá se především budoucností firmy a rozebírá plán na několik budoucích let. Ukazatele jsou – růst tržeb, tržní podíl, spokojenost zákazníků, jakost výrobku, jakost služeb. [12]
- *Audit marketingové efektivnosti* – hodnotí činnost podniku a jeho oddělení, okolí a další činitele ovlivňující podnik. Nástroje marketingového auditu jsou tyto položky: makroprostředí, úkolové prostředí, marketingová strategie, organizace marketingu, marketingové systémy, produktivita marketingu.

Shromažďování a analýza těchto výsledků poskytuje klíčové údaje o kladech a záporech vytyčené strategie. Na základě těchto údajů lze strategii upravit a obměnit.

Z těchto bodů se sestavuje **případová studie**, která prověřuje:

- *Ziskovost firmy* – udává podniku informace, který výrobek nebo služba je nejvýnosnější, a ten musí co nejvíce rozvíjet.
- *Prodej v čase* – zkoumá, v jakém období dochází ke zvýšení nebo ke snížení prodeje.
- *Prodej z pohledu zásob* – nejprodávanější zboží musí být vždy připravené k odběru, firmy na základě zkušeností vytvářejí zásoby určené k prodeji.
- *Prodej v regionech* – pozorování a porovnávání množství prodaného zboží v různých spádových oblastech.
- *Prodej podle typu zákazníků* – sleduje množství odebraného zboží u různých zákazníků v období několika měsíců i několika let.

3 Charakteristika firmy a jejího okolí

Tato kapitola prezentuje firmu Bike-sport od svého založení do současnosti, pomocí historické analýzy. Mapuje období expanze, krize a její stabilizace v čase. Představí se specifické okolí firmy podnikající ve specifickém oboru, jenž se zabývá cyklistickým zbožím.

3.1 Seznámení se s firmou Bike-sport

Vývoj firmy Bike-sport lze rozdělit do tří etap:

První etapa: 1991 – 1995 – založení firmy a její prosazení se na trhu.

Druhá etapa: 1995 – 2003 – rozvoj a expanze.

Třetí etapa: 2003 – 2007 – krize a stabilizace firmy.

Firma Bike-sport byla založena v roce 1991, kdy byla pod tímto obchodním názvem zapsána do obchodního rejstříku. Činnost podnikání byla definována jako nákup za účelem dalšího prodeje spotřebního zboží. Firma byla založena jako veřejné obchodní sdružení dvou fyzických osob p. Antonínem Ungermanem a pí Alenou Boudnou, kteří složili základní kapitál ve výši 300 tis. Kč stejným dílem. Místo podnikatelské činnosti bylo určeno místem bydliště obou majitelů v Mladé Boleslavi.

Volba provozovny z tehdejšího hlediska byla velice dobře určena a to v centru města na pěší obchodní zóně. Sortiment prodejny byl v začátku podnikatelské činnosti úzce specializovaný v důsledku malé nabídky na výrobním trhu v ČR.

Zboží nabízené k prodeji tvořily převážně MTB horská kola, o které byl velký zájem, omezené množství náhradních dílů a minimální nabídka cyklistického oblečení. Zahraniční dovezené výrobky byly pro české spotřebitele příliš drahé z důvodů malé kupní síly obyvatel. Na trhu převyšovala poptávka nabídku, a proto levnější zboží šlo rychle na odbyt.

3.1.1 Prosazení se na trhu - I. etapa

Přes počáteční problémy se zásobováním a finanční stabilitou se hned po otevření stala prodejna Bike-sport velice úspěšnou a vyhledávanou. Důvody byly nulová konkurence a dobře zvolený předmět podnikání. Sortiment s rostoucími příjmy se neustále rozšiřoval, nabídka se stávala stále ucelenější a kompletně pokrývala požadavky zákazníků. Nabídka obsahovala všechny cenové relace od nejlevnějších až po drahé speciály. Služby prováděné firmou Bike-sport se stále rozšiřovaly o opravy všech druhů kol a stavby kol na zakázku.

Stav firmy na konci této etapy, byl velice uspokojivý a předčil očekávání, s kterým do tohoto odvětví majitelé vstupovali. Firma vlastnila provozovnu o ploše 100 m², skladové prostory, opravnu kol a montážní dílnu na stavbu kol na zakázku. Zaměstnávala tři prodavače a jednoho stálého mechanika, její roční obrat činil cca 7 mil. Kč. Oba spolumajitelé pracovali v prodeji, zásobování a účetnictví. Firma byla prakticky bez dluhu, zboží nakupovala za hotovost a spolupracovala s třemi největšími výrobci kol na trhu. Zajišťovala veškeré doplňky týkající se cyklistiky. Firma Bike-sport byla jedničkou v prodeji kol ve městě i přes to, že vznikly dvě konkurenční prodejny. Svým sortimentem, službami a stálou klientelou převyšovala obě konkurenční prodejny.

3.1.2 Rozvoj a expanze - II. etapa

Po roce 1995, kdy firma měla dostatek volných peněžních prostředků, majitelé pocítovali stagnaci firmy v její prosperitě. Konkurence začínalo přibývat, v regionu Mladá Boleslav byly otevřeny další dvě prodejny se specializovaným cyklistickým zbožím. Prodejem kol a cyklistickým materiálem se začaly zabývat i dva nově otevřené hypermarkety. Z těchto důvodů se majitelé rozhodli rozšířit sortiment o další podobné komodity, a tím překlenout sezónní výkyvy firmy. Do svého portfolia zboží přidali sportovní stravu, tenisové doplňky, sportovní obuv. Tato rozšíření vyžadovala rozšíření prodejny o dalších 60 m².

Další krok v podnikatelské činnosti firmy Bike-sport nastal rozšířením prodejních míst o další dva obchody v sousedních regionech. Nejprve otevření prodejny v Českém Brodě a poté následovalo otevření provozovny v Ústí nad Labem. Obě tyto prodejny využívaly pronajaté prostory o celkové prodejní ploše cca 200 m². Byly koncipované do středu města se stejným

sortimentem jako v původní prodejně v Mladé Boleslavi. To znamenalo zaměstnání dalšího personálu a zvýšené finanční prostředky.

Na konci roku 2003 firma Bike-sport dosahovala ročního obrátu cca 20 mil. Kč s třemi provozovnami. Firma zaměstnávala 11 lidí a sortiment obsahoval veškeré zboží týkající se cyklistiky, tenisu, sportovní obuvi a výživy sportovců.

3.1.3 Krize a stabilizace - III. etapa

Po roce 2003 se růst tržeb a zisku zcela zastavil v důsledku silné konkurence a přebytku nabídky sportovního zboží a kol nad poptávkou po tomto sortimentu. Růst cenové hladiny zvyšoval náklady na chod provozoven a zároveň se firma začínala předlužovat a zpožďovat svoje platby za odebrané zboží od výrobců. Další problém nastal, když se jeden ze spolumajitelů rozhodl odejít ze sdružení majitelů a požadoval vyplacení finančního podílu. Jediným majitelem se stal p. Antonín Ungerman, který se rozhodl požadovanou částku 3 mil. Kč vyplatit odcházející spolumajitelce a dál pokračovat v podnikatelské činnosti. Krize firmy se začala dál prohlubovat díky posilování konkurence a ztrátou segmentu prodeje levných kol, který obsadily obchodní řetězce. Na podzim roku 2004, se firma Bike-sport dostala do platební neschopnosti. Peníze z obrátu byly používány na mzdy zaměstnanců a náklady na provoz firmy místo na placení pohledávek.

Tyto okolnosti vedly k zastavení dodávek zboží od dodavatelů a k pozastavení prodeje ve všech třech provozovnách. Následná inventura zjistila schodek mezi cenou zboží a dluhy za nezaplacené zboží v hodnotě 1,5 mil. Kč. Majitel jako fyzická osoba ručil za dluhy celým svým majetkem a rozhodl se v podnikání dál pokračovat.

Začala restrikce firmy. Zavřely se provozovny v Českém Brodě a v Ústí nad Labem. Za částečnou cenu bylo rozprodáno všechno zboží, které se netýkalo cyklistického zboží. Zachována byla pouze provozovna v Mladé Boleslavi a tu majitel přestěhoval ze středu města do největšího panelákového sídliště Severní Město. Z peněz za prodaný majetek byl částečně uhrazen dluh dodavatelům, na zbylou část byl sepsán splátkový kalendář. Majitel se při výběru dodavatele kol začal specializovat na dvě značky a na střední a vyšší třídu kvality kol. Prodejní personál zůžil na dva zkušené prodavače a jednoho stálého mechanika.

V současnosti po podařené restrikci se prodej stabilizoval a zachována byla stálá klientela. Specializace pouze na cyklistické zboží se podařila a dluhy byly splaceny.

3.2 Podnikatelský záměr

Na začátku podnikání je potřeba stanovit určitou dlouhodobou vizi, kterou se podnikatel svou činností snaží dosáhnout. V případě firmy Bike-sport se tato vize neboli podnikatelský záměr dá definovat:

1. Stanovení oblasti podnikání.

- Nákup za účelem dalšího prodeje sportovního náčiní – cyklistická kola a doplňky.
- Poskytování služeb a stavba kol na zakázku.

Úloha na trhu – firma působí na trhu za účelem zisku.

Stanovení kvalifikace pro podnikatelskou činnost – firma se skládá ze dvou spolumajitelů.

Role ve firmě byly rozděleny s ohledem na odbornost majitelů.

- Pan A. Ungerman – jehož celoživotním koníčkem je cyklistika, bude mít na starosti praktickou část činnosti týkající se sortimentu a jeho zajišťování.
- Paní A. Boudná – která byla zaměstnána jako účetní, bude zajišťovat administrativní část podnikání.

Představy o budoucnosti.

- Firma se chce stát jedničkou na trhu.
- Získat stálou klientelu.
- Prodávat kvalitní zboží.
- Poskytovat stavbu kol na zakázku.

Doplnění podnikatelského záměru – po roce 2005, kdy firma prošla krizí, se hlavní důraz začal klást na zákazníka a uspokojování jeho potřeb.

3.3 Právní forma

Společnost byla založena v roce 1991 dvěma fyzickými osobami pod společným názvem Bike-sport. Tento obchodní název byl zapsán do obchodního rejstříku. Firma se stala sdružením fyzických osob – veřejnou obchodní společností, se zkratkou v. o. s., jenž vystupuje jako právnická osoba. Podmínkou pro založení bylo získání živnostenského listu u obou spolumajitelů. Pravidla pro jeho získání (poplatek, čistý trestní rejstřík, věk nad 18 let) oba majitelé splnili.

Pan A. Ungerman získal živnostenský list na opravu a stavbu jízdních kol – což je řemeslná živnost, s podmíněnou odborností a praxí. Paní A. Boudná získala živnostenský list na nákup zboží za účelem dalšího prodeje, což je živnost volná, které není zákonem určena žádná

odborná způsobilost. Spolumajitelé se dohodli, že složí základní jmění v hodnotě 300 tis. Kč a to stejným dílem i přesto, že to zákon neukládá jako povinnost. Veřejná obchodní společnost byla preferována majiteli z důvodu rychlého založení, minimálních zásahů státu, a tím i volným rozhodováním v podnikání. Nevýhodou v. o. s., jak se později ukázalo, je ručení veškerým majetkem a obtížné shánění finančních prostředků.

3.4 Sortiment firmy

Z původního podnikatelského záměru orientovat se na sportovní zboží, především na kola vyplývá struktura nabízeného sortimentu. Časový vývoj firmy měnil rozsah i strukturu zboží firmy.

tabulka 2 Sortiment firmy Bike-sport

	MTB – horská kola	Silniční kola	Náhradní díly a doplňky	Velikost nabízeného zboží
I. etapa – prosazení se na trhu	Čtyři značky kol, 3 – 4 typové řady (JOKO, OLPRAN, AUTHOR, MTB USA), v ceně 5 – 15 tis. Kč	Dvě značky kol, 2 – 3 typové řady (SARONY, OLPRAN), v ceně 5 – 10 tis. Kč	Omezená nabídka, většinou levnější cenové řady	Nabídka se ustálila na cca 100 kolech s omezenou nabídkou doplňků v hodnotě cca 1,2 mil. Kč
II.etapa – rozvoj a expanze	Osm značek kol, 4 – 6 typových řad (JOKO, OLPRAN, AUTHOR, KOLEX, TOP-TEN, WHEELER, DEMA, EAGLE), v ceně 5 – 70 tis. Kč	Tři značky kol, 4 – 6 typových řad (SARONY, WHEELER, RETA), v ceně 8 – 50 tis. Kč	Náhradní díly a doplňky byly v kompletní nabídce od všech cenových řad	Nabídka ve třech provozovnách činila cca 450 kol, s komplexní nabídkou doplňků v hodnotě cca 6 mil. Kč
III. etapa – krize a stabilizace	Dvě značky kol, 12 – 15typových řad (DEMA, WHEELER), ceně 7 – 70 tis. Kč	Tři značky kol, 5 – 6 typových řad (DEMA, RYDLEY, WHEELER), ceně 10 – 70 tis. Kč	Komplexní nabídka v kvalitě a množství	Nabídka se pohybuje kolem 120 kol, s kompletními náhradními díly v hodnotě cca 1,5 mil. Kč

3.5 Služby zákazníkům

Vývoj ve službách, které firma Bike-sport poskytovala, byl velice odlišný. V každé etapě vývoje hrály služby rozdílnou důležitost. Firma provádí dva druhy služeb. Opravy kol a stavby kol na zakázku.

tabulka 3 Vývoj služeb prováděných firmou Bike-sport

	Opravy kol	Stavby kol na zakázku	Podíl z obratu	Počet zaměstnanců
I. etapa – prosazení se na trhu	Vedlejší, okrajová činnost	Pouze několik kusů, z důvodů nízké poptávky a vysoké ceny	3 – 5 %	1 stálý zaměstnanec
II. etapa – rozvoj a expanze	Důležitá součást tvorby zisku	Zvyšující se poptávka	10 %	4 stálí zaměstnanci, 3 brigádníci
III. etapa – krize a stabilizace	S velkým množstvím kol, velký nárůst poptávky po opravách	Velká obliba stavby kol na zakázku, silničních speciálů	8 %	1 stálý zaměstnanec, 3 brigádníci

3.6 Lidský faktor ve firmě

Práce ve firmě Bike-sport je velice specifická z důvodu úzce specializovaného sortimentu. Bylo a je velice obtížné najít osobu, která má zkušenosti a znalosti s prodejem, nákupem, objednávkami a obchodní administrativou. Zároveň však musí mít odbornou znalost tykající se kol a alespoň základní manuální dovednost v oblasti seřízení a montáže doplňků.

Vývoj z hlediska zaměstnanců a jejich odbornosti:

I. Etapa – prosazení se na trhu – při začátku podnikatelské činnosti, tedy otevření první prodejny, pracovali ve firmě pouze oba spolumajitelé, kteří měli rozdělené kompetence. Po půl roce provozu a navýšení kapitálu byli na trvalý pracovní poměr zaměstnáni dva prodavači zajišťující prodej a drobná seřízení. Další zaměstnanec byl přijat na opravy kol a stavby kol na zakázku. Všichni tito zaměstnanci pocházeli z okruhu známých majitele s perfektní odbornou znalostí.

II. Etapa – rozvoj a expanze – v období rozvoje firmy a prodeji ve třech provozovnách se počet zaměstnanců zvýšil na jedenáct. Z důvodu velké poptávky po odborně znalých a zkušených prodavačích, byli do prodejen přijímáni nezkušení pracovníci s minimální odborností. V každé z prodejen byli zaměstnáni tři prodavači a jeden mechanik. Výjimku tvořila provozovna v Českém Brodě, kde bylo dostačující mít pouze dva prodavače.

III. Etapa – krize a stabilizace – po úsporných krocích a restriktivní politice firmy, která vyústila k provozu pouze jedné provozovny v Mladé Boleslavi, se počet stálých zaměstnanců ustálil na třech lidech. Jsou to dva prodavači, kterým vypomáhá majitel, a jeden stálý

mechanik, kterému v sezóně pomáhají další tři brigádníci. Administrativní agendu vede specializovaná firma.

3.7 Charakteristika provozovny

Firma Bike-sport za svoji dobu existence vystřídala čtyři provozovny. Výběr nebytových prostor určených k prodeji byl pro majitele veliký problém. Pro tak specifické zboží jako jsou kola, je nutné zajistit plochu dostatečné velikosti. Nutná je přítomnost dílny k poskytování služeb a menší skladovací prostory.

tabulka 4 Charakteristika provozoven

	Velikost	Umístění	Sklad	Město	Charakteristika	Typ
Mladá Boleslav 1991 - 2003	100 m ² , po rozšíření 140 m ²	Střed města – pěší zóna	Nedostačující 20 m ²	50 tis. obyvatel	Moderní, nově vybudovaný komplex nebytových prostor	Osobní vlastnictví
Český Brod 1996 - 2003	105 m ²	Centrum – hlavní ulice	Postačující 30m ²	30 tis. obyvatel	Starší činžovní dům, v přízemí s nebytovými prostory	Pronájem
Ústí nad Labem 1996 - 2003	95 m ²	Náměstí – centrum města	Nedostačující 18 m ²	100 tis. obyvatel	Administrativní budova s nebytovými prostory v přízemí	Pronájem
Mladá Boleslav 2003 - ???	120 m ²	Panelákové sídliště	Postačující 20 m ²	50 tis. obyvatel	Nový obytný dům s nebytovými prostory v přízemí	Osobní vlastnictví

3.8 Dodavatelé

Volba dodavatele v provozování maloobchodní činnosti je jedno z nejdůležitějších rozhodnutí. Závisí na tom struktura sortimentu, kvalita nabízeného zboží, cena zboží a rychlost od objednání k dodání. Těmto vztahům se říká dodavatelsko-odběratelské vztahy.

I. Etapa – prosazení se na trhu – po roce 1989 byly na tržním segmentu jízdních kol pouze dva výrobci (ESKA – Cheb, FAVORIT – Rokycany). Na jaře 1991, kdy firma Bike-sport začínala se svou podnikatelskou činností, tito dva výrobci pomalu končili s výrobou kol v důsledku nepřizpůsobení se na požadavky trhu. Převládala poptávka po horských kolech

a na tento trend žádní čeští výrobci nedokázali reagovat. Z těchto důvodů vznikly v ČR velké mezisklady a velkosklady jízdních kol a doplňků, které nabízely levná horská kola vyrobená převážně v Taiwanu a v Itálii. S výrobou horských kol u nás se začalo až v roce 1992, kdy se do výroby zapojily OLPRAN a AUTHOR.

tabulka 5 Největší dodavatelé značek firmy Bike-sport 1991 – 1995

Název dodavatele	Kvalita	Rychlost dodání, doprava	Reklamace	Sortiment	Cena	Platba
Univerzum	Nižší třída	Týden, vlastní doprava	Pomalá	Úzký, kola	Nízká	Faktura
Top ten	Nižší třída	Různá, vlastní doprava	Rychlá	Úzký, kola a doplňky	Nízká	Faktura
Olpran	Střední	Tři dny, vlastní doprava	Středně rychlá	Široký výběr kol a doplňků	Střední	Faktura, slevy při hotovosti
Author	Střední	Týden, rozvoz dodavatelem	Pomalá	Široký výběr kol a doplňků	Střední	hotovost

II. Etapa – rozvoj a expanze – vysoká poptávka na trhu po kolech přiměla ke vstupu většího množství výrobců do tohoto odvětví. V ČR se začala masivně vyrábět kola všech značek. Zároveň zahraniční výrobci atakovali náš trh výrobky prostřednictvím svých obchodních zástupců a zprostředkovatelů. Firma spolupracovala prostřednictvím velkoskladů s mnoha výrobci. Nákup ve velkoskladech byl pro firmu Bike-sport výhodnější z důvodu velkého výběru z mnoha značek a velkého množství náhradních dílů a oblečení. Dodavatelů byl velký přebytek a nabízeli nadstandardní služby zavedeným firmám, jako byla Bike-sport, např. delší splatnost faktur, množstevní slevy.

tabulka 6 Největší dodavatelé značek firmy Bike-sport (1995 – 2003)

Název	Kvalita	Rychlost dodání, doprava	Reklamace	Sortiment	Cena	Platba
Univerzum	Nižší a střední třída	Dva dny, rozvoz	Rychlá	Široký – kola a doplňky	Střední	Faktura
Joko	Nízká	Týden, rozvoz	Středně rychlá	Pouze kola	Nízká	Faktura

Reta	Nižší a střední třída	Druhý den, rozvoz	Rychlá	Široký výběr kol, omezený výběr doplňků	Střední	Faktura
Author	Vysoká	Vlastní doprava	Pomalá	Široký výběr kol a doplňků	Vysoká	Faktura
Assos	Vysoká	Týden, rozvoz	Pomalá	Pouze oblečení a sportovní výživa	Vysoká	Hotovost, po roce faktura
Head	Vysoká	Dva dny, rozvoz	Středně rychlá	Sportovní oblečení, obuv, tenisová výbava	Vysoká	Faktura
American Eagle	Vysoká	Vlastní doprava	Pomalá	Kola, oblečení, obuv	Střední	Hotovost, po roce faktura

III. Etapa – krize a stabilizace – na trhu výrobců kol v ČR vykrystalizovalo cca 8 silných výrobců kol s různě specializovaným zaměřením. Velkoobchody pomalu mizely z trhu kol. Zůstaly jen ty, které se specializovaly na cyklistické doplňky a oblečení. Firma Bike-sport v současnosti spolupracuje se třemi výrobcí kol bez mezičlánku, velkoskladu, kteří nabízejí kompletní sortiment horských a silničních kol. Objednávky probíhají prostřednictvím internetu, telefonu nebo faxu. Výrobce ručí za dodání zboží do dvou dnů na vlastní náklady. Na trhu doplňků, oblečení a náhradních dílů firma pravidelně spolupracuje se třemi velkoobchody. Současně nakupuje ojedinele od dealerů v přímém prodeji.

tabulka 7 Největší dodavatelé značek firmy Bike-sport (2003 – 2007)

Název	Kvalita	Rychlost dodání, doprava	Reklamace	Sortiment	Cena	Platba
Dema	Střední, vysoká	Druhý den, rozvoz	Rychlá	Kola, doplňky, oblečení	Střední	Faktura
Wheeler	Střední, vysoká	Druhý den, rozvoz	Rychlá	Kola, doplňky, oblečení	Vysoká	Faktura
Rydley	Vysoká	Dva dny, rozvoz	Středně rychlá	Pouze silniční kola	Vysoká	Faktura
Volráb	Střední	Týden, rozvoz	Středně rychlá	Cyklistické doplňky, oblečení a obuv	Střední	Faktura

Helios	Nižší, střední, vysoká	Vlastní doprava	Rychlá	Cyklistické doplňky, oblečení a obuv	Střední	Hotovost
--------	------------------------------	--------------------	--------	---	---------	----------

3.9 Firemní marketingová komunikace

Marketingová komunikace je definována komunikačním mixem, který se pro firmu Bike-sport skládá z přímého prodeje, reklamy, podpory prodeje, vztahů s veřejností.

Firma Bike-sport byla od založení koncipována jako maloobchod. Tím je dáno, že přicházela do kontaktu s konečným zákazníkem. Ve firmě byl od začátku používán pultový prodej, u kterého se klade velký důraz na osobní kontakt se zákazníkem. U tak specializovaného produktu jako jsou kola, je nutné skloubit odbornost a prodejní schopnost z důvodů nutné a odborné komunikace se zákazníkem. Odbornost a kvalita v **přímém prodeji** personálu ve firmě Bike-sport prošla vývojem v čase:

I. Etapa – prosazení se na trhu – převažovala odborná znalost nad znalostmi osobního prodeje. V praxi to znamenalo, že do prodeje byli zapojeni odborníci a mechanici s dokonalými znalostmi sortimentu, ale bez zkušeností s kontakty se zákazníkem.

II. Etapa – rozvoj a expanze – postupně odborně znalé prodejce nahradili prodavači se zkušenostmi z osobního prodeje. Zaškolování do technických a odborných podrobností trvalo určitou dobu a některým se to nepodařilo vůbec, z důvodů neochoty. Méně technicky zkušení prodavači, nedokázali odborně poradit. Tento trend byl pro firmu velice nepříznivý a vedl k zhoršující se image firmy.

III. Etapa – krize a stabilizace – firma se zpět vrátila k upřednostňování odborně zkušených prodejců s tím, že znalosti s osobním kontaktem si prodejce musí osvojit na základě proškolení a odborného vedení.

Z pohledu **reklamy** firma Bike-sport nikdy neměla žádný komplexní a časový plán:

I. Etapa – prosazení se na trhu – před a krátce po otevření první prodejny se firma snažila upoutat pozornost pomocí venkovní reklamy přímo na prodejně a na výlohách. Firma prosazovala institucionální reklamu, což je upoutávání pozornosti na trhu bez přesné prezentace zboží. Doprovázela to letáková kampaň v městských dopravních prostředcích. V dalších letech firma pravidelně inzerovala v regionálním deníku a regionální soukromé rozhlasové stanici.

II. Etapa – rozvoj a expanze – po otevření dalších dvou provozoven firma inzerovala v celorepublikových odborných časopisech, kde prezentovala výrobkový typ reklamy. To

znamenal představení výrobků široké odborné veřejnosti. Tuto výrobkovou reklamu dále firma prezentovala v místních denících.

III. Etapa – krize a stabilizace – firma po provedené restrikci a přestěhování se na okraj města inzeruje pomocí venkovní reklamy v centru města, kde informuje o přestěhování provozovny. Odstupuje od rozhlasové reklamy a z nástupu internetu zakládá vlastní informační stránky, kde prezentuje svoje zboží a služby. Firma inzeruje v odborných časopisech, ale už jen institucionální reklamu z odkazu na internetové stránky.

Hned od prosazení se na trhu firma Bike-sport prezentuje svoji činnost v **podpoře prodeje**:

I. Etapa – prosazení na se trhu – po vstupu na trh se firma Bike-sport podporou prodeje zabývala pouze okrajově. Díky své dominanci na regionálním trhu. Uplatňuje jenom slevy na mimosezónní zboží, na vyšlé typy kolekcí kol.

II. Etapa – rozvoj a expanze – firma výrazně začala uplatňovat slevy na kola i v letní sezóně. Zapojila do své politiky množstevní slevy a slevy při opakovaných nákupech. Při koupi dvou a více kol se přidávala značková prémie. Rozbíhala se soutěž, jejíž vítěz obdržel kolo. Bezplatně firma půjčovala kola na zkoušku. V prodejně byly volně k dostání reklamní předměty, tužky, přívěsky a brožury s nabídkou zboží. Firma se každoročně prezentovala na výstavách sportovního náčiní, Sport Prag, Czek Sport, kde představovala firmu a prodávané zboží.

III. Etapa – krize a stabilizace – firma omezila své výdaje na podporu prodeje, zrušila soutěže, prémie a prezentace na veletrzích. Zachovala pouze mimosezónní slevy na překlenutí sezónnosti, množstevní slevy za odběry více kol a nově zavedla slevy na opravy kol, které byly zakoupeny v prodejně. Dále probíhá prezentace pomocí letáků a zachována byla možnost zkoušky s předvedením kola přímo v provozu.

Vztahy s veřejností firmy Bike-sport:

I. Etapa – prosazení na trhu – firma se snažila zlepšit image a zároveň pomoci místnímu cyklistickému oddílu. Zahájila sponzorství oddílu materiální pomocí, což zahrnovalo poskytnutí velomateriálu zdarma a cyklistického oblečení s logem firmy. Dalším nástrojem bylo pořádání každoročního cyklistického závodu, který firma celý pořádala a sponzorovala. Firma přispívala na další převážně sportovní akce poskytováním materiální pomoci.

II. Etapa – rozvoj a expanze – firma se zlepšenými finančními možnostmi začala místní cyklistický oddíl sponzorovat nejen materiálně, ale i finančně. Oddíl na oplátku nesl jméno firmy ve svém oficiálním názvu. Firma sponzorovala další sportovní akce jak materiálně, tak finančně, což představovalo velkou finanční zátěž pro firmu.

III. *Etapa – krize a stabilizace* – útlum a restrikce firmy zasáhla i vztahy s veřejností. Firma odstoupila od sponzorování místního oddílu i od dalších finančně zatěžujících aktivit. Soustředila se především na vztah se stálými zákazníky a jejich informování o novinkách a slevách. Sponzoring omezila pouze na poskytování slev na zboží pro cyklistický oddíl.

3.10 Závěrečná analýza vývoje firmy Bike-sport

Celkový pohled na dosavadní existenci firmy Bike-sport, lze závěrem shrnout do třech vývojových etap, v kterých je analyzován vývoj a kroky, které se podařily, ale zároveň zjistit důvody, které vedly k chybným rozhodnutím a popsat jejich následky.

3.10.1 Prosazení se na trhu - I. etapa

Firma Bike-sport byla založena 1. března 1991, což je zhruba rok po přechodu na tržní ekonomiku. Otevření provozovny předcházelo tříměsíční jednání ohledně získání provozovny a administrativní kroky vedoucí k začátku podnikatelské činnosti.

Analýza kladných kroků:

- Datum zahájení podnikatelské činnosti byl správně načasován na začátek cyklistické činnosti.
- Podnikatelský záměr byl správně určen, poptávka na trhu s cyklistickým zbožím, značně převyšovala nabídku a vstup do tohoto tržního segmentu měl velkou budoucnost, vzhledem ke zvyšující se oblibě aktivně tráveného volného času.
- Provozovna svým umístěním byla v optimálním místě na pěší zóně. V okolí prodejny se pohybovalo velké množství potenciálních zákazníků. Prodejna sousedila s dalšími sportovně orientovanými provozovnami, které si navzájem nekonkurovaly. Tento nově vybudovaný komplex prodejen byl nejnavštěvovanější nákupní částí města.
- Sortiment orientovaný na levnější zboží, byl určen správně z důvodu nízké kupní síly obyvatelstva. Velký úspěch prodejna zaznamenala především prodejem horských kol, které byly velkým hitem.
- Poskytováním služeb firma vyvolala velký zájem zákazníků. Na trhu téměř neexistovaly služby typu oprav kol nebo stavby kol na zakázku.
- Odbornost spolumajitelů byla velkým vkladem. Pan A. Ungerman bývalý cyklista a mechanik se dokonale orientoval v cyklistickém zboží a kolech. Paní A. Boudná ovládala daňové a účetní zákony.
- Výběr zaměstnanců proběhl na základě odbornosti a osobní znalosti. Všechny personál měl vztah k cyklistickému zboží, což představovalo velký přínos pro firmu.

Po vzájemné dohodě nebylo pro personál problémem zůstat v prodejně déle a vyhovět potřebám firmy.

- Dodavatelsko-odběratelské vztahy se podařilo navázat na dobré úrovni. Většina dodavatelů se rekrutovala z řad bývalých cyklistů, kteří měli dobrý osobní vztah s osobou spolumajitele.

Analýza chyb:

- Zvolená provozovna ve středu města na pěší zóně, kam nelze zajet autem, bránila větší dostupnosti zákazníků.
- Právní forma, jak se později ukázalo, z pohledu majitele byla zvolena špatně. Veřejná obchodní společnost ručí veškerým svým osobním majetkem a následky předlužení firmy nepokryl pouze majetek firmy, ale veškeré jmění majitele.
- Limitující pro začátek firmy byl nízký základní kapitál, jež byl 300 tis. Kč. Nemožnost získání cizího kapitálu od peněžních domů. Sortiment, který firma nabízí, patří do okruhu dražšího zboží a na zajištění širokého sortimentu je potřeba větších finančních prostředků.
- Poskytování služeb, bylo nedostatečné. Firma nevyužívala dostatečně poptávku po opravách, a tím přicházela o značný podíl na trhu služeb. Důvodem byl malý prostor k opravám a nedostatek lidí znalých oprav MTB horských kol.
- Chyba ve složení sortimentu. Postupné bohatnutí obyvatel neodráželo složení sortimentu. Firma se stále zaměřovala na levnou a středně drahou nabídku kol a opomíjela dražší a kvalitní zahraniční značky.
- Zásadní problém je sezónnost zvoleného sortimentu. Sezóna prodeje kol začíná v březnu a končí v říjnu. Další měsíce jsou z pohledu tržeb podprůměrné s výjimkou prosince. Na tuto sezónnost firma musí reagovat počtem zaměstnanců, velikostí zásob, plánováním finančních operací.
- Neznalost marketingu. Firma neměla žádný marketingový plán, z toho vyplýval chaos v propagaci a podpoře prodeje.

Shrnutí:

Firma úspěšně vstoupila na trh. Dobrý odhad vývoje chování zákazníků a správná orientace na sportovní zboží. Odborné znalosti obou majitelů vedly k úspěšnému rozjezdu firmy a stabilnímu rozvoji v celém období prosazování se na trhu. Nedostatkem v prvních letech provozu byla neznalost konkurenčního prostředí a chybný marketingový plán. Firma chaoticky působila na trhu reklamy a propagace.

3.10.2 Rozvoj a expanze - II. etapa

Analýza kladných kroků:

- Získání důvěry dodavatelů dlouhodobou spoluprací. Z toho vyplývaly výhody jako množstevní slevy, delší splatnosti faktur, rozvoz zboží bez poplatků.
- Rozšíření nabízeného sortimentu, vedle cyklistického zboží a kol. Firma se orientovala na sportovní oblečení, obuv a kompletní nabídku vybavení na tenis. Tím se zmenšily sezónní výkyvy v prodeji.
- Rozšířením sortimentu vzrostl obrát tržeb a to i díky rozšíření prodejných míst na tři.
- Nabídka kol se rozšířila o všechny cenové a kvalitativní řady. Především o luxusní řady kol.
- Služby se rozšířily o stavby speciálů pro závodní tým, který firma částečně sponzorovala. Stavby kol na zakázku se všeobecně staly důležitou součástí strategie firmy.
- V konkurenci, která stále rostla, si firma zachovávala dominantní postavení na trhu středně drahých kol.

Analýza chyb:

- Zvýšení obrátu neznamenal zvýšení zisku. Aby si firma udržela vedoucí postavení na trhu, snižovala přírůžku ceny (marži), aby kola byla co nejlevnější.
- Prodejny ve středu města začaly být stále méně navštěvovány. Důvodem byla výstavba hypermarketů v průmyslových zónách na okraji města, kam se soustředila většina zákazníků.
- Ztráta odvětví prodeje levných kol, kde se firma nemohla srovnávat s nabídkou velkých řetězců a jejich cenou.
- Problém se zaměstnanci, kteří postrádali odbornost a osobní vztah k cílům firmy. Velká fluktuace zaměstnanců.
- Velké skladové zásoby, které vázaly kapitál. Důvodem byla špatná skladba sortimentu, jež byla volena bez větší znalosti poptávky zákazníků.
- Konkurence se na trhu vyrovnávala a firma Bike-sport nedokázala nabídnout výjimečnost a odlišení, kvůli kterým by zákazníci nešli ke konkurenci.
- Chybějící podpora prodeje a špatná politika slev poskytovaných na zboží nezajistila zvýšení zisku.

Shrnutí:

Špatná propagace, chybějící marketingový plán a neznalost konkurence vedly firmu Bike-sport k předlužení. To znamenalo, že tržby nepokryly náklady na provoz, platy zaměstnanců a platby dodavatelům. Nedostatek finančních prostředků firma řešila cizím kapitálem, který získala od banky na základě zastavení prodejny v Mladé Boleslavi. Tato situace byla dlouhodobě neudržitelná i vzhledem k tomu, že jeden ze spolumajitelů vystoupil ze sdružení v. o. s. Majitelem se stal pouze pan A. Ungerman, který se zavázal splnit všechny finanční požadavky, které firma Bike-sport měla.

3.10.3 Krize a stabilizace - III. etapa

Analýza kladných kroků:

- Rozhodnutí dál pokračovat v podnikatelské činnosti. To znamenalo hloubkový audit firmy. Zachovat to, co má budoucnost a zbavit se toho, co nevede k tvorbě zisku.
- Zaměření firmy na sortiment, kterému rozumí, což je cyklistické zboží. Zároveň zaměření na zboží speciálních parametrů a úrovně.
- Vybudování stálé zákaznické klientely a navázání osobního vztahu.
- Zlepšení podpory prodeje pomocí věrnostních slev a slev na služby.
- Snížení nákladů, což byl základní důvod restrikce. Tzn. zavření provozoven v Českém Brodě a v Ústí nad Labem. Rozprodej zboží ze skladů za částečnou cenu.
- Výrazné zaměření na služby a orientaci na poznání potřeb zákazníků, kteří tyto služby vyžadovali.
- Snížení počtu dodavatelů. Firma spolupracuje se třemi klíčovými dodavateli, s kterými má úzké vztahy.
- Snaha firmy odlišit se od konkurence. Tomu předcházela analýza konkurence a jí nabízeného zboží. Následně si firma volila dodavatele, kteří se odlišovali a s kterými firma měla dohodu o výhradním zastoupení v regionu.
- Zlepšení služeb zákazníkům – možnost platby kreditní kartou, možnost nákupu na leasing, rozvoz prodaných kol zákazníkům.
- Zapojení reklamy do strategie firmy. Cíleně ji směřovala do skupin potenciálních zákazníků. Zaměřila se na odborně specializovaná media.

Analýza chyb:

- Restrikce firmy vedla ke snížení prodejní plochy, počtu zaměstnanců, sortimentu, a tím ke snížení obrátu.

- Nedokonalé marketingové plánování. Snaha majitele o orientaci na zákazníka, vedená ale nekomplexně.
- Firmě chybějí výsledky z průzkumu trhu, aby mohla přesně určit sortiment, který na trhu v regionu chybí.
- Omezené finanční možnosti firmy, které firmu postihly po restrikci.

Shrnutí:

Provedená restrikce firmy Bike-sport byla úspěšná. Měla však za následek ztrátu dominance na trhu v regionu a omezení své nabídky sortimentu. Zaměření na specifické zboží a služby mělo úspěch. Navázání trvalých vztahů se stálými zákazníky se daří a vede k dalšímu postupnému rozvoji firmy.

4 Průzkum současného tržního prostředí

Tato kapitola se věnuje současné situaci v okolí firmy. Analyzuje vnitřní a vnější prostředí firmy, postavení na trhu a její nejbližší konkurenci.

tabulka 8 Prostředí ovlivňující firmu Bike-sport [13]

EKONOMICKÉ	DEMOGRAFICKÉ	PŘÍRODNÍ
	KONKURENCE	
DODAVETEL	PODNIK	ZÁKAZNÍK
	VEŘEJNOST	
TECHNOLOGICKÉ	POLITICKÉ	KULTURNÍ

4.1 Makroprostředí firmy

Makroprostředí patří mezi *vlivy vnější*, což jsou síly jež ovládají firmu z okolí, v němž se pohybují. Tyto vlivy jsou málo ovlivnitelné a nekontrolovatelné. Firma se těmto tlakům musí přizpůsobit sama, jestliže chce uspět.

4.1.1 Ekonomické vlivy

Ekonomické tlaky působí na disponibilní kupní sílu zákazníků a ta ovlivňuje obrat firmy. Faktory makroekonomického růstu jako jsou inflace, nezaměstnanost, velikost úrokových

sazeb, mají vliv na mezní sklon k úsporám a ovlivňují množství peněz, jež je spotřebitel ochoten obětovat na nákup zboží nebo tvorbu úspor.

Pro firmu Bike-sport má nejdůležitější vliv vzrůstající bohatství obyvatelstva a míra inflace v ekonomice. Konstantní růst bohatství obyvatel, zajišťuje větší kupní sílu, a tím větší obrat pro firmu Bike-sport. Stále větší kupní síla však zvyšuje počet objektů vstupujících do segmentu a pro zákazníky znamená přesun zaměření z levnějších typů kol na dražší a kvalitnější. Tyto faktory vedly firmu k opuštění trhu levných kol, který zabraly obchodní řetězce a ke specializaci na kvalitu a služby.

Inflační růst ovlivňuje mezní sklon k úsporám. To znamená při vysoké inflaci nakupovat spotřební zboží. Firmu Bike-sport to ovlivnilo v 90. letech, kdy při rychlém růstu inflace měli spotřebitelé sklon k nákupům. V dalších letech byla inflace v ČR konstantní a firmu neovlivnila. Změna se očekává až v roce 2008, kdy se díky vládním opatřením míra inflace zvýší, a tím vzroste i sklon obyvatel ke spotřebě. To by mělo ovlivnit růst obratu firmy Bike-sport.

4.1.2 Demografické vlivy

Demografické vlivy zkoumají, jak firmu Bike-sport ovlivňuje složení obyvatelstva, jeho počet, hustota osídlení, věk, pohlaví, zaměstnání a další statistické údaje. Firma je ovlivněna stárnutím populace, což je velký společenský trend. V Mladé Boleslavi tento trend brzdí potřeby automobilky zaměstnávat mladé lidi, které přitahuje region z důvodů nadstandardních výdělků. Převážnou část zákazníků firmy tvoří věková skupina do 50 let. Nákup však nejvíce ovlivňují mladí lidé, jenž se řídí módními trendy.

Součástí demografických vlivů, jsou vlivy geografické. V současnosti firma Bike-sport má provozovnu pouze v Mladé Boleslavi. Město je strategicky dobře položené. Je dobře přístupné, leží na dálnici Praha – Liberec. V okolí není žádné větší město a spádová oblast je v okruhu cca 25 km. Největší výhodou je průmyslová struktura města. Ve městě sídlí automobilka Škoda Auto, a. s., která pro tento region zajišťuje takřka nulovou nezaměstnanost, velkou kupní sílu obyvatelstva a každodenní koncentraci obyvatel dojíždějících z okolí do zaměstnání.

4.1.3 Sociální a kulturní vlivy

Firma Bike-sport se specializuje na cyklistické potřeby. To je pro firmu velká výhoda při současném trendu orientovat se na zdravý životní styl. Lidé se ve větší míře začali orientovat na zdravé výrobky. Módní trend zdravého životního stylu příznivě ovlivňuje

poptávku po sportovním náčiní, což pro firmu znamená větší prodej kol a větší zájem o služby, které prodej provázejí. Firma prezentuje potřebu lidí zlepšovat kvalitu života pomocí sportu.

4.1.4 Ekologické a přírodní vlivy

Z hlediska ekologie, která se stala velice diskutovanou otázkou a pro mnoho lidí se stala základní prioritou, je cyklistika velice zdravý druh pohybu. Neznečišťuje životní prostředí a pro ekologicky smýšlející obyvatele je to nejekologičtější druh dopravy. Tyto důvody příznivě ovlivňují obrat firmy a zlepšují image prodeje kol. Z celkového hlediska ekologické a přírodní vlivy přinášejí zlepšené vnímání cyklistiky, a tím i růst zájmu o prodej kol.

4.1.5 Technologické vlivy

Největší vliv na firmu Bike-sport z hlediska technologie a marketingu mají změny v informačních technologiích. Především prezentace na internetu je v současnosti nezbytností. Internetová prezentace má velký vliv na prodej, bohužel firma Bike-sport má pouze statické internetové stránky, bez možnosti objednávky. To vede ke ztrátě potenciálních zákazníků, kteří mají zájem o nákup přes internet.

Technologie také ovlivňuje skladbu sortimentu, kdy zákazník vyžaduje stále nové produkty. To pro firmu znamená stálé sledování nabídky nových změn ve výrobě kol a doplňků. Rozvoj technologií pomohl firmě v oblasti dodavatelsko-odběratelských vztahů. Jestliže si v současnosti zákazník objedná typ kola, barvu nebo velikost, která momentálně není v okamžité nabídce, lze toto kolo elektronicky objednat a dodavatel požadovaný výrobek do 24 hod. dodá.

4.1.6 Politicko-legislativní vlivy

Legislativa má na firmu zásadní vliv. Stanovuje pravidla podle, kterých se tržní ekonomika řídí. Pro malé podniky je nejdůležitější živnostenský zákon, který upravuje podmínky podnikání a daňový zákon, který prezentuje povinnosti podnikatele. Firma Bike-sport je plátcem DPH, a na základě této skutečnosti firma vede podvojný účetnictví. V současnosti jsou možnosti využití dotací na podporu drobného podnikání z EU, ale vzhledem k neznalosti a velké administrativě, firma Bike-sport tyto fondy nevyužívá.

tabulka 9 Makroekonomické vlivy firmy Bike-sport

MAKROEKONOMICKÉ VLIVY	ano	spíše ano	spíše ne	ne
EKONOMICKÉ – inflace, daně, DPH		X		
DEMOGRAFICKÉ – geografická poloha, složení populace		X		
SOCIÁLNĚ-KULTURNÍ – nezaměstnanost, příjmy, živ. úroveň	X			
EKOLOGICKÉ – životní prostředí, životní styl			X	
TECHNOLOGICKÉ – know-how, marketing, reklama	X			
POLITICKO-LEGISLATIVNÍ – politická stabilita, volby, EU			X	

4.2 Mikroprostředí

Mikroprostředí patří mezi vnější vlivy, ale tyto vlivy, na rozdíl od makroprostředí, může podnik ve větší míře ovlivňovat. Vnější vlivy mikroprostředí jsou konkurence a veřejnost.

4.2.1 Konkurence

Ke zmapování okolí firmy Bike-sport z hlediska konkurence slouží konkurenční analýza. K vypracování této analýzy pro firmu působící v Mladé Boleslavi bylo použito sledování sedmi konkurenčních prodejen v mladoboleslavském regionu. Jedná se o pět prodejen specializovaného typu o rozloze do 200 m² a dva hypermarkety, jejichž součástí je i oddělení prodeje kol a cyklistických doplňků. Postup při tvorbě výzkumu o konkurenčním prostředí firmy Bike-sport se skládá:

- Cíl a účel výzkumu.
- Shromažďování informací.
- Hodnocení konkurence.
- SWOT analýza.
- Vyhodnocení konkurenční analýzy.

4.2.1.1 Cíl a účel výzkumu

Pro každý výzkum je základem definovat cíl. Pro firmu Bike-sport je to dokonalé poznání konkurenčních firem, za pomoci SWOT analýzy určit slabé a silné stránky konkurence. Dobrou znalost konkurence firma využije k sestavení strategie a formulaci hypotéz. Jak se

pohybovat v regionu, v kterém firmy působí, jaký sortiment nabízet k odlišení od ostatních, jakou cenovou politiku zvolit, a na kterou cílovou skupinu se zaměřit. Účel výzkumu je získání podkladů pro sestavení účinného marketingového plánu.

4.2.1.2 Shromažďování informací

Podklady pro konkurenční analýzu sbírali dva pozorovatelé v období měsíce září (3. – 29. 9. 2007). Pozorování probíhalo vždy týden u každé provozovny.

- **Pozorování** – před každou provozovnou si pozorovatel sedne do automobilu a pozoruje počet zákazníků, kteří navštíví prodejnu a množství kol, které si zákazníci odvázejí. Toto pozorování bylo provedeno vždy týden u každé prodejny. V hypermarketech byl sledován pouze prodej kol.
- **Internet** – V případě výzkumu z tohoto hlediska mají internetové stránky pouze tři firmy. Další dvě mají pouze odkaz na telefon a adresu. Hypermarkety nabídku kol ve své prezentaci neuvádějí.
- **Vlastní průzkum prodejen** – několikrát byla provedena osobní návštěva v provozovně a podrobně zkoumána nabídka zboží, ochota personálu zodpovídat dotazy a jeho odborná kvalifikace. Průzkum se také týkal okolí prodejny, možnosti parkování, dostupnost.
- **Služby** – každé ze zkoumaných firem bylo dáno do opravy jedno kolo ve špatném stavu na celkové seřízení. Tyto služby byly posouzeny z hlediska ceny, kvality provedení a doby, za jakou byla oprava provedena.
- **Marketingová komunikace** – sledováním marketingové komunikace se zjišťují aktivity konkurenčních firem v používání marketingových nástrojů, reklamy, podpory prodeje, vztahů s veřejností.

4.2.1.3 Hodnocení konkurence

Konkrétní analýza konkurence v Mladé Boleslavi a její spádové oblasti v okruhu cca 25 km zahrnuje tyto firmy:

- **Heavy tools**
- **Kulich sport**
- **Maniac bike**
- **Cyklon Záveský**
- **Mountfield Židněves**
- **Interspar**

○ Hypernova

Při hodnocení konkurenčních firem byl použit kombinovaný dotazník, který se skládá ze základních údajů firem a jejich charakteristiky. Druhou část tvoří číselné hodnocení firemních faktorů na stupnici 0 – 5, kde 0 je nejhorší a 5 nejlepší možná situace.

Charakteristika konkurence

tabulka 10 Charakteristika konkurence firmy Bike-sport

Obchodní název	Bike- sport	Heavy tools	Kulich sport	Maniac bike	Cyklon Záveský	Interspar	Hypernova	Mountfield
Rok založení (vstup na trh v MB)	1991	1994	1996	1995	1999	1998	1999	2002
Typ prodejní jednotky	Nezávislá	Nezávislá	Nezávislá	Nezávislá	Nezávislá	Obchodní sít'	Obchodní sít'	Obchodní sít'
Forma prodeje	Více značek	Více značek	Více značek	Více značek	Více značek	Značková	Značková	Značková
Počet zaměstnanců	3 - 5	1 - 3	5 - 10	5 - 10	1 - 3	15 a víc	15 a víc	15 a víc
Nabízený sortiment	Kola, doplňky, služby	Kola, doplňky	Kola, doplňky služby	Kola, doplňky, služby	Kola, doplňky, služby	Kola, doplňky	Kola, doplňky	Kola, služby, omezeně
Roční obrát firmy (mil. Kč), pouze cyklistické zboží	5	1 - 3	5 - 8	5 - 8	3 - 5	3 - 5	3 - 5	3 - 5
Velikost sortimentu (množství kol)	100 - 200	50 - 100	100 - 200	100 - 200	50 - 100	20 - 50	20 - 50	20 - 50
Počet návštěvníků - průměr/den	20 - 50	0 - 20	20 - 50	20 - 50	0 - 20	100 a víc	100 a víc	100 a víc
Umístění prodejny	Sídliště	Sídliště	Centrum	Vilová čtvrť	Předměstí	Průmyslová zóna	Průmyslová zóna	Židněves (10 km od MB)

Firemní faktory

V druhé části dotazníku jsou očíslovány odpovědi na stupnici od 0 – 5, z důvodů lepší kvantifikace a možnosti určit výhodnější postavení na trhu.

0 – nejhorší, nejvíce negativní, neklade se žádný důraz, bez výhod.

5 – nejlepší, nejvíce pozitivní, připisuje se velký význam, velká výhoda.

tabulka 11 Faktory ovlivňující konkurenční prostředí

FAKTORY	Bike-sport	Heavy tools	Kulich sport	Maniac bike	Cyklon Záveský	Interspar	Hypernova	Mountfield
Poloha prodejny	2	2	4	3	1	4	5	1
Dostupnost prodejny (parkování)	4	4	2	3	3	5	5	4
Interiér prodejny								
pěkný, příjemný	4	2	4	5	2	1	1	2
Prostorný	3	2	3	3	2	5	5	3
Atraktivní	4	2	5	5	3	1	1	2
Snadná orientace v prodejně	4	3	4	4	4	2	2	3
Zboží								
novinky	5	4	5	5	3	0	1	2
Kvalita	5	3	4	4	5	0	0	1
Značkové zboží	4	3	5	5	3	1	1	2
Dobrý výběr	4	2	4	5	1	2	2	1
Široký sortiment	3	2	4	3	3	1	1	1
Doplňky, oblečení	4	3	4	4	2	1	2	1
Stále něco nového v nabídce	4	3	3	5	3	1	2	2
Náhradní díly	5	2	5	4	5	1	2	0
Cena								
důraz na nízkou cenu	1	3	5	4	0	5	5	4
Důraz na slevy a výprodeje	4	4	3	1	2	4	4	3
Obsluha								
rychlost	3	3	4	4	2	0	2	4
Ochota, vystupování	3	2	5	2	1	3	1	5
Kvalifikovanost	5	5	4	4	5	0	0	2
Služby								
cena oprav	4	4	4	4	4	0	0	1

Přístup k zákazníkovi	4	4	5	5	4	1	0	3
Reklamace	4	2	4	3	2	5	4	3
Stavby kol na zakázku	5	2	3	3	5	0	0	0
Možnost vyzkoušet	5	4	4	3	4	1	1	1
Kvalita oprav	5	3	3	5	5	0	1	2
Otevírací doba	3	2	3	4	1	5	5	4
Rychlost oprav	2	3	2	3	2	1	0	1
Marketingová komunikace								
reklama	3	1	3	4	1	5	4	4
Dobří, stalý dodavatelé	5	2	4	3	3	5	5	3
Podpora prodeje	3	1	4	5	1	2	1	2
Reakce na potřeby trhu	3	3	4	4	2	2	2	1
Image v regionu	3	1	4	3	2	5	5	2
Komunikace se zákazníkem	2	1	3	3	0	3	3	4
Stálí zákazníci	5	3	4	4	5	1	1	2
Finanční situace	3	2	4	4	2	5	5	5
CELKEM	130	92	135	133	93	78	79	81
PRŮMĚR	3,71	2,63	3,86	3,80	2,67	2,23	2,26	2,31

Druhá část konkurenční analýzy udává pořadí podle získaných bodů, a jak si firmy vedou v odvětví prodeje kol a poskytování služeb v regionu Mladá Boleslav:

Kulich sport

Maniac bike

Bike-sport

Cyklon Záveský

Heavy tools

Mountfield

Hypernova

Interspar

4.2.1.4 SWOT analýza

K porovnání dosavadní činnosti podniku s ohledem na možnosti firmy Bike-sport a její konkurence se používá SWOT analýza. Ta udává přehled o silných (strengths) a slabých (weaknesses) stránkách firmy, o příležitostech (opportunities) a hrozbách (threats) vůči

konkurenci. Celkově SWOT analýza slouží jako jeden z podkladů pro tvorbu marketingového plánu.

tabulka 12 Konkurenční SWOT analýza firmy Bike-sport

SILNÉ STRÁNKY (STRENGTHS)	PŘÍLEŽITOSTI NA TRHU (OPPORTUNITIES)
Zavádění nových výrobků	Získání nových zákazníků z řad odběratelů levných kol
Prodej kvalitních značek	Zavedení novinek a nových značek
Velký výběr náhradních dílů	Rozšíření provozovny o prodejní plochu a prostor na dílnu
Kvalifikovaná obsluha	Otevření provozovny v blízkém městě Turnov
Kvalitní služby	Zavedení internetového obchodu
Stavba kol na zakázku	Prodloužení otevírací doby
Dodavatelsko-odběratelské vztahy	Získání většího podílu na trhu služeb
Stálí zákazníci	Zavést evidenci stálých zákazníků a komunikovat s nimi
SLABÉ STRÁNKY (WEAKNESSES)	HROZBY KONKURENCE (THREATS)
Vysoké ceny	Otevření nového sportovního centra v MB – GIGA sport
Šířka sortimentu	Odchod stálých zákazníků z důvodu kvalitnějších značek
Reklama	Orientace zákazníků na levnější typ kol – hypermarkety
Podpora prodeje	Nákup kol přes internet přímo u výrobce
Finanční zázemí	Vstup levných asijských kol na trh
Rychlost oprav	Snížení kupní síly zákazníků
E-obchod	Zvýšení nákladů a zdražení vstupů
Poloha provozovny	

4.2.1.5 Vyhodnocení konkurenční analýzy

Vypracovanou konkurenční analýzu je potřeba správně vyhodnotit, aby výzkum měl smysl. Vyhodnocení je provedeno za pomoci srovnání firmy Bike-sport s konkurenčními firmami. Podle průzkumu jsou rozděleny konkurenční firmy do třech kategorií:

- Kulich sport, Maniac bike.
- Cyklon Záveský, Heavy tools.
- Interspar, Hypernova, Moutfield.

1. **Kulich sport, Maniac bike** – tyto dvě firmy tvoří pro firmu Bike-sport největší konkurenci. V tržním segmentu cyklistického zboží, doplňků a služeb. Jsou srovnatelné a v mnoha ukazatelích mají podobnou skladbu sortimentu a služeb a působí podobným dojmem jako firma Bike-sport. Orientují se na stejný typ zákazníků, proto hrozí ztráta stálých zákazníků a odchod právě k těmto dvěma firmám. Naopak lze snadno přetáhnout zákazníky za pomoci marketingové komunikace. Firma se musí na tyto společné zákazníky snažit

zapůsobit a předložit jim odlišnosti, které ukážou firmu Bike-sport jako jedinečnou. Jestliže firemním cílem je zvyšování obrátu, musí si firma zákazníka přitáhnout pomocí lepší image nebo za pomoci slevové politiky (množstevní, cenové, sezónní slevy).

Firma Bike-sport musí co nejbedlivěji sledovat strategické chování obou konkurenčních firem. Musí se snažit co nejvíce se od nich odlišit a zákazníkům nabídnout výjimečnost nákupu pomocí marketingové komunikace.

2. Cyklon Záveský, Heavy tools – tyto dvě firmy tvoří pro firmu Bike-sport menší konkurenční nebezpečí. Mají sice podobný sortiment, ale ne v tak rozsáhlé nabídce jako Kulich sport a Maniac bike. Obě firmy mají menší počet stálých zákazníků, menší obrát i menší provozovnu. Jejich hlavní činnost je zaměřena spíše na poskytování oprav. Na marketingovou komunikaci vynakládají minimum prostředků. V porovnání s firmou Bike sport mají spíše levnější druh sortimentu. Největší konkurenční tlak je zejména ve stejné poloze prodejny. Pro firmu Bike-sport je tu velká možnost získání zákazníků od těchto firem.

3. Interspar, Hypernova, Mountfield – všechny tyto firmy jsou zaměřeny na široký sortiment zboží a jen jedna z jejich částí je prodej cyklistického materiálu. Služby téměř neposkytují, pouze běžné seřízení nekvalifikovaným personálem. Nabídka těchto firem je omezena a specializace je pouze na levná kola nízké kvality. Každý z těchto řetězců spolupracuje pouze s jedním výhradním výrobcem, od nějž má kompletní sortiment. V tomto tržním segmentu, tyto firmy mají takřka monopolní postavení. Firma Bike-sport s nimi nemůže soupeřit, díky jejich nízké ceně nabízených kol. Proto firma tento druh výrobků téměř nenabízí. Specializované firmy jako je Bike-sport nemohou soupeřit s řetězcem ani v ceně, ani v marketingové komunikaci, ale mohou je porážet v poskytované kvalitě, ve službách a v osobním přístupu k zákazníkovi.

4.2.2 Veřejnost

Druhý z vnějších vlivů mikroprostředí, který ovlivňuje firmu Bike-sport je veřejnost. Větší firmy využívají pro vztah s veřejností speciální oddělení a svého PR (public relations) ředitele. Tato oddělení mají na starost vytváření dobré pověsti, image podniku. U firmy Bike-sport vztahy s veřejností zajišťuje majitel a prodavači, tedy každý, kdo přijde do styku s veřejností. Tvorba image je u drobných firem tvořena ochotou prodávajících a kvalitním poskytováním služeb. Veřejnost ovlivňující firmu Bike-sport:

- *Finanční veřejnost* – pro firmu to znamená především vztah s Komerční bankou, která spravuje podnikatelský účet, poskytuje kontokorentní účet, účtuje platby přes platební kartu a spolupracuje v poskytování leasingových smluv.

- *Sdělovací prostředky* – v současné době firma komunikuje s veřejností pouze přes největší cyklistický měsíčník Peloton a regionální deník.
- *Občanská veřejnost* – tento vtať tvoří nejširší veřejnost a její vnější vnímání firmy. Firma je převážně hodnocena kladně, neboť poskytuje sportovní náčiní určené k aktivnímu trávení volného času.

4.3 Vnitřní mikroprostředí

Vnitřní mikroprostředí zahrnuje nejbližší okolí, které ovlivňuje chod firmy. U drobné firmy jako je Bike-sport to jsou dodavatelé, firma, zákazníci.

4.3.1 Dodavatelé

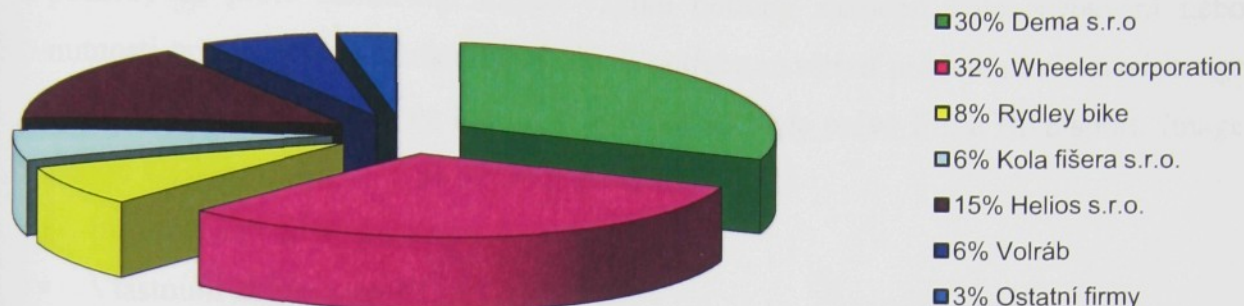
Pro malou firmu je výběr dodavatelů, a tím i sortimentu zásadní rozhodnutí. Pro firmu Bike-sport je důležité se odlišit od své konkurence tak, aby zákazník měl kvalitní zboží za odpovídající cenu. Dodavatelé firmy Bike-sport jsou rozděleni:

Dema, s. r. o., Wheeler corporation – jsou pro firmu klíčoví dodavatelé, kteří dodávají největší část sortimentu, jsou to všechny typy horských a trekových kol. Majitel spolupracuje s těmito firmami s tím, že se obě zavázaly dodávat zboží v mladoboleslavském regionu pouze do jeho provozovny. Tím je zajištěna jedinečnost zboží proti konkurenci.

Rydley bike, kola Fišera, s. r. o. – tyto dvě firmy spolupracují s firmou Bike-sport v dodávkách typů kol, které nenabízí předchozí dva klíčoví dodavatelé. Firma prostřednictvím telefonu objednáva chybějící typy pro doplnění sortimentu.

Hélios, s. r. o., Volráb – tito dodavatelé spolupracují výhradně v dodávkách náhradních dílů, komponentů a oblečení. V tomto segmentu to jsou klíčoví dodavatelé, kteří nabízejí celý sortiment doplňků, především pro provoz opravny. Tyto firmy dodávají i do konkurenčních prodejen v regionu, proto je nutné sledování cen konkurence.

Ostatní firmy – jsou to prodejní dealeři, kteří objíždějí prodejny a nabízejí různé typy produktů. Tito dodavatelé nejsou příliš stálí a nabízejí zboží různé kvality i různé ceny. Některé nabídky jsou velice výhodné a firma je využívá z důvodů nabízených akčních cen.



Obrázek 1 - Složení dodavatelů firmy Bike-sport

4.3.2 Firma

Vlivy na fungování firmy Bike-sport i její vnitřní prostředí. U drobného podnikání se jedná především o vztahy mezi majitelem a prodávajícím personálem. Předpokladem je dobrá komunikace a důvěra majitele ve své zaměstnance.

Firemní vlivy se rozdělují:

- *Vybavenost* – jedná se o zařízení prodejny. Firma má moderní a účelové vybavení prodejny. V prodejně jsou dva prosklené pulty na exkluzivní zboží a jedna regálová stěna na vystavení doplňků pokrývající boční stěnu prodejny. Uprostřed prodejny je věšákový stojan na cyklistické oblečení a na stěnách dekorují prodejnu zavěšená luxusní kola. K výbavě prodejny patří dvě digitální kasy s postraním kódováním na platbu pomocí platební karty.
- *Technický rozvoj* – to znamená především technické vybavení dílny pro poskytování služeb, oprav a stavby kol na zakázku. S novým používáním technologií na výrobu a vybavení kol vznikají nové požadavky na jejich opravy a seřízení. Z těchto důvodů musí firma doplňovat vybavení dílny o nové diagnostické zařízení, aby bylo možno tyto nové typy kol správně opravit a seřídit.
- *Umístění prodejny* – firma sídlí v sídlišti Severní Město, což je největší obytná zóna města. Provozovna je v přízemí obytného komplexu, vybudovaného v roce 1996. V objektu jsou umístěny nadstandardní byty pro obyvatele střední s vyšší třídy.

Výhoda – velká koncentrace obyvatel. Nevýhoda – prodejna sídlí mimo velký obchodní komplex.

- *Image* – firma nabízí sortiment, který svým typem není určen k denní spotřebě. Tyto podniky se proto navštěvují až po vzniku potřeby zakoupit kolo, vybavení nebo nutnosti opravy. U zákazníka, který zjistil potřebu navštívit prodejnu kol, musí image způsobit, že první firma, na kterou si vzpomene, bude právě firma Bike-sport. Image neboli kladné povědomí o prodejně je tvořeno:
 - Informacemi od známých.
 - Vlastními zkušenostmi.
 - Sběrem informací z médií.

4.3.3 Zákazník

Zákazník v moderním marketingu je základ, podle kterého se vše řídí a kterému všechny snahy firmy podléhají. Snaha poznat důkladně zákazníka a podle typického vzorku stanovit strategii firmy je hlavním důvodem pro sestavení dotazníku a provedení průzkumu trhu. Průzkum probíhal v měsíci srpnu 2007 a zahrnoval pozorování 1050 zákazníků prodejny Bike-sport.

4.3.3.1 Cíl výzkumu

Cíl výzkumu pro firmu Bike-sport je získání informací o zákaznících, kteří navštívili firemní prodejnu. Poznat potřeby, přání, požadavky a spokojenost se službami poskytovanými firmou. Pomocí popisu zákazníků a dotazů určit typického návštěvníka prodejny, podle něj sestavit skladbu sortimentu a určit typ zákazníka přinášejícího největší užitek.

4.3.3.2 Vzorek respondentů

Dotazování byli všichni zákazníci prodejny Bike-sport v období 1. – 31. 8. 2007, v této době byla prodejna otevřena 27 dní. Výzkum probíhal v letním období, neboť sortiment je výrazně sezónní. Otázky byly kladeny při odchodu z prodejny. Celkově byly získány informace od dostatečného vzorku 1044 zákazníků.

4.3.3.3 Tvorba dotazníku

Pro tvorbu dotazníku byly použity dvě metody získávání informací, pozorování a dotazování. Pozorování byla provedena pomocí pozorovatele přímo v prodejně, v tomto případě pomohli prodávači firmy Bike-sport.

Sledování nebylo nijak strukturalizované. Pozorování zahrnovalo celkové chování zákazníků, co je zaujalo, jejich reakce na zboží, dotazy týkající se zboží a o jaké zboží mají největší zájem.

Dotazy byly z důvodu možnosti kvantifikovat odpovědi kladeny pomocí Lihertovy stupnice, která vyjadřuje míru souhlasu či nesouhlasu. Dotazník se skládá z:

- Identifikačních dat (datum, čas).
- Klasifikačních dat (geografické údaje, zaměstnání).
- Dat týkajících se přímo výzkumu prodeje a služeb.

4.3.3.4 Dotazník

tabulka 13 Zákaznický dotazník

I.	Pozorování	a)	Informace od prodejců	1.	Věk zákazníka
				2.	Cena zakoupených kol
					Nakoupené typy kol - silniční, treková, horská,
				3.	dětská kola
				4.	Utracené finanční prostředky zákazníka
				5.	Chování zákazníka - nákup/prohlídka
II.	Dotazování	a)	Identifikační	1.	Datum návštěvy prodejny
				2.	Čas návštěvy prodejny
		b)	Klasifikační	1.	Pohlaví zákazníka
				2.	Vaše bydliště?
		c)	Průzkum prodeje a služeb	1.	Služby - Jste celkově spokojen/a?
				2.	Jste spokojen/a s cenou služby?
				3.	Jste spokojen/a s kvalitou služby?
				4.	Jste spokojen/a s rychlostí služby?
				5.	Prodej - Jste celkově spokojen/a?
				6.	Jste spokojen/a se sortimentem?
				7.	Jste spokojen/a s rozsahem sortimentu?
				8.	Jste spokojen/a s nabídkou kol?
				9.	Jste spokojen/a s cenami?
				10.	Jste spokojen/a se vzhledem prodejny?
		d)	Informace o zákazníkovi	1.	Jste spokojen/a s dostupností a parkováním?
				2.	Vyhovuje vám otevírací doba?
				3.	Je to vaše první návštěva?

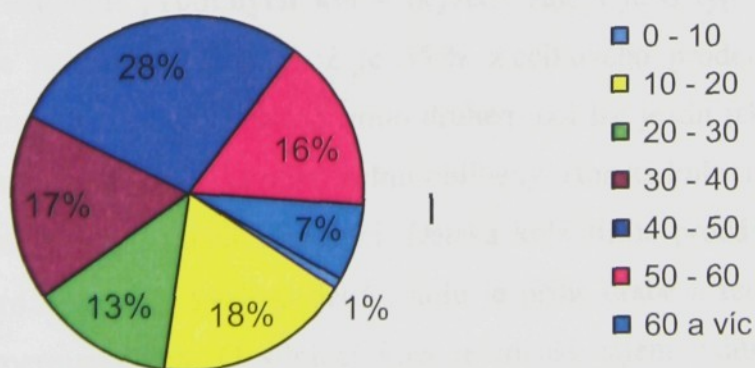
			4.	Vlastníte kolo z této prodejny?
			5.	Kde jste se o firmě Bike-sport dozvěděl/a?
			6.	Zaznamenal/a jste reklamu o prodejně Bike-sport?
			7.	Váš účel návštěvy?
			8.	Vlastníte kolo v ceně?
			9.	Kolik kol máte v rodině?
			10.	Co vás nejvíce upoutalo v prodejně?

4.3.3.5 Výsledná analýza dotazníku

Výsledky získané za pomoci dotazníku o chování zákazníků jsou zpracovány pro lepší přehled graficky.

○ Pozorování

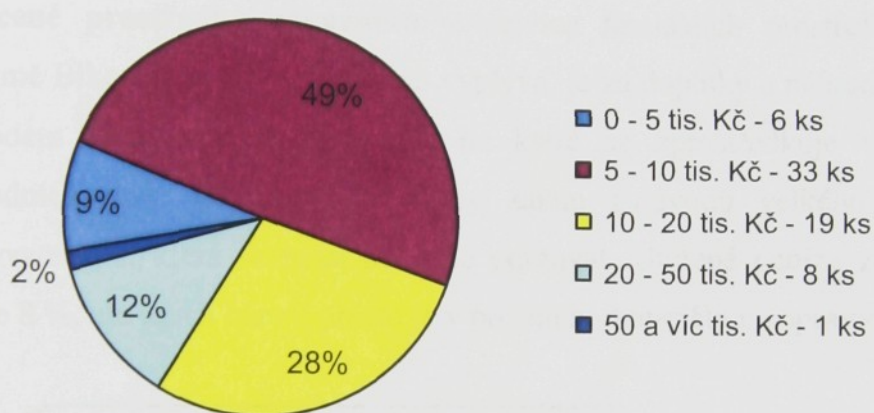
- **Věk zákazníků** – prodejnu navštívilo nejvíce zákazníků ve věkovém rozmezí 40 – 50 let, kdy lidé mají dostatek peněžních prostředků a zároveň mají snahu o zdravý životní styl. Nejméně zastoupenou věkovou skupinou jsou lidé nad 60 let. Roli hraje zdravotní stav a finanční možnosti, které je spíše vedou k nákupům v hypermarketech. Jelikož byli sledováni zákazníci, u kterých došlo ke koupi, nejméně zastoupenou věkovou skupinou je mládež do deseti let. Tato věková skupina však hraje výraznou roli, při ovlivňování kupujících osob, většinou rodičů.



Obrázek 2 - Věk zákazníků firmy Bike-sport

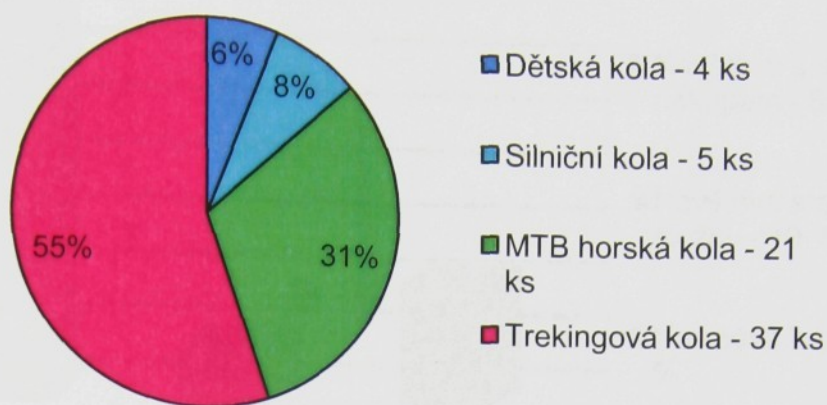
- **Cenová relace zakoupených kol zákazníky** – za měsíc pozorování se v prodejně prodalo 67 kol různých cenových relací. Největší zájem byl o cenové rozmezí 5 – 10

tis. Kč, důvody jsou již dostačující kvalita a stále přijatelná cena. Velký zájem je i o typové řady v hodnotách 10 – 20 tis. Kč, kde již značně roste kvalita kol, která jsou již určena pro náročnějšího zákazníka. Cenové rozmezí 20 – 50 tis. Kč, tato kola si zákazník pořizuje, jestliže se aktivně zajímá o cyklistiku a dobře zná kvality nabízeného zboží. Takovýto zákazník má dobré informace o nabídce na trhu a delší čas se rozhoduje o nákupu. Kola nad 50 tis. Kč jsou závodní kola stavěná na zakázku nebo se speciální výbavou. O kola do 5 tis. Kč je minimální zájem, jsou to nekvalitní kola, která si zákazníci častěji zakupují v řetězcích a proto i nabídka firmy Bike-sport je omezená.



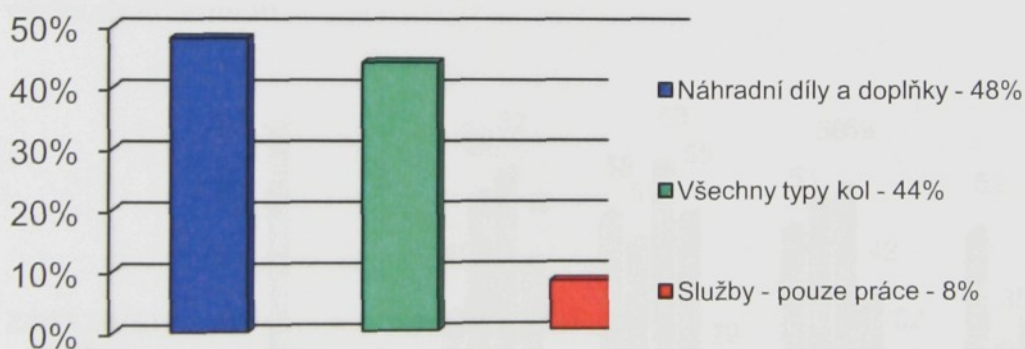
Obrázek 3 - Prodej kol ve firmě Bike-sport rozdělený podle ceny kol

- **Typové rozdělení prodaných kol** – největší zájem je o typ trekkingových kol, kterých se prodalo 37 kusů, což je 55 % z celkového prodeje kol. Je to dáno trendem, módou a praktičností. S tímto druhem kol lze jezdit jak po silnicích, tak i po cestách a proto je u zákazníků velmi oblíbený. Horská kola ustupují z popularity a kupují je většinou mladí zákazníci. Dětská kola firma prodává pouze okrajově, protože pro zákazníky kvalitní dětské kolo je příliš drahé a raději zakoupí dětské kolo v hypermarketech. O silniční kola je menší zájem z důvodu menší oblíbenosti a nepraktičnosti u široké veřejnosti.



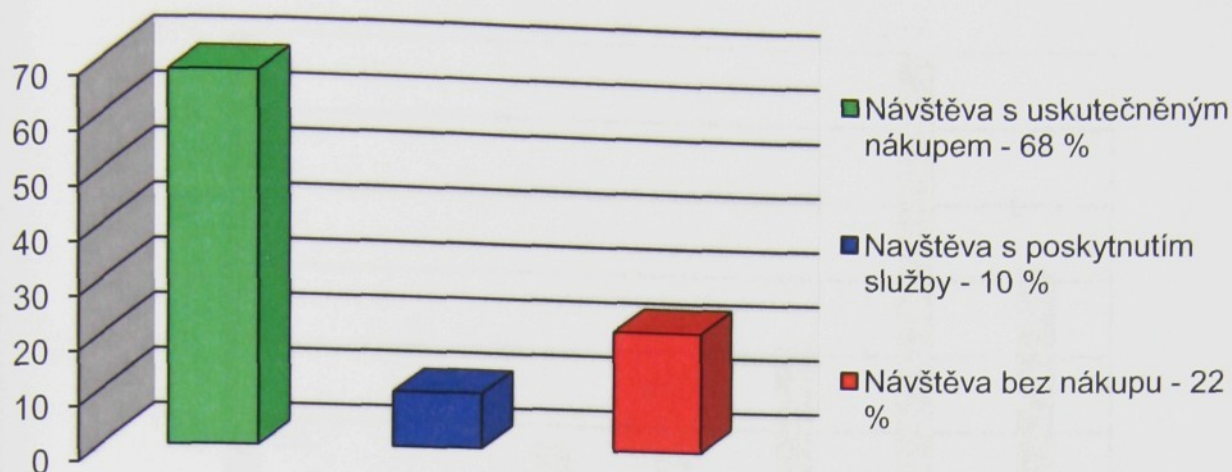
Obrázek 4 - Typy prodaných kol firmy Bike sport

- **Utracené prostředky zákazníků** – nejvíce finančních prostředků utracených ve firmě Bike-sport, jak z průzkumu vyplývá, je za doplňky a náhradní díly – 48 %. Důvodem jsou prováděné opravy, na které se zprostředkuje velké množství náhradních dílů. O opravy je velký zájem z důvodů velkého množství kol u obyvatelstva, která se musí odborně udržovat. Utržené peníze za opravy činní pouze 8 %, ale jejich hlavní přínos je v použitém materiálu na opravy.



Obrázek 5 - Složení utržených peněz firmou Bike-sport podle typu zboží

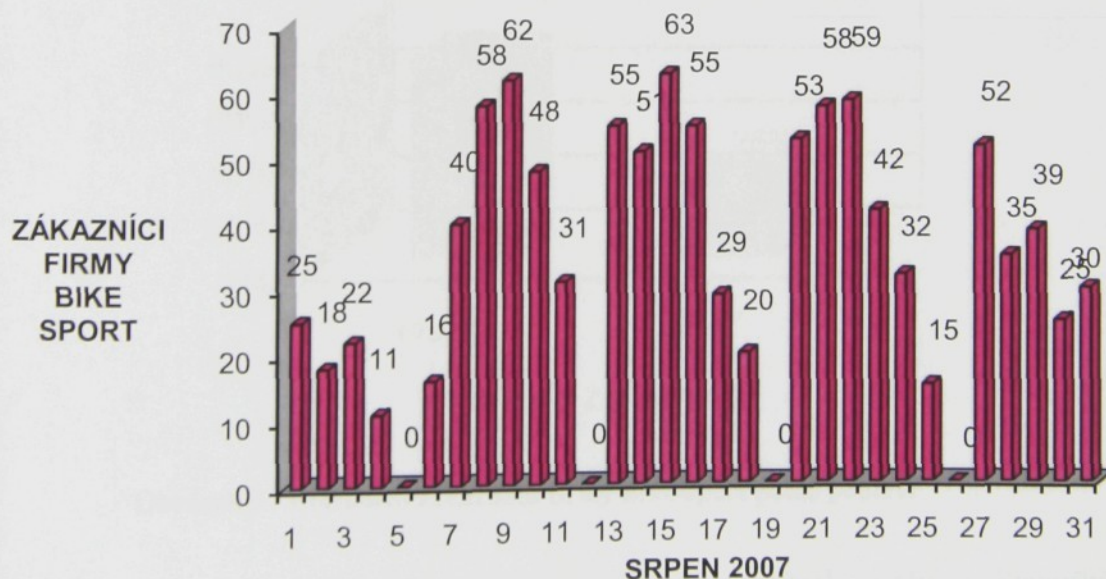
- **Chování zákazníků** – Ze všech návštěvníků, kteří navštívili firmu Bike-sport, 78 % nakoupilo určité zboží nebo využilo nabízené služby. Je to celkově velké procento, neboť jestliže zákazník navštíví specializovaný typ prodejny, jakým je firma Bike-sport, je již předem rozhodnutý, že něco potřebuje hned nebo že něco chce do budoucna koupit. Zákazníci prodejnu navštěvují s určitým cílem, nikoli jen se podívat.



Obrázek 6 - Zákazníci firmy Bike-sport rozdělení podle uskutečněného nákupu

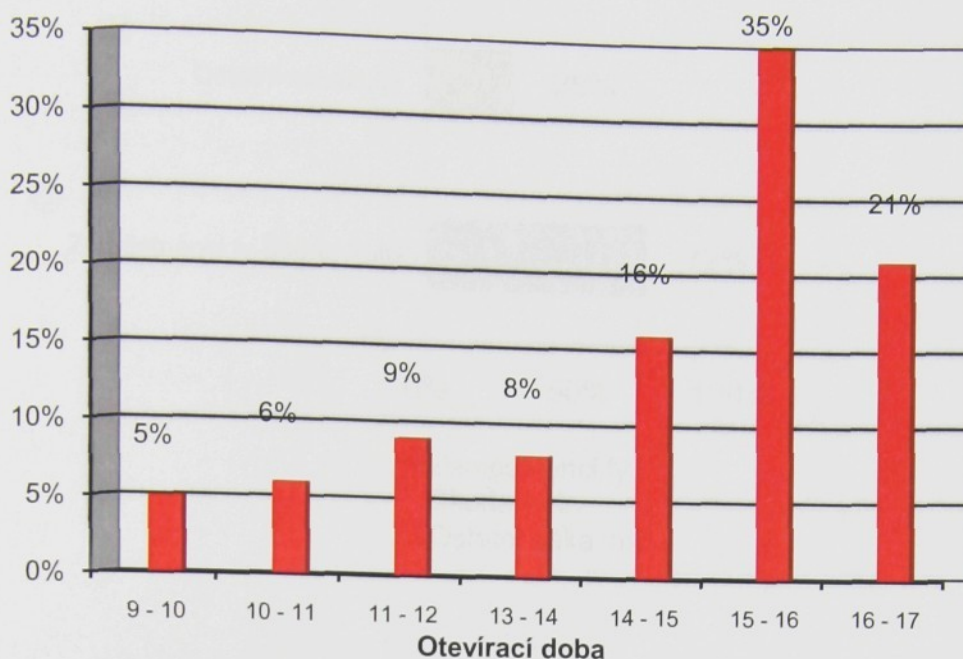
o Identifikační výzkum

- **Datum návštěvy** – celková návštěva prodejny byla za sledovaný měsíc 1044 zákazníků. Nejvíce návštěvníků do prodejny v měsíci srpnu přišlo po datu 7. 8. 2007, kdy je v největším podniku v regionu Škodě Auto, a. s., vyplácena mzda. Druhou vlnu návštěv lze určit po 13. 8. 2007, kdy jsou mzdy vypláceny v ostatních podnicích a státní správě. Postupně se návštěvnost snižuje opět k příštímú výplatnímu termínu.



Obrázek 7 - Počet zákazníků firmy Bike-sport za měsíc srpen

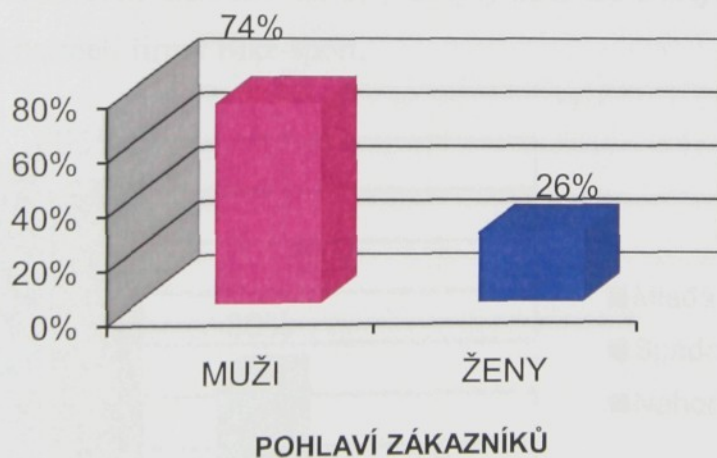
- **Čas návštěvy prodejny** – otevírací doba prodejny Bike-sport byla rozdělena po hodinách. Největší nápor zákazníků v průběhu otevírací doby je mezi 15 – 16 hodinou, což je po skončení pracovní doby většiny zaměstnanců.



Obrázek 8 - Návštěvníci firmy Bike-sport podle času návštěvy (průměr měsíce srpna)

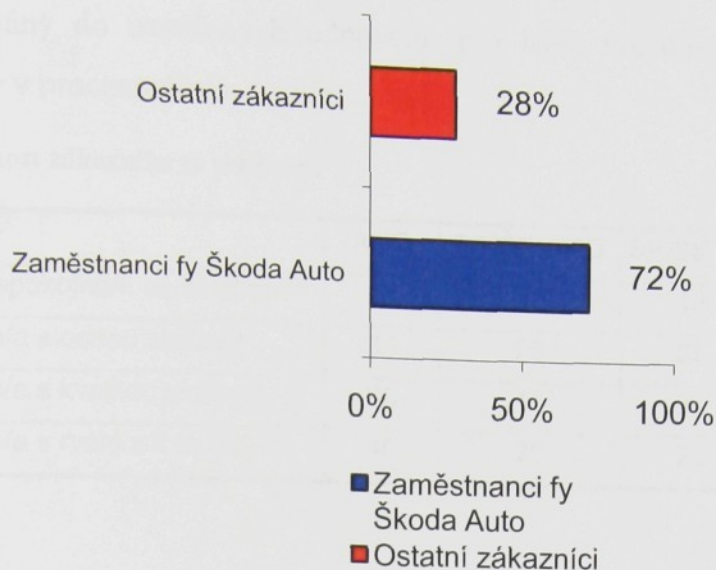
○ *Klasifikační data*

- **Pohlaví zákazníka** – rozdělení zákazníků podle pohlaví jednoznačně příznivě vyplývá pro mužskou populaci, která má k technickým věcem bližší vztah. Většina mužů vybírá cyklistické zboží a doplňky pro celou rodinu.



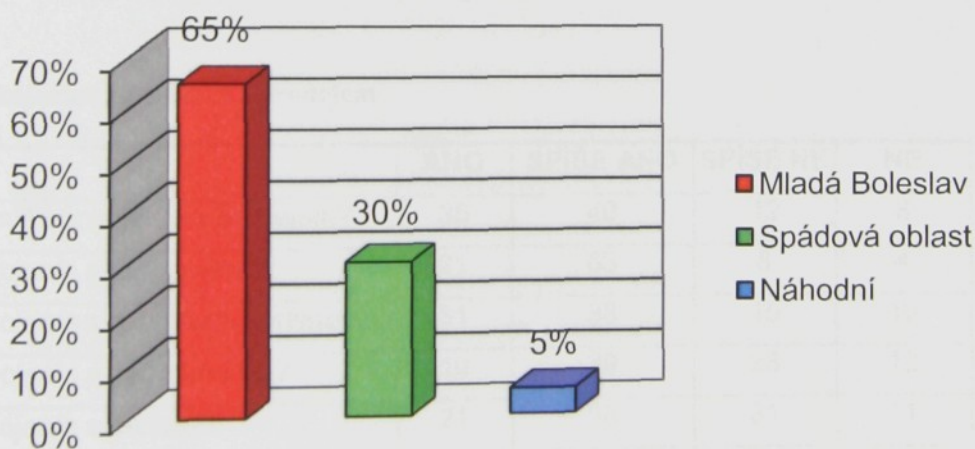
Obrázek 9 - Rozdělení zákazníků firmy Bike-sport podle pohlaví

- **Zaměstnání zákazníků** – zde se výzkum zabýval, kolik zákazníků je zaměstnancem největšího regionálního zaměstnavatele Škody Auto, a. s. Důvodem bylo lepší zacílení na tuto skupinu, jestli se vyplatí podřídit strategii těmto zaměstnancům. Skladba zákazníků, kterých bylo 72 %, potvrdila, že zaměření na tuto skupinu je opodstatněné.



Obrázek 10 - Rozdělení zákazníků firmy Bike-sport podle zaměstnavatele

- **Bydliště zákazníků** – z rozdělení zákazníků podle místa bydliště vyplynulo, že 65 % tvoří obyvatelé Mladé Boleslavi. Spádová oblast je tvořena přibližně okruhem 25 km od Mladé Boleslavi, je to poměrně velké území, které tvoří potenciální zákazníci, a bylo by dobré se na toto území zaměřit. Nejméně zastoupeni jsou náhodní zákazníci, kteří zavítali do prodejny náhodou a zřejmě nikdy se z nich nestanou stálí partneři firmy Bike-sport.



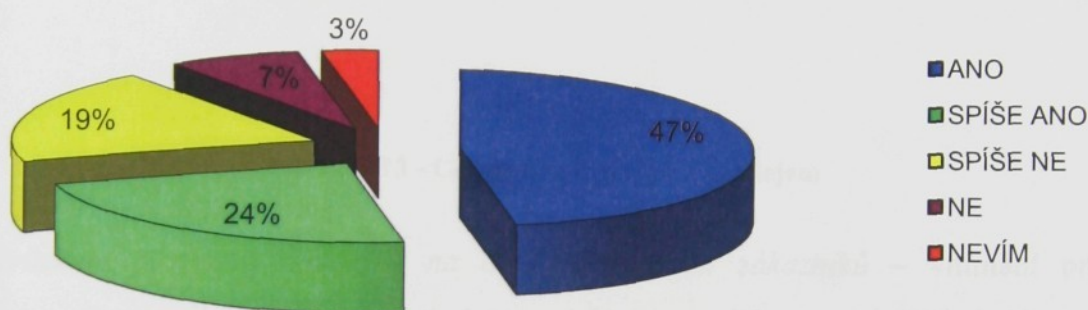
Obrázek 11 - Bydliště zákazníků firmy Bike-sport

- *Průzkum spojený s prodejem a službami* – dotazy týkající se přímo náplně činnosti firmy Bike-sport, a tím je prodej zboží a poskytování služeb. Odpovědi jsou

kvantifikovány do uzavřených odpovědí, pro lepší možnost určit výsledek a jsou zpracovány v procentuálním poměru.

tabulka 14 Spokojenost zákazníka se službami

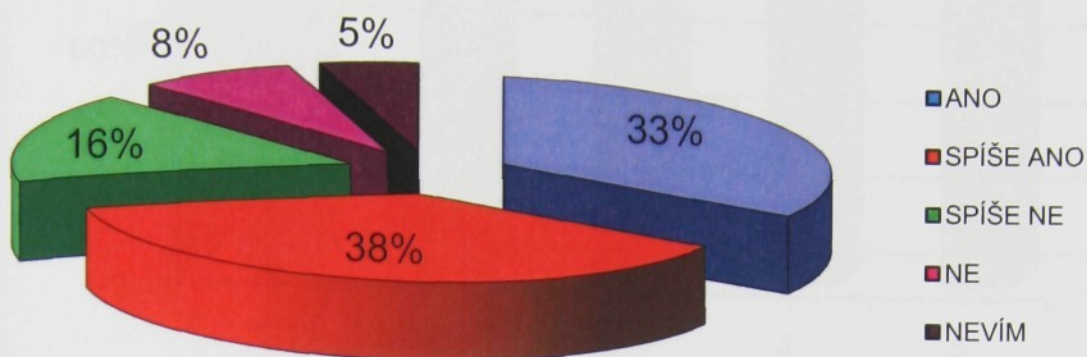
		ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE	NEVÍM
1.	Jste celkově spokojen/a se službami?	48	23	19	7	3
2.	Jste spokojen/a s cenou služby?	35	28	25	8	4
3.	Jste spokojen/a s kvalitou služby?	65	18	5	3	9
4.	Jste spokojen/a s rychlostí služby?	40	29	20	7	4



Obrázek 12 - Celková spokojenost se službami

tabulka 15 Spokojenost zákazníků s prodejem

		ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE	NEVÍM
1.	Jste celkově spokojen/a s prodejem?	35	40	12	8	5
2.	Jste spokojen/a s personálem?	21	63	8	4	4
3.	Jste spokojen/a s rozsahem sortimentu?	31	38	15	10	6
4.	Jste spokojen/a s nabídkou kol?	19	39	23	12	7
5.	Jste spokojen/a s cenami?	21	30	31	11	7
6.	Jste spokojen/a se vzhledem prodejny?	42	27	20	8	3

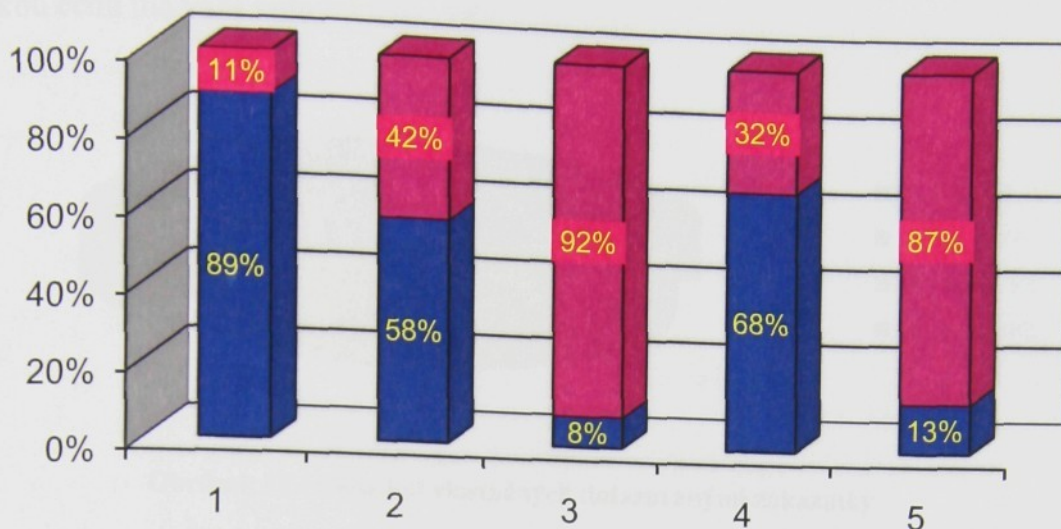


Obrázek 13 - Celková spokojenost z prodejem

- *Průzkum působení prodejny na okolí a vnímání zákazníků* – vnímání prodejny zákazníky a jejich spokojenost byly ve výzkumu rozděleny na dvě části. V první části jsou otázky formulovány do uzavřených odpovědí – ANO/NE, v druhé části jsou odpovědi dokumentovány graficky.

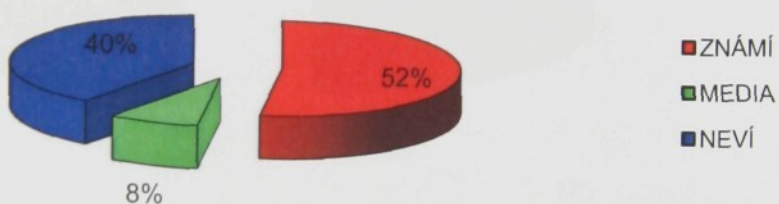
tabulka 16 Působení firmy Bike-sport na okolí

	Jste spokojen/a s dostupností a parkováním?		
1.		89 %	11 %
2.	Vyhovuje vám otevírací doba?	58 %	42 %
3.	Je to vaše první návštěva?	8 %	92 %
4.	Vlastníte kola z této prodejny?	68 %	32 %
5.	Zaznamenal/a jste reklamu fy Bike-sport?	13 %	87 %



Obrázek 14 - Působení firmy Bike-sport na okolí

Kde jste se o firmě Bike-sport dozvěděl?



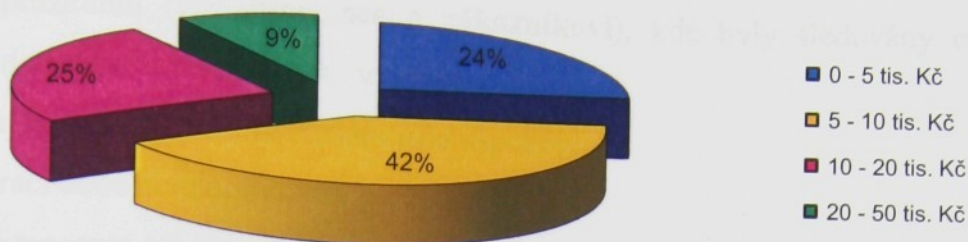
Obrázek 15 - Získání informace o firmě Bike-sport

Účel vaší návštěvy?



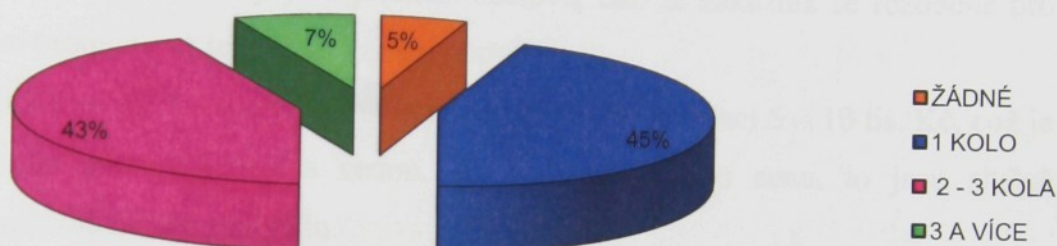
Obrázek 16 - Návštěvnost firmy Bike-sport

Jakou cenu má vaše kolo?



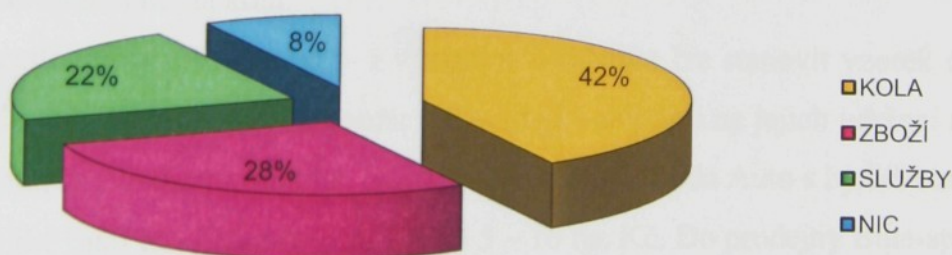
Obrázek 17 - Cena kol vlastněných dotazovanými zákazníky

Kolik kol máte v rodině?



Obrázek 18 - Počet kol vlastněných dotazovanými zákazníky

Co vás nejvíce upoutalo v prodejně?



Obrázek 19 - Zákazníková pozornost ve firmě Bike-sport

4.3.3.6 Vyhodnocení průzkumu zákazníků

Z průzkumu prodeje a služeb (viz. **Průzkum prodeje a služeb**) vyplývá, že zákazníci jsou o něco více spokojeni se službami, které firma Bike-sport poskytuje, než přímo s prodejem.

1. U služeb zákazníci oceňují kvalitu, ale v rychlosti a ceně vidí slabiny.

2. U prodeje byli nejvíce spokojeni zákazníci s obsluhou, její odborností a ochotou. Cena se naopak zdála skoro polovině zákazníků vysoká.

Z druhé části průzkumu (viz. **Informace o zákazníkovi**), kde byly sledovány okolnosti prodeje a náhled zákazníka na prodejnu, vyplývá:

1. Dostupnost a možnosti parkování jsou uspokojivé.
2. Otevírací doba není optimální.
3. Velké procento návštěvníků se opakovaně vrací do prodejny.
4. Nadpoloviční většina zákazníků vlastní kolo z prodejny Bike-sport
5. S reklamou je na tom firma Bike-sport velice špatně, informovanost o prodejně díky reklamě je zanedbatelná.
6. Nejvíce informací o prodejně se zákazníci dozvěděli od známých.
7. Do specializované prodejny se přichází účelově, tzn. že zákazník se rozhodne pro návštěvu prodejny až teprve po vzniku potřeby.
8. Zákazníci firmy Bike-sport vlastní nejvíce kol v cenové relaci 5 – 10 tis. Kč, což je kompromis mezi kvalitou a cenou. Za poměrně nízkou cenu, to jsou slušně vybavená kola na běžnou jízdu.
9. Zákazníci navštěvující firmu Bike-sport mají v rodině nejvíce jedno kolo, ale skoro stejný počet zákazníků uvedlo, že jsou vlastníky 2 – 3 kol. To znamená potřebu stále nových doplňků a oprav.
10. Návštěvníky prodejny Bike-sport nejvíce zajímá při jejich návštěvě prohlídka nabízených kol. Náhradní díly a doplňky jsou pro zákazníky důležité, ale pozornost je jasně zaměřena na kola.

Typický zákazník firmy Bike-sport – z výsledku dotazníku lze stanovit vzorek typického zákazníka, podle kterého firma může použít odpovídající strategii na jejich udržení a získání.

Profil: jsou to muži ve věku 40 – 50 let, zaměstnání u firmy Škoda Auto s bydlištěm v Mladé Boleslavi. V oblibě mají trekkingová kola v ceně 5 – 10 tis. Kč. Do prodejny Bike-sport chodí opakovaně a nejčastěji v období po sedmém dni v měsíci, kdy je výplatní termín ve Škodě Auto. Do prodejny se vydávají až odpoledne po 15. hod. Vlastní minimálně jedno kolo od firmy Bike-sport, které si pravidelně jednou do roka nechávají seřídit a opravit. Každý rok dokupují doplňky potřebné pro jízdu na silnicích a cestách.

Jak zvýšit přízeň zákazníků? – Velký nedostatek firmy Bike-sport je v marketingové komunikaci s okolím. Zvýšit povědomí o firmě pomocí reklamy, podpory prodeje a dalších marketingových nástrojů, je podrobně rozebráno v marketingovém plánu (kapitola č. 5).

Dalším nástrojem ke zvýšení návštěvnosti prodejny, je zvýšení pohodlí při nákupu, což je prodloužení otevírací doby v odpoledních hodinách do 19 hodin, hlavně v letních měsících, kdy je cyklistická sezóna na vrcholu. Zlepšit možnost parkování před prodejnou, za pomoci vyhrazeného místa pro zákazníky. V poskytování služeb zrychlit dodací lhůty oprav a za stejné množství peněz zvětšit rozsah oprav. Při prodeji lépe vysvětlit zákazníkům kvality prodáváných kol tak, aby se cena nezdála příliš vysoká. Rozsah sortimentu rozšířit zejména o trekkingová kola v cenové relaci 5 – 10 tis. Kč, o které je největší zájem. Zvýšit prodej dětských kol, kterých se prodaly pouze čtyři kusy za sledovaný měsíc. Apelovat na bezpečnost v silničním provozu pro zvýšení prodeje bezpečnostních přileb.

4.3.3.7 Prodejní proces

Z vyhodnocení analýzy vyplývá, že nejdůležitější pro úspěch firmy je znalost, jež má zákazník o prodejně. Jestliže zákazník už navštíví prodejnu, začíná prodejní proces, který rozhodne, zda návštěva zákazníka skončí nákupem. Fáze tohoto prodejního procesu se dělí na:

1. **Pozornost** – je snaha prodejce upoutat pozornost zákazníka, neboť podle prvního dojmu se zákazník řídí. Pozornost lze získat úsměvem při vstupu zákazníka do prodejny, nabídkou pomoci při řešení problému, který ho přivádí. Při navázání kontaktu je dobré použití mírného komplimentu. Snahou prodejce je vnuknutí impulsu pro nákup.
2. **Zájem** – nejlepší způsob jak prodejce vyvolá zájem, je kladení otázek, vždy když zákazníkův zájem polevuje. Prodejce se snaží vyvolat v zákazníkovi za pomoci otázek nespokojenost, a tím ho motivovat k zájmu o řešení problému. Postupně prodejce z otázek přechází na rozhovor, kde dává najevo, že problém dokáže zákazníkovi vyřešit a uspokojit tak zákaznickovy potřeby a přání.
3. **Přesvědčování** – je to především seznámení zákazníka s přínosy, jaké mu plynou z uskutečnění nákupu. Vysvětlení výhod výrobku, prezentace parametrů, doporučení vyzkoušet výrobek, všechno co vede k odstranění pochybností. Cílem přesvědčování je, aby zákazník přijal za svou představu o potřebě výrobek vlastnit. Přesvědčování nesmí být příliš dlouhé, musí vést k vyřešení zákaznickova problému.
4. **Touha** – vyvolání touhy prodejcem u zákazníka, je podmíněno touhou něco vlastnit. Tento stav touhy po něčem vyvolá jednání u zákazníka. Nástrojem prodejce je vykreslit podnik a jeho výrobky v nejlepším světle. Do prodeje vstupují emoce na straně zákazníka a prodejce toho může využít k uzavření smlouvy. Prodejce se

snaží tyto emoce zákazníkovi racionálně zdůvodnit, aby neměl výčitky, že emocím podlehl.

5. **Uzavření** – cílovou metou každé prodávající osoby je uzavření smlouvy. A závěrečnou otázkou prodejního personálu není „jestli“, ale pro „které“ kolo se zákazník rozhodl. V některých případech má zákazník jasnou představu o tom, co koupit již při vstupu do prodejny, a v takovém případě se zákazník zbytečně nezdržuje otázkami. Nakonec prodejce ujistí zákazníka, že jeho rozhodnutí bylo správné a poblahopřeje k nákupu kola. [14]

Pro každou firmu je tento proces důležité znát a řídit se jím. Ve firmě Bike-sport, která se zabývá prodejem kol, se tento postup aplikuje především při prodeji kol. Pro náhradní díly a doplňky si zákazník jde účelově, je rozhodnutý předem, ale při koupi kol se zákazník většinou dlouho rozmýšlí. Delší dobu hledá a sbírá odborné informace, porovnává ceny a kvalitu. Zákazník si nejdříve zjišťuje možnosti zakoupení kola a často projde několik prodejen, než se rozhodne ke koupi. V těchto případech je aplikace prodejního procesu rozhodující faktor při uzavření prodejní smlouvy.

Specifické pro prodej kol je důkladné seznámení zákazníka s technickými možnostmi kola, předvedení při jízdě a možnost zkušební jízdy. Jestliže si zákazník kolo vyzkouší a sveze se na něm, je velká pravděpodobnost uzavření smlouvy o koupi. Tyto specifikace prodeje kol a správně provedený prodejní proces je rozhodující pro úspěch firmy Bike-sport.

5 Marketingový plán

Tato kapitola se zabývá sestavením marketingového plánu pro firmu Bike-sport. Každý podnik potřebuje mít plán, kterým se bude řídit a k plnění tohoto plánu navrhnout odpovídající strategii. Marketingový plán je sestaven podle obecných pravidel a skládá se z:

Situační analýzy.

SWOT analýzy.

Cílů společnosti Bike-sport.

Strategie firmy.

Kontroly.

5.1 Situační analýza

Situační analýza je základ marketingového plánu, zkoumá současný stav, v kterém se firma Bike-sport nachází, v jaké pozici je proti konkurenci. K posouzení situační analýzy je použit

marketingový mix a již provedená konkurenční analýza. Každý bod z marketingového mixu je pro lepší přehlednost označen znaménky (**kladný + , záporný -**).

5.1.1 Analýza produktu

Hlavní užitek: aktivní využití volného času.

Charakteristické vlastnosti: horská, silniční, trekkingová kola, náhradní díly, doplňky, poskytování služeb.

Doplňkové vlastnosti: montáž kol na zakázku, přestavby kol podle přání.

Kladné +

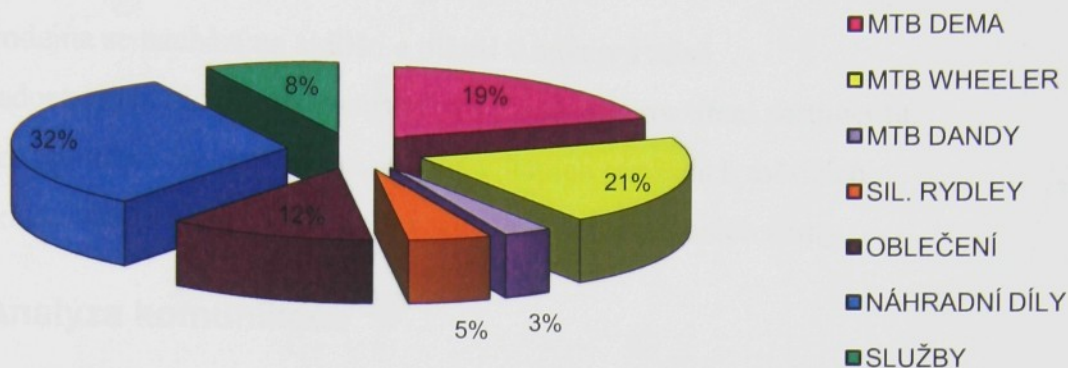
- Kvalita prodáváných kol je vysoká.
- Obliba aktivně tráveného volného času a zvýšená obliba kol.
- Komplexně poskytované služby.
- Kompletní nabídka sortimentu středí a vyšší řady.

Záporné –

- Sortiment je převážně sezónně zaměřený.
- Mimosezónní prodej je motivován pomocí výrazných slev, a tím i zmenšeného zisku.
- Chybí nabídka levnějších výrobních řad.
- Dosah prodeje je omezený pouze na mladoboleslavský region.

tabulka 17 Podíl prodaných výrobků na celkovém prodeji firmy Bike-sport

ZNAČKA, DRUH ZBOŽÍ	TIS. KČ	PODÍL NA OBRATU
MTB DEMA	950	19 %
MTB WHEELER	1050	21 %
MTB DANDY	150	3 %
SIL. RYDLEY	250	5 %
OBLEČENÍ, TRETRY, PŘILBY - VOLRÁB, ASSOS, KALAS, SHIMANO, CASTELI.	600	12 %
NÁHRADNÍ DÍLY	1600	32 %
SLUŽBY	400	8 %
CELKEM	5000	100 %



Obrázek 20 - Podíl prodaných výrobků na celkovém prodeji firmy Bike-sport

5.1.2 Analýza ceny

Cenová politika firmy Bike-sport je nastavena na tvorbu zisku tak, aby se firma mohla rozrůstat a rozšiřovat nabízený sortiment.

Kladné +

- Konkurenceschopnost ceny zboží s okolím firmy.
- Výhradní zastoupení značek v regionu a tím nemožnost cenové konkurence.
- Cena služeb oproti konkurenci je nižší a zisk je tvořen rozsahem služeb.
- Marže neboli přírážka k ceně, tvořící zisk je poměrně vysoká, v sezóně to je 30 – 40 % na kola, 50 – 80 % na zboží.

Záporné –

- Mimo sezónu marže na kola díky slevové politice výrazně klesá, 15 – 20 % na kola, 40 – 50 % na zboží, čímž se snižuje ziskovost firmy.

5.1.3 Analýza místa

Kladné +

- Nízká nezaměstnanost v regionu.
- Platy nad celorepublikovým průměrem – vysoká kupní síla.
- Parkování přímo u prodejny.
- Dostupnost přímo z obchvatu okolo Mladé Boleslavi.
- Vztah s dodavateli založený na osobní spolupráci.
- Doba mezi objednávkou a dodávkou zboží max. 2 dny.
- Financování a rozvoz zboží na sebe přebírá dodavatel.

Záporné –

- Prodejna se nachází na sídlišti a nikoli v nákupní zóně.
- Nedostatečná plocha provozovny pro plánované rozšíření sortimentu.
- Nedostatečná otevírací doba, hlavně v letních sezónních měsících.
- Skladování velkého počtu kol ve skladovacích prostorách firmy.

5.1.4 Analýza komunikace

Pomocí nástrojů komunikačního mixu, který drobná firma využívá jen z části, se analyzuje současný stav firmy Bike-sport z pohledu komunikace s veřejností.

Kladné +

- K dispozici je značkový katalog přímo na prodejně.
- Prezentace firmy ve specializovaných cyklistických časopisech.
- Reklama v regionálním tisku.
- Poskytování mimosezónních slev.
- Podpora prodeje pomocí dárků při zakoupení kola.
- Informace a slevy poskytované stálým zákazníkům.
- Reklamní poutače na prodejně a v blízkém okolí.

Záporné –

- Neuspokojivá komunikace se zákazníkem.
- Prezentace firmy pomocí webových stránek, pouze informativní, bez aktivního vyhledávání.
- Chybí internetový obchod.
- Chybí prezentace na výstavách.

Prezentace firemní komunikace s veřejností:

- Webové stránky.
- Produktový katalog.
- Prezentace produktů v odborném tisku.
- Prezentace firmy v lokálním tisku.
- Reklamní panely na prodejně a v okolí.

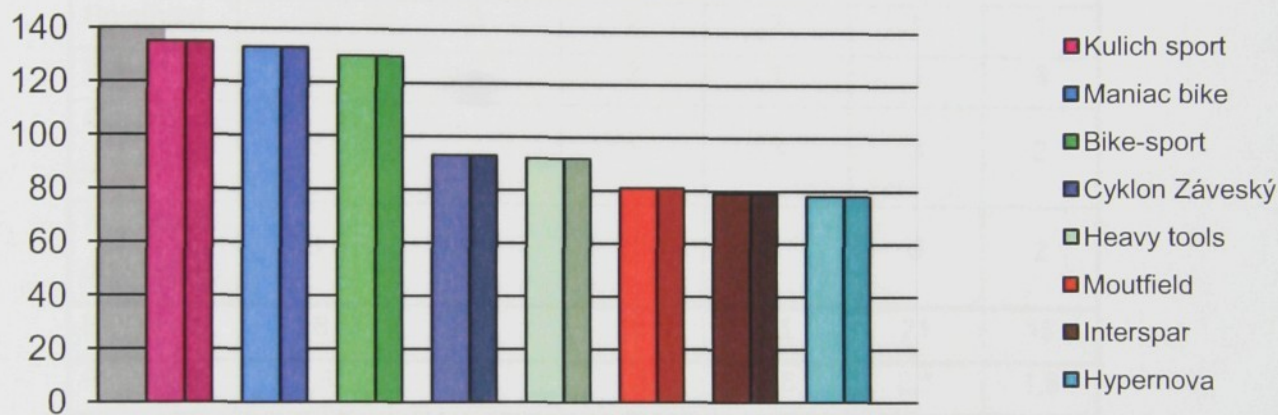
5.1.5 Analýza konkurence

Konkurenční analýza již byla provedena a vyplývá z ní, že v regionu Mladá Boleslav se firma Bike-sport umístila na třetím místě. Před ní skončili dva největší konkurenti, firmy Kulich

sport a Maniac bike. Ostatních pět firem skončilo v hodnocení až za firmou Bike-sport. Z konkurenční analýzy provedené v kapitole 4.2.1 vyplývá pořadí firem v regionu.

tabulka 18 Porovnání konkurence v 35 bodech konkurenční analýzy

FIRMA	BODY	POŘADÍ
Kulich sport	135	1.
Maniac bike	133	2.
Bike-sport	130	3.
Cyklon Záveský	93	4.
Heavy tools	92	5.
Moutfield	81	6.
Interspar	79	7.
Hypernova	78	8.



Obrázek 21 - Pořadí firem podle konkurenční analýzy

5.1.6 Analýza dodavatele

Kladné +

- Ceny odpovídají kvalitě a pružnosti dodávek.
- Splatnost faktur u klíčových dodavatelů dle dohody.
- Způsobilost dodavatele po odborné stránce.

Záporné –

- Nepropracovaný systém slev u dodavatelů.
- Objednané zboží není vždy v nabídce dodavatele.
- Rychlost u některých dodávek, hlavně v sezóně, vážne.

tabulka 19 Analýza dodavatelů (hodnocení: 1 dostačující, 2 vyhovující, 3 vynikající)

	DEMA, s. r. o.	Wheeler corporation	Rydley bike	Kola Fišera, s. r. o.	Hélios, s. r. o.	Volráb
Kvalita dodávek	3	3	2	1	2	3
Nabídka	2	3	3	2	2	2
Balení	3	3	2	1	1	2
Reklamace	3	2	1	2	3	1
Cenová úroveň	2	2	1	2	2	1
Rychlost dodávek	3	3	1	1	3	1
Splatnost	3	3	2	2	1	1
Slevy	3	2	2	1	1	3
Osobní vztahy	3	3	1	3	3	2
Budoucnost dodavatele	3	3	3	1	3	2
BODY	28	27	18	16	21	18
PRŮMĚR	2,8	2,7	1,8	1,6	2,1	1,8

5.1.7 Analýza zákazníků

Celková podrobná analýza byla provedena v kapitole 4.3.3.

5.2 SWOT analýza

Na základě kompletně provedeného marketingového výzkumu, který je shrnut do situační analýzy, je sestavena SWOT analýza. Ta nám určuje silné a slabé stránky firmy Bike-sport a hrozby a příležitosti okolí.

tabulka 20 SWOT analýza

Silné stránky (STRENGTHS)	Příležitosti (OPPORTUNITIES)
Vysoce kvalitní zboží	Získat větší podíl na trhu služeb
Stálí zákazníci	Rozšíření prodeje o mimo sezónní zboží
Vysoká kvalita, nízká cena služeb	Získat více stálých zákazníků a trvale s nimi komunikovat
Dodavatelsko-odběratelské vztahy	Otevřít E-obchod

Slabé stránky (WEAKNESSES)	Hrozby (THREATS)
Sezónní závislost prodeje	Ztráta zákazníků z důvodů délky čekací doby na služby
Komunikace se zákazníky	Rozšiřování sortimentu řetězců a hypermarketů
Prezentace na webu	Nákup výrobků přímo od výrobců přes internet
Poloha a velikost provozovny	Snížení kupní síly zákazníků

5.3 Cíle firmy Bike-sport

1. Naplnění obchodního plánu – navýšení obrátu o 10 % na 5,5 mil. Kč.
2. Zvýšení tržního podílu v prodeji středně drahých kol o 20 %.
3. Navýšení prodeje doplňků, především cyklistického oblečení o 20 %.
4. Udržení objemu služeb a zkrácení dodací lhůty na 3 dny.
5. Zaměření se na klienty vyžadující dražší a luxusní kola, poskytnutím delší záruční doby.
6. Zvýšit zisk firmy o 3 – 5 % prostřednictvím zvýšení obrátu.
7. Doplnit dílnu chybějícím svařovacím náčiním a rovnací stolicí.
8. Rozšířit sortiment o celoodpružená kola, která chybí v nabídce firmy.
9. Snížit počet reklamací lepší výstupní kontrolou.
10. Zkrátit reklamační řízení formou poskytnutí zboží ze zásob firmy.
11. Snížit sezónní výkyvy v prodeji kol lepší slevovou politikou a propagací.
12. Nabídnout zákazníkům možnost nákupu na splátky s nulovou akontací.
13. Zlepšit image firmy pomocí marketingové komunikace.
14. Zkrátit dobu peněžního obrátu snížením zásob na skladě.
15. Prodloužit otevírací dobu.

5.4 Strategie a taktika naplňování cílů

Strategie vedoucí ke splnění cílů 1 - 15:

1. Navýšení obchodního obrátu o 10 %.

tabulka 21 Plánované zvýšení obrátu (obchodní plán) firmy Bike-sport

ZNAČKA, DRUH ZBOŽÍ	TIS. KČ	Zvýšení prodeje o
MTB DEMA	1100	15,8 %
MTB WHEELER	1100	4,8 %
MTB DANDY	170	13,3 %
SIL. RYDLEY	280	12 %

OBLEČENÍ, TRETRY, PŘILBY - VOLRÁB, ASSOS, KALAS, SHIMANO, CASTELI	720	20 %
NÁHRADNÍ DÍLY	1650	3,1 %
SLUŽBY	430	7,5 %
CELKEM	5,500	

- Zaměření se na rozšíření nabídky středně drahých kol, o které je podle analýzy největší zájem.
 - Navýšení prodeje doplňků, zvýšit jejich nabídku, ten kdo má kolo, potřebuje oblečení, boty.
 - Rozšířit sortiment bezpečnostních přileb, jež jsou podle vyhlášky povinné u dětí do 18 let.
 - Zvýšení tržního podílu značky Dandy, jež zaostává za klíčovými značkami.
2. Podle provedené analýzy tvoří prodej středně drahých kol největší díl obratu. Cílem je tento prodej zvýšit o 20 %, opatření vedoucí k navýšení prodeje:
 - Rozšíření nabídky velikostí.
 - Rozšíření nabídky barevného rozlišení.
 - Zavést možnost pro zákazníky, aby si tento druh kola na zakázku nechali postavit.
 3. Navýšení prodeje cyklistického oblečení o 20 %. Lidem se zvyšující se kupní silou většinou nestačí pouze zakoupení kola, ale mají požadavky na výbavu. Jedná se o speciální oblečení, cyklistickou obuv, jež je potřeba zajistit před začátkem sezóny, kdy je o ně největší zájem.
 4. Z analýzy zákazníka vyplývá nízká spokojenost s dodací lhůtou poskytovaných služeb. Firma Bike-sport zajistí sezónní výpomoc (březen – říjen) do oddělení oprav.
 5. Se zvyšujícím se zájmem zákazníků o luxusní kola nad 20 tis. Kč, musí být snahou firmy tyto zákazníky k sobě přilákat. Řešením je prodloužení záruční doby ze stanovených dvou let, na pět let a poskytovat služby v tomto období zdarma.
 6. Zvýšit zisk navýšením marže o 5 % může firma získat finanční prostředky na marketingovou komunikaci. Toto navýšení uplatnit hlavně u luxusních kol, kde zákazník na cenu tolik nehledí a nahradit vyšší cenu rozšířením poskytovaných služeb.

7. Investice do vybavení opravny je důležité stihnout do začátku sezónního poskytování služeb. Návratnost investice by měla být do jednoho roku provozu, díky rozšířené nabídce poskytovaných služeb.
8. Rozšíření nabídky o kolo s celoodpruženým rámem, zajistí doplnění chybějícího sortimentu a zvýšení zájmu především mladých lidí, kteří tyto kola používají. Jsou to především sjezdová kola a freestylová kola.
9. Snížení reklamací firma provede pomocí lepší výstupní kontroly. Na každém kole, které se bude připravovat na prodej, bude provedena zběžná kontrola a krátká zkušební jízda. To povede k odstranění velkého množství malých závad.
10. Zkrátit reklamační řízení, a tím zvýšit spokojenost zákazníků. Firma začne jasné a zřejmé reklamace vyřizovat ihned a nečekat na zákonem stanovenou 30 denní lhůtu. Zboží buď na svoje náklady opraví a jestliže je nutná výměna zboží, poskytne zákazníkovi náhradu ze svých zásob ihned. Reklamací si následně vyřídí s výrobcem bez zadržení zákaznickova zboží.
11. Sezónní výkyvy pro firmu zabývající se cyklistickým zbožím jsou velkým problémem. Částečně firma proti těmto výkyvům může bojovat pomocí:
 - Poskytování slev v posezónním období listopad – únor.
 - Podpora prodeje díky poskytování dárků při koupi kola mimo sezónu.
 - Prodloužení záruční doby při koupi mimo sezónu.
 - Poskytování slev na služby prováděné v mimo sezónním období.
12. Poskytování leasingu firmou Bike-sport je prováděno již několik let. V současnosti firma potřebuje vyřešit financování koupených kol zákazníky s poskytnutou nulovou akontací při splátkách do jednoho roku. To povede ke zvýšenému zájmu o leasing se splatností jednoho roku.
13. Pro zlepšení image a tedy i pro lepší postavení na trhu musí firma Bike-sport zlepšit svoji marketingovou komunikaci s okolím. Tyto kroky může provést až po navýšení zisku, který je plánovaný zvýšit o 5 %, díky zvýšenému obrátu o 10 %. Částka určená na marketingovou komunikaci by se měla pohybovat mezi **250 – 300 tis. Kč**.

Aktivita firmy Bike-sport jsou rozděleny do tří fází, které mají každá svůj rozpočet:

a) Internetová aktivita – **80 tis. Kč**.

- Vytvořit aktivní prezentaci na webových stránkách s možností sestavení vlastního kola.
- Zavedení možnosti objednání kola přes internet.
- Otevření E-shopu na stránkách s možností objednání náhradních dílů.

b) Reklama – **130 tis. Kč.**

- Presentovat ceníky kol a prováděných oprav v katalogu sestaveném pro potřeby firmy.
- Reklama v odborném časopise prezentací produktu – měsíčník Peloton.
- Reklama v lokálním deníku prezentací firmy vždy v době výplatního termínu firmy Škoda Auto.
- Zlepšení prezentace v okolí prodejny pomocí umístěného billboardu u sjezdu z obchvatu k prodejně.

c) Vztah s veřejností, podpora prodeje – **80 tis. Kč.**

- Pokračovat ve sponzoringu místního cyklistického oddílu, poskytováním slev na materiální pomoc. Cena materiálu bude účtována bez marže, za pořizovací cenu.
- Postupovat strategicky v politice slev. V letním období, tedy v sezóně poskytovat pouze množstevní slevy, při zakoupení dvou a více kol. V zimním období, mimo sezónu poskytovat slevy na posezónní výprodeje.
- Poskytnout prémii při koupi kola nad 10 tis. Kč ve formě možného výběru dárku v hodnotě do 100 Kč.
- Na začátku sezónního prodeje uspořádat prezentaci zboží s možností zkoušky projetí kola. Jedná se o nové kolekce kol, jež se každý rok mění.
- Zřídit v prodejně prosklené výlohy s odborně naaranžovaným luxusním zbožím, které by motivovalo k nákupu.

14. Zkrátit dobu peněžního obratu, pro firmu Bike-sport znamená větší možnosti a variabilitu využití finančních prostředků. Doba peněžního obratu je časový úsek, v němž firma nakoupí zboží od výrobce, uskladní, smontuje, vystaví a prodá. Dobře naplánovat strukturu objednávek a tím tento řetězec co nejvíce zkrátit. Co nejvíce zkrátit nebo úplně vypustit dobu zboží na skladě.

15. Otevírací doba, jak vyplývá z analýzy zákazníků, je nedostačující především v letním období, kdy se obyvatelé měst vracejí domů až k večeru. Většina nákupů se uskutečňuje až v podvečer. V období od dubna do září prodloužit otevírací dobu do 19 hodin.

5.5 Kontrola marketingového plánu

Navržený marketingový a obchodní plán pro drobnou firmu Bike-sport na rok 2008 a jeho naplnění má na starost majitel. Pouze on je odpovědný za plnění plánu a proto pouze majitel

musí kontrolovat provedení. Nejlépe ve čtrnáctitýdenním cyklu, kde vyhodnotí, co se daří a v čem jsou problémy. Kontrolu provádí:

- Podle stanoveného časového harmonogramu, zda se daří plnit cíle v čase.
- Kontrolovat náklady na prováděné kroky, aby nepřesáhly určený stanovený rámec.
- Analyzovat strukturu prodeje tak, aby žádané zboží bylo vždy připravené k prodeji.

Při zjištění, že některý z bodů marketingových cílů neodpovídá plánu nebo času plnění, majitel musí nastolit opatření, která vedou k nápravě.

tabulka 22 Časový harmonogram plnění cílů

Cíl	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
1.												
2.												
3.												
4.												
5.												
6.												
7.												
8.												
9.												
10.												
11.												
12.												
13.												
14.												
15.												

6 Závěr

Firma Bike-sport, která svou obchodní činnost zahájila v roce 1991 a působí na českém trhu dodnes, je i přes svoje výkyvy v úspěšnosti stále perspektivní podnik. Obor, v kterém firma uskutečňuje svoji podnikatelskou činnost, je velice populární mezi širokou veřejností a z pohledu prodeje má velkou budoucnost. Atraktivita nabízeného sortimentu, který tvoří cyklistický materiál, kola, doplňky a poskytování služeb, však zároveň přitahuje velice silnou konkurenci.

Firma Bike-sport se řadí svojí velikostí a obratem mezi drobné firmy, které se zabývají prodejem spotřebního zboží a poskytováním služeb. Díky brzkému vstupu na trh, se stala

okamžitě dominantní ve svém regionu v nabízeném odvětví prodeje. Po vstupu konkurenčních firem a velkých nadnárodních řetězců do tržního segmentu prodeje jízdních kol a doplňků ztratila firma výsadní postavení na trhu. Díky špatně rozpoznané situaci na trhu a problémech uvnitř firmy nastalo krizové období, které vedlo téměř ke konci podnikatelské činnosti. Díky restriktivní politice firma krizi překonala, ale její rozvoj se přibrzdil a další růst pokračuje jen velice pomalu.

Záměr marketingové studie byl pomoci firmě Bike-sport k jejímu rychlejšímu růstu a vybudování silné pozice na konkurenčním trhu. Základ studie je založen na charakteristice historického vývoje (viz. kapitola 3). Firma byla rozdělena do třech vývojových etap. Každé období vývoje bylo podrobně analyzováno. Z výsledku rozboru se podařilo zjistit kroky, které vedly ke krizi ve firmě. Přesné definování omylů pomohlo k lepšímu a odbornějšímu sestavení marketingového plánu. Jestliže firma zná chyby, kterých se dopustila, může se jich do budoucna vyvarovat.

Cílem studie bylo charakterizovat, jak lze za pomoci marketingu ovlivnit růst malých firem, v tomto případě firmu Bike-sport. Určit nástroje marketingu, které jsou účinné více a které méně, pro typ kamenných obchodů.

Byly provedeny dva nezávislé výzkumy.

- První výzkum charakterizoval současnou situaci v mladoboleslavském regionu (viz. kapitola 4.2.1). Pomocí situační analýzy v ní byly rozebrány možnosti firmy v porovnání s konkurencí. Podrobně bylo popsáno sedm největších konkurentů. Za pomoci SWOT analýzy byly určeny hrozby a příležitosti v okolí firmy a zároveň silné a slabé stránky firmy Bike-sport a jejich největších konkurentů. Konkurenční analýza vedla ke stanovení konkurenční strategie.
- Druhý výzkum provedený pro potřeby marketingové studie, se týkal zákazníků (viz. kapitola 4.3.3). Byl sestaven dotazník, který z části vyplnil tazatel na základě pozorování chování zákazníků. Druhou část dotazníku tvořily dotazy položené zákazníkům při odchodu z prodejny. Tento výzkum probíhal v měsíci srpnu, z důvodu sezónnosti zboží. Z výsledku průzkumu byl sestaven profil typického zákazníka prodejny Bike-sport. Výzkum posloužil k dokonalému poznání chování zákazníků. Podle této analýzy je nutné napravit nedostatky, které ve vztahu se zákazníkem byly odhaleny.

Tyto podrobné výzkumy a zároveň celková analýza prostředí posloužily k cíli marketingové studie, což bylo sestavení marketingového plánu. Dosud firma Bike-sport žádný

marketingový plán neměla a marketingové nástroje používané firmou byly voleny chaoticky, bez cílené strategie.

Marketingový plán dává ucelený přehled jakým směrem a jakými prostředky, by se měla strategie firmy Bike-sport ubírat. Plán byl konkrétně a časově definován, aby se mohl pomocí výsledků kontrolovat, případně upravit strategii tak, aby vedla k rozvoji firmy. V marketingovém plánu se rozebírají nástroje, které firmu Bike-sport povedou ke stanoveným cílům v roce 2008.

Záměr diplomové práce, jímž bylo sestavení marketingové studie firmy Bike-sport, se podařilo splnit. Za pomoci průzkumu prostředí a analýze zákazníků, bylo prokázáno, že marketing ovlivňuje i drobné firmy typu Bike-sport. Zapojení této studie do praxe již probíhá, neboť počátek působení marketingového plánu firma naplánovala na začátek března (1. 3. 2008), kdy začíná sezóna prodeje a oprav kol.

Studie může sloužit dalším drobným firmám zabývajícím se prodejem v pevných obchodech jako návod k používání marketingu. Studie také prokázala, že i přes stále větší soustředění prodeje do nákupních center ve vlastnictví velkých nadnárodních obchodních řetězců je možné jim odolávat a rozvíjet podnikatelskou činnost za pomoci dobře zvolených marketingových nástrojů.

Seznam literatury

- [1], [10], [12] KOTLER, P. Marketing podle Kotlera. Praha: Management press, 2005. ISBN 80-7261-010-4
- [2], [11] HAVLÍČEK, K. – KAŠÍK, M. Marketingové řízení malých a středních podniků. Praha: Management press, 2005. ISBN 80-7261-120-8
- [4] HINGSTON, P. Efektivní marketing. Praha: Euromedia group, 2002. ISBN 80-242-0893-8
- [4] STRNAD, P. – DĚDKOVÁ, J. Strategický marketing. TU Liberec: 2001. ISBN 80-7083-476-5
- [5], [6], [8] KOTLER, P. Marketing od A do Z. Praha: Management press, 2003. ISBN 80-7261-082-1
- [7] DĚDKOVÁ, J. – HONZÁKOVÁ, I. Základy marketingu. TU Liberec: 2003. ISBN 80-7083-749-7
- [9] KERMALEY, S. Největší představitelé marketingu. Praha: Computer press, 2007. ISBN 80-251-1013-3
- [13] MAJARO, S. Základy marketingu. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-297-2
- [14] LEY FORBES, D. Nejlepší obchodník. Praha: Grada Publishing, 1995. ISBN 80-7169-199-2
- [15] HOLLESEN, S. Global marketing. Pearson Education Limited, 2007. ISBN 978-0-273-706
- [16] ALSBURY, A. – JAY, R. Marketing. Praha: Computer press, 2002. ISBN 80-7226-617-9
- [17] BUREŠ, I. 10 zlatých pravidel prodeje. Praha: Management press, 2004. ISBN 80-7261-114-3
- [18] Kola Kulich [online], Dostupné z adresy: <http://www.kolakulich.cz/>
- [19] Maniac bike [online], Dostupné z adresy: <http://www.maniacbike.cz/>

Seznam příloh

- Příloha A Dotazník
- Příloha B Prezentace konkurenčních firem
- Příloha C Prezentace prodeje jízdních kol v ČR

Příloha A - Dotazník

Charakteristika konkurence

DOTAZNÍK 1 Obecná charakteristika konkurenčních firem

Obchodní název					
Rok založení (vstup na trh v MB)					
Typ prodejní jednotky	NEZÁVISLÁ			OBCHODNÍ SÍŤ	
Forma prodeje	ZNAČKOVÁ			NĚKOLIK ZNAČEK	
Počet zaměstnanců	1 - 3	3 - 5	5 - 10	10 – 15	15 A VÍC
Nabízený sortiment	KOLA	KOLA, DOPLŇKY	KOLA, DOPLŇKY, SLUŽBY		
Roční obrat firmy (mil. Kč), pouze cyklistické zboží	1 - 3	3 - 5	5 - 8	8 – 15	15 A VÍC
Velikost sortimentu (množství kol)	20 - 50	50 - 100	100 - 200		
Počet návštěvníků - průměr/den	0 - 20	20 - 50	50 - 80	80 - 100	100 A VÍC
Umístění prodejny	SÍDLIŠTĚ	VILOVÁ ČTVRŤ	PŘEDMĚSTÍ	SPÁDOVÁ OBLAST	PRŮMYSLOVÁ ZÓNA

Firemní faktory

V druhé části dotazníku jsou očíslovány odpovědi na stupnici od 0 – 5, z důvodů lepší kvantifikace a možnosti určit výhodnější postavení na trhu.

0 – nejhorší, nejvíce negativní, neklade se žádný důraz, bez výhod.

5 – nejlepší, nejvíce pozitivní, připisován velký význam, velká výhoda.

DOTAZNÍK 2 Výhody, přednosti, silné stránky konkurenčních firem

FAKTORY	0 ŽÁDNÝ	1 MALÝ	2 OMĚRNÝ	3 ZNAČNÝ	4 VELKÝ	5 VELMI VELKÝ
Poloha prodejny						
Dostupnost prodejny (parkování)						
Interiér prodejny						
pěkný, příjemný						
Prostorný						
Atraktivní						
Snadná orientace v prodejně						
Zboží						
novinky						
Kvalita						
Značkové zboží						
Dobrá výběr						
Široký sortiment						
Doplňky, oblečení						
Stále něco nového v nabídce						
Náhradní díly						
Cena						
důraz na nízkou cenu						
Důraz na slevy a výprodeje						
Obsluha						
rychlost						
Ochota, vystupování						
Kvalifikovanost						
Služby						
cena oprav						
Přístup k zákazníkovi						
Reklamace						
Stavby kol na zakázku						
Možnost vyzkoušet						
Kvalita oprav						
Otevírací doba						
Rychlost oprav						
Marketingová komunikace						
reklama						
Dobří, stalý dodavatelé						
Podpora prodeje						
Reakce na potřeby trhu						
Image v regionu						
Komunikace se zákazníkem						
Stálí zákazníci						
Finanční situace						
CELKEM						
PRŮMĚR						

Příloha B - firma Bike sport



Příloha B - firma Bike sport



Příloha B - firma Bike sport



Příloha B - firma Kulich sport



Příloha B - firma Manic bike



Příloha B - nákupní centrum Intespar



Příloha B - firma Sportisimo



Příloha B - nákupní centrum Hypernova



Příloha B - firma Kosmos bikes



Příloha B - firma Moundfield



**Příloha C Prezentace prodeje jízdních kol a
cyklodopravy
v České republice za rok 2006.**



Prodej jízdních kol a cyklo doprava v ČR

ing.Petr Kohoutek ASPK

1

Jízdní kolo

- Jízdní kolo zažívá celosvětově boom
- Důvod:
- Ekologie
 - Životní styl
 - Nové možnosti využití

ing.Petr Kohoutek ASPK

2

Cyklo doprava jako systém

- Cyklo doprava je otevřený systém, do něhož vstupují prvky jako např.:
 - Jízdní kola
 - Distribuce (výrobce, dovozce, prodejce, servis...)
 - Dopravní cesty
 - Uživatelé
 - Další účastníci dopravy
 - Stát
- Všechny tyto prvky jsou ve vzájemné interakci

Jízdní kolo v ČR

- Před rokem 1989
- Po roce 1989
 - Distribuce
 - Druhy kol a cyklistiky
 - Nový životní styl

Prodej kol v ČR

- Hlavní prodejní kanály:
 - NP (nezávislí prodejci)
 - Internet
 - Hyper - super markety
 - Specializované řetězce

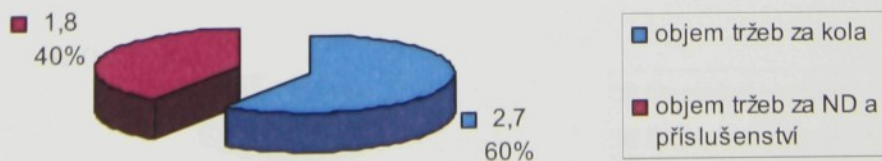
ing.Petr Kohoutek ASPK

5

Prodej cyklo zboží v ČR

Objem prodeje cyklistického zboží v mld. Kč

Celkem 4,5 mld. Kč



Pramen: interní materiály ASPK- údaje za rok 2006

ing.Petr Kohoutek ASPK

6

Prodej kol v ČR

prodej kol v ČR v ks

Celkem 350 tis. ks kol

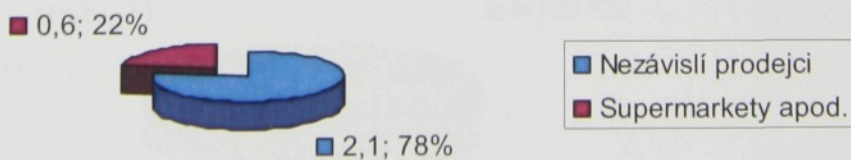


Pramen: interní materiály ASPK- údaje za rok 2006

Prodej kol v ČR

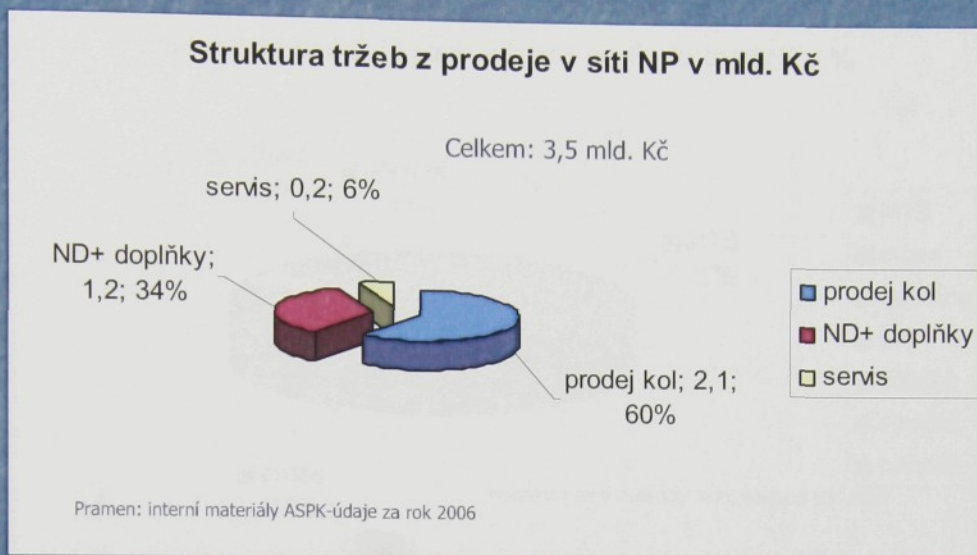
prodej kol v ČR v mld. Kč

Celkem 2,7 mld. Kč



Pramen: interní materiály ASPK- údaje za rok 2006

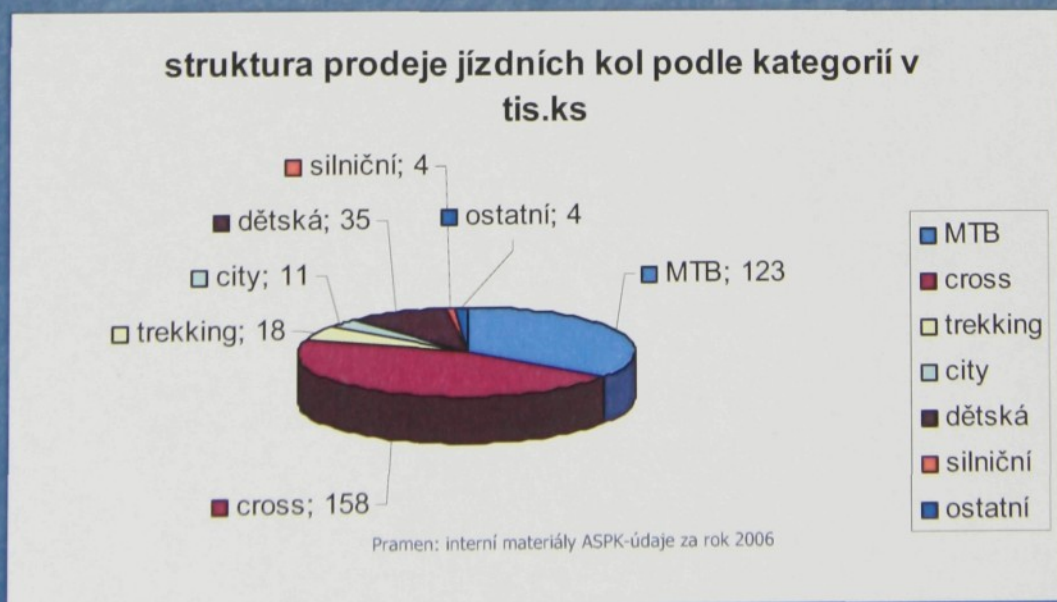
Prodej nezávislými prodejci v ČR



ing.Petr Kohoutek ASPK

9

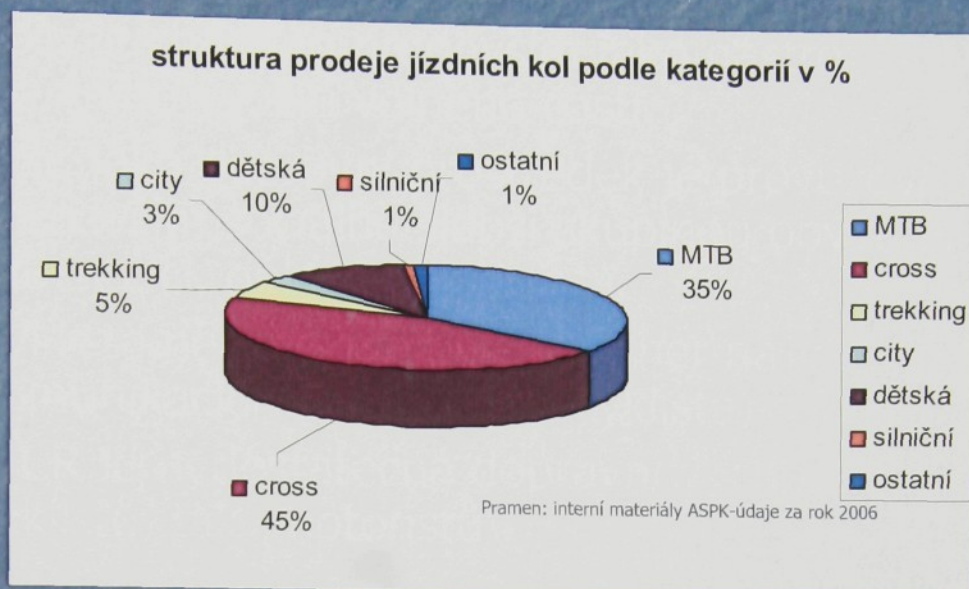
Struktura prodeje kol v ČR



ing.Petr Kohoutek ASPK

10

Struktura prodeje kol v ČR



ing.Petr Kohoutek ASPK

11

Struktura prodeje kol ve vybraných zemích v roce 2006

kategorie	prodaná kola v jednotlivých kategoriích %					
	Holandsko	Německo	Rakousko	Švýcarsko	Francie/**	ČR
city	59	25	6,5	26	19	3
hybrid bike(trekking)	15	30	28,5	x	x	5
ATB (plně vybavené kolo 26")	x	13	13,2	x	x	x
Cross	x	x	x	4	x	45
MTB	4	12	33	46	34	35
dětské	15	9	15,5	17	42	10
electric	3	x	x	1	x	x
silniční	x	8	3,3	4	5	1
ostatní	4	3	x	2	x	1
počet prodaných kol celkem (tis. ks)	1323	4448	390	348	3777	350
počet obyvatel (tis.)	16407	82 431	8184	7489	60656	10306
počet prodaných kol/ 100 obyvatel	8,06	5,40	4,77	4,65	6,23	3,40
poznámka: */ údaje za rok 2005						

ing.Petr Kohoutek ASPK

12

Češi a kolo

- Kolo je chápáno především jako nástroj aktivního využití volného času
- Kolo jako dopravní prostředek je provozováno především sociálně slabší skupinou obyvatel (důchodci, dělníci, mládež...).
- Cyklista není rovnocenný partner na komunikacích (vztah řidič- cyklista)
- V ČR je nedostatečná dopravní výchova jak cyklistů, tak motoristů

cyklisté = sportovci ?

- Z průzkumu agentury FACTUM INVENIO z roku 2004 zaměřené na sportovní aktivity obyvatel ČR vyplývá, že mezi nejvíce aktivně provozované sporty u nás patří:
 - Cyklistika 21,9%
 - Plavání 19,5%
 - Turistika 17,9%
 - Lyžování/snowboard 12,6%

Trendy rozvoje cyklo dopravy v ČR

- Základním generelem rozvoje cyklo dopravy je „Národní strategie rozvoje cyklistické dopravy v ČR“ schválený Usnesením vlády ČR č.678 ze dne 7.7.2004. Ten stanovuje 4 základní priority rozvoje cyklistiky a sice:
 1. Prostředek dopravní obsluhy území
 2. Posílení cestovního ruchu
 3. Ochrana životního prostředí a zdraví
 4. Koordinace s dalšími resorty a subjekty
- V praxi se však důraz klade zejména na význam kola jako prostředku aktivního využití volného času (sport, turistika)
- Příklad:
 - > cyklostezky se budují převážně „z města ven“, v turisticky zajímavých lokalitách apod..
 - > Minimum cyklostezek je přímo ve městech a obcích.
- Nelze tedy prozatím hovořit o cyklo dopravě v ČR

rozvoj cyklo dopravy z pohledu NP

- Mají zájem na maximálním rozvoji cyklo dopravy, neboť očekávají zvýšený zájem zákazníků o městská kola (city bikes)
- Mají zájem na dalším využívání kola jako nástroje na využití volného času (MTB, FULL, DIRT..), tedy jsou proti omezování volného pohybu cyklistů v přírodě
- Mají zájem na zajištění bezpečného provozu kol na komunikacích i mimo ně.

Návrh opatření k rozvoji cyklo dopravy

1. Zásadně změnit koncepci dopravy v EU i ČR. Preferovat hromadnou, vodní, železniční a cyklo dopravu. Zajistit jednotné řízení rozvoje cyklo dopravy v ČR.
2. Pozitivně i represivně motivovat občany k používání kola jako dopravního prostředku (např. odpočet nákladů na pořízení kola a zajištění jeho provozu ze základu daně, zavést poplatky za použití automobilu ve městech a obcích)
3. Zavést sníženou a nebo nulovou daň na prodej městského kola i opravy kol
4. Úpravou plateb zdravotního pojištění (slevy, zvýšené platby), či příspěvky ze zdravotních pojišťoven motivovat občany k vyššímu používání kola a nošení přileb
5. Zařadit opravy kol do kategorie živností řemeslných (vázaných), zavést certifikaci servisů a jednotný systém vzdělávání mechaniků

Návrh opatření k rozvoji cyklo dopravy

6. Zavést povinné kontroly technického stavu kol
7. Investor velkých oprav a nových komunikací (zejména v obcích) by měl být povinen zajistit vybudování souběžné (alternativní) komunikace pro cyklisty
8. Zajistit vyšší ochranu cyklistů na komunikacích (např.přísnější pravidla pro míjení cyklistů, jako je snížení rychlosti,dodržení minimální boční vzdálenosti...) a výrazně zvýšit postihy za nedodržování těchto pravidel.
9. Cyklostezky budovat primárně pro provoz cyklistů, tedy s vyloučením účasti chodců, kočarků, psů, kolečkových bruslí apod.
10. Pouze v nezbytné míře regulovat pohyb cyklistů po krajině. K tomu především využívat k přírodě šetrné cyklostezky(singltracks)

V79/08H