

Konkurence vybraných obchodních značek sportovního zboží na trzích jižní a severní Moravy

Diplomová práce

Vedoucí práce:
doc. JUDR. Ing. Oldřich Tvrdoň

Bc. Michaela Novotná

Brno 2015

Ráda bych tímto poděkovala doc. JUDR. Ing. Oldřichu Tvrdoňovi jako vedoucímu mé diplomové práce za ochotu, cenné rady a vedení. Zároveň bych chtěla poděkovat celému vedení společnosti Sporttime s.r.o., za čas, který mi poskytli při zodpovídání otázek, a také za získané zkušenosti.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci: **Konkurence vybraných obchodních značek sportovního zboží na trzích jižní a severní Moravy** vypracovala samostatně a veškeré použité prameny a informace jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů, a v souladu s platnou *Směrnicí o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací*.

Jsem si vědoma, že se na moji práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon a že Mendelova univerzita v Brně má právo na uzavření licenční smlouvy a užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 Autorského zákona.

V Brně dne _____

Abstract

Novotná, M. The competition of chosen sports wear brands in the north and south Moravia markets. Diploma thesis. Brno: MENDELU 2015.

The goal of this diploma thesis is to find out and compare the scale of sold sports wear and shoes of chosen brands Kappa, Nike, Adidas and Puma in north and south Moravia. The first part of the thesis contains theoretical basis for chosen problematics research where basic features, methods and the ways of analysis necessary for Kappa brand positioning in the market are explained.

The second part of this thesis is aimed at the practical way where the theoretical methods for setting the Kappa brand positioning in the market compared with the main competitors in the Czech Republic are being applied. The thesis contains economical evaluation of retail sales of chosen company and analysis of chosen assortment. According to this evaluation the price level of chosen brands is established. Some recommendations are given for the chosen company at the end of this thesis.

Keywords

Retail, retail unit, competition, assortment, price level, sports wear

Novotná, M. Konkurence vybraných obchodních značek sportovního zboží na trzích jižní a severní Moravy. Diplomová práce. Brno: MENDELU 2015.

Cílem diplomové práce je zjistit a vyhodnotit šíři prodávaného obchodního sortimentu sportovní konfekce a obuvi vybraných obchodních značek Kappa, Nike, Adidas a Puma na území severní a jižní Moravy. První část práce obsahuje teoretické východiska pro zkoumání dané problematiky, kde pomocí odborné literatury jsou vysvětleny základní pojmy, popsány metody, způsoby analýzy nezbytné pro určení postavení značky Kappa vůči hlavním konkurentům na trhu v České republice.

Druhá část práce je zaměřena na praktickou stránku, jsou zde aplikovány v teoretické části popsané analýzy a metody pro určení postavení značky Kappa vůči hlavním konkurentům na trhu v České republice. Bylo provedeno ekonomické vyhodnocení maloobchodního prodeje zkoumané společnosti. Dále byla provedena analýza vybraného sortimentu, na základě čehož byla určena cenová úroveň jednotlivých značek. V práci jsou formulována doporučení pro zkoumanou společnost.

Klíčová slova

Maloobchod, maloobchodní jednotka, konkurence, sortiment, cenová úroveň, sportovní oblečení.

Obsah

1	Úvod	17
2	Cíl práce a metodika	18
2.1	Cíl práce.....	18
2.2	Metodika	18
3	Literární rešerše	20
3.1	Podstata obchodu	20
3.1.1	Teorie dominance.....	20
3.1.2	Konkurence.....	20
3.1.3	Teorie spádové oblasti	20
3.1.4	Teorie inovací	21
3.1.5	Teorie ekonomických pravidel.....	21
3.1.6	Teorie preferencí	22
3.2	Charakteristika obchodní činnosti.....	22
3.3	Charakteristika obchodu	22
3.3.1	Maloobchod	23
3.3.2	Velkoobchod.....	23
3.3.3	Vnitřní obchod	24
3.3.4	Zahraniční obchod	24
3.4	Klasifikace odvětví podle ekonomických činností	24
3.5	Postavení obchodu v národním hospodářství.....	26
3.6	Funkce obchodu	26
3.7	Charakteristika maloobchodu	27
3.7.1	Obchodní domy	28
3.8	Zboží	28
3.8.1	Nakupované zboží	29
3.8.2	Módní zboží.....	29
3.8.3	Prodej módního zboží	29
3.9	Sortiment	29

3.10	Konkurence.....	31
3.10.1	Porterova analýza trhu	31
3.10.2	SWOT analýza.....	33
3.11	Marketingový výzkum.....	33
3.11.1	Definování problému marketingového výzkumu	34
3.11.2	Sběr informací	35
3.11.3	Analýza údajů a závěr výzkumu	35
3.12	Zdroje marketingového výzkumu	35
3.12.1	Kvantitativní výzkum	36
3.12.2	Kvalitativní výzkum	37
3.13	Zaměření marketingového výzkumu.....	37
3.13.1	Výzkum účastníků trhu.....	37
3.13.2	Výzkum velikosti trhu	38
3.13.3	Segmentační výzkum	38
4	Vlastní práce	39
4.1	Postavení obchodu v národním hospodářství	39
4.2	Charakteristika společnosti Sporttime s.r.o.....	41
4.2.1	Sít' prodejen společnosti Sporttime s.r.o.....	43
4.2.2	Ekonomické výsledky společnosti Sporttime s.r.o.....	44
4.3	SWOT analýza společnost Sporttime s.r.o.	53
4.3.1	Navržené strategie k aplikované SWOT analýze.....	54
4.4	Analýza produktového portfolia značky Kappa	56
4.5	Aplikace Porterova modelu pěti sil	59
4.5.1	Ohrožení značky Kappa vstupem nových firem.....	59
4.5.2	Ohrožení ze strany substitučních a komplementárních produktů	59
4.5.3	Ohrožení ze strany dodavatelů a odběratelů	59
4.5.4	Konkurence vybraných obchodních značek.....	60
4.6	Relativní tržní podíl značky Kappa na trhu se sportovním oblečením	62
4.7	Analýza maloobchodního prodeje vybraných sportovních značek na území Jihomoravského a Moravskoslezského kraje	63
4.7.1	Posouzení cenové úrovně značek Nike, Adidas a Puma na území severní Moravy	63

4.7.2	Posouzení cenové úrovně značek Kappa, Nike, Adidas a Puma na území jižní Moravy	65
4.7.3	Kulturnost prodejního prostředí na území severní Moravy	70
4.7.4	Kulturnost prodejního prostředí na území jižní Moravy	71
5	Závěrečné doporučení	72
6	Diskuze	76
7	Závěr	78
8	Literatura	80

Seznam obrázků

Obr. 1	Porterova analýza	32
Obr. 2	Organizační struktura společnosti Sporttime s.r.o.	42
Obr. 3	Maloobchodní tržby prodejen	45
Obr. 4	Podíl nákladů na prodejny na celkových nákladech	47
Obr. 5	Celkový zisk dosahovaný prodejny	48

Seznam tabulek

Tab. 1	Klasifikace ekonomických činností podle CZ-NACE	25
Tab. 2	Podíl odvětví na hrubé přidané hodnotě v % ve vybraných sekcích	40
Tab. 3	Průměrná mzda ve vybraných odvětvích za rok 2013 (osoba/rok)	40
Tab. 4	Srovnání mezd roku 2013 a 2009 (osoba/rok) ve vybraných sekcích v Kč	41
Tab. 5	Výměra prodejen a jejich prodejní lokalita	43
Tab. 6	Tržby společnosti Sporttime s.r.o.	45
Tab. 7	Náklady společnosti Sporttime s.r.o.	46
Tab. 8	Zisk/ztráta prodejen společnosti Sporttime s.r.o. v Kč	47
Tab. 9	Počet zaměstnanců společnosti Sporttime s.r.o.	49
Tab. 10	Tržby na jednoho zaměstnance v roce 2013	49
Tab. 11	Analýza tržeb prodejen v Kč	50
Tab. 12	Tržby v Kč na m ²	50
Tab. 13	Tržby na 1 Kč nájemného	51
Tab. 14	Rentabilita maloobchodních distribučních kanálů	52
Tab. 15	Rentabilita celkových nákladů	52
Tab. 16	Prodejní sortiment značky Kappa	57
Tab. 17	„Fanouškovský sortiment“ značky Kappa	58
Tab. 18	Porovnání cenové úrovně pánského sortimentu v (Kč) u značek Kappa, Adidas, Puma, Nike	64
Tab. 19	Porovnání cenové úrovně dámského sortimentu v (Kč) u značek Kappa, Adidas, Puma, Nike	65

Tab. 20	Porovnání cenové úrovně pánského sortimentu v (Kč) u značek Kappa, Adidas, Puma, Nike	66
Tab. 21	Porovnání cenové úrovně dámského sortimentu v (Kč) u značek Kappa, Adidas, Puma, Nike	67
Tab. 22	Porovnání cenové úrovně dámského sortimentu v (Kč) u značek Kappa, Adidas, Puma, Nike	68
Tab. 23	Porovnání cenové úrovně dámského sortimentu v (Kč) u značek Kappa, Adidas, Puma, Nike	69
Tab. 24	Sekce G - velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel	85
Tab. 25	Podíl odvětví na hrubé přidané hodnotě v České republice	88
Tab. 26	Průměrná hrubá měsíční mzda zaměstnanců v národním hospodářství podle klasifikace ekonomických činností CZ-NACE	89
Tab. 27	Srovnání mezd roku 2013 a 2009	90
Tab. 28	Sortiment značky Kappa	91
Tab. 29	Sortiment značky Adidas v prodejně A3 sport na území severní Moravy	92
Tab. 30	Sortiment značky Puma v prodejně A3 sport na území severní Moravy	93
Tab. 31	Sortiment značky Nike v prodejně A3 sport na území severní Moravy	93
Tab. 32	Sortiment autorizované značky Nike Forum Nová Karolina na území severní Moravy	94
Tab. 33	Sortiment značky Nike v prodejně A3 sport na území jižní Moravy	95
Tab. 34	Sortiment značky Adidas v prodejně A3 sport na území jižní Moravy	96
Tab. 35	Sortiment značky Puma v prodejně A3 sport na území jižní Moravy	97
Tab. 36	Značky Nike, Adidas nacházející se v prodejně Intersport na území jižní Moravy	98

Tab. 37	Sortiment v autorizované prodejně Nike Olympia Brno na území jižní Moravy	99
Tab. 38	Sortiment v autorizované prodejně Adidas na území jižní Moravy	100
Tab. 39	Sortiment značek Nike Adidas Puma v OC Campus Square v Brně	100

1 Úvod

Maloobchodní prodej má velký význam pro podnikatelskou činnost i každého kupujícího. Je tomu tak proto, že podnikání v obchodě se pozitivně projevuje v uspokojení jednotlivců, ať již podnikají na základě živnostenského oprávnění nebo v obchodní společnosti. Podnikání v maloobchodě je o to významnější, že v něm lidé nakupují jednotlivé druhy zboží, které uspokojují jejich konečné potřeby.

Obchod s oděvy představuje širokou oblast podnikání, poněvadž se jedná o zboží nezbytné, tzn.: každý jednotlivec nakupuje určitý druh oděvů podle svých finančních možností a v této souvislosti podle kvality, materiálu, módnosti, druhů, vzorů a dalších faktorů. Zvláštním druhem podnikání v maloobchodě je prodej sportovního odívání, které se stalo nezbytnou potřebou pro sportovce, ale je vhodné i k praktickému využití ve volném čase. Široké uplatnění sportovního odívání našlo užití i v běžné potřebě. Rozvoj nákupu sportovního zboží ovlivnily nové materiály, vzory, barvy a fazóny, které uspokojují i náročné požadavky spotřebitelů.

Po roce 1989 došlo v ČSSR k zásadním změnám ve vývojových trendech prodeje sportovního oblečení, obuvi i sportovních doplňků. Na těchto změnách mají velký podíl nadnárodní obchodní řetězce, které v ČSFR začaly vyvíjet svoji činnost od roku 1990. Řetězce prodávají různé druhy sportovního oblečení, dovážené ze zahraničí, částečně zhotovené i v tuzemsku. Zvláštní postavení v prodeji zaujímá značkové oblečení značek Adidas, Nike, Puma. Zakoupení zboží těchto značek se stalo prestižní záležitostí každého kupujícího. Konkurovat těmto značkám je velice obtížné, poněvadž cenová hladina prodávaných výrobků je poměrně variabilní. Přesvědčila jsem se o tom při průzkumu sportovního zboží v prodejnách značek Adidas, Nike, Puma v městě Brně a Ostravě.

Na trhu sportovního oblečení od 1992 vyvíjí maloobchodní i velkoobchodní činnost značka Kappa, která patří pod společnost Sporttime s.r.o. Tato značka do roku 1992 nebyla v našich podmínkách známá, a proto získání zákazníků na trhu bylo a je stále složitější. Společnost Sporttime s.r.o. nakupuje zboží značky Kappa od zahraničních dodavatelů, především z Itálie, ale rovněž i z Číny. Nakupované zboží z Číny je podrobováno důsledné kontrole, aby se vyloučily méně kvalitní výrobky, což si značka Kappa nemůže dovolit prodávat.

Předkládaná diplomová práce je zpracována z pohledu značky Kappa v takovém rozsahu, aby výsledky bylo možné využít v řídicí činnosti této společnosti. Ke zpracování tématu diplomové práce mě také pomohlo zaměstnání ve společnosti Sporttime s.r.o., kde jsem získala určitý přehled, zkušenosti a znalosti. Při zpracování jsem využila interních materiálů značky Kappa, ale i poznatků z rozhovorů se zaměstnanci a prodejci společnosti Sporttime s.r.o. Zpracované téma je náročné nejen na teoretické vědomosti, ale i praktické znalosti.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je zjistit a vyhodnotit šíři prodávaného obchodního sortimentu sportovní konfekce vybraných obchodních značek Kappa, Nike, Adidas a Puma na území jižní a severní Moravy.

Dílčí cíle práce:

1. posoudit kritéria cenové úrovně prodávaného sportovního zboží, atraktivnost a kvalitu vybraných druhů zboží,
2. posoudit konkurenceschopnost prodávaného zboží v obchodech vybraných značek na území severní a jižní Moravy,
3. vyhodnotit kulturnost prodejního prostředí jednotlivých obchodů vybraných značek a informačních bannerů, jako součásti marketingové komunikace se zákazníky,
4. posoudit rozdíly obchodních značek Nike, Adidas a Puma ve vztahu ke značce Kappa,
5. navrhnout doporučení k vyššímu zisku společnosti Sporttime s.r.o.

Výzkumné otázky:

„Jaká je cenová úroveň produktů značky Kappa vzhledem k hlavním konkurentům?“

„Jaký je tržní podíl značky Kappa na českém trhu?“

„Jaká je kulturnost prodejního prostředí značky Kappa vzhledem k hlavním konkurentům?“

Získané obchodní výsledky společnosti Sporttime s.r.o. jsou za roky 2011-2013.

2.2 Metodika

Na počátku zpracování diplomové práce bude nastudována odborná literatura s problematikou obchodu, maloobchodu, sortimentu a konkurence. Získané poznatky budou zpracovány v literární rešerši, včetně zdrojů, z nichž bude čerpáno. Použitá literatura bude zapsána v seznamu.

V úvodu vlastní práce bude vymezeno postavení obchodu v národním hospodářství a obecná charakteristika zkoumané společnosti Sporttime s.r.o. Informace budou získány při konzultaci přímo s vedením společnosti Sporttime s.r.o. Dále budou zpracovány ekonomické výsledky společnosti Sporttime s.r.o. Dalším bodem diplomové práce bude určení silných a slabých stránek společnosti Sporttime s.r.o., příležitostí a hrozeb na trhu.

Bude vymezeno produktové portfolio značek Kappa, Nike, Adidas a Puma, včetně šíře prodáváného sortimentu na území severní a jižní Moravy na základě vlastního pozorování.

Na základě získaných a přehledně zpracovaných výsledků pomocí vlastního pozorování dojde k vyhodnocení postavení značky Kappa na tuzemském trhu a navržení strategie pro další rozvoj společnosti Sporttime s.r.o.

Na závěr budou zhodnoceny poznatky získané řešením dané problematiky a uvedeny přínosy využitelné pro společnost Sporttime s.r.o.

Při zpracování diplomové práce budou použity metody obecné (dedukce, indukce, analýza a syntéza), které jsou nezbytné pro uvědomení si charakteristik a získání celkového přehledu. Pro rozbor ekonomických výsledků obchodní společnosti Sporttime s.r.o. bude využita metoda rozdílová, která v absolutním vyjádření umožňuje získat přehled o výsledcích v určitém čase, v případě této práce, výsledky z roku 2013 proti roku 2011. Dále bude použita metoda indexní, která má tvar:

$$I_b = \frac{p_1}{p_0} ; \frac{p_2}{p_0} \dots \frac{p_n}{p_0}$$

váženého aritmetického průměru ve tvaru:

$$\bar{x} = \sum_1^n \frac{xn}{n}$$

metoda vertikální analýzy, které umožňuje zjistit podíly hodnocených veličin v jednotlivých obdobích, v našem případě v letech. Má tvar:

$$X = \frac{n_1}{\sum x} + \frac{n_2}{\sum x} + \frac{n_3}{\sum x} + \dots \frac{n}{\sum n}$$

V diplomové práci bude uplatněn postup při výpočtech nepřímé úměrnosti, tzv.: trojčlenka, která se používá pro výpočet hodnot srovnávacího ukazatele s ukazatelem standardním. Má tvaru:

$$X = \frac{A}{B} * 100$$

Z marketingových metod bude použita metoda poznávací, srovnávací a na tomto základě bude zpracován prodáváný sortiment zboží značek Kappa, Nike, Adidas, Puma a zjištěna kvalita prodáváného zboží jednotlivé ceny.

3 Literární rešerše

3.1 Podstata obchodu

Přiblížení teoretické podstaty obchodu je nezbytné pro pochopení složitých, často i komplikovaných vztahů a spojení, k nimž dochází mezi jednotlivými druhy obchodů a obchodními partnery při navazování, rozšiřování a zániku obchodních vztahů. Teorii obchodu vymezil Tvrdoň (str. 5, 2008) v následujících druzích:

- teorie dominance,
- teorie konkurence,
- teorie spádové oblasti,
- teorie inovací,
- teorie ekonomických pravidel,
- teorie preferencí.

3.1.1 Teorie dominance

Dominanci vymezujeme jako pojem funkční a vztažený k určitým parametrům dotýkajících se změn jednotlivých oblastí života obyvatel a podmínek směny. Vztahuje se k prostoru, času a ceně. Pro obchod se pojem dominance doposud nepoužíval, poněvadž nebyla nutnost zdůrazňovat sféry působnosti, postavení a význam obchodu v nich. Další důvod spatřujeme v širokém povědomí lidí o relativně snadné aktivitě podnikání, poměrně nenáročném plnění kritérií pro získání živnostenského oprávnění.

Dominance obchodu zakládáme na poznatku, že hospodářství každého státu se dělí na dvě sféry. Sféru spotřeby a sféru vytváření předpokladů uspokojování spotřeby. Obě sféry vnitřně dále členěné propojují obchod. Tím vyniká jeho postavení a význam z národohospodářského, regionálního a místního pohledu.

3.1.2 Konkurence

Z teorie konkurence jsou přínosné závěry Robinsonové. Dospěla k názoru, že „na skutečných trzích se kupující řídí ještě jinými hledisky než cenou“. Kromě „inzerce“ a neznalosti trhu, které samy znemožňují volbu prodavače s výhodnější cenou, jsou tu ještě jiné důvody, aby zákazníci preferovali jednoho prodávajícího před druhým, např.: místo prodeje, náklady dopravy, podmínky úvěru, záruka jakosti, úroveň služeb. Přestože se Robinsonová zabývá problémem nedokonalé konkurence, jsou na její teorii pro podnikání v obchodě plně využitelné další důvody, pro které kupující mají v oblibě právě „tuto“ prodejnu.

3.1.3 Teorie spádové oblasti

Síla obchodní spádové oblasti je definována jako teorie gravitace. Teorie gravitace je pro vymezení spádové oblasti přínosná v tom, že rozlišuje mezi nákupním spádem a spádovou oblastí. Nákupní spád koresponduje s hustotou osídlení regionu,

urbanizací, prostorovými i kapacitními změnami ve výrobně technické základně společnosti, se změnami infrastruktury a kupním chováním obyvatel.

S probíhající koncentrací maloobchodu v rozsáhlých sídelních útvech vzniká kvalitativně nová situace. Označuje se jako spádová oblast. Spádová oblast (gravitační pole) se vymezuje jako určitá část území, z níž maloobchodní jednotka získává většinu zákazníků. Platí zásada: čím blíže prodejní jednotky žije nebo pracuje zákazník, tím větší je pravděpodobnost, že bude nakupovat v tomto obchodě; a obráceně, čím větší je prodejní jednotka, tím větší potřebuje územní rozsah spádové oblasti. Metoda obchodní gravitace předpokládá konkurenční přitažlivost dalších územních lokalit, v nichž žijí potencionální zákazníci. Obchodní řetězce ve svých strategických záměrech nespolehají pouze na sílu spádové oblasti. Promočními nástroji motivují zákazníky k nákupům zboží. Avšak přes tato opatření budou zákazníci s ohledem na ekonomičnost času drobné nákupy pořizovat v blízkých obchodech, rodinné nákupy, pak ve větších obchodních centrech, které pro ně budou ekonomicky výhodné. Na intenzitu nákupního spádu mají vliv faktory hospodářské, geografické, urbanistické, sociálně demografické a další. Zjištění oblíbenosti nákupního spádu vyžaduje zvláštní šetření, k čemuž se používá metoda dotazníkového zjišťování názorů jednotlivých respondentů.

3.1.4 Teorie inovací

Veškerá činnost v obchodě spojená s prodejem zboží se projevuje v konečné spotřebě domácností jako jedním z ukazatelů životní úrovně obyvatel. Obchodní sortiment nabízeného zboží je možno sledovat pomocí teorií inovací spotřeby. Kromě nabídkové strany, kde se inovace všeobecně předpokládá, se zde zvažuje to, že i spotřebitel je inovátor a jak inovace spotřeby ovlivňuje hospodářský růst.

Základní potřeba jedince se odvíjí od dosaženého spotřebního standardu i od spotřeby ostatních sociálních skupin. Jde o významný poznatek, poněvadž v rámci spotřeby dochází k přesunům spotřebitelů mezi sociálními skupinami. Člověk se identifikuje s určitou skupinou do té míry, nakolik uznává její hodnoty, postoje nebo chování. V případě připojení se k jiné sociální skupině vzniká snaha spotřebovat takové produkty, které spotřebovávají ostatní členové významnější sociální skupiny. Přejít z nižších do vyšších spotřebních sociálních skupin je významný pro růst životní úrovně a změnu podílů na agregátních národohospodářských ukazatelích.

3.1.5 Teorie ekonomických pravidel

Teorie ekonomických pravidel chování spotřebitele vychází z premisy, že člověk je v podstatě homo economicus, sledující svůj vlastní zájem spojený s maximalizací užítka. Tomuto cíli podřizuje veškerá rozhodnutí. Pro obchod a obchodní vztahy spočívá podstata v tom, že ve většině případů lidé nejednají nahodile, ale svá rozhodnutí podřizují předem vytyčenému záměru a cíli. Člověk vybírá ze všech dostupných alternativ tu, kterou nejvíce preferuje. Rozhodujícím kritériem je čas, ve kterém jedinec uskutečňuje všechna svá rozhodnutí. Pro pořízení nákladného zaří-

zení bude doba vedoucí k rozhodnutí adekvátní jeho příjmovým možnostem a nezbytným životním potřebám.

3.1.6 Teorie preferencí

Teorie preference je založena na užitkové funkci jako výlučně subjektivní veličině. Pouze jedinec rozhoduje o tom, zda svým jednáním sníží či zvýší jeho užitek. V praxi jde o aproximaci dvou faktorů, zájmů a cílů. Pro jejich dosažení usměrňuje všechny nezbytné vstupy, aby jejich konverzí získával výstupy. Výstupy můžeme rozdělit na subjektivní pocity z realizovaného nákupu a objektivní, měřitelné kategorie zboží. Lidské chování a jednání může být vysvětleno i tak, že v přechodném období si jedinec svůj užitek může snížit určitou strastí, aby v budoucnu měl užitek mnohem vyšší, tedy slast. (Tvrdoň, str. 6, 2008).

3.2 Charakteristika obchodní činnosti

V rámci tématu diplomové práce se rozlišuje mezi obchodní činností a obchodem.

Hes (str. 8, 2013) definuje obchodní činnost jako „výsledek tržně peněžních vztahů mezi výrobcí a spotřebiteli“. Obchodní činnost nemá přesně vymezenou dobu. Mohlo k ní dojít teprve tehdy, když se obchod oddělil od výroby. Obchodní činnost se uskutečňuje na trhu, kde dochází ke směně zboží, přičemž obchodníci zajišťují prodej různých druhů zboží na místních i vzdálených trzích. Současný trh je charakterizován konkrétní představou nabídky a poptávky po určitém zboží či službách, na určitém místě, v čase, pro určité skupiny kupujících a prodávajících.

Kotler (str. 22, 2003) vymezuje trh osobami nebo společnostmi, které potřebují nebo mohou potřebovat produkt či službu, kterou prodáváme, či se jedná o soubor současných nebo potencionálních zákazníků nebo situací, kdy produkt může uspokojovat jednu či více potřeb.

3.3 Charakteristika obchodu

Při definování obchodu Pražská (1998, str. 27) vychází z toho, že obchod je mezičlánkem mezi výrobou a spotřebitelem. Kromě toho představuje obchod i činnost, při níž se neobchoduje se zbožím, ale i službami, s informacemi, s energií či s cennými papíry.

Autorka vymezuje obchod z institucionálního pojetí, což představuje subjekty zabývající se převážně obchodem, přičemž za obchodní instituce v užším slova smyslu jsou považovány subjekty, které nakupují fyzické zboží za účelem dalšího prodeje bez jeho podstatnější úpravy. Obchod s fyzickým zbožím zahrnuje dvě hlavní oblasti:

Obchod se spotřebním zbožím prodává zboží konečnému spotřebiteli. Zákazníkem je jednotlivý občan, jednotlivé rodiny. Patří sem potraviny, oblečení, potřeby pro domácnost, auta a další.

Obchod se zbožím pro podnikání (business-to-business) provozuje kromě obchodních firem ve značném rozsahu i výrobní podniky svými organizačními útvary nebo prostřednictvím organizací pro prodej, popř.: nákup (např.: dceřiná společnost). Samostatné obchodní firmy nezávislé na výrobcí se vyskytují zejména při potřebné kompletaci sortimentu v oblasti zahraničního obchodu.

Obchod dělíme podle obratu na:

- maloobchod,
- velkoobchod.

Podle území na:

- obchod uvnitř státu,
- zahraniční obchod.

3.3.1 Maloobchod

V maloobchodě jsou jednotlivé obchodní řetězce, případně jednotliví podnikatelé, kteří nakupují zboží od velkoobchodu nebo od výrobce a totéž zboží bez další úpravy prodávají konečnému spotřebiteli. Maloobchod vytváří vhodné seskupení zboží – prodejní sortiment – co do druhů, množství, kvality, cenových poloh – vytváří pohotovou prodejní zásobu, poskytuje informace o zboží, zajišťuje vhodnou formu prodeje a předává marketingové informace dodavatelům. (Cimler, 2007, str. 12).

Maloobchod je typem nákupu a prodeje nového a použitého zboží hlavně široké veřejnosti pro osobní spotřebu a využití v domácnostech. Je uskutečňován v obchodech, obchodních domech, stáncích, zásilkových domech, pouličními a podomními prodavači, spotřebními družstvy, aukčními domy atd. Většina maloobchodníků jsou zároveň vlastníky prodávaného zboží, ale někteří zastávají i pozici obchodního zástupce. Vykonávají činnost pro mandanta a prodávají na konsignačním nebo komisionářském základě. Patří sem také operace související s prodejem zboží prováděné ve vlastní režii. (Český statistický úřad, 2015)

3.3.2 Velkoobchod

Velkoobchod je podnik nakupující zboží ve velkém a ve velkém i prodávající maloobchodníkům, drobným výrobcům, firmám – a to bez podstatné změny. Velkoobchod zboží většinou skladuje zboží a rozváží odběratelům, vyskytují se však i dodávky traťové bez vlastního skladování a prodej menším odběratelům formou samoobsluhy (Cash and Carry).

Do velkoobchodu patří nákup a další prodej nového a použitého zboží maloobchodníkům, obchodním zástupcům (např. v průmyslu, obchodu, institucích) nebo profesním uživatelům. Zahrnuje také další prodej jiným velkoobchodníkům, nebo osobám působícím jako agent nebo makléř (jako osoba či firma) při nákupu nebo prodeji zboží. Typičtí velkoobchodníci jsou vlastníci zboží, s nímž obchodují a prodávají ho pod vlastním jménem. Dále sem patří zprostřed-

kovatelé, průmysloví distributoři, exportéři, dovozci, nákupní družstva, prodejní pobočky nebo prodejní kanceláře (nikoliv maloobchodní), které jsou zřízovány výrobními nebo důlními podniky odděleně od míst svých závodů za účelem prodeje svých výrobků a které nepřijímají objednávky pro přímou dodávku zboží ze závodu nebo dolu. Dále sem patří obchodní a komoditní makléři, pověření obchodníci, agenti a montéři, nákupní a družstevní svazy provozující nákup zemědělských plodin. (Cimler, 2007, str. 12).

Velkoobchodníci zpravidla ve vlastní režii provádějí operace související s prodejem zboží, např. fyzicky montují, třídí a klasifikují zboží ve velkých množstvích, rozbalují velká balení, přebalují a znovu distribuují v malých množstvích (např. farmaceutické zboží), skladují, chladí, dodávají a instalují zboží, zabývají se propagací prodeje pro své zákazníky a označují zboží etiketou. (Český statistický úřad, 2015)

3.3.3 Vnitřní obchod

Představuje obchod na celostátním a regionálním trhu. V oblasti spotřebního zboží přerostl původně lokální či oblastní fenomén menšího rozsahu do významného a vysoce koncentrovaného odvětví národního hospodářství. (Cimler, 2007, str. 13)

3.3.4 Zahraniční obchod

Zahraniční obchod uskutečňuje vývoz a dovoz zboží přes hranice státu. Obchoduje se se spotřebním zbožím, ale i se zbožím pro další zpracování. Má charakter velkoobchodní činnosti co do objemů. (Cimler, 2007, str. 13).

Obchod můžeme charakterizovat z národohospodářského či podnikatelského hlediska. Z pohledu národního hospodářství je třeba vymezit postavení obchodu, kde se v současném pojetí podle českého statistického úřadu veškeré činnosti v národním hospodářství rozdělují podle jednotné klasifikace v EU, která se označuje jako CZ-NACE.

Zkratka CZ-NACE je odvozena z francouzského názvu „Nomenclature generale des Activites economiques dans les Communautes Europeennes“. Má hierarchickou strukturu, v níž první úroveň, tzv.: sekce, je označena písemným kódem; druhá úroveň, oddíly, je označena dvojmístným číselným kódem; třetí úroveň, skupiny, je označena trojmístným kódem; čtvrtá úroveň, podskupiny, je označena čtyřmístným číselným kódem. (Dvořáček, str. 35, 2012).

3.4 Klasifikace odvětví podle ekonomických činností

Martinovičová (str. 21, 2014) ve svém díle uvádí: „Ve všech státech Evropské unie se používá klasifikace ekonomických činností NACE, která dělí ekonomické činnosti tak, že každé statistické jednotce, která vykonává nějakou ekonomickou činnost, lze přiřadit kód NACE.

CZ-NACE je národní verze NACE pro Českou republiku a nahradila dříve používanou klasifikaci OKEČ.“

Třídění obchodu podle klasifikace CZ-NACE vidíme v tabulce č. 1.

Tab. 1 Klasifikace ekonomických činností podle CZ-NACE

Sekce	Obsah	Sekce	Obsah
A	Zemědělství, lesnictví, rybnářství	K	Peněžnictví a pojišťovnictví
B	Těžba a dobývání	L	Činnosti v oblasti nemovitostí
C	Zpracovatelský průmysl	M	Profesní, vědecké a technické činnosti
D	Výroba a rozvod elektřiny, plynu, tepla a klimatizovaného vzduchu	N	Administrativní a podpůrné činnosti
E	Zásobování vodou; činnosti související s odpadními vodami, odpady a sanacemi	O	Veřejná správa a obrana; povinné sociální zabezpečení
F	Stavebnictví	P	Vzdělávání
G	Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel	Q	Zdravotní a sociální péče
H	Doprava a skladování	R	Kulturní, zábavní a rekreační činnosti
I	Ubytování, stravování a pohostinství	S	Ostatní činnosti
J	Informační a komunikační činnosti	T	Činnosti domácností jako zaměstnavatelů; činnosti domácností produkcující blíže neurčené výrobky a služby pro vlastní potřebu
		U	Činnosti exterritoriálních organizací a orgánů

Zdroj: Český statistický úřad, 2015

Každá sekce se třídí na oddíly, skupiny, podskupiny. Odvětví obchodu je zařazeno v sekci G. Obsahem sekce G je velkoobchod a maloobchod (tj. nákup a prodej bez dalšího zpracování) jakéhokoliv druhu zboží a poskytování služeb souvisejících s prodejem zboží; údržba a opravy motorových vozidel a motocyklů.

Oddíl 45 zahrnuje všechny činnosti související s obchodem a opravami motorových vozidel a motocyklů. Oddíl 46 zahrnuje velkoobchod, kromě motorových vozidel. Oddíl 47 zahrnuje maloobchod, kromě motorových vozidel. Přehled sekce G je zařazen v tabulce č. 24, v příloze práce.

Do této klasifikace můžeme zařadit zkoumanou společnost Sporttime s.r.o., která náleží do sekce maloobchod.

3.5 Postavení obchodu v národním hospodářství

Postavení obchodu můžeme hodnotit podle kritérií, jako jsou: podíl obchodu na hrubé přidané hodnotě, zaměstnanost v obchodě a průměrná hrubá měsíční mzda zaměstnanců podle klasifikace CZ-NACE .

Je třeba uvést, že funkce obchodu je v národním hospodářství nezastupitelná. Překlenuje lokální rozdíly v sortimentu nabízeného v různých lokalitách, překlenuje rozdíly mezi časem výroby produktu a spotřeby koncovým zákazníkem. Další funkce spočívající v uspokojování potřeb obyvatelstva je zajišťována fungováním tržního mechanismu, případně zásahy státu do rozvoje obchodu. Poslední funkcí je působení obchodu na výrobu a spotřebu, která spočívá v objasňování tendencí ve vývoji trhu, aby výroba mohla připravovat adekvátní nabídku. Aktivita ve sféře spotřeby jsou zaměřeny na ovlivňování rozhodování zákazníků. (Starzyczná, str. 27, 2005)

Přehled uvedených ukazatelů hodnotím v praktické části:

Podíl obchodu na hrubé přidané hodnoty

Představuje nově vytvořenou hodnotu, kterou získávají institucionální jednotky z používání svých výrobních kapacit. Je stanovena jako rozdíl mezi celkovou produkcí oceněnou v základních cenách a mezispotřebou oceněnou v kupních cenách. (Český statistický úřad, [bez roku])

Zaměstnanost v obchodě

Je vyjádřena počtem pracovníků, za něž se považují zaměstnanci v evidenčním počtu ekonomických subjektů a soukromí podnikatelé (OSVČ). Zaměstnaní ve vlastním podniku jsou zaměstnavatelé (podnikatelé se zaměstnanci) a pracovníci na vlastní účet (podnikatelé bez zaměstnanců). (Český statistický úřad, [bez roku])

Průměrná hrubá měsíční mzda zaměstnanců v národním hospodářství podle klasifikace CZ-NACE

Průměrná hrubá měsíční mzda je dle klasifikace CZ-NACE podíl mzdových prostředků (vč. příplatků za přesčas, odměn, náhrad mzdy atd.) připadající na jednoho zaměstnance za měsíc. Důležité je uvést, že z hrubé mzdy jsou zaměstnavatelem za zaměstnance ještě odvedeny příslušné částky na zdravotní pojištění, sociální zabezpečení a zálohy na daně z příjmu. Zaměstnanci je vyplácena mzda čistá. (ČSÚ, 16.9. 2014)

3.6 Funkce obchodu

Rozvoj obchodu a institucí souvisí se zvyšováním náročnosti jednotlivých partnerů na jejich úroveň. Obecně lze shrnout tyto požadavky do souboru objektivizovaných funkcí obchodu.

1. **Přeměna výrobního (dodavatelského) sortimentu na sortiment obchodní (odběratelský),** odpovídající potřebám a nákupním zvyklostem zákazníků.

2. **Překonání rozdílů mezi místem výroby (dodavatelem) a místem prodeje (odběratelem)** – obchod zajišťuje prodej zboží na potřebném místě nebo jeho dodávku na toto místo.
3. **Překonání rozdílu mezi časem výroby a časem nákupu zboží** – obchod zajišťuje pohotovost prodeje či dodávek a musí proto držet určitý rozsah zásob.
4. **Zajišťování množství a kvality prodávaného zboží** – roli hraje správný výběr dodavatele, rychlé vyřizování reklamací a podle jejich rozsahu případná promptní výměna dodavatele.
5. **Iniciativní ovlivňování výroby** co do sortimentu, času, místa, množství a ovlivňování poptávky (marketing).
6. **Zajišťování racionálních zásobovacích cest** s cílem snížení prodejní ceny ve vztahu k úrovni zásobování (logistika).
7. **Zajišťování včasné úhrady dodavatelům**. Význam této funkce je u nás plně docenitelný až v současném období výrazné zadluženosti řady obchodních i výrobních organizací. (Pražská, str. 26, 1998).

3.7 Charakteristika maloobchodu

Dle Bustinera (str. 17, 1994) je maloobchod takovou formou distribuce, při které se zboží prodává konečným spotřebitelům za účelem splnění jejich potřeb a přání. Pojem maloobchod zahrnuje rovněž všechny činnosti, které se musí uskutečnit, aby maloobchodníci mohli prodávat konkrétní zboží či služby. Každá maloobchodní transakce se týká směny mezi spotřebitelem a maloobchodníkem. Spotřebitel směňuje peníze za určitý druh zboží nebo služby, které mu nabízí maloobchodník. Maloobchodní proces plní funkci:

- nákupní,
- prodejní,
- distribuční,
- rizikovou,
- ekonomickou,
- informační.

Cimler (str. 12, 2007) hodnotí maloobchod jako podnik zahrnující nákup od velkoobchodu nebo od výrobce a jeho prodej bez dalšího zpracování konečnému spotřebiteli. Maloobchod vytváří vhodné seskupení zboží – prodejní sortiment – co do druhů, množství, kvality, cenových poloh – vytváří pohotovou prodejní zásobu, poskytuje informace o zboží, zajišťuje vhodnou formu prodeje a předává marketingové informace dodavatelům.

Maloobchod tvoří jednotlivé prodejny (drobní podnikatelé), ale také obchodní domy a řetězce.

3.7.1 Obchodní domy

Jedná se velké maloobchodní instituce, které nabízejí velké množství různých výrobových řad. Jsou členěny podle jednotlivých oddělení. Výhodou obchodních domů je finanční síla nakupovat zboží za nízké ceny. Mohou si najmout taktéž specialisty na nákup, prodej zboží, zařízení obchodu, propagaci. Nevýhodou jsou vysoké náklady na provoz. Domy zaměstnávají značné množství zaměstnanců a na rozdíl od maloobchodníků pracují s vyšším hrubým obchodním rozpětím. Maloobchodníci spoléhají na to, že z tržeb z prodeje zboží uhradí své provozní náklady a zajistí si určitou hladinu zisku. Vzhledem k vysokým cenám svého zboží jsou obchodní domy zranitelné oproti diskontním domům, katalogovým výstavním sáním a jiným obchodům, které pracují s nižším hrubým obchodním rozpětím. (Burstiner, str. 72, 1994).

3.8 Zboží

Zboží jako výsledek výroby je souhrn všech technologických, právních a obchodních aktivit. Zboží je předmětem koupě a prodeje v nezměněném stavu. (Tvrdoň, str. 2, 2010)

Kotler (str. 365, 2013) charakterizuje zboží z několika hledisek:

- podle trvanlivosti a hmatatelnosti,
- podle způsobu využití.

Zboží podle trvanlivosti a hmatatelnosti dělí do tří skupin:

1. Netrvanlivým zbožím jsou hmotné výrobky spotřebované během několika málo dní. Zboží v této kategorii je nakupováno často, má nízkou ziskovou marži. Mohutná reklama podněcuje vyzkoušení a vytváření preferencí.
2. Trvanlivým zbožím jsou ty hmotné výrobky, které zpravidla vydrží mnoho použití, např.: oblečení. Trvanlivé zboží obvykle vyžaduje osobnější styl prodeje a služby. Prodejce z něj má vyšší marže a musí na něj poskytovat záruky.
3. Služby jsou nehmatatelné, neoddělitelné, proměnlivé a pomíjivé výrobky, které obvykle vyžadují větší kontrolu kvality, důvěryhodnost dodavatele a přizpůsobivost. Příkladem mohou být rady, informace, úvěry.

Autor podle způsobu využití dělí zboží na:

1. Spotřební – když klasifikujeme různorodou množinu spotřebního zboží, rozlišujeme mezi:
 - zbožím každodenní spotřeby,
 - nakupovaným zbožím,
 - speciálním zbožím,
 - nehledaným zbožím.

2. Průmyslové.

Dále můžeme zboží rozdělit na:

3.8.1 Nakupované zboží

Nakupované zboží spotřebitelé obvykle porovnávají na základě vhodnosti, kvality, ceny a stylu. Zboží můžeme mít homogenní a heterogenní. Homogenní nakupované zboží je si podobné kvalitou, ale jeho ceny se liší natolik, že se vyplatí je porovnávat. Heterogenní nakupované zboží se liší vlastnostmi výrobků, které mohou být důležitější než cena. Prodejce heterogenního nakupovaného zboží nabízí široký sortiment vyhovující nejrůznějšímu individuálnímu vkusu a školí své prodejce ve schopnosti informovat zákazníky a poradit jim. (Burstiner, str. 512, 1994)

3.8.2 Módní zboží

Módní zboží je zboží určitého stylu a vzoru, které akceptuje velké množství spotřebitelů, užívajících toto zboží po určitou dobu. Nákupčí módních oděvů sledují trendy módních stylů, aby zjistili, co je v daném okamžiku oblíbeno a co bude brzy považováno za módní. Zajímají se o takové faktory, jako jsou střih, silueta, ozdoby a další vlastnosti výrobku. Klíčovým faktorem při řízení nákupu a prodeje módního zboží v podniku je efektivní systém informací o zboží. Tento systém pomáhá nákupčím určovat nejlépe prodejní i pomalu obrátkové druhy zboží. Pomáhá též při posuzování módních trendů, a proto nákupčí mohou nakupovat zboží v souladu s těmito trendy. (Burstiner, str. 512, 1994)

3.8.3 Prodej módního zboží

Módní zboží nemůžeme prodávat obvyklým způsobem jako stálé zboží. Poptávku spotřebitelů po módním zboží nelze jednoduše naplánovat. Předpovědět můžeme prodej podle velikostí a barev. Plánování a kontrola zásob módních produktů vyžadují komplexní rozhodování managementu. Nevyužívají se klasické metody, jako metoda na minimum – maximum, ani metoda automatického doplňování zásob. Místo použití těchto metod připravují maloobchodníci model zásob na každou sezónu nebo každý rok. (Burstiner, str. 511, 1994)

3.9 Sortiment

Sortiment zboží je utříděný seznam zboží podle určitého klasifikačního hlediska. Můžeme ho rozlišovat podle účelu použití nebo frekvence spotřeby. Předmětem činnosti obchodu spotřebním zbožím je odpovídající část obchodního sortimentu označovaná jako spotřební zboží. Cílem jednotlivých činností obchodu je zaměřit se na všechny operace, které obchod spotřebním zbožím uskutečňuje, na získání a podporu takového souboru spotřebního zboží, který odpovídá poptávce a jejím změnám. (Hes, str. 102, 2013)

Dle Cimlera (str. 95, 2007) bývá sortiment označován jako cílevědomě soustředěný a utříděný soubor výrobků, ale i výkonů a služeb. Utříděný může být

podle různých hledisek – podle výrobního materiálu, podle účelu použití, frekvence spotřeby.

Sortiment dělíme do několika skupin:

- **Šířka sortimentu** – neboli určitý počet zastoupených tříd či skupin spotřebního zboží, např.: šíře sortimentu v hypermarketu. Je dána počtem skupin zboží vzniklých účelovým seskupením výrobků.
- **Hloubka sortimentu** – četnost zastoupení jednotlivých druhů, položek nebo podpoložek spotřebního zboží, např.: porovnání počtu zubní pasty v prodejnách na venkově a v supermarketech. Hloubka je dána možností výběru v dané skupině v závislosti na užitečných vlastnostech, výrobcích, ceně.
- **Specializace sortimentu** – proces omezování šířky sortimentu ve prospěch hloubky sortimentu určité maloobchodní provozovny. Jedná se o větší počet menších a úzce specializovaných prodejen nabízejících výběr zboží v určitém vymezeném rozsahu. Opakem specializace je univerzalita, při níž se jedná o velké jednotky nabízející velký počet produktů. Příkladem jsou obchodní domy nebo supermarkety. (Cimler, 2007, str. 95)

Větší nabídka sortimentu může vést k většímu, úspěšnějšímu prodeji, ale při vysokých nákladech. Při omezené nabídce je tomu naopak. Vedení musí zhodnotit, které výrobky budou do výrobního programu zařazeny a které nikoliv. Zařazení výrobku závisí na výši jeho příspěvku na úhradu fixních nákladů (hrubé rozpětí). Příspěvek na úhradu fixních nákladů je definován jako rozdíl mezi prodejní cenou a variabilními jednotkovými náklady. Výrobek je do programu zařazen, jestliže jeho příspěvek na úhradu přesahuje výši minimálního příspěvku na úhradu, tzn.: výrobek bude figurovat ve výrobním programu, pokud jeho prodejní cena bude vyšší než variabilní jednotkové náklady. Podmínkou je tedy, aby hrubé rozpětí mělo kladnou hodnotu.

Sortiment podle šíře a hloubky můžeme dělit na několik částí. Patří sem:

- **smíšený sortiment** – typické pro obchodní domy, hypermarkety, prodejny smíšeného zboží, pojízdné prodejny smíšeného zboží,
- **plný sortiment** – typické pro velkoprodejny potravin, supermarkety, plnosortimentní prodejny potravin, plnosortimentní prodejny domácích potřeb, plnosortimentní prodejny nábytku,
- **široký sortiment** – dochází k záměrnému vyloučení sortimentu některých sortimentních skupin, např.: prodejny potravinářského zboží s vyloučením nabídky sortimentu masa. Prodejní plocha 250-400 m², samoobslužný prodej,
- **specializovaný sortiment** – reprezentován zastoupením jedné sortimentní skupiny, např.: látky, bílé zboží, sklo-porcelán, barvy-laky,

- **úzce specializovaný sortiment** – se zastoupením sortimentní podskupiny nebo několika uspořádaných znaků, např.: uzeniny, sýry, módní doplňky, bižuterie, rybářské potřeby,
- **účelově kombinovaný sortiment** – se zastoupením zpravidla dvou sortimentních skupin, např.: kosmetika-bižuterie, hračky-sportovní potřeby, kuchyňské potřeby-sklo a porcelán,
- **spotřebitelsky kombinovaný sortiment** – se zastoupením vybraných skupin, podskupin a položek, např.: dietní potraviny, pánská móda, dům sportu, dětský dům, domácí dílna. (Hes, str. 2013)

3.10 Konkurence

Konkurenceschopnost lze definovat jako vlastnost, která podnikatelskému subjektu dovoluje uspět v soutěži s jinými firmami na relevantním trhu. Je nutné uvést, že na trhu může uspět pouze ten podnik, který určitou konkurenční výhodu dokáže vhodně využít a tím získat převahu nad svými konkurenty. (Zamazalová, 2010, str. 59)

Mezi základní nástroje konkurenceschopnosti patří celkový design firmy, kultura firmy a její vnitřní klima, celkové chování firmy, komunikace firmy vně a uvnitř firmy, produkty firmy a dynamismus jejich inovací a image firmy. (Mikoláš, str. 83, 2005).

Pro management firmy je rozhodující vypracovat analýzu prostředí, jakými způsoby dosáhnout konkurenční výhody, odhalení hrozeb konkurence. Uvádím dvě metody analýzy: Porterova analýza trhu a analýza SWOT. (Pražská, str. 233, 1998).

3.10.1 Porterova analýza trhu

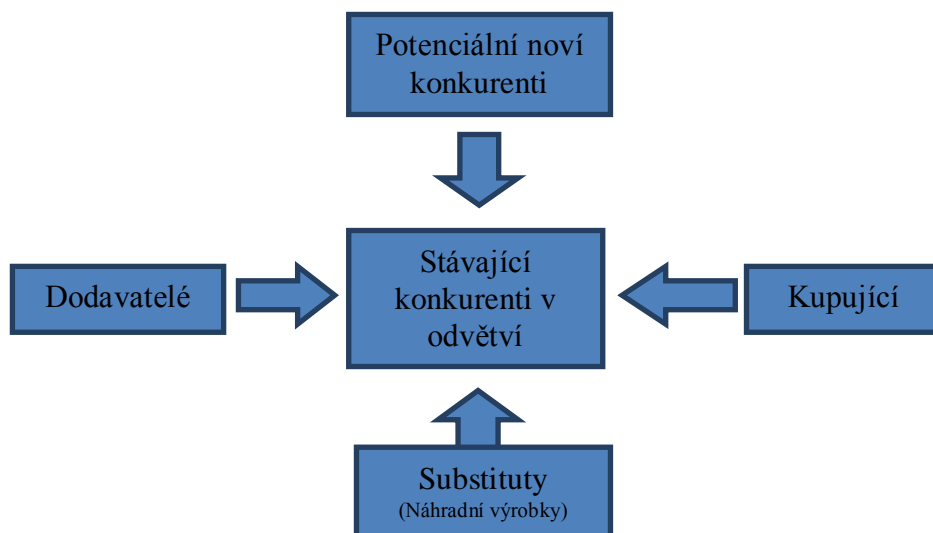
Marketingové mikroprostředí (odvětví) zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které firma svými aktivitami může významně ovlivnit. Cílem analýzy mikroprostředí je identifikovat základní hybné síly, jež v odvětví působí a základním způsobem ovlivňují činnost podniku. Chování podniku není determinováno pouze konkurencí, ale také chováním odběratelů a dodavatelů, substitučním zbožím a potenciálními novými konkurenty. Těchto pět konkurenčních faktorů je zachyceno v Porterově modelu 5 sil. Jsou to:

- hrozba nových vstupů do odvětví,
- soupeření mezi stávajícími firmami,
- hrozba náhražek,
- dohadovací schopnosti kupujících,
- dohadovací schopnosti dodavatelů.

Porterova teorie se snaží vysvětlit konkurenční chování prostřednictvím vývoje situace na trhu. Porterův model slouží k vysvětlení toho, jak chování a aktivity tržních subjektů ovlivňují jejich ziskovost. S rostoucí konkurencí se tržní subjekt stá-

vá méně ziskový, se slábnoucí konkurencí naopak ziskovost roste. Každý vývoj, který ovlivňuje ziskovost, chápe Porter jako faktor konkurence. Každý podnik v odvětví by měl nalézt takové postavení, kdy může lépe čelit konkurenčním silám, nebo jejich úspěch obrátit ve svůj prospěch.

Porterovu analýzu konkurence přibližuje obrázek č. 1.



Obr. 1 Porterova analýza

Zdroj: (Synext, 2008)

Konkurenti

Základní kategorie při mapování odvětví. Sledují se jejich cenové, produktové a marketingové strategie. Mapování jejich slabých a silných stránek.

Odběratelé

Není vhodné mít příliš koncentrovanou skupinu odběratelů, protože v takovém případě má tento odběratel silnou vyjednávací pozici na změnu ceny. V této souvislosti doplňujícím negativním jevem je nediferencovaný produkt. Odběratel snadno může přejít ke konkurenci.

Dodavatelé

Stejně jako v případě odběratelů. Malá množina dodavatelů, či hůře jeden dodavatel s velice specifickým produktem, vytváří opět prostředí pro tlak na cenu dodávek, termínů.

Substituty

Zajímavé jsou především substituty, jejichž cena se pohybuje kolem ceny produktů v odvětví. Pokud jsou produkovány v odvětví s vysokou ziskovostí, mohou se změnou na trhu stát velice nebezpečné, mohou jít cenově i výrazně níže. Jednou z možných způsobů potírání substitutů je jejich zahrnutí do vlastního sortimentu.

Nově vstupující firmy

Tyto firmy mohou vytvořit tlak na cenu (zaváděcí ceny, inovativní přístup, atd.). Jejich vstupu brání bariéry, Porter rozlišuje několik vstupních potíží vlivem nedokonalé konkurence:

- úspory z rozsahu (zavedená firma s vyšším objemem vyrábí s menšími náklady),
- diferenciací produktu (rozdílnost produktu vlivem značky, servisu, atd.),
- kapitálová náročnost vstupu (např. vstupní investice do výroby, marketing),
- distribuční kanály (nutnost nově vytvářet síť odběratelů i dodavatelů),
- vládní regulace,
- ochota zákazníka k zavedení nové značky a další. (WEBDEV.cz, 13.5 2010)

3.10.2 SWOT analýza

SWOT analýza je univerzální analytická technika zaměřená na zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů ovlivňujících úspěšnost organizace nebo nějakého konkrétního záměru (například nového produktu či služby). Nejčastěji je SWOT analýza používána jako situační analýza v rámci strategického řízení. (Managementmania, 12. 10. 2013)

SWOT analýza je obecná technika, která pomáhá najít vyhovující řešení v rozdílných manažerských pozicích a aktivitách, a je nezbytná v prvních fázích strategického a marketingového plánování. (Cunningham, str. 468, 2001)

Tato analýza podává informace o silných a slabých stránkách, příležitostech a hrozbách. Cílem každé firmy by mělo být omezit své slabé stránky, podporovat své silné stránky, využívat příležitostí okolí a snažit se předvídat případné hrozby a jistit se proti nim.

Silné a slabé stránky se vztahují k vnitřní situaci firmy. Vyhodnocují se především zdroje firmy a jejich využití, plnění cílů firmy. Příležitosti a hrozby vyplývají z vnějšího prostředí (makroprostředí), které obklopuje danou firmu a působí na ni prostřednictvím nejrůznějších faktorů. (Kozel, str. 39, 2006)

Výsledky provedené analýzy představují podklady pro syntézu směřující k určení zdrojů konkurenční výhody a vymezení konkurenční pozice firmy jako východiska pro stanovení jejich cílů a strategií. (Zamazalová, str. 17, 2010)

3.11 Marketingový výzkum

Zamazalová (str. 52, 2010) definuje „marketingový výzkum“ jako systematickou identifikaci, sběr, analýzu, vyhodnocování a interpretaci informací vztažených k určité marketingové situaci, se kterou se podnik nebo organizace střetává. Skládá se z několika částí:

1. Příprava
 - definování problému,
 - specifikace potřebných informací,

- identifikace zdrojů informací,
- stanovení metod informací,
- vypracování projektu výzkumu.

2. Realizace výzkumu

- sběr informací,
- zpracování a analýza informací,
- interpretace a prezentace výsledků výzkumu.

Světlík (str. 42, 1992) definuje marketingový výzkum jako souhrn aktivit, které zkoumají všechny části marketingové praxe včetně trhů, výrobků, distribučních cest, cen, chování zákazníků.

Stávková (str. 49, 2004) rozlišuje formy marketingového výzkumu podle:

1. časového hlediska
 - průzkum,
 - výzkum.
2. metod získávání informací
 - sekundární,
 - primární.
3. systémového hlediska
 - deskriptivní (odpovídá na otázku jak),
 - diagnostický (proč),
 - prognostický (kam),
 - koncepční.
4. charakteru informací
 - ekoskopický (zabývá se kvantifikovatelnými údaji, např.: spotřeba, poptávka, nabídka),
 - demoskopický (sleduje chování subjektů na trhu).
5. předmětu zkoumání
 - trhu (subjekt v roli dodavatele, konkurenta, zprostředkovatele, zákazníka),
 - makroprostředí,
 - podniku.

Marketingový výzkum se skládá ze čtyř základních kroků: definování problému, sběr informací, analýza údajů a závěr výzkumu.

3.11.1 Definování problému marketingového výzkumu

Definování problému je prvním a důležitým krokem při marketingovém výzkumu. Tento krok obsahuje specifikaci problému, který má být prostřednictvím výzkumu řešen, a určení příslušných informací, kterých bude zapotřebí. Příčiny vzniku problému, ať už se jedná o vlastnosti výrobku, konkurenci, či distribuční problémy,

jsou součástí specifikace problému a jejich odhalení umožní lépe stanovit další postup výzkumu.

3.11.2 Sběr informací

Dalším krokem je užší specifikace potřebných informací. Projekt určuje, kde a jak informace získáme, vyjadřuje přístupy a metody výzkumu. Nejdříve je potřeba zjistit a shromáždit základní a obecné informace o podstatě problému. Tento výzkum nazýváme předběžný. Při tomto výzkumu jsou využívány především sekundární informace. Předběžný výzkum umožní vytvořit jasnější hypotézu a konkrétnější plán dalšího výzkumu. Příslušné informace lze zjistit studiem odborné literatury, časopisů, dalším zdrojem může být konzultace s osobou do problému zasvěcenou a mající zkušenosti v dané oblasti. V této části sledujeme chování zákazníků na trhu pomocí metody, která se nazývá segmentační výzkum. Jeho cílem je načrtnout charakteristiky určitých skupin obyvatelstva, které jsou ve svém chování a projevech relativně homogenní. Součástí může být studie profilu zákazníka, vyjadřující například demografické charakteristiky, včetně věku, pohlaví, příjmu, sociální skupiny, vzdělání. (Světlík, str. 43, 1992)

3.11.3 Analýza údajů a závěr výzkumu

Po shromáždění všech potřebných údajů je posledním krokem jejich zpracování a analýza. Výběr metod analýzy zjištěných dat závisí na cíli studie a způsobu získávání údajů. Tato analýza by měla managementu podniku dát odpověď na řadu praktických otázek jako např.: které faktory a v jaké míře ovlivňují prodej firemních výrobků, úspěšnost jeho značky, efektivnost působení propagačního mixu. Celková úspěšnost výzkumu závisí i na interpretaci jejich výsledků. Předložení nepodstatných, nepřesných a zmatených informací, stejně jako údajů, které vedení očekává, nebo těch, které nemají přímý vztah k šetření, může vést k nesprávným rozhodnutím s dalekosáhlými důsledky. (Světlík, str. 51, 1992)

3.12 Zdroje marketingového výzkumu

Zdroje marketingového výzkumu mohou být primární, nebo sekundární.

Primární údaje jsou získávány výzkumem přímo v terénu dle specifických potřeb podniku. Získávání primárních údajů je časově a finančně náročné. Zdrojem těchto informací jsou nejčastěji zákazníci, partnerské firmy (zejména velkoobchodní a maloobchodní firmy), konkurence. Klade se důraz na objektivitu, relevantnost, nezkrácenost a přesnost dat. Před samostatným sběrem primárních dat je dobré sestavit plán výzkumu, který by měl obsahovat zvolené metody výzkumu, způsob kontaktu s nositeli informací a volbu vzorku nositelů informací, který budeme zkoumat.

Sekundární údaje zahrnují informace, které již byly zjištěny a zpracovány pro jiný účel. Výhodou využívání sekundárních údajů je úspora času, nižší náklady a snadnější dostupnost informací. Nevýhodou může být, že údaje nemusí odpoví-

dat potřebám studie a nemusí být vždy přesné. Dalším problémem může být dostupnost přesných, objektivních a relevantních informací. Získávat informace z propagačních brožurek, politických zdrojů bývá riskantní. Mohou být uváděny neúplné údaje vybírané pouze z určitého pohledu.

Další dělení marketingového výzkumu:

- výzkum prováděný v terénu (field research),
- výzkum prováděný od stolu (desk research).

Výzkum prováděný v terénu (field research) přináší vlastní primární údaje. Výzkum prováděný od stolu (desk research) vychází ze sekundárních údajů, jako jsou interní zdroje, vládní publikace, periodické přehledy, údaje z komerčních výzkumů, z archivů sociálních dat. Pokud byl výzkum využit již dříve, popřípadě k jiným účelům a jinou výzkumnou organizací, hovoříme o výzkumu sekundárním. V tomto případě lze postupovat rychleji a s nižšími náklady. Na druhé straně takto získané informace bývají zpravidla zastaralé, neúplné, popřípadě určené k jiným účelům.

Výzkum prováděný v terénu (field research), z něhož dostaneme primární údaje, můžeme rozdělit na:

- kvantitativní výzkum,
- kvalitativní výzkum. (Světlík, str. 44, 1992)

3.12.1 Kvantitativní výzkum

Kvantitativní výzkum je koncipován s cílem postihnout dostatečně velký a reprezentativní vzorek jednotek. K objektivitě a systematičnosti zjištěných informací přispívají takové postupy jako standardizace otázek, výběr vzorku a statistické postupy zpracování dat. Mezi základní techniky kvantitativního výzkumu patří dle Foreta (str. 115, 1993) pozorování, experiment, průzkum.

Pozorování

Pozorování provádějí vyškolení pracovníci, kteří mají k dispozici záznamové a měřicí zařízení. U této techniky si sami můžeme zjistit, kolik zákazníků navštíví danou prodejnu, jaké procento tvoří ženy a muži, jaký typ oblečení nakupují. U pozorování rozlišujeme osoby zúčastněné (pozorovatel je přímo mezi sledovanými jednotkami, např.: mezi účastníky diskuse), nebo nezúčastněné (např.: tuto diskuzi sledujeme na videozáznamu). (Světlík, str. 47, 1992)

Experiment

Hlavní problém experimentu spočívá v tom, že vedle jevu, který chápeme jako nezávisle proměnnou, zpravidla působí řada dalších faktorů ovlivňujících výsledek, které bývají těžko kontrolovatelné.

Dotazník zpravidla rozesíláme poštou nebo rozdáváme osobně. Při zasílání dotazníku poštou řešíme problém se zastížením respondentů, kteří jsou během dne či týdne mimo domov. Při osobním dotazování se snažíme více zapůsobit na respondenta, aby nám dotazník vyplnil, či ho osobně sbíráme, abychom přesněji zachytili, kdo nám ho neodevzdal. Dotazník bývá pro respondenta náročnější – vyžaduje od-

povědi v písemné formě, proto by měl být maximálně přitažlivý (vizuálně i obsahově). V úvodním oslovení by měl podtrhovat význam spolupráce, motivovat adresáta k zodpovězení otázek a vysvětlit postup vyplňování. Vhodná skladba nejen vyvolává zájem, ale také jej pomáhá v dalším průběhu udržet a zvyšuje pozornost respondentů. Položené otázky se musí týkat skutečně jen těch nejdůležitějších a nejpodstatnějších stránek sledované problematiky. Návratnost dotazníků bývá nízká, ke zvýšení pomáhá např.: drobný dárek, peněžitá odměna. (Světlík, str. 48, 1992)

Průzkum

K nejrozšířenějším metodám, které podchytí informace o motivech, názorech a preferencích zákazníků, patří průzkum. Výzkumník je v přímém kontaktu s nositelem informací. Průzkum se uskutečňuje prostřednictvím dotazníků. Při sestavování dotazníku je třeba dávat pozor na jeho správné formulování. Špatně sestavený dotazník může zpochybnit získané informace, které nemusí odpovídat cílům a potřebám průzkumu. (Světlík, str. 48, 1992)

3.12.2 Kvalitativní výzkum

Kvalitativní výzkum se snaží zjistit důvody chování lidí, jejich motivy a příčiny. Je tedy hlubším poznáním a může sloužit jako doplněk kvantitativních poznatků. Výzkum je prováděn zpravidla na menším vzorku, protože pomocí kvalitativního výzkumu nezískáváme přesná data, ale spíše informace o převažujícím charakteru motivačních struktur. Kvalitativní výzkum také vyžaduje kvalifikovanější soubor tazatelů s psychologickou průpravou. Vyžaduje metodiku výběru s akcentem na reprezentativnost populace – buď náhodný výběr (random sample), nebo plošný kvótní výběr. Důležité je vyloučit osoby, které mají zvláštní vztah k tématu: odborníky a pracovníky v daném oboru, pracovníky v marketingu či reklamě. Kvalitativní výzkum vyžaduje náročnější přípravu, ověřování hypotéz a volbu vhodně zaměřených postupů pro objasnění klíčových problémů.

Mezi základní techniky kvalitativního výzkumu patří individuální interview a skupinová diskuze (focus group). (Zamazalová, str. 95, 2010)

3.13 Zaměření marketingového výzkumu

Využití marketingového výzkumu se zaměřuje především na následující oblasti:

- výzkum účastníků trhu,
- výzkum velikosti trhu,
- segmentační výzkum.

3.13.1 Výzkum účastníků trhu

Poznání zákazníků je nejdůležitější oblastí marketingového výzkumu, protože právě zákazníci nabízejí organizacím nové příležitosti a možnosti. Předmětem výzkumu v organizacích může být:

- znalost zákazníka – dává odpovědi na otázky typu: kdo jsou nebo by mohli být našimi klienty (sociodemografické charakteristiky – pohlaví, věk, vzdělání, místo bydliště, ekonomická aktivita), jaké jsou jejich životní podmínky, jaký mají životní styl (pracovní i mimopracovní aktivity – sport, rekreace, kultura, vzdělání),
- chování zákazníka:
 - „Co si přeje“ - jaké služby upřednostňuje, charakter, vlastnosti, kvalitu, místo a frekvenci poskytování. Tyto údaje mají kvantitativní charakter.
 - „Proč si to přeje“ – hledání důvodů, které vedou k rozhodnutí o výběru určité služby. Tyto údaje mají kvalitativní charakter,
- spokojenost zákazníka – je determinována proměnnými, jako je image, očekávání zákazníka, vnímání kvality služeb, loajalita zákazníka.

3.13.2 Výzkum velikosti trhu

Velikost trhu udávají zákazníci. Velikost trhu nepředstavuje geografická rozloha, ale především počet jednotek schopných spotřeby, schopných si tuto spotřebu nějakým způsobem zabezpečit a těch, kteří skutečně spotřebovávají. Velikost trhu charakterizují tři ukazatele:

- tržní potenciál – celková možná absorpční schopnost trhu,
- tržní kapacita – realizovaná spotřeba trhu,
- tržní podíl – podíl jednoho podniku na skutečné spotřebě.

3.13.3 Segmentační výzkum

Důvodem segmentace je konkurenční boj, kdy je výhodnější mít silnou pozici na malém segmentu než pouze okrajově oslovovat trh nediferencovaný. Úkolem tohoto typu výzkumu je najít konkrétní charakteristiky a vymezit jednotlivé segmenty včetně jejich kupního a spotřebního chování. Pro konstrukci segmentu používáme dvě základní kategorie proměnných:

- charakteristika zákazníka – vymezují geografická, demografická a psychografická, segmentační kritéria,
- charakteristika spotřební situace.

Cílem segmentačních studií je zjistit, jak se liší očekávání zákazníků z různých segmentů ve vztahu k novému produktu, např.: která vlastnost produktu je nejdůležitější pro jednotlivé zákaznické skupiny, jak se liší citlivost jednotlivých segmentů na různé komunikační nástroje a média, v čem a jak se odlišuje hodnocení výrobku skupinami spotřebitelů, především u dvou základních skupin – těch, co spotřebovávají, a naopak těch, co nespotřebovávají. Úspěšná segmentace je podle takových kritérií, která mají vztah ke kupnímu chování. (Vašítková, str. 65, 2014)

4 Vlastní práce

Vlastní práce je zaměřena na postavení obchodu v národním hospodářství, na obchodní firmu Sporttime s.r.o., zjištění a vyhodnocení šíře prodávaného obchodního sortimentu vybraných sportovních značek Kappa, Nike, Adidas a Puma, posouzení konkurenceschopnosti prodávaného zboží a návrh na zvýšení prodeje značky Kappa.

4.1 Postavení obchodu v národním hospodářství

Postavení obchodu v národním hospodářství se hodnotí podle vybraných makroekonomických ukazatelů: podílu odvětví na hrubé přidané hodnotě a průměrné hrubé měsíční mzdě zaměstnanců v národním hospodářství za roky 2009 až 2013. Odvětví obchodu je jednou ze sekcí národního hospodářství. Tvoří ho podniky, ale také podnikatelé, kteří zaměstnávají pracovníky, vyrábějí a prodávají výrobky k dalšímu zpracování nebo přímo do tržní sítě. Současně s tím poskytují služby.

Na spotřebě a výrobě se v národním hospodářství podílí různou měrou jednotlivé sektory. Můžeme uvést zemědělství, stavebnictví, obchod, průmysl, peněžnictví, veřejnou správu a další.

Z údajů Českého statistického úřadu vyplývá, že největší podíl na výkonu české ekonomiky podle absolutního vyjádření zaujímá zpracovatelský průmysl. Na další pozici je velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel, třetí místo zaujímá veřejná správa a obrana.

K tématu diplomové práce analyzuji sekci G - velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel. Mohu uvést, že procentuální podíl odvětví G na hrubé přidané hodnotě se v roce 2013 oproti roku 2009 zvýšil o 0,4 %, z čehož můžeme usuzovat, že odvětví velkoobchod a maloobchod, opravy a údržba motorových vozidel zvyšuje svůj význam v ekonomice národního hospodářství.

Přehled vybraných sekcí uvádím v tabulce č. 2. Celkový přehled je zobrazen v tabulce č. 25, v příloze diplomové práce.

Tab. 2 Podíl odvětví na hrubé přidané hodnotě v % ve vybraných sekcích

sekce	Sekce	2009	2010	2011	2012	2013	rozdíl 2013- 2009
		100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	
C	Zpracovatelský průmysl	22,6	23,0	24,0	24,7	25,1	2,5
G	Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel	10,7	11,1	11,2	11,3	11,1	0,4
O	Veřejná správa a obrana; povinné sociální zabezpečení	7,0	7,0	6,6	6,6	6,6	-0,4

Zdroj: Český statistický úřad, (29.5. 2014), doplněno autorkou

Dalším ukazatelem při hodnocení postavení obchodu v národním hospodářství je průměrná hrubá měsíční mzda. Z tabulky č. 3 zjišťujeme, že podíl průměrné hrubé měsíční mzdy v odvětví velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel vůči průměrné mzdě v celé ekonomice České republiky za období 2009-2013 se pohybuje v obchodu v rozmezí od 91,89% do 93,79%. Můžeme uvést, že průměrné mzdy v tomto odvětví jsou z makroekonomického pohledu dlouhodobě podprůměrné. Nejvyšší mzdy vykazuje odvětví peněžnictví a pojišťovnictví, kde průměrná měsíční mzda byla 46 634 Kč. Sekce G podle této klasifikace zaujímá až 13. místo s průměrným platem 23 167 Kč. Celkový přehled je zařazen v tabulce č. 26, v příloze práce.

Tab. 3 Průměrná mzda ve vybraných odvětvích za rok 2013 (osoba/rok)

Ekonomické činnosti podle CZ-NACE		Kč/pracov.
Úhrnem		25 078
Sekce	Název sekce	
K	Peněžnictví a pojišťovnictví	46 634
J	Informační a komunikační činnosti	46 156
D	Výroba a rozvod elektřiny, plynu, tepla a klimatizovaného vzduchu	40 616
G	Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel	23 167

Zdroj: Český statistický úřad, (29.5. 2014), doplněno autorkou

Pro lepší ilustraci jsem provedla srovnání úrovně mezd podle indexu v procentech za období 2009-2013. Nejrychlejší dynamiku vykazovalo zemědělství, průmysl a těžba. Obchod zaujímá 8. místo s nárůstem 107,62 %. Přehled uvádí tab.: č. 4.

Přestože průměrná mzda v odvětví velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel vzrostla od roku 2009 do 2013 v absolutním vyjádření o 1641 Kč, je to o 12 Kč méně než průměrná mzda v celkovém úhrnu za celou ekonomiku. Oproti tomu v procentuálním vyjádření dosahuje odvětví G 7,62 % nárůstu, což je o 0,56 % více než procentuální nárůst průměrné mzdy v ekonomice jako celku. Lze tedy říci, že v odvětví velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel za toto období rostly průměrné mzdy nadprůměrně. Celkový přehled je zobrazen v tabulce č. 27, v příloze diplomové práce.

Tab. 4 Srovnání mezd roku 2013 a 2009 (osoba/rok) ve vybraných sekcích v Kč

Ekonomická činnost podle CZ-NACE		2009	2013	index v %	Rozdíl 2013-2009
Ú h r n e m		23 425	25 078	107,06	1 653
A	Zemědělství, lesnictví a rybářství	17 766	20 532	115,57	2 766
B-E	Průmysl	22 740	25 372	111,57	2 632
B	Těžba a dobývání	28 430	31 629	111,25	3 199
G	Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel	21 526	23 167	107,62	1 641

Zdroj: Český statistický úřad, (29.5. 2014), doplněno autorkou

4.2 Charakteristika společnosti Sporttime s.r.o.

Společnost Sporttime s.r.o. byla založena v roce 1992 v Brně, kde je kromě sídla i centrální sklad firmy. Je zapsaná v obchodním rejstříku jako firma Sporttime s.r.o. se základním kapitálem, který činí 10 000 000 Kč. (Justice.cz, © 2012-2014) Obchodní společnost Sporttime s.r.o. prodává sortiment sportovního zboží a doplňků, které se řadí do kategorie nakupované zboží, heterogenní. Kupující porovnávají zboží na základě vhodnosti, kvality, ceny, stylu a barvy.

Sporttime s.r.o. je výhradním distributorem značky Kappa pro Českou republiku. Provozuje vlastní síť prodejen, které jsou v Brně a Ostravě. Vzhledem k jednotné maloobchodní strategii podniku mají tyto prodejny společné znaky, stejnou cenovou politiku, stejné uspořádání zboží, stejnou marketingovou strategii. Společnost Sporttime s.r.o. také prodává zboží prostřednictvím eshopu na oficiálních webových stránkách www.kappa-sport.cz. Kromě distribuce zboží do vlast-

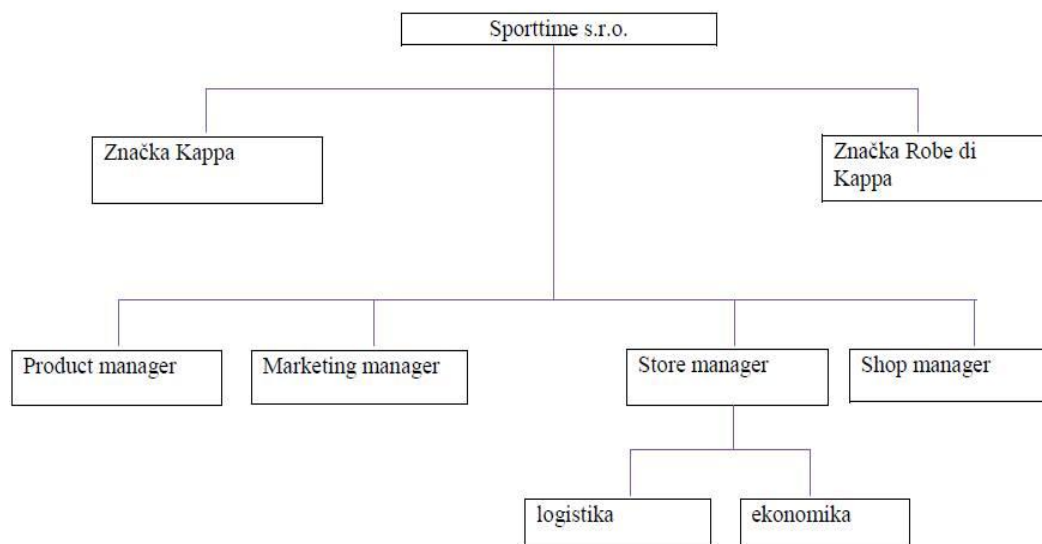
ních maloobchodních jednotek, podnik navazuje kontakty s významným obchodním řetězcem Sportisimo, kterému nabízí sportovní potřeby a oděvy.

Společnosti zakládá svoji marketingovou propagaci především na sponzoringu. Firma sponzorovala či v současné době sponzoruje v České republice mnoho sportovních profesionálních týmů (hokej – HC Sparta Praha, HC Slavia Praha, HC Kometa Brno, HC Vítkovice, HC Liberec, fotbal – FC 1. Slovácko atd.). To znamená, že společnost Sporttime s.r.o. je jediný a oficiální distributor značky Kappa a produktů s logem klubu na území České republiky.

Dodavatelem zboží značek Kappa a Robe di Kappa pro firmu Sporttime s.r.o. je italská společnost BasicNet. Firma BasicNet je světově známá, registrovaná v Holandsku, ovšem sídlo má v Turíně. Byla založena v roce 1985 a za tu dobu zřídila 200 poboček v různých zemích světa.

BasicNet je koordinační oddělení zajišťující výrobu produktů v síti nezávislých továren po celém světě, převážně v Asii. Společnost tyto továrny nevlastní. Uzavírá s každým podnikatelem v jednotlivých zemích distributorskou smlouvu, v níž jsou stanoveny podmínky spolupráce, jako je území, na kterém může provádět distributorskou činnost, hodnotu prodeje, investice do sponzoringu, odvod licenčních poplatků. Z těchto licenčních poplatků je financována veškerá činnost společnosti BasicNet.

Struktura společnosti Sporttime s.r.o., která prodává značky Kappa a Robe di Kappa má celkem 22 zaměstnanců, z nichž čtyři jsou manažeři a zbytek tvoří prodávající a provozní zaměstnanci.



Obr. 2 Organizační struktura společnosti Sporttime s.r.o.

Zdroj: interní materiály firmy Sporttime s.r.o., zpracováno autorkou

4.2.1 Síť prodejen společnosti Sporttime s.r.o.

Společnost provozuje čtyři „kamenné“ prodejny, tři v Brně a jednu v Ostravě. Merchandising prodejen je identický. Prodejny se liší v prodejní ploše a výši provozních nákladů souvisejících s jejich provozem. Cenová politika je jednotná, tedy hrubé obchodní rozpětí u jednotlivých výrobků je stejné v každé z kamenných prodejen. Dvě prodejny v Brně a jedna prodejna v Ostravě se nachází v obchodních centrech. Zbýlá jedna prodejna prodává zboží přímo v centru města Brna, na tzv.: pěší zóně, kterou tvoří obchody prodávající atraktivní zboží. Na pěší zóně se soustřeďuje velký počet kupujících, v období veletrhů i návštěvníků, mezi kterými je i mnoho zahraničních účastníků. Pěší zóna představuje ulici nebo více ulic v některé části města sloužící výhradně pěšími provozu. Pěší zónu je možné vymezit jako pěší komunikaci soustřeďující obchodní zařízení a provozovny služeb. Tvoří ji ulice, pasáže, náměstí.

V následující tabulce uvádím výměru jednotlivých prodejen společnosti Sporttime s.r.o. Celková výměra prodejen je 311 m², v Brně je 203 m², Ostrava má plochu 108 m². Z údajů v tabulce můžeme uvést, že 65,27 % maloobchodní prodejní plochy společnosti Sporttime s.r.o. se nachází v městě Brně a zbývajících 34,73 % maloobchodní prodejní plochy je umístěno v OC Forum Nová Karolina v Ostravě, tedy v Moravskoslezském kraji.

Průměrná prodejní plocha čtyř maloobchodních jednotek je 77,75 m², v Brně se jedná o plochu 67,66 m². Na základě toho mohu uvést, že prodejna na ulici Jánská a v OC Olympia Brno jsou pod průměrnou prodejní plochou, a to sice prodejna Jánská je menší o 12,66 m² a prodejna Kappa v OC Olympia Brno o 22,66 m². Na základě těchto hodnot mohu doporučit zamyslet se nad prodejní plochou v OC Olympia Brno. Přehled je uveden v tab.: č. 5.

Tab. 5 Výměra prodejen a jejich prodejní lokalita

Prodejny	Lokalita	Výměra v m²	%
Kappa na ulici Jánská	Brno	55	17,68
Kappa v OC Campus Square	Brno	103	33,12
Kappa v OC Olympia Brno	Brno	45	14,47
Kappa v OC Forum Nová Karolina	Ostrava	108	34,73
celkem	x	311	100

Zdroj: interní materiály společnosti Sporttime s.r.o., zpracováno autorkou

4.2.2 Ekonomické výsledky společnosti Sporttime s.r.o.

Z interních materiálů obchodní společnosti Sporttime s.r.o. je zpracována analýza tržeb za období 2011 až 2013 v členění na jednotlivé prodejny a ostatní obchodníky. Tyto údaje charakterizují prodej zboží značky Kappa, ale i produkty s logy klubů, se kterými má společnost Sporttime s.r.o. uzavřenou roční sponzoringovou smlouvu. Přehled je zpracován v tab.: č. 6.

Nejvyšší tržby byly dosaženy v roce 2012, naopak nejmenší v roce 2013. Důvodem můžeme být doznívající ekonomická krize, určitý vliv má i širší prodejního sortimentu a cenová hladina.

Čtyři maloobchodní prodejny dosáhly v roce 2013 tržby v celkové částce 12 443 347 Kč, průměrné tržby na jednu maloobchodní jednotku činily 3 110 836 Kč. Avšak celkové tržby společnosti Sporttime s.r.o. představovaly částku 31 274 235 Kč, tzn., že na drobné odběratele, eshop značky Kappa a obchodní řetězec Sportisimo připadla částka ve výši 18 830 888 Kč (index 60,22 %).

Z provedeného rozboru vyplynulo, že v období od roku 2011 do roku 2013 se celkové tržby snížily o 12 678 209 Kč (index 71,15 %). Na druhé straně obchodní společnost Sporttime s.r.o. zvýšila tržby svých maloobchodních prodejen o 6 206 456 Kč (index 199,12 %), na tomto zvýšení podílely všechny prodejny Kappa. Není hodnocen vývoj prodejny Kappa v OC Olympia Brno a v OC Forum Nová Karolina, poněvadž v roce 2011 tyto prodejny neexistovaly. Zásadní pokles tržeb ve výši 18 884 665 Kč (index 49,99 %) v roce 2013 byl způsoben především snížením počtu odebraného zboží značky Kappa od klíčového obchodního partnera Sportisimo.

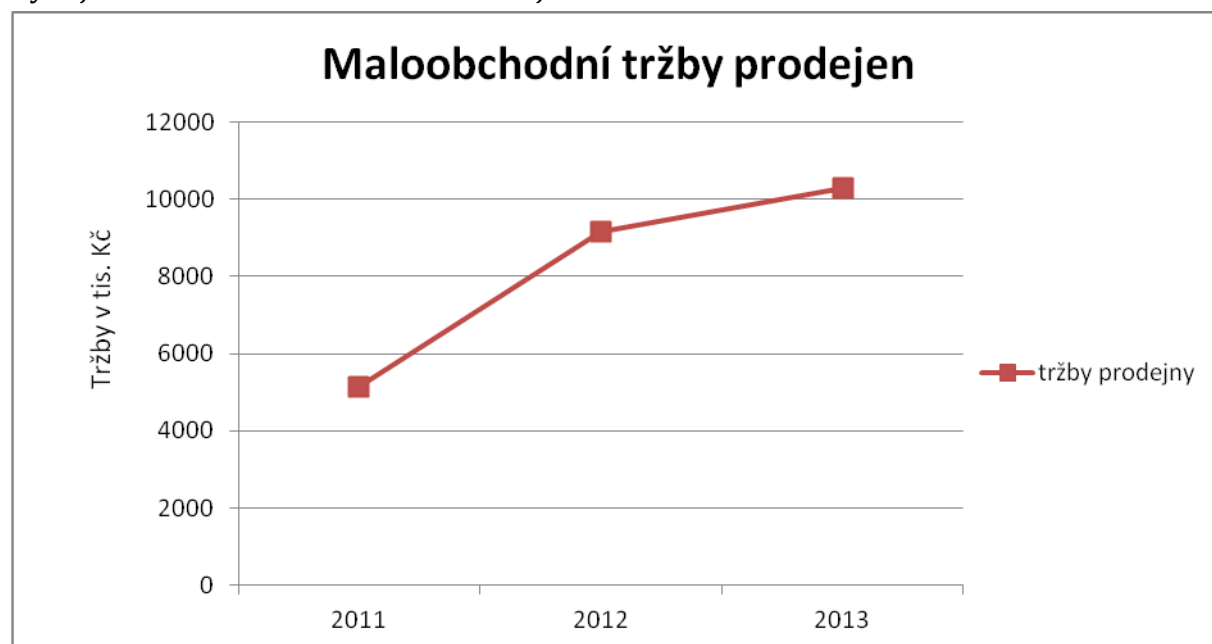
Analýza ukazuje, že pro další vývoj prodejnů bude nezbytné se zamyslet nad zmenšením závislosti na obchodním řetězci Sportisimo se sídlem v Praze, provést důslednou analýzu prodejnů na ulici Jánská, v OC Campus Square, OC Olympia Brno a OC Forum Nová Karolina. Tržby na ulici Jánská sice vzrostly o 99 831 Kč (4,84 %), avšak v celkové struktuře tržeb společnosti Sporttime s.r.o. došlo k poklesu v porovnání s rokem 2011 o 15,67 %. Obdobné konstatování je možné uvést i u Campusu, kde se z absolutního vyjádření tržby zvýšily o 617 648 Kč, ale v celkové struktuře tržeb došlo k poklesu o 28,44 %. Snížení podílu tržeb u prodejen Jánská a Campus nahradily prodejny Olympia Brno a Karolina, které ukazují, že se mohou výrazně podílet na zvýšení tržeb společnosti Sporttime s.r.o.

Tab. 6 Tržby společnosti Sporttime s.r.o.

Tržby		2011		2012		2013		rozdíl 2013- 2011 v Kč	Index 2013/(2011) *100
		Kč	%	Kč	%	Kč	%		
Celkem		43 952 444	100	47 097 974	100	31 274 235	100	-12 678 209	71,15
v tom	prodejny Kappa	6 236 891	14,19	11 075 957	23,52	12 443 347	39,78	6 206 456	199,12
	v tom	Jánská	2 059 791	23,02	2 602 645	23,49	2 159 622	17,35	99 831
Campus		4 177 100	66,98	5 189 196	46,85	4 794 748	38,54	617 648	114,78
Olympia		X	x	x	x	1 799 917	14,47	x	x
Karolina		X	x	3 284 116	29,65	3 689 060	29,64	x	x
Sportisimo, eshop, drobní odběratelé		37 715 553	85,81	36 022 017	76,48	18 830 888	60,22	-18 884 665	49,99

Zdroj: interní materiály společnosti Sporttime s.r.o., doplněno autorkou

Vývoj maloobchodních tržeb znázorňuje obr. č. 3.



Obr. 3 Maloobchodní tržby prodejen

Z obrázku je patrné, že tržby plynoucí z maloobchodních jednotek jako celku každý rok rostou. V roce 2011 dosáhly tržby dvou prodejen výše 6 236 tis. Kč, oproti tomu v roce 2012 již tři prodejny dosáhly tržeb 11 075 tis. Kč. V roce 2013 byla na začátku druhého kvartálu otevřena prodejna v OC Olympia Brno, v tomto roce podnik dosáhl nejvyššího objemu tržeb ve sledovaném období, a to 12 443 tis. Kč.

Rozbor tržeb je třeba doplnit o analýzu prodejní plochy. V roce 2011 měla obchodní společnost Sporttime s.r.o. 158 m² prodejní plochy, v roce 2013 203 m², došlo tedy k navýšení o 45 m², tj. o 22,17 %. V roce 2011 se z jednoho metru čtverečního získalo 39 473 Kč, v roce 2013 61 297 Kč. U společnosti Sporttime s.r.o. došlo ke zvýšení tržeb na 1m² prodejní plochy o 21 824 Kč, tj. o 55,29 %.

V komparaci s tab.: č. 7 uvádím i celkové náklady společnosti, včetně nákladů na jednotlivé prodejny v období 2011 až 2013.

Tab. 7 Náklady společnosti Sporttime s.r.o.

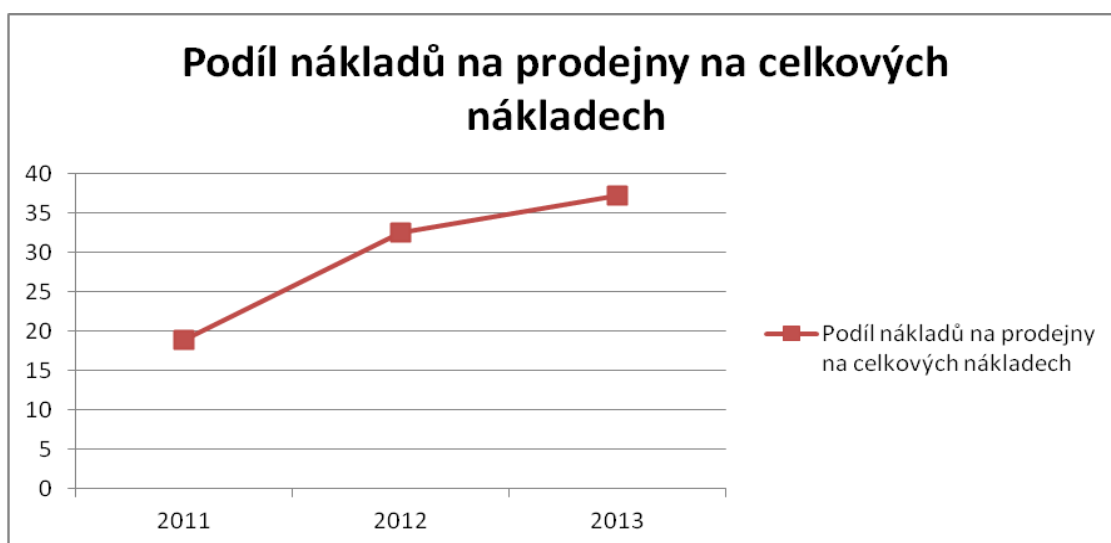
Ekonomické ukazatele		2011		2012		2013	
		Kč	%	Kč	%	Kč	%
Celkem		27 807 871	100	33 188 515	100	28 682 015	100
Z toho	náklady Jánská	1 747 275	6,28	2 386 374	7,19	1 826 758	6,37
	náklady Campus	3 486 140	12,54	4 270 526	12,87	3 905 886	13,62
	náklady Olympie	x	x	x	x	1 120 907	3,90
	náklady Karolina	x	x	4 113 517	12,39	3 820 959	13,32

Zdroj: interní materiály společnosti Sporttime s.r.o., doplněno autorkou

Náklady společnosti Sporttime s.r.o. na provoz maloobchodních jednotek jsou tvořeny především náklady na nájemné a mzdovými náklady prodejců. Zbytek tvoří provozní náklady jako poplatky za využití platebních karet, odpisy dlouhodobého hmotného majetku a reklama. Do nákladu jsou zahrnuty i pořizovací náklady na prodané zboží.

V roce 2013 byly celkové náklady společnosti ve výši 28 682 015 Kč. Poklesly oproti roku 2012 o 4 506 500 Kč. Podíl nákladů na tržbách v roce 2013 činil 91,71%, v roce 2011 63,27 %

Následující graf znázorňuje vývoj poměru nákladů na podnikové prodejny vzhledem k celkovým nákladům podniku.



Obr. 4 Podíl nákladů na prodejny na celkových nákladech

Z obr. č. 4 je zřejmé, že podíl nákladů na prodej produktů skrze podnikové prodejny roste, což odráží fakt, že podnik ve sledovaném období zvýšil počet podnikových prodejů, a tím vzrostly i celkové náklady s nimi spojené.

Ziskovost prodeje podnikových prodejů

Chce-li podnik pokračovat v expanzi své maloobchodní sítě, je důležité, aby jednotlivé prodejny dosahovaly zisku. Na prodejny nahlížíme jako na hospodářská střeďiska, která mají své náklady a výnosy. V tabulce č. 8 je uveden přehled zisku/ztráty jednotlivých prodejů ve sledovaném období.

Tab. 8 Zisk/ztráta prodejů společnosti Sporttime s.r.o. v Kč

Prodejna	2011	2012	2013	rozdíl 2013-2011	Index 2013/(2011) *100
Jánská	312 516	216 271	332 864	20 348	6,51
Campus	690 960	918 670	888 862	197 902	28,64
Olympie	-	-	679 010	679 010	-
Karolina	-	-829 401	-131 899	-131 899	-

Zdroj: interní materiály společnosti Sporttime s.r.o., doplněno autorkou

Brněnské prodejny ve sledovaném období dosahují v každém roce zisk. Nejziskovější podnikovou prodejnu je prodejna v OC Campus Square. Oproti tomu ostravská prodejna v OC Nová Karolina vykázala za oba dva roky svého provozu ztrátu. Ztráta v roce 2013 je o téměř 85 % nižší než v roce předešlém a pokud bude pokračovat pozitivní trend růstu tržeb, prodejna by mohla být v roce 2014 zisková.



Obr. 5 Celkový zisk dosahovaný prodejny

Celkový zisk dosahovaný v podnikových prodejních byl největší v roce 2013 a to 1 003 tis. Kč. Tohoto výsledku bylo dosaženo především díky otevření prodejny v OC Olympia, která dosáhla zisku a snížením ztráty prodejny v OC Nová Karolina. Rok 2012 přinesl společnosti nejnižší zisk 306 tis. Kč. Je to především kvůli vysoké ztrátě prodejny v OC Nová Karolina, která snížila zisk dosahovaný v ostatních podnikových prodejních.

Investice podniku do maloobchodních jednotek je rentabilní, a proto by měl podnik v provozu svých maloobchodních jednotek pokračovat i nadále. V případě, že by prodejna v OC Nová Karolina byla i v dalších obdobích ztrátová, měl by podnik provoz této prodejny ukončit. Ukončení provozu prodejny je ovšem možné až po uplynutí nájemní smlouvy, která je uzavřena až do roku 2016. Právě uzavření dlouholeté smlouvy, zpravidla na 5 let, s obchodním centrem znemožňuje podniku pružně reagovat na ekonomické výsledky jednotlivých prodejen. Pokud by chtěl podnik otevřít novou prodejnu, musí kalkulovat s fixními náklady na období 5 let, což v případě ztrátového provozu může znamenat vážné problémy.

Analýzu ekonomických ukazatelů je nezbytné doplnit o produktivitu tržeb na jednoho zaměstnance. V tabulce č 9 je uveden přehled všech zaměstnanců, včetně počtu zaměstnanců na jednotlivých prodejních.

Tab. 9 Počet zaměstnanců společnosti Sporttime s.r.o.

Organizační struktura	Počet zaměstnanců
Centrála	12
Prodejna Campus Square	3
Prodejna Jánská	1
Prodejna Olympie	2
Prodejna Nová Karolina	3

Zdroj: interní materiály společnosti Sporttime s.r.o.,

Průměrné tržby na jednoho zaměstnance

V roce 2013 tvoří mzdové náklady značnou část nákladů na provoz prodejen ve výši 38,4 %. V rámci benchmarkingu jednotlivých prodejen bude provedeno srovnání dle průměrných tržeb na jednoho zaměstnance. Výpočet jsem prováděla dle tohoto vzorce:

$$\text{Průměrné tržby na zaměstnance} = \frac{\text{tržby prodejny}}{\text{počet zaměstnanců}}$$

Ze srovnání vyplývá, že nejvyšších tržeb na jednoho zaměstnance prodejny je dosahováno v prodejně Campus Square, a to 1 598 249 Kč. Nejméně tržeb na jednoho zaměstnance je dosahováno na prodejně Jánská, a to 1 079 811 Kč.

Tab. 10 Tržby na jednoho zaměstnance v roce 2013

Prodejna	Tržby na jednoho zaměstnance V Kč
Prodejna Campus Square	1 598 249
Prodejna Jánská	1 079 811
Prodejna Olympie	1 199 994
Prodejna Nová Karolina	1 229 686

Zdroj: vlastní zpracování

Provedeme-li komparaci výsledku v prodejně Campus Square s ostatními prodejny, zjistíme, jaké tržby by měly být dosahovány v ostatních prodejnách za předpokladu, že průměrné tržby na jednoho zaměstnance budou dosahovat obdobné výše jako u této nejlepší prodejny. Všichni zaměstnanci prodejen mají totožné smlouvy, náklady na jednoho zaměstnance jsou tedy ve všech prodejnách stejné, pokud nezohledníme různé výše odměn záviselých na dosažených tržbách.

Komparaci provedeme podle tohoto vzorce:

$$\begin{aligned} \text{Tržby Campus Square} &= A \dots \dots \dots \text{počet zaměstnanců} = B \\ \text{Požadované tržby dle produktivity Campus Square} &= X \dots \dots \dots \text{počet zaměstnanců ve zkouma-} \\ &\text{né prodejně} = C \end{aligned}$$

$$X = (A/B) * C$$

Tab. 11 Analýza tržeb prodejen v Kč

Prodejna	Skutečné tržby	Požadované tržby	Rozdíl
Jánská	2 159 622	3 196 498	-1 036 876
Olympie	1 799 917	2 397 373	-597 456
Nová Karolina	3 689 060	4 794 748	-1 105 687

Zdroj: vlastní zpracování

Rozdíl v tabulce zároveň ilustruje i požadované zvýšení tržeb.

Z tabulky plyne, že pokud by ve všech podnikových prodejnách byli zaměstnanci stejně produktivní, měřeno dle průměrných tržeb na jednoho zaměstnance, jako v prodejně Campus Square, podnik by utržil v roce 2013 o 2 740 tis. Kč více. Tyto údaje by měl podnik aplikovat při hodnocení zaměstnanců jednotlivých prodejen a také jako podklad pro vyjednávání o mzdových podmínkách. Pokud by se například výsledky prodejny v Nové Karolině nezlepšovaly, měl by podnik jednoho zaměstnance z této prodejny propustit, jelikož by dosahované tržby neodpovídaly jejich počtu.

Tržby na metr čtvereční prodejní plochy

Tržby na metr čtvereční je měřítko produktivity, které odráží výši tržeb vzhledem k výměře prostor určených k prodeji zboží. Metr čtvereční je založen na fyzikálním rozměru prodejní plochy a často zahrnuje i skladovací místnosti, zkušební kabinky, servisní zónu a přilehlé uličky. Protože se jedná o ukazatel produktivity, je žádoucí dosahovat vyšších tržeb. Vzorec na výpočet tržeb na metr čtvereční je:

$$\text{tržby na metr čtvereční} = \frac{\text{tržby}}{\text{výměra v metrech čtverečních}}$$

Jako zkoumaná časová perioda byl zvolen rok 2013. Výsledné tržby na metr čtvereční pro jednotlivé prodejny nalezneme v následující tabulce.

Tab. 12 Tržby v Kč na m²

Prodejna	Výměra prodejny v m ²	Tržby v Kč na m ²
Campus Square	103	46 550
Jánská	55	39 265
Olympie	45	39 998
Nová Karolina	108	34 157

Zdroj: vlastní zpracování

Největší produktivity prodejního prostoru je dosahováno v prodejně Campus Square, a to 46 550 Kč tržeb na metr čtvereční prodejny. Oproti tomu v prodejně Nová Karolina je dosahováno o 12 393 Kč méně, tedy tato prodejna dosahuje na metr čtvereční prodejního prostoru tržby ve výši 34 157 Kč.

Tržby vzhledem k investicím do nájemného

Náklady na nájemné tvoří 38,47 % z celkových nákladů na provoz maloobchodní sítě. Výše nájemného jednotlivých prodejen se liší, a to nejen vzhledem k rozdílné výměře, ale také k rozdílné lokaci. Tři prodejny se nacházejí v obchodních centrech, prodejna Jánská se nachází na stejnojmenné ulici, která je součástí pěší zóny města Brna. V následující tabulce je uvedeno celkové nájemné, které bylo uhrazeno pronajimatelům komerčních prostor za jednotlivé prodejny. Nejnižší nájemné bylo uhrazeno za prodejnu v OC Olympia. Relativně nízký nájem v porovnání s ostatními prodejny je dán tím, že prodejna byla v provozu pouze tři kvartály roku 2013. Nájemní smlouva byla převzata od předešlého nájemce, pro kterého byl provoz prodejny ztrátový. Proto nabídl převzetí prostoru prodejny za nižší nájem, než bylo domluveno s obchodním centrem, aby redukoval ztrátu.

Výpočet tržeb dosahovaných na 1 Kč investované do nájemného postupoval podle tohoto vzorce:

$$\text{Tržby na 1 Kč nájemného} = \frac{\text{Tržby prodejny}}{\text{Uhrazené nájemné}}$$

Tab. 13 Tržby na 1 Kč nájemného

Prodejna	Nájemné v Kč	Tržby na 1 Kč nájemného
Campus Square	701 487	6,84
Jánská	360 000	6,00
Olympie	129 203	13,93
Nová Karolina	772 167	4,78

Zdroj: vlastní zpracování

Nejvyšší tržby dosažené z 1 Kč investované do nájemného v roce 2013 dosáhla prodejna Olympia, a to 13,93 Kč. Tento fakt byl způsoben důvody popsanými již výše, ale také poměrně vysokými tržbami dosahovanými v této prodejně. Nejnižších tržeb bylo dosaženo v prodejně Nová Karolina, kde je hrazen nejvyšší nájem, ale tržby generované touto prodejnou tomu neodpovídají. Prodejny Campus Square a Jánská dosahují podobných výsledků tohoto ukazatele. Ovšem v prodejně Campus je hrazen téměř dvojnásobný nájem než v prodejně Jánská. Tato skutečnost se ovšem projevila i v dosahovaných tržbách těchto prodejen. Podnik by měl údaje sledovat, vyhodnocovat a použít jako podklad pro hodnocení, zda pokračovat v provozování konkrétních prodejen i v dalším období po uplynutí nájemní smlouvy.

Rentabilita maloobchodních distribučních kanálů

Chceme-li porovnat rentabilitu provozu kamenných prodejen vůči elektronickému obchodu společnosti, nelze tak učinit na základě výše zmíněných výkonnostních ukazatelů: průměrné tržby na jednoho zaměstnance, tržby na metr čtvereční prodejní plochy či tržby vzhledem k investicím do nájemného, protože se uvedené ná-

klady u provozování elektronického obchodu nevyskytují. Pro porovnání rentability investice do jednotlivých maloobchodních distribučních kanálů použijeme vzorec vymezený na principu určení rentability. Jedná se o porovnání výnosů vzhledem k nákladům, které je nutné vynaložit, abychom získaly výnosy. Výnosem v našem případě bude čistý zisk vyprodukovaný jednotlivými prodejny či elektronickým obchodem společnosti. Výše investice bude totožná s náklady, které byly přiřazeny k jednotlivým prodejnám včetně nákladů na prodané zboží. Jako investici do elektronického obchodu budeme zvažovat náklady na internetovou reklamu ve výši 85 326 Kč, které propagovaly elektronický obchod a náklady na prodané zboží ve výši 224 817 Kč. Tedy celková suma nákladů u elektronického obchodu je 310 143 Kč. Objednávky, které byly přijaty v elektronickém obchodě společnosti, vyřizují přímo pracovníci skladu, kteří jsou ve společnosti zaměstnaní. Na provoz elektronického obchodu nejsou další mzdové ani jiné dodatečné náklady. V roce 2013 byly tržby elektronického obchodu společnosti 487 529 Kč bez DPH.

Tab. 14 Rentabilita maloobchodních distribučních kanálů

Distribuční kanál	Náklady	Zisk/ztráta	Rentabilita v %
Jánská	1 826 758	332 864	18,2
Campus Square	3 905 886	888 862	22,8
Olympie	1 120 907	679 010	60,6
Nová Karolina	3 820 959	-131 899	-3,6
Elektronický obchod	310 143	177 386	57,2

Zdroj: vlastní zpracování

Nejvyššího zhodnocení investovaných prostředků je dosahováno u prodejny Olympia, vy výši 60,6 %. Naopak u prodejny Nová Karolina vzhledem k vyprodukované ztrátě je ukazatel rentability záporný. Elektronický obchod společnosti vykazuje rentabilitu investovaných nákladů ve výši 57,2 %. Rozdílné výsledky kamenných prodejen kompromitují porovnání s elektronickým obchodem, proto vypočteme rentabilitu celkových nákladů investovaných do kamenných prodejen vůči zisku, který vyprodukovaly.

Tab. 15 Rentabilita celkových nákladů

Distribuční kanál	Náklady	Zisk/ztráta	Rentabilita v %
Kamenné prodejny	10 674 510	1 768 837	16,6
Elektronický obchod	310 143	177 386	57,2

zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky č. 15 vyplývá, že společnost dosahuje více jak trojnásobného zhodnocení prostředků investovaných do elektronického obchodu než u provozu kamenných

prodejen. Společnost by měla zvýšit investice do provozu elektronického obchodu, tedy především investice do internetové reklamy. U takto vynaložených prostředků může predikovat vyšší zhodnocení, nežli například při investici do nově otevřené prodejny. Je zřejmé, že nelze očekávat konstantní míru zhodnocení.

4.3 SWOT analýza společnost Sporttime s.r.o.

V této části jsou uvedeny silné a slabé stránky společnosti Sporttime s.r.o., příležitosti a hrozby na trhu.

Silné stránky

- dlouholeté působení značky Kappa na českém trhu,
- sponzorské smlouvy s vrcholovými sportovními kluby,
- povědomí o značce u široké veřejnosti,
- kvalitní sortiment,
- databáze zákazníků,
- stabilní personální prostředí,
- vysoký konverzní poměr elektronického obchodu,
- podnikové prodejny ve významných obchodních centrech,
- smluvně vázané práva k výhradní distribuci značky Kappa.

Slabé stránky

- nedostatečné plánování,
- problém s cash flow (nedostatečný kapitál),
- nevýhodné podmínky při nákupu zboží mimo objednávkové termíny,
- limitovaná produktová nabídka (omezená sortimentní šíře).

Příležitosti

- rostoucí prodej oděvů skrze internetové obchody,
- spolupráce se sportovními kluby,
- rostoucí spotřeba domácností,
- nové trendy v propagaci (omnichannel, personalizovaný marketing).

Hrozby

- devalvace kurzu koruny (nákup zboží, nájmy),
- vstup nadnárodních internetových prodejců,
- prodej sportovního zboží v hypermarketech,
- cenová válka na trhu,
- zvýšení nájmů komerčních prostor,
- změna módních trendů,
- neprodloužení nájemní smlouvy v obchodních centrech ze strany provozovatelů.

4.3.1 Navržené strategie k aplikované SWOT analýze

Na základě určení silných a slabých stránek společnosti a potencionálních hrozeb a příležitostí z vnějšího okolí podniku jsou stanoveny strategie, které by měl podnik využít pro své úspěšné fungování v budoucnu.

Agresivní růstově orientovaná strategie (max-max)

Firmu orientovat na rozvoj elektronického obchodu, ve kterém dosahuje dobrých výsledků. Investované prostředky do internetové reklamy jsou rentabilní a přinášejí zisk. Objem tržeb dosahovaných skrze e-shopy v České republice každým rokem roste, proto by měla firma nadále investovat nejen do internetové reklamy, ale i do webové prezentace firmy, aby si na tomto dynamicky se rozvíjejícím trhu našla svoje zákazníky a realizovala dlouhodobí zisk.

Podnik disponuje databází kontaktů zákazníků, v níž eviduje jména, telefonní kontakt, adresu a e-mail. Podnik by měl data segmentovat a snažit se svoji nabídku co nejvíce personifikovat konečnému příjemci reklamního sdělení. Na základě aktuálního souboru dat můžeme provést segmentaci geografickou a demografickou. Pokročilejší CRM systémy nabízejí ještě přesnější personalizaci, například na základě nákupního chování umožní zasílat automaticky emailové kampaně jednotlivým zákazníkům. Pokud podnik chce využít nové trendy v marketingu, musí investovat do pokročilých CRM systému a snažit se své reklamní sdělení personifikovat pomocí preferencí jednotlivých zákazníků, což mu může přinést konkurenční výhodu.

Turnaround strategie (max-min)

Bude účelné zaměstnat obchodního zástupce, který by se soustředil na obchodování se sportovními týmy a dodával jim sportovní vybavení. V ČR je nespočet týmů z různých sportovních odvětví. Potencionální trh je veliký a absencí obchodního zástupce firma přichází o potencionální prodeje.

Je nutné zlepšit plánování marketingových aktivit a využít fenoménu tzv. multichannel komunikace. Podnik musí využít synergii webové prezentace (e-commerce) a prezentace v místě prodeje. Zákazníci během nákupního procesu stále více využívají svoje mobilní zařízení, na kterém vyhledávají informace o zboží a jeho prodejní ceně. Podnik by měl stanovit strategii, která by reflektovala tyto poslední trendy v maloobchodě.

Diverzifikační strategie (min-max)

Společnost by se měla zaměřit na rozvoj svého elektronického obchodu a na budování vztahu se zákazníky, kteří nakupují skrze tento kanál. Osobní přístup je jednou z možností, jak se odlišit a získat konkurenční výhodu před velkými nadnárodními e-shopy, které mohou vstoupit na český trh, a kterým by firma nemohla konkurovat cenou ani šíří sortimentu.

Trh se sportovním oblečením je vysoce konkurenční a mnoho nových značek, které chtějí vstoupit na český trh, volí strategii nízkých cen. Podnik si nemůže dovolit těmto značkám konkurovat cenou, proto by měl při marketingové komunikaci

klást důraz na popularitu značky Kappa a na kvalitu svého sortimentu. To jsou atributy, které by měly podnik odlišit od konkurentů, kteří se snaží s neznámými značkami proniknout na trh pomocí nízké ceny a minimální marže.

Obranná strategie (min-min)

Ve firmě je nutné zlepšit plánování, analytické rozbory ekonomických ukazatelů, především ve využití intenzivních ukazatelů. Plánování zdokonalit například v oblasti uzavírání tzv. swapů na měnové kurzy. Při správném naplánování a řízení kurzových rizik by firma mohla minimalizovat ztráty způsobené případným propadem české měny vůči euru. Firma totiž v měně euro nejen nakupuje zboží, ale i platí nájem za své prodejny v obchodních centrech, proto se případný propad kurzu koruny vůči euru projeví na zvýšení nákladů.

Podnik by se měl vyvarovat problémům s cash flow, které by mohly znamenat zpoždění platby nájemného obchodnímu centru. Majitel obchodního centra by pak podnik mohl považovat za problémový, kterému již neprodlouží nájemní smlouvu na další období. Proto by při plánování cash flow podniku měla být největší prioritou právě platba nájemného, aby se podnik neprezentoval jako nestabilní partner.

Firma (podnik) má slabé stránky, které by se měla snažit odstranit nebo alespoň minimalizovat jejich dopad. Pokud se firma nebude snažit tyto problémy odstranit, může se stát, že v budoucnu bude ohrožena její existence, protože její provoz bude ztrátový. Ovšem firma má i silné stránky, které by se měla snažit dále rozvíjet a investovat do nich tak, aby využila příležitosti k zisku, které se jí nabízí. V budoucnu se firma ocitne ještě pod silnějším tlakem konkurence nejen od konkurenčních kamenných prodejen v obchodních centrech, ale především od internetových nadnárodních prodejců, kterým se nebude moci rovnat v šíři sortimentu a pravděpodobně ani cenou. Prodej skrze internetový obchod společnosti v čase roste a firma tím získává nové zákazníky po celé České republice, které by vzhledem k omezené síti kamenných prodejen nemohla obsloužit. Navíc náklady na obsluhu těchto zákazníků a rizika s tím spojená jsou mnohem menší než v případě otevření nové prodejny. Proto by se firma měla na tento druh obchodování v budoucnu zaměřit a investovat do něj tak, aby mohla odolávat konkurenci na tomto trhu. Poslední trendy v marketingu zohledňují stále víc personifikaci marketingového sdělení.

Podnik disponuje databází zákazníků, se kterou ovšem pracuje nepřiměřeně. Podnik by měl investovat do moderních CRM systémů. Tyto systémy nejenže usnadní práci s daty, ale pomocí automatizace jednotlivých procesů, například zasílání personifikovaných newsletterů, mohou zefektivnit marketingovou komunikaci firmy.

Prodej v kamenných prodejnách je stále více propojen s on-line prostředím. Podnik by na tento trend měl pohlížet jako na příležitost, jak zefektivnit svoji marketingovou komunikaci. Například jeho webové stránky by měly být přizpůsobeny zobrazení v mobilních zařízeních. Ceny by měly být stejné jak v e-shopu, tak v prodejnách. Kamenné prodejny mohou sloužit jako výdejní místa. Součástí podpory prodeje v prodejnách mohou být zařízení (např. tablety) napojená na e-shop,

na nich by si mohl zákazník interaktivně prohlédnout celou nabídku a seznámit se blíže s popisem zboží (např. údaje o látce atd.).

Další potenciál pro rozvoj firmy se nabízí v rozvoji obchodování s týmovými oddíly z různých sportů. Firma má s tímto druhem obchodu bohaté zkušenosti a může se chlubit spoluprací s velmi známými profesionálními kluby. Navazování nových obchodních příležitostí by tak neměl být problém. Při stávajícím počtu zaměstnanců a organizační struktuře není na získávání nových obchodních příležitostí optimální stav, tudíž by bylo vhodné, aby firma najala nového zaměstnance či obchodního zástupce na živnostenský list, který by se věnoval tomuto potenciálnímu trhu.

4.4 Analýza produktového portfolia značky Kappa

Společnost Sporttime s.r.o. se zabývá prodejem sportovního oblečení a vybavení značky Kappa. Kromě sportovního zboží prodává vycházkové, volnočasové oblečení, batohy, tašky a doplňky.

Aktuální portfolio značky Kappa se skládá ze dvou hlavních částí:

1. sortiment značky Kappa, Robe di Kappa
 - volnočasové sportovní oblečení pro muže, ženy a děti (sportovní kalhoty, mikiny, bundy, vesty, trika, tašky),
 - funkční oblečení pro fitness (trika, mikiny, sportovní kalhoty).
2. „fanouškovský“ sortiment s logem fotbalového či hokejového klubu
 - oblečení pro sportovní kluby především pro fotbal a hokej.

Sortiment se rozděluje podle času prodeje na dvě kolekce jaro – léto, podzim – zima. Zboží na období jaro – léto přichází do prodejen začátkem března, kolekce podzim zima v průběhu září.

Jednotlivé kolekce se designují přímo v mateřské společnosti BasicNet v Itálii, následně se zasílají do České republiky jako vzorkové zboží. Tyto vzorky se zkoumají, hodnotí se jejich střih, materiál, barevné kombinace. V závěru systému předobjednávky je stanovena základní kolekce na nadcházející období.

Vybrané produkty se navrhují a vyrábějí i přímo pro potřeby největšího odběratele společnosti Sporttime s.r.o., Sportisimo, které si určuje vlastní barvené kombinace a materiál. Toto zboží odebírá ve velkém množství a distribuuje po celé České republice a na Slovensku.

Společnost Sporttime s.r.o. prodává celkem 19 druhů zboží, od spodního prádla, triček, mikin, vest až po batohy, tašky, peněženky a obuv. Z tabulky č. 14 vyplývá, že nejméně početnou skupinu tvoří spodní prádlo, kam spadají dámské

kalhotky, pánské boxerky a podprsenky. Nejvíce typů zboží se nachází v druhu trika, obsahuje 216 položek. V této kategorii jsou především trika s názvem „AARAU“, která jsou nejprodávanějším italským artiklem. Jedná se o bavlněné triko rovného střihu v mnoha barvených kombinacích. Jeho prodejní cena je 499 Kč.

Tab. 16 Prodejní sortiment značky Kappa

druh zboží	počet zboží ve skupině	průměrná prodejní cena v Kč bez DPH
Trika	216	281,57
Mikiny	137	664,82
Polokošile	106	541,06
Šortky	77	423,57
Bundy	74	1046,81
Obuv	56	362,25
Sportovní kalhoty	53	503,37
Čepice New Era	34	543,70
Čepice, rukavice, šály	25	339,45
Sportovní soupravy (mikina, tepláky)	22	1022,01
Svetry	22	523,92
Plavky	21	364,27
Fotbalové vybavení	16	777,67
Batohy, tašky, peněženky	15	566,32
Vesty	13	1095,79
Košile	10	856,30
Ponožky	8	68,52
Sukně, šaty	6	703,81
Spodní prádlo	3	255,02
Celkem	914	X

Zdroj: interní materiály společnosti Sporttime s.r.o., vlastní zpracování

Z provedené analýzy prodejního sortimentu značky Kappa vyplývá, že nejpočetnější skupinou jsou trika, 216 ks zboží ve skupině. Cenově významnější položkou jsou vesty, po nich bundy. Tyto dva druhy zboží je možno uvést jako konkurenční zboží v porovnání se značkami Adidas, Nike a Puma.

Druhou skupinou produktového portfolia tvoří sortiment s logem fotbalového či hokejového klubu. Značka Kappa je jediný oficiální výrobce a distributor merchandisingových předmětů na území České republiky. Společnost Sporttime s.r.o. v současné době sponzoruje mnoho sportovních profesionálních týmů. V oblasti hokeje se jedná o týmy HC Kometa Brno, HC VÍTKOVICE STEEL, HC Ener-

gie Karlovy Vary, HC Verva Litvínov. Značka Kappa rovněž obléká hráče z 1. hokejové ligy HC Stadion Litoměřice.

Ve fotbalu je uzavřena smlouva pouze s jediným prvoligovým fotbalovým týmem 1. FC Slovácko.

„Fanouškovský“ sortiment zahrnuje 10 druhů zboží, a to vesty, spodní prádlo, šortky, soupravy, dresy a minidresy, bundy, mikiny, trika, čepice a kšiltovky a suvenýry. Nejméně produktů se nachází ve skupině vesty, která ale na druhou stranu má druhou nejvyšší průměrnou prodejní cenu. Nejvíce produktů se nachází v druhu suvenýry. V této kategorii se prodává zboží jako např.: šály, minišály, sklenice, přívěsky, odznaky, dětské dupačky a body, propisky, zapalovače, polštáře, samolepky, pásky do kalhot, náušnice, plakáty, atd.

Merchandising značky Kappa obsahuje 364 druhů zboží. Cenově nejvýznamnější z nich jsou bundy, dále vesty, mikiny a sportovní soupravy. Na tyto čtyři druhy zboží bude třeba zaměřit pozornost a snažit se je podporovat marketingovými nástroji podpory prodeje.

Tab. 17 „Fanouškovský sortiment“ značky Kappa

druh zboží	počet zboží ve skupině	průměrná prodejní cena v Kč bez DPH
Suvenýry	156	182,69
Čepice, kšiltovky	59	403,28
Trika	38	570,79
Mikiny	35	1165,07
Bundy	25	1537,67
Dresy, minidresy	13	837,11
Spodní prádlo	10	257,27
Šortky	10	496,01
Soupravy	10	1371,01
Vesty	8	1415,91
Celkem	364	X

Zdroj: interní materiály společnosti Sporttime s.r.o., vlastní zpracování

Sportovní merchandising je u společnosti Sporttime s.r.o. vhodným doplňkem firemní strategie. Sportovní oblečení značky Kappa se dostává do širokého povědomí diváků a fanoušků i díky tomu, že fanoušci chtějí stejné produkty, ve kterých se prezentuje klub, ale i vrcholoví sportovci. Pro fanoušky sport představuje zejména interaktivní způsob trávení volného času. S kolektivními sporty (především s fot-

balem nebo hokejem) jsou svázány emoce, které zaručují vysokou kontinuální celospolečenskou sledovanost.

Výhodou spolupráce s těmito sportovními kluby je zvýšení povědomí o značce, protože se značka Kappa objevuje v televizních přenosech, či jiných médiích. Dochází nato k vylepšení image a přímému nárůstu prodeje zboží s logem klubu.

4.5 Aplikace Porterova modelu pěti sil

Úroveň konkurence v daném odvětví závisí na pěti základních konkurenčních silách: ohrožení ze strany nově vstupujících subjektů na trh, ohrožení ze strany substitučních nebo komplementárních výrobků, ohrožení ze strany dodavatelů a odběratelů a v neposlední řadě na intenzitě soupeření mezi stávajícími konkurenty.

4.5.1 Ohrožení značky Kappa vstupem nových firem

Nové podniky se sportovním oblečením se často setkávají s velkými problémy při vstupu na trh. Tyto překážky jsou způsobeny především neschopností diferenciací produktu a kapitálovou náročností.

Na českém trhu působí již zavedené značky, které mají své věrné zákazníky především díky dlouhodobé reklamě a působení na českém trhu. Pro nově vstupující značku bude složité a kapitálově náročné tuto loajalitu zákazníků překonat. Toto úsilí bude znamenat pravděpodobně ztráty v počátečním období.

Otevření maloobchodní sítě se sportovním oblečením vyžaduje vysoké nároky na vstupní kapitál. Vybavení prodejen, platba dlouholetých nájmu, platy zaměstnanců a vysoké náklady na propagaci a další výdaje znamenají překážku pro vstup nových značek na český trh. Jednou s možností je soustředit se pouze na internetový prodej. Existují tu rovněž náklady na vstup, především na skladové prostory a propagaci nové značky, ale jsou výrazně nižší.

4.5.2 Ohrožení ze strany substitučních a komplementárních produktů

Trh se sportovním oblečením může být ohrožen ze strany substitučních produktů jen stěží.

Na trh přicházejí nové generace látek tzv. „funkční“, které mají celou řadu inovativních vlastností. Jedná se však o vývoj vně odvětví. Sportovní oblečení není závislé na žádných komplementech.

4.5.3 Ohrožení ze strany dodavatelů a odběratelů

Společnost má jediného dodavatele, firmu Basic Net, která je vlastníkem ochranné známky značky Kappa. Tato skutečnost je dána specifickým charakterem podnikání, tj. výhradním zastoupením značky Kappa na českém trhu. Společnost je tedy zcela závislá na svém dodavateli. Protiváhou této závislosti je fakt, že spolupráce trvá již více než 20 let a podnik je jediným partnerem společnosti Basic Net v České

republice. Pokud by ovšem došlo k vypovězení spolupráce ze strany dodavatele, společnost by ztratila předmět svého podnikání. Tento scénář je však nepravděpodobný a je částečně smluvně ošetřen.

Podnik je ovšem příjemcem obchodní politiky svého dodavatele a možnosti na vyjednání jiných podmínek jsou téměř nulové. Společnost musí akceptovat platbu za zboží předem, čtyři měsíce před jeho dodáním. Z důvodu nepřítomnosti centrálního skladu v Evropě (veškeré zboží je dodáváno na přímo z továren v Asii) společnost nemůže doobjednat případné chybějící zboží. Pro odběr zboží jsou také nastaveny vysoké množstevní limity. Tyto podmínky jsou jednou z příčin problémů s cash flow společnosti.

Nejvýznamnějším odběratelem podniku je společnost Sportisimo. Jedná se o řetězec prodejen se sportovním zbožím, který má 82 poboček po celé České republice a provozuje i e-shop. Obchodování s tímto odběratelem tvoří přibližně třetinu veškerých tržeb podniku. Společnost Sportisimo si je své pozice vědoma a vytváří tlak na podnik z hlediska ceny i splatnosti faktur. Společnost má ovšem v tomto odběrateli stabilního partnera s dobrou platební morálkou. Společnost má i další drobné odběratele, jejichž odběr ovšem není stálý a tvoří maximálně 3 % celkových tržeb podniku.

Mezi odběratele podniku patří i zákazníci jeho maloobchodní sítě, je jich mnoho, ale jako jednotlivci mají slabou vyjednávací pozici. V posledních letech však síla těchto zákazníků roste. Mají na výběr z nespočtu zboží a jejich informovanost nejen o zboží, ale i o jejich právech vůči podniku roste. Zákazníci vyžadují slevové akce a jiná různá zvýhodnění. Tento fakt musí společnost zohlednit při tvorbě komunikačních strategií.

4.5.4 Konkurence vybraných obchodních značek

Každá firma má konkurenční zboží, s nímž na trhu neustále soupeří a vůči němuž se snaží upevňovat svoje postavení na trhu. Hlavními konkurenty na českém trhu byly určeny značky Nike, Adidas, Puma. Byly vybrány, jelikož dosahují nejvyšších tržeb v rámci daného trhu.

Sportovní značky hodnotím podle těchto kritérií:

- počtu prodejen v kraji Moravskoslezském a Jihomoravském,
- umístění prodejny,
- prodávaného sortimentu,
- cenové politiky.

Značka Adidas

Značka Adidas je celosvětově známá firma vyrábějící sportovní oblečení, obuv a doplňky. Značku založili bratři Adolf a Rudolf Dasslerové na začátku 20. století v Německu. Bratři se v roce 1948 rozešli a každý si založil svoji vlastní společnost. Adolf založil Adidas a Rudolf značku Puma. Značka je spojována především s fotbalem. Na mistrovství světa je jako sponzor přítomna už od roku 1970.

V rámci marketingových nástrojů využívají sportovní marketing, jsou sponzorem UEFA, sponzorují FC Barcelona. Dále se orientují na sporty jako tenis, americ-

ký fotbal, lukostřelbu, baseball, sportovní gymnastiku, box, kriket, cyklistiku, pozemní hokej, golf. Spolupracuje i s umělci jako např.: Snoop Dogg, Wiz Khalifa, Lil Wayne, Katy Perry a Nicki Minaj. (Adidas, [bez roku])

Společnost Adidas ČR s.r.o. provozuje celkem 8 maloobchodních prodejen, šest v Praze, jednu v Brně a jednu v areálu Freeport – Hatě. (Justice.cz, © 2012-2014)

Značka Nike

Nike patří mezi nejznámější a největší sportovní značky světa. Společnost Nike je největším světovým návrhářem, prodejcem a distributorem originální sportovní obuvi, oděvů, vybavení a doplňků. (NIKE e-shop, © 2013)

Základním zaměřením společnosti Nike Czech s.r.o. je zprostředkování prodeje a marketingové zastoupení značky Nike. Společnost provozuje 8 značkových maloobchodních jednotek na území České republiky. Zboží nabízí i dalším odběratelům, jimiž je prodej zboží zprostředkován. Jedná se o maloobchodní subjekty zabývající se prodejem sportovního zboží. Kromě mezinárodních řetězců typu Hervis, Intersport, Baťa patří mezi největší odběratele i obchodní sítě vybudované českými podnikateli, zejména Sportisimo, A3 sport a D-sport. Zboží značky Nike se dělí na tři podskupiny:

- obuv,
- textil,
- doplňky.

Sportovní obuv zůstává nejsilnější produktovou skupinou reprezentující přes polovinu tržeb. Zahrnuje speciální obuv pro jednotlivé druhy sportů i sportovní obuv pro volný čas. Textil je druhou nejsilnější produktovou skupinou s podílem oscilující okolo 40 % na celkovém obratu. Rovněž textilní zboží zahrnuje speciální výrobky pro jednotlivé sporty i kolekce určené pro volný čas. Doplňky představují zhruba 10% obratu firmy. Do této kategorie spadají ponožky, sportovní tašky, batohy, míče, chrániče, atd. (Justice.cz, © 2012-2014)

Značka Nike zakládá svoji propagaci na sportovním marketingu. Spolupracovala či spolupracuje s hvězdami jako Steve Prefontaine, Lance Armstrong, Michael Jordan, Andre Agassi, John McEnroe, Pete Sampras, Michael Johnson, Tiger Woods, Ronaldo, Cristiano Ronaldo a další. Za Českou republiku uzavřela spolupráci, například s Tomášem Krausem, Bárrou Špotákovou, Tomášem Rosickým, Milanem Barošem.

Značka Puma

Značka Puma se ve svém portfoliu zaměřuje především na sportovní obuv a textil. Nabízí sortiment pro rekreaci, sport a volný čas. V neposlední řadě vyrábí Puma oficiální kolekci pro automobilovou společnost Ferrari.

V oblasti marketingu využívá spolupráci s motoristickým průmyslem, především se značkou Ferrari. Spolupracuje i se značkou BMW. Tváří firmy byli známí fotbalisté Pelé, Eusébio, Johan Crujff, Enzo Francescoli, Diego Maradona, Lothar

Matthäus, Kenny Dalglish a Didier Deschamps. Během olympijských her v Pekingu v roce 2008 se Puma zviditelnila také díky atletovi Usianu Boltovi. V Austrálii Puma sponzoruje fotbalové ligy, v USA se proslavila díky basketbalovému týmu New York Knicks. (Puma, [bez roku])

Značka Puma provozuje na území České republiky 5 značkových prodejen, tři v Praze, jednu ve Znojmě a Ostravě. (mapaobchodů.cz, [bez roku])

4.6 Relativní tržní podíl značky Kappa na trhu se sportovním oblečením

Relativní tržní podíl je dán poměrem tržeb podniku k tržbám tří největších konkurentů nebo k prodejm největšího podniku na trhu.

Největšími konkurenty na trhu sportovního oblečení byly určeny značky Nike, Adidas a Puma. Tyto zahraniční značky jsou v ČR zastoupeny prostřednictvím podniků, které vlastní výhradní práva k těmto značkám a jsou výhradními distributory jednotlivých značek na českém trhu.

V rámci zkoumané problematiky abstrahujeme od faktu, že zboží zmíněných značek se do České republiky distribuuje i mimo tyto oficiální distribuční kanály. V rámci jednotného trhu EU není možno, či je přímo protizákonné omezovat obchod mezi dvěma libovolnými subjekty či osobami z různých členských států EU. Nemůžeme tedy předpokládat, že 100 % zboží zmíněných značek nabízených v českých obchodech pochází od výhradních distributorů pro tuzemsko.

Údaje o výši tržeb jsem získala z veřejně dostupných výročních zpráv na webovém portálu Justice.cz. Podnik distribující výrobky značky Adidas na českém trhu dosáhl v roce 2013 tržby ve výši 1,718 mld. Kč. Výhradní distributor značky Nike utržil 206 mil. Kč. Podnik distribující sportovní oblečení značky Puma dosáhl tržeb 400 mil. Kč. Tedy celkem 2 324 000 000 Kč.

$$\begin{aligned} \text{relativní tržní podíl} &= \frac{\text{tržby Kappa}}{\text{tržby Adidas} + \text{tržby Nike} + \text{tržby Puma}} \\ &= \frac{31\,274\,235}{2\,324\,000\,000} = 0,0134 \end{aligned}$$

Dle této metody je relativní tržní podíl značky Kappa vůči třem největším konkurentům 1,34 %. Značka Kappa má tedy malý tržní podíl na trhu se sportovním oblečením. Nemá sílu, aby ovlivnila trh. Ke zvýšení tržního podílu může pomoci správně zvolená kolekce oblečení, která u zákazníků vzbudí zájem a bude mít předpoklad stát se módním hitem. Podnik ovšem prodává zboží, které sám nenavrhuje, nemá téměř možnost ovlivnit vzhled a funkčnost produktů. Důležité je, aby společnost zvolila kolekci z nabízeného zboží tak, aby oslovila zákazníky na českém trhu. Pokud chce společnost zvýšit svůj tržní podíl, musí zvýšit výdaje na podporu prodeje svých výrobků. Pokud budou tyto výdaje správně investovány do vybraných marketingových nástrojů, které budou propagovat správně zvolenou

kolekci, může podnik pomýšlet na zvýšení svého tržního podílu. Z vyššího tržního podílu by společnost mohla generovat vyšší zisk, který by mohla následně reinvestovat do dalšího rozvoje značky na českém trhu. Společnost by se také mohla pokusit identifikovat a obsloužit části trhu, kde není tak vysoká konkurence a je zde prostor realizovat zisk, například obchodováním se sportovními oddíly (team business).

4.7 Analýza maloobchodního prodeje vybraných sportovních značek na území Jihomoravského a Moravskoslezského kraje

Porovnání šíře prodáváného sortimentu u vybraných sportovních značek Nike Adidas Puma jsem provedla pomocí metody pozorování přímo v maloobchodních jednotkách.

Vybrané sportovní značky Nike, Adidas a Puma jsem analyzovala na území Jihomoravského a Moravskoslezského kraje. U sportovních značek jsem se zaměřila na následující atributy: šíře sortimentu, původní a zlevněná cena, atraktivita zboží a kvalita vybraného sortimentu. Atraktivita zboží byla hodnocena subjektivním dojmem.

V Ostravě jsem provedla analýzu konkurence v OC Forum Nová Karolina, v Brně v OC Campus Square, OC Olympia Brno a v centru města Brna. V lokalitách, kde se prodává značka Kappa.

4.7.1 Posouzení cenové úrovně značek Nike, Adidas a Puma na území severní Moravy

V rámci Moravskoslezského kraje byl proveden průzkum v OC Forum Nová Karolina, kde se i nachází podniková prodejna značky Kappa. Značky Adidas a Puma nemají v tomto obchodním centru ani jinde v Moravskoslezském kraji svoje značkové prodejny. V rámci obchodního centra Nová Karolina jsou značky nabízeny v obchodě A3 sport. Značka Nike zde provozuje značkovou prodejnu, která zaujímá přibližně dvojnásobnou prodejní plochu oproti prodejně Kappa. Prodejna A3 Sport zaujímá obdobnou prodejní plochu jako prodejna Nike, tedy dvojnásobnou oproti prodejně Kappa. V rámci nabídky konkurenčních značek najdeme produkty, které jsou kvalitativně nad značkou Kappa z hlediska použitých materiálů, například zimní bundy, které mají vnitřní výstelku z peří. V nabídce značky Kappa takové zboží nenalezneme. Také šíře nabídky sportovní obuvi určená k různým účelům je především oproti značkám Nike a Adidas zcela nevyhovující. Nabídka tzv. „funkčních“ oděvů, která slouží ke sportování je u značek Nike, Adidas a Puma mnohem širší i kvalitnější z hlediska použitých látek, než je tomu u značky Kappa.

Pro porovnání jednotlivých značek z hlediska ceny bylo vybráno zboží, které nese stejné atributy, a to druh zboží (např. pánská bunda, dámské tepláky, atd.) a stejné složení látky, z které byly vyrobeny. Zjednodušeně lze uvažovat, že zboží vyrobené ze stejného materiálu je i stejně kvalitní, a proto lze použít pro srovnání cenové úrovně jednotlivých značek.

Nejprve bude provedena komparace vybraného pánského sortimentu, který má totožné atributy. Mezi vybraný sortiment bylo zařazeno pánské triko ze 100 % bavlny, pánská bunda ze 100 % polyesteru, pánské tepláky s minimálním obsahem bavlny 60 %, pánské triko střihu polo (tj. s límečkem) ze 100 % bavlny a pánská mikina. Značkám bylo určeno pořadí. Nejlevnější zboží bylo vymezeno číslem 1, naopak zboží nejdražší v dané kategorii bylo definováno číslem 4.

Dle komparace pánského sortimentu je zřejmé, že značka Kappa je nabízena za nižší ceny než konkurenční značky. Tento fakt by mohl být brán jako konkurenční výhoda a měl by být zdůrazněn v komunikační strategii podniku.

Tab. 18 Porovnání cenové úrovně pánského sortimentu v (Kč) u značek Kappa, Adidas, Puma, Nike

Druh zboží/značka	Kappa		Adidas		Puma		Nike	
	Kč/kus	Cenová úroveň	Kč/kus	Cenová úroveň	Kč/kus	Cenová úroveň	Kč/kus	Cenová úroveň
Pánské triko	399	1	440 ¹	2	650	4	632	3
Pánská bunda	1399	1	1690	3	1450	2	1830	4
Pánské tepláky	699	1	1090	4	790	2	990	3
Pánské triko	499	2	490 ²	1	740	4	495	3
Pánská mikina	350 ³	1	990 ⁴	2	1190 ⁵	3	1193 ⁶	4
Průměrné pořadí dle ceny	X	1,2	X	2,4	X	3	X	3,4

Zdroj: vlastní zpracování

Ze segmentu dámského oblečení byly vybrány k posouzení cenové úrovně tyto produkty se stejnými atributy. Dámské triko ze 100 % bavlny, dámská bunda ze 100 % polyesteru, dámská mikina, dámské tepláky s minimálním obsahem bavlny 60% a dámské triko pro fitness.

Značka Kappa dosahuje u svých produktů z dámského sortimentu nejnižší cenové úrovně, proti konkurenčním značkám nabízeným v OC Nová Karolina. Obdobně můžeme posoudit i značku Adidas. U některého druhu zboží, například u dámské mikiny, je podíl bavlny v látce nižší než u konkurenčních značek, tedy i kvalita nabízeného zboží je horší.

¹ 70% bavlna 30% polyester

² 70% bavlna 30% polyester

³ 60% bavlna 40% polyester

⁴ 80% bavlna 20% polyester

⁵ 80% bavlna 20% polyester

⁶ 85% bavlna 15% polyester

Značka Kappa je vystavena vysoce konkurenčnímu prostředí v obchodním centru Nová Karolina. V obchodním centru se nachází značková prodejna Nike s větší prodejní plochou i prodejna A3 sport, která má rovněž dvojnásobnou prodejní plochu proti prodejně Kappa. Konkurenční značky se mohou pyšnit kvalitou nabízených produktů. Na druhou stranu cenová úroveň je u značky Kappa nižší než u konkurence. Konkurenční sportovní značky také nabízejí širší sortiment, především značka Nike vzhledem k většímu prodejnímu prostoru.

Značka Kappa využívá sponzoring místního hokejového klubu HC Vítkovice Steel k prodeji oblečení a předmětů s logem klubu. Tuto skutečnost dostatečně zdůrazňuje i v rámci prezentace svojí výlohy. Partnerství s oblíbeným klubem a nižší cenová úroveň nabízeného zboží by měly být konkurenčními výhodami, které by měla značka Kappa zdůraznit v rámci své komunikační strategie.

Tab. 19 Porovnání cenové úrovně dámského sortimentu v (Kč) u značek Kappa, Adidas, Puma, Nike

Druh zboží/značka	Kappa		Adidas		Puma		Nike	
	Kč/kus	Cenová úroveň	Kč/kus	Cenová úroveň	Kč/kus	Cenová úroveň	Kč/kus	Cenová úroveň
Dámské triko	399	3	349 ⁷	1	590	4	392	2
Dámská bunda	1399	2	1990	3	1290	1	2793	4
Dámské tepláky	799	3	690	1	790 ⁸	2	1161 ⁹	4
Dámské triko fitness	299	1	640	3	790	4	531	2
Dámská mikina	499 ¹⁰	1	949	2	1150 ¹¹	3	1272 ¹²	4
Průměrné pořadí dle ceny	X	2	X	2	X	2,8	X	3,2

Zdroj: vlastní zpracování

4.7.2 Posouzení cenové úrovně značek Kappa, Nike, Adidas a Puma na území jižní Moravy

Na území Jihomoravského kraje byl proveden průzkum prodávaného sortimentu v OC Olympia Brno a OC Campus Square. V těchto obchodních centrech se nacháze-

⁷ 53% bavlna 47% modal

⁸ 70% bavlna 30% polyester

⁹ 88% polyester 12% elasthan

¹⁰ 60% bavlna 40% polyester

¹¹ 70% bavlna 30% polyester

¹² 80% bavlna 20% polyester

jí prodejny značky Kappa. V centru města Brna se nenachází žádná prodejna se sportovním oblečením, kde by byly prodávány značky Nike, Adidas nebo Puma. Tedy pro prodejnu na ulici Jánská nelze provést komparaci s konkurencí, která by se nacházela v její blízkosti.

V OC Olympia se nachází prodejna Kappa a také značkové prodejny Adidas a Nike. Zboží značky Puma je nabízeno v prodejně A3 sport, kde nalezneme i značky Adidas a Nike.

Vzhledem k rozměrům prodejny, ale i celkové šíři sortimentu nemůže značka Kappa konkurovat značkám Adidas a Nike. Proto byla provedena komparace zboží, které nese totožné atributy, tzn.: druh zboží (např. pánská bunda, dámské tepláky, atd.) a také látky, z jaké je zboží vyrobeno. Pokud má látka totožné složení, lze považovat zboží za přibližně stejně kvalitní.

Nejprve bude provedena komparace vybraného pánského sortimentu, který má totožné atributy. Mezi vybraný sortiment bylo zařazeno pánské triko ze 100 % bavlny, pánská bunda ze 100 % polyesteru, pánské tepláky s minimálním obsahem bavlny 60 %, pánské triko střihu polo (tj. s límečkem) ze 100 % bavlny a pánská mikina. Značkám bylo přiřazeno pořadí. Nejlevnější zboží definováno číslem 1, nejdražší zboží číslem 4.

Tab. 20 Porovnání cenové úrovně pánského sortimentu v (Kč) u značek Kappa, Adidas, Puma, Nike

Druh zboží/značka	Kappa		Adidas		Puma		Nike	
	Kč/kus	Cenová úroveň	Kč/kus	Cenová úroveň	Kč/kus	Cenová úroveň	Kč/kus	Cenová úroveň
Pánské triko	399	1	440	2	590	3	632	4
Pánská bunda	1399	1	1690	2	2090	4	1813	3
Pánské tepláky	699	1	890	4	790	2	795 ¹³	3
Pánské triko polo	499	3	490	1	740	4	495	2
Pánská mikina	350 ¹⁴	1	790 ¹⁵	2	1290 ¹⁶	4	1193	3
Průměrné pořadí dle ceny	X	1,4	X	2,2	X	3,4	X	3,0

Zdroj: vlastní zpracování

Z výsledné tabulky plyne, že značka Kappa je nabízena oproti konkurenci za nižší cenu. Při posouzení stejně kvalitního zboží, by mohla být cena chápána jako

¹³ 80% bavlna 20% polyester

¹⁴ 60% bavlna 40% polyester

¹⁵ 80% bavlna 20% polyester

¹⁶ 80% bavlna 20% polyester

konkurenční výhoda proti ostatním konkurentů v oblasti pánského sortimentu. Některé zákazníci by mohl tento fakt odradit, hlavně ty, kteří vnímají nákup sportovního oblečení jako způsob *okázalé spotřeby*, tak jak ji definoval známý ekonom Thorsten Veblen.

Tab. 21 Porovnání cenové úrovně dámského sortimentu v (Kč) u značek Kappa, Adidas, Puma, Nike

Druh zboží/značka	Kappa		Adidas		Puma		Nike	
	Kč/kus	Cenová úroveň	Kč/kus	Cenová úroveň	Kč/kus	Cenová úroveň	Kč/kus	Cenová úroveň
Dámské triko	399	3	349 ¹⁷	1	590	4	392	2
Dámská bunda	1399	2	1990	3	1290	1	2793	4
Dámské tepláky	799	3	690 ¹⁸	1	790	2	1161 ¹⁹	4
Dámské triko fitness	299	1	640	3	790	4	531 ²⁰	2
Dámská mikina	499	1	949	2	1150	3	1272 ²¹	4
Průměrné pořadí dle ceny	X	2	X	2	X	2,8	X	3,2

Zdroj: vlastní zpracování

Z dámského sortimentu bylo analyzováno triko ze 100 % bavlny, dámská bunda ze 100 % polyesteru, dámské tepláky a mikina s minimálním obsahem bavlny 60 % a dámské triko fitness.

Při porovnání ceny vybraného dámského sortimentu je značka Kappa v průměru na stejné pozici jako značka Adidas. Výrobky značek Puma a Nike jsou dražší. V tomto sortimentu tedy značka Kappa nemůže považovat cenu za jednu ze svých konkurenčních výhod. Co se týče kvality materiálů, dosahuje značka Kappa maximálně stejné úrovně jako konkurence, tedy ani v tomto ohledu nelze uvažovat o konkurenční výhodě. Značka Kappa tedy může získat zákazníky hlavně designem výrobků, či jejich loajalitou k této značce.

V obchodním centru Olympia je prodejna značky Kappa vystavena silné konkurenci. Prodejna má proti svým konkurentům menší rozměry, přibližně třetinové. Nemůže tedy konkurovat šíří sortimentu či atraktivitou prodejních prostor. Výho-

¹⁷ 53% bavlna 47% modal

¹⁸ 83% polyester 17% elastan

¹⁹ 88% polyester 12% elastan

²⁰ 84% polyester 16% elastan

²¹ 80% bavlna 20% polyester

dou může být nižší cena produktů než u konkurenčních, kvalitativně srovnatelných výrobků, především v pánském sortimentu.

Komparace sortimentu v OC Campus Square

V OC Campus Square se nenachází žádná značková prodejna Nike, Adidas nebo Puma. Zboží těchto značek je nabízeno v prodejně Hervis sport. Tato prodejna nabízí sportovní oblečení a další sportovní potřeby jako kola, lyže, běžky atd.

Vzhledem k omezenému sortimentu konkurenčních značek v prodejně Hervis bude provedena komparace pouze toho druhu zboží, které je obdobné, tedy stejný druh a složení látky, které je nabízeno všemi značkami.

Tab. 22 Porovnání cenové úrovně dámského sortimentu v (Kč) u značek Kappa, Adidas, Puma, Nike

Druh zboží/značka	Kappa		Adidas		Puma		Nike	
	Kč/kus	Cenová úroveň	Kč/kus	Cenová úroveň	Kč/kus	Cenová úroveň	Kč/kus	Cenová úroveň
Pánské triko	399	1	499	2	699	3	679 ²²	4
Pánská bunda	1399	2	1299	1	1649	3	2399	4
Pánské tepláky	699	1	1199	3	1129 ²³	4	899 ²⁴	2
Pánská mikina	350	1	899	2	1699	4	1499	3
Průměrné pořadí dle ceny		1,25		2		3,5		3,25

Zdroj: vlastní zpracování

Z výsledné komparace vyplývá, že pánské zboží nabízené značkou Kappa je oproti konkurentům v OC Campus Square nabízeno za nižší ceny, což může být bráno jako konkurenční výhoda. Kvalita zkoumaného zboží je obdobná.

V obchodě Hervis je nabízen i dámský textil. V tomto segmentu nebyly zastoupeny všechny značky v takové prodejně šíři, aby bylo možné provést porovnání napříč všemi značkami.

²² 60% bavlna 40% polyester

²³ 95% bavlna 5% elastan

²⁴ 100% polyester

Tab. 23 Porovnání cenové úrovně dámského sortimentu v (Kč) u značek Kappa, Adidas, Puma, Nike

Druh zboží/značka	Kappa		Adidas		Puma		Nike	
	Kč/kus	Cenová úroveň	Kč/kus	Cenová úroveň	Kč/kus	Cenová úroveň	Kč/kus	Cenová úroveň
Dámské triko	399	1	399	1	X	X	599 ₂₅	2
Dámská bunda	1399	1	X	X	1399	1	3199	2
Dámské tepláky	799	2	899	3	750	1	999	4
Dámské triko fitness	299	1	949	3	999 ²⁶	4	699	2
Dámská mikina	499 ²⁷	1	999	2	1399 ₂₈	3	1599	4
Průměrné pořadí dle ceny	X	1,5	X	2,25	X	2,25	X	2,8

Zdroj: vlastní zpracování

V nabídce dámského sportovního oblečení v OC Campus Square je značka Kappa nejlevnější. Ovšem je třeba zmínit, že ve srovnání kvality některého druhu zboží, například dámského sportovního trika na fitness či dámské mikiny, lze výrobek značky Kappa označit za ten nejméně kvalitní. Tento fakt může u zákazníků zhoršit vnímání značky Kappa, protože nízká cena může být chápána jako důsledek nižší kvality zboží. Mezi vybraný sortiment bylo zařazeno dámské triko ze 100 % bavlny, dámská bunda ze 100 % polyesteru, dámské tepláky a mikina s minimálním obsahem bavlny 60 % a dámské triko fitness.

V obchodním centru Campus Square má značka Kappa proti konkurenčním značkám Nike, Adidas a Puma výhodu, že jako jediná zde provozuje vlastní značkovou prodejnu. Ostatní značky jsou nabízeny pouze v prodejně Hervis, kde tvoří pouze fragment nabídky a jejich merchandising je nepatrný. Oproti tomu značka Kappa má prostor na vlastní dostatečnou prezentaci na poměrně velkém prostoru a ve výloze vlastního obchodu. Při porovnání šíře nabízeného sortimentu s konkurenčními značkami, je sortiment u značky Kappa rozsáhlejší. Na základě cenového srovnání vychází značka Kappa jako nejlevnější, ovšem v kvalitě některých druhů zboží nedosahuje stejné úrovně jako konkurence.

Ze všech zkoumaných lokalit má právě v tomto obchodním centru značka Kappa oproti svým konkurentům nejlepší postavení vzhledem k možnosti prodeje ve vlastní značkové prodejně, která se nachází navíc na frekventovaném, prodejně

²⁵ 58% bavlna 42% polyester

²⁶ 86% polyester 14% spandex

²⁷ 60% bavlna 40% polyester

²⁸ 100% polyester

atraktivním místě a v rámci cenového srovnání obdobného zboží je proti konkurenci levnější. Tento mix konkurenčních výhod musí podnik co nejvíce využít vhodnou komunikační strategií, která by maximalizovala ziskovost prodejny v tomto obchodním centru.

4.7.3 Kulturnost prodejního prostředí na území severní Moravy

V rámci prodejního prostoru je v prodejně A3 sport nabízeno zboží více značek. Prodejna působí přeplněným dojmem. Zboží je sice rozděleno podle jednotlivých značek, ale není zřejmé, kde se nachází pánský a dámský sortiment. Vystavené zboží není ani barevně sladěno. V prodejně není příliš prostoru věnovaného prezentaci zboží. U stropu se nacházejí bannery s image fotkami jednotlivých značek. Slevy jsou prezentovány na visačkách zboží přeškrtnout původní cenou a zlevněnou. Na figurínách ve výloze je prezentováno zboží, které je aktuálně v akci. Samotná výloha je polepena bannery, které lákají na slevy.

Značková prodejna Nike v OC Forum Nová Karolina je upravená, prostorná, každé zboží má své místo, prodejna je typově sladěná. Důraz je kladen na prostorové uspořádání zboží. Prodejna je zaměřena na novou kolekci zboží. Jednotlivé druhy zboží jsou podpořeny různými POP materiály, na kterých je prezentována funkční technologie použitých látek pomocí grafického znázornění, a to především u sportovního oblečení. Grafiky jsou doplněny o fotku jednoho ze sponzorovaných vrcholových sportovců, tím tyto materiály získávají na důvěryhodnosti. Sportovní oblečení je navíc rozděleno podle určitých druhů sportu, jako je běh, silový trénink a aerobic. U volnočasového oblečení jsou umístěny POP materiály, kde jsou zobrazení sponzorovaní umělci. Vizualní prezentaci při vstupu do prodejny tvoří čtyři figuríny bez jiných POP materiálů. Výloha působí jednoduchým a upraveným dojmem.

Značková prodejna Kappa v OC Forum Nová Karolina je rozdělena na dvě části. Zhruba třetinu plochy zaujímá „fanouškovský“ sortiment HC Vítkovice Steel, ve druhé části je prezentován běžný sortiment, který je rozdělen na pánskou a dámskou módu. Pánskému sortimentu je věnována větší prodejní plocha. Na stěně naproti vchodu se nachází designovaný stojan, ve kterém jsou úhledně vystaveny polo trika, která jsou členěna dle barev. Výloha je rozdělena na dvě části, kde v jedné je prezentován vybraný pánský a dámský sortiment Kappa, ve druhé je prezentován „fanouškovský“ sortiment. V prodejně se nachází POP materiály, které propagují nabízené zboží. Jedná se o bannery ve výloze a na zdech prodejny, kde nalezneme fotografie hráčů HC Vítkovice Steel či fotografie modelů oděných v oblečení Kappa z aktuální kolekce. Prodejna působí dojmem značkového butiku.

4.7.4 Kulturnost prodejního prostředí na území jižní Moravy

Značková prodejna Adidas má vhodné umístění prodejny přímo v obchodním centru Olympia. Zboží je přehledně rozděleno na dámský, pánský a dětský sortiment. Tento sortiment je barevně a druhově uspořádán. V obchodě je vymezena plocha pro nabídku obuvi. Pro zlevněné zboží je určena plocha, která se nachází v zadní části obchodu. Presentace zboží je obohacena o POP materiály s image fotkami známých sportovců, modelů nebo modelek. Tyto POP materiály jsou vždy umístěny tak, aby korespondovaly s nabízeným zbožím. V prodejně je mezi vystaveným zbožím dostatek prostoru pro zákazníky.

Značková prodejna Nike zachovává jednotný koncept prodejen po celé České republice, tedy uspořádání prodejního prostoru je totožné jako v prodejně, která již byla popsána v obchodním centru Nová Karolina. To samé platí o prodejně A3 sport, kde byly i totožné polepy výloh prezentující slevy.

Prodejna Hervis sport v OC Campus Square Brno zaměřuje na prodej sportovních potřeb. Nenabízí tedy pouze sportovní zboží, ale i sportovní potřeby jako kola, lyže, míče, činky a jiné. Tomu také odpovídá uspořádání prodejního prostoru. Zkoumaná oblast sportovního oblečení má svoji vymezenou část v prodejně a zaujímá přibližně jednu třetinu prodejní plochy. Zboží je rozděleno dle druhu zboží například pánské zimní bundy, dámské trika, zimní rukavice atd. K nabízenému zboží v prodejně nenalezneme žádné speciální POP materiály, například s image fotkami. Jediné POP materiály, které se vyskytují v sekci se sportovním oblečením, jsou buď bannery na zdech nebo stojany s logy nabízených značek. Samotné zboží je pověšeno na stojanech v řadě a nenalezneme zde ani prezentaci zboží na figurínách.

V Jihomoravském kraji značka Kappa provozuje tři značkové prodejny. Prodejny na ulici Jánská a v obchodním centru Olympia mají podobnou rozlohu. Na omezeném prostoru je nabízeno mnoho zboží. Stojany jsou přeplněny zbožím, takže kupující nemá možnost pohodlného výběru. I přes omezený prodejní prostor se v těchto obchodech nabízí jak zboží Kappa, tak i sortiment pro fanoušky HC Kometa Brno. Stísněný prostor, na kterém je nabízeno mnoho produktů nevzbuzuje dojem exkluzivního butiku. Prodejna v obchodním centru Campus Square má dostatečnou prodejní plochu, která je rozdělena dle nabízeného sortimentu. Přibližně na čtvrtině prodejní plochy je nabízen „fanouškovský“ sortiment HC Kometa Brno. Polovinu prodejní plochy zaujímá pánský sortiment včetně designovaného stojanu na polo trika. Ve zbylé části prodejny je nabízen dámský sortiment. V prodejně se nachází POP materiály, které propagují nabízené zboží. Jedná se o bannery ve výloze i na zdech prodejny, kde nalezneme fotografie hráčů HC Kometa Brno či fotografie modelů oděných v oblečení Kappa z aktuální kolekce. V prodejně se nachází i červená pohovka, která ladí tak se zbytkem prodejny. Prodejna působí dojmem značkového butiku.

5 Závěrečné doporučení

Na trhu v České republice má značka Kappa malý tržní podíl. Není dostatečně silná, aby ovlivnila ostatní konkurenty či celý trh.

Značka Kappa nemůže konkurovat značkám Adidas, Nike a Puma (dále pouze hlavní konkurenti) v prostředcích vynaložených na marketing, které zvyšují již tak vysoké povědomí o těchto značkách. Nejen na českém trhu, ale i v globálním měřítku jsou výdaje na marketing těchto značek řádově vyšší. Značka Kappa ovšem na českém trhu navázala zejména v oblasti sponzoringu sportovních klubů mnoho zajímavých partnerství s věhlasnými českými kluby. Partnerství s vrcholovými hokejovými kluby jako je HC Kometa Brno či HC Vítkovice Steel nebo fotbalovým týmem 1. FC Slovácko, které mají desetitisíce fanoušků, neoddiskutovatelně zvyšuje povědomí o značce nejen ve zmíněných regionech, ale pomocí medií nepřímo i v celé zemi. Navíc sortiment s logem těchto týmů zvyšuje objem prodeje zboží značky Kappa na českém trhu, ale přináší společnosti i výnosy, které pokryjí náklady na sponzoring a ve většině případů generují i zisk.

Společnost Sporttime s.r.o. nedisponuje takovým kapitálem, aby mohla investovat do billboardových kampaní či televizních reklam jako její hlavní konkurenti. V dnešní době rozmachu sociálních sítí a internetové reklamy může společnost zvolit efektivnější způsob propagace. Společnost tento trend reflektovala a do propagace na sociální síti Facebook investovala vzhledem k celkovým marketingovým výdajům nemalé prostředky. Prostředky vynaložené do propagace na této síti byly pro společnost rentabilní a vedly k dramatickému nárůstu tržeb generovaných e-shopem společnosti. Dle poznatků z kamenných prodejen přicházeli zákazníci seznámení se sortimentem z e-shopu a svůj nákup uskutečnili až po vyzkoušení v kamenné prodejně. Investice do internetové propagace a především do reklamy na sociální síti Facebook generovaly tržby nejen v e-shopu společnosti, ale i v jejích kamenných prodejnách. Tento prostředek komunikace by měl být i v dalším období jedním z hlavních marketingových nástrojů společnosti vzhledem k možnosti oslovit ten správný segment potenciálních zákazníků při nákladech odpovídajících možnostem společnosti.

Při porovnání šíře sortimentu značky Kappa a jejích hlavních konkurentů můžeme konstatovat, že šíře sortimentu značky Kappa nabízeného na českém trhu je užší, než tomu je u konkurenčních značek. Zákazníci mají tak omezený výběr, který nemusí uspokojit jejich poptávku a společnost tak přichází o potenciální zákazníky. Nedostatečný sortiment je především v dámském zboží, ale i u některých druhů pánského zboží. Společnost by se měla snažit rozšířit svůj sortiment, i když s rostoucím sortimentem úměrně zvyšuje investice do zásob. Společnost při nedostatečné šíři sortimentu přichází nejen o potenciální zákazníky, ale i o prostředky, které vynaložila, aby kupující přivedla do prodejen či elektronického obchodu.

Při porovnání vybraného sortimentu, vystupuje značka Kappa, jako ta s nejnižší úrovní ceny nabízeného sortimentu. Značka Kappa je schopná konkuro-

vat z hlediska nižší ceny, která dává možnost oslovit širší segment zákazníků, pro které může být zboží dostupné.

Síť značkových prodejen Kappa je tvořena čtyřmi prodejny, ale z geografického hlediska se prodejny nacházejí pouze ve dvou městech, tři v Brně a jedna v Ostravě. Síť prodejen hlavních konkurentů má dvojnásobný počet prodejen (Nike a Adidas), ale z geografického pohledu nalezneme tyto prodejny v osmi různých městech. Značka Kappa provozuje vlastní maloobchodní síť pouze ve dvou městech. Společnost by měla uvažovat o redukci prodejen v městě Brně. Prodejna na ulici Jánská byla první otevřenou prodejnou společnosti. Nachází se v pěší zóně v samém centru města. Ovšem trend posledních let ukazuje, že centra měst nejsou pro obchodníky již tak atraktivní a zákazníci nakupují spíše v obchodních centrech. Toto tvrzení může být opřeno o fakt, že v minulosti se v centru města Brna nacházely značkové prodejny Nike a Adidas, které již v této chvíli nejsou v provozu a byly přesídleny do obchodního centra Olympia. Při uzavření prodejny Jánská, by společnost mohla uvolněné zdroje investovat do otevření nové prodejny, například v hlavním městě Praha, kde je soustředěna nejvyšší kupní síla v České republice. Tato investice je ovšem riziková. Nájmy v obchodních centrech jsou vysoké a je nutné uzavřít nájemní smlouvu minimálně na pět let. Pro společnost by bylo méně rizikové investovat tyto prostředky do rozvoje svého elektronického obchodu či zvýšených výdajů na internetovou reklamu. Společnost díky internetovému obchodu může obsloužit zákazníky po celé České republice a nemusí se omezovat pouze na určitou lokalitu.

Průměrné reklamované zboží za rok 2013 bylo ve výši 5 %. Společnost může považovat nabízené zboží za kvalitní s nízkou mírou reklamací. Aby společnost zákazníky přesvědčila o kvalitě zboží značky Kappa a tím umocnila konkurenční výhodu nízké ceny, může nabídnout prodlouženou záruku na zboží nad rámec zákonného minima či garantovat výměnu již zakoupeného zboží, například po dobu čtyř týdnů. Uvedené benefity by však měly mít jasně stanovená pravidla, aby nedoházelo k jejich zneužití.

Profesionální a dobře proškolený personál, který zná a rozumí zboží, které prodává, je základním pilířem úspěchu každého maloobchodního prodeje. Ve společnosti žádné školení, například prodejních dovedností neprobíhá. Společnost by měla minimálně jednou ročně zajistit možnost kvalitního školení pro své prodavače tak, aby rozvinula jejich prodejní schopnosti a dovednosti. Tato investice by se společnosti měla dlouhodobě vrátit ve vyšších prodejích.

V současné době probíhá rozvoj CRM systémů, které zvládnout efektivně pracovat s databází zákazníků a poskytnout marketingovým manažerům výstupy, které usnadní jejich rozhodování, např.: komu a kdy zaslat reklamní sdělení, které je navíc personalizováno přímo pro příjemce. Společnost disponuje databází zákazníků, ale nepracuje s ní efektivně. Zákazníkům je zasílána nabídky prostřednictvím hromadného e-mailů, ale chybí jakákoliv segmentace, alespoň ta základní podle pohlaví. Pokud společnost nechce zaostávat za svými konkurenty, musí tyto moderní trendy reflektovat v personalizované komunikaci.

Společnost vytvořila věrnostní program, ve kterém shromažďuje veškerá data o zákaznících. Klienti mají nárok na 10 % slevu z nákupu zboží, které je nezlevněné a dále se na něj nevztahuje žádná další prodejní akce. Společnost by se měla zaměřit na efektivnější propagaci věrnostního programu. Zákazník se o něm momentálně může dozvědět zpravidla až při placení, z nevýrazné cedule u pokladny. Vhodné by bylo umístit informaci o možnosti nákupu se slevou přímo na cenovky zboží či pomocí POP materiálů informovat zákazníka ještě před uskutečněním rozhodnutí o nákupu. Současnou „utajenou“ výhodou přichází společnost o potencionální zákaznicky, kteří by se po poskytnutí slevy rozhodli ke koupi zboží a chápali by poskytnutou slevu jako jistou formu daru od společnosti.

Prodej v kamenných prodejnách je stále více propojen s on-line prostředím. Podnik by na tento trend měl pohlížet jako na příležitost, jak zefektivnit svoji marketingovou komunikaci. Webové stránky by měly být přizpůsobeny pro zobrazení v mobilním zařízení. Ceny zboží by měly být stejné jak v elektronickém obchodu, tak v prodejnách. Součástí podpory prodeje v prodejnách mohou být zařízení (např. tablety), které jsou napojeny na elektronický obchod, na nich by si mohl zákazník prohlédnout celou nabídku interaktivně a seznámit se blíže s popisem zboží (např. údaje o látce atd.).

Společnost má mnohaleté zkušenosti s prodejem zboží sportovním oddílům. Sportovní oblečení dodávala jak vrcholovým sportovním organizacím, tak i lokálním, například krasobruslařským týmům. Na internetových stránkách nenajdeme žádnou takovou nabídku, např.: odběr zboží po více kusech, množstevní sleva, logování produktů. Vzhledem k absenci obchodních zástupců nemá společnost možnost oslovovat sportovní oddíly přímo. Tomuto tržnímu segmentu se nevěnují ani její konkurenti, proto je možné uvažovat o tržní nise, kterou by společnost měla obsadit. Předpokladem je mít dostatečné zásoby zboží, které typově odpovídají požadavkům sportovních oddílů. Ze zkušeností se jedná o sportovní soupravy, mikiny a trička. Společnost má možnost dané zboží potisknout nápisy či logy, které by byly požadovány konkrétní oddíly. Může dodávat požadované zboží dle představ potencionálních zákazníků. Tuto nabídku by společnost měla viditelně prezentovat na svých webových stránkách. Sportovní oddíly by také měly být oslovovány přímo prostřednictvím obchodního zástupce, který ve firmě chybí. Společnost by měla najmout obchodního zástupce či nalézt vhodného zaměstnance na tento úkol.

Společnost se snaží snížit svojí závislost na hlavním odběrateli, kterým je obchodní řetězec Sportisimo. Dlouhodobým cílem společnosti je rozvíjet maloobchodní síť. Tento záměr se jí daří. Je zřejmý i z rostoucích tržeb vlastních maloobchodních prodejen v čase. Provoz maloobchodní sítě ovšem skrývá svoje rizika. Nájemní smlouvy s pronajímateli komerčních prostor jsou dlouhodobé. Společně se mzdami prodávачů znamená provoz vlastní prodejny vysoké fixní náklady, které mohou společnosti prohloubit problémy s cash flow. Prodejna v obchodním centru Nová Karolina za dva roky svého provozu vykázala ztrátu ve výši 961 300 Kč. Pokud by i v budoucnu bylo hospodaření prodejny ztrátové, měla by společnost tuto prodejnu uzavřít.

Společnost by měla zavést systém hodnocení. Použité ukazatelé výkonnosti v této práci, tržby připadající na jednoho prodavače, tržby generované z 1 Kč investované do mzdových nákladů, tržby generované z 1 Kč investované do nájemného či rentabilita distribučních kanálů mohou sloužit jako nástroje komparace jednotlivých prodejen a jejich výsledků. V neposlední řadě mohou sloužit jako podklad pro jednání o mzdových či nájemných podmínkách.

6 Diskuze

Zpracované téma potvrdilo, že se jedná o problém poměrně široký vyžadující teoretické, ale i praktické zkušenosti týkající především výběru sortimentu prodávajícího zboží a zaměření se na zákazníky.

Při zpracování tématu diplomové práce jsem poznala, jak nezbytné je umění využívat absolutní ukazatele a z nich sestavovat ukazatele relativní. Ukazatelé absolutní jsou ukazatelé základní, ale pro komparaci dosažených výsledků a zpracování strategie budoucího vývoje je třeba vycházet z údajů relativních. Mají vždy tvar zlomku a výsledek může být v absolutních nebo relativních hodnotách.

V případě zpracovaného tématu se to konkrétně ukázalo při výpočtu tržeb na jednoho prodávajícího, popřípadě tržeb na metr čtvereční. Přesto, že jsem zjišťovala úroveň v obchodních prodejnách značek Nike, Adidas, Puma, včetně cenové úrovně, kulturnosti prodeje a prodávajícího sortimentu, nemohla jsem provést ekonomické srovnání výsledků jednotlivých prodejen, poněvadž se jedná o obchodní tajemství, které si značky či obchody pečlivě střeží. Bylo by účelné získat výsledky jednotlivých prodejen konkurence, ale z uvedeného důvodu to není možné. Abstraktní výsledky v tomto případě neumožňují získat užitečnou představu jako nezbytný předpoklad pro zpracování strategie.

Pro další hodnocení a srovnání značek Nike, Adidas, Puma se značkou Kappa je třeba prodejny rozdělit do dvou skupin:

1. prodejny autorizované, které prodávají pouze sortiment uvedené značky. Zjistila jsem, že tyto prodejny jsou pouze Nike a Adidas v Brně a Nike v Ostravě,
2. prodejny standardního prodeje, které prodávají značkové zboží i od ostatních výrobců, čímž sledují uspokojení široké spotřebitelské poptávky.

Výsledek průzkumu kulturnosti prodeje a prodejního sortimentu mohu shrnout do těchto bodů:

- značky Nike, Adidas a Puma mají dlouholetou tradici a pro prodejnost sportovního zboží využívají celostátní reklamy, což jim umožňuje jejich prodejní výsledky. V širokém měřítku tyto uvedené značky využívají sponzoringu a reklamu na mezinárodních sportovních utkáních, čímž upevňují pověst značkového zboží,
- sortiment prodávajícího zboží je dostatečně široký, ale prodávající ve vyšších cenových hladinách, a tím je pro nízko příjmové skupiny obtížně dostupný. Spotřebitel, který nakupuje zboží od uvedených značek, podporuje jejich reklamu a zároveň i svoji prestiž mezi ostatními spotřebiteli,
- kulturnost prodejen není na takové výši, jak bych u těchto světových značek předpokládala. Zjistila jsem, že prodávající sortiment není přehledně uspořádán podle druhů a cenových hladin. Je tak zřejmé, že uvedené světově známé značky se snaží z malé prodejní plochy získat maximální tržby. Obchodní teorie učí, že prodejní plocha prodávající, tudíž lze tento poznatek zcela aplikovat na prodejny značek Nike, Adidas a Puma,

- zboží je viditelně označeno cenovkami, což zcela odpovídá zákonu o cenách, který ukládá povinnost označit zboží jednotkovými cenami,
- prodejny upoutávají zákazníky upozorněním na slevy z ceny, což vytváří určitý předpoklad pro návštěvu kupujících k prohlídce zboží a případně k jejímu zakoupení,
- všechny prodejny jsou samoobslužné a zboží na prodejní ploše sleduje marketingový cíl, aby kupující prošel téměř celou prodejnou, seznámil se s prodávaným sortimentem a mohl si vybrat požadovaný druh zboží. Celkově mohu shrnout, že úroveň kulturnosti prodeje, uspořádání zboží odpovídá moderním trendům prodeje, i když cenová úroveň je nadprůměrná,
- je potřeba uvést, že prodavači mají zájem na uspokojení spotřebitelské poptávky a prodeje zboží. Zajímají se o kupujícího, jsou ochotni poradit a předvést požadovaný druh zboží,
- všechny prodejny mají vybudovaný bezpečnostní systém ochrany a prodávané zboží, které se volně nachází na prodejní ploše, je opatřeno bezpečnostní ochranou zabraňující odnesení zboží přes ochrannou bránu, aniž by nebylo zapláceno.

7 Závěr

Pro zpracování této práce byli určeni jako hlavní konkurenti značky Kappa výrobci sportovní konfekce Nike, Adidas a Puma (dále jen hlavní konkurenti).

V práci byla provedena analýza cenové úrovně obdobných produktů, které mají stejné atributy tj. druh zboží a látka. Na základě výstupu z této analýzy byla značka Kappa vyhodnocena jako ta s nejnižší cenovou úrovní vzhledem k hlavním konkurentům. Tuto konkurenční výhodu by měla značka akcentovat i ve své komunikační strategii.

Při porovnání značky Kappa s hlavními konkurenty byly největší rozdíly sledovány v intenzitě marketingových kampaní. Nákladným kampaním jako jsou televizní reklamy, celorepublikové billboardové kampaně, internetové reklamy na nejnavštěvovanějších českých serverech nemá značka Kappa možnost konkurovat. Ovšem sponzoring populárních vrcholových sportovních klubů z nejvyšší české hokejové a fotbalové soutěže, dává značce možnost nepřímo proniknout do televizního vysílání či se objevovat na stránkách celostátních deníků. Společnost investuje do komunikace na sociální síti Facebook. Tato forma prezentace se u značky Kappa projevila zvýšením tržeb nejen v elektronickém obchodě, ale i v kamenných prodejnách. Společnost by měla i nadále investovat do těchto marketingových aktivit, tedy do sponzoringu a sociálních médií, a pomocí nich zvyšovat povědomí o značce Kappa v České republice.

Hlavní konkurenti mohou nabídnout zákazníkům širší sortiment než značka Kappa, která v tomto aspektu nemůže konkurovat a kvůli nedostatečnému výběru může přicházet o potenciální zákazníky.

Při porovnání značkových prodejen jednotlivých konkurentů v obchodních centrech Olympia Brno a Nová Karolina v Ostravě disponuje značka Kappa nejmenší prodejní plochou. Oproti tomu v obchodním centru Campus Square či na pěší zóně města Brna má jako jediná svoji značkovou prodejnu. Tyto rozdíly se odrážejí na relativním tržním podílu vůči zmíněným značkám, který byl na základě veřejně dostupných údajů o tržbách hlavních konkurentů stanoven ve výši 1,34 %.

V rámci diplomové práce byla společnosti formulována doporučení, která navrhovala změny ve strategii maloobchodní distribuce. Bylo navrženo uzavření jedné ze tří brněnských prodejen, aby se uvolnily zdroje na otevření prodejny v jiné geografické lokalitě, například v hlavním městě Praha. Společnost by měla navýšit i investice do propagace elektronického obchodu, pomocí kterého může být nabízeno zboží zákazníkům po celé České republice.

Společnost by se také měla snažit využít tržní niky, kterou je nabídka sportovního oblečení pro oddíly napříč všemi druhy sportů. Společnost má s uspokojením poptávky tohoto tržního segmentu zkušenosti a měla by se snažit rozšířit svoje působení tak, aby z tohoto tržního výklenku realizovala co nejvyšší zisk.

V práci byly použity ukazatele produktivity jako tržby na metr čtvereční prodejní plochy, tržby na jednoho zaměstnance, tržby na 1 Kč investovanou do nájemného či ukazatel rentability prodeje skrze jednotlivé maloobchodní distribuční kanály. Společnost by měla tyto ukazatele implementovat do svého manažerského

informačního systému. Na základě informací získaných pomocí těchto ukazatelů lze v budoucnu učinit taková rozhodnutí, která povedou ke zvýšení zisku společnosti.

Některé závěry této práce lze použít nejen pro zkoumanou společnost, ale i pro obdobné společnosti zabývající se prodejem módního oblečení či pro maloobchodní odvětví jako celek.

8 Literatura

Knižní zdroje

BURSTINER, Irving. *Základy maloobchodního podnikání*. 2. vyd. Praha: Victoria publishing, 1994, 880 s. ISBN 80-85605-55-4.

CIMLER, Petr a Dana ZADRAŽILOVÁ. *Retail management*. 1. vyd. Praha: Management Press, s.r.o., 2007, 307 s. ISBN 978-80-7261-167-6.

CUNNINGHAM, Michael J. *B2B: how to build a profitable e-commerce strategy*. London: FT.com, 2001. ISBN 02-736-5369-5.

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí*. 1. vyd. C H Beck: Praha, 2012, 161 s. ISBN 978-80-7400-224-3.

FORET, Miroslav. *A co trh?: principy komunikace, marketingu a public relations pro podnikání*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 1993, 104 s., příl. ISBN 80-210-0754-0.

FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. 2. aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, c2008, xvii, 451 s. ISBN 80-251-1041-9.

HES, Aleš. *Obchodní nauka*. Vyd. 1. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2013, 311 s. ISBN 978-80-213-2408-4.

KOTLER, Philip a Fernando TRIAS DE BES. *Lateral marketing: new techniques for finding breakthrough ideas*. Hoboken, NJ: Wiley, 2003, 206 s. ISBN 04-714-5516-4.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Překlad Tomáš Juppa, Martin Machek. Praha: Grada, 2013, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 277 s. ISBN 80-247-0966-X.

MARTINOVIČOVÁ, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2014, 208 s. ISBN 978-80-247-5316-4.

MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 198 s. ISBN 80-247-1277-6.

PORTER, M.E. *Konkurenční strategie*. 1. Vydání. Praha : Grada Publishing, 1994.403 s. ISBN. 80-85605-11-2.

PRAŽSKÁ, Lenka. *Obchodní podnikání: Retail management*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1997, 880 s. ISBN 80-859-4348-4.

STÁVKOVÁ, Jana a Jaroslav DUFEK. *Marketingový výzkum*. Vyd. 2., přeprac. V Brně: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, 2004. 189 s. ISBN 978-80-7157-795-9.

SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing: Cesta k trhu*. Zlín: Ekka, 1992, 253 s. ISBN 80-900-0158-0.

TVRDOŇ, Oldřich. *Obchod a aspekty obchodní činnosti*. První. Lidická 23, Brno: MSD, 2008. ISBN 978-80-7392-015-9.

TVRDOŇ, Oldřich. *Zbožíznalství: Učební texty*. Brno: Mendelova univerzita v Brně. 2010, 134 s.

VAŠTIKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 268 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.

ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010, xxiv, 499 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4.

Internetové zdroje

Adidas: Adidas info. [online]. [cit. 2015-01-04]. Dostupné z www : <http://www.adidas-info.cz/>.

BusinessDictionary.com: Goods. [online]. ©2015 [cit. 2015-01-04]. Dostupné z www: <http://www.businessdictionary.com/definition/goods.htm>.

Český statistický úřad: Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE). [online]. 2015 [cit. 2015-01-04]. Dostupné z www: <http://apl.czso.cz/iSMS/klasstru.jsp?kodcis=80004>.

Český statistický úřad: Klasifikace EKONOMICKÝCH činností (CZ-NACE). [online]. 18.9. 2014 [cit. 2015-01-04]. Dostupné z www: http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/klasifikace_ekonomickych_cinnosti_%28cz_nace%29

Český statistický úřad: Podíl odvětví na hrubé přidané hodnotě (1990-2013). [online]. 29.5. 2014 [cit. 2015-01-04]. Dostupné z www: <http://www.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/p/320181-14>.

Český statistický úřad: POSTAVENÍ ICT SEKTORU V EKONOMICE. [online]. [cit. 2015-01-04]. Dostupné z www: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/postaveni_ict_sektoru_v_ekonomice_prednaska/\\$File/si2010_ict_sektor.pdf](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/postaveni_ict_sektoru_v_ekonomice_prednaska/$File/si2010_ict_sektor.pdf)

Český statistický úřad: Průměrná hrubá měsíční mzda v 1. čtvrtletí 2014. [online]. 16.9 2014 [cit. 2015-01-04]. Dostupné z www: http://www.czso.cz/xs/redakce.nsf/i/prumerna_hrub_a_mesicni_mzda_v_1_ctvrtlet_i_2014.

Český statistický úřad: Průměrná hrubá měsíční mzda zaměstnanců v národním hospodářství podle ekonomické činnosti (sekce CZ-NACE) (2005 - 2013). [online]. 29.5. 2014 [cit. 2015-01-04]. Dostupné z www: <http://www.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/p/320181-14>.

Český statistický úřad: Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel. [online]. 04.01.2015 [cit. 2015-01-04]. Dostupné z www: <http://apl.czso.cz/iSMS/klaspol.jsp?kodklas=80004&kodcis=5103&ciselid=294361>

Ekonomika obchodu: distanční studijní opora, Halina Starzyczná, Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2005 - Počet stran: 237, ISBN 80-7248-296-3. Dostupné z www: <http://polodriver.uvadi.cz/files/Ekonomika%20Obchodu/eo1.pdf>.

Justice.cz: Adidas ČR s.r.o. [online]. © 2012-2014 [cit. 2015-01-04]. Dostupné z www: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=429559>.

Justice.cz: NIKE Czech s.r.o. [online]. © 2012-2014 [cit. 2015-01-04]. Dostupné z www: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=399599>.

Justice.cz: SPORTTIME, s.r.o. [online]. © 2012-2014 [cit. 2015-01-04]. Dostupné z www: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=563196>.

Managementmania: SWOT analýza. [online]. 12.10.2013 [cit. 2015-01-04]. Dostupné z www: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>.

Mapaobchodů.cz: Puma. [online]. [cit. 2015-01-04]. Dostupné z: <http://www.mapaobchodu.cz/hledani/147/puma/>

NIKE TENIS e-shop: O značce Nike. [online]. © 2013 [cit. 2015-01-04]. Dostupné z www: <http://www.ntenis.cz/o-znacce>.

Puma: Historie společnosti Puma. [online]. [cit. 2015-01-04]. Dostupné z www: <http://www.puma-online.cz/>.

Synext [online]. 2008 [cit. 2010-04-02]. Analýza konkurence, jejich úspěšných a neúspěšných kroků, jejího potenciálu. Dostupné z www: <http://www.synext.cz/analyza-konkurence-jejich-uspesnych-a-neuspesnych-kroku-jejeho-potencialu.html>.

Total-store.cz: Historie značky Nike. [online]. 2014 [cit. 2015-01-04]. Dostupné z www: <http://www.total-store.cz/historie-nike>.

WEBDEV.cz: Porterův model pěti hybných sil. [online]. 13. 5. 2010 [cit. 2015-01-04]. Dostupné z www: <http://www.webdev.cz/marketing/analyza-konkurence>.

Přílohy

Tab. 24 Sekce G – velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel

oddíl	skupina	podskupina	SEKCE G - VELKOOBCHOD A MALOOBCHOD; OPRAVY A ÚDRŽBA MOTOROVÝCH VOZIDEL
45			Velkoobchod, maloobchod a opravy motorových vozidel
45.1			Obchod s motorovými vozidly, kromě motocyklů
		45.11	Obchod s automobily a jinými lehkými motorovými vozidly
		45.19	Obchod s ostatními motorovými vozidly, kromě motocyklů
45.2			Opravy a údržba motorových vozidel, kromě motocyklů
		45.20	Opravy a údržba motorových vozidel, kromě motocyklů
45.3			Obchod s díly a příslušenstvím pro motorová vozidla, kromě motocyklů
		45.31	Velkoobchod s díly a příslušenstvím pro motorová vozidla, kromě motocyklů
		45.32	Maloobchod s díly a příslušenstvím pro motorová vozidla, kromě motocyklů
45.4			Obchod, opravy a údržba motocyklů, jejich dílů a příslušenství
		45.40	Obchod, opravy a údržba motocyklů, jejich dílů a příslušenství
46			Velkoobchod, kromě motorových vozidel
46.1			Zprostředkování velkoobchodu a velkoobchod v zastoupení
		46.11	Zprostředkování velkoobchodu a velkoobchod v zastoupení se základními zemědělskými produkty, živými zvířaty, textilními surovinami a polotovary
		46.12	Zprostředkování velkoobchodu a velkoobchod v zastoupení s palivy, rudami, kovy a průmyslovými chemikáliemi
		46.13	Zprostředkování velkoobchodu a velkoobchod v zastoupení se dřevem a stavebními materiály
		46.14	Zprostředkování velkoobchodu a velkoobchod v zastoupení se stroji, průmyslovým zařízením, loděmi a letadly
		46.15	Zprostředkování velkoobchodu a velkoobchod v zastoupení s nábytkem, železářským zbožím a potřebami převážně pro domácnost
		46.16	Zprostředkování velkoobchodu a velkoobchod v zastoupení s textilem, oděvy, kožešinami, obuví a koženými výrobky
		46.17	Zprostředkování velkoobchodu a velkoobchod v zastoupení s potravinami, nápoji, tabákem a tabákovými výrobky
		46.18	Zprostředkování specializovaného velkoobchodu a specializovaný velkoobchod v zastoupení s ostatními výrobky
		46.18.1	Zprostředkování velkoobchodu a velkoobchod v zastoupení s papírenskými výrobky
		46.18.9	Zprostředkování specializovaného velkoobchodu a velkoobchod v zastoupení s ostatními výrobky j. n.
		46.19	Zprostředkování nespécializovaného velkoobchodu a nespécializovaný velkoobchod v zastoupení
46.2			Velkoobchod se základními zemědělskými produkty a živými zvířaty
		46.21	Velkoobchod s obilím, surovým tabákem, osivy a krmivý
		46.22	Velkoobchod s květinami a jinými rostlinami
		46.23	Velkoobchod s živými zvířaty

	46.24	Velkoobchod se surovými kůžemi, kožešinami a usněmi
46.3		Velkoobchod s potravinami, nápoji a tabákovými výrobky
	46.31	Velkoobchod s ovocem a zeleninou
	46.32	Velkoobchod s masem a masnými výrobky
	46.33	Velkoobchod s mléčnými výrobky, vejci, jedlými oleji a tuky
	46.34	Velkoobchod s nápoji
	46.35	Velkoobchod s tabákovými výrobky
	46.36	Velkoobchod s cukrem, čokoládou a cukrovinkami
	46.37	Velkoobchod s kávou, čajem, kakaem a kořením
	46.38	Specializovaný velkoobchod s jinými potravinami, včetně ryb, korýšů a měkkýšů
	46.39	Nespecializovaný velkoobchod s potravinami, nápoji a tabákovými výrobky
46.4		Velkoobchod s výrobky převážně pro domácnost
	46.41	Velkoobchod s textilem
	46.42	Velkoobchod s oděvy a obuví
	46.42.1	Velkoobchod s oděvy
	46.42.2	Velkoobchod s obuví
	46.43	Velkoobchod s elektrospotřebiči a elektronikou
	46.44	Velkoobchod s porcelánovými, keramickými a skleněnými výrobky a čisticími prostředky
	46.44.1	Velkoobchod s porcelánovými, keramickými a skleněnými výrobky
	46.44.2	Velkoobchod s pracími a čisticími prostředky
	46.45	Velkoobchod s kosmetickými výrobky
	46.46	Velkoobchod s farmaceutickými výrobky
	46.47	Velkoobchod s nábytkem, koberci a svítidly
	46.48	Velkoobchod s hodinami, hodinkami a klenoty
	46.49	Velkoobchod s ostatními výrobky převážně pro domácnost
46.5		Velkoobchod s počítačovým a komunikačním zařízením
	46.51	Velkoobchod s počítači, počítačovým periferním zařízením a softwarem
	46.52	Velkoobchod s elektronickým a telekomunikačním zařízením a jeho díly
46.6		Velkoobchod s ostatními stroji, strojním zařízením a příslušenstvím
	46.61	Velkoobchod se zemědělskými stroji, strojním zařízením a příslušenstvím
	46.62	Velkoobchod s obráběcími stroji
	46.63	Velkoobchod s těžebními a stavebními stroji a zařízením
	46.64	Velkoobchod se strojním zařízením pro textilní průmysl, šicími a pletacími stroji
	46.65	Velkoobchod s kancelářským nábytkem
	46.66	Velkoobchod s ostatními kancelářskými stroji a zařízením
	46.69	Velkoobchod s ostatními stroji a zařízením
46.7		Ostatní specializovaný velkoobchod
	46.71	Velkoobchod s pevnými, kapalnými a plynými palivy a příbuznými výrobky
	46.71.1	Velkoobchod s pevnými palivy a příbuznými výrobky
	46.71.2	Velkoobchod s kapalnými palivy a příbuznými výrobky
	46.71.3	Velkoobchod s plynými palivy a příbuznými výrobky

	46.72	Velkoobchod s rudami, kovy a hutními výrobky
	46.73	Velkoobchod se dřevem, stavebními materiály a sanitárním vybavením
	46.74	Velkoobchod s železářským zbožím, instalatérskými a topenářskými potřebami
	46.75	Velkoobchod s chemickými výrobky
	46.76	Velkoobchod s ostatními meziprodukty
	46.76.1	Velkoobchod s papírenskými meziprodukty
	46.76.9	Velkoobchod s ostatními meziprodukty j. n.
	46.77	Velkoobchod s odpadem a šrotem
46.9		Nespecializovaný velkoobchod
	46.90	Nespecializovaný velkoobchod
47		Maloobchod, kromě motorových vozidel
47.1		Maloobchod v nespecializovaných prodejnách
	47.11	Maloobchod s převahou potravin, nápojů a tabákových výrobků v nespecializovaných prodejnách
	47.19	Ostatní maloobchod v nespecializovaných prodejnách
47.2		Maloobchod s potravinami, nápoji a tabákovými výrobky ve specializovaných prodejnách
	47.21	Maloobchod s ovocem a zeleninou
	47.22	Maloobchod s masem a masnými výrobky
	47.23	Maloobchod s rybami, koryšci a měkkýši
	47.24	Maloobchod s chlebem, pečivem, cukrářskými výrobky a cukrovinkami
	47.25	Maloobchod s nápoji
	47.26	Maloobchod s tabákovými výrobky
	47.29	Ostatní maloobchod s potravinami ve specializovaných prodejnách
47.3		Maloobchod s pohonnými hmotami ve specializovaných prodejnách
	47.30	Maloobchod s pohonnými hmotami ve specializovaných prodejnách
47.4		Maloobchod s počítačovým a komunikačním zařízením ve specializovaných prodejnách
	47.41	Maloobchod s počítači, počítačovým periferním zařízením a softwarem
	47.42	Maloobchod s telekomunikačním zařízením
	47.43	Maloobchod s audio- a videozařízením
47.5		Maloobchod s ostatními výrobky převážně pro domácnost ve specializovaných prodejnách
	47.51	Maloobchod s textilem
	47.52	Maloobchod s železářským zbožím, barvami, sklem a potřebami pro kutily
	47.53	Maloobchod s koberci, podlahovými krytinami a nástěnnými obklady
	47.54	Maloobchod s elektrospotřebiči a elektronikou
	47.59	Maloobchod s nábytkem, svítilny a ostatními výrobky převážně pro domácnost ve specializovaných prodejnách
47.6		Maloobchod s výrobky pro kulturní rozhled a rekreaci ve specializovaných prodejnách
	47.61	Maloobchod s knihami
	47.62	Maloobchod s novinami, časopisy a papírnickým zbožím
	47.63	Maloobchod s audio- a videozáznamy

	47.64	Maloobchod se sportovním vybavením
	47.65	Maloobchod s hrami a hračkami
47.7		Maloobchod s ostatním zbožím ve specializovaných prodejnách
	47.71	Maloobchod s oděvy
	47.72	Maloobchod s obuví a koženými výrobky
	47.73	Maloobchod s farmaceutickými přípravky
	47.74	Maloobchod se zdravotnickými a ortopedickými výrobky
	47.75	Maloobchod s kosmetickými a toaletními výrobky
	47.76	Maloobchod s květinami, rostlinami, osivy, hnojivy, zvířaty pro zájmový chov a krmivy pro ně
	47.77	Maloobchod s hodinami, hodinkami a klenoty
	47.78	Ostatní maloobchod s novým zbožím ve specializovaných prodejnách
	47.78.1	Maloobchod s fotografickým a optickým zařízením a potřebami
	47.78.2	Maloobchod s pevnými palivy
	47.78.3	Maloobchod s kapalnými palivy (kromě pohonných hmot)
	47.78.4	Maloobchod s plynými palivy (kromě pohonných hmot)
	47.78.9	Ostatní maloobchod s novým zbožím ve specializovaných prodejnách j. n.
	47.79	Maloobchod s použitým zbožím v prodejnách
47.8		Maloobchod ve stáncích a na trzích
	47.81	Maloobchod s potravinami, nápoji a tabákovými výrobky ve stáncích a na trzích
	47.82	Maloobchod s textilem, oděvy a obuví ve stáncích a na trzích
	47.89	Maloobchod s ostatním zbožím ve stáncích a na trzích
47.9		Maloobchod mimo prodejny, stánky a trhy
	47.91	Maloobchod prostřednictvím internetu nebo zásilkové služby
	47.91.1	Maloobchod prostřednictvím internetu
	47.91.2	Maloobchod prostřednictvím zásilkové služby (jiný než prostřednictvím internetu)
	47.99	Ostatní maloobchod mimo prodejny, stánky a trhy

Zdroj: Český statistický úřad, 18.9. 2014

Tab. 25 Podíl odvětví na hrubé přidané hodnotě v České republice

sekce	Celkem	2009	2010	2011	2012	2013	absolutní rozdílní v % 2013-2009
		100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	
A	Zemědělství, lesnictví a rybářství	1,9	1,7	2,3	2,4	2,4	0,5
B	Těžba a dobývání	1,3	1,3	1,3	1,2	1,0	-0,3
C	Žpracovatelský průmysl	22,6	23,0	24,0	24,7	25,1	2,5
D	Výroba a rozvod elektřiny, plynu, tepla a klimatizovaného vzduchu	5,0	4,2	4,0	3,9	4,6	-0,5
E	Zásobování vodou; činnosti související s odpadními vodami, odpady a sanacemi	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	0,0
F	Stavebnictví	7,1	7,3	6,8	6,3	6,0	-1,2

G	Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel	10,7	11,1	11,2	11,3	11,1	0,4
H	Doprava a skladování	6,4	6,4	6,2	6,3	6,3	-0,1
I	Ubytování, stravování a pohostinství	1,9	1,9	1,9	1,8	1,9	-0,1
J	Informační a komunikační činnosti	5,2	5,1	5,0	5,0	4,7	-0,5
K	Peněžnictví a pojišťovnictví	4,4	4,6	4,9	4,4	4,4	-0,1
L	Činnosti v oblasti nemovitostí	7,5	7,6	6,8	7,1	7,1	-0,4
M	Profesní, vědecké a technické činnosti	4,9	5,0	5,0	5,0	4,9	0,0
N	Administrativní a podpůrné činnosti	2,0	1,9	1,8	1,8	1,9	-0,1
O	Veřejná správa a obrana; povinné sociální zabezpečení	7,0	7,0	6,6	6,6	6,6	-0,4
P	Vzdělávání	4,2	4,2	4,2	4,3	4,4	0,2
Q	Zdravotní a sociální péče	4,3	4,2	4,4	4,4	4,4	0,1
R	Kulturní, zábavní a rekreační činnosti	1,2	1,2	1,2	1,0	1,1	-0,1
S	Ostatní činnosti	1,2	1,3	1,2	1,3	1,3	0,1
T	Činnosti domácností jako zaměstnavatelů; činnosti domácností produkujících blíže neurčené výrobky a služby pro vlastní potřebu	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
U	Činnosti exteriorních organizací a orgánů	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Zdroj: Český statistický úřad, (29.5. 2014)

Tab. 26 Průměrná hrubá měsíční mzda zaměstnanců v národním hospodářství podle klasifikace ekonomických činností CZ-NACE

Ekonomická činnost podle CZ-NACE		2009		2010		2011		2012		2013	
		Kč	%	Kč	%	Kč	%	Kč	%	Kč	%
Sekce	Úhrnem	23 425	100	23 903	100	24 466	100	25 100	100	25 078	100
A	Zemědělství, lesnictví a rybníkářství	17 766	75,84	18 092	75,69	18 622	76,11	19 436	77,43	20 532	81,87
B-E	Průmysl celkem	22 740	97,0	23 649	98,94	24 412	99,7	25 216	100,4	25 372	101,1
B	Těžba a dobývání	28 430	121,37	30 348	126,96	31 570	129,04	32 498	129,47	31 629	126,12
C	Zpracovatelský průmysl	22 104	94,36	22 998	96,21	23 798	97,27	24 572	97,90	24 827	99,00
D	Výroba a rozvod elektřiny, plynu, tepla a klimatizovaného vzduchu	38 632	164,92	39 705	166,11	40 187	164,26	42 487	169,27	40 616	161,96
E	Zásobování vodou; činnosti související s odpadními vodami, odpady a sanacemi	22 084	94,28	23 031	96,35	23 250	95,03	23 731	94,55	23 755	94,72
F	Stavebnictví	22 318	95,27	22 379	93,30	22 828	93,30	22 902	91,24	22 379	89,24
G	Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel	21 526	91,89	22 076	92,36	22 946	93,79	23 304	92,84	23 167	92,38
H	Doprava a skladování	22 994	98,16	23 005	96,24	23 026	94,11	23 348	93,02	23 512	93,76
I	Ubytování, stravování a pohostinství	12 366	52,79	13 258	55,47	13 353	54,58	13 313	53,04	13 696	54,61
J	Informační a komunikační činnosti	43 487	185,64	43 513	182,04	45 761	187,04	46 871	186,74	46 156	184,05
K	Peněžnictví a pojišťovnictví	45 861	195,78	45 638	190,93	47 378	193,65	50 425	200,90	46 634	185,96
L	Činnosti v oblasti nemovitostí	20 658	88,19	21 089	88,23	22 101	90,33	21 145	84,24	21 945	87,51

M	Profesní, vědecké a technické činnosti	31 881	136,10	31 928	133,57	32 441	132,60	32 857	130,90	32 159	128,24
N	Administrativní a podpůrné činnosti	15 957	68,12	16 225	67,88	16 564	67,70	17 049	67,92	16 844	67,17
O	Veřejná správa a obrana; povinné sociální zabezpečení	26 818	114,48	27 077	113,28	26 259	107,33	26 839	106,93	26 752	106,68
P	Vzdělávání	23 508	100,35	23 349	97,68	23 505	96,07	24 579	97,92	24 853	99,10
Q	Zdravotní a sociální péče	22 921	97,85	23 557	98,55	24 829	101,48	25 251	100,60	25 084	100,02
R	Kulturní, zábavní a rekreační činnosti	19 771	84,40	19 916	83,32	19 786	80,87	20 555	81,89	20 450	81,55
S	Ostatní činnosti	18 615	79,47	18 418	77,05	19 319	78,96	19 592	78,06	19 869	79,23

Zdroj: Český statistický úřad, (29.5. 2014)

Tab. 27 Srovnání mezd roku 2013 a 2009

Ekonomické činnosti podle CZ-NACE		2009	2013	index v %	absolutní vyjádření v Kč
Sekce	Úhrnem	23 425	25 078	107,06	1 653
A	Zemědělství, lesnictví a rybářství	17 766	20 532	115,57	2 766
B-E	Průmysl a stavebnictví	22 740	25 372	111,57	2 632
B	Těžba a dobývání	28 430	31 629	111,25	3 199
C	Zpracovatelský průmysl	22 104	24 827	112,32	2 723
D	Výroba a rozvod elektřiny, plynu, tepla a klimatizovaného vzduchu	38 632	40 616	105,14	1 984
E	Zásobování vodou; činnosti související s odpadními vodami, odpady a sanacemi	22 084	23 755	107,57	1 671
F	Stavebnictví	22 318	22 379	100,27	61
G	Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel	21 526	23 167	107,62	1 641
H	Doprava a skladování	22 994	23 512	102,25	518
I	Ubytování, stravování a pohostinství	12 366	13 696	110,76	1 330
J	Informační a komunikační činnosti	43 487	46 156	106,14	2 669
K	Peněžnictví a pojišťovnictví	45 861	46 634	101,69	773
L	Činnosti v oblasti nemovitostí	20 658	21 945	106,23	1 287
M	Profesní, vědecké a technické činnosti	31 881	32 159	100,87	278
N	Administrativní a podpůrné činnosti	15 957	16 844	105,56	887
O	Veřejná správa a obrana; povinné sociální zabezpečení	26 818	26 752	99,75	-66
P	Vzdělávání	23 508	24 853	108,43	1 345

Q	Zdravotní a sociální péče	22 921	25 084	109,44	2 163
R	Kulturní, zábavní a rekreační činnosti	19 771	20 450	103,43	679
S	Ostatní činnosti	18 615	19 869	106,74	1 254

Zdroj: Český statistický úřad, (29.5. 2014)

Tab. 28 Sortiment značky Kappa

název sortimentu	Cena v Kč			atraktivita	Složení
	původní cena	cena po slevě	sleva v %		
Pánská bunda	1 999	1 399	30	1	100% polyester
pánská mikina na zip	2 299	1 799	22	1	60% bavlna 40% polyester
Pánská mikina přes hlavu	699	350	46	2	60% bavlna 40% polyester
Pánské tepláky	699	x	x	2	65% bavlna 35% polyester
Pánské triko	399	x	x	2	100% bavlna
Pánské triko polo	499	x	x	1	100% bavlna
Dámská bunda	1 999	1 399	30	1	100% nylon
Dámský kabát	2 199	1 539	30	1	100% polyester
Dámská mikina na zip	999	x	x	2	57% bavlna 38% polyester 5% elastan
Dámská mikina	999	499	50	3	60% bavlna 40% polyester
Dámské tepláky	799	x	x	2	60% bavlna 40% polyester
Dámské triko	399	x	x	2	100% bavlna
Dámské triko fitness	599	299	50	2	90% polyester 10% elastin
Dámské tílko fitness	599	299	50	2	88% polyester 12% elastin
Dámské 3/4 kalhoty fitness	699	349	50	1	86% polyester 14 elastan
Dámská vesta	1 399	979	30	1	100% polyester
Pánská vesta	1 599	1 119	30	1	100% polyester
Dámský kulich	299	x	x	1	100% akryl
Pánský kulich	299	x	x	2	100% akryl
Ponožky 3 páry nízké	199			1	75% bavlna 20% polyester 5% elastan
celkem 20 položek			37		

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 29 Sortiment značky Adidas v prodejně A3 sport na území severní Moravy

název sortiment	Cena v Kč			atraktivita	Složení
	původní cena	cena po slevě	sleva v %		
Pánská bunda	2290	1 690	26	1	100% polyester
pánská mikina na zip	1 640	1 150	30	1	80% bavlna,20% polyest.
Pánská mikina přes hlavu	1.390	990	29	3	80% bavlna,20% polyest.
Pánské tepláky	1.490	1 090	27	1	70% bavlna, 30%polyest.
Pánské triko více barev	490	390	20	2	70% bavlna 30% polyester
Pánské triko polo	740	490	34	3	70%bavlna, 30%polyest.
Dámská bunda	2 990	1 590	47	1	100% nylon
Dámský kabát	2 990	1 990	33	2	100% polyester
Dámská mikina na zip	1 890	990	48	2	60%bavlna 40% polyester
Dámská mikina	1 640	990	40	1	62% bavlna, 38% polyest.
Dámské tepláky	1 040	690	34	3	60% bavlna, 40% polyest.
Dámské triko různé barvy	490	340	30	1	100% bavlna
Dámské triko fitness	740	540	27	2	100% polyes. CLIMALITE
Dámské tílko fitness	690	490	29	2	100% polyes. CLIMALITE
Dámské 3/4 kalhoty fitness	990	640	35	1	CLIMALITE, 83% polyester, 17% elastin
Dámská vesta	1 890	x	x	1	100% polyester
Pánská vesta	2 490	1 790	28	3	100% polyester
Zimní čepice s logem	440	340	23	2	100% akryl
Zimní pletená čepice	490	390	20	1	100% akryl
Ponožky 3 páry nízké	240	190	20	1	83% bavlna 27% elastin
celkem 20 položek			31		

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 30 Sortiment značky Puma v prodejně A3 sport na území severní Moravy

název sortiment	cena v Kč			Atraktivita	Složení
	původní cena	cena po slevě	sleva v %		
Pánská bunda	2 990	1 890	37	1	100% polyester
Pánská mikina přes hlavu	1 490	1 090	27	2	80% bavlna, 20% polyester
Pánská mikina na zip	1 690	990	40	1	80% bavlna, 20% polyester
Pánské tepláky	1 090	790	28	2	70% bavlna, 30% polyester
Pánské triko více barev	650	x	x	2	100% bavlna
Pánské triko polo	990	740	25	1	100% bavlna
Dámská bunda	2 190	1 290	40	2	100% polyester
Dámský kabát	4 990	2 990	40	1	100% polyester
Dámská mikina	1 590	1 090	30	2	60% bavlny, 40% polyester
Dámské tepláky	1 090	790	28	2	70% bavlna, 30% polyester
Dámské triko	650	x	x	1	100% bavlna
Dámské tílko fitness	1 090	790	28	1	84% polyester, 16% lycra
Dámské 3/4 kalhoty fitness	1 090	790	28	2	88% polyester, 12% elastin
Tenká zimní čepice	340	240	30	2	100% akryl
Zimní čepice s kamínky	440	340	23	1	100% akryl
Ponožky 3 páry nízké	280	190	32	1	65% bavlna, 33% polyamid, 2% elastan
celkem 16 položek			31		

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 31 Sortiment značky Nike v prodejně A3 sport na území severní Moravy

název sortimentu	Cena v Kč			atraktivita	složení
	původní cena	cena po slevě	sleva v %		
Pánská bunda	2 990	2 090	30	2	100% polyester
pánská mikina přes hlavu	1 690	1 090	35	1	100% bavlna
Pánská mikina šedá na zip	1 590	1 190	25	3	60% bavlna, 40% polyester
Pánské tepláky	1 590	1 190	25	2	65% bavlna, 35% polyester
Pánské triko	790	590	25	1	100% bavlna
Pánské triko polo	1 190	840	30	2	100% bavlna
Dámská bunda	2 990	1 790	40	1	100% nylon
Dámský kabát	3 590	2 490	30	2	100% polyester
Dámská mikina na zip	1 290	890	30	2	80% bavlna, 20% polyester
Dámská mikina přes hlavu	1 390	890	36	1	100% bavlna
Dámské tepláky	1 190	590	50	3	60% bavlna, 40% polyester
Dámské triko různé barvy	790	390	50	1	100% bavlna

Dámské triko fitness	1 190	790	34	1	Dri-fit 87%
Dámské tílko fitness	890	540	39	2	dri-fit, 100% polyester
Dámské 3/4 kalhoty fitness	990	690	30	1	Dri-fit 92%
Pánský kulich	440	340	23	1	100% akryl
Dámský kulich	440	240	46	2	55% bavlna, 45% akryl
Ponožky 3 páry nízké	240	190	20	1	83 % bavlna 27% elastan
celkem 18 položek			33%		

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 32 Sortiment autorizované značky Nike Forum Nová Karolina na území severní Moravy

název sortimentu	Cena v Kč			Atraktivita	složení
	původní cena	cena po slevě	sleva v %		
pánská bunda	2590	1813	30	1	100% polyester
Pánská mikina přes hlavu	1590	1193	25	1	85% bavlny, 15%polyester
Pánská mikina na zip	1890	945	50	2	60% bavlna 40% polyester
Pánské tepláky	990	x	x	2	65% bavlna 35% polyester
Pánské triko	790	632	20	2	100% bavlna
Pánské triko polo	990	495	50	2	100% bavlna
dámský kabát	3590	2513	30	2	100% polyester
Dámská mikina na zip	1590	1272	20	3	100% bavlna
dámská bunda	3990	2793	30	1	100% nylon
Dámské tepláky	1290	1161	10	2	80%bavlna, 20% polyester
Dámské triko	590	531	10	1	100% bavlna
Dámské triko fitness	990	x	x	1	100% polyester
Dámská čepice pletená	690	621	10	2	100% akryl
Ponožky 3 páry nízké	290	261	10	1	100% akryl
celkem 14 položek			24,58		

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 33 Sortiment značky Nike v prodejně A3 sport na území jižní Moravy

název sortimentu	Cena v Kč		sleva v %	Atraktivita	složení
	původní cena	cena po slevě			
Pánská bunda	2 990	2 190	27	2	100% polyester
Pánská mikina na zip	1 690	1 190	30	3	80% bavlna 20% polyester
Pánské tepláky	1 790	1 190	34	2	80% bavlna 20% polyester
Pánské triko	790	590	25	1	100% bavlna
Pánské triko polo	1 190	840	30	2	95% bavlny, 5% elastan
Dámská bunda	2 990	1 790	40	1	100% nylon
Dámský kabát	3 590	2 490	30	2	100% polyester
Dámská mikina	1 190	890	25	2	60% bavlna, 40% polyester
Dámská mikina přes hlavu	1 390	890	36	1	100% bavlna
Dámské tepláky	990	740	25	3	80% bavlna 20% polyester
Dámské triko různé barvy	590	440	25	1	100% bavlna
Dámské triko fitness	1 190	790	34	1	90% polyester 10% elastan
Dámské tílko fitness	890	540	39	2	100% polyester, Dri fit
Dámské 3/4 fitness kalhoty	1 290	690	47	1	100% polyester, Dri fit
Pánský kulich	440	340	23	1	100% akryl
Dámský kulich	440	240	46	2	55% bavlna, 45% akryl
Ponožky 3 páry nízké	240	190	20	1	83 % bavlna 27% elastan
celkem 16 položek			32%		

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 34 Sortiment značky Adidas v prodejně A3 sport na území jižní Moravy

název sortimentu	Cena v Kč		sleva v %	Atraktivita	složení
	původní cena	cena po slevě			
Pánská bunda	2 290	1 690	26	2	100% polyester
pánská mikina přes hlavu	1 640	1 090	34	2	100% bavlna
Pánská mikina na zip	1 490	890	40	2	80% bavlna / 20% polyester
Pánské tepláky	1 390	1 040	25	2	70% bavlna 30% polyester
Pánské triko	590	440	25	1	100% bavlna
Pánské triko polo	740	490	34	3	100% bavlna
Dámská bunda	2 890	1 990	31	1	100% polyester
Dámský kabát	2 490	1 490	40	2	100% polyester
Dámská mikina	1 490	890	40	2	90% Polyester 10% Elastan
Dámské tepláky	1 390	1 040	25	2	60% bavlna 40% polyester
Dámské triko různé barvy	490	340	30	1	100% bavlna
Dámské triko fitness	740	540	27	2	84% polyester 16% elastan
Dámské 3/4 kalhoty fitness	890	690	22	3	88% Polyester 12% Elastan
Dámská vesta	2 390	1 590	33	2	100% polyester
Pánská vesta	2 490	1 790	28	2	100% polyester
Pánský kulich	440	340	23	2	100% akryl
Dámský kulich	490	390	20	1	100% akryl
Ponožky 3 páry nízké	240	190	20	1	83% bavlna 17% elastan
celkem 18 položek			29		

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 35 Sortiment značky Puma v prodejně A3 sport na území jižní Moravy

název sortimentu	Cena v Kč		sleva v %	atraktivita	složení
	původní cena	cena po slevě			
Pánská bunda	2 990	1 890	37	2	100% polyester
Pánská mikina přes hlavu	1 890	1 290	32	2	80% bavlna, 20% polyester
Pánská mikina na zip	1 690	990	40	1	70% bavlna, 30% polyester
Pánské tepláky	1 090	790	28	2	70% bavlna, 30% polyester
Pánské triko ve více barvách	790	590	25	2	100% bavlna
Pánské triko polo	990	740	25	1	100% bavlna
Dámská bunda	2 190	1 290	40	2	100% polyester
Dámská mikina	1 690	1 150	32	2	70% bavlna, 30% polyester
Dámské tepláky	1 090	790	28	2	70% bavlna, 30% polyester
Dámské triko	790	590	25	1	100% bavlna
Dámské tílko	1 090	790	28	1	84% polyester 16% lycra
Dámské 3/4 kalhoty fitness	1 090	790	28	2	88% polyester, 12% spandex
Dámský kulich	340	240	30	2	100% akryl
Pánský kulich	440	340	23	1	100% akryl
Ponožky 3 páry nízké	280	190	32	1	65% bavlna, 33% polyamid, 2% elastan
celkem 15 položek			30		

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 36 Značky Nike, Adidas nacházející se v prodejně Intersport na území jižní Moravy

název sortimentu	Nike					Adidas				
	původní cena v Kč	zlevněné cena v Kč	sleva v %	atraktivita	složení	původní cena v Kč	zlevněné cena v Kč	sleva v %	atraktivita	složení
pánské triko	899	x	x	1	100% polyester	499	X	x	2	100% bavlna
pánská mikina	1 499	x	x	1	100% bavlna	1 249	X	x	2	100% bavlna
pánská bunda	2 399	x	x	1	100% polyester	x	x	x	x	X
pánské tepláky	899	x	x	2	100% polyester	1 199	699	42	2	100% polyester
dámské triko	599	X	x	2	100% bavlna	399	X	x	3	70% bavlna, 30% polyester
dámské triko funkční	999	699	30	2	funkce DriFit	999	799	20	2	Climacool
dámské tepláky	1 199	999	17	1	80% bavlna 20% polyester	999	599	40	2	ClimaLite
dámská bunda	3 199	X	x	1	100% nylon	x	x	x	x	X
dámská mikina	1 599	X	x	1	100% bavlna	1 699	999	41	2	CLIMAWA RM
celkem 8 položek			23,50			celkem 8 položek		36		

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 37 Sortiment v autorizované prodejně Nike Olympia Brno na území jižní Moravy

název sortimentu	Cena v Kč		sleva v %	atraktivita	složení
	původní cena	cena po slevě			
pánská bunda	2 590	1 813	30	2	100% polyester
Pánská mikina na zip	1 890	945	50	1	72% bavlna 28% polyester
Pánská mikina přes hlavu	1 590	1 193	25	2	100% bavlna
Pánské tepláky	1 590	795	50	2	80% bavlna 20% polyester
Pánské triko fitness	890	712	20	2	100% polyester
Pánské triko	790	632	20	1	100% bavlna
Pánské triko polo	990	495	50	2	95% bavlna 5% elastan
pánská vesta	2 790	1 395	50	2	100% polyester
dámský kabát	3 590	2 513	30	2	100% polyester
dámská vesta	3 190	2 233	30	2	100% polyester
Dámská mikina na zip	1 590	1 272	20	2	80% bavlna 20% polyester
dámská bunda	3 990	2 793	30	1	100% polyester
Dámské tepláky	1 290	1 161	10	2	60% bavlna 40% polyester
Dámské triko	490	392	20	2	100% bavlna
Dámské triko fitness	590	531	10	2	84% polyester 16% elastan
Dámské tílko fitness	590	531	10	2	84% polyester 16% elastan
Pánský kulich	690	621	10	2	100% akryl
Dámský kulich	790	711	10	1	100% akryl
Ponožky 3 páry nízké	290	261	10	1	100% akryl
celkem 19 položek			26		

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 38 Sortiment v autorizované prodejně Adidas na území jižní Moravy

název sortimentu	cena v Kč		sleva v %	atraktivita	složení
	původní cena	cena po slevě			
Pánská bunda	2 290	1 690	26	2	100% polyester
pánská mikina na zip	1 390	990	29	1	80% bavlna, 20% polyester
Pánská mikina přes hlavu	990	790	20	3	80% bavlna, 20% polyester
Pánské tepláky	1 190	890	25	1	70% bavlna, 30%polyester
Pánské triko	590	440	25	1	70%bavlna, 30%polyester
Pánské triko polo	740	490	34	3	70%bavlna, 30%polyester
Dámská bunda	2 490	1 990	20	1	100% nylon
Dámský kabát	2 999	1 499	50	2	100% polyester
Dámská mikina na zip	1 490	1 090	27	2	95%bavlna,5%elastan
Dámská mikina	1 899	949	50	1	62% bavlna, 38% polyester.
Dámské tepláky	890	690	23	2	83% polyester, 17% elastan
Dámské triko různé barvy logo	499	349	30	1	100% bavlna
Dámské triko fitness	890	640	28	2	100% polyes. CLIMALITE
Dámské tílko fitness	999	599	40	2	100% polyes. CLIMALITE
Dámské 3/4 kalhoty fitness	949	474	50	1	CLIMALITE, 83% polyester, 17% elastan
Dámská vesta	1.890	1 490	21	1	100% polyester
Pánská vesta	2 299	1 609	30	3	100% polyester
dámský kulich	340	240	29	2	100% akryl
pánský kulich	499	299	40	1	100% akryl
Ponožky 3 páry nízké	280	220	21	1	73% bavlna. 23% polyester, 3% elastan, 1% polyamid
celkem 20 položek			31		

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 39 Sortiment značek Nike Adidas Puma v OC Campus Square v Brně

sortiment	Nike					Adidas					sortiment	Puma				
	pův odn í	zlev něné cena	sleva v %	atrak tivita	složení	původní cena	zlevněn é cena	sleva v %	atrak tivita	složení		původní cena	zlevně né cena	sleva v %	Atr ak tiv ita	složení

	cen													ita		
p. triko	80 9	67 9	16	2	60% bavl. 40% poly es	699	499	29	2	66% bavl. 34% poly	p.triko	699	x	x	2	100% bav.
p.mikina	1 49 9	x	x	2	100% bav.	1 799	899	50	1	100% poly	p.mikina	1 699	x	x	1	70% bav. 30% polyes.
p.bunda	2 19 9	1 75 9	20	1	Dri- Fit	2 499	1 299	48	3	100% poly.	p.bunda	3 299	1 649	50	1	100% polyes ter
p.tepláky	79 9	59 9	25	2	100% poly	1 199	x	x	2	70% bavlna 30% poly	p.tepláky	1 129	x	x	2	95% bavlna 5% elastan
d.triko	59 9	x	x	2	58% bavl. 42% poly	999	x	x	1	CLIMA LITE	d.triko	x	x	x	x	x
d.triko funkční	67 9	x	x	2	100% poly	949	x	x	2	100% poly	d.triko funkční	999	x	x	1	86% poly14% elastan
d.tepláky	1 19 9	x	x	2	80% bavl. 20% poly	899	x	x	2	CLIMA LITE	d. tepláky	1 399	750	46	2	100% poly
d.bunda	2 19 9	1 75 9	20	1	Dri- Fit	x	x	x	x	x	d. bunda	1 699	1 399	18	2	100% poly
d.mikina	80 9	39 9	5	2	80% bav. 20% poly	1 599	1 399	13	3	CLIMA LITE	dámská mikina	1 899	1 399	26	2	100% poly
9polož.			26,2			8polož						8polož.		35		

Zdroj: vlastní zpracování