



Uvedení nového výrobku na trh

Diplomová práce

Studijní program: N6208 – Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T085 – Podniková ekonomika - Marketing podniku
Autor práce: **Bc. Kateřina Benčová**
Vedoucí práce: PhDr. Ing. Jaroslava Dědková, Ph.D.





Zadání diplomové práce

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Kateřina Benčová**
Osobní číslo: E17000346
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: N6208T085 – Podniková ekonomika – Marketing podniku
Zadávající katedra: katedra marketingu a obchodu
Vedoucí práce: PhDr. Ing. Jaroslava Dědková, Ph.D.
Konzultant práce: Ing. Ondřej Bolkovec
Online marketing manažer, Bianco, s.r.o.

Název práce: **Uvedení nového výrobku na trh**

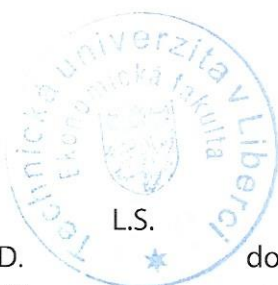
Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cílů a formulace výzkumných otázek.
2. Literární rešerše marketingových strategií a nástrojů pro uvedení nového výrobku na trh.
3. Popis firmy a produktu vstupující na trh s novým výrobkem.
4. Návrh marketingové strategie pro uvedení nového výrobku na trh.
5. Formulace závěrů a zhodnocení výzkumných otázek.

Seznam odborné literatury:

- HORÁKOVÁ, Helena. 2014. *Marketingové strategie*. Praha: Idea servis. ISBN 978-80-85970-81-4.
- KELLER, Kevin Lane. 2013. *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. 4th ed. Darmouth College: Pearson. ISBN 978-0-13-266425-7.
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013. *Marketing management*. 4. vyd. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-4150-5.
- KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. 2014. *Principles of Marketing: Global Edition*. 15th ed. Kendallville, USA: Pearson Education. ISBN 978-0-273-78699-3.
- KUMAR, Nirmalya. 2008. *Marketing jako strategie vedoucí k úspěchu*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-7494-225-9.
- PROQUEST. 2018. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2018-09-28]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>

<i>Rozsah práce:</i>	min. 65 normostran
<i>Forma zpracování:</i>	tištěná / elektronická
<i>Datum zadání práce:</i>	1. října 2018
<i>Datum odevzdání práce:</i>	31. srpna 2020



prof. Ing. Miroslav Žížka, Ph.D.
děkan Ekonomické fakulty

doc. Ing. Jozefína Simová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2018

Prohlášení

Byla jsem seznámena 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 vědoma 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 vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala mé vedoucí diplomové práce PhDr. Ing. Jaroslavě Dědkové, Ph.D. za pomoc, odborné rady a věcné připomínky, inspiraci a náměty, které mi při zpracování práce s ochotou a trpělivostí věnovala.

Poděkování za spolupráci také patří mému konzultantovi Ing. Ondřeji Bolkovcovi a všem trenérům, závodníkům a jejich rodičům, kteří mi pomohli s uvedením do problematiky závodního lyžování a zúčastnili se mého průzkumu.

V neposlední řadě musím poděkovat i svému partnerovi Ing. Vojtěchu Lankovi a rodině, kteří mě podporovali nejen při psaní závěrečné práce, ale po dobu celého mého studia.

Anotace

Diplomová práce se zabývá uvedením nového produktu na český trh, konkrétně závodních lyží pro žakovské a juniorské kategorie alpského lyžování. Jedná se o Junior Alpin Race Program české firmy Sporten, a. s. Hlavním cílem práce je návrh marketingových strategií pro úspěšné představení nového produktu potenciálním zákazníkům. K dílčím cílům patří průzkum trhu pomocí dotazníkového šetření a hloubkových rozhovorů, analýza makroprostředí, mikroprostředí a definování cílové skupiny. Dotazníkové šetření bylo realizováno mezi závodníky, zatímco hloubkové rozhovory byly provedeny s trenéry působícími v alpském lyžování a také s rodiči závodníků. Na základě tohoto průzkumu byly vyhodnoceny stanovené výzkumné otázky a byly navrženy vhodné marketingové strategie, jejichž cílem je získání nových zákazníků pro firmu Sporten, a. s.

Klíčová slova

Junior, komunikační mix, lyže, marketingová strategie, Sporten, závodní

Annotation

Launching the new product into the market

The master thesis deals with launching the new product into the Czech market, specifically racing skis for pupils and junior categories of alpine skiing. The thesis is focused on the Junior Alpin Race Programme of the Czech company Sporten, a. s. The main aim of the thesis, is to propose marketing strategies in order to successfully introduce the new product to potential customers. Partial aims include market research using questionnaire survey and in-depth interviews, analysis of macro-environment and micro-environment as well as defining the target group. The questionnaire survey was carried out among the racers while in-depth interviews were conducted with coaches working in alpine skiing and also parents of racers. Based on the data obtained in the survey, research questions were analysed and the appropriate marketing strategies were designed to attract new customers to the company Sporten, a. s.

Key words

Junior, communication mix, ski, marketing strategy, Sporten, racing

Obsah

Seznam tabulek.....	10
Seznam ilustrací.....	11
Seznam použitých zkratk	12
Úvod	13
1 Marketingová strategie	15
1.1 Produktové strategie	16
1.2 Cenové strategie.....	23
1.3 Distribuční strategie	27
1.4 Komunikační strategie	28
1.5 Konkurenční strategie	43
2 Analýza trhu před vstupem na trh.....	44
2.1 Analýza prostředí firmy	44
2.2 Segmentace	45
2.3 Targeting.....	47
2.4 Positioning	48
3 Představení společnosti, produktu a trhu	49
3.1 Popis společnosti Sporten	49
3.2 Popis produktu Junior Alpin Race Program	51
3.3 Definice cílových zákazníků.....	53
3.4 Analýza makroprostředí – PESTEL	54
3.5 Analýza mikroprostředí – Porterův model pěti sil.....	62
4 Vyhodnocení rozhovorů a dotazníkového šetření.....	77
4.1 Metodika dotazníkového šetření a hloubkových rozhovorů.....	77
4.2 Vliv rodičů, trenérů a závodníků na výběr lyží	79

4.3	Faktory ovlivňující výběr lyží	80
4.4	Image značky a její vliv na výběr lyží	83
4.5	Definice cílové skupiny	84
4.6	Poziční mapa.....	86
5	Návrh marketingových strategií	87
5.1	Produktová strategie	87
5.2	Cenová strategie	89
5.3	Distribuční strategie.....	91
5.4	Komunikační strategie	91
Závěr.....		102
Seznam použité literatury.....		104
	Citace.....	104
	Bibliografie.....	113
Seznam příloh		114

Seznam tabulek

Tabulka 1: Ansoffova matice	16
Tabulka 2: Nejpoužívanější komunikační platformy	31
Tabulka 3: Nástroje podpory prodeje	35
Tabulka 4: Normy pro lyže dle kategorií a disciplíny	61
Tabulka 5: Porovnání slalomových lyží nabízených konkurenčními značkami	73
Tabulka 6: Porovnání využití sociálních sítí konkurenčních značek	74
Tabulka 7: Počet respondentů.....	78
Tabulka 8: Důvody zvolení lyží pro závodní sezonu 2018/2019.	80
Tabulka 9: Důležitost faktorů.....	81
Tabulka 10: Kombinace značek lyží a lyžařských bot	82
Tabulka 11: Značky respondenta a sportovce	84
Tabulka 12: Množstevní ceník lyží	90
Tabulka 13: Cena inzerce v časopise Snow.....	93
Tabulka 14: Ceník inzerce na stránkách časopisu Snow	94
Tabulka 15: Kontextová reklama	98
Tabulka 16: Navrhovaná komunikační strategie	100
Tabulka 17: Náklady na komunikační mix	101

Seznam ilustrací

Obrázek 1: Fáze vývoje nového produktu.....	20
Obrázek 2: Vývoj tržeb v závislosti na cyklu produktu	21
Obrázek 3: Příprava marketingové komunikace	29
Obrázek 4: Porterův model pěti sil.....	45
Obrázek 5: Celosvětový vývoj hospodářského růstu	55
Obrázek 6: Vývoj hospodářského růstu v České republice.....	56
Obrázek 7: Vývoj mezd v ČR	57
Obrázek 8: Počet závodníků v žákovských a juniorských kat. v letech 2010 – 2019.....	58
Obrázek 9: Počet obyvatel ve věku od 7 do 18 let v roce 2017 v České republice	59
Obrázek 10: Vývoj průměrných ročních teplot v České republice	60
Obrázek 11: Rozhodnutí o lyžích.....	79
Obrázek 12: Poziční mapa.....	86

Seznam použitých zkratk

CPC – Cost per click = cena za kliknutí

CPT – Cost per thousand = cena za 1000 zobrazení reklamního sdělení

DH – downhill (sjezd)

FIS – Fédération internationale de ski, v předkladu Mezinárodní lyžařská federace

GS – giant slalom (obří slalom)

SG – super G

SL – slalom

Sporten – firma Sporten, a.s.

SPORTEN – značka lyžařského vybavení firmy Sporten, a.s.

U8 – označení kategorie mladší přípravka (ročníky 2011 a mladší)

U10 – označení kategorie přípravka (ročníky 2009 – 2010)

U12 – označení kategorie předžactva (ročníky 2007 – 2008)

U14 – označení kategorie mladšího žactva (ročníky 2005 – 2006)

U16 – označení kategorie staršího žactva (ročníky 2003 – 2004)

U18 – označení juniorské kategorie (ročníky 1998 – 2002)

Úvod

Pro úspěšné uvedení nového výrobku na trh je nutné velmi dobře stanovit marketingové strategie. Před tím, než mohou být tyto strategie naplánovány, je nezbytné poznat cílovou skupinu zákazníků a získat o nich co nejvíce informací souvisejících s rozhodováním o produktu. Pro zjištění informací o cílové skupině je nezbytný průzkum trhu.

Tato diplomová práce se zaměřuje na uvedení nového výrobku na trh, konkrétně Junior Alpin Race Programu zaměřeného na žákovské a juniorské kategorie alpského lyžování. Firma Sporten, a.s. má dlouholetou tradici v České republice a je úspěšná se svými produkty na trhu s vybavením pro běžecké lyžování. Nyní by ráda zaujala významné postavení i v alpských disciplínách.

Alpské lyžování patří v České republice mezi hlavní zimní sporty rozšířené mezi širokou veřejností a zároveň je tento sport oblíbený jako závodní. Vysoký zájem o alpské lyžování znamená především nové zákazníky pro firmy vyrábějící lyžařské vybavení, ale také příliv konkurence do této oblasti. Protože je alpské lyžování velmi sledovaným sportem, je pro něj typické sponzorství úspěšných sportovců a s tím související podpora vytváření image značky.

Hlavním cílem práce je návrh marketingových strategií pro uvedení nového produktu na trh, závodních lyží SPORTEN v rámci Junior Alpin Race Programu. Dílčími cíli práce jsou průzkum současné situace na trhu se závodními lyžemi a stanovení cílové skupiny.

Pro průzkum, dotazníkové šetření a hloubkové rozhovory, byly stanoveny tři výzkumné otázky. První výzkumná otázka se týká procesu výběru závodních lyží, zda do procesu rozhodování vstupuje nejen závodník, ale i jeho trenér a rodič. Druhá otázka se zajímá o nákupní chování závodníků, trenérů a rodičů, především tím, jaké faktory jsou pro ně při výběru lyží důležité. Třetí otázka řeší, zda jsou závodníci při výběru lyží ovlivněni děním ve Světovém poháru, především úspěšností sportovců reprezentujících různé značky. Na základě výsledků těchto výzkumných otázek budou navrženy vhodné strategie pro uvedení výrobku na trh, především komunikační.

První kapitola pojednává o marketingových strategiích, které mohou být firmou aplikovány. Nejprve jsou popsány produktové, cenové a distribuční strategie, dále jsou rozepsány

komunikační a konkurenční strategie. V druhé kapitole jsou charakterizovány metody průzkumu trhu před vstupem na něj, analýza mikroprostředí a makroprostředí.

Společnost Sporten, a. s., je představena ve třetí kapitole, neboť na její produkt je práce zaměřena. V rámci podkapitoly je provedena analýza makroprostředí pomocí modelu PESTEL, který zahrnuje politické, ekonomické, ekologické, sociální, technologické a legislativní prostředí. Dále je nutné pro zvolení správných strategií provést analýzu mikroprostředí, konkrétně pomocí Porterova modelu pěti sil.

Pro získání odpovědí na stanovené výzkumné otázky, byla provedena kvantitativní metoda dotazníkového šetření mezi uživateli závodních lyží a dále kvalitativní metoda individuálních hloubkových rozhovorů s trenéry a rodiči závodníků cílové skupiny. Vyhodnocení výzkumných otázek se nachází ve čtvrté kapitole, neboť jsou výsledky podkladem pro návrhy strategií. Vyhodnocení celého dotazníku se nachází v přílohách. V závěrečné kapitole jsou navrženy marketingové strategie pro firmu Sporten, a. s. a její Junior Alpin Race Program. Návrhy komunikačního mixu jsou doplněny modelovými kalkulacemi, které představují orientační rozpočet.

1 Marketingová strategie

Tato teoretická část je podkladem pro hlavní cíl práce, navržení konkrétních marketingových strategií pro firmu Sporten, a. s. a Junior Alpin Race Program. V rámci pěti podkapitol jsou popsány strategie produktové, cenové, distribuční, komunikační a konkurenční.

Marketingová strategie je součástí strategie celé firmy. Za pomoci marketingových nástrojů je dosaženo marketingových, ale i celopodnikových cílů. Dle Horákové (2014, str. 6) *„Marketingové strategie prezentují prostředky a metody, s jejichž pomocí bude stanovených cílů dosaženo.“*

V dnešním konkurenčním světě je pro každou firmu nepostradatelné mít dobře stanovenou marketingovou strategii, která musí být co nejvhodněji zvolena vzhledem k oboru podnikání, situaci na trhu a velikostí firmy. Dle Kotlera, Armstronga (2014) každá společnost, nehledě na to, jak je velká, si musí najít svou vlastní cestu, která má nejvíce smysl vzhledem k její situaci, příležitostem, cílům a zdrojům.

Marketingová strategie se zaměřuje na dosažení marketingových cílů co nejúčinnějším způsobem. Velmi důležitým krokem je stanovení cílové skupiny zákazníků, pokud by firma investovala prostředky i na jiné skupiny, tak by byly marketingové nástroje neefektivní (Horáková, 2014).

Systematizace na základě trendů trhu je jedním ze základních dělení marketingových strategií. Rozlišují se růstové, udržovací a ústupové, které korespondují s životním cyklem produktu. Růstové strategie jsou charakteristické pro podniky, které chtějí získat větší podíl na trhu, rozvíjet svou společnost, vyvíjet nové produkty a vstupovat na nové trhy. Udržovací strategie jsou praktikovány ve fázi vrcholu, kdy se firma snaží udržet tržní podíl a dodržet požadovanou výkonnost firmy. Posledním typem jsou ústupové strategie, které jsou typické pro fáze úpadku, kdy firmy odcházejí z trhu (Horáková, 2014).

Dalším dělení strategií je dle šíře pokrytí spektra marketingového rozhodovacího procesu, na parciální a integrované, kterými se zabírali přední marketingoví odborníci jako Igor Ansoff, Michal Eugene Porter nebo Philip Kotler. Parciální přístupy se věnují pouze části marketingového rozhodování, naopak integrované jsou komplexní (Kotler, Armstrong, 2014).

Parciální přístupy podle Igora Ansoffa jsou strategie tržní penetrace, vývoje trhu, vývoje produktu a diverzifikace. Ansoffovy přístupy jsou také nazývány Ansoffova matice, protože lze znázornit vztah mezi trhy a produkty na matici, viz tabulka 1. Firma má v nabídce ze čtyř strategií a to podle toho, zda operuje na současných nebo nových trzích a zároveň nabízí současné anebo nové produkty. Strategie penetrace trhu je vhodná pro situace, kdy firma operuje na současném trhu se současnými produkty a jejím cílem je zvětšení tržního podílu a obrátu. Pokud chce firma se současnými produkty vstoupit na nové trhy, nabízí se strategie vývoje trhu, kdy má firma za cíl zvýšení tržního obrátu a prodloužení doby životnosti produktu. V případě, že se společnost rozhodla pro inovaci produktů na současném trhu, volí strategii vývoje produktu a pokud vstupuje s novým produktem i na nový trh, jedná se o strategii diverzifikace (Kotler, Armstrong, 2014).

Tabulka 1: Ansoffova matice

		PRODUKTY	
		Současné	Nové
TRHY	Současné	Penetrace trhu	Vývoj produktu
	Nové	Vývoj trhu	Diverzifikace

Zdroj: Vlastní zpracování dle Horáková, 2014

Marketingové strategie se vztahují ke každé oblasti marketingového mixu, jimiž jsou cena, produkt, distribuce a komunikace. Je tedy nutné se zaměřit na každou oblast zvlášť a zvolit nejvhodnější cenovou, produktovou, distribuční, propagační (komunikační) a konkurenční strategii (Horáková, 2014).

1.1 Produktové strategie

Základním kamenem fungování firmy je produkt, který je na trhu nabízen. Kotler (2014) vysvětluje produkt jako cokoli, co je nabízeno na trhu pro získání pozornosti, spolupráce, užívání nebo spotřeby, které uspokojí potřeby a přání spotřebitelů. Součástí produktu není

jen samotné fyzické zboží, ale také způsob poskytování, služby, osoby, místa a organizace. Naopak služby jsou definované jako produkty, které se skládají z aktivit, výhod, uspokojení, které jsou nabízeny k prodeji, ale nevyplývá z nich vlastnictví předmětů (Kotler, Armstrong, 2014).

Keller (2013) popisuje produkt jako skutečný užitek pro zákazníka, který ztělesňuje hodnotu vnímanou zákazníkem. Samotný produkt ovlivňuje zážitek zákazníka se značkou a ti si vytváří názor na ni. Hlavním cílem každé společnosti by mělo být vytvoření skvělého produktu. Firma se snaží prodávat nejen samotný produkt, ale celé jméno, značku, které se s ním pojí. V dnešní době je vytváření celkové image společnosti velmi důležitou součástí marketingových aktivit (Kotler, Armstrong, 2014).

Kotler, Armstrong (2014) rozdělují produkt do tří úrovní, první úroveň je jádro produktu, které představuje to, co si zákazník doopravdy kupuje. Druhou úroveň je aktuální produkt, jeho kvalita, technické parametry, design, balení a další údaje, na základě kterých spotřebitel vybírá produkt, který zakoupí. Poslední úroveň představuje rozšířený produkt v podobě dodatečných služeb souvisejících jak během nákupu produktu, tak především služby souvisejí po nakoupení. Rozšířený produkt je hlavním benefitem pro zákazníka, pro firmy se však jedná o dodatečné náklady, které potřebuje pokrýt z prodeje samotného produktu.

V rámci definování produktové strategie je nepostradatelné identifikovat potřeby a přání zákazníka neboli poptávku, která ovlivňuje nabídku produktů v tom, jaké produkty má firma vytvářet, prodávat, kterým zákazníkům a kdy produkty uvést na trh (Horáková, 2014).

Nejčastěji se produktové strategie rozdělují dle klasifikace produktů na strategie pro individuální produkty, strategie pro produktové řady a strategie pro produktový mix.

1.1.1 Strategie pro individuální produkty

Individuální produkt představuje jakýkoliv jednotlivý produkt, který je určen pro konkrétní skupinu zákazníků a pro jejich uspokojení potřeb. Součástí strategie individuálního produktu je potřeba vyřešit veškeré atributy produktu jako je jeho kvalita, vlastnosti a design. Dále je součástí balení produktu, jeho označení a s tím související i tzv. branding neboli postoj celé společnosti. Firma by měla v rámci této strategie definovat o jaké benefity, dodatečné služby bude produkt rozšířen (Kotler, Armstrong, 2014).

Kvalita produktu je jedna ze základních částí produktové strategie, firma se musí rozhodnout, jakým směrem chce své produkty orientovat. Zda chce vyrábět nejvyšší kvalitu produktů na trhu a nabízet je za odpovídající vysokou cenu anebo chce oslovit zákazníky především nízkou cenou a tomu přizpůsobí i nižší kvalitu produktů. Obecně lze považovat kvalitu produktu jako jeho schopnost vykonávat svou činnost, dle požadavků, celkovou trvanlivost, spolehlivost, přesnost, snadnost provozu a opravy výrobku (Kotler, Armstrong, 2014).

Před uvedením výrobku na trh je nutné vypracovat strategický postup, vyřešit všechny výše uvedené oblasti, aby bylo dosaženo stanovených cílů. Strategie pro individuální produkty lze rozdělit dle životního cyklu produktu, na fázi zavádění, růstu, zralosti a poklesu (Horáková, 2014).

1.1.2 Strategie pro produktové řady

Produktové řady zahrnují jednotlivé výrobky, které jsou ve vzájemných vztazích, mají stejný účel, funkce a cílovou skupinu a jsou nabízeny přes stejné distribuční kanály a v rámci určitého cenového pásma (Kotler, Armstrong, 2014). V případě produktových řad je nutné sladit strategii pro všechny jednotlivé produkty v ní zahrnuté. Firma volí rozhodnutí, které ovlivňují šířku aktuálního rozsahu nabízených produktů v rámci produktové řady.

První strategie je směrem dolů v podobě přidání nového výrobku, který je levnější než stávající produkty. Motivem pro tyto strategie může být reakce na situaci konkurenta, snaha o obsazení pozice na rychleji rostoucím nebo novém trhu. Opakem této strategie je rozšíření směrem nahoru neboli uvedení na trh výrobku dražšího, než doposud nabízeného. Tyto výrobky firma uvádí na trh, aby zvýšila prestiž svých stávajících produktů anebo zaujala pozici nabízejícího produktů plného rozsahu. Dále lze zvolit strategii obousměrného prodloužení, kdy je na trh uveden, jak levnější, tak dražší výrobek než stávající. Tato strategie je volena, pokud firmy nabízejí současné produkty uprostřed rozsahu a chtějí ho rozšířit. Poslední možnou strategií pro produktové řady je její doplnění o produkty, které zaplňují mezery mezi těmi současnými v rámci stejného rozsahu. Motivem pro toto doplnění může být vidina většiny zisku, zaplnění mezer dříve než konkurence a uspokojení poptávky zákazníků celkového rozsahu (Horáková, 2014; Kotler, Armstrong, 2014).

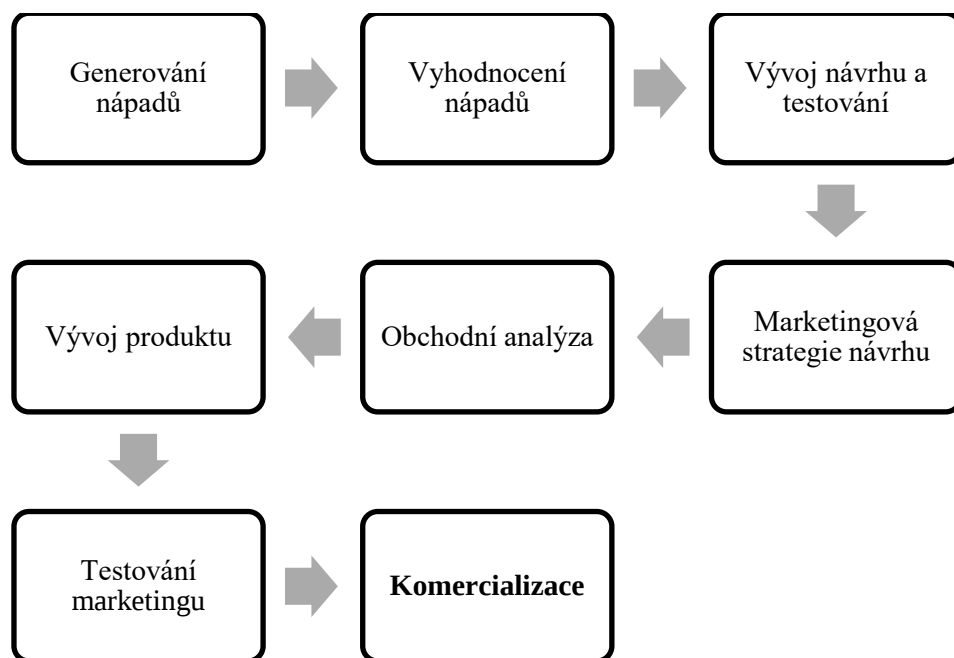
1.1.3 Strategie pro produktový mix

Produktový mix představuje kombinace příslušných produktových řad a individuálních produktů, které prodávající nabízí zákazníkům. Pro vytváření marketingových strategií je důležité definovat u produktového mixu jeho šířku (počet produktových řad), délku (počet položek v mixu), hloubku (počet variant v rámci produktové řady) a konzistenci (míra vzájemných vztahů produktů). Strategická rozhodnutí o produktovém mixu spočívají v přidání nebo odebrání produktové řady anebo v označování jednotlivých produktových řad stejnou značkou pro všechny či vytvořením různých značek pro každou řadu (Kotler, Armstrong, 2014).

1.1.4 Životní cyklus výrobku

Každý produkt má svůj životní cyklus, který se liší především podle odvětví, ve kterém je výrobek využíván. Obecně má výrobek čtyři fáze, uvedení, růst, zralost a úpadek, jak dlouhé jednotlivé fáze jsou, je ovlivněno jak kvalitou samotných produktů, tak sezonností a trendy. Před tím, než dojde k samotnému zavádění produktu, nepostradatelnou částí je vývoj a výběr výrobku (Kotler, Armstrong, 2014).

Před uvedením nového výrobku na trh je dlouhá cesta, kterou musí společnost absolvovat. Na začátku celého procesu je generování nápadů, které je potřeba důkladně propracovat a vyhodnotit, aby mohla firma učinit správné rozhodnutí o volbě produktu. Pro potenciální produkty firma vypracovává marketingové strategie, které obsahují popsání cílového trhu, plánované hodnoty návrhu a finanční plán na první rok zahrnující tržby, tržní podíl a zisk. Tyto ukazatele jsou podrobněji vyhodnoceny v rámci obchodní analýzy. Poté co firma vybere produkty, kterým se bude věnovat, soustředí se již pouze na vývoj těchto produktů a jejich komercializaci, jež je nutné naplánovat s ohledem na správně zvolený čas a místo (Kotler, Armstrong, 2014). Všechny hlavní fáze vývoje nového produktu jsou k vidění na obrázku 1.



Obrázek 1: Fáze vývoje nového produktu

Zdroj: Vlastní zpracování na základě Kotler, Armstrong, 2014

Po vývoji přichází první fáze životního cyklu produktu, jeho zavedení, uvedení na trh. Hlavním cílem v tomto období je vytvoření povědomí o novém produktu a podnícení jeho vyzkoušení. S touto fází se pojí nízké tržby a vysoké náklady na získání zákazníka, investice do marketingových aktivit je vysoká. Výrobní strategie je soustředěna na základní výrobek (Kotler, Keller, 2013).

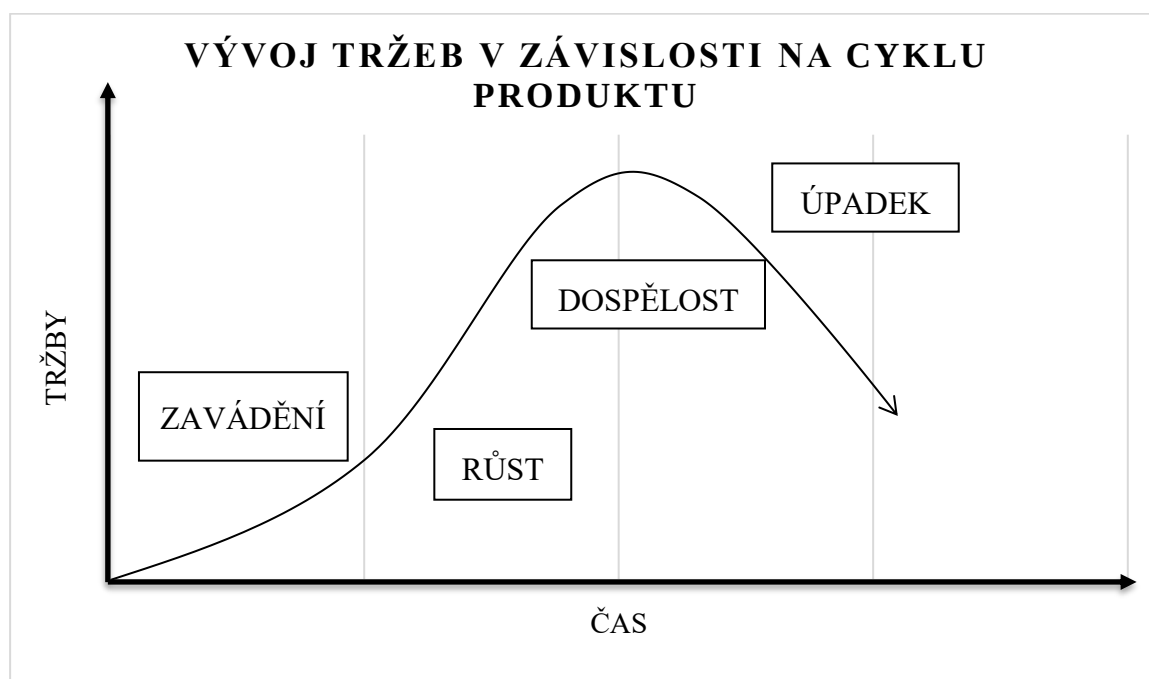
Druhou fází je období růstu neboli zvyšování tržního podílu a s tím související i růst tržeb a pokles nákladů na zákazníka, zisk by měl být kladný. Hlavním cílem firmy je dosáhnout co největšího tržního podílu, dále je snaha pomocí marketingu oslovit co nejvíce zákazníků, dochází k rozšíření výrobku, jeho služeb (Kotler, Armstrong, 2014).

Třetí fází je dospělost, kdy tržby dosahují svého vrcholu, cílem všech firem je u každého produktu co nejvíce toto období prodloužit. Cílem společností je udržení tržního podílu a zároveň i maximalizace zisku. Firma se rozhoduje, zda zvolí strategii upravení výrobku, trhu anebo celého marketingového mixu. Výrobní strategie upravení samotného produktu představuje např. nového balení, technologie, vlastnosti, design. V rámci výrobní strategie dochází k diverzifikaci značek a modelů nebo ke vstupu s produktem na nový trh. V případě, že firma zvolí upravení marketingového mixu, změny se týkají více oblastí, v nabídce je vytvoření nové marketingové kampaně, přidání doplňkových služeb, změna

cenové strategie, zvolení nových komunikačních kanálů a distributorů (Kotler, Keller, 2013).

Poslední fází životního cyklu výrobku je jeho úpadek, kdy se snižuje tržní podíl, především z důvodu ztráty atraktivity produktu pro zákazníky. Firmy již neinvestují do marketingu a nechávají tento produkt přirozeně vymizet z trhu, zaměřují se na jiné produkty (Kotler, Armstrong, 2014).

Všechny fáze lze graficky zachytit v závislosti času a tržeb, viz obrázek 2.



Obrázek 2: Vývoj tržeb v závislosti na cyklu produktu

Zdroj: Vlastní zpracování

1.1.4.1 Strategie pro různé fáze cyklu životnosti

S životním cyklem produktu se vyvíjí i firemní strategie, které jsou odlišné pro různé fáze. V rámci této podkapitoly jsou popsány strategie týkající se trhů ve fázi zavádění a rostoucích vzhledem k zaměření práce.

Firma vybírá pro své zaváděné produkty strategie, v závislosti na tom, zda firma vstupuje na již existující trh anebo zda zavádí nový trh s novým produktem. Pokud firma vstupuje na trh, jako první může získat významnou konkurenční výhodu, ale zároveň je tento krok velmi riskantní, protože firma musí prorazit na trhu s novinkou, což je spojeno s vysokými náklady. Firma se rozhoduje mezi třemi strategiemi v závislosti na tom, jak velký tržní podíl

si chce udržet a jak dlouho na trhu s produktem setrvat, jedná se o strategie – penetrace celkového trhu, penetrace tržních mezer a skimming pricing a následný rychlý odchod z trhu (Horáková, 2014).

Pokud firma vstupuje se svým produktem již později neboli v pozici následovatele, může využít pro svůj vstup již zkušeností získaných pionýrem, který se dopustil chyb např. ve volbě cenové, distribuční nebo komunikační strategie.

Trhy s produkty, které jsou již ve fázi rostoucí, se potýkají s velkým přílivem konkurentů, protože chtějí získat tržní pozici na zavedeném, úspěšném trhu. Pokud firma vstupuje se svými produkty na takovýto trh, je nutné rychle získat dostatečný tržní podíl, aby byla pozice na trhu potvrzena (Horáková, 2014).

1.1.5 Strategie budování značky

Součástí produktové strategie je nutné definovat i strategii firmy jako značky, jakou pozici chce na trhu zaujmout a jak chce být vnímána zákazníky. Firma nebo značka a její logo představuje pro zákazníky to, jak na ně společnost působí, jak jí vnímají a jaké mají pocity. Image značky ovlivňuje i názory na samotné produkty firmy (Kotler, Keller, 2013).

Při vytváření strategie ohledně značky se firma zaměřuje na vyjasnění povědomí o značce, zlepšuje porozumění spotřebitelů a sděluje podobnosti a rozdíly mezi jednotlivými produkty a službami, které nabízí. Dále se firma může snažit zlepšit image značky tím, že dosáhne zkvalitnění produktu a opakovaného nákupu (Keller, 2013).

Dle Kellera (2013) je při sestavování strategie značky stěžejní dodržet tři kroky, definování potenciálu značky, příležitostí a možností rozšíření portfolia stávající značky a následně vytvoření nových produktů a služeb pod novou značkou. V rámci identifikace potenciálu značky by měla být stanovena vize značky neboli dlouhodobé plány, které jsou dosažitelné a jsou motivující k růstu a zlepšování v budoucnu. Důležité je najít rovnováhu mezi tím, co již značka představuje a kým může být. Dále je důležité identifikovat hranice značky, na jaké trhy by mohla vstoupit a jaké jsou nedosažitelné. Poslední oblastí v rámci definování potenciálu značky je její positioning neboli její vymezení oproti ostatním značkám a jak je značka vnímána zákazníky ve srovnání s konkurenčními.

Druhým krokem při budování silné značky je identifikace příležitostí a možností rozšíření, které se nabízí v rámci dané značky. Na základě definování potenciálu by mělo být jasné,

jakým směrem se chce firma udávat, tudíž nyní by nemělo být pro firmu obtížné stanovit produkty, které splňují vize značky. Pokud firma vyrábí produkty, které nejsou v souladu s již danou značkou, je zapotřebí vytvořit novou značku s novou misí, pod jejímž názvem se budou nabízet nové produkty s jinou vizí. Firmy často volí strategii, která je mezi rozšířením stávající značky a založením nové, neboť vytváří tzv. sub-brands neboli podznačky, které se zaměřují na určitou část produktů a v názvu nesou, jak jméno původní, tak nové značky (Keller, 2013).

Důležitým bodem při vytváření silné značky, kterému je potřeba zaměřit větší pozornost, je definování portfolia. Především rozhodnutí společnosti, zda chce mít jednu širokou, globální značku neustále rozšiřující své portfolio anebo více značek, které se jednotlivě zaměřují na určitý segment trhu. Hlavním principem při vytváření více značek je, aby firma pokrývala svými produkty co největší část trhu a uspokojovala potřeby co nejvíce zákazníků a zároveň, aby se cíloví zákazníci jednotlivých značek nepřekrývali a firma nenabízela konkurující produkty. Značky by měly mít svůj vlastní cílový trh a positioning (Keller, 2013).

1.2 Cenové strategie

Cena představuje součet všech hodnot, kterých se zákazníci vzdávají, aby mohli čerpat výhody užívání nebo vlastnění produktu. Cenu produktu lze považovat za nejdůležitější část marketingového mixu, protože jako jediný prvek generuje příjmy, ostatní pouze vytvářejí náklady. Změna cenové strategie je nejsnáze proveditelná oproti změnám ve výrobní, distribuční nebo komunikační strategii. Cenové strategie firmy se obecně nazývají pricing neboli oceňování produktů (Kotler, Armstrong, 2014; Kotler, Keller, 2013).

V 21. století lze pozorovat dynamický vývoj cenového prostředí, díky technologiím si mohou spotřebitelé ihned porovnat cenové nabídky všech firem, které produkt nabízejí. Trendem v oblasti pricingu je nabízení k zakoupenému výrobku dalších produktů zdarma nebo s výraznou slevou. Dalším trendem při tvorbě ceny je zohlednění psychologie spotřebitelů neboli, jak zákazníci vnímají cenu za daný produkt, ve srovnání, jakou hodnotu jim přináší. Spotřebitelé jsou v dnešní době ochotni zaplatit za téměř stejné věci odlišné ceny, protože u každého produktu má zákazník jinou vnímanou hodnotu, např. v podobě image. Zákazníci porovnávají ceny produktů a očekávají, že dražší produkt je zároveň kvalitnější (Kotler, Keller, 2013).

Pokud firma nestanovuje cenu na základě vnímaných hodnot zákazníkem, používá pro určení ceny své náklady na výrobu produktu anebo zohledňuje výši konkurenčních cen (Kotler, Armonstrong, 2014).

Horáková (2014) rozlišuje cenové strategie na strategie psychologické ceny, ocenění produktové řady, konkurenční ceny a diferenční ceny. Strategie ocenění produktové řady je vhodná pro společnosti, které nabízejí na stejném trhu více než jeden produkt, cílem je maximalizovat zisk pro celou řadu. Tato cenová strategie závisí na portfoliu produktů, a jak odlišné vlastnosti mají produkty.

Kotler, Armstrongem (2014) charakterizují cenové strategie dle fáze, ve které se produkt nachází v rámci svého životního cyklu. Stanovení výše ceny závisí na cílech firmy, zda chce dosahovat maximálního zisku nebo maximálního tržního podílu. Před uvedením výrobku na trh se firma musí rozhodnout, zda zvolí strategii sbírání smetany v podobě vysoké ceny nebo strategii proniknutí na trh s nízkou cenou. Strategie sbírání smetany je vhodná v případě, že vysoká cena koresponduje s kvalitou produktu a image celé značky, na trhu se nachází spotřebitelé, kteří jsou ochotni zaplatit vyšší cenu za produkt, náklady na menší objem výroby nejsou příliš vysoké (aby se vyplatila vyšší marže) a bariéry pro vstup na trh by měly být velké. Strategie pronikání na trh neboli cenová penetrace je vhodná v případě, kdy firma má za cíl co nejrychleji dosáhnout co největšího tržního podílu. Díky velkému objemu výroby se snižují náklady na produkci produktu a firma si může dovolit snížit cenu. Předpokladem pro zvolení této strategie je trh, kde jsou zákazníci citliví na změnu ceny, a firmě se podaří snižovat náklady na produkci s objemem výroby, aby mohla nabízet produkty nejlevněji na trhu i v budoucnosti a udržet si tak velký tržní podíl.

Dalším rozdělením cenových strategií je dle produktového mixu, buď pro jednotlivý výrobek anebo výrobkovou řadu. V případě, že mají firmy ve svém portfoliu produkty různých produktových řad, je nutné odlišit tyto modely i různými cenami. Produkty, které jsou vnímány, jako méně kvalitní jsou prodávány za nižší cenu. Pokud firma vyrábí více produktů, které se doplňují, a v případě, že zákazník nenakoupí oba, tak jsou nefunkční, lze zvolit cenovou strategii, kdy jeden výrobek je prodáván za velmi nízkou cenu a naopak druhý za vyšší. Protože jsou zákazníci nuceni koupit oba výrobky, firmě plynou z prodeje dostatečné příjmy. Další strategií pro konkrétní výrobek je volitelné poskládání produktu dle preferencí spotřebitele, firma musí rozhodnout, které části budou nabízeny v rámci základní ceny a které budou možné dokoupit nad rámec základního balíčku. Opakem této strategie je

varianta, kdy firma nabízí více produktů za zvýhodněnou cenu v případě nákupu celého balíčku výrobků (Kotler, Armstrong, 2014).

Kotler, Keller (2013) stanovují šest kroků k nalezení správné ceny produktu, těmito kroky jsou:

- Stanovení cílů pricingu.
- Učení poptávky.
- Odhad nákladů.
- Analýza nákladů, cen nabídek konkurence.
- Zvolení pricingové metody.
- Rozhodnutí o konečné ceně.

V rámci prvního kroku si firma musí stanovit především své cíle s produktem na cílovém trhu. Kotler, Keller (2013) rozlišují pět různých cílů. První je krátkodobý, přežití společnosti v situaci, kdy cena pokrývá pouze variabilní náklady a část fixních, ale produkce se vyplatí více než ukončení výroby. Druhým cílem je maximalizace současného zisku, kdy firma předpovídá poptávku a náklady související s alternativními cenami. Třetím cílem je maximalizace tržního podílu neboli zajistit co nejvyšší objem prodeje a snížit jednotkové náklady. Dalším druhem cílů je sbírání smetany, kdy firma stanovuje vysoké ceny s cílem maximalizovat příjmy po uvedení výrobku na trh. Posledním cílem je vedoucí postavení v oblasti kvality výrobku tak, aby byla vnímaná hodnota zákazníky na vysoké úrovni a zároveň cena produktů dostupná.

Dalším krokem pro správné stanovení ceny je určení poptávky, jak moc jsou spotřebitelé citliví na cenu a jak vypadají poptávkové křivky. Cenová elasticita se mění dle typu zboží, obvykle u výrobků, které zákazníci nakupují pouze občas, jsou méně citliví na změnu ceny, než u produktů, které patří do zboží denní spotřeby (Kotler, Keller, 2013).

Jakmile má společnost stanovenou poptávku neboli maximální výši ceny, přichází ke kroku odhadu nákladů. Cílem každé firmy, která vykonává svou činnost za účelem zisku, je, aby stanovená cena minimálně pokrývala všechny náklady související s výrobkem a navíc i zahrnovala odměnu pro firmu. Při analýze nákladů společnost rozlišuje fixní náklady, které jsou neměnné s objemem výroby, a variabilní, které rostou v závislosti na úrovni produkce. Součtem těchto dvou druhů nákladů firma získá celkové náklady na výrobu a poté vydělením

dle počtu vyrobených jednotek průměrné náklady, které jsou důležitým ukazatelem pro odhadnutí optimálního objemu produkce, kdy firma bude dosahovat maximalizace zisku (Kotler, Keller, 2013).

Poté co firma vyhodnotí poptávku na trhu a své vlastní náklady na produkci, je důležité vzít ohledy i na ceny, za které nabízí produkty konkurenční firmy. Pokud je produkt firmy nabízen s dodatečnými funkcemi nebo s dalšími službami, cena může být stanovena vyšší než u konkurenčních výrobků. Výše ceny závisí na stanoveném cíli firmy, pokud se společnost snaží o maximalizaci zisku, cenu zvolí vyšší, naopak pokud je hlavním cílem maximalizace tržního podílu, cena bude zvolena maximálně na úrovni konkurence nebo nižší (Kotler, Keller, 2013).

Pátým krokem při stanovení ceny je zvolení pricingové metody, kterých je dle Kotlera, Kellera (2013) v nabídce šest – přirážka k nákladům, požadovaná návratnost, vnímaná hodnota, hodnota, ceny obvyklé a aukce. Nejpoužívanější metodou při stanovování ceny výrobků je přirážka k nákladům, která ovšem nebere v úvahu poptávku spotřebitelů. Její stanovení je jednoduché, přičtením standardní přirážky k jednotkovým nákladům, dle požadavků firmy ve výši požadované ziskovosti tržeb neboli marže. Další používanou metodou stanovení ceny je dle požadované návratnosti investic. Firma hledá situaci, kdy se rozdíl mezi celkovými příjmy a celkovými náklady neboli cílový zisk rovná požadované návratnosti. Metoda, která již zvažuje poptávku spotřebitelů, je stanovení ceny pomocí vnímané hodnoty zákazníkem, ta se skládá z mnoho faktorů. Zákazník od koupě produktu požaduje, aby mu přinesla co největší užitek v porovnání s vynaloženými náklady a spokojenosti s výrobkem. Atributy, které ovlivňují hodnotu vnímanou zákazníkem, jsou odlišné dle typu produktu, mezi hlavní patří názor zákazníka na kvalitu, výkon, dodatečné služby, dostupnost, zákaznickou podporu a pověst celé značky. Pokud se firma rozhodne pro tuto metodu, je nezbytné, aby plně porozuměla rozhodovacímu procesu zákazníka a zjistila, jak jednotlivé atributy produktu oceňují a vnímají. Tato metoda je vhodná na segmenty, kde zákazníci vyhledávají kvalitní produkty a za přidanou hodnotu, kterou jim nákup produktu přináší, jsou ochotni připlatit. Další metoda stanovení ceny, která je postavena na hodnotě, je nabízení vysoce kvalitních produktů dlouhodobě za nízké ceny a nevyužívání dalších slevových akcí. Klíčovým faktorem při této metodě je, aby se firmě podařilo vyrábět stejně kvalitní produkty, ale za snížených nákladů. Předposlední metoda je založená na stanovení cen svých produktů dle cen obvyklých neboli dle konkurence. Tato strategie je využívána v odvětvích, kde firmy vyrábí homogenní produkty. Poslední metodou stanovení ceny je

aukce, kdy je produkt prodáván za maximální přípustnou cenu pro zákazníka, tato metoda se stává populárnější díky možnosti využití elektronických tržišť.

Posledním krokem při stanovení ceny je její konečné rozhodnutí na základě všech výše uvedených kroků a zohlednění dalších vlivů na cenu jako jsou marketingové aktivity, pricingová politika společnosti a dopad cen na distributory (Kotler, Keller, 2013).

1.3 Distribuční strategie

V rámci distribuční strategie firma musí nadefinovat své distribuční, často také nazývané marketingové kanály, aby mohla prodat své zboží koncovým uživatelům. Keller (2013) charakterizuje marketingové kanály jako vzájemně závislé soubory, které jsou zapojené do procesu zpřístupnění produktu nebo služby k použití nebo ke spotřebě. Cíle těchto distribučních kanálů jsou odlišné dle povahy výrobků, záleží především na jejich velikosti a využití (Kotler, Keller, 2013).

Firma při rozhodování o distribuční strategii zvažuje, jaký typ prostředníků zvolí, jaký bude jejich počet a jaké jsou podmínky spolupráce a zodpovědnosti jednotlivých členů marketingových kanálů. Typy prostředníků lze rozlišovat na prodejce, agenty, distributory, dealery, direct maily, telemarketing a internet, každý kanál má své odlišnosti, především ve velikosti nákladů.

Horáková rozlišuje (stejně jako Kotler a Keller) tři základní úrovně distribučních strategií, které řeší počet marketingových kanálů – intenzivní, selektivní a exkluzivní. Před tím, než si firma zvolí svou distribuční strategii, je nutné, aby si uvědomila, jaké jsou zákaznické preference a v jakém stupni chce pokrýt jednotlivé trhy s určitými produkty. Jak uvádí Horáková (2014, str. 33): „*Strategie se soustřeďují na výběr nejefektivnějšího typu cesty a optimální počet distributorů.*“ Zvolit správné distribuční cesty, které budou za adekvátní náklady splňovat podmínky pro firmu, není jednoduché, v případě distributorů platí pravidlo, že čím více článků firma používá, tím je větší pokrytí trhu, ale také i vyšší náklady spojení s touto distribucí.

Strategie, pomocí které firma obsadí největší část trhu, je intenzivní neboli usilovná distribuce, cílem firmy je, aby bylo zboží k dispozici na co nejvíce místech, nejčastěji se tato strategie týká spotřebního zboží s rychlým obratem. Nevýhodou této metody je, že je často doprovázena i intenzivní konkurencí, která může způsobit tlak na pokles cen a snížení

ziskovosti produktu. Méně intenzivní distribuci je selektivní neboli výběrová, která již vybírá místa pro distribuci na základě specifické povahy produktu a cílového trhu. Firma volí menší počet mezičlánků, než by bylo možné využít a požaduje vysokou kvalifikovanost prodejců v rámci distribuční sítě. Posledním typem distribuční strategie je exkluzivní neboli výhradní, kdy je využíváno pouze velmi malého počtu míst, kde je příslušné zboží k dispozici. Firmy často vyžadují od svých distributorů exkluzivitu v podobě zákazu spolupráce s konkurenčními podniky. Tato strategie je volena u luxusního zboží, prodávané za vyšší ceny v doprovodu s kvalifikovaným prodejem. Hlavní výhodou je možnost výrobce udržet si kontrolu nad úrovní poskytovaných služeb souvisejících s nabízením produktu (Horáková, 2014).

Co se týká podmínek spolupráce a zodpovědnosti jednotlivých členů marketingových kanálů, jedná se o vzájemný vztah, jehož cílem je oboustranná spokojenost. Od firem se očekává, že stanoví v rámci své cenové politiky ceník a pravidla pro objemové slevy, definuje podmínky prodeje, jako jsou platební podmínky a garance výrobce. Dále je důležité, aby firma jasně stanovila územní práva distributorů, aby nedocházelo ke krytí stejné oblasti více prostředníky. Posledním bodem k vyjasnění spolupráce je určení vzájemné služby a zodpovědnosti, především v případě distribuce pomocí franšízových prodejen (Kotler, Keller, 2013).

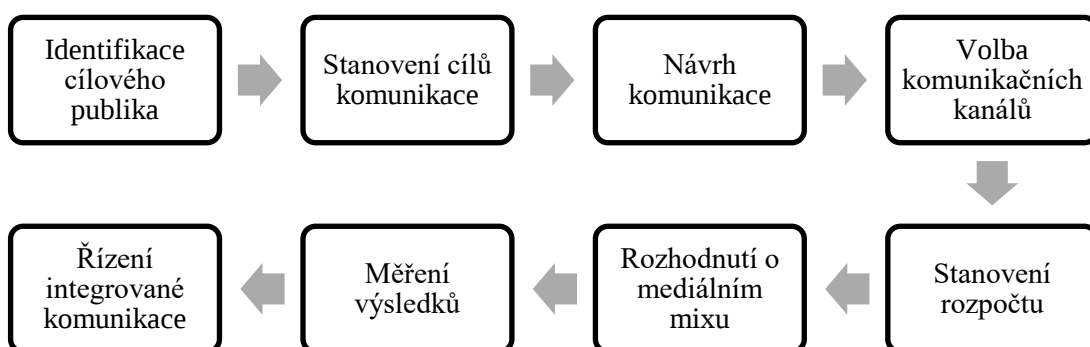
1.4 Komunikační strategie

Komunikace firmy je nepostradatelnou součástí úspěšného produktu, obzvláště v odvětvích, kde je intenzivní konkurence, a produkty jsou homogenní. Díky správné komunikaci se produkt firmy dostane přímo k cílovému zákazníkovi a její provedení může zajistit vysokou návratnost investic do propagace. Marketingová komunikace se dělí na hromadnou neosobní komunikaci jako je reklama, podpora prodeje, události a zážitky, public relations a osobní komunikaci, jež je reprezentována přímým a interaktivním marketingem, ústním šířením a osobním prodejem (Kotler, Armstrong, 2014). V rámci této kapitoly a podkapitol je věnována velká pozornost všem marketingovým nástrojům, protože je od spolupracující firmy kladen důraz na sestavení komunikačního mixu pro vstup nového výrobku na trh.

Marketingová komunikace se velmi rychle vyvíjí v závislosti na dostupných technologiích, v dnešní době mají firmy na výběr mnohem více médií než dříve, ale zároveň spotřebitelé

začínají být imunní na některé nástroje. Aby byla komunikace účinná, firmy musí volit kombinace marketingových nástrojů a musí na sebe navazovat. Novým trendem je vznik integrované marketingové komunikace, kdy je všech pět nástrojů řešeno dohromady s cílem působit na zákazníky sjednoceně, a vytvářet jednotný pohled na firmu a její produkty (Kotler, Armstrong, 2014).

V rámci přípravy komunikační strategie definuje Kotler s Kellerem osm kroků, které je nutné učinit, aby mohla být komunikace efektivní a splnila vytyčené cíle, viz obrázek 3.



Obrázek 3: Příprava marketingové komunikace

Zdroj: Vlastní zpracování dle Kotler, Keller, 2013

Prvním krokem je identifikace cílového publika, neboli je nutné, aby firma měla jasně definované potenciální zákazníky a současné uživatele jejich výrobků. Pro úspěšnou komunikaci je potřeba znát jejich nákupní chování, jejich názory, vztahy k novým produktům na trhu a jejich loajalita vůči značkám. Poté co firma zná své cílové zákazníky, musí si stanovit cíle komunikace. Kotler, Keller (2013) stanovují jako nejčastější následující čtyři varianty cílů: potřeba vytvořit samotnou kategorii v případě nových výrobků, posílit povědomí o značce, zlepšit postoje ke značce a přimět spotřebitele ke koupě značky. Přikrylová s Jahodovou (2010) popisují sedm tradičních cílů, poskytnout informace, vytvořit a stimulovat poptávku, diferenciovat produkty, klást důraz na užitek a hodnotu výrobku, stabilizace obrátu, vybudovat a pěstovat značku a posílení firemní image. Výše zmínění autoři se shodují, že cíle komunikace musí vycházet ze strategických marketingových cílů, korespondovat s cílovou skupinou produktu a jeho stádiem životního cyklu.

Návrh komunikace tvoří třetí krok, konkrétně zodpovězení otázek, co chce firma říct (strategie sdělení), jak to říct (kreativní strategie) a kdo by to měl říct (zdroj sdělení). Podle toho, jací jsou cíloví zákazníci, firma stanovuje strategii sdělení neboli, čím komunikace spotřebitele zaujme, jaké přínosy od produktu očekávají. V rámci kreativní strategie marketéři určují, pomocí jakých apelů chtějí zákazníky oslovit, zda upozornit na výhody výrobku, vzbudit u spotřebitelů kladné nebo záporné emoce. Při navrhování komunikace je důležité i rozhodnout, jak bude sdělení předáno, aby upoutalo cílové zákazníky, v praxi se často využívá tváří a hlasu známých celebrit (Kotler, Keller, 2013).

Čtvrtý krokem je volba komunikačních kanálů, kdy se firma rozhoduje mezi osobními a neosobními kanály, ale nesmí opomenout monitorovat i kanály, které nemůže kontrolovat jako je šíření pomluv z úst zákazníků a konkurentů nebo výsledky spotřebitelských testů (Přikrylová, Jahodová, 2010). Posledními kroky při sestavování marketingové komunikace jsou: stanovení rozpočtu, rozhodnutí o mediálním mixu, měření výsledků a řízení integrované marketingové komunikace (Kotler, Keller, 2013).

Firemní komunikace je velmi rozsáhlá a zahrnuje mnoho oblastí, z toho důvodu se velké společnosti potýkají s problémem, že různým oblastem marketingu se věnují různá oddělení, např. marketingová se specializují na reklamu a obchodní má na starosti přímý prodej, pak není komunikační mix plánován jako celek (Kotler, Armstrong, 2014).

Při tvorbě komunikační strategie je nutné zohlednit faktory jako charakter trhu a produktu, stádium životního cyklu, cena marketingových nástrojů a disponibilní finanční zdroje. Firma musí zvolit optimální strategii dle počtu kupujících, dle typu trhu (konečný spotřebitel nebo organizace), dle druhu zboží a v jaké fázi stádia se nachází a v neposlední řadě i dle jednotkové ceny za marketingový nástroj (Přikrylová, Jahodová, 2010).

Komunikační mix je různorodý v závislosti na stádium životního cyklu. Ve fázi zavádění je hlavním cílem zákazníky především informovat, např. pomocí publicity v odborném časopise nebo telefonáty obchodním mezičlánkům. V druhém stádiu růstu má firma za cíl přesvědčit zákazníky a využívá k tomu osobní prodej mezičlánkům a srovnávací reklamu. Ve fázi zralosti je nutné připomínat produkty pomocí slev a připomínkové reklamy, dochází k omezení osobního prodeje. V poslední fázi poklesu již nejsou věnovány prostředky na marketingovou komunikaci, případně firmy volí podporu prodeje (Přikrylová, Jahodová, 2010).

Jak již bylo výše zmíněno, komunikace se dělí na pět hlavních oblastí na: reklamu, podporu prodeje, public relations, přímý marketing a osobní prodej, ale v literatuře lze nalézt i dělení do více oblastí jako jsou události a zážitky a ústní šíření. V následující tabulce 2 lze vidět nejpoužívanější komunikační platformy jednotlivých oblastí komunikace, kterým je v práci věnována pozornost v rámci dílčích podkapitol.

Tabulka 2: Nejpoužívanější komunikační platformy

Reklama	Podpora prodeje	Události a zážitky	Public Relations	Přímý a interaktivní marketing	Ústní šíření	Osobní prodej
Tiskové a vysílané reklamy Vnější balení Vnitřní balení Kino Brožury Plakáty a letáky Seznamy Billboardy Cedule Displeje v místě prodeje DVD	Soutěže, hry, sázky, loterie Odměny a dárky Vzorky Veletrhy Výstavy Ukázky Kupony Slevy Výkup starých výrobků Věrnostní programy Reklamní předměty	Sport Zábava Festivaly Umění Exkurze Firemní muzea Pouliční aktivity	Tiskové balíčky Proslovy Semináře Výroční zprávy Charitativní dary Publikace Vztahy s komunitou Lobování Firemní publikace Firemní časopis Sponzoring	Katalogy Mailingy Telemarketing Elektronické nakupování Teleshopping Fax E-mail Hlasová pošta Firemní blogy Webové stránky	Tváří v tvář Chat Blogy	Prodejní prezentace Prodejní setkání Vzorky Veletrhy

Zdroj: Vlastní zpracování dle Kotler, Keller, 2013

1.4.1 Reklama

Tento marketingový nástroj je ve formě jakékoliv placené neosobní prezentace a propagace produktů, kdy je znám objednavatel (Kotler, Armstrong, 2014). Reklama patří mezi nejčastěji užívané nástroje komunikace firmami, které potřebují co nejširší dosah komunikace a její zákazníci jsou geograficky roztroušeni. Hlavním cílem reklamy je stimulovat potenciální zákazníky ke koupi produktů (neboli dát jim důvod k nákupu) a získání vyšších obrátů. Pomocí reklamy je snaha zvýšit pravděpodobnost, že se zákazník rozhodne pro koupi produktu zadávající firmy (Přikrylová, Jahodová, 2010).

Při volbě konkrétních mediálních nástrojů je nutné zvážit takové nástroje, které používá cílová skupina zákazníků, vyskytuje se zde pravděpodobnost pozornosti publika a dále je potřeba vhodně zvolit umístění v rámci média, aby bylo sdělení zakomponované mezi pořady, články, které jsou mezi spotřebiteli pozitivně vnímány. Při tvoření reklamní kampaně je důležité rozhodnout i její načasování v rámci roku, zda bude kontinuální (rovnoměrně se objevující během určitého období) anebo koncentrovaná (celý rozpočet je vynaložen na jedno období, např. před sezonou, svátkem). Před zahájením reklamní kampaně je důležité, aby si firma uvědomila, kdy zákazníci poptávají daný produkt a v který moment je aktuální snažit se stimulovat zákazníky k nákupu (Kotler, Keller, 2013).

V dnešní době díky rozvoji technologiím přibývají nová média vhodná pro propagaci jako je celé nové odvětví online reklamy na internetu a sociálních sítích. Mezi tradiční kanály reklamy patří tisk (noviny, časopisy, brožury, letáky, plakáty), televize, rádio, billboardy, kino, film, cedula a product placement.

Mezi online reklamu se řadí webové stránky, internetové bannery, sponzorství webových stránek, přednostní výpis v katalogu (kontextová reklama), videa zobrazující se na internetových stránkách, ale i na sociálních sítích. Dále se umísťuje reklama do aplikací, podcastů a audioknih. Profily na sociálních sítích jsou dnes důležitým marketingovým nástrojem, obzvláště, pokud je cílová skupina zastoupena mladými lidmi, mezi nejpoužívanější patří Facebook, Instagram a YouTube. Výhody, které přináší internetová reklama, jsou menší náklady než v ostatních médiích, snadno měřitelné, rychlá odezva a možnost multimediálního sdělení (Přikrylová, Jahodová, 2010).

Výhodou reklamy je její široký dosah, možnost opakování sdělení, napomáhá vytváření dlouhodobé image a především, díky reklamě spotřebitelé vnímají produkty jako spolehlivé

a jejich rozhodování je při volbě produktu ovlivněno. Nevýhodou reklamních sdělení je jejich jednostrannost, protože není obdržena zpětná vazba jako u osobního prodeje, dále reklama nedokáže být tak přesvědčivá. Celkové náklady na reklamu jsou vysoké, ovšem když je reklama úspěšná a její cena se rozpočítá na počet získaných zákazníků, mohou být jednotkové náklady nízké (Kotler, Armstrong, 2014).

1.4.2 Podpora prodeje

Podpora prodeje je marketingový nástroj, který je specifický svým cílem zaujmout krátkodobou paměť a motivovat zákazníka k okamžitému nákupu produktu, dát mu podnět (Kotler, Armstrong, 2014). Firmy používají tento nepravidelný nástroj, když chtějí zvýšit prodeje produktů, využívají k tomu krátkodobá cenová zvýhodnění, slevové kupony, soutěže, ochutnávky, vzorky zdarma, reklamní předměty, veletrhy a výstavy nebo odkup starých výrobků, pokud si zakoupí nový model. Hlavní nevýhodou podpory prodeje je její snadné napodobení konkurencí a rychlé navyknutí spotřebitelů na výhody, které mohou vyžadovat dlouhodobě (Příkrylová, Jahodová, 2010).

Podporu prodeje Kotler s Kellerem rozdělují do tří podskupin, na podporu spotřebitelů, kdy je využíváno vzorků, kuponů, nabídky vrácení peněz, slev, premií, vyzkoušení zdarma, záruky a displejů v místě prodeje, dále na podporu prodejních kanálů, jež jsou zastoupeny slevami a zbožím zdarma, a poslední podskupinou je podpora firem a prodejních sil v podobě veletrhů, kongresů, soutěží pro prodejní zástupce a reklamních předmětů (Kotler, Keller, 2013).

Příkrylová s Jahodovou (2010) rozdělují podporu prodeje velmi podobně a rozšiřují vhodné nástroje podpory prodeje. První oblastí je spotřební podpora prodeje, která má za cíl zvýšení objemů prodeje a tržního podílu, povzbuzení zájmu o nákup produktu a vytvoření podnětu pro vyzkoušení nového výrobku. Firmy v rámci spotřební podpory prodeje využívají nástroje jako je podpora na místě prodeje, vystavování a předvádění produktu v místě prodeje, dárkové a upomínkové předměty, účast na výstavách a veletrzích, vzorky, kupóny, prémie, odměny za věrnost, účast na soutěžích, vyzkoušení zboží zdarma a nákupní slevy, kdy je zákazníkovi snížena cena při opětovném nákupu.

Druhou oblastí podpory prodeje je obchodní podpora prodeje. Jak uvádí Příkrylová, Jahodová (2010, str. 92) „*Jejím cílem je přesvědčit obchodní mezičlánky k prodeji značek*

výrobců, k ochotě víc daní výrobky přijímat, objednávat a propagovat a v neposlední řadě též zvýšit informovanost o vlastnostech produktů.“ Firmy využívají pro tuto podporu prodeje slevy podle prodaného zboží nebo při opakovaném odběru, garanci zpětného odkupu zboží, odměny za vystavení výrobků, odměny za zvyšování objemu prodejů a nabízejí pomoc s náklady za reklamu v místě prodeje (Přikrylová, Jahodová, 2010).

Třetí oblastí je podpora prodeje obchodního personálu, která má motivovat zaměstnance, prodejce v mezičláncích a externí obchodníky ke zvýšení výkonům. Aby se všichni prodejci snažili prodat co nejvíce produktů, firma vyhlašuje soutěže a nabízí odměny. Protože je důležité, aby byli obchodníci i dostatečně kvalifikováni, firma organizuje odborná školení a nabízí prodejní a reklamní pomůcky jako jsou reklamní předměty a příručky (Přikrylová, Jahodová, 2010). Veškeré nástroje v porovnání s rozdělením dle Kotlera a Kellera jsou znázorněny v tabulce 3.

Tabulka 3: *Nástroje podpory prodeje*

Kotler a Keller	Příkrylová, Jahodová
Podpora spotřebitelů	Spotřební podpora prodeje
Vzorky Kupony Nabídky vrácení peněz Výhodné balíčky Dárky Soutěže Vyzkoušení zdarma Záruky Frekvenční programy Věrnostní programy	Vzorky Kupony Prémie Podpora na místě prodeje Vystavování a předvádění produktu v místě prodeje Soutěže Vyzkoušení zdarma Dárkové a upomínkové předměty Účast na veletrzích, výstavách Sponzorování a vytváření soutěží Odměny za věrnost Nákupní slevy
Podpora prodejních kanálů	Obchodní podpora prodeje
Slevy Zboží zdarma	Slevy Zboží zdarma či za symbolickou cenu Podílení na nákladech za reklamu Soutěže a motivační programy Odměny za vystavení výrobků Garance zpětného odkupu zboží
Firemní podpora a podpora prodejních sil	Podpora prodeje obchodního personálu
Veletrhy a kongresy Prodejní soutěže Reklamní předměty	Prodejní soutěže Odborná školení Prodejní a obchodní pomůcky Ocenění výkonů prodejců

Zdroj: Vlastní zpracování dle Kotler, Keller, 2013 a Příkrylová, Jahodová, 2010

Využití podpory prodeje záleží i na konkurenčním prostředí, pokud se jedná o prostředí, kdy mezi produkty nejsou velké rozdíly, podpora prodeje může krátkodobě zvýšit tržby, ale aby zaujala zákazníky i dlouhodobě, musí přesvědčit svými vlastnostmi oproti konkurenci (Kotler, Keller, 2013).

Co se týče volby komunikační strategie dle stádia výrobku, ve fázi zavádění výrobku na trh je využíváno nástrojů jako vzorky, ochutnávky, kupony a veletrhy, aby firma ovlivnila přístup zákazníka k novému výrobku a stimulovala jej k prvotnímu nákupu (Přikrylová, Jahodová, 2010).

Specifickou oblastí je internetová podpora prodeje tzv. vyhledávače zboží, díky kterým si spotřebitel může rychle udělat představu o dostupném zboží a získat porovnání cen (Přikrylová, Jahodová, 2010).

1.4.3 Public relations

Public relations neboli v překladu vztahy s veřejností mají za cíl budovat dlouhodobý pozitivní názor široké společnosti na firmu, ale i vlastních zaměstnanců. Public relations lze rozdělit na interní, který formuluje sdělení směrem k zaměstnancům, spolupracovníkům a vrcholovému managementu a externí, který je zaměřen na komunikaci směrem k veřejnosti, především k médiím, investorům, spotřebitelům, odborné veřejnosti, správním a finančním orgánům, ale i široké veřejnosti (Hejlová, 2015). Tento marketingový nástroj se zaměřuje na reagování na publicitu, vyvážení dobré image společnosti a řešení různých krizových situací, popřípadě fám, které vznikají (Kotler, Armstrong, 2014).

Nástroji public relations jsou vztahy s médii, např. články v časopisech, tiskové zprávy, výroční zprávy, proslovy, rozhovory, poté eventy (události) jako jsou výstavy a veletrhy, digitální komunikace v rámci, které firmy vytvářejí vlastní média a spravují internetové stránky a sociální sítě. Dále lze do public relations zařadit krizovou komunikaci, doporučení celebrit nebo expertů, lobování a také sponzoring jak finanční, tak hmotný (Hejlová, 2015).

Sponzoring je komunikační nástroj, který je některými autory zařazován do public relations, ale někdy je i brán jako samostatné odvětví. Cílem sponzoringu je vytvoření vztahu mezi poskytovatelem financí a jedincem, akcí či organizací, kteří na oplátku přinášejí určité výhody firmě. Pro firmu sponzorovaný subjekt přináší především zvýšení povědomí o značce, protože firma umísťuje své logo na viditelná místa. Dalšími cíli sponzoringu je vyvolání

zájmu o vyzkoušení produktu, zvýšení image značky, zvýšení prodeje, odlišení od konkurence nebo podpora obchodních vztahů. Sponzoring je vždy stvrzen obchodní smlouvou, která zahrnuje podmínky finanční podpory, protože sponzor vždy očekává od poskytnutí financí určitý marketingový přínos. Tento přístup je ve firmách velmi často realizován v kombinaci s event marketingem (Přikrylová, Jahodová, 2010).

Vzhledem k povaze výrobku, na který je tato práce zaměřena, je zde nyní zahrnuta i problematika týkající se marketingu ve sportu. Samotným odvětvím public relations je tedy sportovní marketing, který má své původy stejně jako celé public relations ve Spojených státech amerických a nyní se stává čím dál více využívanější, což lze zdůvodnit zvýšením volného času v rámci, kterého se lidé věnují sportovním aktivitám. Dle Carka Caywooda (2003, str. 445) „*sportovní marketing představuje jakýkoliv program, který využívá sport nebo nějaký aspekt sportu k tomu, aby určitá organizace realizovala jeden nebo více podnikových, obchodních, marketingových nebo komunikačních cílů.*“

Sportovní marketing je využíván, aby firma podpořila prodej výrobku, zlepšila image společnosti, zvýšila povědomí o výrobku a přiměla zákazníka k vyzkoušení výrobku. Ke splnění těchto cílů využívá sponzorství sportovních akcí, sportovců, sportovišť, dále zvolení sportovní osobnosti jako tvář společnosti, umístění log a reklamních nápisů na samotné sportovce nebo sportoviště a darování vstupenek na sportovní akce. Nástroj, který využívají výrobci sportovního zboží je zaplacení sportovcům, trenérům, aby závodníci oblékali a využívali jejich produkty (Keller, 2013; Caywood, 2003).

Nyní jsou v rámci kapitoly rozepsány nejpoužívanější nástroje public relations.

1. Vztahy s médii a s novináři. Média lze rozdělit na získaná, za které firma nemusí platit, kdy se např. reportér rozhodl provést reportáž o společnosti, nazývá se také publicita, tento typ médií není firmou řízen, a tudíž není brán jako public relations. Druhým typem médií jsou vlastní média, které si firma vytvoří jako komunikační kanál pro své sdělení, a jsou jimi webové stránky, vlastní časopis a vlastní profily a sociálních sítí. Výhodou tohoto typu jsou jejich nižší náklady, ale nevýhodou může být menší dosah. Třetím typem médií jsou placená, která si firma musí alespoň částečně zaplatit, aby byla realizována, nejčastěji se jedná o články v časopisech a nyní v internetových zpravodajstvích (Hejlová, 2015).

Pro úspěšné využití vztahů s médii je nutné dodržet několik zásad, především vybrat správná média, která jsou využívána cílovými zákazníky firmy a jejichž zaměření koresponduje se

sdělením společnosti. Dalším doporučením je, aby na první pohled nebylo zřejmé, že jde pouze o komerční článek, ale aby zde byla určitá míra objektivity anebo bylo sdělení prezentováno prostřednictvím lidských příběhů (Hejlová, 2015).

2. Event management neboli pořádání událostí, jehož cílem je přitáhnout pozornost cílové skupiny a posílit vztah mezi značkou a zákazníky. Firma pořádá události, jako jsou konference, společenské akce, otvírání nových poboček, akce k uvádění nových produktů na trh, ale také události určené pro interní zaměstnance jako jsou plesy, večírky a teambuildingy (Hejlová, 2015). Kotler s Kellerem (2013) oddělují události a zážitky jako samostatnou oblast komunikace a zahrnují pod ni i sponzoring. Uvádějí jako nejčastější akce týkající se sportu, zábavy, umění poté organizování festivalů, exkurzí, firemních muzeí a také pouliční aktivity. Firma se může v rámci event managementu věnovat organizováním vlastních akcí, ale také může zvolit pouze formu sponzorství akcí, které jsou pořádány někým jiným.

U event managementu je především důležité zvolit takové události, jejichž publikum je stejné jako cílová skupina firma a aby událost korespondovala s firemní image. Protože je v dnešní době široká nabídka sponzorských možností, je nutné dobře promyslet své rozhodnutí, aby události přilákala požadující pozornost a přinesla očekávané účinky (Kotler, Keller, 2013).

3. Doporučení celebrit či názorových vůdců, které se nyní rozmáhá především díky sociálním sítím. U toho nástroje je zásadní volba osoby, jejíž obdivovatelé musí být zároveň cílovou skupinu a celebrita musí být dostatečně reprezentativní pro produkt. Firma navazuje se zvolenou osobou buď krátkodobou spoluprací v rámci, které dochází např. k jednorázovému doporučení produktu anebo dlouhodobou spoluprací, kdy se slavná osoba stává ambasadorem značky. Na tom, jaký typ spolupráce zvolí, závisí především, z jakých důvodů volí tento nástroj, pokud se chce firma ztotožnit s image celebrity, je vhodná dlouhodobá spolupráce, pokud chce firma přilákat pozornost osobností, zvolí krátkodobou. Volba známé osobnosti se využívá především v reklamě, kdy chce firma přilákat, zaujmout pomocí známého hlasu či tváře (Hejlová, 2015).

4. Digitální PR a sociální sítě se velmi rychle rozvíjí a neustále získávají na popularitě. Výhodou volby public relations přes online média je jejich snadná měřitelnost, firmy sledují především dosah jejich příspěvků.

5. Krizová komunikace, která má za cíl co nejlépe vyřešit krize, které vzniknou a dostanou se do médií. Jakmile dojde k nějaké situaci, firma se může buď omluvit a přiznat chybu nebo vyjádřit soustrast, zvolit informační strategii, kdy se snaží co nejrychleji a podrobně informovat zainteresované strany, zvolit obrannou strategii, kdy firma popírá svou vinu a vysvětluje, proč není zodpovědná za vzniklou situaci. V některých případech firmy volí i strategii přetrpění situace, kdy doufají, že se na celou záležitost brzy zapomene. Pokud firma dobře zvládne krizovou komunikaci, může i těžit ze zvýšené publicity (Hejlová, 2015).

6. Společenská odpovědnost firem tzv. CSR (Corporate Social Responsibility), jejíž cílem je vytvářet image společnosti, která myslí na širokou veřejnost a není provozována pouze z důvodu vytváření zisku. CSR lze rozdělit dle zaměření na tři oblasti, na ekonomickou, sociální a environmentální odpovědnost a poté dle působení firmy na okolí do tří úrovní. V rámci první základní úrovně se předpokládá, že firma podniká v souladu s místními zákony, např. platí daně a obchoduje férově, druhá organizační úroveň zahrnuje snahu firem minimalizovat negativní externalitu a třetí, společenská úroveň předpokládá, že firma řeší odpovědnost vůči společnosti a snaží se pomoci vyřešit společenské problémy. Nejčastější forma společenské odpovědnosti je nyní ekologická, kdy se firmy věnují udržitelnému rozvoji, snížení uhlíkové stopy a využívání obnovitelných zdrojů (Hejlová, 2015).

1.4.4 Přímý marketing

Přímý marketing je marketingový nástroj specifický tím, že komunikuje přímo s pečlivě vybraným cílovým zákazníkem za pomoci telefonu, emailu, faxu, katalogu, internetu, pošty s cílem vytvořit dlouhodobý vztah anebo stimulovat k okamžitému nákupu (Kotler, Armstrong, 2014).

Výhodami přímého marketingu je jeho snadná měřitelnost odezvy a přesné zacílení, dále dochází k osobnějšímu a rychlejšímu oslovení zákazníků. Pro spotřebitele přináší přímý marketing výhody v jednoduchém a rychlém nákupu přímo z domova, navíc se mu nabízí široká nabídka zboží (Přikrylová, Jahodová, 2010). Cílem přímého marketingu je oslovit potenciální zákazníky, kteří mají o komunikaci zájem přes média, která využívají a aby předmět sdělení splňoval to, o čem se chtějí bavit, a celý proces může probíhat, aniž by o tom věděla konkurence (Kotler, Keller, 2013).

Kotler s Kellerem (2013) zahrnují do přímého marketingu nástroje direct mail, katalogový marketing a telemarketing a do interaktivního marketingu řadí nástroje, jako jsou webové stránky, kontextová reklama, bannerová reklama, e-mail a mobilní marketing.

Direct mail již nepatří mezi nejčastěji využívané nástroje, protože se jedná o velmi nákladný nástroj, kdy jsou zasílány dopisy, letáky a brožury přímo do poštovních schránek vybraných spotřebitelů. Cílem této komunikace je získat objednávky na základě tištěných materiálů a její úspěšnost se měří, dle míry odezvy. Katalogový marketing je využíván především při prodeji mezi velkoobchody, např. pro zaslání vzorků pro nadcházející sezonu na základě, kterých si odběratel objednává zboží. Mnoho firem dnes rozesílá katalogy pouze online pro snížení nákladů na přímý marketing. Pokud jsou cílovými zákazníky spotřebitelé, katalogy se v tištěné podobě rozesílají spíše výjimečně, např. i cestovní kanceláře se již snaží své zákazníky naučit, aby používali online katalogy (Kotler, Keller, 2013).

Poslední oblastí přímého marketingu je telemarketing, pro jehož realizaci jsou typická call centra k dispozici dlouhou pracovní dobu. Ten je kladně přijímán ze strany zákazníků, pokud volají z důvodu pomoci při objednávce, ovšem zároveň je vnímán velmi negativně u hovorů ze strany společnosti, jejich cílem je přilákání nových zákazníků. Organizace podnikající na trhu s dalšími společnostmi využívají telemarketing, především v mezinárodním obchodě, kde tento nástroj pomohl snížit náklady (Kotler, Keller, 2013).

Do přímého marketingu lze také zařadit teleshopping, kdy jsou výrobky předváděny během krátkých televizních spotů a zákazníci mají možnost si produkt ihned po telefonu nebo na internetu objednat. Odezva potenciálních zákazníků na tento nástroj je snadno měřitelná, ovšem u spotřebitelů panuje obava z kvality produktů nabízených formou teleshoppingu (Přikrylová, Jahodová, 2010).

Druhou oblastí je tedy interaktivní marketing, který je realizován digitální formou. Výhodou je možnost přesného zacílení, monitorování účinků, nevýhodou snadné přeskocení sdělení, protože jsou jimi spotřebitelé zahlceni. Prvním nástrojem jsou webové stránky, které jsou dnes již nutností pro každou společnost, problémem ovšem je jejich kvalita. Stránky by měly být odrazem image firmy, informace o výrobcích, o její historii, vizi a celkově by měly být dostatečně atraktivní a srozumitelné.

Druhým nástrojem interaktivního marketingu je kontextová reklama, která napomáhá firmám, aby se jejich produkty zákazníkům zobrazovaly mezi prvními. Tento nástroj je dnes velmi využíván a vzhledem k rostoucí poptávce po klíčových slovech roste cena

kontextové reklamy. Třetím nástrojem je bannerová reklama, jež se nachází na různých internetových stránkách, obvykle po obvodu, ale nyní i již formou vyskakovacích oken uprostřed webu, formou textů, obrázků, videí a za jejich umístění společnosti platí.

Dalším nástrojem je dnes nejpoužívanější e-mailing neboli rozesílání sdělení pomocí elektronické pošty, jejíž výhody jsou vysoké zacílení a nízká cena. Ovšem nevýhodou je vysoký počet firem, který tento nástroj používají, lidé se naučili tyto e-maily filtrovat, protože je začali vnímat jako obtěžující (Přikrylová, Jahodová, 2010).

Posledním nástrojem je mobilní marketing, který dnes narůstá na popularitě s rozvojem technologií a stále většímu využití mobilních telefonů při každodenních činnostech. Mobilní marketing využívá rozesílání reklamních SMS zpráv a reklam v mobilních aplikacích. Při volbě tohoto nástroje je nutné zohlednit, zda cílová skupina opravdu využívá chytré mobilní telefony a konkrétní aplikace (Kotler, Keller, 2013).

1.4.5 Ústní šíření

Ústní šíření je jedním z nejstarších nástrojů komunikace, který je obtížně firmou ovlivnitelný. Ovšem s příchodem sociálních sítí, kde je možné si zaplatit influencery k tomu, aby psali o produktech firmy, může firma i ústní šíření do jisté míry ovlivnit. Nejlepší variantou pro firmu je, když zákazníci sami začnou sdílet své pozitivní zkušenosti se zakoupeným produktem, naopak nejhorší, pokud zákazníci sdílí mezi svými známými negativní zkušenosti (Kotler, Keller, 2013).

Sociální média jsou hlavním nástrojem, pomocí kterého uživatelé sdílí se společností textové, obrazové a audiovizuální informace a především názory. Spotřebitelé a firmy mají na výběr buď online komunity a diskuzní fóra, blogy anebo sociální sítě jako je Facebook, Twitter, Instagram a YouTube. Od všech společností se dnes očekává, že mají svůj profil na Facebooku, kde sdílí důležité informace a novinky, aby se je mohli zákazníci snadno dozvědět přímo z jejich oblíbeného portálu. Komunita mladých lidí se již dnes přesouvá na Instagram, kde jsou stěžejní fotografie a videa. Velkou výhodou sociálních sítí je jejich snadné zacílení přímo na cílovou skupinu uživatelů, ovšem nevýhodou je přehlcení uživatelů různými sděleními. Diskuzní fóra a online komunity mají stále své místo v komunikaci, protože spotřebitelé je rádi využívají k zjištění co nejvíce informací a zkušeností o produktech na základě, kterých se o nákupu rozhodují (Kotler, Keller, 2013).

Do ústního šíření také patří oblast virálního marketingu, který je specifický tím, že se sdělení šíří sama a zdarma uživateli, jež obrázek či video natolik zaujalo, že ho chtějí sdílet. U přípravy tohoto druhu sdělení je důležité zvážit obsah sdělení, který musí šokovat, ale nemusí vypovídat o produktech firmy, ty si musí dát pozor na to, aby video splnilo svůj účel, kterým bývá zvýšení povědomí o značce (Kotler, Keller, 2013).

1.4.6 Osobní prodej

Osobní prodej je jediným marketingovým nástrojem, který se řadí do osobní komunikace a jeho cílem je samotný prodej produktu, ale i vytváření dlouhodobého vztahu se zákazníkem a posilování image firmy prostřednictvím prodejce, agenta, obchodního zástupce, referenta, specialisty či obchodního manažera (Kotler, Armstrong, 2014). Osobní prodej je doporučovanou metodou ve stádiu zavádění výrobku na trh a počáteční růstové fázi (Přikrylová, Jahodová, 2010).

Důležitou výhodou osobního prodeje je získání zpětné vazby ihned, možnost flexibility během konverzace. Osobní prodej je oblast, která je v rámci firmy pod správou obchodního nikoliv marketingového oddělení. Nevýhodou toho typu komunikace je její nákladnost na osobní jednání se zákazníkem, k němuž je potřeba najít a proškolen pracovníky a její nemožnost kontroly, jak je sdělení předáváno (Kotler, Armstrong, 2014; Přikrylová, Jahodová, 2010).

Tento nástroj je postaven na přímé komunikaci mezi prodejcem a zákazníkem, z čehož plyne, že obchodní zástupce musí být schopný se k potenciálnímu zákazníkovi chovat přívětivě a motivovat ho k nákupu. Protože mají někteří spotřebitelé zkušenosti s obelháváním a nucením ke koupi od agentů, nyní nevyhledávají osobní kontakt a prodejce považují za podvodníky (Přikrylová, Jahodová, 2010).

Osobní prodej lze rozdělit na tři typy, na prodej v terénu, pultový prodej a telemarketing. V případě prodeje v terénu se jedná o situace, kdy prodejce navštěvuje zákazníky, konečné spotřebitele, tak především je tato metoda využívána u komunikace s firmami. Pultový prodej lze nalézt v maloobchodě, kdy zákazník navštěvuje prodejnu a prodejce je zde pro to, aby spotřebiteli doporučil a pomohl s výběrem. U toho typu komunikace je velmi důležité, aby byli prodejci dostatečně proškolení, kvalifikovaní a empatičtí, neboť prodejce, který neumí poradit a je neochotný, dokáže odradit zákazníka natolik, že už se nikdy do prodejny

nevrátí (Příkrylová, Jahodová, 2010). Posledním typem prodeje je telemarketing neboli prodej po telefonu, který byl popsán již v kapitole přímého marketingu (1.4.4).

1.5 Konkurenční strategie

První dělení strategií je dle přístupu k segmentům trhu, na ofenzivní a defenzivní. Pokud je produkt ve fázi zavádění a růstu, firma praktikuje ofenzivní strategii, aby docílila větší tržní poptávky, většího podílu na trhu anebo aby vzrostl nákup na jednoho zákazníka či vytvořila nový zákaznický segment. Naopak defenzivní strategie jsou voleny ve fázi zralosti, kdy již firma docílila svých cílů, a nyní volí obranné kroky k jejich udržení (Horáková, 2014).

Porter rozlišuje strategie dle využití konkurenční výhody, na situace, kdy výrobce vyrábí s nejnižšími náklady na trhu, kdy je výrobek diverzifikovaný od ostatních konkurenčních produktů anebo kdy se firma úspěšně zaměřuje na konkrétní segmenty (Kotler, Armstrong, 2014; Horáková, 2014).

Kotler rozlišuje čtyři strategie dle postavení firmy na trhu, konkrétně podle pořadí vstupu na trh a tržního podílu. První strategií, v rámci, které má firma největší tržní podíl, nejčastěji vstupuje na trh jako první, je strategie tržního vůdce. Firma volí, jak defenzivní, tak ofenzivní strategie, neboť si musí chránit svůj podíl před útoky konkurentů, ale zároveň, pokud chce neustále rozvíjet firmu, musí např. zvyšovat tržní podíl, zvětšovat daný trh, vstupovat na nové trhy anebo hledat nová využití produktu (Kotler, Armstrong, 2014).

Druhou strategií je strategie tržního vyzyvatele, která se týká firem s menším tržním podílem praktikující ofenzivní strategii s cílem zvětšit svůj tržní podíl. Výhodou tržního vyzyvatele může být, že vstupuje na trh jako druhý a může se inspirovat z aktivit vůdce a zlepšit je ke svému prospěchu. Další možností je strategie tržního následovatele, kdy firmy neusilují o převzetí pozice tržního vůdce, nechtějí vyvolávat konflikty a přetahovat zákazníky od konkurence. Tyto firmy následující vůdce, jak v oblasti cen, tak v nabídce produktů, které vůdce uvedl na trh jako první. Poslední strategie, obsazování tržních mezer neboli niche market, spočívá ve vyhledávání malých, velmi specifických trhů, které firma dokonale zná, a díky tomu může zákazníkům nabídnout přesně podle jejich potřeb a přání. Úzké trhy mohou být například ohraničeny geograficky anebo mohou představovat pouze jednoho zákazníka (Kotler, Armstrong, 2014).

2 Analýza trhu před vstupem na trh

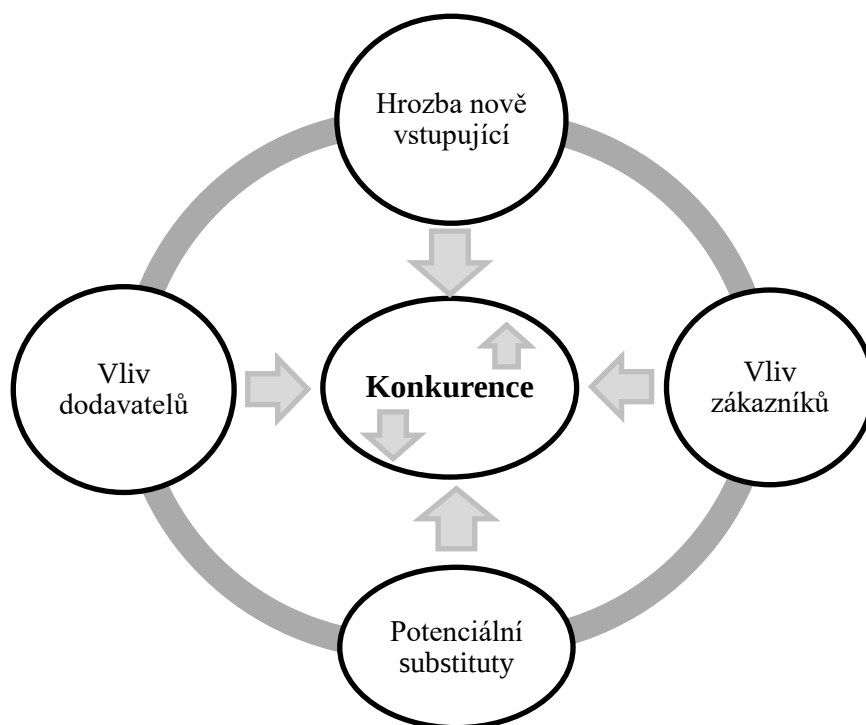
Před vstupem na trh je nutné, aby byla provedena podrobná analýza všech faktorů, které ovlivňují úspěch produkty a celé firmy. Získaná data z průzkumu prostředí představují potřebný kontext, informace a inspiraci, aby mohly být navrženy marketingové strategie. Modely pro analýzu vnějších i vnitřních faktorů jsou popsány v první podkapitole.

Dále je pro firmu důležité, aby si dobře stanovila cílovou skupinu v podobě správně zvoleného segmentu a věděla, jak na tyto zákazníky nejlépe zapůsobit a přimět k prodeji pomocí targetingu. Nástrojem k určení tržní pozice firmy slouží positioning. Tyto tři oblasti analýzy zákazníků jsou popsány v následujících podkapitolách.

2.1 Analýza prostředí firmy

Analýza makroprostředí se snaží zahrnout veškeré oblasti, které ovlivňují působení firmy a to jak v minulosti, tak současnosti a dále je snaha odhadnout jejich budoucí vývoj. Nejčastěji zahrnuje politické, ekonomické, sociální, technologické prostředí, v případě, že je to pro firmu aktuální, zahrnuje se i prostředí ekologické a legislativní prostředí. Model pro analýzu těchto faktorů se nazývá dle počátečních písmen anglických termínů jednotlivých prostředí, nejčastěji PEST, s obměnami SLEPT nebo PESTEL (P – Political, E – Economical, S – Social, T – Technological, E – Ecological, L – Legal) Vnější prostředí představuje pro firmu příležitosti a hrozby na trhu (Hanzelková, 2009; Kotler, Armstrong, 2014).

Analýza mikroprostředí firmy se týká bezprostředního okolí firmy, jako je konkurence, dodavatelé, zákazníci a distributoři. Při identifikaci faktorů by se firma měla zaměřit dle Michaela Portera na pět oblastí, na konkurenci, nově příchozí konkurenty, potenciální substituty, zákazníky a dodavatele. Porterův model pěti sil nebo také nazývaný Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí zdůrazňuje, že všechny tyto oblasti jsou propojené a je důležité je analyzovat v souvislostech (Hanzelková, 2009). Graficky je model znázorněn na obrázku 4.



Obrázek 4: Porterův model pěti sil

Zdroj: Vlastní zpracování

2.2 Segmentace

Dle Kotlera a Armstronga (2014) představuje segmentace rozdělení heterogenních trhů do různých skupin spotřebitelů s odlišnými nákupními potřebami, charakteristikami a chováním, kteří vyžadují různé produkty. Nirmalya Kumar (2008) dále zdůrazňuje, že spotřebitelé v homogenní skupině reagují podobným způsobem na určitý marketingový mix a že cílem segmentace je nabízet vnímatelně odlišný produkt od konkurence pro cílovou skupinu.

Pro organizaci je důležité si uvědomit, že svým produktem nemůže oslovit všechny zákazníky na trhu, kterých je mnoho, a jejich nákupní chování je velmi rozmanité. Je mnohem efektivnější, když nalezne cílovou skupinu, na kterou zaměří své marketingové aktivity. Spotřebitelé v jednotlivých skupinách se odlišují svými potřebami, zdroji, umístěním, nákupními postoji a nákupními postupy (Kotler, Armstrong, 2014).

Philip Kotler rozlišuje různé úrovně segmentací, segmentace spotřebitelských trhů, podnikatelských trhů, mezinárodních trhů a multivariační segmentace. Dále rozlišuje

segmentaci dle úrovně na hromadný marketing, kdy firma neprovádí segmentaci, opakem je kompletní segmentace (také nazývané customizace) neboli rozdělení trhu na individuální zákazníky a přizpůsobení tak marketingové strategie pro každý i sebemenší segment. Mezi těmito dvěma protiklady se nachází segmentační marketing a využití úzkého trhu, tzv. niche marketing (Kotler, Armstrong, 2014).

Horáková (2014) rozlišuje segmentační strategie na strategii hromadného trhu, velkých segmentů, sousedních přilehlých segmentů, multisegmentů, malých segmentů, tržních mezer a přizpůsobení se potřebám zákazníků.

Zákazníky lze třídit dle několika kritérií, podle toho lze rozlišovat segmentaci na geografickou, demografickou, psychografickou a behaviorální. Geografická segmentace dělí trh na různé velikosti zeměpisných jednotek, některé firmy rozdělují své segmenty dle zemí, regionů, ale některá i dle měst a městských čtvrtí, záleží na specifikách produktu a lokaci. Demografická segmentace rozděluje spotřebitele dle věku, pohlaví, velikosti rodiny, příjmu rodiny, vzdělání, náboženství, generace a další. Výhodou těchto ukazatelů je, že jsou obvykle snadno měřitelné a úzce souvisí s potřebami a přáními zákazníků (Kotler, Keller, 2013).

Psychografická segmentace se snaží rozlišit zákazníky tak, aby jim bylo co nejlépe porozuměno, především jejich potřebám, přáním, nákupnímu chování. Spotřebitelé žijící ve stejné oblasti a patřící do stejné věkové skupiny mohou mít odlišný životní styl, který ovlivňuje výběr produktů. Kotler, Keller (2013) rozlišují osm skupin dle motivace spotřebitele a jejich finančních prostředků:

1. Inovátoři – úspěšní, sofistikovaní, aktivní, vůdčí, zájem o luxusnější, specifické výrobky a služby.
2. Myslitelé – vyspělí, spokojení, přemýšliví, od výrobků vyžadují trvanlivost, funkcionalitu a užitnou hodnotu.
3. Úspěšní – na cíl orientovaní, soustředící se na kariéru a rodinu, preferují prémiové výrobky, kterými dají okolí najevo svůj úspěch.
4. Požitkáři – mladí, hledající pestrost a vzrušení, nakupují módní věci, utrácí za zábavu a společenské aktivity.
5. Věřící – konzervativní, upřednostňují známé značky a výrobky lokální výroby.
6. Usilující – moderní lidé vyhledávající zábavu, ale omezení svými prostředky.

7. Tvůrci – praktičtí, soběstační, vyhledávají funkční výrobky.
8. Přezívací – starší lidé věrné svým značkám, nemají rádi změny.

Posledním segmentačním kritériem jsou behaviorální vlastnosti, které skupiny spotřebitelů rozdělují podle jejich postojů k výrobku, jeho využívání a znalostí o něm. Každý zákazník má jiné potřeby a produkt mu přináší jiné přínosy, někdo vyhledává image, někdo kvalitní výrobek. Důležitým kritériem je rozhodovací role, neboť u výrobků není vždy konečným spotřebitelem ten, kdo rozhoduje o koupi. Kotler, Armstrong (2014) rozlišují pět rolí a to: iniciátor, ovlivňovatel, rozhodovatel, kupující a uživatel.

2.3 Targeting

Poté co firma provede tržní segmentaci, měla by jednotlivé segmenty ohodnotit a provést targeting neboli rozhodnout o tom, kterému segmentu se bude věnovat. Při vyhodnocení segmentů je nutné zohlednit jeho velikost, růst, atraktivitu a cíle a zdroje firmy. Dále se firma rozhoduje mezi přijetím strategie nediferencovaného, diferencovaného, koncentrovaného nebo individuálního marketingu (Kotler, Armstrong, 2014).

V případě, že chce firma pokrýt celý trh, nabízí se strategie nediferencovaného a diferencovaného marketingu. Nediferencovaný nebo také nazývaný hromadný marketing je taková strategie, kdy firma neřeší odlišnosti mezi segmenty a snaží se cílit na všechny zákazníky stejným marketingovým mixem. Výhodou této strategie jsou nižší marketingové náklady. Diferencovaný marketing volí firmy v případě, že chtějí cílit na několik tržních segmentů, ale přizpůsobují marketingové aktivity potřebám a přáním jednotlivých skupin. Tato strategie obvykle přináší firmě vyšší tržby, ale zároveň je nutné vynaložit vyšší náklady (Kotler, Keller, 2013; Nirmalya, 2008).

Pokud se firma rozhodne věnovat pouze jednomu segmentu, volí koncentrovanou strategii neboli tzv. niche marketing, v češtině také nazývaný tržní výklenek. V rámci této strategie je nutné, aby firma znala potřeby svých zákazníků, aby byli ochotni zaplatit vyšší cenu a aby mohla dosáhnout vedoucí pozice na trhu. Posledním typem targetingu je individuální marketing neboli customizace. V dnešní době je využívána customerizace neboli kombinace hromadné customizace a individuálního přístupu v podobě možnosti navrhnout si výrobek dle vlastních představ (Kotler, Keller, 2013).

2.4 Positioning

Podstatou positioningu je příprava jedinečné prodejní propozice USP (unique selling proposition – USP) pro cílový segment. Pozice produktu je komplexní soubor, jak spotřebitelé vnímají, jaké mají dojmy a pocity z výrobku ve srovnání s konkurencí (Kotler, Armstrong, 2014).

Pro positioning je nutné, aby firma věděla, jak její produkt vnímají zákazníci, a jasně jim dala najevo, proč by si měli produkt kupovat, jaký jim přinese užitek. Tato jedinečná prodejní propozice by měla pro společnost konkurenční výhodou a působit na cílové zákazníky (Nirmalya, 2008).

Při tvorbě diferenciační strategie je nutné nejprve identifikovat soubor konkurenčních výhod, vybrat z nich ty nejdůležitější, které budou sdělovány cílovým zákazníkům. Pro stanovení diferenciační strategie je využíváno positioningových map, kde je zohledněná cena produktu a kvalita vnímaná zákazníky, případně velikost tržního podílu ve srovnání s konkurencí (Kotler, Armstrong, 2014).

3 Představení společnosti, produktu a trhu

V rámci této kapitoly je nejprve představena společnost, která uvádí na trh nový produkt, Junior Alpin Race Program, pro nějž je tato diplomová práce psána. V druhé podkapitole je představen samotný produkt a jeho životní cyklus. Dále se tato kapitola zaměřuje na analýzu tržního prostředí, ve kterém firma operuje a nabízí svůj produkt. Pro identifikaci všech faktorů, které ovlivňují firmu Sporten, a. s. (dále jen Sporten) ve svém podnikání, jsou použity metody analýzy PESTEL a Porterův model pěti sil.

3.1 Popis společnosti Sporten

Historie společnosti Sporten sahá až do konce 19. století, kdy do České republiky přivezl Rudolf Gabessam z Fryšavy první ski a Adolf Slonek z Rokytna, známý truhlářský mistr, v roce 1896 podle tohoto vzoru vyrobil první běžkařské lyže na území republiky. Tímto byla zahájena tradiční výroba, která trvá pod značkou SPORTEN dodnes. Společnost Sporten staví na české tradici dlouhé 120 let (Sporten, 2019a).

Firma Sporten má ve svém portfoliu výrobu vybavení pro všechny druhy lyžování – sjezdové, běžecké, akrobatické, mogulové (jízda v boulicích), freeride, ski-parkové, skokanské, ski-alpové i snowboardy. Firma se věnuje i výrobě speciálů, lyží expedičních, trofejních/exklusivních z vybraných materiálů nebo individualizovaných závodních speciálů, lyží pro lovce, armádní použití či pro horské záchranářské sbory. Relativně nově má v nabídce kolečkové lyže pro běžecké lyžování (Sporten, 2019b).

Společnost Sporten patří do portfolia investiční skupiny Consillium Private Investment a je začleněna pod podnik mateřský podnik ConsilTech, a.s. vlastněné úspěšným podnikatelem a lyžařem Tomášem Němcem. Statutárním ředitelem společnosti Sporten je Vladimír Dušánek, který s podnikatelem a investorem Tomášem Němcem dlouhodobě spolupracuje. V rámci společnosti ConsilTech, a. s. je vytvořena divize zvaná Consilsport, která obhospodařuje jak českou značku SPORTEN a ARTIS, tak i od roku 2018 renomovaný a ikonický rakouský výrobce lyží KÄSTLE. Do portfolia ještě patří značka luxusních lyží DIFFERENCES/handgemacht. Dohromady disponují rozsáhlým know-how, které jednotlivé divize získaly na základě dlouhodobé kooperace a zakázkové výroby pro řadu

renomovaných značek ze světa lyžování, dále společnost významně investuje do materiálového inženýrství a zejména technologií.

Firma má stanovené velmi krátké, ale úderné motto: „Radost ze zimy“ neboli v anglické verzi „The Joy of Winter“. Mise společnosti obsahuje všechny cíle, na nichž firmě záleží, a je následující: *„Ve Sportenu usilujeme o neustálý pokrok. Již více než 120 let vyrábíme lyže a lyžování je naší vášní. Pečlivě vybíráme materiály a neustále zlepšujeme náš výrobní proces. Vycházíme z inovací a zároveň chráníme jemnou rovnováhu mezi tradičním řemeslným zpracováním a automatizací. Každá lyže musí být dokonalá.“* (Sporten, 2018c).

Sporten je největší českou firmou na výrobu lyží, z čehož 20 % lyží je pro vlastní značky Sporten a Artis a zbylých 80 % tvoří výroba lyží pro konkurenční značky (Jach, 2018). Momentálně firma spolupracuje s firmami Asnes, Madshus, Alpina, Rip'n Wud, Goodboards, Peltonen, Vagus, Faction, která se specializuje na freeride, počet všech vyrobených lyží každoročně roste (Šenk, 2018).

Hlavní produkty firmy Sporten jsou běžecké lyže, poté vyrábí a prodává sjezdové lyže a mezi své produkty řadí i snowboardy. Firma se soustředí především na výkonnostní a závodní lyže vysoké kvality, nabízí i výrobu lyží na míru, vše za příznivé ceny. Přibližně 85 % produkce jde na export, konkrétně na Slovensko, Polsko, do Kanady a Spojených států amerických a nově firma zaznamenala úspěch i v podobě vývozu snowboardů do Koreje (Jach, 2018; Sulek, 2018). Za rok 2017 firma Sporten vyrobila 65 434 párů běžeckých lyží, 41 634 párů sjezdových lyží a 1 882 snowboardů. Oproti roku 2016 došlo k navýšení produkce všech typů produktů v průměru o 20 %. Společnost Sporten měla v roce 2017 celkový obrat 240 milionů korun a zaměstnávala 180 zaměstnanců (Sporten, 2017).

Lyže vyráběné pro značku SPORTEN jsou primárně zaměřeny pro výkonné lyžaře a závodníky, zatímco pro značku Artis pro méně náročné neboli rekreační lyžaře, přičemž lyže se liší ve výrobní technologii-zejména při výrobě jádra lyže. Lyže značky Artis používají pěnovou technologii, díky které jsou lyže lehčí a měkčí, snadno ovladatelné a lyže značky SPORTEN mají klasickou sendvičovou konstrukci dřevěného jádra, kdy se skládá jádro z kvalitních dřev v kombinaci s kovy a plasty (Sporten, 2019c). Pokud se používá titanál, vždy se jedná o konstrukci tzv. symetrického opláštění dřevěného jádra, které je pro tuto firmu typické. V případě lyží s titanalem firma nepoužívá žádné nákladově optimalizované konstrukce.

Společnost Sporten má liniově-štabní strukturu a pro zajištění vývoje a propagaci produktů má několik realizačních týmů s trvalou existencí, jsou jimi Nordic Race Team, Junior Alpin Race Program a Demo Team. V rámci Alpin Race Programu je zřízen tým k plnění specifických úkolů spojených s vývojem, výrobou, propagací a prezentací produktů a nabízených firmou Sporten v oblasti sjezdového lyžování. Pracovníci mají kompetence i k jednání se smluvními sportovci, kteří jsou využíváni k testování a propagaci produktů, které jsou v zájmu společnosti. Hlavními reprezentanty týmu jsou Jan Verl, Klára Křížová a Jan Doležal. Tento tým je tedy součástí nového produktu Junior Alpin Race Program. Důležitou součástí vývoje nových produktů jsou i zkušení lyžaři, do vývojového týmu společnosti Sporten patří např. lyžař Ondřej Bank (Sporten, 2017).

Značka Sporten cílí na lyžaře, kteří požadují kvalitní, vysoce výkonnou lyži, ale nevyhledávají silnou image značky. Mezi zákazníky patří lidé, kteří vyhledávají služby prodejního servisu a nespokojí se s nákupem produktů přes internet. Firma si zakládá na individuálním přístupu ke každému zákazníkovi, odpovídají tomu i marketingové aktivity v podobě exkurze do výroby a testování lyží během lyžařské sezony (Jach, 2018).

Prodejnu značky Sporten lze nalézt v sídle společnosti v Novém Městě na Moravě, dále lze zakoupit produkty této značky ve 164 kamenných prodejnách, firma nevyužívá k distribuci řetězců, e-shopu velmi omezeně se shodnou cenovou politikou jakou mají smluvní prodejci. Na svých webových stránkách má katalog produktů, který slouží jako informativní pro zákazníky, kteří se již se značkou seznámili na jedné z prezentačních akcí. Řetězců firma nevyužívá především z důvodu nedostatečné kvalifikovanosti pracovníků řetězců, kteří často nedokážou zákazníkům dostatečně poradit při výběru lyží (Jach, 2018).

3.2 Popis produktu Junior Alpin Race Program

Firma Sporten vytvořila speciální lyže pro mladé závodníky, kteří již dobře ovládají lyžařskou techniku a závodí v žákovských a juniorských kategoriích v alpských disciplínách slalomu a obřím slalomu. Modely lyží RS ELITE SL JR určené pro slalom a RS ELITE GS JR pro obří slalom jsou hlavními artikly celého Junior Alpin Race Programu, který je předmětem této práce.

Junior Alpin Race Program je oproti předchozím programům v mnoha aspektech inovovaný. Především se Sporten zaměřuje na kratší délky lyží s jasnou preferencí zvládnutí účelné techniky lyžování před výkonností v raném závodnickém věku.

Co se týče technických aspektů závodních lyžích, došlo k úpravě geometrie i konstrukce včetně přechodu na tenčí lamelu skládaného dřevěného jádra. Dále došlo k úpravě juniorské lyže v podobě zúžení a narovnání a k jejímu podstatnému změkčení za účelem lepší ovladatelnosti i pro fyzicky méně vyspělé žákovské lyžaře. Vzhledem k poptávce od trenérů po ještě dalším změkčení lyží firma Sporten nabízí dvě různé verze podélné tuhosti GS lyží. Prohnutí lyží je zvoleno v podobě camber/rocker a úprava tuhosti špičky a patky je provedena v souladu se soudobými světovými trendy.

V rámci Junior Alpin Race Programu jsou vyráběny závodní lyže různých modelů. Model lyží RS ELITE SL JR je určen pro disciplínu slalom, je nabízen v délkách 130, 139 a 148 cm, v jedné měkčí verzi. Model lyží RS ELITE GS JR je určen pro disciplíny obřího slalomu, je nabízen v délkách 132, 141, 150, 159 a 168 cm ve dvou tvrdostech, rozdílné podélné flexi. Oba modely lyží je možné pořídit s vázáním a juniorskými podložkami Vist nebo Tyrolia. Oficiální cena juniorských závodních lyží RS ELITE SL JR je 10 790 Kč a cena lyží RS ELITE GS JR je 10 990 Kč, ceny jsou uvedeny včetně vázání. Tyto ceny jsou pouze orientační, protože závodníkům jsou vytvářeny individuální cenové nabídky (Sporten, 2018a; Sporten, 2018b).

Firma v rámci Junior Alpin Race Programu nabízí spolupráci se závodníky, kteří mají zájem o produkty značky SPORTEN a zaregistrují se tak do programu. Firma umožňuje individuální výběr a řádné odzkoušení lyží před koupí a nabízí možnost zpětného odkupu lyží při výběru jiného modelu lyží nebo délky z jejich nabídky. Lyže si samozřejmě závodníci kupují přímo od výrobce, kterým je firma Sporten prostřednictvím podnikové prodejny. Všem zaregistrovaným závodníkům je nabídnuta sleva ve výši 40 % na lyže a sety Sporten v omezeném množství na každou sezonu.

Pokud závodníci patří mezi nejlepší, mají možnost využít výkonnostně odstupňovaných výhod, jako jsou dodatečné slevy na sortiment nutný k lyžování, jako je helma, hůlky, chrániče a boty. Závodník obdrží slevu na produkty od obchodních partnerů, 30 % na lyžařské hole a chrániče značky LEKI, boty ROXA, helmy a chrániče POC. Závodníci, kteří se pravidelně umisťují na předních příčkách, mohou být zařazeni do programu tzv. smluvních jezdců, kterým jsou poskytnuty další výhody.

3.2.1 Životní cyklus závodních lyží

Od Junior Alpin Race Programu se očekává, že si v České republice vybuduje své místo a stane se z něj tradiční závodní program pro žákovské kategorie, tudíž by měla být životnost toho programu dlouhodobou záležitostí. Co se týče závodních lyžích nabízených v rámci programu, každý druhý až třetí rok je na trhu vyžadováno zveřejnění nového modelu.

Závodní lyže je vyráběna pomocí technologie sendvičového jádra neboli vrstvení různých typů materiálů. Tato metoda je využívána všemi předními světovými výrobci již 40 let a stále nedošlo k inovaci technologie. Při výrobě lyží dochází k vývoji technologie především v podobě používaných materiálů. Změny v technologii tedy nejsou příliš zásadní a vývoj produktů není tak velký, ale i přesto dochází k úpravám a každou zimní sezonu jsou na trh uvedeny nové modely lyží.

Co se týče obecně lyží, je zde předpoklad, že lyžařský styl carving bude populární ještě velmi dlouho, tudíž firmy zaměřené na výrobu carvingových lyží se nemusí obávat, že by o jejich produkty přestal být zájem. Dochází pouze k drobným obměnám lyží (Economia, 2018).

Z důvodu inovací nových technologií dochází k trendu zkracování životního cyklu výrobku, a to i u závodních lyží, kdy modely lyží přechází sezony nejsou již v následující sezoně aktuální. Firma neinvestuje marketingové aktivity na prodej loňských produktů, ale pouze aktuálního roku. Starší modely lyží je snaha doprodat za sníženou cenu.

3.3 Definice cílových zákazníků

Junior Alpin Race Program je zamýšlen pro závodníky žákovských kategorií, což dle FIS odpovídá závodníkům, kteří jsou pro závodní sezonu 2018/2019 narození v letech 2003 – 2006. Tyto lyže jsou také určeny pro závodníky juniorské kategorie, kteří se narodili v letech 1998 – 2002.

Mladší žactvo neboli mezinárodní označení U14 tvoří závodníci, kteří se narodili od v roce 2005 a 2006. V České republice v závodní sezoně 2018/2019 závodilo v této kategorii 425 závodníků. Starší žactvo se označuje U16 a závodníci této kategorie jsou narození v letech 2003 až 2004. V České republice v závodní sezoně 2018/2019 závodilo v této kategorii 288 závodníků. Dle FIS jsou stanoveny mezinárodní kategorie juniorů ve věkové kategorii od 17 do 21 let neboli závodníci s rokem narození 1998 – 2002, tito závodníci spadají už pod

kategorie dospělých. Českých závodníků v lyžařské sezoně 2018/2019 závodilo v kategorii juniorů 214 (Svaz lyžařů České republiky, 2019a, 2019b).

V České republice je ve Svazu lyžařů registrováno 806 trenérů zaměřených na alpské disciplíny. Ovšem jen určitá část těchto trenérů je aktivní a samozřejmě jen malá část z nich se věnuje žákovským kategoriím. Přesná čísla, kolik trenérů se věnuje kategoriím mladší a starší žactvo a juniorům, nelze na stránkách svazu vyfiltrovat (Svaz lyžařů České republiky, 2019c).

3.4 Analýza makroprostředí – PESTEL

Pro analýzu marketingového prostředí, konkrétně makroprostředí, v rámci, kterého je nabízen produkt Junior Alpin Race Program, je nezbytné identifikovat vlivy vnějšího prostředí. Pro identifikaci těchto vlivů byla použita metoda zvaná PESTEL analýza, která se zaměřuje na politické, ekonomické, ekologické, sociální, technologické a legislativní prostředí. Tato analýza prostředí je nezbytná, aby mohla firma přizpůsobit svou činnost nejlepším příležitostem na trhu.

Závodní alpské lyžování je děleno do pěti hlavních disciplín: slalom, obří slalom, super obří slalom (super G), sjezd a alpská kombinace (Svaz lyžařů České republiky, 2015).

3.4.1 Politické prostředí

Politické prostředí má vliv na závodní lyžování v rámci dotací do celkového sportu neboli závodní lyžování závisí na podpoře Ministerstva školství mládeže a tělovýchovy v podobě dotací do sportu. Každoročně vláda rozhoduje o rozpočtu a jednotlivá ministerstva se snaží získat co největší část pro sebe, aby mohla rozvíjet své aktivity. Protože pod Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy spadá mnoho oblastí, je nyní v jednání založení Národní sportovní agentury. Důsledkem vzniku samostatné organizace pro sport by mohlo dojít ke změnám v rozdělování dotací do sportu (Česká unie sportu, 2019).

Výše rozpočtu a dotací pro MŠMT by mohlo ovlivnit výši příspěvků do závodního lyžování, a tudíž snížení, popřípadě zvýšení zájmu o tento sport. MŠMT vydalo v dubnu roce 2018 prohlášení, že dotace do sportu pro rok 2018 byly ve výši 1,27 miliardy korun, z toho Svazu

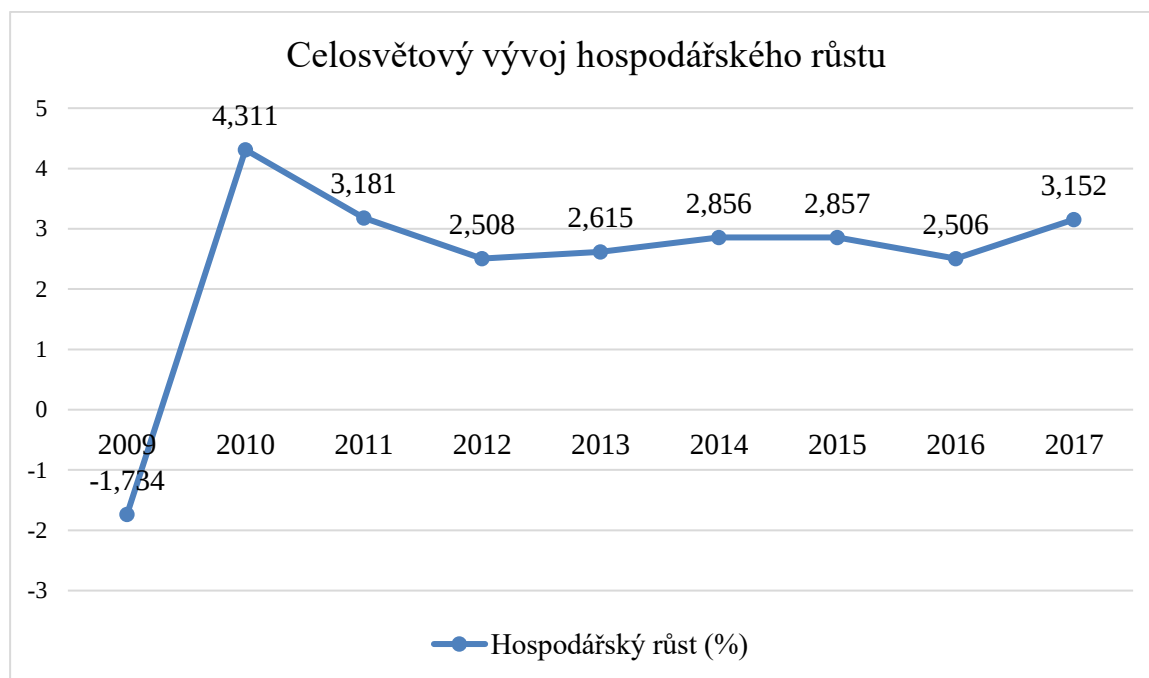
lyžařům České republiky připadla 8. nejvyšší suma, 32 541 000 Kč (Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy České republiky, 2018).

V roce 2017 však došlo ze strany MŠMT k pozastavení těchto dotací kvůli podezření na zneužití dotací, což negativně ovlivnilo činnost a chod Svazu lyžařů České republiky. V červnu 2017 došlo k situaci, kdy Svaz lyžařů České republiky byl na pokraji finanční stability, a hrozilo ukončení činnosti této významné sportovní organizace (Svaz lyžařů České republiky, 2017).

Nyní se situace zlepšila a dotace pro rok 2019 obdržel Svaz lyžařů ČR od Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy již během února toho roku. Generální sekretář svazu Jakub Čerovský ocenil, že k výplatě finanční částky došlo v průběhu sezony, kdy svaz peníze nejvíce potřebuje. Pro rok 2019 došlo dokonce k navýšení dotačního programu pro reprezentanty (Svaz lyžařů České republiky, 2019d).

3.4.2 Ekonomické prostředí

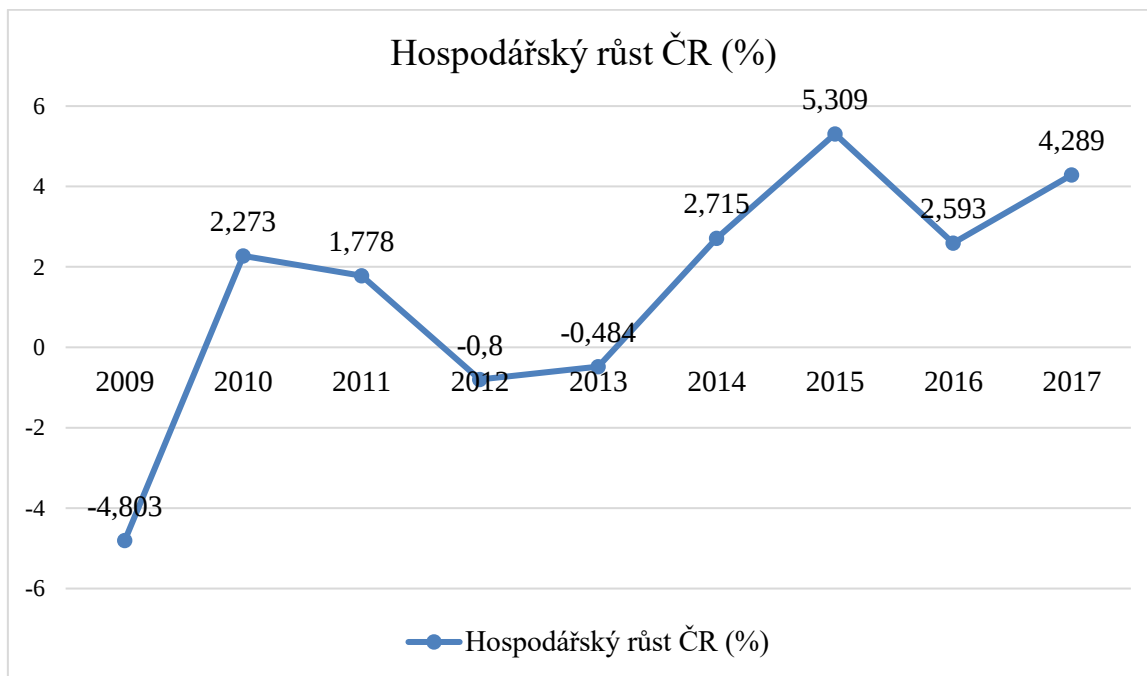
V rámci ekonomického prostředí je zaznamenáván růst hospodářství ve většině států světa a celkový vývoj je od roku 2010 kladný, viz obrázek 5. Protože firma exportuje i do zahraničí, je nezbytné sledovat vývoj ekonomik v zemích, kam se produkty dovážejí.



Obrázek 5: Celosvětový vývoj hospodářského růstu

Zdroj: Vlastní zpracování dle THE WORLD BANK GROUP, 2018a

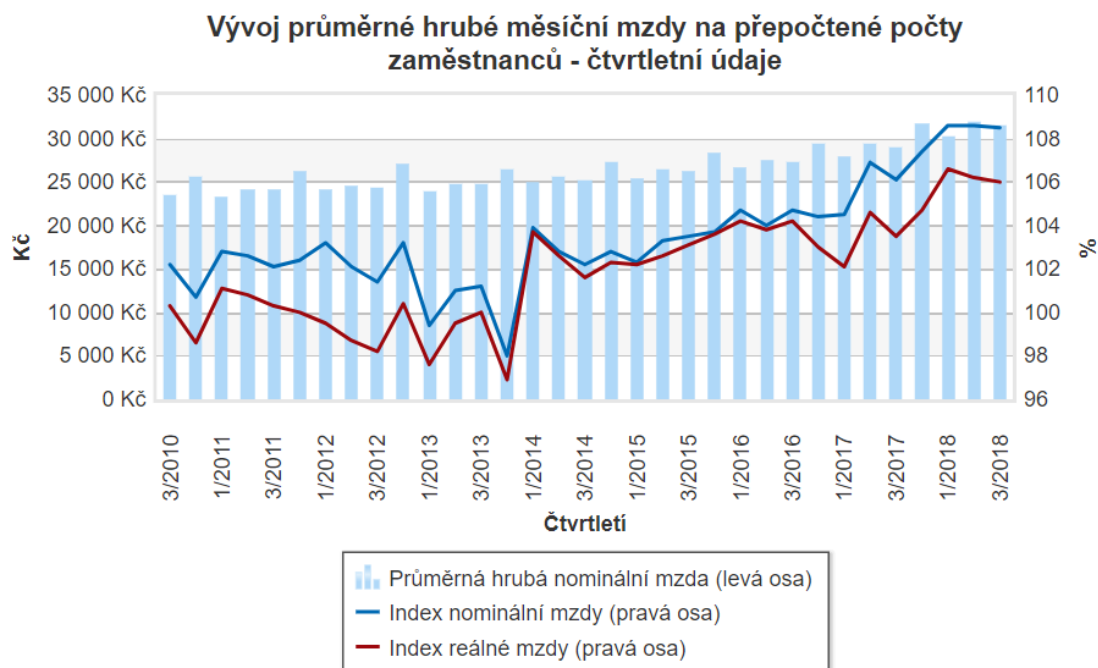
Hospodářský růst v České republice má podobný vývoj jako ten celosvětový, v posledních letech dochází k zvyšování HDP, viz obrázek 6.



Obrázek 6: Vývoj hospodářského růstu v České republice

Zdroj: Vlastní zpracování dle THE WORLD BANK GROUP, 2018b

Tréninky mladých sportovců se neobejdou bez významné finanční podpory od rodičů a ti, aby zajistili podporu svých dětí ve svém koníčku, musí disponovat dostatečnými příjmy. Na obrázku 7 lze vidět, průměrná hrubá nominální mzda byla na konci roku 2018 ve výši 31 516 Kč, index nominální mzdy byl vyšší o 2 % než index reálná mzdy, což je způsobeno současným růstem mezd a inflace. Dle dat Českého statistického úřadu (2019) index reálné mzdy klesl vzhledem k přechozímu kvartálu roku 2018.



Obrázek 7: Vývoj mezd v ČR

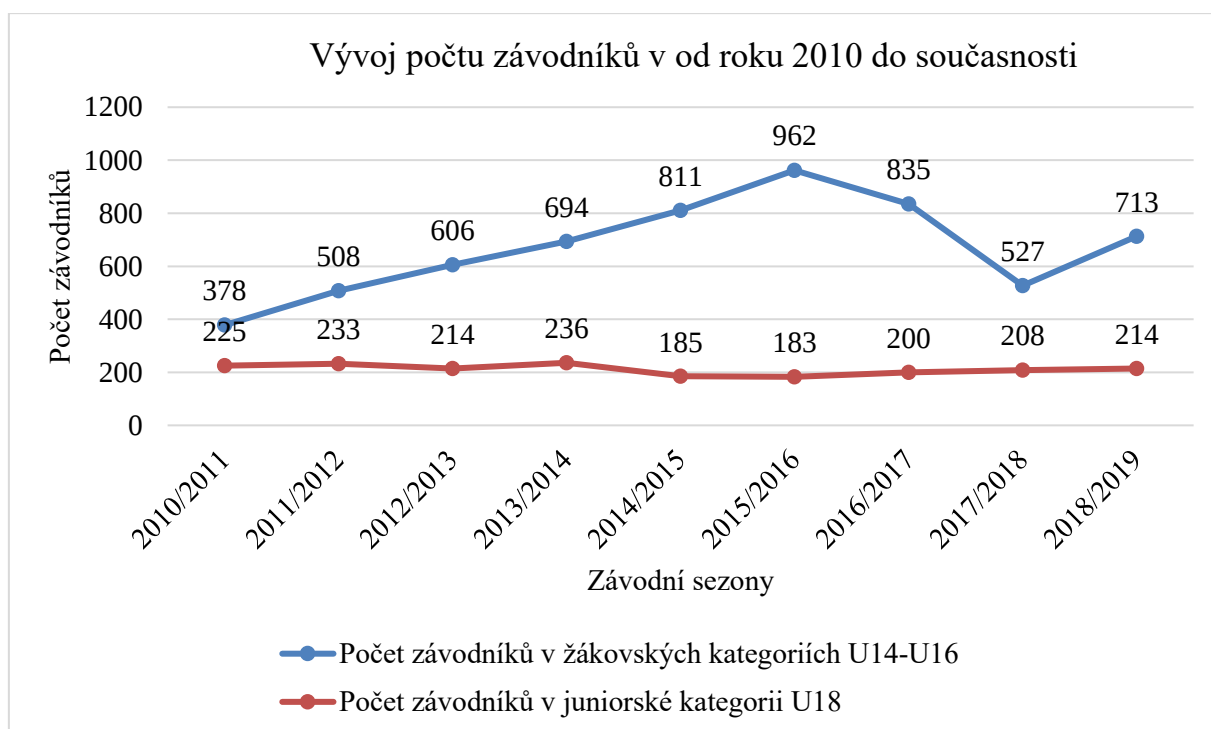
Zdroj: ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. 2019. Mzdy a náklady práce. *Český statistický úřad* [online]. Praha: Český statistický úřad, 9. 1. 2019 [cit. 2019-01-24]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/prace_a_mzdy_prace

3.4.3 Sociální prostředí

V České republice má lyžování dlouholetou tradici, první vlek byl zprovozněn již v roce 1957 a dnes se lyžařům nabízí téměř 400 lyžařských areálů. Česká republika má zastoupení mnoha reprezentantů v tomto zimním sportu na olympiádě a Světových pohárech (Český rozhlas, 2016).

Lyžování podléhá trendům volnočasových aktivit a hospodářské situaci v zemi, závodní lyžování je tedy ovlivněno i výší příjmů domácností, které mladé závodníky podporují. Zájem o alpské disciplíny roste s úspěchem českých sportovců v těchto disciplínách na světových soutěžích.

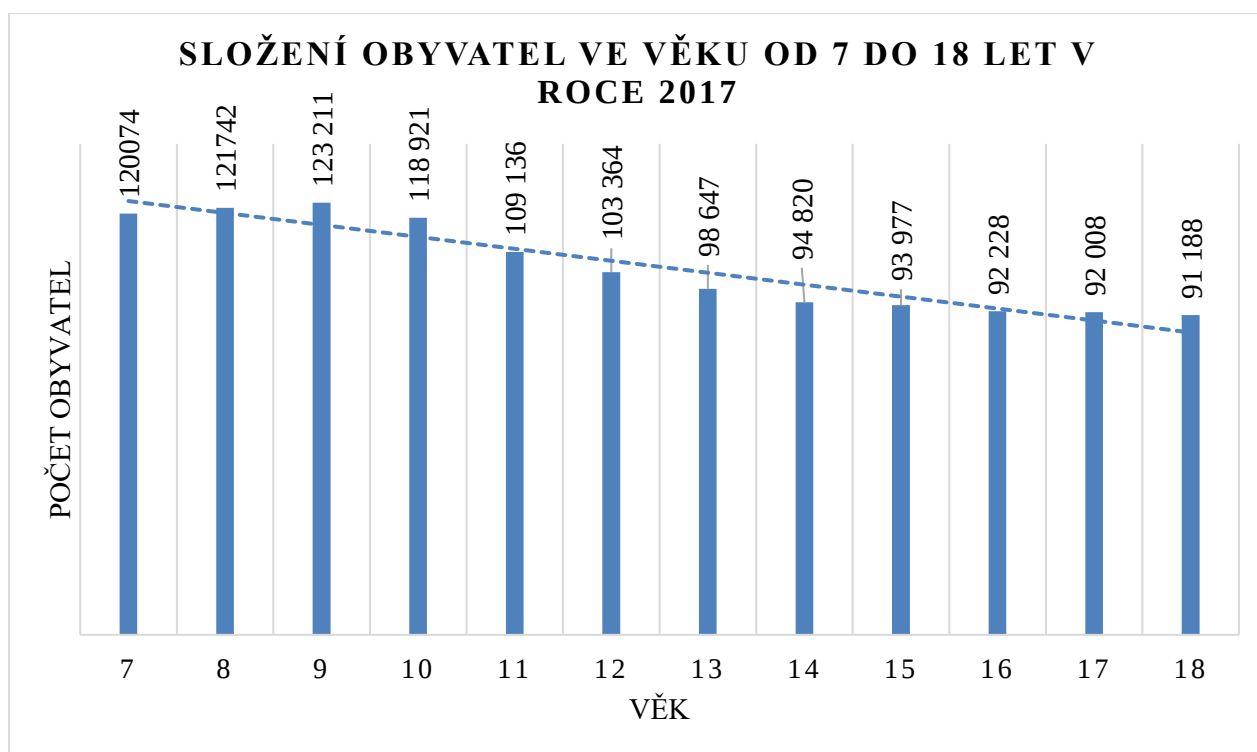
Vývoj počtu závodníků v žákovských kategoriích a v juniorech v České republice za posledních deset let je zaznamenán na obrázku 8. V roce 2017/2018 došlo k výraznému propadu počtu závodníků, tento výkyv je patrně způsoben z několika důvodů. Jedním z nich je přestup silného ročníku závodníků do vyšší kategorie, dále, že v tomto věku ukončuje svoji závodní kariéru mnoho závodníků.



Obrázek 8: Počet závodníků v žákovských a juniorských kat. v letech 2010 – 2019

Zdroj: Vlastní zpracování dle SVAZ LYŽAŘŮ ČESKÉ REPUBLIKY, 2018b, 2018c

Co se týče budoucího vývoje generací, věkové skupiny od 7 do 10 let mají v České republice větší zastoupení než děti spadající do žákovských kategorií, znázorněno na obrázku 9. Lze tedy očekávat, že silnější ročníky způsobí v následujících letech i zvýšenou poptávku po alpském lyžování.



Obrázek 9: Počet obyvatel ve věku od 7 do 18 let v roce 2017 v České republice

Zdroj: Vlastní zpracování dle ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. 2018.

3.4.4 Technologické prostředí

Pro firmy je vývoj používaných technologií velmi důležitý, neustále je snaha vyrobit co nejdokonalější lyže, především co nejrychlejší. Při výrobě lyží dochází k vývoji technologie hlavně v podobě používaných materiálů, které ovlivňují vlastnosti lyží. Všechny závodní lyže jsou vyráběny pomocí technologie sendvičového jádra již více než 40 let, tudíž zde nedochází k zásadní změně technologie použité pro samotnou výrobu (Economia, 2018).

3.4.5 Ekologické prostředí

V dnešní době je vyvíjen tlak na co nejekologičtější výrobu. Celkově společnost nyní řeší svou uhlíkovou stopu a využití obnovitelných zdrojů. Jakmile je výroba ekologická, znamená to pro zákazníky pozitivní přístup firmy ke společenské odpovědnosti. Sjezdové lyžování patří k velmi energeticky náročným sportům, jak na elektrickou energii pro provoz vleků, tak na paliva, kterých je velká spotřeba pro úpravu sjezdových tratí. Co se týče samotné výroby lyží i zde je vysoká spotřeba energie pro zpracováním používaných

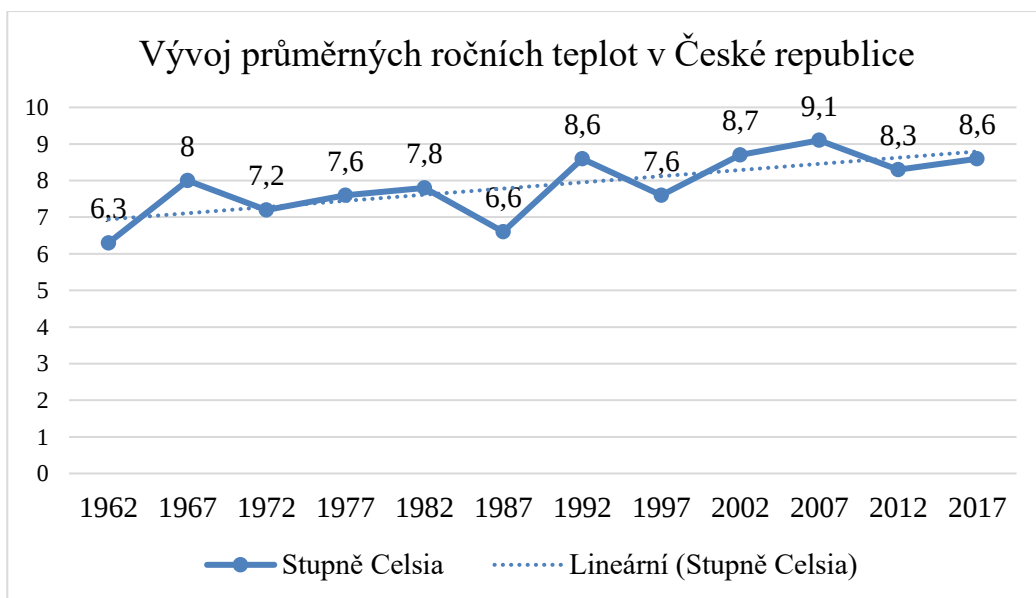
materiálů. Firma Sporten se snaží vynalézt ekologickou lyži za pomoci nahrazení kovových a plastových materiálů přírodními zdroji, bohužel se jí to nedaří, neboť tyto obměny přináší zhoršení vlastností lyží (Jach, 2018).

Prozatím popularita závodního lyžování jako zimního sportu patřící na olympijské hry a Světový pohár převládá nad tlakem na ekologii. V nejbližších letech se tedy firmy zaměřené na výrobu lyží nemusí obávat, že by došlo k poklesu zájmu o sport z důvodu obav o naši planetu nebo omezením ze strany států.

V rámci výroby lyží je snaha zavádět energeticky úspornější přístroje, které jsou zároveň produktivnější, a přizpůsobit pracoviště co nejšetrněji, např. využít LED osvětlení.

Do analýzy ekologického prostředí je zahrnuta i otázka globálního oteplování, které negativně ovlivňuje podmínky pro lyžování. Dle Národního úřadu pro ovzduší a oceány NOAA v roce 2018 došlo k navýšení průměrné teploty země na 14,6 stupně Celsia, což činí o 0,69 stupně víc, než byl průměr ve 20. století. Růst teploty země zapříčiňuje růst teploty ovzduší, oceánů a dochází k tání ledovců (NOAA National Centers for environmental information, state of the climate, 2018).

Globální oteplování má ovšem malý vliv na průměrnou celoroční teplotu v České republice, od roku 1967 se průměrná roční teplota pohybuje okolo 7-9 stupňů Celsia a její vývoj má klesající, tak rostoucí tendenci, viz obrázek 10.



Obrázek 10: Vývoj průměrných ročních teplot v České republice

Zdroj: Vlastní zpracování dle ČESKÝ HYDROMETEOROLOGICKÝ ÚSTAV, 2018

3.4.6 Legislativní prostředí

V rámci této práce je řešeno pouze uvedení nového výrobku neboli závodních lyží v rámci Junior Alpin Race Programu pro české zákazníky. Firma Sporten exportuje velkou část své produkce, do příštích let má stejný plán i s juniorskými závodními lyžemi. V rámci exportu mimo země EU přináší tento vývoz určitá legislativní opatření.

Obecně lze do legislativního prostředí zařadit zákony, vyhlášky a předpisy, které mohou ovlivnit podnikání a celkovou situaci na trhu.

Konkrétně pro společnost podnikající na trhu se závodními lyžemi patří do legislativních opatření normy od FIS, které definují, jaká má být geometrie lyží pro žákovské kategorie. Závodní lyže musí splňovat regule dle kategorie a dle disciplíny, tolerance při měření lyží je +/- 1 cm, především z důvodu proměnlivosti dřeva za různých podmínek. Přesnější normy viz tabulka 4.

Tabulka 4: Normy pro lyže dle kategorií a disciplíny

U14	DH – Sjezd	SG – Super G	GS – Obří slalom	SL – Slalom
Délka lyží	Nejsou omezení	Nejsou omezení	Max. 188 cm	Min. 130 cm
Rádus	Nejsou omezení	Nejsou omezení	Min. 17 m	Nejsou omezení
U16	DH – Sjezd	SG – Super G	GS – Obří slalom	SL – Slalom
Délka lyží	Nejsou omezení	Min. 183 cm	Max. 188 cm	Min. 130 cm
Rádus	Nejsou omezení	Min. 30 m	Min. 17 m	Nejsou omezení

Zdroj: Vlastní zpracování dle U. S. SKI & SNOWBOARD, 2019

3.5 Analýza mikroprostředí – Porterův model pěti sil

Před tvorbou marketingové strategie a uvedením nového produktu na trh je potřeba zanalyzovat tržní prostředí. Pro identifikaci všech faktorů, které by mohly ovlivnit úspěch zahájení Junior Alpin Race Programu, byla použita metoda Porterův model pěti sil.

Nejprve je proveden průzkum stávající konkurence, poté jsou zohledněny případné nové vstupy konkurence do odvětví se závodními lyžemi. Další oblastí v rámci modelu je analýza substitutů, které by mohly ohrozit snížení prodeje závodních lyžích pro juniorské kategorie. Poslední dvě části modelu se soustředí na identifikaci vlivů zákazníků neboli odběratelů a také vliv dodavatelů materiálu pro výrobu produktu.

3.5.1 Analýza konkurence

Konkurence v oblasti závodních lyží je velká, v rámci této práce byla provedena analýza značek, jejichž lyže používají sportovci umístující se na předních příčkách Světového poháru. V práci je zahrnuta analýza konkurence, která se zaměřuje na stejné sportovní disciplíny jako firma Sporten (slalomu a obřího slalomu) a má v nabídce závodní lyže pro žákovské kategorie. U jednotlivých značek jsou vypsány oblasti působení, konkurenční lyže, jací sportovci alpského lyžování ji reprezentují, jaké online komunikační kanály používají a orientační cena za lyže, která se ovšem nedá přesně určit, protože závodníci získávají individuální cenové nabídky.

3.5.1.1 HEAD

Rakouská značka HEAD spadá pod mezinárodní skupinu HEAD NV, které se podařilo od roku 1847 prorazit se svými produkty do 80 zemí světa. Další značky spadající pod tuto společnost jsou PENN, TYROLIA, MARES a DACOR. Sportovní značka HEAD vyrábí oblečení a vybavení na sporty: tenis, squash, padel, racquetball, plavání, snowboarding a lyžování. Výhradním distributorem sportovního vybavení do České a Slovenské republiky je ASPEN SPORT, a.s. Značka HEAD má mezi svými produkty jak vybavení pro rekreační sportovce, tak pro profesionály. Na svých internetových stránkách společnosti uvádí, že je lídrem ve vývoji a distribuci sportovních produktů a využívá nejmodernějších dostupných technologií (Head sport, 2018d).

Na lyžích této značky jezdí mnoho světových závodníků, firma prezentuje své lyže jako výherní, které jsou vstupenkou na stupně vítězů. Hlavními představiteli značky HEAD je Lindsey Vonn, Matthias Mayer, Aksel Lund Svindal a Karolina Pichler. I v jiných sportech značku HEAD reprezentují slavní sportovci, především tenisté při výběru tenisových raket, patří mezi ně Andy Murray, Novak Djokovic, Tomáš Berdych a Maria Sharapova (Head sport, 2018A). Všichni současní lyžaři alpských disciplín ve Světovém poháru reprezentující značku HEAD viz příloha A – Sportovci značky HEAD.

Hlavním modelem závodních lyží pro žákovské kategorie neboli děti je World Cup Rebels I. RD Team, což je model určen pro obří slalom. Cena těchto lyží bez vázání je 9 280 Kč. Model slalomových lyží World Cup I. Race Team SLR 2 je tvořen sendvičovou konstrukcí a je nabízen již v délce od 100 cm do 160 cm, tudíž je určen pro nejmenší závodníky. Cena této lyže je na oficiálních stránkách stanovena na 9 450 Kč bez vázání (Head sport, 2018f). Lyže jsou typu camber a jejich hlavní předností je použitý materiál v rámci jedné vrstvy lyže zvaný Grafene, který je nejtvrdší, nejtenčí a zároveň nejlehčí materiál, který byl kdy vynalezen, a jeho objev byl oceněn Nobelovou cenou (Head sport, 2018b). Firma prezentuje své závodní lyže jako nejrychlejší lyže na světě, na kterých bylo vyhráno již mnoho Světových pohárů (Head sport, 2018g).

Co se týče marketingových aktivit značky a celkové strategie, protože je firma lídrem na trhu, staví na tom i svou současnou strategii. Značka je prezentována jako ta, která dopomůže závodníkům k vítězství, a lyže jsou představovány zároveň s vítězi Světových pohárů. Značka HEAD je velmi aktivní na sociálních sítích jako je Facebook, Instagram, Twitter a YouTube. Facebookovou stránku značky HEAD sleduje 448 756 lidí, twitterový účet má 11 000 sledovatelů, Instagram 163 000 fanoušků a jejich vlastní YouTube kanál má 8 601 odběratelů.¹ Firma je na všech kanálech velmi aktivní a přidává příspěvky pravidelně. Firma během lyžařské sezony organizuje mnoho testovacích akcí po celé České republice.

3.5.1.2 Völkl

Německá značka Völkl patří k jedné z největších na trhu se závodními lyžemi. Její tradice sahá až do roku 1928 a úspěšná je především díky vyspělé technologii. Firma má továrnu na

¹ <https://www.facebook.com/headski>, https://twitter.com/head_rebels, https://www.instagram.com/head_ski/<https://www.youtube.com/user/headski> (data z 21. 1. 2019),

výrobu lyží v Německu. Značka Völkl se specializuje na závodní lyže pro alpské lyžování (slalom, obří slalom a super G), freestyle a freeride. Mezi svými reprezentanty má mnoho lyžařů z celého světa. Českým distributorem této značky je firma 3. Princova, a.s., která do České republiky dováží další sportovní značky jako je Dalbello, Marker a Descente.

Současnými tvářemi značky jsou: Anna Drev (Slovinsko), Manfred Pranger (Rakousko), Alana Ramsay (Kanada), Elia Zurbriggen (Švýcarsko), Emelie Wikstroem (Švédsko), Martin Vráblík (Česká republika), Martina Dubovská (Česká republika), Maren Skjold (Norsko), Meghan McJames (Spojené státy americké), Phil Brown (Kanada), Roberto Mani (Itálie), Stefano Gross (Itálie), Sebastian Foss Solevåg (Norsko) (Völkl, 2019b).

Völkl nabízí lyže pro dětské závodníky, kteří začínají se závoděním. Jedná se o model lyží Race Tiger JR, cena těchto lyží se pohybuje na českém trhu okolo 7 000 Kč (3. Princova, 2018; Völkl, 2018a). Typ prohnutí této lyže je „Tip Rocker“. Tyto lyže ovšem nejsou vhodné pro žákovské kategorie, pouze pro předžákovské, neboť jejich jádro je tvořeno metodou Composite Core neboli pěnovou výplní. Völkl se zaměřuje především na dospělé závodní lyže, u nichž používá sendvičovou technologii jádra a dále moderní technologii zvanou UVO, což je volně otáčející se o 360° vibrační klapka, která zajišťuje tlumení rušivých vibrací, ke kterým dochází při dynamické jízdě (Skimax, 2018b).

Firma má velmi silnou komunikační strategii, webové stránky jsou velmi moderní, přehledné a zaujmou. Firma využívá pro komunikaci s veřejností sociální sítě, Facebook (163 645 sledovatelů), Instagram (111 000 sledovatelů), Twitter (5 301 sledovatelů) a i svůj vlastní YouTube kanál (4 607 odběratelů). Na všech sociálních sítích je značka Völkl velmi aktivní, přidává v průměru každý den nový příspěvek, pouze na kanál YouTube bylo přidáno video naposledy v dubnu 2018.²

3.5.1.3 Rossignol

Pod francouzskou skupinu SKIS ROSSIGNOL spadá značka lyží a sportovního oblečení Rossignol, lyží Dynastar, lyžáků Lange, vázání Look, lyžařských holí Kerma, zimních bruslí Risports, cyklistických kol Time a Felt, běžeckého oblečení RaidLight, batohů Vertical a zimního oblečení Dale of Norway (Skis rossignol 2018e). Historie společnosti sahá až do

² <https://twitter.com/volklfreiski>, <https://www.facebook.com/voelkl.skis>,
<https://www.youtube.com/user/SkiVoelkl>, <https://www.instagram.com/voelklskis/> (data z 16. 1. 2019)

roku 1907, kdy byly vyrobeny první dřevěné lyže tesařem Abelem Rossignolem. Důležitým milníkem pro společnost byl rok 1970, kde se stala největším výrobcem lyží na světě (Skis Rossignol, 2018d).

Firma nabízí juniorskou závodní lyži s názvem HERO ATHLETE, v nabídce je lyže specializovaná na slalom HERO ATHLETE SL PRO (rádius 11 metrů) a na obří slalom HERO ATHLETE GS PRO (rádius 19 metrů). Lyže jsou pro závodníky kategorie U10 až U16 neboli předžákovské a žákovské kategorie. Technologie použitá pro výrobu jádra lyží je tzv. Poplar Wood neboli vrstvení dřeva, které zajišťuje vyvážení kombinace nízké hmotnosti, pružnosti, energie a stability, použitá konstrukce je Sidewall (spočívá ve vrstvení materiálů jádra a to dřeva, skleněného vlákna a kovu v kombinaci s vertikálními bočnicemi). Doporučená cena těchto lyží na českém trhu je 9 000 Kč bez vázání (Skis Rossignol, 2018B; (Skis Rossignol, 2018c).

Mezi reprezentanty značky patří Henrik Kristoffersen (Norsko), Felix Hofer (Švýcarsko), Michelle Gisin (Švýcarsko), Nadine Fest (Rakousko) a viz příloha B – Sportovci značky Rossignol.

Značka Rossignol má svůj vlastní YouTube kanál, který odebírá 6 912 lidí. Facebookový profil sleduje 400 251 fanoušků a Instagram 151 000, twitterový účet má 33 000 sledujících.³ Na všech kanálech je značka aktivní, přidává nové příspěvky a videa pravidelně.

3.5.1.4 Dynastar

Pod francouzský holding Rossignol Skis spadá i značka lyží Dynastar. Specializují se především na závodní lyže pro slalom a pro předžákovské kategorie od 8 do 14 let mají v nabídce model lyží Team Comp (Express JR) (Skis Rossignol, 2019a). Lyže je vyráběna z dřevěného jádra, tvar Rocker, její přednostní je konstrukce Cap, která zvyšuje odolnost lyže. Cena se i s vázáním pohybuje na českém trhu okolo 7 000 Kč (Gerberos, 2019).

³ Data z 21.1.2019 <https://www.youtube.com/user/rossignolchannel>,
https://twitter.com/rossignol_1907,<https://www.instagram.com/rossignol/>,
<https://www.facebook.com/rossignol/>

Do týmu Dynastar patří sportovci jako Clement Noel (Francie), Dave Ryding, Mikaela Tommy, Thibaut Favrot, Victor Guillet, Elena Fanchini, Dominique Gisin (Skis Rossignol, 2019b).

Co se týče komunikační strategie značky Dynastar na svých webových stránkách nelze nalézt odkazy na sociální sítě. Značka ovšem disponuje profilem na Facebooku, kde má 124 954 sledovatelů, účtem na Instagramu s 32 800 sledujícími a i účtem na Twitteru, kde má 11 700 sledujících. Na všech kanálech je aktivní a jsou přidávány příspěvky několikrát za den. Dále má firma svůj vlastní kanál na YouTube, kam jsou videa přidávány pravidelně, a kanál odebírá 1 277 odběratelů.⁴

3.5.1.5 Fischer

Rakouská značka Fischer vyrábí lyžařské vybavení pro alpské lyžování již od roku 1924, kdy byla společnost založena. Mezi produkty firmy patří sjezdové lyže a lyžačky, běžecké lyže a běžecké boty, vázání jak na sjezdové lyže, tak běžkařské, skokanské lyže a hokejové hole. Nyní je výroba rozdělena mezi Rakousko a Ukrajinu. Pod společnost Fischer Sports Group GmbH spadá i značka Löffler, která nabízí sportovní oblečení. V České republice je distributorem těchto lyží firma Marten & Louis, spol. s r.o. se sídlem a prodejnou v Českých Budějovicích (Fischer Sports, 2018a).

Firma má mezi svými produkty závodní lyže pro žákovské kategorie, modely lyží RC4 Worldcup SL jr. (pro slalom) a RC4 Worldcup GS jr. (pro obří slalom). Lyže má konstrukci Concave Sidewall, která zajišťuje snadnější úpravu hran, a sendvičové jádro je doplněné o dvojité titanové pláty, který zlepšuje ovladatelnost a výkon (Fischer Sports, 2018c). Cena na českém trhu je 12 000 Kč včetně vázání (Marten & Louis, 2019).

Mezi závodníky v alpských disciplínách a reprezentanty značky Fischer patří Bryce Bennet (Spojené státy americké), Eva-Maria Brem (Rakousko), Charlotte Chable (Švýcarsko), Max Franz (Rakousko) a Thomas Fanara (Francie) (Fischer Sports, 2018b).

⁴<https://twitter.com/dynastarskis?lang=cs>, <https://www.facebook.com/Dynastar/>, (data z 28. 1. 2019)
<https://www.instagram.com/dynastarskis/>, <https://www.youtube.com/user/dynastarchannel>

Značka Fischer má mezinárodní webové stránky, kde odkazuje na své komunikační marketingové nástroje v podobě sociálních sítí. Firma má vytvořené profily zaměřené na alpské lyžování, na Facebooku, kde má 160 030 sledujících, na Instagramu tento profil sleduje 70 000 uživatelů a na Twitteru (5 845 sledujících). Svůj kanál má taktéž na YouTube, jež má 5 752 odběratelů. Na všech účtech je značka aktivní, přidává pravidelně videa a novinky o svých reprezentantech.⁵

3.5.1.6 LUSTi

Značka LUSTi je další českou značkou lyží, kterou v České republice vyrábí společnost GALUS Industries s.r.o. Firma působí na českém trhu od roku 1993 a sídlo má v Žacléři, kde vyrábí lyže a další produkty. Značka LUSTi se zaměřuje na vysokou kvalitu za příznivou cenu neboli snaží se oslovit stejné zákazníky jako firma Sporten. Jejich předností je malá výroba s důrazem na kvalitu a ruční práci. Závodní lyže značky LUSTi jsou vyráběny z celodřevěného jádra. Firma momentálně vyrábí především lyže na Freestyle a Skicross, ale pracuje na vývoji lyží pro alpské disciplíny (Galus Industries, 2018c).

Firma již vyrábí závodní lyže specializované pro juniorské závodníky, pro disciplíny slalom, obří slalom a super G. Firma nabízí pro každou disciplínu jiný model lyží pod názvem FIS JUNIOR RACE a je dostupný na českém trhu za cenu okolo 9 000 – 12 000 Kč v závislosti na délce a typu vázání. Lyže jsou vhodné pro žákovské kategorie U16 a U18 (Galus Industries, 2018a).

Firma se snaží minimalizovat náklady na marketing a pro komunikaci s veřejností využívá své webové stránky a sociální síť Facebook⁶ (5 008 sledovatelů). Dále firma pořádá testování lyží v českých střediscích, např. 12. 1. 2019 pořádala testování lyží ve Skiareálu Tanvaldský špičák, když zde probíhal závod ve slalomu Starších žákyň. Další testování lyží probíhalo v těchto dnech a střediscích:

19. 1. 2019 Herlíkovice – Krkonoše, Skiareál Plešivec

26. 1. 2019 Herlíkovice – Krkonoše

1. 2. 2019 Sedloňov – Orlické hory

⁵ <https://www.facebook.com/fischerski>, <https://www.instagram.com/fischerski/>, <https://twitter.com/fischersports>, <https://www.youtube.com/user/fischersports>, (data z 28. 1. 2019)

⁶ <https://www.lusti.cz> ; <https://www.facebook.com/lustiskiscz/> (data z 26. 1. 2018)

2. 2. 2019 Skiareál Hartman Olešnice – Orlické hory

3. 2. 2019 České Petrovice

9. 2. 2019 Skiareál Arrakis – Žacléř, Krkonoše, Skiareál Potůčky, Skiareál Zdobnice – Orlické hory

16. 2. - 17. 2. 2019 Kopřivná resort – Skiareál Zdobnice – Orlické hory

22. 2. 2019 Skirareál Hartman Olešnice – Orlické hory

23. 2. 2019 Sportovní areál Polevsko – Lužické hory (Galus Industries, 2018d)

Mezi své sportovce řadí především závodníky freestylu a skicrossu, co se týče alpských disciplín, zde nemá významné reprezentanty. Má však podporu od trenéra Petra Záhrobského, který patří mezi nejúspěšnější české trenéry (Galus Industries, 2018b).

3.5.1.7 Atomic

Rakouská značka Atomic nyní spadá pod finskou společnost AMER SPORTS CORPORATE HQ. Této společnosti patří i sportovní značky Salomon, ARC'TERYX, PeekPerformance, MAVIC, Wilson, PRECOR, ARMADA, ENVE, Louisville Slugger, DeMARINI a SUUNTO. Pro potřeby distribuce produktů spadající pod tuto společnost je v České republice založena pobočka AMER SPORTS Czech Republic s.r.o. se sídlem v Praze (Amers Sports, 2018).

Značka Atomic vyrábí lyže různé kategorie pro různé typy lyžařů, od rekreačních až po profesionály. Firma má stanovou misi tak, aby každý lyžař získal co nejlepší zážitky během jízdy na jejich lyžích (Amer Sports, 2019c). V nabídce má i několik modelů závodních lyží pro juniorské a žákovské kategorie nesoucí název REDSTER S9 FIS. Konkrétně model REDSTER S9 FIS J-RP + Z 12 je určen pro disciplínu slalom. Lyže je konstrukce Active Camber a Full Sidewall, jádro je sendvičové s využitím titanu, lyže mají speciální Junior Race Interface. Cena lyží bez vázání je na českém trhu okolo 12 000 Kč (Amer Sports, 2019d).

Do týmu Atomic neboli závodníků reprezentující lyže této značky patří olympijská vítězka z Pchjongčangu v Super G a v paralelním obřím slalomu na snowboardu Ester Ledecká (Česká republika). Dalšími významnými sportovci jsou Petra Vlhová (Česká republika), Manuel Feller (Rakousko) a Marcel Hirscher (Rakousko) (Amer Sports, 2019a), další sportovci viz příloha C – Sportovci značky Atomic.

Značka Atomic je aktivní na sociálních sítích Facebook, Instagram, YouTube a Pinterest, zde má pouze 1 549 fanoušků a 127 sledovatelů. Nejúspěšnější je na Instagramu, kde má 225 000 sledovatelů a pravidelně jsou přidávány příspěvky. Co se týče facebookového profilu i zde má velkou fanouškovskou základnu s 215 127 sledovateli. YouTube kanál značky Atomic má 23 083 odběratelů a poslední video bylo přidáno v prosinci roku 2018.⁷

3.5.1.8 Salomon

Značka Salomon spadá od roku 2005 pod společnost AMER Sports Corporate HQ, historie značky Salomon sahá až do roku 1947, kdy vyrobila první hrany k lyžařským lyžím. Nyní se jedná o velkou společnost, která nabízí široké portfolio produktů, sjezdové lyže a vázání, běžkařské lyže a vázání, sjezdové, snowboardové a běžkařské boty, snowboardy a vázání, běžecké a horolezecké boty, sportovní, především lyžařské oblečení (Salomon, 2018c).

Značka Salomon nabízí závodní lyže pro žákovské kategorie U14 a U16 na disciplíny slalomu a obřího slalomu, model I S/RACE PRO JR SL a I S/RACE PRO JR GS. Lyže jsou dodávány s juniorskou závodní podložkou. Konstrukce lyží je Sidewall a profil je Full Camber, cena těchto lyží se pohybuje okolo 13 000 Kč včetně vázání (Salomon, 2018a).

Závodníci, kteří reprezentují značku Salomon, jsou Ana Bucik (Slovinsko), Bastien Midol (Francie), Katrin Ofner (Rakousko), Marielle Berger Sabbatel (Francie), Christoph Wahrstoetter (Rakousko), Sandra Naeslund (Švédsko), Marusa Ferk (Slovinsko), Hennes Reichelt, Tamara Tippler, Nastasia Noens, Francesca Marsaglia (Itálie), Andreas Žampa (Slovensko), Romed Baumann (Rakousko) a Tamara Tippler (Rakousko) (Salomon, 2018b).

Firma Salomon má více profilů na sociálních sítích, první jsou pro všechny své aktivity, a tak je jejich dosah větší než u značek zaměřených pouze na lyžování. Facebookový profil má 1 076 934 sledovatelů, instagramový účet 500 000, twitterový účet 73 900 a YouTube

⁷ <https://cz.pinterest.com/atomicskiing/>, <https://www.instagram.com/atomicski/>, <https://www.facebook.com/ATOMICSKIING>, <https://www.youtube.com/user/atomicskiing> (data z 28. 1. 2019)

kanál má 99 012 odběratelů.⁸ Dále má i profily zaměřené na konkrétní sporty, pro závodní lyžování má profil na Facebooku pod názvem Salomon Racing, ten má 40 763 sledovatelů.⁹

3.5.1.9 Blizzard

Historie značky Blizzard začíná v roce 1945 kdy si rakouský tesař Toni Arnsteiner vyrobil vlastní lyže po návratu z 2. světové války. Nyní tato značka spadá pod italskou společnost Tecnica Group S.p.A. V České republice je výhradním dovozcem značky lyží Blizzard firma SNOW-HOW ČR s.r.o. (Tecnica Group, 2019b).

Juniorská závodní lyže Blizzard je vhodná pro závodníky předžákovských kategorií od U8, U10, U12, ale i žákovských kategorií U14 a U16. Konstrukce lyže je sendvičové dřevěné jádro a full camber, která se doporučuje pro jízdu na upraveném terénu a jízdu po hranách bez smýkání. Blizzard nabízí model lyží Blizzard Firebird SL JR Racing pro disciplíny slalomu a Blizzard Firebird GS JR Racing obřího slalomu. Doporučovaná cena za tyto závodní lyže je 10 000 Kč (Tecnica Group, 2019g).

Významným sportovcem značky Blizzard je Mario Matt (Rakousko), který v roce 2014 vyhrál na Olympiádě v Sochi první zlatou medaili pro tým Blizzard. V roce 2010 úspěšně reprezentoval Blizzard tým Reinfried Herbst, když na Světovém poháru vyhrál slalom (Tecnica Group, 2019c). Další sportovci reprezentující značku viz příloha D – Sportovci značky Blizzard.

Mezinárodní společnost spravuje přehledné webové stránky (www.blizzardsport.com) a český distributor má vlastní doménu (www.blizzardski.cz), kde je jen velmi málo informací o produktech značky Blizzard. Společnost využívá ke komunikaci sociální sítě Facebook (sleduje 47 233 lidí), Instagram (43 800 fanoušků) a twitterový účet, který má 2 612 sledujících. Značka Blizzard má i svůj YouTube kanál, kde jejich videa odebírá pouze 474 uživatelů, poslední video ovšem bylo přidáno před více než rokem. Z těchto čísel lze

⁸ <https://www.facebook.com/Salomon/>, <https://www.instagram.com/salomon/>, <https://twitter.com/salomonsports>, <https://www.youtube.com/user/officialsalomon> (data z 28. 1. 2019)

⁹ <https://www.facebook.com/salomonracing/> (data z 28. 1. 2019)

vyvodit, že aktivita na sociálních sítích není velká, vzhledem k tomu, že je Blizzard celosvětový prodejce lyží.¹⁰

3.5.1.10 Nordica

Historie italské značky Nordica sahá až do roku 1939, kdy firma začala vyrábět boty a postupně se začala specializovat na lyžařské boty. Značka Nordica se proslavila především výrobou lyžáků, sjezdové závodní lyže přidala mezi své produkty až po sloučení s italskou společností Tecnica Group S.p.A. V České republice je výhradním dodavatelem značky Nordica firma Helia Trade spol. s r.o. se sídlem v Olomouci (Tecnica Group, 2019a).

Nordica vyrábí především závodní lyže a má v nabídce i lyže pro žákovské kategorie, pro obří slalom je to model DOBERMANN GSJ PLATE a pro slalom je to model DOBERMANN SLJ PLATE. Konstrukce lyží je Full Camber, technologie výroby sendvičové jádro s vrstvou titanu a Sidewall. Lyže jsou vybaveny speciální deskou pro juniorské závodníky. Cena těchto lyží je na českém trhu okolo 12 -13 000 Kč (Tecnica Group, 2019E; Tecnica Group, 2019f).

Mezi nejznámější tváře týmu Nordica patří Felix Neureuther (obří slalom, slalom, Německo) a Dominik Paris (Super-G, sjezd, Itálie). Dalšími reprezentanty jsou Fritz Dopfer (Německo), Justin Murisier (Švýcarsko), Bostjan Kline (Slovinsko), Samu Torsti (Finsko), Dominik Stehle (Německo), Reto Schmidiger (Švýcarsko), Marc Rochat (Švýcarsko), Alex Vinatzer (Itálie), Hans Vaccari (Itálie) a Bjorn Brudevoll (Norsko) (Tecnica Group, 2019d).

Součástí komunikační strategie firmy jsou mezinárodní webové stránky, facebookový profil (jež sleduje 83 420 lidí), instagramový účet (jež má 37 000 fanoušků), twitterový profil (7 747 sledujících) a YouTube kanál (který má 1 353 odběratelů). Dále se firma snažila zaujmout umístováním svých videí na portál Vimeo, kde má 56 sledujících a fotografie přidávala na portál Flickr, kde má 16 sledujících, nyní již ovšem nelze nalézt aktuální

¹⁰ <https://www.facebook.com/blizzardski>, <https://www.instagram.com/blizzardskis/>,
<https://www.youtube.com/user/BlizzardSkis>, <https://twitter.com/Blizzardski> (data z 23. 1. 2019)

příspěvky na těchto profilech. Značka je aktivní především na Facebooku a Instagramu, kam přidává příspěvky pravidelně.¹¹

3.5.1.11 Stöckli

Historie švýcarská značky Stöckli začíná v roce 1935 kdy Joseph Stöckli, tesař vyrobil první lyže, dodnes si tato značka zakládá na své tradiční ruční výrobě a kvalitě. Značka Stöckli spadá pod společnost Stöckli Swiss Sports AG se sídlem ve Švýcarsku. Firma se specializuje na výrobu sjezdových lyží. Od roku 1994, kdy Urs Kälin získal stříbrnou olympijskou medaili na lyžích Stöckli, patří tato značka na Světové poháry (Stöckli Swiss Sports, 2019c).

Stöckli má v nabídce závodní lyži pro mladé závodníky v obřím slalomu, model GS Team. Technologie výroby lyže je pomocí sendvičového jádra a Sidewall, lyži je možné upravit na míru závodníkovi (Stöckli Swiss Sports, 2019b). Cena těchto lyží na českém trhu je okolo 10 000 Kč (Skimax, 2018a).

Mezi reprezentanty značky patří Tina Maze (Slovinsko), Ashleigh McIvor (Kanada), Viktoria Rebensburg (Německo), Ambrosi Hoffmann (Švýcarsko) a Fabienne Suter (Švýcarsko) (Stöckli Swiss Sports, 2019a).

Značka Stöckli má své mezinárodní webové stránky, kde se nachází odkazy na sociální sítě. Facebookový profil sleduje 22 699 lidí a instagramový účet 10 800 sledovatelů, na těchto sítích je firma aktivní a přidává několik příspěvků do týdne. Dále má značka profil na Twitteru, kde ovšem přidala naposledy příspěvek v roce 2017, počet odběratelů je 1 593. I firma Stöckli má svůj vlastní kanál na YouTube, kam přidává několik videí do měsíce, účet odebírá 1 455 uživatelů.¹²

Na závěr analýzy konkurence je vytvořena souhrnná tabulka pro technické parametry závodních lyží a pro srovnání dosahu sociálních sítí značek, viz tabulka 5 a 6.

¹¹ <https://www.facebook.com/NORDICA.INTERNATIONAL>, <https://www.instagram.com/nordicaski/>, <https://twitter.com/Nordicaskiing>, <https://www.youtube.com/nordicavideo>, <https://vimeo.com/channels/132736>, https://www.flickr.com/photos/nordica_international/with/15798268077/ (data z 28. 1. 2019)

¹² <https://www.facebook.com/stoeckli1935/?ref=bookmarks>, https://www.instagram.com/stoeckli_1935/, <https://twitter.com/StoeckliRacing>, <https://www.youtube.com/user/StoeckliSki> (data z 28. 1. 2019)

Tabulka 5: Porovnání slalomových lyží nabízených konkurenčními značkami

Značka	Cena (Kč)	Model lyží	Profil	Konstrukce	Nabízené délky (cm)	Rádus (m) **
SPORTEN	10 790	RS ELITE SL JR	Camber /Rocker		130,139,148	148 cm – 11,9 m
HEAD	9 450*	World Cup I. SL	Camber		120,126,132, 138,144,150,156	156 cm – 12 m
Völkl	7 000	Race Tiger JR	Tip Rocker, Flat		100,110,120,130, 140,150,160	160 cm – 17,9 m
Rossignol	9 000*	Hero Athlete SL		Sidewall	128,135,142,149	149 cm – 11 m
Dynastar	7 000	Team Comp SL	Rocker	Cap	130,140,150,160	
Fischer	12 000	RC4 Worldcup SL JR.	Full Camber	Sidewall	120,125,130, 135,140,145,150	
LUSTi	12 000	FIS Junior Race SL			130,135,140,145, 150	150 cm – 10,8 m
Atomic	12 000 *	REDSTER S9 FIS J-RP	Full Camber	Sidewall	145	11 m
Blizzard	10 000	Blizzard Firebird SL JR	Full Camber	Sidewall	135,142,149, 156,163,170	156-170 cm – 17 m
Nordica	13 000	Doberman SLJ Plate	Full Camber	Sidewall	135,142,149, 156,163,170	156-170 cm – 17 m
Salomon	13 000	I S/RACE PRO JR SL	Full Camber	Sidewall	145, 152	152 cm – 12 m
Stöckli	10 000	GS Team		Sidewall	122,128,133, 139,145,151	151 cm – 11,5 m
*cena bez vázání						
**rádus ke konkrétní délce lyží						

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 6: Porovnání využití sociálních sítí konkurenčních značek

Značka	Facebook	Instagram	YouTube	Twitter
SPORTEN	7 181	251	x	x
HEAD	448 656	163 000	8 601	11 000
Völkl	163 645	111 000	4 607	5 301
Rossignol	400 251	151 000	6 912	33 000
Dynastar	124 954	32 800	1 277	11 700
Fischer	160 030	70 000	5 752	5 845
LUSTi	5 008	x	x	x
Atomic	215 127	225 000	23 083	x
Blizzard	47 233	43 800	474	2 612
Nordica	83 420	37 000	1 353	7 747
Salomon	1 076 934	500 000	73 900	99 013
Stöckli	22 699	10 800	1 455	1 593

Zdroj: Vlastní zpracování

3.5.2 Identifikace nových vstupů do odvětví

Z analýzy stávající konkurence vyplývá, že firmy působící na trhu se závodními lyžemi mají dlouholetou tradici a těchto firem je velké množství. Nejnovější českou firmou specializující se na výrobu závodních lyžích je GALUS INDUSTRIES, s. r. o. produkující lyže pod značkou LUSTi, která vstoupila na tento trh v roce 1993. Probojovat se se svými produkty až na vrchol Světového poháru nebo zimních olympijských her je dlouhodobou záležitostí, Firma musí disponovat experty na zpracování dřeva a celé konstrukce lyže. Jak uvádí v rozhovoru majitel skupiny ConsilSport Tomáš Němec, zvažoval vývoj nové značky, ale

nákup stávající (KÄSTLE) s tradicí vyhodnotil jako perspektivnější a rychlejší způsob, jak uspět v tomto dynamickém konkurenčním odvětví (Pravda, 2018).

Zahraniční firmou, která nově a úspěšně vstoupila na trh se závodními lyžemi je finská společnost Augment Sports. V roce 2014 uvedla na trh první závodní lyže a již v roce 2015 měla prvního závodníka na Světovém poháru. Firma dokázala za velmi krátký čas oslovit závodníky natolik, že nyní na lyžích značky AUGMENT jezdí deset závodníků Světového poháru, včetně české reprezentantky Gabriely Capové. Firma se prezentuje jako první nová lyžařská značka se zastoupením ve FIS alpském mistrovství světa po 21 letech (Augment Sports, 2019).

Na trhu se závodními lyžemi pro žákovské kategorie nepůsobí všechny značky, které nabízí lyže pro dospělé závodníky. V budoucnu by se tyto firmy mohly začít specializovat na tento druh lyží, stejně tak jako učinila firma Sporten, rozšířil by se tak počet konkurujících značek.

3.5.3 Potenciální substituty

Závodní alpské lyžování má v České republice i ve světě dlouholetou tradici, jedná se o tradiční sport patřící na Zimní olympijské hry již od roku 1936. Starší než alpské disciplíny je běh na lyžích, který je již součástí olympijských her od roku 1924 (Svaz lyžařů České republiky, 2018D). Postupně s vývojem sportů vznikají nové disciplíny jako skoky na lyžích, akrobatické lyžování, snowboarding. Firmy působící na trhu s lyžařským vybavením na zimní sporty mají široké portfolio produktů a v případě většího zájmu o jiné disciplíny než ty alpské, není složité nabídku přeorientovat. Nyní například roste popularita lyžování na jedné lyži a firma Sporten tomu přizpůsobuje svou výrobu.

Potenciální substituty mohou vznikat z důvodu globálního oteplování, kdy se v zimních měsících česká střediska potýkají s nedostatkem sněhu. Z toho důvodu se jeví odolnost segmentu sjezdového lyžování vyšší, protože sjezdovky je jednodušší upravit pomocí umělého sněhu než běžkařské tratě. Kvůli hrozbě zvyšujících se teplot na naší planetě se firmy věnují vývoji lyžím pro travní lyžování, které se praktikuje i v letních měsících (Jach, 2018).

3.5.4 Vliv zákazníků

Vliv zákazníků je silný, protože chtějí vyhrávat a potřebují k tomu dokonalé lyže. Závodníci, především tedy ti, kteří již nasbírali mnoho zkušeností a již nezávodí, se podílí na vývoji produktů. Firma přizpůsobuje své produkty požadavkům zákazníků a trendům na trhu. Vliv na prodej lyží mají nejen samotní uživatelé závodního programu, ale jejich trenéři a rodiče, jejichž postoj k výběru lyží je rozhodující.

Zákazníci závodící v žákovských kategoriích, obvykle nejsou vázáni smlouvami, a tudíž mohou kdykoliv přejít ke konkurenci. Protože závodní lyže nejsou příliš diferenciovány produkt, hrozí, že pokud zákazník obdrží lepší cenovou nabídku od konkurence, tak k ní i přejde. Pouze zákazníci loajální ke své značce nebo vyhledávající značku pro její prestiže jsou ochotni přistoupit na vyšší cenu.

3.5.5 Vliv dodavatelů

Hlavními materiály, které se používají pro výrobu lyží, jsou plasty, sklolamináty, lamináty, kovy, lepidla a samozřejmě dřevo. Dodavatelů, kteří vyrábí jednotlivé suroviny, není na evropském trhu mnoho a výrobci lyží spolupracují se stejnými. V lyžařském průmyslu dochází k výrazné unifikaci, co se týče samotných materiálů, ty jsou dováženy z různých zemí Evropy, nejvíce z Rakouska, Německa, Slovinska, Švýcarska a Francie. Na trhu tedy dochází k tomu, že dodavatelé mají silnou vyjednávací pozici vzhledem k tomu, že firmy nemají možnost přejít ke konkurenci.

Odlišných technologií je využíváno pouze u lepidel a dřevěných jader, tudíž rozmanitost dodavatelů je větší. Co se týče hlavního materiálu, dřevěných jader, firma Sporten si je sama vyrábí z kvalitních dřev jako je buk, jasan a topol.

Široký výběr dodavatelů je také u doplňků k lyžím, a to u vázání a lyžařských bot. Firma Sporten spolupracuje na lyžařských botách s firmou Alpina a Roxa a vázání odebírá od značek Vist, Tyrolia, Marker (Sporten, 2018).

4 Vyhodnocení rozhovorů a dotazníkového šetření

Ve čtvrté kapitole je zahrnuto vyhodnocení dotazníkového šetření, individuálních hloubkových rozhovorů s trenéry a s rodiči. Jsou zde vyhodnoceny výzkumné otázky a definovány faktory, které ovlivňují výběr lyží, dále je stanovena cílová skupina Junior Alpin Race Programu na základě zjištěných dat. Na závěr kapitoly je sestavena poziční mapa pro značku SPORTEN.

4.1 Metodika dotazníkového šetření a hloubkových rozhovorů

V rámci práce bylo provedeno dotazníkové šetření mezi závodníky a individuální hloubkové rozhovory s rodiči a trenéry závodníků. Hlavním cílem těchto výzkumných metod bylo získat odpovědi na stanovené výzkumné otázky.

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, jaké komunikační kanály využívá cílová skupina a jaké faktory ovlivňují výběr závodních lyží. Dotazníkové šetření bylo provedeno mezi závodníky České republiky, v kategoriích mladší, starší žactvo a junioři. Pro dotazníkové šetření byla zvolena technika sběru dat CAWI (Computer Assisted Web Interviewing), neboli zveřejnění online dotazníku na internetovém serveru Vyplňto.cz. Sběr dat probíhal od 10. 2. 2019 do 18. 3. 2019.

Dotazník obsahoval 20 otázek, z toho devět otázek bylo uzavřených s možností zvolení jedné odpovědi, tři otázky byly uzavřené, ale respondenti mohli zvolit více možností. Jedna otázka byla škálovací, dvě otázky seřadovací a čtyři byly otevřené. První část dotazníku se věnovala značkám vybavení, které závodníci používají. V druhé části se nacházely otázky ohledně faktorů, které ovlivňují rozhodování o nákupu. Třetí část dotazníku obsahovala otázky na image značek a používání sociálních sítí. Dotazník byl zakončen demografickými otázkami. Všechny otázky, které byly součástí dotazníku, se nachází v příloze E.

Protože je na internetových stránkách Svazu lyžařů České republiky dostupný seznam všech závodníků žákovských i juniorských kategorií, byla zvolena metoda výběru závodníků pomocí prostého náhodného výběru. Nejprve byl proveden stratifikovaný výběr, rozdělením respondentů do šesti oblastí, proporcionálně dle reálného zastoupení na celku, viz tabulka 7.

Minimální rozsah výběru neboli počtu respondentů byl zvolen na základě doporučení odborníků, minimálně třicetina základního souboru (základní soubor = 927, třicetina = 31). Aby v rámci sběru dotazníků bylo obdrženo dostatek odpovědí, bylo osloveno 60 náhodně vybraných respondentů. Zastoupení v jednotlivých oblastech bylo vypočteno dle rovnice 1. Respondenti byli vybráni technikou výběru pomocí náhodných čísel a bylo využito přiřazených pořadových čísel dle abecedy. Jak autorka práce předpokládala, nebyla stoprocentní návratnost, bylo získáno 50 odpovědí, což znamená návratnost 83 %. Vyhodnocení celého dotazníku se nachází v příloze F.

Rovnice 1: Výpočet počtu oslovených respondentů

$$\text{počet oslovených respondentů} = \frac{\text{počet závodníků v oblasti}}{\text{počet závodníků celkem}} \times 60 \quad (1)$$

Tabulka 7: Počet respondentů

OBLAST	Počet závodníků	Počet oslovených respondentů	Získaný počet respondentů
Dívky mladší žactvo	207	13	10
Chlapci mladší žactvo	218	14	11
Dívky starší žactvo	136	9	7
Chlapci starší žactvo	152	10	9
Ženy junioři	121	8	8
Muži junioři	93	6	5
Celkem	927	60	50

Zdroj: Vlastní zpracování

Individuální hloubkové rozhovory byly provedeny s amatérskými, i s profesionálními trenéry, kteří se věnují závodníkům předžákovských, žákovských a juniorských kategorií v různých klubech na celém území České republiky. Celkem bylo provedeno šest rozhovorů se třemi amatérskými a třemi profesionálními trenéry, v průběhu února a března 2019. Záznamy z hloubkových rozhovorů viz přílohy H – M.

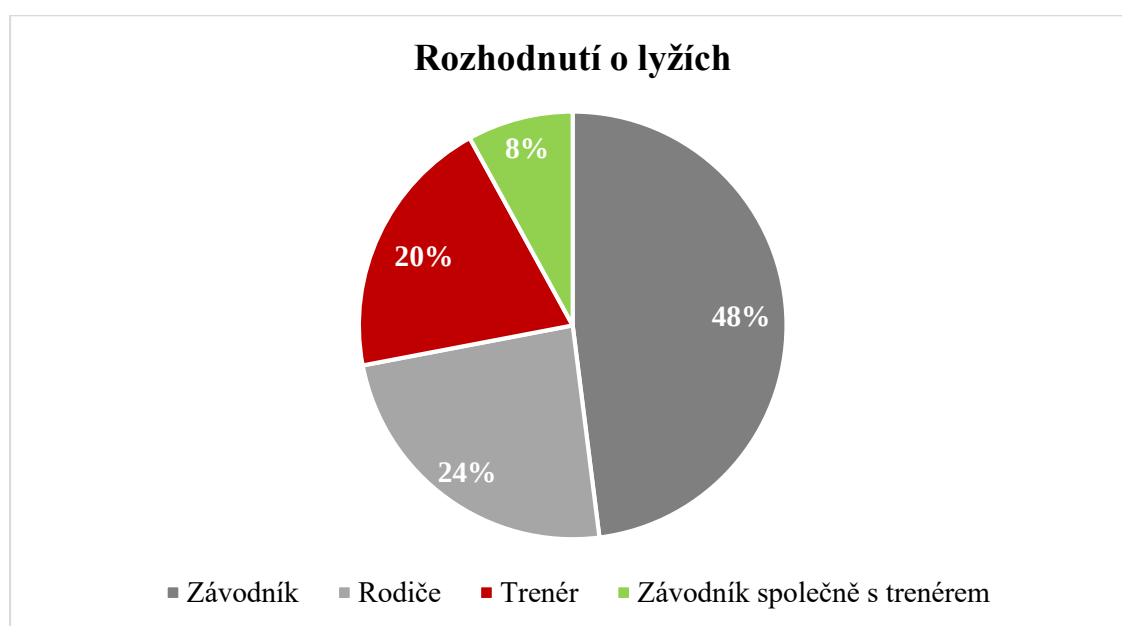
Individuální hloubkové rozhovory s rodiči závodníků byly provedeny pouze tři, protože se nepodařilo autorce práce sehnat rodiče z odlišných klubů. Závodníci rodičů, kteří byli

dotazování, závodili v sezoně 2018/2019 v kategorii mladších a starších žáků. Rozhovory s rodiči byly provedeny v březnu 2019, záznamy z rozhovorů se nachází přílohách N – P.

4.2 Vliv rodičů, trenérů a závodníků na výběr lyží

V rámci první výzkumné otázky bylo cílem zjistit, zda do rozhodovacího procesu o výběru závodních lyží, vstupuje nejen závodník, ale i jeho trenér a rodič. Hlubkové rozhovory jak s rodiči, tak s trenéry prokázaly, že rodič velmi výrazně vstupuje do rozhodovacího procesu. Rodiče chtějí, aby děti jezdily na lyžích závodníků Světového poháru, ale zároveň nevidí mezi lyžemi rozdíl a vyhledávají nejlepší cenovou nabídku. Názory na roli závodníka se u trenérů liší, některé kluby jsou sponzorovány značkami, tudíž si děti nemohou vybírat. Trenéři mají rozdílné názory u závodníků žákovských kategorií, někteří si myslí, že v tomto věku ještě nedokáží rozpoznat, která lyže jim více vyhovuje, a tak s nimi nejezdí na testování. Naopak, někteří trenéři se domnívají, že závodníkuv pocit z jízdy je nejdůležitějším faktorem pro výběr správných lyží.

Z dotazování samotných závodníků vyšel názor, že téměř polovina respondentů měla hlavní slovo při rozhodování o lyžích. Poté 28 % respondentů uvedlo, že o lyžích rozhodl trenér nebo s jejich konzultací a u 24 % respondentů rozhodli o výběru rodiče, grafické vyhodnocení otázky viz obrázek 11.



Obrázek 11: Rozhodnutí o lyžích

Zdroj: Vlastní zpracování

4.3 Faktory ovlivňující výběr lyží

Druhá výzkumná otázka se zajímala o nákupní chování závodníků, trenérů a rodičů, především tím, jaké faktory jsou pro různé skupiny klíčové při výběru lyží.

Hlavním cílem kvalitativních i kvantitativních metod sběru dat bylo získat odpovědi na to, proč závodníci, trenéři nebo rodiče vybrali lyže, na kterých děti závodily v sezoně 2018/2019. Závodníci nejčastěji psali, že hlavním důvodem byla dlouhodobá dobrá zkušenost, výhodné cenové podmínky u dodavatele a že lyže měly výborné parametry, další důvody viz tabulka 8.

Tabulka 8: Důvody zvolení lyží pro závodní sezonu 2018/2019.

Důvod	Počet zvolení	Počet zvolení (%)
Dlouhodobě dobrá zkušenost	14x	28 %
Dobré podmínky u dodavatele	10x	20 %
Výborné parametry	10x	20 %
Nejvhodnější při testování	8x	16 %
Trenér rozhodl	8x	16 %
Nejlepší design	5x	10 %
Sponzoring	2x	4 %

Zdroj: Vlastní zpracování

V rámci dotazníkového šetření byla zahrnuta otázka, kde respondenti museli seřadit faktory ovlivňující výběr lyží od 1 do 7 (1 – nejdůležitější, 7 – nejméně důležitý). Na základě seřazení respondenty byly získány průměrné hodnoty každého faktoru. Jako nejdůležitější faktor zvolili technologické parametry, poté cenu, rady trenéra a výsledky testování. Další faktory viz tabulka 9. Respondenti v další otázce uvedli, že jim mezi těmito stanovenými faktory chyběla dostupnost lyží a věrnost značek.

Tabulka 9: Důležitost faktorů

Faktor	Průměr
Technologické parametry	2,16
Cena	3,52
Rady trenéra	3,92
Výsledky testování	3,96
Image značky	4,40
Příslušenství	5,00
Sportovci reprezentující značku	5,04

Zdroj: Vlastní zpracování

Trenéři se ve většině případů shodli, že u žákovských kategorií je cena lyží jedním z nejdůležitějších faktorů. U juniorských lyží je důležité navázat spolupráci s race departmentem¹³ nějaké značky, aby měli závodníci přístup ke kvalitnějším lyžím. Co se týče race departmentů, zde jak trenéři, tak rodiče vidí problém v délce objednávání. Jakmile neobjednají lyže do konce února, značky nejsou schopné garantovat dodání na podzim před závodní sezonou. Závodníkům by ovšem vyhovovalo, kdyby si již mohli zvykat na nové lyže od jarních příprav. Rodiče uváděli jako nejdůležitější faktory pro výběr lyží jejich cenu a technologické parametry.

V dotazníku byla zahrnuta otázka týkající se na značky lyží a lyžařských bot, které závodníci využívají pro sezonu 2018/2019, jejíž cílem bylo zjistit, zda závodníci nakupují vybavení od jedné značky. Na základě rozhovoru s trenérem, který uvedl, že značky garantují nejlepší výkon, pokud závodníci využívají veškeré vybavení od jednoho dodavatele, mohla by být možnost nakoupit vše od jedné značky důležitým faktorem. Z dotazníkového šetření vyšlo, že 20 závodníků (40 %) využívá lyže a lyžařské boty stejné značky nebo partnerských značek, konkrétně Atomic, HEAD, Fischer, Rossignol, Salomon, Völkl, všechny kombinace zobrazeny v tabulce 10.

¹³ Race department – oddělení zastupující značku v komunikaci se závodníky, které nabízí lyže pro závodníky

Tabulka 10: Kombinace značek lyží a lyžařských bot

Lyže	Lyžařské boty	Počet zvolení
Atomic	Atomic	6x
Blizzard	Lange	2x
HEAD	Lange	1x
HEAD	Dalbello	3x
HEAD	Tecnica	1x
HEAD	HEAD	3x
Fischer	Lange	5x
Fischer	Salomon	1x
Fischer	Fischer	2x
Rossignol	Rossignol	6x
Salomon	Atomic	2x
Salomon	Nordica	1x
Salomon	Lange	2x
Salomon	Salomon	1x
Sporten	Atomic	1x
Sporten	Lange	1x
Stöckli	Lange	2x
Völkl	Tecnica	5x
Völkl	Nordica	3x
Völkl	Dalbello	2x

Zdroj: Vlastní zpracování

4.4 Image značky a její vliv na výběr lyží

Protože byla stanovena třetí výzkumná otázka, zda je výběr lyží ovlivněn tím, který sportovec reprezentuje danou značku, byly v dotazníku zařazeny otázky na sportovce a sportovní značky. Nejprve měli respondenti uvést své oblíbené sportovce a poté odpovídali na otázku, zda je pro ně důležité jezdit na lyžích stejné značky, jako jejich vzor.

Z dotazníkového šetření vyšlo, že mezi sportovce, kteří jsou vzory mladých závodníků, patří ty nejslavnější, kteří se umisťují na předních příčkách Světového poháru. Své zastoupení mezi odpověďmi však mají i méně slavní sportovci. Dále lze z odpovědí vidět, že respondenti vzhlížejí k českým a slovenským sportovcům jako je Ester Ledecká, Šárka Záhrobská, Petra Vlhová, Jan Zabystřan, Ondřej Berndt, Martin Vráblik, Ondřej Bank. Všichni sportovci uvedení respondenty viz příloha F, tabulka F3.

Na otázku, zda by rádi jezdili na stejné značce jako jejich vzor, uvedlo 8 % respondentů, že by rádi jezdili na stejné značce jako jejich vzor, ale nevyhovují jim. 4 % z respondentů zvolilo, že by rádi jezdili na stejné značce, ale rodiče nebo trenér jsou proti. Většina respondentů (64 %) však uvedla, že na značce nezáleží a hlavní je, aby lyže závodníkovi vyhovovaly. Dvanáct respondentů (24 %) zvolilo, že jezdí na lyžích stejné značky jako oblíbený sportovec, tyto odpovědi byly ověřeny a bylo zjištěno, že ve čtyřech případech sportovec reprezentuje jinou značku, viz tabulka 11. Na základě všech těchto získaných dat, lze vyhodnotit, že značka lyží je pro závodníka důležitá, ale větší vliv mají technologické parametry a vhodnost lyží pro něj.

Tabulka 11: Značky respondenta a sportovce

Značka lyží respondenta	Sportovec	Značky lyží sportovce
Atomic	Marcel Hirscher	Atomic
Atomic	Ester Ledecká	Atomic
Atomic	Sofia Goggia	Atomic
HEAD	Lindsey Vonn	HEAD
HEAD	Lindsey Vonn	HEAD
HEAD	Andre Myhrer	HEAD
HEAD	Mikaela Shiffrin	Atomic
Rossignol	Petra Vlhová	Atomic
	Mikaela Shiffrin	Atomic
Rossignol	Frida Hansdotter	Rossignol
Salomon	Alexis Pinturault	HEAD
	Aksel Lund Svindal	HEAD
Völkl	Martin Vráblík	Völkl
Völkl	Marcel Hircher	Atomic

Zdroj: Vlastní zpracování

4.5 Definice cílové skupiny

Již z analýzy konkurence je patrné, že firmy operující na trhu se závodními lyžemi jsou mezinárodního charakteru, věnující se různým sportovním odvětvím. Firma Sporten nemůže cílit na maximalizaci tržního podílu, ale pouze se zaměřit na specifickou část trhu, tzv. niche market, úzký trh.

Ač jsou cílovými zákazníky mladí závodníci, nejsou jediní, kteří rozhodují, zda se do Junior Alpin Race Programu firmy Sporten zapojí. Důležitou roli v rozhodovacím procesu zaujímá trenér závodníka a obvykle závěrečné rozhodnutí je na rodičích vzhledem k ekonomické situaci rodiny.

Cílový segment lze popsat následujícími faktory:

- Spotřebitelský trh.
- Jedná se o sezonní nákup, ale výběr probíhá celoročně.

Demografické faktory

- Věk od 13 do 21 let u závodníků.
- Věk od 30 do 60 u rodičů.
- Věk trenérů není omezen.
- Zaměření na dívky i chlapce, muže i ženy.

Geografické faktory

- Závodník žijící na území České republiky.

Psychografické faktory

- Myslitelé – vyspělí, spokojení, přemýšliví, od výrobků vyžadují trvanlivost, funkcionalitu a užitnou hodnotu.
- Věřící – konzervativní, upřednostňují známé značky a výrobky lokální výroby.
- Usilující – moderní lidé vyhledávající zábavu, ale omezení svými prostředky.
- Tvůrci – praktičtí, soběstační, vyhledávají funkční výrobky.

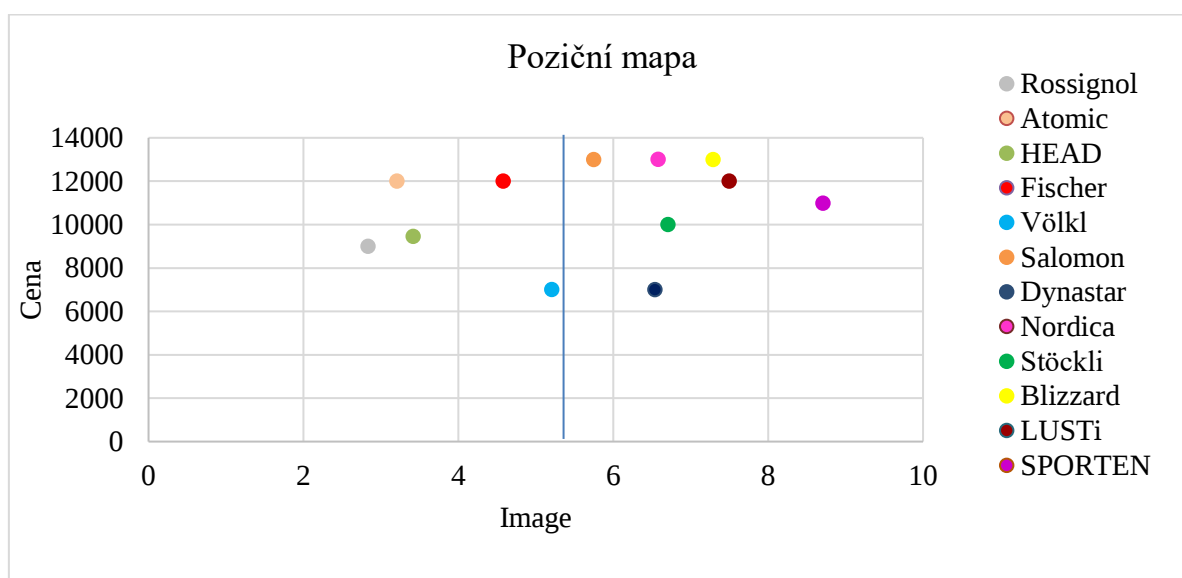
Behaviorální faktory

- Iniciátor – závodník nebo trenér.
- Ovlivňovatel – závodník, trenér, rodič.
- Rozhodovatel – závodník, trenér, rodič.
- Kupující – rodič, případně sportovní oddíl.
- Uživatel – závodník.

4.6 Poziční mapa

V dotazníkovém šetření byla zařazena otázka, kde respondenti museli seřadit značky dle vnímané image. Na základě toho seřazení vznikly průměrné hodnoty, čím vyšší, tím hůře respondenti vnímají značku.

Tato poziční mapa reflektuje, jak závodníci vnímají image značky ve srovnání s tím, za jaké ceny lyže nabízí oficiální prodejci. Protože nalezené ceny nejsou konečné pro jednotlivé zákazníky a ceny nejsou vždy včetně vázání, osa y je pouze orientační. Na ose x platí, že čím více doprava se značka nachází, tím hůře je vnímána, pozice jednotlivých značek viz obrázek 12.



Obrázek 12: Poziční mapa

Zdroj: Vlastní zpracování

Firma Sporten sice neklade při nabízení svých produktů největší důraz na image, ovšem ráda by měla své umístění před další českou firmou LUSTi.

5 Návrh marketingových strategií

Hlavním cílem práce je návrh marketingových strategií pro firmu Sporten, především pro uvedení nového výrobku na trh, Junior Alpin Race Programu. V rámci této kapitoly jsou popsány aplikované marketingové a konkurenční strategie firmou Sporten a navrženy produktové, cenové, distribuční a komunikační strategie pro vstup na trh nového produktu.

Marketingová strategie, kterou firma aplikuje je růstová, protože uvádí na trh nový výrobek. Dále firma aplikuje ofenzivní strategii, protože se snaží zvýšit svůj tržní podíl. Dle Ansoffova rozdělení marketingových strategií firma volí strategii vývoje produktu, neboť firma vyvinula nové lyže a uvádí je na již existující trhy.

Konkurenční strategie aplikovaná firmou Sporten, na základě Kotlerova rozlišení dle pořadí vstupu na trh, je strategie tržního vyzyvatele. Z této pozice firma aplikuje ofenzivní strategii, protože vstupuje na trh s novým produktem a snaží se získat část tržního podílu. Dle Porterova rozdělení na základě využití konkurenční výhody, firma Sporten aplikuje strategii zaměření na konkrétní segment. Konkrétně volí strategii multisegmentů, protože nabízí sportovní vybavení pro různé sporty, např. běžecké lyže, sjezdové lyže a snowboard.

Již z analýzy konkurence je patrné, že firmy operující na trhu se závodními lyžemi jsou mezinárodního charakteru, věnující se různým sportovním odvětvím. Firma Sporten nemůže cílit na maximalizaci tržního podílu, ale pouze se zaměřit na specifickou část trhu, tzv. niche market, úzký trh. Firma Sporten se tedy snaží obsadit tržní výklenky, neboť se rozhodla zaměřit na juniorské lyže pro závodníky vyhledávající kvalitu, nikoliv image.

5.1 Produktová strategie

Firma Sporten má v portfoliu několik produktových řad dle různých zimních sportů a disciplín, v nabídce má běžecké lyže, ale i sjezdové, skokanské, mogulové a další. Lyže jsou vyráběny různými technologiemi a jsou odlišovány i značkou. Lyže značky Artis, jsou vyráběny z pěnového jádra, zatímco lyže značky SPORTEN jsou vyráběny sendvičovou konstrukcí s dřevěným jádrem. Firma tudíž volí strategii pro individuální značky a pojmenování pro různé produktové řady.

Junior Alpin Race Program je jedna z produktových řad, jejíž cílovou skupinu tvoří závodníci žákovských kategorií závodící v různých disciplínách alpského lyžování. Cílem tohoto programu je, aby se nové lyže firmy Sporten dostaly mezi závodníky a byly jim s tím i poskytnuty výhody plynoucí z nákupu produktu jako jsou slevy u obchodních partnerů.

Dle Kotlera lze produkt rozdělit do tří úrovní, u závodních lyží je dělení následující:

1. První úroveň produktu – jádro: závodník si nekupuje jen samotné lyže, ale především prostředek pomocí, kterého dosáhne vítězství v závodě.
2. Druhá úroveň produktu – aktuální produkt: technické parametry lyže, rozměry (délka, šířka), prohnutí, radius, tvrdost, tuhost, použítá technologie a design.
3. Třetí úroveň produktu – rozšířený produkt: servis související s přípravou lyží, namontování vázání a záruka lyží, výhody plynoucí z nákupu produktu.

Firma vstupuje na trh, který je již ve fázi růstu, je zde nabízeno mnoho konkurenčních produktů. Z tohoto důvodu je nutné, aby celý Junior Alpin Race Program měl významné konkurenční výhody.

Vzhledem k současné konkurenci na trhu se závodními lyžemi je nutné, aby lyže splňovaly všechny parametry FIS. Jak vyplynulo z dotazníkového šetření, technologické parametry lyží jsou jedním z nejdůležitějších faktorů při výběru, tudíž je nutné klást důraz na kvalitu lyží a vývoj nejlepších technologií. Pokud by závodníci nebyli spokojeni s kvalitou těchto lyží, vzhledem k případnému neúspěchu v rámci závodu by se jim vytvořili negativní zkušenosti s produkty firmy Sporten. Kvalita lyží je zajištěna díky vlastní továrně a důkladné kontrole celého výrobního procesu v Novém Městě na Moravě.

Výběr závodních lyží nezávisí pouze na parametrech samotné lyže, ale také na dalším vybavení jako jsou závodní desky pod vázání, vázání a lyžařské boty. Junior Alpin Race Program zahrnuje kompletní lyže (tj. včetně desky a vázání) a možnosti zakoupení lyžařských bot značky ROXA se slevou. Z dotazníkového šetření vyšlo, že 40 % respondentů využívá boty buď stejné značky jako lyže nebo dceřiné společnosti a nikdo z respondentů nevyužívá lyžařské boty značky ROXA. Z výsledků vyplývá, že zákazníci mají tendenci nakupovat vybavení od stejné značky. Autorka práce tedy navrhuje, aby se firma zaměřila na vývoj vlastního vybavení nebo navázala spolupráci s více využívanou značkou, např. Lange či Dalbello.

Trenér jednoho oddílu uvedl, že používají lyže stejné značky od přípravky po závodní týmy. Rodič uvedl, že jeho dcera měla vytvořený vztah ke značce lyží natolik, že odmítala jezdit na jiných. Z těchto důvodů autorka práce navrhuje, aby firma Sporten rozšířila produktovou řadu o výrobky pro všechny kategorie neboli již dětské lyže pro mladší přípravku až po juniory, aby uspokojila poptávku zákazníků celkového rozsahu. Na základě průzkumu konkurence autorka práce navrhuje, aby produktová řada lyží měla jednotný design, aby spotřebitel snadno rozlišil, že se jedná o stejnou řadu, pouze pro různé kategorie. Pokud bude mít firma Sporten zastoupení v celé produktové řadě, mohl by být vybudován vztah zákazníka a značky a ten se tak stát věrným zákazníkem. Trenéři by získali zkušenosti s lyžemi z více kategorií, nejlépe i z více disciplín.

Z průzkumu mezi závodníky, rodiči a trenéry bylo zjištěno, že je kladen důraz na co nerychlejší možné dodání, co nejkvalitnějších lyží. Protože je SPORTEN česká značka, a není tudíž nutný kontakt přes zahraniční race departmenty, doba dodání lyží by měla být zkrácena na minimum. Pokud by závodníci obdrželi lyže značky SPORTEN již na jarní přípravu, rychlost dodání by se mohla stát její konkurenční výhodou.

5.2 Cenová strategie

Cílem pricingu u Junior Alpin Race Programu je vedoucí postavení v oblasti kvality výrobku, aby zákazník vnímal hodnotu výrobku jako vysokou, ale zároveň za dostupnou cenu. Co se týče určení citlivosti poptávky zákazníků na cenu, z průzkumu v rámci práce bylo zjištěno, že jsou rodiče i oddíly velmi citliví na cenu lyží pro žákovské kategorie.

Aby spotřebitelé smýšleli o produktu jako o vysoce kvalitním, který je personalizován pro konkrétní potřeby závodníka, a mohla být vytvořena image prestižního produktu, za který je nutno vynaložit vyšší náklady, je vhodné stanovení vyšší ceny za závodní lyže SPORTEN. Strategie pro uvedení nového výrobku na trh sbírání smetan, ovšem není vhodná vzhledem k zjištěné citlivosti rodičů a trenérů na cenu. Protože z dotazníkového šetření i z hloubkových rozhovorů vyšlo, že cena je hlavním faktorem při výběru závodních lyží pro žákovské kategorie, je vhodnější zvolit strategii proniknutí na trh s nízkou cenou.

Autorka práce navrhuje, aby cena za samotné lyže byla vyšší, protože tak bude vytvářena image kvalitního produktu, ale díky nabízení množstevních slev, se spotřebitel mohl dostat na nižší cenu. V hloubkových rozhovorech dotazovaní uváděli, že na sezonu je potřeba více

párů lyží, v některých případech i pět, a tudíž by se zákazníci dostali při větším odběru na výhodné ceny.

Metoda stanovení ceny by byla vzhledem k cílovému segmentu a ke kvalitě produktu vhodná pomocí vnímané hodnoty. Závodní lyže SPORTEN mají zcela jistě přidanou hodnotu díky své možnosti personalizace, vyzkoušení a možností využití slev u obchodních partnerů. Problémem ve zvolení této metody je ovšem ten, že nakupující je někdo jiný než uživatel. Protože je cílová skupina děti ve věku od 13 do 18 let, je těžké identifikovat vnímanou hodnotu v peněžním vyjádření. Rodiče, kteří lyže kupují, nemohou vyhodnotit, jakou přidanou hodnotu lyže mají, když je sami nevyužívají.

Ke stanovení ceny produktu je doporučeno využít klasické metody přiřázky k nákladům. Pro výpočet lze použít vzorec pro kalkulační metodu ÚVN, kdy výslednou cenu produktu tvoří součet všech dílčích nákladů a požadované marže. Výše stanovené marže by měla být taková, aby celková cena byla v souladu s výše zmíněnými strategiemi.

Pro stanovení ceny lyží je vytvořena modelová situace, kdy jsou náklady na výrobu jednoho páru juniorských lyží, včetně vázání stanoveny na 5 400 Kč. Marže jsou vypočítávány z konečné ceny bez DPH, pro výrobce je stanovena na 25 % a pro distributora je 15 %. Konečná cena pro zákazníky musí být navýšena o daň z přidané hodnoty (DPH), která činí v roce 2019 České republice 21 %.

Celková cena jednoho páru lyží pro konečného spotřebitele je 11 000 Kč, včetně DPH. V případě, že by si zákazník objednal dvoje lyže, dostane slevu 10 % a za dvoje lyže by zaplatil 19 800 Kč, další cenové zvýhodnění viz tabulka 12.

Tabulka 12: Množstevní ceník lyží

Počet párů	Sleva celkem	Konečná cena s DPH	Cena bez DPH	Marže pro výrobce	Marže pro distributora	Cena za 1 pár lyží
1	-	11 000 Kč	9 090 Kč	2 273 Kč	1 364 Kč	11 000 Kč
2	10 %	19 800 Kč	16 362 Kč	4 090 Kč	2 454 Kč	9 900 Kč
3	20 %	26 400 Kč	21 816 Kč	5 454 Kč	3 273 Kč	8 800 Kč
4 a více párů	30 %	30 800 Kč	25 452 Kč	6 363 Kč	3 818 Kč	7 700 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

5.3 Distribuční strategie

Vzhledem k tomu, že firma Sporten si zakládá na profesionálním přístupu svých prodejců a chce s každým závodníkem jednat individuálně, nelze volit rozmanité distribuční kanály. Protože při výběru lyží trenéři závodníků sami oslovují firmy nebo zástupce značek, není potřeba mít další prostředníky, ale pouze kvalifikované zaměstnance v rámci race departmentu. Pro produkt Junior Alpin Race Program již má firma Sporten stanovený tříčlenný tým.

Navrhovaná distribuční strategie pro Junior Alpin Race Program je selektivní, kdy je cílem využít co nejméně distribučních mezičlánků a je požadovaná vysoká kvalifikovanost prodejců. Jediné vhodné distribuční kanály pro rozšíření samotných lyží je síť prodejen, kde lze lyže vidět a poté vyzvednout, případně, kam se zákazníci obrátí na kvalifikovaný servis.

Prodejny, které se stanou distributory lyží značky SPORTEN, by se měly nacházet ve městech, kde jsou sportovní kluby zaměřené na závodní alpské lyžování. Kamenné prodejny musí být vnímány zákazníky jako místo, kde jsou prodejci odborníci, kteří dokáží poradit s výběrem, a nabízí kvalitní služby, především servis. Pokud by se lyže značky SPORTEN objevili u řetězců levnějšího sportovního vybavení, jako je Decathlon či Sportisimo, snižovalo by to image celé značky.

5.4 Komunikační strategie

Mezi cíle komunikační strategie firmy Sporten patří posílení povědomí o značce, zlepšení postoje ke značce a přimět zákazníka ke koupi. Cíl celé komunikační strategie je informativní – uvést nový výrobek na trh a napravit mylné představy o zboží. Další cíl je přesvědčovací – změnit vnímání značky, zlepšit image značky SPORTEN. Při vytváření komunikační strategie nelze propagovat pouze samotný Junior Alpin Race Program, ale je potřeba se zaměřit na značku, která působí na trhu s vybavením pro alpské lyžování.

Protože je Junior Alpin Race Program zaměřený na závodníky žákovských a juniorských kategorií a do rozhodovacího procesu vstupuje několik osob, je nutné zaměřit různé komunikační aktivity na rodiče, trenéry a závodníky. Z průzkumu v rámci práce vyšlo, že všichni tři velmi významně vstupují do rozhodovacího procesu a je velmi individuální, na kom je konečné rozhodnutí, tudíž je nutné nikoho v komunikaci neopomenout.

Cílem komunikace se závodníky je zlepšit image lyží značky SPORTEN, aby z vlastní iniciativy chtěli na těchto lyžích závodit. Cílem komunikace s rodiči je vytvořit pozitivní vztah ke značce SPORTEN, která je schopná pomoci k úspěchům jejich dětí za přívětivou cenu. Vzhledem k získanému porovnání z dotazníkového šetření vyplývá, že momentálně je image značky SPORTEN vnímána jako jedno z nejslabších ve srovnání s konkurencí, viz příloha F, tabulka F4. Protože firma nechce, aby si lidé kupovali lyže SPORTEN jen kvůli své image, je potřeba zákazníky zaujmout především svou kvalitou.

Značka SPORTEN momentálně nemá zastoupení ve Světovém poháru. Autorka práce navrhuje, aby byl v rámci komunikace kladen důraz jak na dlouhodobou tradici české firmy, tak na konkurenční výhodu v podobě záruky kvality, protože si lyže sama vyrábí. Podpora současných juniorů by měla vyústit v reprezentanta ve Světovém poháru a s tím související zvýšení image značky.

1. Reklama

Cílem reklamních nástrojů je zvýšit pravděpodobnost, že se zákazník rozhodne pro koupi lyží firmy Sporten a začlení se do Junior Alpin Race Programu. Dobře cílená reklama by mohla pomoci vytvořit dlouhodobě dobrou image společnosti a nahlížení na její produkty jako kvalitní a spolehlivé.

Z dotazníkového šetření vyšlo, že závodníci využívají sociálních sítí, ale nejsou pravidelnými čtenáři odborných časopisů o lyžování. Rodiče stejně jako jejich děti nejvíce čtou časopis Snow avšak uvedli, že jen příležitostně. Reklamní kampaň by tedy měla být směřována na internetová média a tiskoviny a měla by být kontinuální, protože se lyže vybírají celoročně vzhledem k celoročním přípravě dětí na závody. Tato kampaň by měla posilovat image značky, zdůrazňovat tradiční českou značku a její logo. Pro uvedení nového výrobku na trh by mělo být obsahem reklamních sdělení informace o produktech s důrazem na konkurenční výhody lyží SPORTEN. Na sociální sítě je vhodné přidávat videa s recenzemi, videa ze zákulisí výroby, fotografie, vytvořené reklamy. Tato reklamní sdělení by měla být pomocí placené reklamy zacílena na závodníky alpského lyžování.

Před zveřejněním reklamy v časopise nebo na sociálních sítích je nutná tvorba reklamních sdělení. Nabídky na tvorbu videa začínají na 50 000 Kč, záleží na délce, náročnosti a celém konceptu. Těchto videí musí být připraveno více, tudíž celkové plánované náklady jsou stanoveny na 250 000 Kč. Náklady na vytvoření dalších materiálů pro reklamu jsou odhadovány na 30 000 Kč (Playou videos, 2018).

Cena kampaní na Facebooku a Instagramu, se odvíjí dle vloženého rozpočtu, přibližně se pohybuje cena za jeden „proklik“ od 2 do 6 Kč. Výše rozpočtu se stanovuje podle požadovaných počtů kliknutí na daný odkaz. Facebook nabízí kampaň, jejíž cílem je zvýšit povědomí o značce nebo zvýšení míry zvažování značky. Obrázky, které jsou sdíleny pomocí placené reklamy, nesmí obsahovat více než 20 % textu, jinak Facebook spuštění kampaně nedovolí. Doporučovaný dosah pro reklamní sdělení, které budou obecně na značku SPORTEN je 50 000 lidí, a dosah pro reklamu zaměřenou na Junior Alpin Race Program je 1 000 lidí. Prvotní rozpočet pro reklamu na sociálních sítích by autorka práce stanovila na 100 000 Kč.

Časopis Snow měl pro rok 2018/2019 sedm čísel, čtyři standardní (říjen, listopad, prosinec-leden, únor) a tři speciální (Market – říjen, Time – listopad, Active – březen). Autorka doporučuje reklamní sdělení v každém čísle. Vzhledem k celoroční poptávce po inzertní ploše je možné, že ceny budou vytvořeny individuálně. Ceníkové ceny jsou uvedeny v tabulce 13.

Tabulka 13: Cena inzerce v časopise Snow

Velikost inzerce	Cena v jednom čísle
2/1 - dvojstrana	120 000 Kč
1/1 – jedna strana	70 000 Kč
1/2 - polovina strany (na šířku nebo na výšku)	37 000 Kč
1/3 – třetina strany (na šířku nebo na výšku)	26 000 Kč
1/6 – šestina strany (na šířku nebo na výšku)	14 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování dle Snow, 2018

Vhodná velikost inzertní plochy záleží na rozměrech reklamního sdělení, autorka práce navrhuje formát 1/3 (třetinu strany A4), protože tato velikost by mohla přilákat pozornost čtenářů a je dostatečně velká pro vytvoření atraktivního sdělení. Cena za jednu třetinu strany v čísle je 26 000 Kč, celková cena investovaná do reklamy v časopise Snow za rok by byla 182 000 Kč. Autorka práce navrhuje umístění reklamních sdělení především do tří speciálních čísel, obzvláště Snow Market, kde jsou uvedeny informace o nových produktech.

Cena za produktovou inzerci v časopise Snow je stanovena na 1 700 Kč za kus, při inzerci tří kusů je cena 3 800 Kč. V rámci Junior Alpin Race Programu jsou nabízeny dva různé modely lyží, třetí produkt by mohl být doplněn dalším model lyží firmy Sporten. Když by bylo využito produktové inzerce ve všech sedmi číslech časopisu Snow, celková cena by činila 26 600 Kč.

Vzhledem k tomu, že rodiče i závodníci vyhledávají informace na internetu, je vhodné zvolení i reklamy na internetových stránkách časopisu Snow. Cena reklamních ploch dle ceníků viz tabulka 14.

Tabulka 14: Ceník inzerce na stránkách časopisu Snow

Typ inzertní plochy	Velikost inzerce (šířka x výška)	Cena inzerce za 1000 zobrazení (CPT)
BIG SQUARE	300 x 300 px	500 Kč
LEADER BOARD	950 x 100 px	500 Kč
DOUBLE LEADER BOARD	950 x 200 px	650 Kč
SUPER FULL	560 x 100 px	320 Kč
SKYSCRAPER	160 x 600 px	400 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle Snow, 2018

Internetové stránky Snow.cz si ročně zobrazí okolo 600 000 lidí, největší návštěvnost je v zimních měsících. Ovšem cena této reklamy je velmi vysoká. Pro zacílení na závodníky a jejich rodiče, autorka práce navrhuje zaplacení reklamní plochy od prosince, kdy závodníci začínají řešit nové lyže pro nadcházející sezonu, až do března, kdy jim začíná jarní příprava. Pokud by byla reklama na stránkách Snow.cz plánovaná i pro další cílové skupiny, reklamní inzerce by byla vhodná celoročně. Obsahem reklamního sdělení by měly být juniorské lyže značky SPORTEN a důraz na českou kvalitu s tradicí. Náklady na reklamu pouze na čtyři měsíce by byly ve výši 150 000 Kč.

2. Podpora prodeje

Hlavním cílem podpory prodeje je přimět dosavadní neuživatele k vyzkoušení výrobku a zvolit takové nástroje, které vytvářejí dlouhodobé vztahy se zákazníky. Celkový Junior

Alpin Race Program se dá považovat za nástroj podpory prodeje, protože jsou závodní lyže nabízeny v rámci frekvenčního a věrnostního programu, kdy jsou zákazníci motivováni odměnami v závislosti na četnosti a intenzitě nákupu.

Firma by se měla zaměřit na nabízení celého programu jako výhodného balíčku, kdy k závodním lyžím lze pořídit kompletní vybavení včetně desky, vázání, ale i lyžařských bot. Při koupi prvních lyží zákazník nedostane slevu, ale čím více párů si koupí, tím levněji každý další pár pořídí.

Hole a chrániče značky LEKI a helmy značky POC patří mezi nejprodávanější lyžařské vybavení mezi závodníky, tudíž je dodatečná sleva na tyto produkty přínosná pro každého sportovce. Jak lze vidět z dotazníku, tyto značky převládají mezi závodníky u lyžařského vybavení, u helem, chráničů a lyžařských holí, viz příloha F, obrázek 18 a 19. V rámci komunikačních aktivit by měla být tato sleva prezentována jako velká konkurenční výhoda.

Náklady na rozdávání vzorků by byly příliš vysoké, a tudíž pro firmu Sporten není vhodné zvolit tento nástroj. Vhodnější variantou je testování lyží s cílem přimět zákazníky k názoru, že i česká značka lyží může nabídnout za výhodné ceny kvalitní produkty. U testování je nejprve nutné přesvědčit cílovou skupinu, aby měla zájem se jej zúčastnit. V dotazníkovém šetření 56 % respondentů uvedlo, že se testování nikdy nezúčastnilo a 36 % respondentů navštěvuje pouze testování u svých oblíbených značek. Firma Sporten by tedy měla zaměřit své komunikační aktivity na sdělení důležitosti vyzkoušení si lyží před koupí. Dále musí být nabídka lyží SPORTEN dostatečně zajímavá, aby u potenciálních zákazníků vyvolala zájem o testování.

Dalším nástrojem podpory prodeje vhodným pro uvedení Junior Alpin Race Programu na trh je vystavování produktů v místě prodeje, nejlépe otevření stánku v době závodů kategorií cílové skupiny.

Náklady na testování se dají velmi obtížně předem určit. Lyže, které se zdarma testují, jsou poté prodány za sníženou cenu, tudíž firma přichází o zisk. Veškeré vybavení nutné k postavení stanu a vystavení lyží má již firma nakoupené a tak dalšími náklady jsou mzdy pro pracovníky pracující o víkendech. S vybavením souvisí náklady na přepravu lyží a stanu.

Co se týče obchodní podpory prodeje a podpory prodeje obchodního personálu nelze tyto metody u Junior Alpin Race Programu využít, protože v distribučních prodejnách si

zákazníci lyže spíše jen vyzvedávají, ale samotný prodej probíhá s race departmentem firmy Sporten.

3. Public Relations

Cílem nástrojů public relations je budovat dlouhodobý pozitivní názor široké veřejnosti na firmu Sporten a budování dobré image značky SPORTEN. Nepostradatelným komunikačním nástrojem sportovní značky je sportovní marketing, v rámci kterého je cílem zvýšit povědomí o značce SPORTEN a vyvolat zájem o vyzkoušení jejich závodních lyží.

Současné webové stránky firmy Sporten jsou srozumitelné, ale o produktech by zde mohlo být více informací. Například o technologiích lze nalézt na konkurenčních stránkách mnohem více. Další prostor pro zlepšení tohoto nástroje je v oblasti atraktivity pomocí zajímavých videí a fotografií. Náklady na tvorbu vhodných fotografií a videí jsou zahrnuty v nákladech na reklamu.

Prvním navrhovaným nástrojem je sponzorství juniorských závodníků v reprezentačním týmu a v budoucnosti i seniorských závodníků. Pokud mladí sportovci uvidí na závodech svého lepšího konkurenta závodícího na lyžích SPORTEN, budou motivováni zúčastnit se testování lyží této značky. Navrhovaný počet sponzorovaných závodníků je čtyři, každému by byly věnovány čtyři lyže. Náklady na čtyři lyže včetně vázání jsou 24 000 Kč, při sponzoringu čtyř sportovců se jedná o částku 96 000 Kč.

Firma může zvolit sponzorství konkrétních akcí, kde se vyskytují závodníci, rodiče a trenéři. Vhodnou událostí pro sponzoring jsou závody pro závodníky cílových kategorií. Dále by firma mohla sponzorovat školení trenérů, případně se pokusit vést na školení seminář ohledně technologií lyží. Dle názoru rodičů, s kterými byly provedeny hloubkové rozhovory, jsou znalosti trenérů nedostačující v oblasti vlastností lyží. Náklady na školení trenérů by měly být minimální, příprava přednášky a výjezd odborníka by byl v rámci pracovní doby.

Dále by firma mohla zvážit sponzorství celého oddílu, který by poté odebíral vybavení pouze značky SPORTEN, ovšem tato varianta je vysoce nákladná. Všechny tyto aktivity by měly pomoci zvýšit povědomí o produktech mezi závodníky, trenéry i rodiči a mělo by přispět ke kladnému ústnímu šíření.

Druhým vhodným nástrojem pro zvýšení image společnosti jsou články v médiích. Vzhledem k nízké znalosti firmy Sporten je vhodné využít placených médií pro umístění recenzí o lyžích nebo zajímavostí o společnosti. Vhodné umístění pro články může být např.

časopis Snow, webové stránky svazu lyžařů České republiky a pro reportáž o firmě na ČT sport. Všechna sdělení, která se budou nacházet na internetu, je poté vhodné sdílet i na sociálních sítích.

Poslední oblastí public relations, která je vhodná pro zvýšení image firmy a značky, je důraz na společenskou odpovědnost, které se již firma aktivně věnuje. Firma Sporten se snaží splňovat nynější trend, aby byla výroba co nejvíce ekologická. Jako jedna z mála firem má vlastní spalovnu nebezpečných odpadů, likviduje vlastní odpad ze zpracování kovů, dřeva a plastu a spalovna funguje i pro spádové okolí (Jach, 2018).

4. Přímý marketing

Do nástrojů přímého marketingu vhodných pro společnost Sporten lze zařadit zasílání newsletterů trenérům a oddílům o novinkách ze světa výroby lyží. Dále je v rámci přímého marketingu důležité vytvoření katalogů pro distributory, ale i pro rodiče a trenéry. Katalogy mohou být v podobě internetových stránek, ale je potřeba, aby došlo ke zlepšení informací o současných produktech.

V dnešní době se velmi využívá kontextové reklamy, aby se požadovaná značka zobrazila ve vyhledávacích na předních místech po zadání klíčového slova. Vhodnými klíčovými slovy by mohly být „lyže“, „sjezdové lyže“ nebo „juniorské závodní lyže“. V průměru je klíčové slovo „lyže“ vyhledáno 6 600 krát za měsíc, „sjezdové lyže“ mají 1 000 vyhledání měsíčně, ovšem tato klíčová slova jsou velmi sezonní, viz tabulka 15. Klíčové slovo „juniorské závodní lyže“ mělo v minulých měsících průměrně pouze okolo 10 vyhledání, tudíž není vhodné pro kontextovou reklamu. Pokud by firma zvolila tento nástroj pro hlavní sezonu od října do března, přibližný počet vyhledání klíčového slova „lyže“ je 66 500 a celkové náklady by byly ve výši 230 755 Kč. Druhé klíčové slovo „sjezdové lyže“ je ve stejném období vyhledáno přibližně 10 800 krát. Celkové náklady na tuto kontextovou reklamu by činily 43 200 Kč. Autorka práce navrhuje zvolení klíčového slova „sjezdové lyže“ pro zlepšení pozice značky SPORTEN ve vyhledávači Google.

Tabulka 15: Kontextová reklama

Klíčové slovo	Cena za klik (CPC)	Počet vyhledání v měsíci					
		Březen 2018	Říjen 2018	Listopad 2018	Prosinec 2018	Leden 2019	Únor 2019
Lyže	3,47 Kč	6 600	5 400	8 100	12 100	22 200	12 100
Sjezdové lyže	4,00 Kč	880	720	1 300	1 900	3 600	2 400

Zdroj: Vlastní zpracování na základě Google Ads

5. Ústní šíření

Pokud firma rozšíří produktovou řadu a bude nabízet lyže stejného designu, téměř s obdobnými parametry pro všechny kategorie a produkty, osloví více závodníků a trenérů. Více dobrých zkušeností s lyžemi SPORTEN může pozitivně ovlivnit ústní šíření. V dotazníkovém šetření i v hloubkových rozhovorech se objevily názory, že závodníci, rodiče i trenéři rozhodují o výběru lyží na základě doporučení od ostatních. Je tedy potřeba, aby lyže značky SPORTEN byly rozšířené do různých kategorií, aby se zvýšil počet zkušeností a možné ústní šíření kladných recenzí.

Do strategie ústního šíření, které lze ovlivnit, patří aktivita na sociálních sítích. Z výsledků dotazníkového šetření lze vidět, že sociální sítě jsou velmi populární mezi cílovou skupinou. Slavného sportovce sleduje na Instagramu 78 % respondentů a na Facebooku 52 %. Sportovní značku sleduje na Instagramu 72 % respondentů, na Facebooku 48 % a na YouTube 26 %, grafické vyhodnocení se nachází v příloze F, obrázky F10 a F11. Z analýzy konkurence bylo zjištěno, že jsou sportovní značky aktivní především na Instagramu a mají své kanály na YouTube, viz tabulka 6 v kapitole 3.5.1 Analýza konkurence. Ve srovnání s konkurencí má samozřejmě firma Sporten mnohem méně sledovatelů na sociálních sítích.

Na webových stránkách firmy Sporten se nenachází odkaz na instagramový profil, pouze na facebookový, což by bylo potřeba doplnit. Dále autorka práce navrhuje vytvoření profilu na YouTube, kde lze zaujmout zákazníky pomocí videí ze zákulisí výroby či z testování lyží.

64 % respondentů v dotazníkovém šetření uvedlo, že je zajímavá, z čeho je lyže složena, tudíž se dá předpokládat, že by mohli projevit zájem o video z výroby.

Pro zvýšení povědomí o značce SPORTEN je vhodné oslovit influencery, aby podali recenze na lyže této značky, a zvýšila se tak i sledovanost YouTube kanálu. Vhodný influencer pro značku SPORTEN nemusí nutně být slavný sportovec Světového poháru, ale může jím být i český reprezentant junior nebo distributor sportovního vybavení. Předpokládané náklady na influencery jsou ve výši 50 000 Kč.

Celkově značka SPORTEN potřebuje zlepšit komunikaci s veřejností. Autorka práce doporučuje zatraktivnění webových stránek, facebookového i instgramového profilu za pomoci fotografií a videí, protože ve srovnání s konkurencí nejsou tak atraktivní.

6. Osobní prodej

Cílem osobního prodeje je přimět zákazníka ke koupi a v rámci Junior Alpin Race Programu je nepostradatelnou součástí komunikačního procesu. Dosáhnout osobního prodeje je cílem všech předchozích komunikačních nástrojů. Osobní kontakt zákazníka a prodejce, zastoupený race departmentem, musí být samozřejmě profesionální. Prodejce musí být schopný zákazníkovi prezentovat všechny výhody spolupráce se značkou SPORTEN. Protože jsou závodníci geograficky rozmístěni, nestačí využívat osobního prodeje, ale je nutné se zaměřit i na výše zmíněné marketingové aktivity.

Souhrn navrhovaných komunikačních nástrojů se nachází v tabulce 16, str. 100 a odhadované náklady na komunikační mix jsou v tabulce 17, str. 101.

Tabulka 16: Navrhovaná komunikační strategie

Závodník	Rodič	Trenér
Reklama		
Videa na sociálních sítí	Recenze v časopisech Inzerce v časopisech	
Podpora prodeje		
Testování - vyzkoušení zboží zdarma Stánek během závodů	Sleva při opětovném nákupu Množstevní sleva Sleva u partnerských značek Produkt jako balíček produktů a služeb Stánek během závodů	
Public Relations		
Sponzorství závodníků Webové stránky	Sponzorství závodů Články v časopisech Reportáž v televizi Spolupráce s Národní sportovní unií Společenská odpovědnost Webové stránky	Účast na školení Sponzorství školení Sponzorství oddílu Webové stránky
Ústní šíření		
Zkušenosti ostatních závodníků Vliv na sociálních sítích	Recenze od ostatních rodičů	Zkušenosti ostatních trenérů
Přímý Marketing		
Kontextová reklama	Kontextová reklama Katalogy	Katalogy Newsletter
Osobní prodej		
	Osobní kontakt	Osobní kontakt

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 17: Náklady na komunikační mix

NÁKLADY NA KOMUNIKACI	
Tvorba reklamních sdělení	280 000 Kč
Inzerce v časopise SNOW	182 000 Kč
Produktová inzerce v časopise SNOW	26 600 Kč
Inzerce na stránkách časopisu SNOW	150 000 Kč
Reklama na Facebooku	50 000 Kč
Reklama na Instagramu	50 000 Kč
Náklady na reklamu	738 600 Kč
Testování	40 000 Kč
Slevový program	200 000 Kč
Náklady na podporu prodeje	240 000 Kč
Sponzorství	96 000 Kč
PR články	100 000 Kč
Náklady na public relations	196 000 Kč
Katalogy	10 000 Kč
Kontextová reklama	43 200 Kč
Náklady na přímý marketing	53 200 Kč
Influencer	50 000 Kč
Náklady na ústní šíření	50 000 Kč
CELKOVÉ NÁKLADY	1 277 800 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Závěr

Hlavním cílem práce bylo navržení marketingových strategií pro uvedení Junior Alpin Race Programu firmou Sporten na trh. Aby mohly být zvoleny vhodné strategie, nejprve bylo nutné provést literární rešerši. Dalším podkladem pro samotný návrh strategií byla analýza makroprostředí a mikroprostředí.

Dílčími cíli práce bylo zodpovězení tří výzkumných otázek pomocí kvantitativních i kvalitativních metod. Bylo provedeno dotazníkové šetření mezi závodníky, kteří jsou cílovou skupinou pro Junior Alpin Race Program a byly učiněny hloubkové rozhovory s rodiči závodníků a jejich trenéry.

První výzkumná otázka byla zaměřena na vliv rodičů, trenérů a závodníků na výběr závodních lyží. Ze všech provedených průzkumů bylo zjištěno, že je velmi individuální, kdo všechno vstupuje do rozhodovacího procesu. Závodníci v dotazníku uváděli, že oni mají hlavní slovo při výběru, ale zároveň konzultují výběr s trenérem. Trenéři se shodli, že rodiče mají důležitou roli, protože jsou obvykle hlavními investory. Nejvíce se názory odlišovaly na schopnosti mladých závodníků, zda poznají, jestli jsou pro ně lyže vhodné a dokáží rozlišit jejich rozdíly během testování. Závěrem lze vyhodnotit, že marketingové aktivity by měly být zaměřeny na všechny tři skupiny jednotlivců vstupujících do rozhodovacího procesu.

Druhá výzkumná otázka se zabývala faktory ovlivňující výběr lyží, na základě kterých mohly být navrženy vhodné produktové, cenové a distribuční strategie. Nejdůležitějšími faktory byly u všech skupin respondentů zvoleny technologické parametry a cena. Závodníci dále zařadili mezi důležité faktory rady trenéra, výsledky testování a dlouhodobě dobré zkušenosti s lyžemi. Rodiče a trenéři zdůrazňovali důležitost obdržení lyží včas před závodní sezonou (nejpozději na podzim), ale ocenili by dodání již na jarní přípravu. Dále z hloubkových rozhovorů vyplynulo, že výběr lyží ovlivňují zkušenosti od ostatních trenérů a rodičů, úspěch značky ve Světovém poháru a možnost získat lyže z race departmentu.

Třetí výzkumnou otázkou bylo cílem zjistit, jestli je výběr lyží ovlivněn image sportovních značek, především jejich zastoupením ve Světovém poháru. V dotazníkovém šetření většina respondentů uvedla, že na značce lyží nezáleží, protože je důležitá vhodnost lyže pro závodníka. Zároveň dotazovaní uznali, že se účastní testování pouze u svých oblíbených značek a rodiče a trenéři oslovují race departmenty značek slavných sportovců.

Z dotazníkové šetření vyšlo, že závodníci sledují sportovní značky s lyžařským vybavením na sociálních sítích, sledují dění ve Světovém poháru a někteří by i rádi jezdili na lyžích stejné značky jako jejich oblíbený sportovec. Na základě dotazníkového šetření i hloubkových rozhovorů lze vyhodnotit, že značka lyží není tak důležitá, hlavní jsou její technologické parametry, a aby lyže vyhovovaly závodníkovi. Jak je vidět i na úspěchu značky AUGMENT, lze rychle prorazit až do Světového poháru, pokud lyže dokáží přesvědčit svými vlastnostmi.

Poté co byly vyhodnoceny všechny metody, byly navrženy marketingové strategie pro uvedení Junior Alpin Race na trh. Co se týče produktové strategie, autorka práce navrhuje rozšíření produktové řady, aby byly vhodné lyže podobných parametrů a stejného designu pro všechny kategorie. Tento krok by mohl napomoci vybudovat vztah závodníků k lyžím již od dětského věku. Dále by díky větší nabídce lyží mohlo mít větší množství trenérů a rodičů více zkušeností, o které se podělí se svými kolegy.

Cenová strategie pro Junior Alpin Race Program by měla být pronikání na trh s nízkou cenou, protože je tržní prostředí velmi citlivé na cenu. U mladých závodníků je potřeba kupovat nové lyže každý rok a cena je velmi důležitým faktorem při rozhodování. Aby byla zachována image kvalitních lyží, autorka práce navrhuje stanovení relativně vyšší ceny za jeden pár lyží, ale při větším odběru zákazník obdrží množstevní slevu. Vhodným nástrojem by mohlo být nabízení balíčků lyží, vázání, lyžařských bot a dalšího vybavení za přívětivou cenu.

Distribuce Junior Alpin Race Programu je realizována především přes race department firmy Sporten. Jediný nutný distribuční kanál jsou prodejny, kde si zákazníci vyzvednou lyže. Tyto prodejny by měli disponovat kvalifikovanými pracovníky a vynikajícím servisem lyží.

Vzhledem k výsledkům dotazníkového šetření, kdy byla značka SPORTEN ohodnocena respondenty jako nejméně prestižní ve srovnání s konkurencí, je třeba zaměřit komunikační strategii na posílení povědomí o značce a zlepšení její image. Důležitým cílem komunikační strategie je přimět zákazníky k nákupu lyží SPORTEN neboli zapojení závodníků do Junior Alpin Race Programu. Firma by měla zlepšit svou komunikaci na sociálních sítích a na svých webových stránkách. Dále autorka práce navrhuje zacílení na rodiče pomocí zdůraznění získání výhodných slev na vybavení od partnerských značek POC a LEKI. Trenéři by mohli být osloveni např. v rámci školení, kde by firma Sporten mohla vést jeden z výukových bloků o lyžích.

Seznam použité literatury

Citace

3. PRINCOVA, A.S. 2018. Völkl Racetiger JR Flat. *PRO Princ SPORT* [online]. Praha: 3. Princova, a.s., [cit. 2019-01-21]. Dostupné z: <https://voelkl.cz/produkty/volkl-racetiger-gs-pro/>

AMER SPORTS, CZECH REPUBLIC, S.R.O. 2018. Naše značky. *AMER SPORT s* [online]. Praha: AMER SPORTS Czech Republic, [cit. 2019-01-23]. Dostupné z: <http://www.amersports.cz/>

AMER SPORTS. 2019a. Athletes: Apline Race. *ATOMIC* [online]. Helsinky (Finsko): AMER SPORTS CORPORATE HQ, 2019 [cit. 2019-01-23]. Dostupné z: <https://www.atomic.com/en/athletes>

AMER SPORTS. 2019b. Brands. *AMER SPORTS* [online]. Helsinky (Finsko): AMER SPORTS CORPORATE HQ, [cit. 2019-01-23]. Dostupné z: <https://www.amersports.com/brands/>

AMER SPORTS. 2019c. Our Story. *ATOMIC* [online]. Helsinky (Finsko): AMER SPORTS CORPORATE HQ, [cit. 2019-01-23]. Dostupné z: <https://www.atomic.com/en/brand>

AMER SPORTS. 2019d. REDSTER S9 FIS J-RP + Z12. *ATOMIC* [online]. Helsinky (Finsko): AMER SPORTS CORPORATE HQ, 2019 [cit. 2019-01-23]. Dostupné z: <https://shop.atomic.com/en/products/redster-s9-fis-j-rp-z-12-aa3168.html>

AUGMENT SPORTS, 2019. AUGMENT RACING. *AUGMENT* [online]. Stuhlfelden (Rakousko): Augment Sports [cit. 2019-03-14]. Dostupné z: <https://augment-sports.com/augment-racing-the-first-new-ski-brand-in-fis-alpine-world-cup-in-21-years/>

CAYWOOD, Clarke L. 2003. Public relations: řízená komunikace podniku s veřejností. Brno: Computer Press, Business books. ISBN 80-7226-886-4.

ČESKÝ HYDROMETEOROLOGICKÝ ÚSTAV. 2018. Územní teploty. *Český hydrometeorologický ústav* [online]. Praha: Ministerstvo životního prostředí České republiky, [cit. 2019-01-25]. Dostupné z: <http://portal.chmi.cz/historicka-data/pocasi/uzemni-teploty>

ČESKÁ UNIE SPORTU, Z. S. 2019. Sněmovna v prvním kole podpořila vznik Národní sportovní agentury. ČUS to vítá. *Česká unie sportu* [online]. Praha: Česká unie sportu, z. s., [cit. 2019-01-25]. Dostupné z: <https://www.cuscz.cz/novinky/snemovna-podporila-vznik-narodni-sportovni-agentury-cus-to-vita.html>

ČESKÝ ROZHLAS, 2016. Nejstarší českou sjezdovku najdete v Peci pod Sněžkou. Původní vlek už tam není. *Český rozhlas* [online]. Praha: Český rozhlas, 12. 2. 2016 [cit. 2019-03-11]. Dostupné z: <https://regiony.rozhlas.cz/nejstarsi-ceskou-sjezdovku-najdete-v-peci-pod-snezkou-puvodni-vlek-uz-tam-neni-7433770>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. 2018. Věkové složení obyvatelstva – 2017. *Český statistický úřad* [online]. Praha: Český statistický úřad, 30. 04. 2018 [cit. 2019-03-14]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vekove-slozeni-obyvatelstva-2017>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. 2019. Mzdy a náklady práce. *Český statistický úřad* [online]. Praha: Český statistický úřad, 9. 1. 2019 [cit. 2019-01-24]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/prace_a_mzdy_prace

ECONOMIA, A.S. 2018. Český Sporten míří s běžeckými i sjezdovými lyžemi do světové špičky. *HOSPODÁŘSKÉ NOVINY* [online]. Praha: Economia, 11. 5. 2018 [cit. 2019-01-22]. Dostupné z: <https://komercniprezentace.ihned.cz/c1-66135570-cesky-sporten-miri-s-bezeckymi-i-sjezdovymi-lyzemi-do-svetove-spicky>

FISCHER SPORTS GMBH. 2018a. About Fischer Sports. *FISCHER* [online]. Ried im Innkreis (Rakousko): Fischer Sports, [cit. 2019-01-28]. Dostupné z: https://www.fischersports.com/cz_en/explore/company/about-fischer

FISCHER SPORTS GMBH. 2018b. Athletes. *FISCHER* [online]. Ried im Innkreis (Rakousko): Fischer Sports, [cit. 2019-01-28]. Dostupné z: https://www.fischersports.com/us_en/athletes

FISCHER SPORTS GMBH. 2018c. RC4 Worldcup SL jr. *FISCHER* [online]. Ried im Innkreis (Rakousko): Fischer Sports, [cit. 2019-01-28]. Dostupné z: https://www.fischersports.com/cz_en/rc4-worldcup-sl-jr.-136?c=164

GALUS INDUSTRIES, S.R.O. 2018a. FIS JR SG - FIS JUNIOR RACE SG. *LUSTi* [online]. Žacléř: GALUS Industries s.r.o., [cit. 2019-01-21]. Dostupné z: <http://www.lusti.cz/eshop-fis-jr-sg-fis-junior-race-sg-detail-994>

- GALUS INDUSTRIES, S.R.O. 2018b. LUSTi team. *LUSTi* [online]. Žaclěř: GALUS Industries s.r.o., [cit. 2019-01-21]. Dostupné z: <http://www.lusti.cz/lusti-team>
- GALUS INDUSTRIES, S.R.O. 2018c. O nás. *LUSTi* [online]. Žaclěř: GALUS Industries s.r.o., [cit. 2019-01-21]. Dostupné z: <http://www.lusti.cz/o-nas>
- GALUS INDUSTRIES, S.R.O. 2018d. Testování lyží. *LUSTi* [online]. Žaclěř: GALUS Industries s.r.o., [cit. 2019-01-21]. Dostupné z: <http://www.lusti.cz/testovani>
- GERBEROS, SPOL. S R. O. 2019. DYNASTAR TEAM COMP XPRESS/XPRESS 7 JR 2019. *HARFA SPORT* [online]. Praha: GERBEROS, 2019 [cit. 2019-01-28]. Dostupné z: <https://www.harfasport.cz/dynastar-team-comp-xpress-xpress-7-jr-2019/>
- HANZELKOVÁ, Alena a kol. 2009. *Strategický marketing: Teorie pro praxi*. Praha: C.H.Beck. ISBN 978-80-7400-120-8.
- HEAD SPORT. 2018a. ATP Players. *HEAD* [online]. Kennelbach (Rakousko): HEAD Sport GmbH, [cit. 2019-01-21]. Dostupné z: <https://www.head.com/cs-CZ/athletes/tennis/atp/>
- HEAD SPORT. 2018b. GRAPHENE. *HEAD* [online]. Kennelbach (Rakousko): HEAD Sport GmbH, [cit. 2019-01-21]. Dostupné z: <https://www.head.com/cs-CZ/sports/ski/technology/graphene/>
- HEAD SPORT. 2018c. Historie. *HEAD* [online]. Praha: HEAD SPORT, s.r.o., [cit. 2019-01-21]. Dostupné z: <http://www.head.cz/Historie-HEAD/>
- HEAD SPORT. 2018d. O nás. *HEAD* [online]. Praha: HEAD SPORT, s.r.o., [cit. 2019-01-21]. Dostupné z: <http://www.head.cz/O-nas/>
- HEAD SPORT. 2018e. Race skiers. *HEAD* [online]. Kennelbach (Rakousko): HEAD Sport GmbH, [cit. 2019-01-21]. Dostupné z: <https://www.head.com/cs-CZ/athletes/ski/race/>
- HEAD SPORT. 2018f. WORLD CUP I.RACE SLR 2. *HEAD* [online]. Praha: HEAD SPORT, s.r.o., [cit. 2019-01-21]. Dostupné z: <https://www.head.com/shop/cs-CZ/ski/skis/race/worldcup-i-race-team-slr-2-94.html>
- HEAD SPORT. 2018g. WORLD CUP REBELS I. SL RD. *HEAD* [online]. Praha: HEAD SPORT, s.r.o., [cit. 2019-01-21]. Dostupné z: <https://www.head.com/shop/cs-CZ/ski/skis/race/worldcup-rebels-i-sl-rd-team-124.html>

HEJLOVÁ, Denisa. 2015. Public relations. Praha: Grada Publishing, Expert. ISBN 978-80-247-5022-4.

HORÁKOVÁ, Helena. 2014. Marketingové strategie. 1. vyd. Praha: Idea servis. ISBN 978-80-85970-81-4.

JACH, Jan. 2018. Vladimír Dušánek (Sporten): Nejsme pro zákazníky, kteří si chtějí koupit lyže na internetu. *Byznys&Energie* [online]. České Budějovice: E. ON Energie, 26. 1. 2018 [cit. 2019-01-21]. Dostupné z: <https://www.byznys-energie.cz/clanek/vladimir-dusanek-sporten-nejsme-pro-zakazniky-kteri-si-chteji-koupit-lyze-na-internetu-2>

KELLER, Kevin Lane. 2013. Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity. 4. vyd. Darmouth College: Pearson. ISBN 978-0-13-266425-7.

KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane. 2013. Marketing management. Překlad Tomáš Juppá a Martin Machek. 14. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOTLER, Philip a ARMSTRONG, Gary. 2014. Principles of Marketing: Global Edition. 15. vyd. Kendallville, USA: Pearson Education. ISBN 978-0-273-78699-3.

KUMAR, Nirmalya. 2008. Marketing jako strategie vedoucí k úspěchu. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-7494-225-9.

MARTEN & LOUIS, SPOL. S R.O. 2019. Juniorské a dětské sjezdové lyže 2018/2019 Fischer RC4 WORLDCUP GS JR. + RC4 Z 11 FF. *FISCHER-LYZE.cz* [online]. České Budějovice: Marten & Louis, spol. s r.o., [cit. 2019-01-28]. Dostupné z: <https://www.fischer-lyze.cz/vyhledavani/juniorske-detske-sjezdove-lyze-2018/2019/fischer-rc4-worldcup-gs-jr-rc4-z-11-ff-sjezdove-lyze-vazani-2122.html?qkk=323118652dceac768e302f764f1ccca5>

MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY ČESKÉ REPUBLIKY. 2018. MŠMT Posílá sportovním svazům více než 1,27 miliardy. *Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy* [online]. Praha: Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy České republiky, 13. 4. 2018 [cit. 2019-01-25]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/ministerstvo/novinar/msmt-posila-sportovnim-svazum-vice-nez-1-27-miliardy>

NOAA NATIONAL CENTERS FOR ENVIRONMENTAL INFORMATION, STATE OF THE CLIMATE, 2018. Global Climate Report for November 2018. *NOAA National Centers for Environmental Information, State of the Climate* [online]. Washington (Spojené státy

Americké): USA.gov [cit. 2019-01-29]. Dostupné z: <https://www.ncdc.noaa.gov/sotc/global/201811>

PLAYOU VIDEOS, S.R.O., 2018. Videoprodukce. *Playou*. [online]. Praha: Playou videos [cit. 2019-03-29]. Dostupné z: <https://www.playou.com/videoprodukce/>

PRAVDA, Petr. 2018. Tomáš Němec: Chci mít Kastle brzy ve Světovém poháru a chci, aby vítězily. *PREMIUM sports* [online]. Praha: CONVENTIA EVENTS, 6. 12. 2018 [cit. 2019-01-25]. Dostupné z: https://www.premiumsports.cz/tomas-nemec-chci-mit-kastle-brzy-ve-svetovem-poharu-a-chci-aby-vitezily/?fbclid=IwAR1FHlNv2h1pqBLXWWdd4r22Kx2SHA-x1VV0KbJSq1TEHHt10a-2y2U_EVM

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

SALOMON S.A.S., 2018a. I S/RACE PRO JR SL +JR RACE PL. *Salomon: Time to play* [online]. Helsinki (Finsko): AMER SPORTS CORPORATE HQ [cit. 2019-01-29]. Dostupné z: <https://www.salomon.com/en-int/shop-emea/product/s-race-pro-jr-sl-jr-race-plate.html#848=11618>

SALOMON S.A.S., 2018b. Our Team. *Salomon: Time to play* [online]. Helsinki (Finsko): AMER SPORTS CORPORATE HQ [cit. 2019-01-29]. Dostupné z: <https://www.salomon.com/en-int/alpine>

SALOMON S.A.S., 2018c. Salomon's History. *Salomon: Time to play* [online]. Helsinki (Finsko): AMER SPORTS CORPORATE HQ [cit. 2019-01-29]. Dostupné z: <https://www.salomon.com/en-int/salomons-history>

SKIMAX. 2018. Sjezdové lyže VÖLKL RACETIGER GS. *SKIMAX: Lyžařské speciality* [online]. Olomouc: SKI-MAX CZECH, [cit. 2019-01-21]. Dostupné z: https://www.ski-max.cz/sjezdove-lyze-volkl-racetiger-gs-r-m2-12-gw-blk-red?sva=10638&gclid=CjwKCAiAyfvhBRBsEiwAe2t_i6UOTOn3VLu-uLDUat0AeBdQY1Yn9gfO9pPQo3KyoyQrIlgqoRB6iGBoCPWEQAvD_BwE

SKIS ROSSIGNOL. 2018a. Band of Hereos. *Rossignol* [online]. Saint-Jean de Moirans (Francie): SKIS ROSSIGNOL, [cit. 2019-01-21]. Dostupné z: <https://www.rossignol.com/int-cz/band-of-heroes>

SKIS ROSSIGNOL. 2018b. HERO ATHLETE GS PRO. *Groupe Rossignol: Another best day* [online]. Saint-Jean de Moirans (Francie): SKIS ROSSIGNOL, [cit. 2019-01-21]. Dostupné z: <https://www.rossignol.com/int-cz/rossignol-hero-athlete-gs-pro-r20-pro-skis-alpine-rahdm03-000-2018-2019.html>

SKIS ROSSIGNOL. 2018c. HERO ATHLETE SL PRO. *Groupe Rossignol: Another best day* [online]. Saint-Jean de Moirans (Francie): SKIS ROSSIGNOL, [cit. 2019-01-21]. Dostupné z: <https://www.rossignol.com/int-cz/rossignol-hero-athlete-sl-pro-r20-pro-fis-skis-alpine-rahaf01-000-2018-2019.html>

SKIS ROSSIGNOL. 2018d. History: The Story Of An Industrial French Champion. *Groupe Rossignol: Another best day* [online]. Saint-Jean de Moirans (Francie): SKIS ROSSIGNOL, [cit. 2019-01-21]. Dostupné z: <http://www.grouperossignol.com/en/history/>

SKIS ROSSIGNOL. 2018e. Our brands. *Groupe Rossignol: Another best day* [online]. Saint-Jean de Moirans (Francie): SKIS ROSSIGNOL, [cit. 2019-01-21]. Dostupné z: <http://www.grouperossignol.com/en/brands/>

SKIS ROSSIGNOL, 2019a. Team Comp (Xpress JR). *Dynastar* [online]. Saint-Jean de Moirans (Francie): SKIS ROSSIGNOL, [cit. 2019-01-21]. Dostupné z: <http://www.dynastar.com/en-us/product/team-comp-xpress-jr>

SKIS ROSSIGNOL. 2019b. Team. *Dynastar* [online]. Saint-Jean de Moirans (Francie): SKIS ROSSIGNOL, [cit. 2019-01-28]. Dostupné z: <http://www.dynastar.com/en-us/team>

SNOW CZ S. R. O., 2018. Profil časopisu Snow. *Snow Media.cz* [online]. Praha: SLIM media [cit. 2019-03-29]. Dostupné z: <http://snowmedia.cz/wp-content/uploads/2018/06/SNOW-profil-18-19.pdf>

SPORTEN, a.s., 2017. *Organizační směrnice č. 17/2017*. Nové Město na Moravě. 3 s. Sporten, a.s.

SPORTEN, a.s., 2018. *Přehled hlavních odběratelů*. Nové Město na Moravě. 1 s. Sporten, a.s.

SPORTEN, A.S. 2019a. Historie značky Sporten. *SPORTEN* [online]. Nové Město na Moravě: Sporten, a.s., 2019 [cit. 2019-01-21]. Dostupné z: <https://www.sporten.cz/sporten/historie/>

SPORTEN, A.S. 2019b. Sjezdovky. *SPORTEN* [online]. Nově Město na Moravě: Sporten, a.s., 2019 [cit. 2019-01-23]. Dostupné z: <https://www.sporten.cz/cs/katalog/sjezdovky/>

SPORTEN, A.S. 2019b. Sjezdovky - Artis. *SPORTEN* [online]. Nově Město na Moravě: Sporten, a.s., 2019 [cit. 2019-01-23]. Dostupné z: <https://www.sporten.cz/cs/katalog/sjezdovky/artis/>

SPORTEN, A.S. 2018a. RS ELITE GS JR. *SPORTEN* [online]. Nově Město na Moravě: Sporten, a.s., 2018 [cit. 2019-01-21]. Dostupné z: <https://www.sporten.cz/cs/produkt/rs-elite-gs-jr/>

SPORTEN, A.S. 2018b. RS ELITE SL JR. *SPORTEN* [online]. Nově Město na Moravě: Sporten, a.s., 2018 [cit. 2019-01-21]. Dostupné z: <https://www.sporten.cz/cs/produkt/rs-elite-sl-jr/>

SPORTEN, a.s., 2018c. *Sporten presentation v3-1.2 EN FINAL*. Nové Město na Moravě, 21 s. Sporten, a.s.

SVAZ LYŽAŘŮ ČESKÉ REPUBLIKY. 2015. O disciplínách. *CZECH SKI* [online]. Praha: Svaz lyžařů České republiky, 11. 3. 2015 [cit. 2019-01-25]. Dostupné z: <http://www.czech-ski.com/alpske-discipliny/o-discipline/o-disciplinach>

SVAZ LYŽAŘŮ ČESKÉ REPUBLIKY. 2017. Prohlášení SLČR k nevyplácení dotací z MŠMT. *CZECH SKI* [online]. Praha: Svaz lyžařů České republiky, 19. 6. 2017 [cit. 2019-01-25]. Dostupné z: <http://www.czech-ski.com/o-nas/aktuality/prohlaseni-slcr-k-nevyplaceni-dotaci-z-msmt>

SVAZ LYŽAŘŮ ČESKÉ REPUBLIKY. 2018a. *Archív listin bodů juniorů*. *CZECH SKI* [online]. Praha. [cit. 2019-02-22]. Dostupné z: [http://vysledky.czech-ski.cz/alpske-discipliny/body/archiv\\$F.html](http://vysledky.czech-ski.cz/alpske-discipliny/body/archiv$F.html)

SVAZ LYŽAŘŮ ČESKÉ REPUBLIKY. 2018b. *Archív listin bodů žactva*. *CZECH SKI* [online]. Praha. [cit. 2019-01-21]. Dostupné z: [http://vysledky.czech-ski.cz/alpske-discipliny/body/archiv\\$S.html](http://vysledky.czech-ski.cz/alpske-discipliny/body/archiv$S.html)

SVAZ LYŽAŘŮ ČESKÉ REPUBLIKY. 2018c. *Historie lyžařství*. *CZECH SKI* [online]. Praha: Svaz lyžařů České republiky, 2018 [cit. 2019-01-23]. Dostupné z: <http://www.czech-ski.com/pdf-historie.php>

SVAZ LYŽAŘŮ ČESKÉ REPUBLIKY. 2019a. 7. listina bodů žáků 2018/2019. *CZECH SKI* [online]. Praha. [cit. 2019-03-10]. Dostupné z: [http://vysledky.czech-ski.cz/alpske-discipliny/body/detail\\$207.html](http://vysledky.czech-ski.cz/alpske-discipliny/body/detail$207.html)

SVAZ LYŽAŘŮ ČESKÉ REPUBLIKY. 2019b. 15. listina bodů FIS 2018/2019. *CZECH SKI* [online]. Praha. [cit. 2019-03-10]. Dostupné z: [http://vysledky.czech-ski.cz/alpske-discipliny/body/detail\\$196.html](http://vysledky.czech-ski.cz/alpske-discipliny/body/detail$196.html)

SVAZ LYŽAŘŮ ČESKÉ REPUBLIKY. 2019c. Členové SLČR. Trenéři – Alpské lyžování. *CZECH SKI* [online]. Praha. [cit. 2019-01-25]. Dostupné z: <http://evidence.czech-ski.com/persons/list>

SVAZ LYŽAŘŮ ČESKÉ REPUBLIKY, 2019d. Informace Svazu lyžařů ČR o včasném vyplacení dotací z MŠMT. *CZECH SKI* [online]. Praha: Svaz lyžařů České republiky, 19. 2. 2019 [cit. 2019-03-13]. Dostupné z: <https://www.czech-ski.com/onas/aktuality/informace-svazu-lyzaru-cr-o-vcasnem-vyplaceni-dotaci-z-msmt>

STÖCKLI SWISS SPORTS AG. 2019a. Athletes – A winning ski team. *STÖCKLI* [online]. Malters (Švýcarsko): Stöckli Swiss Sports, [cit. 2019-01-28]. Dostupné z: <https://www.stoeckli.ch/inten/athletes/alpin-skiing>

STÖCKLI SWISS SPORTS AG. 2019b. KIDS SKI – GS TEAM. *STÖCKLI* [online]. Malters (Švýcarsko): Stöckli Swiss Sports, [cit. 2019-01-28]. Dostupné z: <https://www.stoeckli.ch/inten/ski/ski/kids/gs-team-151-1-41090119>

STÖCKLI SWISS SPORTS AG. 2019c. THE STÖCKLI SKI STORY. *STÖCKLI* [online]. Malters (Švýcarsko): Stöckli Swiss Sports, [cit. 2019-01-28]. Dostupné z: <https://www.stoeckli.ch/inten/ski/history>

SULEK, Květoslav. 2018. České lyže Sporten míří do Korejské republiky. Velvyslanectví České republiky v Soulu [online]. Praha: Ministerstvo zahraničních věcí České republiky, 7. 11. 2018 [cit. 2019-01-21]. Dostupné z: https://www.mzv.cz/seoul/cz/obchod_a_ekonomika/aktuality/ceske_lyze_miri_do_korejske_republiky.html

ŠENK, Michal. 2018. Český Sporten věří, že roky stagnace jsou pryč. Více vsadí na lyže s tradiční značkou Artis. *HOSPODÁŘSKÉ NOVINY* [online]. Praha: Economia, 5. 2. 2018 [cit. 2019-01-22]. Dostupné z: <https://archiv.ihned.cz/c1-66037800-cesky-sporten-veri-ze-roky-stagnace-jsou-pryc-vice-vsadi-na-lyze-s-tradicni-znackou-artis>

TECNICA GROUP S.P.A. 2019a. About us. *NORDICA* [online]. Giavera del Montello (Itálie): TECNICA GROUP S.P.A., 2019 [cit. 2019-01-28]. Dostupné z: <https://www.nordica.com/about-us/>

TECNICA GROUP S.P.A. 2019b. Blizzard History. *BLIZZARD* [online]. Giavera del Montello (Itálie): TECNICA GROUP S.P.A., 2019 [cit. 2019-01-23]. Dostupné z: <https://www.blizzardsports.com/about-us2/>

TECNICA GROUP S.P.A. 2019c. Discover the team. *BLIZZARD* [online]. Giavera del Montello (Itálie): TECNICA GROUP S.P.A., 2019 [cit. 2019-01-23]. Dostupné z: <https://www.blizzardsports.com/team/?c=race>

TECNICA GROUP S.P.A. 2019d. Dobermann Athletes. *NORDICA* [online]. Giavera del Montello (Itálie): TECNICA GROUP S.P.A., 2019 [cit. 2019-01-28]. <https://www.nordica.com/dobermann-athletes-list/>

TECNICA GROUP S.P.A. 2019e. Dobermann GSJ Plate. *NORDICA* [online]. Giavera del Montello (Itálie): TECNICA GROUP S.P.A., 2019 [cit. 2019-01-28]. Dostupné z: <https://www.nordica.com/skis/junior-en/jr-race/dobermann-gsj-plate/>

TECNICA GROUP S.P.A. 2019f. Dobermann SLJ Plate. *NORDICA* [online]. Giavera del Montello (Itálie): TECNICA GROUP S.P.A., 2019 [cit. 2019-01-28]. Dostupné z: <https://www.nordica.com/skis/junior-en/jr-race/dobermann-slj-plate/>

TECNICA GROUP S.P.A. 2019g. FIREBIRD GS JR-RACING. *BLIZZARD* [online]. Giavera del Montello (Itálie): TECNICA GROUP S.P.A., 2019 [cit. 2019-01-23]. Dostupné z: <https://www.blizzardsports.com/products/firebird-gs-jr-racingflatpl/>

THE WORLD BANK GROUP. 2018a. GDP growth (annual %). *The World Bank* [online]. Washington (Spojené státy Americké): The World Bank Group, [cit. 2019-01-25]. Dostupné z: https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?name_desc=true

THE WORLD BANK GROUP. 2018b. GDP growth Czech republic (annual %). *The World Bank* [online]. Washington (Spojené státy Americké): The World Bank Group, [cit. 2019-01-25]. Dostupné z: https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?end=2017&locations=CZ&name_desc=true&start=2007

U. S. SKI & SNOWBOARD. 2019. Alpine Equipment Regulations 2018-19. *U. S. Ski & Snowboard* [online]. Utah (Spojené Státy Americké): U. S. Ski & Snowboard, [cit. 2019-01-

28]. Dostupné z: https://usskiandsnowboard.org/sites/default/files/files-resources/files/2018/2019_ALP_Equipment.pdf

VÖLKL. 2019a. RACETIGER JR Flat. *Völkl* [online]. Andorf (Rakousko): Marker Dalbello Völkl Austria, 2019 [cit. 2019-01-21]. Dostupné z: <https://www.voelkl.com/en/products/skis/racing/racetiger-jr-flat-3006>

VÖLKL. 2019b. Team. *Völkl* [online]. Andorf (Rakousko): Marker Dalbello Völkl Austria, 2019 [cit. 2019-01-21]. Dostupné z: <https://www.voelkl.com/en/team/>

Bibliografie

Ftorek, Jozef., 2012. Public relations jako ovlivňování mínění: jak úspěšně ovlivňovat a nenechat se zmanipulovat. 3. vyd., Praha: Grada Publishing. Komunikace. ISBN 978-80-247-3926-7.

PROQUEST. 2018. Databáze článků ProQuest [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2018-09-28]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>

TAHAL, Radek. 2017. Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy. 1. vyd., Praha: Grada Publishing. Expert. ISBN 978-80-271-0206-8.

Seznam příloh

Příloha A – Sportovci značky HEAD.....	115
Příloha B – Sportovci značky Rossignol	116
Příloha C – Sportovci značky Atomic	117
Příloha D – Sportovci značky Blizzard	118
Příloha E – Dotazník pro závodníky	119
Příloha F – Vyhodnocení dotazníku	123
Příloha G – Tabulka pro poziční mapu.....	134
Příloha H – Rozhovor s trenérem č. 1	135
Příloha I – Rozhovor s trenérem č. 2	137
Příloha J – Rozhovor s trenérem č. 3	138
Příloha K – Rozhovor s trenérem č. 4	139
Příloha L – Rozhovor s trenérem č. 5	140
Příloha M – Rozhovor s trenérem č. 6.....	141
Příloha N – Rozhovor s rodičem č. 1	142
Příloha O – Rozhovor s rodičem č. 2	144
Příloha P – Rozhovor s rodičem č. 3	145

Příloha A – Sportovci značky HEAD

Mezi mužské závodníky na lyžích HEAD patří: Emanuele Buzzi (Itálie), Johan Clarey (Francie), Mathieu Faivre (Francie), Josef Ferstl (Německo), Beat Feuz (Švýcarsko), Jan Zabystřan (Česká republika), Didier Cuche (Švýcarsko), Tommy Ford (Spojené státy americké), Blaise Giezendanner (Francie), Jared Goldberg (Spojené státy americké), Erik Guay (Kanada), Mattias Hargin (Švédsko), Kjetil Jansrud (Norsko), Aleksander Aamodt Kilde (Norsko), Christoph Krenn (Rakousko), Ted Ligety (Spojené státy americké), Matthias Mayer (Rakousko), Andre Myhrer (Švédsko), Jonathan Nordbotten (Norsko), Matts Olsson (Švédsko), Manuel Osborne-Paradis (Kanada), Alexis Pinturault (Francie), Gilles Roulin (Švýcarsko), Stian Saugestad (Norsko), Alexander Schmid (Německo), Johannes Strolz (Rakousko), Aksel Lund Svindal (Norsko), Adrien Theaux (Francie), Broderick Thompson (Kanada), Sandro Viletta (Švýcarsko), Christian Walder (Rakousko), Ralph Weber (Švýcarsko).

Dámské reprezentantky: Anne Sophie Barthet (Francie), Stephanie Brunner (Rakousko), Elena Curtoni (Itálie), Lena Dürr (Německo), Coralie Frasse Sombet (Francie), Franziska Gritsch (Rakousko), Lara Gut-Behrami (Švýcarsko), Sara Hector (Švédsko), Wendy Holdener (Švýcarsko), Cornelia Hütter (Rakousko), Nevena Ignjatovic (Srbsko), Elisabeth Kappauere (Rakousko), Alice McKennis (Spojené státy americké), Ragnhild Mowinckel (Norsko), Adeline Mugnier (Francie), Nina Ortlieb (Rakousko), Karoline Pichler (Itálie), Laura Pirovano (Itálie), Ariane Rädler (Rakousko), Camille Rast (Švýcarsko), Christine Scheyer (Rakousko), Bernadette Schild (Rakousko), Anna Swenn-Larsson (Švédsko), Alex Tilley (Velká Británie), Anna Veith (Rakousko), Lindsey Vonn (Spojené státy americké), Tina Weirather (Lichtenštejnsko) (Head sport, 2018E).

Příloha B – Sportovci značky Rossignol

Mezi reprezentanty této značky patří: Henrik Kristoffersen (Norsko), River Radamus (Spojené státy americké), Federica Brignone (Itálie), Felix Hofer (Švýcarsko), Michelle Gisin (Švýcarsko), Kira Weidle (Německo), Didier Defago (Švýcarsko), Leif Kristian Haugen (Norsko), Jean-Baptiste Grange (Francie), Lara Baumann (Švýcarsko), Thomas Dressen (Německo), Jure Košir (Slovinsko), Giovanni Bertolotti (Itálie), Nadine Fest (Rakousko), Frida Hansdotter (Švédsko), Christof Innerhofer (Itálie), Tessa Worley (Francie), Nina Loeseth (Norsko), Michael Matt (Rakousko) (Skis Rossignol, 2018A).

Příloha C – Sportovci značky Atomic

Ester Ledecká (Česká republika), Petra Vlhová (Česká republika), Manuel Feller (Rakousko), Marcel Hirscher (Rakousko), Michaela Shiffrin (Spojené státy Americké), Sofia Goggia (Itálie), Katharina Gallhuber (Rakousko), Peter Fill (Itálie), Marco Schwarz (Rakousko), Mauro Cavlezel (Švýcarsko), Marc Digruher (Rakousko), Stephanie Venier (Rakousko), Mirjam Puchner (Rakousko), Andreas Sander (Německo), Travis Ganong (Spojené státy americké), Werner Heel (Itálie), Nicol Delago (Itálie), Fablo Gstreln (Rakousko), Asa Ando (Japonsko), Jessica Hilzinger (Německo), Katharina Huber (Rakousko), Adriana Jelinkova (Nizozemsko), Klemen Kosl (Slovinsko), Daniel Danklmaier (Rakousko), Niklas Köck (Rakousko), Wiley Maple (Spojené státy americké), Adrian Sejersted (Norsko), Christina Ager (Rakousko), Riikka Honkanen (Finsko), Semyel Bissig (Švýcarsko), Anna Hofer (Itálie), Marina Wallner (Německo), Joana Hählen (Švýcarsko).

Příloha D – Sportovci značky Blizzard

Mario Matt (Rakousko), Reinfried Herbst (Rakousko), Davide Da Villa (Itálie), Loic Collomb Patton (Francie), Angelika Kaufmann (Rakousko), Sebastian Hannemann (Německo), Eric Zeller (Německo), Thibaud Duchosa (Francie), Christian Leischner (Itálie), Johan Jonsson (Švédsko), Zach Halverson (Spojené státy americké), Matt Evans (Spojené státy americké), Chrisian Deville (Itálie), Florian Eisath (Itálie), Kryštof Krýzl (Česká republika), Florian Scheiber (Rakousko), Susanne Riesch (Německo), Christian Gruber (Německo), Bryce Bennett (Spojené státy americké), Simon Maurberger (Itálie), Benedikt Staubitzer (Německo), Tim Hronek, (Německo), Simon Maurberger (Itálie), Giulio Bosca (Itálie), Robby Kelley (Spojené státy americké), David Ketterer (Německo), Riccardo Tonetti (Itálie), Alex Zingerle (Itálie), Francesca Fanti (Itálie), Veronika Calati (Itálie), Elena Exenberger (Rakousko), Bernhard Graf (Rakousko), Stefan Thaurer (Rakousko), Dominic Unterberger (Kanada), Ohkoshi Ryunosuke (Japonsko) (Tecnica Group, 2019C).

Příloha E – Dotazník pro závodníky

1. Zvolte prosím značku lyží, na kterých letošní sezonu závodíte a uveďte, zda jste spokojeni.

Můžete zvolit jednu značku.

- ☐ Atomic
- ☐ Blizzard
- ☐ Dynastar
- ☐ Fischer
- ☐ Head
- ☐ LUSTi
- ☐ Nordica
- ☐ Rossignol
- ☐ Salomon
- ☐ Sporten
- ☐ Stöckli
- ☐ Völkl
- ☐ Vlastní odpověď: _____

2. Na škále od 1 do 5 prosím zvolte, jak jste s lyžemi spokojeni. (1 – velmi spokojen/a, 5 – velmi nespokojen)

1 2 3 4 5

3. Uveďte prosím, proč jste zvolili lyže výše zaškrtnuté značky:

4. Kdo rozhodl o zvolení právě těchto lyží?

- ☐ Trenér
- ☐ Rodiče
- ☐ Vy
- ☐ Vlastní odpověď: _____

5. Zvolte prosím značku lyžařských bot, s kterými závodíte. Můžete zvolit jednu značku.

- ☐ Alpina
- ☐ Atomic
- ☐ Dalbello
- ☐ Head
- ☐ Lange
- ☐ Nordica
- ☐ Rossignol
- ☐ Roxa
- ☐ Salomon
- ☐ Vlastní odpověď: _____

6. Zvolte prosím značku helmy a jiných chráničů (chránič páteře, holení, rukou) s kterými závodíte. Můžete zvolit více značek.

- ☐ Bollé
- ☐ Giro
- ☐ Hatchey
- ☐ KASK
- ☐ Komperdell
- ☐ LEKI
- ☐ POC
- ☐ Scott
- ☐ SHRED
- ☐ Slytech
- ☐ UVEX
- ☐ Vlastní odpověď: _____

7. Zvolte prosím značku lyžařských holí, s kterými závodíte. Můžete zvolit jednu značku.

- ☐ Atomic
- ☐ Fischer
- ☐ Komperdell
- ☐ LEKI
- ☐ Rossignol
- ☐ Salomon
- ☐ Völkl
- ☐ Vlastní odpověď: _____

8. Seřad'te prosím následující faktory pro výběr lyží, dle důležitosti. (1. nejvíce důležité, 7. nejméně důležité)

- ☐ Technologické parametry
- ☐ Cena
- ☐ Image značky
- ☐ Příslušenství
- ☐ Výsledky testování
- ☐ Rady trenéra
- ☐ Sportovci reprezentující značku

9. Pokud v předchozí otázce chybí faktor na základě, kterého se rozhodujete o výběru lyží, prosím uveďte:

10. Zúčastnil/a byste se exkurze do výroby lyží, abyste zjistil/a z čeho je lyže vyrobena?

- ☐ Ano, již jsem byl/a při výrobě lyží.
- ☐ Ano, určitě by mě to zajímalo.
- ☐ Ne, není to pro mě důležité.

11. Účastníte se testování před koupí lyží?

- ☐ Ano, vždy u co nejvíce značek.
- ☐ Ano, ale jen u svých oblíbených značek.
- ☐ Ne, nikdy jsem se nezúčastnil/a.

12. Kteří lyžaři alpských disciplín jsou Vaším vzorem? Prosím uveďte jejich jména:

13. Sledujete nějakého sportovce na sociálních sítích? (Zvolte alespoň jednu možnost.)

- ☐ Ano na Facebooku
- ☐ Ano na Instagramu
- ☐ Ne nesleduji

14. Sledujete nějakou sportovní značku na sociálních sítích?
(Zvolte alespoň jednu možnost.)

- ☐ Ano na Facebooku
- ☐ Ano na Instagramu
- ☐ Ano na YouTube
- ☐ Ne nesleduji

15. Chtěl/a byste závodit na lyžích stejné značky jako od svého oblíbeného sportovce?

- ☐ Ano, závodím na lyžích stejné značky.
- ☐ Ano, rád/a bych, ale nevyhovují mi.
- ☐ Ano, rád/a bych, ale jsou cenově nedostupné, trenér nebo rodiče jsou proti.
- ☐ Ne, na značce nezáleží, důležité je si lyže vyzkoušet, a aby mi vyhovovaly.

16. Seřadte prosím následující značky lyží, podle toho, jak vnímáte jejich image.

(1 – nejlepší značka, 12 – nejhorší značka)

- ☐ Atomic
- ☐ Blizzard
- ☐ Dynastar
- ☐ Fischer
- ☐ Head
- ☐ LUSTi
- ☐ Nordica
- ☐ Rossignol
- ☐ Salomon
- ☐ Sporten
- ☐ Stöckli
- ☐ Völkl

17. Máte zkušenosti s lyžemi značky SPORTEN ? Pokud ano, prosím uveďte své poznatky, případně i názor na jejich produkty.

18. Čtete následující časopisy o lyžování?

	Ano, pravidelně, každé číslo	Ano, ale jen zřídka.	Ne, ale rodiče ano	Ne, nikdy
Snow	☐	☐	☐	☐
Premium Ski	☐	☐	☐	☐
Nordic	☐	☐	☐	☐

19. Vyberte Vaše pohlaví:

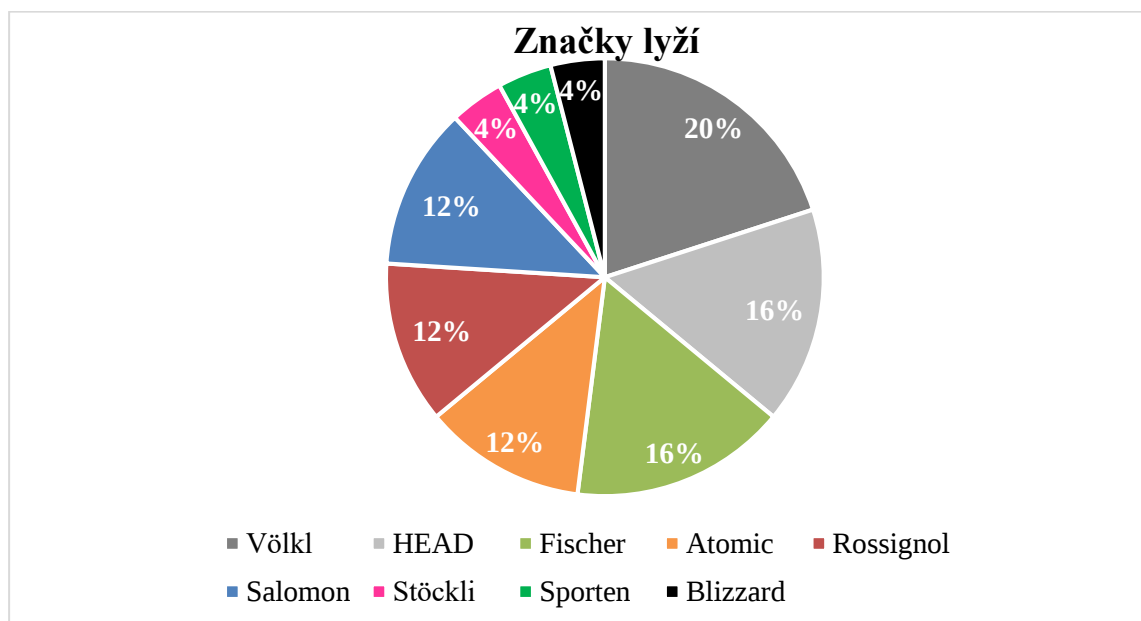
- ☐ Muž
☐ Žena

20. Zvolte prosím kategorii, v které závodíte sezonu 2018/2019.

- ☐ Mladší žactvo
☐ Starší žactvo
☐ Junioři

Příloha F – Vyhodnocení dotazníku

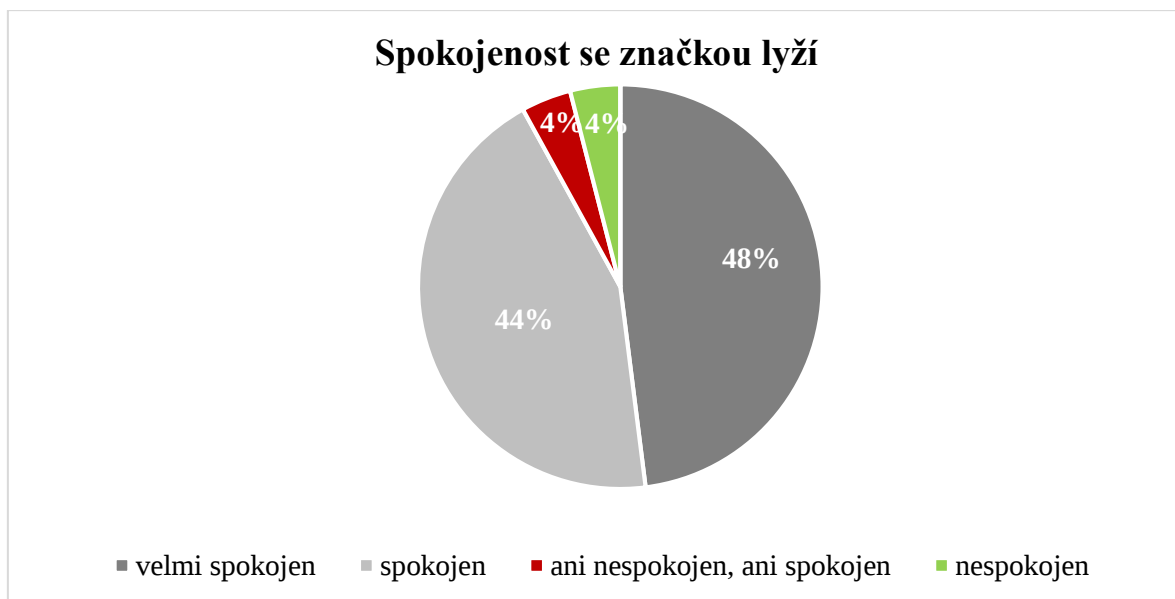
1. V dotazníku byla zahrnuta otázka ohledně značky lyží, kterou respondent v letošní sezoně využívá. Zvolené značky viz obrázek F1.



Obr. F1: Značky lyží

Zdroj: Vlastní zpracování

2. Respondenti měli ve druhé otázce ohodnotit spokojenost se svými lyžemi na škále od jedné do pěti. Poslední možnost, velmi nespokojen, nikdo z oslovených respondentů nezvolil. Nejvíce respondentů jsou velmi spokojeni anebo spokojeni se svými závodními lyžemi, viz obrázek F2.



Obr. F2: Spokojenost se značkou lyží

Zdroj: Vlastní zpracování

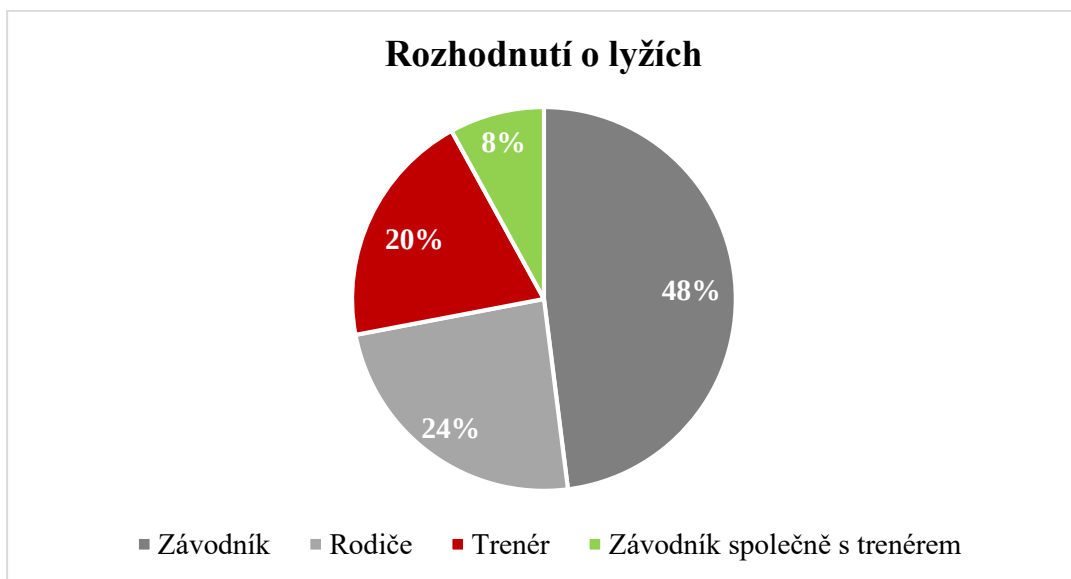
3. V třetí otázce respondenti odpovídali, proč zvolili konkrétní lyže pro závodní sezonu 2018/2019. Mezi nejčastější důvody patří dlouhodobé dobré zkušenosti, dobré podmínky u dodavatele (především cenové) a výborné parametry lyží. Další důvody viz tabulka F1.

Tab. F1: Důvody zvolení lyží pro závodní sezonu 2018/2019

Důvod	Počet zvolení
Dlouhodobá dobrá zkušenost	14x
Dobré podmínky u dodavatele	10x
Výborné parametry	10x
Nejvhodnější při testování	8x
Trenér rozhodl	8x
Nejlepší design	5x
Sponzoring	2x

Zdroj: vlastní zpracování

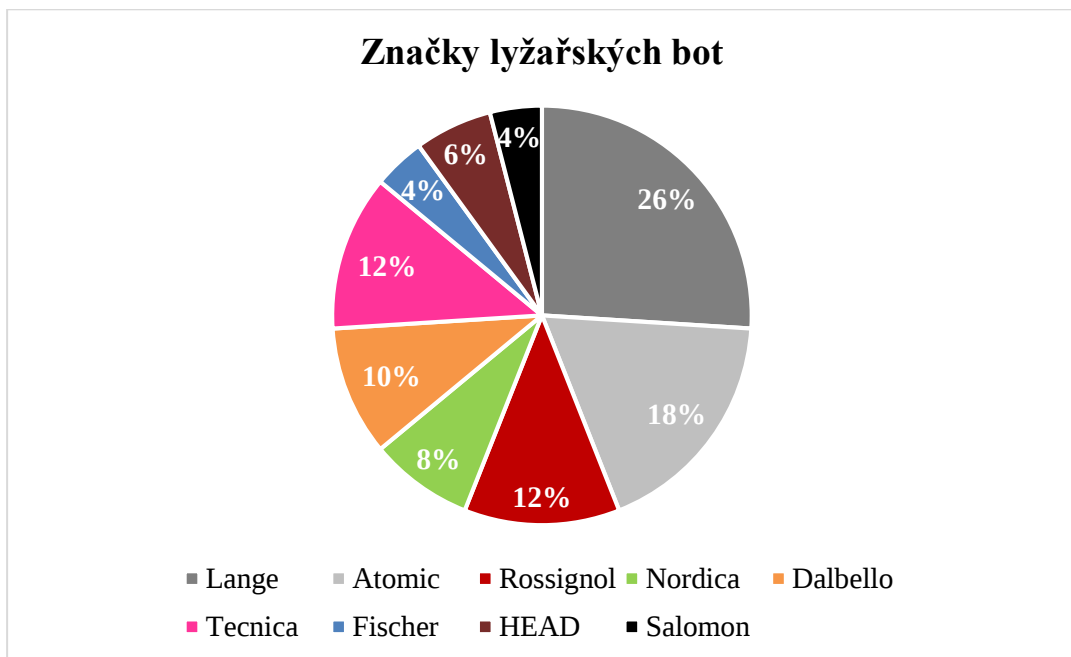
4. Respondenti odpovídali na otázku dotazující se na to, kdo rozhodl o zvolení lyží. Nejčastější odpověď bylo, že sám závodník (respondent) má největší vliv na rozhodnutí. Důležitou roli má ale i trenér a rodič, viz obrázek F3.



Obr. F3: Rozhodnutí o lyžích

Zdroj: Vlastní zpracování

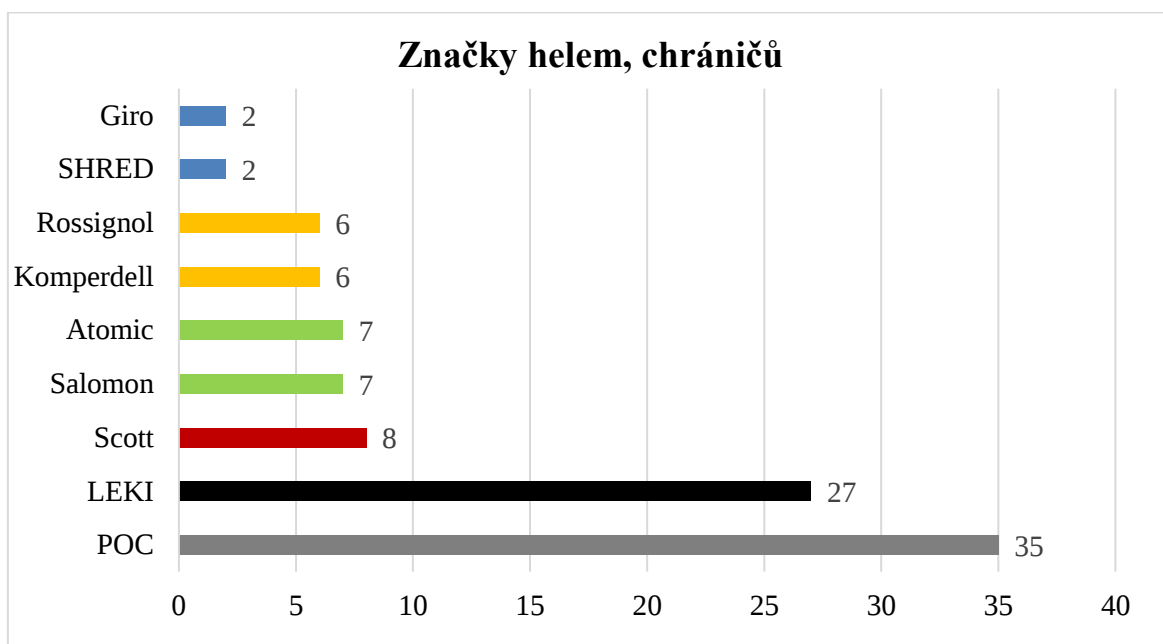
5. V páté otázce respondenti volili značku lyžařských bot, nejvyžívanější je značka Lange, poté Atomic a Rossignol, další zvolené značky viz obrázek F4.



Obr. F4: Značky lyžařských bot

Zdroj: Vlastní zpracování

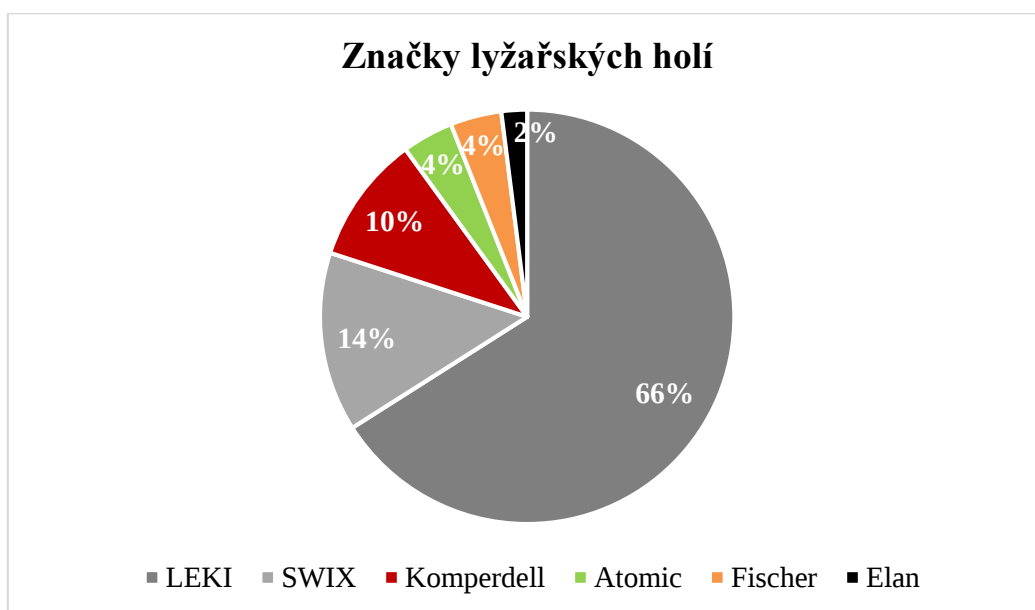
6. V šesté otázce měli respondenti vybrat značku helmy a chráničů, které využívají během závodu. Nejvíce respondenti závodí se značkami POC a LEKI, zastoupení dalších značek viz obrázek F5.



Obr. F5: Značky helem, chráničů

Zdroj: Vlastní zpracování

7. Další otázka byla zaměřena na značky lyžařských holí, které závodníci využívají. Nejčastější odpovědí byla značka LEKI, další značky viz obrázek F6.



Obr. F6: Značky lyžařských holí

Zdroj: Vlastní

8. Nyní byla v dotazníku zahrnuta otázka na důležitost faktorů při výběru lyží, respondenti měli seřadit faktory od 1 do 7. Na základě seřazení respondenty byly získány průměrné hodnoty každého faktoru. Jako nejdůležitější faktor zvolili technologické parametry, poté cenu, rady trenéra a výsledky testování. Další faktory viz tabulka F2.

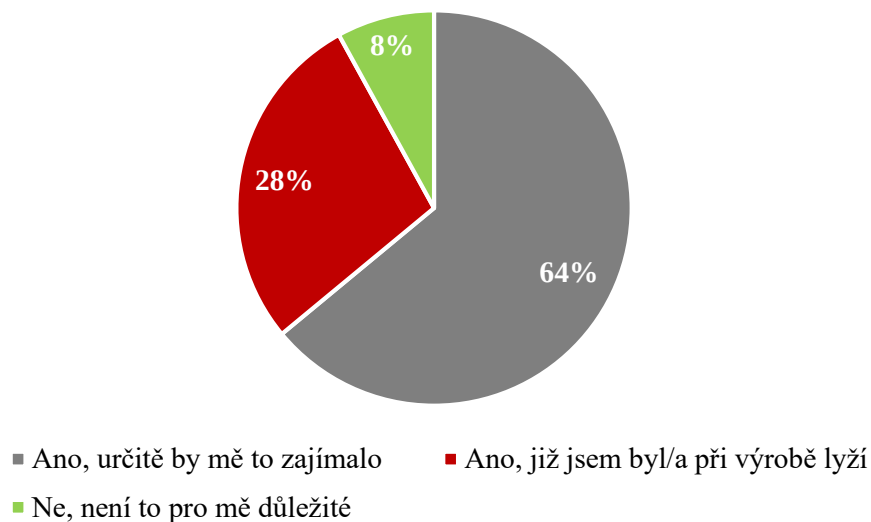
Tab. F2: Důležitost faktorů

Faktor	Průměr
Technologické parametry	2,16
Cena	3,52
Rady trenéra	3,92
Výsledky testování	3,96
Image značky	4,4
Příslušenství	5
Sportovci reprezentující značku	5,04

Zdroj: Vlastní zpracování

9. Následující otázka (č. 9) se ptala respondentů, zda jim chybí ve výše uvedené otázce faktor, který je při rozhodování o výběru lyží důležitý. Závodníkům chyběla mezi výše uvedenými faktory dostupnost lyží a věrnost značce. Dále byly uvedeny faktory jako tvrdost, rychlost, což lze zařadit pod technologické parametry.
10. Cílem další otázky bylo zjistit, zda mají závodníci zájem zjistit, z čeho se lyže vyrábí v rámci exkurze do výroby lyží. 64 % respondentů uvedlo, že by o exkurzi tohoto typu měli zájem. Jak již potvrdila i otázka č. 8, technologické parametry jsou tedy pro závodníky důležité. Zastoupení dalších odpovědí viz obrázek F7.

Zúčastnil/a byste se exkurze do výroby lyží, abyste zjistil/a z čeho je lyže vyrobena?

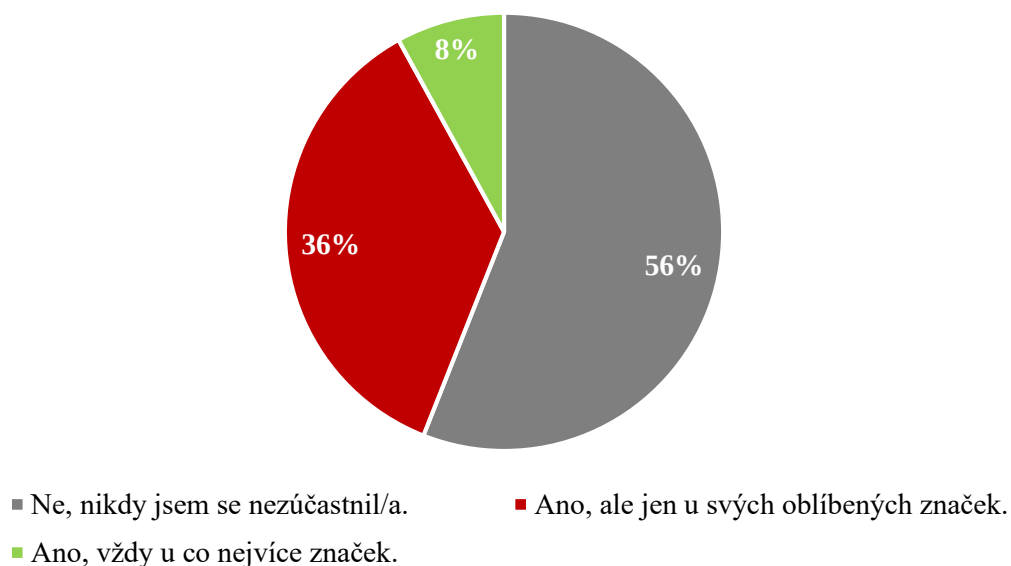


Obr. F7: Zájem závodníků o složení lyže

Zdroj: Vlastní zpracování

11. Otázka č. 11 se dotazovala respondentů, zda se před koupí účastní testování lyží. Z odpovědí lze vyhodnotit, že více jak polovina respondentů se nikdy testování nezúčastnila a pouze malá část se snaží otestovat i nové značky, viz obrázek F8.

Účastníte se testování před koupí?



Obr. F8: Účast závodníků na testování lyží

Zdroj: Vlastní zpracování

12. Další otázka byla otevřená a respondenti měli napsat sportovce, kteří jsou jejich vzory.

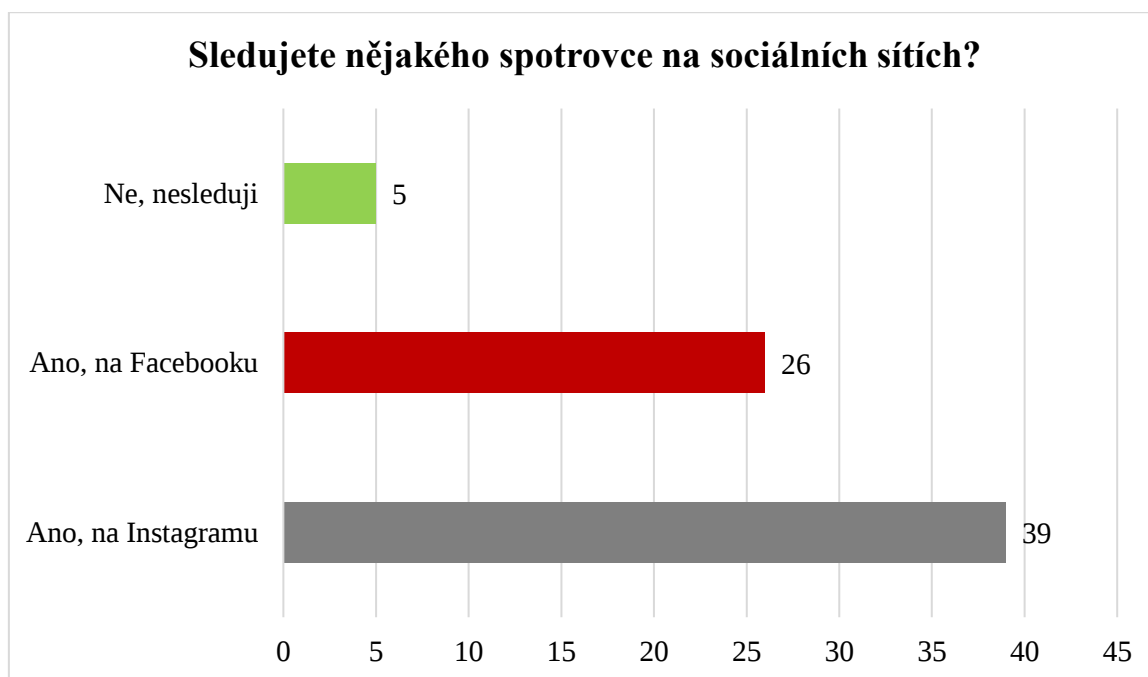
Respondenti nejvíce zmiňovali Mikealu Shiffrin, Lindsey Vonn, Marcela Hirschera, Ester Ledeckou, Petru Vlhovou a Aksela Lunda Svindala, další viz tabulka F3.

Tab. F3: Sportovci, kteří jsou vzory respondentů

Sportovec	Počet zvolení	Jejich značka
Mikaela Shiffrin	15x	ATOMIC
Lindsey Vonn	12x	HEAD
Marce Hirscher	11x	ATOMIC
Ester Ledecká	7x	ATOMIC
Petra Vlhová	5x	ATOMIC
Aksel Lund Svindal	3x	HEAD
Body Miller	2x	HEAD
Ondřej Bank	2x	Nordica
Sofia Goggia	1x	ATOMIC
Frida Hansdotter	1x	Rossignol
Alexis Pinturault	1x	HEAD
Tina Weirather	1x	HEAD
Lara Colturi	1x	-
Martin Vráblík	1x	Völkl
Andre Myhrer	1x	HEAD
Manfred Pranger	1x	Völkl
Didier Cuche	1x	HEAD
Jan Zábystřan	1x	HEAD
Šárka Záhrobská	1x	HEAD
Ted Ligety	1x	HEAD
Ondřej Berndt	1x	ATOMIC

Zdroj: Vlastní zpracování

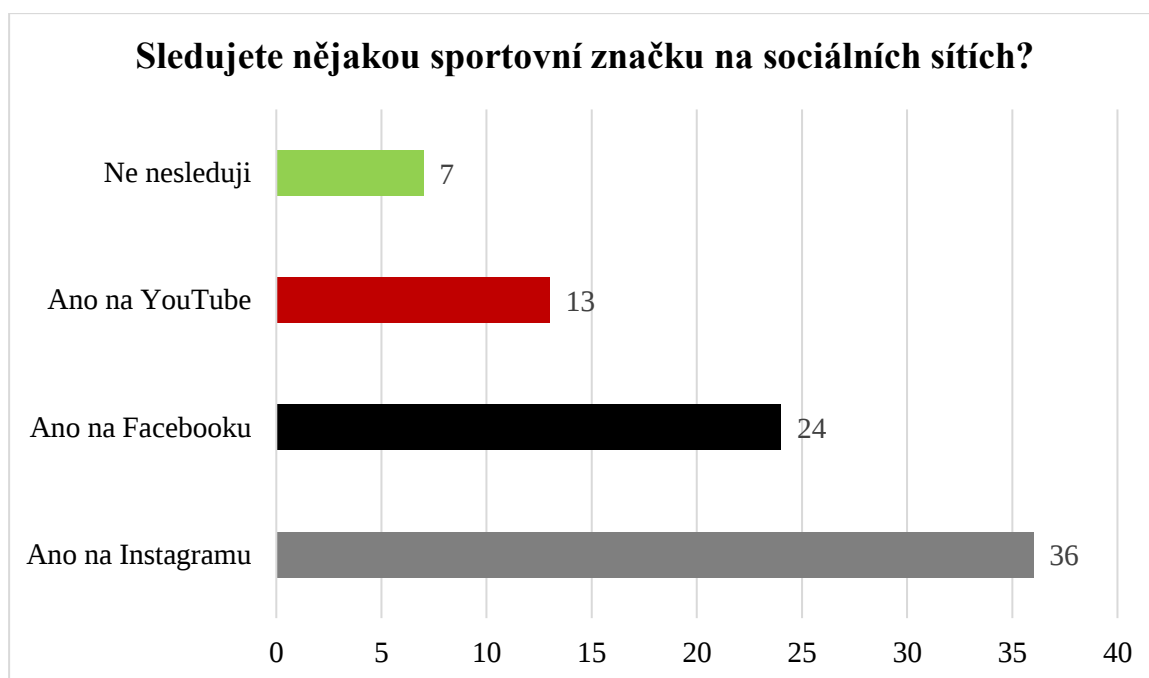
13. V otázce č. 13 měli respondenti odpovědět, zda sledují nějakého sportovce na sociálních sítích. Respondenti mohli zvolit více odpovědí, a jak lze vidět, nejčastěji respondenti sledují slavné sportovce na Instagramu a to dokonce 39 respondentů z 50. Facebookové profily sportovců sledují polovina respondentů a pouze pět z nich zvolilo, že nikoho nesledují, vše znázorněno na obrázku F9.



Obr. F9: Sledování slavných sportovců na sociálních sítích závodníky

Zdroj: Vlastní zpracování

14. Čtrnáctá otázka se zajímala o sledování profilů sportovních značek na sociálních sítích. Opět měli respondenti možnost zvolit více odpovědí a opět je nejčastěji volený Instagram, poté Facebook a pouze 13 respondentů sleduje sportovní značky i na YouTube, viz obrázek F10.



Obr. F10: Sledování sportovních značek na sociálních sítích závodníky

Zdroj: Vlastní zpracování

15. Cílem další otázky bylo zjistit, zda je pro ně důležité jezdit na lyžích stejné značky, jako jejich oblíbený sportovec. Více jak polovina respondentů uvedla, že na značce nezáleží, další odpovědi jsou znázorněny na obrázku F11.



Obr. F11: Zájem o lyže stejné značky jako jezdí oblíbený sportovec

Zdroj: Vlastní zpracování

16. V šestnácté otázce měli respondenti seřadit nabízené značky podle toho, jak vnímají jejich image. Značky seřazovali od jedné do dvanácti a z hodnot, které byly značkám přiřazeny, jsou vytvořeny průměry. Nejlépe vnímanou značkou je Rossignol, poté Atomic a HEAD, naopak nejhůře jsou vnímané české značky LUSTi a SPORTEN, další umístění viz tabulka F4

Tab. F4: Seřazení značek dle vnímané image

Značka	Průměr
Rossignol	2,833
Atomic	3,208
HEAD	3,417
Fischer	4,583
Völkl	5,208
Salomon	5,750
Dynastar	6,542
Nordica	6,583
Stöckli	6,708
Blizzard	7,292
LUSTi	7,500
SPORTEN	8,708

Zdroj: Vlastní zpracování

17. V další otázce měli respondenti napsat svoje zkušenosti se značkou SPORTEN. Šest respondentů z 50 uvedlo, že má nějaké zkušenosti se značkou Sporten. Názory, které se objevily, byly, že obecné parametry, a tvrdost vyhovují a dobře se na lyžích jezdí, ovšem design lyží by mohl být modernější. Jedna respondentka uvedla, že závodí na lyžích Sporten, ovšem nebyla spokojená s dodací lhůtou, která byla až v polovině prosince, oproti slibovanému září.

18. Cílem poslední otázky dotazníku bylo zjistit, zda mladí závodníci čtou časopisy o lyžování. Z odpovědí lze vidět, že nejpopulárnějším časopisem je Snow, který polovina respondentů čte minimálně občas, někteří i pravidelně. Časopis Nordic je především zaměřen na běžecké lyžování, tudíž se předpokládalo, že jeho čtenost bude nejmenší. Každá odpověď má své číslo a ze zvolených hodnot byl vytvořen průměr, vše znázorněno viz tabulka F5.

Tab. F5: Čtenost časopisů o lyžování

Časopis	
Snow	Počet zvolení
1 – Ano, pravidelně každé číslo	6x
2 – Ano, ale jen zřídka	20x
3 – Ne, ale rodiče ano	4x
4 – Ne, nikdy	20x
Průměr	2,76
Premium Ski	Počet zvolení
1 – Ano, pravidelně každé číslo	0x
2 – Ano, ale jen zřídka	4x
3 – Ne, ale rodiče ano	4x
4 – Ne, nikdy	42x
Průměr	3,76
Nordic	Počet zvolení
1 – Ano, pravidelně každé číslo	0x
2 – Ano, ale jen zřídka	4x
3 – Ne, ale rodiče ano	0x
4 – Ne, nikdy	46x
Průměr	3,84

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha G – Tabulka pro poziční mapu

Tab. G1: Image značek a cena konkurenčních lyží

Značka	Image	Cena
Rossignol	2,833	9 000 Kč
Atomic	3,208	12 000 Kč
HEAD	3,417	9 450 Kč
Fischer	4,583	12 000 Kč
Völkl	5,208	7 000 Kč
Salomon	5,750	13 000 Kč
Dynastar	6,542	7 000 Kč
Nordica	6,583	13 000 Kč
Stöckli	6,708	10 000 Kč
Blizzard	7,292	13 000 Kč
LUSTi	7,500	12 000 Kč
SPORTEN	8,708	10 980 Kč

Příloha H – Rozhovor s trenérem č. 1

Rozhovor s trenérem č. 1	
Profesionální trenér, který za svou kariéru trénoval žactvo, juniory, a nyní se věnuje seniorským závodníkům v reprezentačních týmech.	
1. Jak často závodníci kupují nové lyže?	
Závodníci Světového poháru disciplín slalomu potřebují na sezonu 6 až 8 párů lyží. Na disciplíny sjezdu je vzácné mít perfektní lyže a tak si je závodníci nechávají i na několik sezon. Mladí závodníci mají nejdříve jedny lyže, a čím jsou starší, tím více párů potřebují.	
2. Jaké kroky předcházejí rozhodnutí o výběru konkrétní značky lyží?	
U starších závodníků, jednání s jednotlivými race departmenty značek, a především testování lyží. U žákovských kategorií byly vyzkoušeny troje lyže v rámci tréninku a jedny se vybraly. Trenér považuje u mladých závodníků testování jako méně důležité, protože nejsou schopni odlišit malé rozdíly mezi technickými parametry lyží. Pro žákovské kategorie je důležité, aby byla lyže co nejjednodušší a nebyla komplikovaná.	
3. Jaké faktory ovlivňují výběr lyží?	
Parametry dle FIS – délka, radius, deska a její max. výška, maximální výška v botě, podle disciplíny, vlastnosti – technologie (tvrdost, na každé lyži jsou jiné parametry – tvrdost špičky, paty, uprostřed). Přímé složení – jádra, všechny tajné složky nelze ověřit, závodníci ani trenéři se o to příliš nezajímají, trenér říká: „hlavně ať to dobře jezdí“.	U žákovských kategorií především cena, možnost vyzkoušení jízdy je spíše o rozlišení měkčích a tvrdších lyží. Důležitá je celková kombinace lyže – deska – vázání – boty, pokud firma vše nabízí, je možnost získat výhodné ceny a i garanci, že je vše kompatibilní.
4. Jaký vliv mají názory rodičů a závodníka na výběr lyží?	
Rodiče vidí své děti na olympijských stupních, a tudíž chtějí, aby závodili na lyžích slavných sportovců. Stejně tak závodníci k nim vzhlíží, jako k hrdinům a věří, že stejné lyže jim mohou pomoci k vítězství.	
5. Jaké lyže jste vybrali a proč?	
Trenér oslovil několik race departmentů a to u značek, které mají silnou pozici na Světovém poháru. Poté co navázal spolupráci s race departmenty jednotlivých značek, byly mu nabízeny pro jeho závodníky lyže, které otestovaly a vybraly ty, které nejvíce vyhovovaly jízdě závodníka. S Rossignolem oceňují dobrou cenovou nabídku pro závodníky, slevový program, doporučení ostatních trenérů, lyži používá velký počet členů reprezentačního družstva žáků.	

6. Kdo rozhoduje o výběru lyží?

Trenér komunikuje se značkami, vybírá lyže. Rodiče vyvíjí tlak na koupi slavných značek, ale zároveň za přijatelnou cenu.

Další poznatky:

Každá firma má svůj race department, tým lidí, který má na starost výrobu, testování, ale i spolupráci se závodníky. Jakmile závodník potřebuje nové lyže, iniciativa pochází od něj a trenéra, který oslovuje race departmenty. Pouze výjimečně firma sama kontaktuje závodníka s tím, že by mu ráda nabídla svoje lyže, pokud dosahuje určitých výsledků.

Lyže jsou vyráběny především pro požadavky závodníků patřící do Top 30 v žebříčku FIS.

Pokud jsou lyže na závodnících Světového poháru, značka se řadí mezi nejlepší.

Testování lyží probíhá i dohromady s testováním bot, každá značka má své vlastní nebo partnerské boty, které nabízí v kombinaci s lyžemi.

Ceny lyží je nemožné vzít z internetu, protože jsou závodníkům nabízeny individuální cenové balíčky, dle počtu koupených lyží a dalšího zakoupeného vybavení. Cena pro závodníka se odvíjí od jeho umístění na závodech, později může spolupráce přejít ke sponzorství. Světové značky mají v České republice své zastoupení, s kterými rodiče či trenéři komunikují, aby se závodník dostal do jejich juniorského programu neboli dostával lyže z race departmentu.

Příloha I – Rozhovor s trenérem č. 2

Rozhovor s trenérem č. 2	
Amatérský trenér, který se věnuje mladším žákům až mladším juniorům.	
1. Jak často závodníci kupují nové lyže?	
U žákovských kategoriích obvykle každou sezonu, mladí závodníci každý rok vyrostou a potřebují nové délky. Když to není nutné, tak se kupují nové lyže každé dva roky. Od kategorie FIS jednou za dva až tři roky lyže na SL a GS. Lyže SG a DH pro juniory se kupují raději zaseté po závodnících vyšší kategorie a obvykle musí vydržet do konce kariéry. U juniorů záleží na finančních možnostech, četnosti závodění, kvalitě lyží a intenzitě servisu.	
2. Jaké kroky předcházejí rozhodnutí o výběru konkrétní značky lyží?	
Testování lyží, konzultace s ostatními trenéry, prostudování nabídky různých značek lyží, zkušenosti z předchozích sezon, dostupnost, kontakt na dodavatele, zkušenosti s řešením problémů, možnost testování.	
3. Jaké faktory ovlivňují výběr lyží?	
Cena, předchozí zkušenosti, kvalita, vhodnost pro daného závodníka, stupeň zvládnutí oblouku, váha, výška, věk závodníka a finanční možnosti. Úspěšnost a popularita značky ve světovém poháru. Záleží také na dostupnosti značky, vstřícnosti dodavatele, zda je možný odběr přímo od výrobce a aby byly lyže dodány na podzim.	
4. Jaký vliv mají názory rodičů a závodníka na výběr lyží?	
Rodič má velký vliv, protože je hlavním investorem. Závodníci jsou ovlivněni svými vzory ze světové špičky, chtějí mít stejnou výbavu, jako oni. Rodiče mají až nesmyslné požadavky, neberou ohledy, že závodníkovi nemusí každá značka vyhovovat, někdy rozhoduje více vzhled než, jak se lyže chová na svahu, ty se někdy chovají jinak a dobrý závodník umí poznat, které lyže mu vyhovují.	
5. Jaké lyže jste vybrali a proč?	
HEAD, po prvotním prověření vlastností lyže (pružnost a pevnost zároveň) v období přípravy, se od té doby nestalo, že by závodník signalizoval nespokojenost. Výrobky ostatních značek v období přípravy, nenabízeli takové vlastnosti. Příliš tvrdé, nebo naopak příliš měkké. V příštím roce, přechod ze žáků do juniorů, budou testovat nové značky.	
6. Kdo rozhoduje o výběru lyží?	
Trenér po konzultaci se závodníkem a rodiči.	

Příloha J – Rozhovor s trenérem č. 3

Rozhovor s trenérem č. 3	
Amatérský trenér předžákovských, žákovských a juniorských kategorií.	
1. Jak často závodníci kupují nové lyže?	
V žákovské kategorii každý rok minimálně jedny, spíše dvojce na každou disciplínu, záleží na aktuálním opotřebením. Děti rostou tak rychle, že je nutné měnit lyže z důvodu délky. V kategorii juniorské se snaží dokupovat jedny maximálně dvojce lyže na každou disciplínu ročně, protože délky lyží zůstávají stejné.	
2. Jaké kroky předcházejí rozhodnutí o výběru konkrétní značky lyží?	
Předchozí zkušenost, testování, jednání o zvýhodněné pořizovací ceně. Zvážení finančních možností rodičů, trenér je z malého oddílu, který nemá žádné finanční zaopatření. Nákup lyží probíhá často ve výprodejích.	
3. Jaké faktory ovlivňují výběr lyží?	
Výška a váha závodníka, pohlaví, FIS regulace, kvalita, doporučení trenéra, doporučení odborníka (například reprezentační trenér, úspěšný závodník), dostupnost – jejich dodání v termínu před zahájením sezony, cenová nabídka pro závodníka/slevový klubový program (sleva, materiál a doplňky zdarma či za výhodné ceny) ve srovnání s konkurencí. A samozřejmě i obliba značky závodníkem/trenérem, předchozí zkušenosti s konkrétní značkou. A také trendy ve světovém poháru – jakou značku používá jaký tým/jezdec.	
4. Jaký vliv mají názory rodičů a závodníka na výběr lyží?	
Velký, navíc mnoho trenérů je zároveň rodiči. Závodník je ten, který se musí podílet z 90 % na rozhodování o vhodném výběru lyží. Zpětná vazba při testování, přípravy lyží (broušení, mazání), je nepostradatelná. V praxi je názor rodičů dominantní a většinou málo respektují pocit závodníka, ale nechají si poradit od trenéra. Bez rodičů, by ovšem neměl závodník na čem jezdit.	
5. Jaké lyže jste vybrali a proč?	
Trenér vybral na SL i OS lyže ATOMIC, které vyhovují závodníkovi, který se díky kvalitě lyží výkonnostně posunul hodně dopředu. Na SG Völkl, protože to byla výhodná koupě. Na DH HEAD, které byly také velmi výhodná koupě.	
6. Kdo rozhoduje o výběru lyží?	
Ideální je, když konečné slovo má závodník. Jen ten ví, která lyže a v jakém provedení mu sedí pro maximální výkon jak závodníka, tak i lyže.	

Příloha K – Rozhovor s trenérem č. 4

Rozhovor s trenérem č. 4	
Profesionální trenér, který se nyní věnuje juniorským a seniorským kategoriím, dříve trénoval od přípravky po žákovské kategorie.	
1. Jak často závodníci kupují nové lyže?	
Kategorie U8 – U16 obvykle jednou ročně, protože závodníci rostou. Junioři/dospělí podle úrovně závodění, špičkoví jezdci každý rok, výkonnostní a hobby třeba za dva či tři roky. Speciální je kategorie lyží pro rychlostní disciplíny - sjezd a SG. Tam se dobrý pár lyží používá klidně i deset let.	
2. Jaké kroky předcházejí rozhodnutí o výběru konkrétní značky lyží?	
Prostudování katalogů, recenzí, seznámení se s nabídkou určitých značek lyží, které se nabízejí, konzultace s kolegy trenéry, samotné prohlédnutí lyží. Nutné je seznámit se s jejich vlastnostmi a nejlepší možností je jejich vyzkoušení v rámci tréninkových jízd.	
3. Jaké faktory ovlivňují výběr lyží?	
Závodníkovi musí sedět, musí se na nich cítit komfortně a lyže musí jet rychle. Neexistuje akademický seznam faktorů, každý závodník to má jinak a v průběhu vývoje se i u jednotlivců mění faktory ve vztahu k výběru lyží, úměrně výkonosti, váze, síle, sebevědomí. Např. délka, tvrdost, značka, složení lyže, vzhled, obchodní podmínky, servis.	
4. Jaký vliv mají názory rodičů a závodníka na výběr lyží?	
V kategorii U8 – U12 je vliv závodníka minimální, rodiče zásadní. V kategoriích U14 a výše již závodník dokáže posoudit, jak se mu na lyži jezdí a má tedy na výběr často zásadní vliv. V pozdějším věku již převládá názor závodníka, kde se promítají zkušenosti s danou lyží, podstatné vlastnosti pro maximální výkon. S dětmi i rodiči se výběr konzultuje, primárně jde o doporučení trenéra.	
5. Jaké lyže jste vybrali a proč?	
Jednoznačně lyže AUGMENT, je to mladá značka lyží, ručně dělané závodní lyže se sandwich konstrukcí. Hodně důležité pro potencionálního zákazníka je to, že tato značka nabízí stejný závodní materiál, ve stejném provedení a ve stejné kvalitě jako závodníkům Světového tak i závodníkům nižších výkoností, což u jiné značky lyží nenaleznete.	
6. Kdo rozhoduje o výběru lyží?	
Trenér doporučil, konečné slovo má rodič jako investor.	

Příloha L – Rozhovor s trenérem č. 5

Rozhovor s trenérem č. 5	
Amatérský trenér se věnuje předžákovským a žákovským kategoriím.	
1. Jak často závodníci kupují nové lyže?	
Lyže nekupujeme, pouze pro závodníky půjčujeme.	
2. Jaké kroky předcházejí rozhodnutí o výběru konkrétní značky lyží?	
Pro každého závodníka individuální, např. měření a vážení dětí, posouzení schopností a dovedností lyžaře, posouzení finančních možností rodičů a vybírá se především z toho, co nabídne půjčovna.	
3. Jaké faktory ovlivňují výběr lyží?	
U mladších závodníků, kde je kvalita lyží srovnatelná je důležitá cena a jaké finanční zdroje má oddíl. Záleží na tom, jaká je délka, rádius, tvrdost, značka, cena.	
4. Jaký vliv mají názory rodičů a závodníka na výběr lyží?	
Starší závodník už si sám umí říct, že je to dobrá nebo špatná lyže. Rodiče si vesměs nechají poradit od trenéra. U mladších kategorií moc závodníci nerozhodují, jaké budou mít lyže, rodiče rozhodují o nákupu, pronájmu hlavně cenou, poté se rozhodují podle značky.	
5. Jaké lyže jste vybrali a proč?	
Každý závodník má jinou značku, podle toho co mu vyhovuje.	
6. Kdo rozhoduje o výběru lyží?	
Trenér.	

Příloha M – Rozhovor s trenérem č. 6

Rozhovor s trenérem č. 6	
Profesionální trenér, věnuje se žákům a juniorům.	
1. Jak často závodníci kupují nové lyže?	
U žákovských i juniorských kategoriích každou sezonu.	
2. Jaké kroky předcházejí rozhodnutí o výběru konkrétní značky lyží?	
Již neprovádíme žádné kroky, máme smluvního partnera.	
3. Jaké faktory ovlivňují výběr lyží?	
Kontinuita s aktuální značkou, pokud vyhovují jízdnímu stylu, případně kdy se dají pořídit a dostupnost, v nepolední řadě image.	
4. Jaký vliv mají názory rodičů a závodníka na výběr lyží?	
Žádný, lyže dostává závodník od fabriky a dostává je podle svých výkonů. Protekčně se může závodník dostat ke starším lyžím po lyžařské hvězdě, u rychlostních disciplín (SG, DH) je to výhra a závodník tím dostane šanci posunout se blíž ke světové špičce.	
5. Jaké lyže jste vybrali a proč?	
Oddíl má uzavřenou smlouvu s Fischerem, spolupracuje s ním již mnoho let, mají dobré zkušenosti.	
6. Kdo rozhoduje o výběru lyží?	
V rámci oddílu objednáváme společně pro všechny závodníky.	

Příloha N – Rozhovor s rodičem č. 1

Rozhovor s rodičem č. 1	
Rodič dívky, které závodila sezonu 2018/2019 v kategorii starší žactvo a od příští roku bude závodit v juniorské reprezentaci.	
1. Jak často kupujete závodní lyže pro své dítě?	
Jednou ročně.	
2. Jaké kroky předcházely rozhodnutí o výběru konkrétní značky lyží?	
Rodič si myslí, že jsou všechny lyže pro žákovské kategorie stejných vlastností a kvalit a tudíž výběr prvních lyží byl pouze na základě ceny a doporučení z oddílu. Rodič konzultoval výběr s trenérem, ale nevěří mu, což vnímá jako velký problém, kdyby mohl věřit trenérům, nechal by výběr na něm.	
3. Jaké faktory jste zohledňovali při výběr lyží?	
Cenu, nyní když dcera přechází do juniorské reprezentace, tak chtěl vybrat nové lyže, a to hlavně aby pocházely z race departmentu, jež jsou kvalitnější než z klasické nabídky. Cílem nyní je, aby juniorský závodník dostal nabídku lyží z race departmentu, aby obdržel kvalitnější lyže.	
4. Jaký vliv měl názor trenéra?	
Malý, otec je názoru, že v České republice ani profesionální trenéři nemají dostatečné informace o délce, tvrdosti lyží, nemají přehled o tom, jaké druhy lyží různé značky nabízejí. S trenérem konzultoval výběr, protože musel.	
5. Jaký vliv měl názor dítěte?	
Velký, rodič se snažil přejít k jiné značce lyží, protože si myslí, že všechny žákovské lyže jsou stejné kvality a tak napsal značkám, které mají české zastoupení. Nejlepší cenu nabídla značka Elan, ale dcera odmítala na těchto lyžích jezdit, protože si věří pouze na Fischerech, na kterých jezdí od malička. Otec chtěl lyže změnit, protože jsou drahé a nenabízí žádné výhody.	
6. Jaké lyže jste vybrali a proč?	
Výběr prvních lyží byl podle oddílu, ještě se o to nezajímal. Nyní již kupují vždy lyže stejné značky, protože dcera jiné lyže nepřijímá.	
7. Kde jste lyže koupili?	
Objednával celý oddíl a to u lokálního distributora, kam šli lyže zaplatit a vyzvednout a kde se vyřizují případně reklamace a servis.	

8. Čtete nějaké časopisy o lyžování?

Pouze zřídka časopis Snow, spíše vyhledávám informace na internetu.

Další poznatky:

Rodič si myslí, že výběr lyží je ambice rodičů, protože jsou všechny lyže pro žákovské kategorie stejné.

Rodič vnímá jako velký problém čas, protože u značek je nutné objednat lyže v únoru, aby garantovaly dodání v září. Ovšem dcera má již na jaře tréninky na ledovcích a měla by trénovat na lyžích pro nadcházející sezonu, aby si na ně zvykla. Nyní jedná s race departmentem Fischeru a doufá, že se budou snažit lyže zajistit, ale přejítí k jiné značce je nereálné, jedině od dalšího roku.

Příloha O – Rozhovor s rodičem č. 2

Rozhovor s rodičem č. 2	
Rodič dívky, které závodila sezonu 2018/2019 v kategorii starší žactvo.	
1. Jak často kupujete závodní lyže pro své dítě?	
1x ročně (4 – 5 párů)	
2. Jaké kroky předcházely rozhodnutí o výběru konkrétní značky lyží?	
Dcera závodí na stejné značce lyží již od pěti let a dcera je spokojená, tudíž teď nehledali jinou variantu. Nabídky jiných značek znají z katalogů, mailových nabídek. Testování závodních lyží není v ČR časté.	
3. Jaké faktory jste zohledňovali při výběr lyží?	
Při výběru rodiče zohledňovali technologie lyží, určitě značku. Ceny závodních lyží jsou řádově stejné.	
4. Jaký vliv měl názor trenéra?	
Trenér měl minimální vliv, spíše jsme se rozhodovali sami s dcerou.	
5. Jaký vliv měl názor dítěte?	
Dcera měla velký vliv, myslí si, že ve 14 letech je dítě samo schopno zhodnotit, které lyže mu vyhovují, tudíž názor dítěte jasně převládal.	
6. Jaké lyže jste vybrali a proč?	
Vybrali lyže značky Fischer a to z důvodu jejich kvality, dostupnosti a poskytnuté slevy za umístění v žebříčku v listině bodů.	
7. Kde jste lyže koupili?	
Objednáno u výhradního dovozce do ČR – Freizeit České Budějovice, doručeno do Liberce – Sport Brzák.	
8. Čtete nějaké časopisy o lyžování?	
Ano, ale jen zřídka časopis Snow.	

Příloha P – Rozhovor s rodičem č. 3

Rozhovor s rodičem č. 3	
Rodič chlapce, který závodil sezonu 2018/2019 v kategorii mladší žactvo.	
1. Jak často kupujete závodní lyže pro své dítě?	
1x ročně	
2. Jaké kroky předcházely rozhodnutí o výběru konkrétní značky lyží?	
Konzultace s trenéry a s ostatními rodiči, jejich doporučení, zkušenosti.	
3. Jaké faktory jste zohledňovali při výběr lyží?	
Výběr lyží záležel především na ceně.	
4. Jaký vliv měl názor trenéra?	
Trenér měl zásadní vliv, nechali rozhodnutí na něm.	
5. Jaký vliv měl názor dítěte?	
Syn měl pouze malý vliv, do výběru se nezapojoval, věřil trenérovi.	
6. Jaké lyže jste vybrali a proč?	
Trenér zvolil lyže Völkl, na kterých jezdí většina dětí z oddílu, jsou cenově výhodné.	
7. Kde jste lyže koupili?	
Lyže koupili u autorizovaného prodejce.	
8. Čtete nějaké časopisy o lyžování?	
Ano, ale jen zřídka časopis Snow.	