

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**PRODUKTOVÁ POLITIKA**

**Eva Štrnářová**

© 2011 ČZU v Praze

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení

Akademický rok 2009/2010

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

**Eva Štrnářová**

obor Provoz a ekonomika

Vedoucí katedry Vám ve smyslu Studijního a zkušebního řádu ČZU v Praze  
čl. 17 odst. 2 určuje tuto diplomovou práci.

Název práce: **Produktová politika**

### Osnova diplomové práce:

1. Úvod
2. Cíl práce a metodika
3. Teoretická východiska
4. Charakteristika zvoleného subjektu
5. Vlastní práce
6. Zhodnocení výsledků a doporučení
7. Závěr
8. Seznam použitých zdrojů
9. Přílohy

Rozsah hlavní textové části: 60 - 80 stran

Doporučené zdroje:

- BOUČKOVÁ, Jana a kol. Marketing. Praha: C. H. Beck, 2003. 432 s. ISBN 80-7179-577-1.  
FORET, Miroslav. Marketingová komunikace. 1. vyd. Brno: Computer Press 2006, ISBN 80-251-1041-9  
HANZELKOVÁ, Alena, KEŘKOVSKÝ, Miloslav, ODEHNALOVÁ, Dana, VYKYPĚL, Oldřich. Strategický marketing: Teorie pro praxi. Praha: C. H. Beck, 2009. 170 s. ISBN 978-80-7400-120-8.  
JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: Strategie a trendy. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.  
KOTLER, Philip. Marketing management. Praha: Victoria Publishing, 1992. 789 s. ISBN 80-85605-08-2.  
KOTLER, Philip, WONG, Veronica, SAUNDERS, John, ARMSTRONG, Gary. Moderní marketing. Praha: Grada Publishing, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.  
PŘIBOVÁ, Marie a kol. Marketingový výzkum v praxi. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1996. 248 s. ISBN 80-7169-299-9.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Lucie Vokáčová**

Termín odevzdání diplomové práce: duben 2011

  
.....  
Vedoucí katedry

L.S.  


  
.....  
Děkan

V Praze dne: 15. 1. 2010

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Produktová politika" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne:

\_\_\_\_\_

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Lucii Vokáčové, vedoucí práce, za odborné vedení a cenné připomínky při zpracování práce. Dále děkuji svému zaměstnavateli společnosti SPORTISIMO s.r.o. a osobám jednotlivých oddělení, za poskytnutí informací a materiálů potřebných pro vypracování mé diplomové práce.

# **Produktová politika**

---

## **Product marketing**

### **Souhrn**

Diplomová práce je zaměřena na evaluaci produktového portfolia obchodní společnosti. Prostřednictvím produktové komunikace, analýzy životního cyklu produktu a determinaci zákaznické skupiny je vytvořen návrh spočívající v diverzifikaci sortimentu o novou produktovou skupinu sportovní kosmetiky, jež představuje reálný podklad pro její implementaci.

### **Klíčová slova**

Produkt, Produktová řada, Značka, Marketingový komunikační mix, Chování zákazníka, Strategie

### **Summary**

The final work shows the evaluation of the product portfolio of the company. Through the product communication, the analysis of the product life cycle and the determination of the customer group it is arranged the final proposal of the diversification of the assortment of a new product group of the sports cosmetics that represents the real basis for its implementation.

### **Keywords**

Product, Product line, Brand, Marketing communication mix, Customer behavior, Strategy

# OBSAH

1	ÚVOD.....	10
2	CÍL PRÁCE A METODIKA.....	11
3	TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....	13
3.1	<i>Podstata produktu.....</i>	<i>13</i>
3.1.1	Produkt jako pojem.....	14
3.1.2	Klasifikace produktu.....	17
3.2	<i>Životní cyklus produktu.....</i>	<i>18</i>
3.2.1	Etapa zavádění.....	19
3.2.2	Etapa růstu.....	21
3.2.3	Etapa zralosti.....	21
3.2.4	Etapa poklesu.....	22
3.3	<i>Rozhodování o produktové strategii.....</i>	<i>23</i>
3.4	<i>Hodnota značky.....</i>	<i>27</i>
3.5	<i>Vývoj nového produktu.....</i>	<i>30</i>
3.6	<i>Chování zákazníka - spotřebitele.....</i>	<i>35</i>
3.6.1	Spokojenost a věrnost.....	37
3.6.2	Vnímaná rizika rozhodnutí.....	39
3.7	<i>Cílený marketing.....</i>	<i>40</i>
3.8	<i>Nástroje komunikačního mixu.....</i>	<i>43</i>
4	CHARAKTERISTIKA ZVOLENÉHO SUBJEKTU.....	47
5	VLASTNÍ PRÁCE.....	49
5.1	<i>Analýza portfolia.....</i>	<i>49</i>
5.1.1	Produktové řady.....	49
5.1.2	Portfolio značek.....	52
5.1.3	Prodejnost E-shopu.....	55
5.1.4	Životní cyklus vybrané produktové skupiny.....	56
5.2	<i>Komunikační nástroje produktu.....</i>	<i>58</i>
5.3	<i>Typizace zákazníků firmy.....</i>	<i>63</i>
6	ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ A DOPORUČENÍ.....	65
6.1	<i>Zhodnocení produktových řad.....</i>	<i>65</i>
6.1.1	Posouzení komunikačních nástrojů.....	67

6.2	<i>Návrh nové produktové skupiny</i> .....	67
6.2.1	Sportovní kosmetika .....	67
6.2.2	Rozbor sortimentu.....	68
6.2.3	Harmonogram a strategie etap .....	70
6.2.4	Výběr cílového trhu .....	70
6.2.5	Positioning produktu.....	71
6.2.6	Plán strategií .....	72
7	ZÁVĚR .....	75
8	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....	77
9	PŘÍLOHY .....	79

### **Seznam tabulek**

Tab. 4.1 Aktuální vývoj obrátů od roku 2003 - 2010

Tab. 5.1 Hodnotící kritéria HW

Tab. 5.2 Výsledná tabulka značek v textilu

Tab. 5.3 Výsledná tabulka značek v obuvi

Tab. 5.4 E-shop - prodejnost

Tab. 6.1 Výběr sortimentu

Tab. 6.2 Finanční odhady

Tab. 6.3 Vstupní náklady

Tab. 6.4 Harmonogram vs. životní cyklus produktové skupiny

### **Seznam obrázků**

Obr. 3.1 Pět mezinárodních produktových a propagačních strategií

Obr. 3.2 Tři úrovně produktu

Obr. 3.3 Tržby a zisky během života produktu od jeho vzniku a po zánik

Obr. 3.4 Základní produktové strategie

Obr. 3.5 Kroky ve vývoji nového produktu

Obr. 3.6 Moderní zákaznický orientovaná struktura

Obr. 3.7 Pět modelů výběru cílového trhu

Obr. 4.1 Vývoj obrátů rok 2003 – 2010

Obr. 5.1 Strategická mapa



- Obr. 5.2 Kategorizace značek
- Obr. 5.3 Toko - Životní cyklus značky
- Obr. 5.4 Loga dodavatelských firem
- Obr. 5.5 Události – otevření prodejny Liberec
- Obr. 5.6 Reklama na budově
- Obr. 5.7 Reklama na pojízdných schodech
- Obr. 5.8 Informační tabule
- Obr. 5.9 Reklama na podlaze
- Obr. 5.10 Hypercubes
- Obr. 5.11 Image vizuály
- Obr. 5.12 Shop in shop - Umbro
- Obr. 5.13 Shop in Shop – Nike Molo
- Obr. 6.1 Návrh positioningu značky Adidas – černobílá verze
- Obr. 6.2 Návrh positioningu značky Adidas – barevná verze
- Obr. 6.3 Reklamní stojan Adidas

# 1 ÚVOD

Strategie produktové politiky obchodní společnosti je posuzována odlišně než politika výrobní společnosti. Obchodníkovi odpadají vysoké náklady na výrobu produktu, neočekávaná zdržení či vynaložený čas na celkový vývoj produktu. Navíc může dojít k situaci, že nový výrobek na trhu selhává. Může se jednat o nedostatečnou poptávku, malou velikost trhu, špatně nastavenou cenu či silnou a rychlou konkurenci, která výrobek nahradí vlastním substitutem.

Produktový marketing obchodní společnosti není vystavován podobným rizikům a tak značným nákladům. Zde je důležité si správně rozložit portfolio, vybrat do něj produkty za správnou cenu, které odpovídají cílům a strategii firmy a marketing směřovat na jejich propagaci. Hlavní nevýhodou je nemožnost pracovat s cenou produktů. Cena je stanovena výrobcem, která je stanovena výrobcem.

Větší obchodní společnosti začaly kombinovat obě produktové strategie a vzniklou situaci řeší nabídkou vlastních výrobků pod vlastní značkou jako odlišení se od konkurence a manipulace cenové strategie. Ze strany výrobce, jež naváže smluvní vztahy, tak vzniká možnost snažšího proniknutí na trh, možnost expanze na jiné trhy a snížení nákladů na propagaci výrobku.

„Máte-li změnit svou situaci, začněte nejprve myslet jinak.“ Norman V. Peale, Síla pozitivního myšlení.

## **2 CÍL PRÁCE A METODIKA**

### **Cíl práce**

Hlavním cílem práce je evaluovat produktovou politiku, jejíž součástí jsou jednotlivé produktové řady a reálně navrhnout inovativní řešení rozšíření nabídky sortimentu o sportovní kosmetiku, která by pro vybraný subjekt představovala komplexní podklad pro úspěšnou implementaci na trh.

Teoretická část práce je zaměřena na teoretické znalosti odborné literatury. Formulují a vysvětlují se zde základní pojmy produktu a fungování produktové politiky. Podrobněji je věnována část životnímu cyklu produktu a jeho strategiím. Další znalosti doplňují postupy inovací, chování zákazníka, výběr cílových trhů a komunikačních nástrojů.

V praktické části práce se propojují teoretické znalosti s jejich využitím v praxi. Záměrem je analyzovat portfolio produktových skupin, značek a vybraný životní cyklus produktu, jehož výsledky jsou použité v návrhu rozšíření sortimentu. Hodnotí se prodejnost elektronického obchodování a celková produktová komunikace firmy. Dalším cílem je zhodnocení segmentace a typizace zákazníka firmy, které jsou využity pro návrh řešení a zajištění dostatečných podkladů k realizaci.

### **Metodika práce**

Sekundární údaje představují interní data firmy, které jsou využita v části popisující charakteristiku zvoleného subjektu, jeho vývoj a ekonomické ukazatele. Ve vlastní práci a v přílohách jsou použita interní data při sestavování tabulek, obrázků a zobrazení loga společností. Internetové zdroje představují další aplikovaná data vyskytující se v praktické části práce.

Primární data byla získána pomocí kvalitativních nestandardizovaných rozhovorů s manažery nákupního a marketingového oddělení a s ředitelem pro strategický rozvoj, který pomáhal koordinovat a vytvářet ucelený sled informací, otevřených otázek a možných rizik. Na šetření se podílelo celkem deset osob. Předmětem rozhovorů bylo seznámení se a k zhodnocení celého produktového portfolia společnosti, produktové komunikace a posouzení psychografické segmentace zákazníka. Formulace základních otázek rozhovorů tvoří přílohu č. 2.

Pro analýzu sportovního vybavení, jejímž výstupem je strategická mapa, byly použity tři významně odlišující se charakteristiky produktových skupin, tj. velikostní zatížení a logistické zatížení zobrazeny na ose „y“, tržní podíl představující velikost kružnice a osa „x“ znázorňující celkovou atraktivitu produktové skupiny s tím, že se skládá z několika dílčích hodnotících kritérii hodnotící bodovací metodou.

Pro zkoumání značek byly takticky zvolené produktové řady textilu a obuvi. Výsledkem je několik významných hodnotících parametrů, které je možno využít k posouzení celkového rozboru situace ve vybraném podniku. Zde jsou posuzovány značky metodou vah, jejímž výsledkem jsou určitá skóre.

Aby množství zjištěných informací a dat získalo vypovídající hodnotu, jsou využité tyto technologické aplikace: MS Office Excel k sestavování všech tabulek, aplikace malování k vytvoření všech obrázků a aplikace Photoshop k zobrazení positioningu výsledného návrhu. Jako technologická pomůcka je využitý fotoaparát k vyfotografování prodejního prostoru, který tvoří přílohu č. 10.

### 3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

#### 3.1 Podstata produktu

Základem každého podnikání je produkt nebo nabídka. Cílem podniku je dosáhnout toho, aby produkty či nabídky odlišil od ostatních a zlepšil způsobem, který přiměje cílový trh, aby je preferoval, a dokonce za ně platil i vyšší cenu (Jakubíková, 2008, s. 154).

		Produktová politika		
		Stejný produkt	Adaptovaný produkt	Vývoj nového produktu
Komunikační politika	Stejná propagace	1. Přímé rozšíření produktu	3. Adaptace produktu	5. Vývoj nových produktů
	Adaptované propagace	2. Adaptace komunikace	4. Dvojitá adaptace	

Obr. 3.1 Pět mezinárodních produktových a propagačních strategií (Kotler a kol., 2007, s. 287)

Existuje pět strategií adaptace produktu a propagace na trh (viz obr. 3.1). První z nich je **přímé rozšíření produktu (produktové řady)** znamená marketing produktu na trh bez jakýchkoliv změn. V některých případech má tato strategie úspěch. Přímé rozšíření produktu je lákavé, protože nevyžaduje žádné náklady na další vývoj produktu, žádné změny výroby, ani novou propagaci. Pokud však nedokáže spotřebitele uspokojit, může se z dlouhodobého hlediska značně prodražit (Kotler a kol., 2007, s. 285 - 287).

**Adaptace produktu** znamená změnit produkt tak, aby odpovídal místním podmínkám či touhám a přáním. Například Philips začal v Japonsku vydělavat teprve poté, když zmenšil své kávovary, aby se vešly do menších japonských kuchyní, a upravil své holicí strojky, aby lépe padly do menších japonských rukou (Kotler a kol., 2007, s. 287).

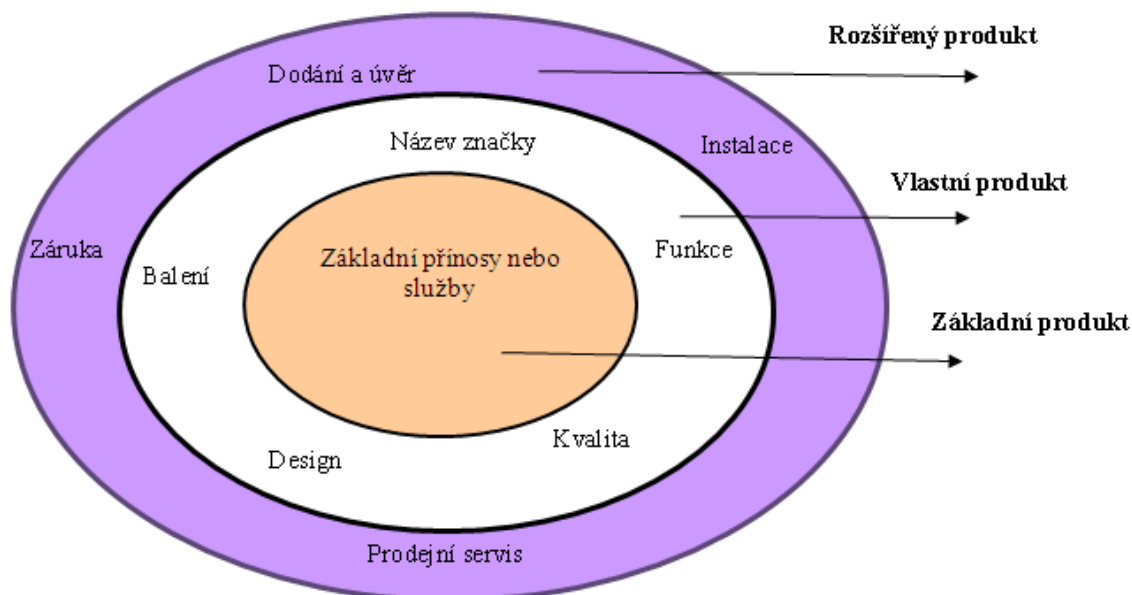
**Vývoj nových produktů** spočívá ve vytvoření něčeho nového pro zahraniční trh. Tato strategie může mít dvě formy. Může znamenat opětovné uvedení starších forem produktu, které jsou dobře adaptované na potřeby dané země. Nebo může společnost vytvořit nový produkt, aby uspokojila potřeby v jiné zemi (Kotler a kol., 2007, s. 290).

**Adaptace komunikace** – firmy si svá reklamní sdělení a techniky plně přizpůsobují místním trhům. Na nových trzích, jako jsou Čína a Indie, nemají masmédiá takový účinek. Početná venkovská populace je značně rozptýlená a má omezený přístup k přijímačům. Na mezinárodním trhu je třeba přizpůsobovat i média, jejich využití a dostupnost se totiž v různých zemích liší. Například Rakousko a Itálie omezují reklamu zaměřenou na děti. V Saúdské Arábii se nesmí v reklamě objevit žena. Časopisy jsou populární v Itálii, ale nepříliš významné v Rakousku. Ve Velké Británii vychází denní tisk celostátně, zatímco ve Španělsku jen regionálně. Dále v některých evropských zemích předpisy zakazují či omezují použití takových nástrojů podpory prodeje, jako jsou rabaty, kupon, prémie a loterie (Kotler a kol., 2007, s. 292).

Pokud je třeba potřebám a očekáváním zahraničních zákazníků přizpůsobit produkt i reklamní sdělení, používají firmy strategie **dvojí adaptace**.

### 3.1.1 Produkt jako pojem

**Produkt** definujeme jako cokoli, co lze nabídnout k upoutání pozornosti, ke koupi, k použití nebo ke spotřebě, co může uspokojit touhy, přání nebo potřeby. Produkty zahrnují více než jen hmotné zboží (Kotler a kol., 2007, s. 615).



Obr. 3.2 Tři úrovně produktu (Kotler a kol., 2007, s. 616)

V analytickém pohledu podle Kotlera a kol. (2007, s. 615 - 617) existují tři úrovně produktu, z nichž každá zvyšuje jejich hodnotu pro zákazníka a je potřebné o nich přemýšlet při plánování (viz obr. 3.2):

### ***1. základní produkt***

Nejnižší úroveň tvoří jádro celkového produktu. Je tvořen základními přínosy, které spotřebitelé hledají a jež řeší jejich problémy. Marketéři zde při navrhování produktů nejprve definují základní přínosy, které produkt nabídne spotřebitelům.

### ***2. vlastní produkt***

Na druhé úrovni je při plánování důležité vytvořit ze základních přínosů vlastní produkt. Vlastní produkt má pět charakteristik: ***úroveň kvality, funkce*** výrobku či služby, ***design, název značky a balení***.

### ***3. rozšířený produkt***

Prostřednictvím nabídky doplňkových služeb a přínosů je třeba vybudovat kolem základního produktu a vlastního produktu rozšířený produkt. Pro spotřebitele jsou tyto rozšíření významnou součástí celkového produktu.

Produkt je tedy více než pouhá množina hmotných charakteristik. Spotřebitelé mají tendenci vnímat jej jako ucelený balíček přínosů či výhod, které uspokojují jejich potřeby. Při vývoji produktů musí marketéři nejprve určit základní spotřebitelské potřeby, jež má produkt uspokojit. Potom musí připravit vlastní produkt a nakonec nalézt způsoby, jak jej rozšířit, aby takto vytvořený balíček přínosů co nejlépe uspokojil spotřebitele (Kotler a kol., 2007, s. 616).

Další vnímání produktu jako pojem lze uvést tak, že produkt je zakoupen zákazníkem ke splnění jeho potřeb a přání. Ty mohou být praktické, emocionální nebo základní. Produkt musí optimálně uspokojovat individuální požadavky individuálního zákazníka. Kvalitní produkty jsou předpokladem úspěchu firmy na trhu. V konkurenčním úsilí je nutné vyvíjet prvotřídní produkty a vylepšovat ty stávající (Jakubíková, 2008, s. 154).

## **Marketingový koncept produktu**

Organizace provádějí aktivity, které mají „prodat“ organizaci samotnou. **Marketing organizací** se skládá z aktivit směřujících k vytvoření, udržování či změně chování a postojů cílových spotřebitelů k určité organizaci. Obchodní společnosti investují zejména do public relations, případně do reklamních kampaní, které mají vylepšit image firmy. Image používají firmy jako nástroj k prosazení mezi různými cílovými skupinami (Kotler a kol., 2007, s. 621).

**Marketing osob** se skládá z aktivit směřujících k vytvoření, udržování či změně chování a postojů cílových spotřebitelů ke konkrétním lidem. Například umělci a sportovci používají marketing, aby udělali kariéru, dosáhli vyššího vlivu a vyšších příjmů. Odborníci jako lékaři, právníci, účetní a architekti prezentují tak, aby získali dobrou pověst a rozšířili svou klientelu. Podnikatelé používají marketing osob jako strategický nástroj pro rozvoj vlastního jmění i jmění svých společností. Pokud dá organizace vzniknout známé osobnosti či pokud je s takovou osobností spojována, často pak lépe dosahuje svých cílů (Kotler a kol., 2007, s. 621).

**Marketing lokalit** zahrnuje aktivity směřující k vytvoření, udržování či změně chování a postojů cílových spotřebitelů ke konkrétním místům. Takto soupeří města, státy, regiony i celé národy, aby přilákali turisty, nové obyvatele, kongresy, továrny a sídla firem. Právě vyjmenovaná místa vystavují na odiv své turistické atrakce. Týká se to i úřadů pro průmyslový rozvoj, které nabízejí firmám výhody, jestliže své nové závody a továrny vybudují právě u nich (Kotler a kol., 2007, s. 621).

Kotler (2007, s. 623) ve svém díle dále uvádí **Marketing myšlenky**. V jistém smyslu je veškerý marketing marketingem myšlenek. Zaměříme se konkrétně na marketing myšlenek společenského charakteru, jako jsou veřejné zdravotnické kampaně, které mají omezit kouření, alkoholismus, užívání drog, zneužívání dětí a přejídání, kampaně na ochranu životního prostředí propagující rezervaci, menší znečištění ovzduší a ochranu životního prostředí obecně, ale i další kampaně propagující například reformy vzdělávacího systému, dárcovství orgánů, plánované rodičovství, lidská práva či rasovou rovnoprávnost. Tato oblast se nazývá **společenský marketing** a zahrnuje přípravu, realizaci a řízení programů, které mají zvýšit míru, v níž cílová skupina akceptuje určitou myšlenku, věc nebo postup.



### 3.1.2 Klasifikace produktu

Jakubíková (2008, s. 156) v souvislosti s tím, jaké potřeby či přání zákazníků produkty uspokojují a jakým způsobem je uspokojují, třídí produkty podle:

a) **Produktová hierarchie** – představuje třídění produktů podle uspokojování základních potřeb nebo specifických přání zákazníků. Rozlišují se:

- rodiny produktů,
- třídy produktů,
- produktové řady,
- typy produktů,
- značky produktů.

b) **Doby používání a hmotné podstaty zboží** se produkty dělí do tří skupin:

- zboží s krátkou dobou používání,
- zboží dlouhodobě používané,
- služby.

c) **Podle novosti** se produkty dělí do tří skupin:

- nová generace produktů,
- nové produkty,
- modifikované produkty.

Širokou škálu zboží kupovaného spotřebiteli lze třídít podle nákupních návyků. Jsou klasifikována jako **spotřební zboží** a rozlišují se jako (Kotler, Keller, 2007, s. 412):

- zboží denní potřeby - běžné spotřebitelské zboží, impulzivní zboží, zboží naléhavé potřeby,
- dlouhodobé spotřeby - homogenní zboží a heterogenní zboží,
- speciální zboží,
- a nehledané zboží.

### ***Klasifikace zboží pro podniky:***

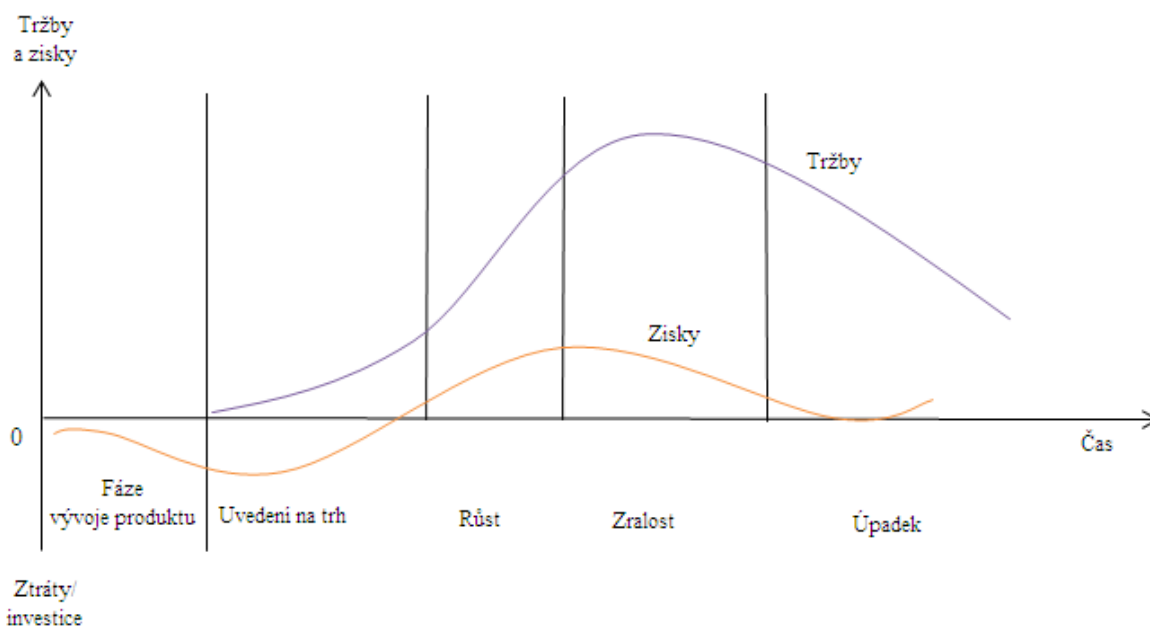
- suroviny, materiál a polotovary jsou zbožím, které vstupuje do produktů podniku kompletně,
- kapitálové investice jsou zbožím dlouhodobé spotřeby, které umožňuje vývoj, výrobu a prodej finálních produktů. Skládají se ze dvou skupin: investičních celků a zařízení,
- pomocné materiály a služby jsou zbožím krátkodobé spotřeby, které umožňuje výrobu a distribuci finálního produktu (Jakubíková, 2008, s. 157).

### ***3.2 Životní cyklus produktu***

***Životní cyklus výrobku*** je ve výrobové problematice významným pojmem. Je vyjádřením skutečnosti, že výrobky, ač obvykle neživé a umělé, během své existence rovněž podléhají vývojovým zákonitostem platným v celé přírodě, dokonce do té míry, že na ně lze vztáhnout zákonitosti přírody živé. Výrobky se rodí, rostou, zrají, stárnou a umírají (Boučková a kol., 2007, s. 150).

Obr. 3.3 zachytává typický životní cyklus produktu (Product Life-Cycle, PLC) a vývoj tržeb a ziskovosti produktu v jeho průběhu. Kotler uvádí (2007, s. 687- 688), že životní cyklus produktu má obvykle pět fází:

1. ***Vývoj produktu*** začíná, kdy firma přijde s myšlenkou nového produktu a začne ji rozvíjet. Během vývoje produktu jsou tržby nulové a investiční náklady rostou.
2. ***Uvedení na trh*** je obdobím pomalého růstu tržeb, protože se trh s produktem teprve seznamuje. Kvůli velkým výdajům na uvedení produktu na trh nejsou v této fázi žádné zisky.
3. ***Růst*** je obdobím rychlého přijetí produktu trhem a rostoucích zisků.
4. ***Zralost*** je obdobím zpomalení růstu tržeb, neboť produkt již byl akceptován většinou potenciálních kupujících. Zisky se udržují na stabilní hladině, nebo klesají kvůli rostoucím marketingovým výdajům nutným k obraně produktu proti konkurenci.
5. ***Úpadek*** je obdobím poklesu zisku a propadu tržeb.



Obr. 3.3 Tržby a zisky během života produktu od jeho vzniku a po zánik (Kotler a kol., 2007, s. 687)

Ne všechny produkty procházejí stejným životním cyklem. Některé odumřou nedlouho po uvedení na trh. Jiné zůstanou dlouhou dobu ve fázi zralosti. Další vstoupí do fáze úpadku a potom se díky intenzivní propagaci a změně positioningu znovu vrátí do fáze růstu (Kotler a kol., 2007, s. 688).

### 3.2.1 Etapa zavádění

V této etapě jsou relativně vysoké náklady na výzkum, vývoj, přípravu výroby. Zákazník se s produktem obvykle teprve seznamuje, poznává jeho přednosti, překonává svoji nedůvěru, četnost prodejů je obvykle nízká, zisky jsou malé. Rychlost pronikání nového produktu na trh záleží na použitém marketingovém mixu, zejména na ceně, obchodních metodách a marketingové komunikaci (Jakubíková, 2007, s. 174).

Jedním z možných strategických přístupů ve fázi zavádění jsou například (Jakubíková, 2007, s. 174 - 175):

1. **Strategie intenzivního marketingu** – vysoká podpora prodeje, vysoká cena se snahou o získání maximálního zisku, výrobce využívá zvláštních vlastností produktů. Kotler tuto strategii označuje „rychlý nástup“ (rapid skimming), tj. vysoká cena produktu, silná reklama.

2. **Strategie výběrového proniknutí** – kapacita trhu je ohraničena, marketingové náklady minimalizovány, převažuje zaměření do sfér, kde je malá konkurence. Podle Kotlera strategie též nazývaná „pomalý nástup“ (slow skimming), tj. vysoká cena produktu, slabá reklama.
3. **Strategie širokého proniknutí** – nízká cena produktu při relativně vysokých nákladech, získání maximálního tržního podílu, vyrovnání se s produkty konkurence. Strategie označována Kotlerem také „rychlé proniknutí“ (rapid penetration), tj. nízká cena produktu, silná reklama.
4. **Strategie pasivního marketingu** – nízká cena produktu při nízkých nákladech na marketingovou komunikaci, využití elasticity poptávky, proměnlivost cen, rozsáhlejší vliv konkurence. Kotler tuto fázi označuje termínem „pomalé proniknutí“ (rapid penetration), tj. nízká cena produktu, slabá reklama.

Ve výrobní oblasti je prioritní dobré **uvedení** a spolehlivé seznámení trhu s výrobkem, uvědomění si výrobku v tržním prostoru a stimulace prodeje. Na trhu se objevuje většinou výrobek v základním provedení a marketingové úsilí se soustředí na vytvoření primární poptávky po zaváděném výrobku. V **oblasti cenové** jsou vhodné dvě strategie. Firmy často stanovují vysoké zaváděcí ceny nových výrobků pro rychlé pokrytí nákladů spojených s výzkumem, vývojem a zavedením. Tato cenová strategie je často aplikována u výrobků vysoké technické úrovně nebo technologicky vynikajících. Druhou strategií je stanovení nízké zaváděcí ceny. Tato strategie může vést k rychlejší penetraci trhu, k získání vyššího tržního podílu a dlouhodobějšímu zisku. Strategie pro **oblast distribuce** počítá s určitými omezeními. Výrobky bývají v této fázi fyzicky přítomny jen na některých trzích a tržních segmentech. Distribuční úsilí musí být směřováno jak k mezičlánkům na cestě, tak ke konečným spotřebitelům. **Komunikační podpora** při zavádění výrobku je nezbytná. Jestliže podnik zvolí pomalé pronikání na trh, potom i komunikační úsilí je nižší. Strategie rychlého pronikání na trh znamená i značné posílení marketingové komunikace. Obecně platí, že ve stádiu zavádění výrobku na trh je značně účinná reklama a publicita a následně podpora prodeje (Horáková, 2003, s. 75 – 76).

### 3.2.2 Etapa růstu

V této fázi je možné očekávat výrazně rostoucí objem prodeje, rozšíření poptávky dalších skupin zákazníků, stoupá množství produkce i přírůsteky zisku. První kupující uskutečňují opakované nákupy, k nim se připojují další zákazníci. Na trh pronikají i produkty konkurence. Sílí konkurence a snaží se tak získat další tržní segmenty. Zvyšuje se napětí mezi konkurenty, budují se nové distribuční cesty atd. (Jakubíková, 2007, s. 175).

Podle Jakubíkové (2007, s. 175) firma může využít několika přístupů v této fázi:

- modernizuje produkt, zvyšuje jakost a kvalitu produktu,
- rozšiřuje sortiment o další modifikaci produktu
- vstupuje na nové tržní segmenty,
- používá nové distribuční sítě,
- zpravidla nemění ceny, případně ceny sníží s cílem přilákat nové zákazníky,
- udržuje náklady na komunikační mix na stejné úrovni.

Výrobové strategie v růstové fázi usilují o vytvoření spotřebitelských preferencí pro výrobek. V této fázi vstoupí pravděpodobně na trh řada konkurentů, a to má za následek snahu vytvořit druhou poptávku nebo poptávku po zdokonalené verzi výrobku. Podniky se rovněž snaží vstoupit na nové tržní segmenty. Podniky se rovněž snaží vstoupit na nové tržní segmenty. V oblasti *cenových strategií* vede zvýšená konkurence často ke snížení ceny, především na konci růstové etapy. Podniky usilují o stanovení cen „přívětivých“ pro masový trh. *Distribuční strategie* se snaží o rozšíření distribučních možností pro lepší dosažitelnost výrobků spotřebitelem i uživatelem – používá dalších distribučních cest. *Komunikační úsilí* přesvědčuje o vhodnosti jeho nákupu a zdůrazňuje jeho konkurenční přednosti (Horáková, 2003, s. 76).

### 3.2.3 Etapa zralosti

Etapa zralosti se vyznačuje tím, že růst objemu prodeje se zpomaluje. V odvětví se vytváří přebytek kapacit a odbyt se realizuje na širší základně. Zralost prochází třemi časovými etapami: mírné zvyšování prodeje, ustálení prodeje na určité úrovni, začátek mírného poklesu zisku. Výrobci se slabými pozicemi začínají opouštět trh (Jakubíková, 2007, s. 175).

Firmy v této fázi můžou použít tyto přístupy (Kotler a kol., 2007, s. 691 – 692):

- **Rozvoj trhu** – společnost mění trh, aby zvýšila spotřebu stávajícího produktu. Změní positioning značky a zaměří se na nové uživatele a tržní segmenty, které zatím neobsluhovala.
- **Rozvoj produktu** – společnost mění kvalitu, funkce nebo styl produktu, aby přilákala nové uživatele a vyvolala větší užívání. Může zvýšit výkon produktu jako je trvanlivost, spolehlivost, rychlost či chuť. Dále je možné zvýšit bezpečnost, užitečnost nebo komfort produktu.
- **Marketingové inovace** – marketéři se mohou pokusit také upravit marketingový mix – zvýšit tržby změnou jednoho či více prvků. Snížení cen přiláká nové uživatele a zákazníky konkurence. Je možné přijít s lepší reklamní kampaní nebo použít agresivnější podporu prodeje – obchodní dohody, slevy, prémie a soutěže. Dále společnost může nabídnout kupujícím nové či lepší služby, případně vytvořit jedinečné, charakteristické hodnotové propozice, které uživatelům přinesou větší výhody.

### 3.2.4 Etapa poklesu

Fáze se vyznačuje výrazným poklesem prodeje, prudký pokles zisku, konkurence je silná. Jakubíková (2007, s. 175) navrhuje firmě tyto možné strategické přístupy:

- zvýšit investice tak, aby firma dosáhla dominantního nebo lepšího konkurenčního postavení,
- přikročit k výběrovému snižování investic vyřazováním neefektivních zákaznických skupin,
- bude usilovat o udržení stávajících produktů bez redukce marketingové podpory,
- přikročit ke „sklizení“, jehož cílem je dosáhnout co největšího možného zisku při silném omezení některých nákladů,
- úplně vyřadit produkt a ušetřené zdroje využije v jiných produktových oblastech.

Největším strategickým problémem etapy je rozhodování „co s existujícími výrobky“, jestliže prodej a zisky klesají a konkurence je silná. V úvahu přicházejí tři základní strategické možnosti:

1. **údržení** stávajících výrobků bez redukce marketingové podpory,
2. **sklizení** znamenající získat ve spojení s výrobkem co možná největší zisk při silném omezení některých vynakládaných nákladů,
3. **úplně vyřadit** výrobek a příslušné zdroje alokovat do jiných výrobních oblastí (Horáková, 2003, s. 77).

Oblast výrobku vyžaduje identifikaci výrazně slabých položek a jejich vyřazení. **Oblast cen** lze obecně charakterizovat snižováním cenové hladiny. **Distribuce** se opět stane výběrovou. Bude vyřazena nebo omezena řada distribučních cest a mezičlánků. **Marketingová komunikace** jako celek se sníží. Snížení u jednotlivých nástrojů bude rozdílné. Nejmenší snížení se předpokládá u podpory prodeje (Horáková, 2003, s. 77).

### 3.3 Rozhodování o produktové strategii

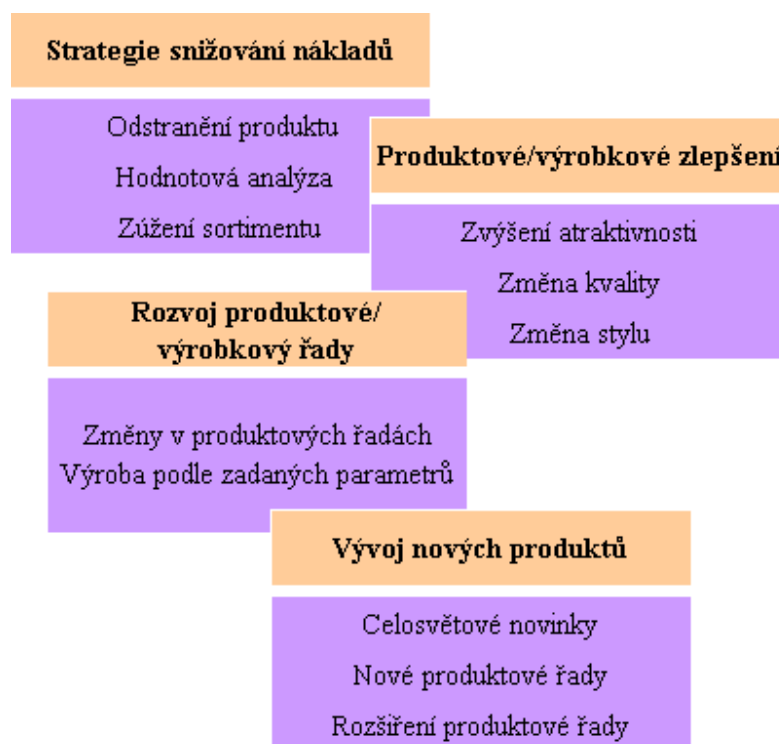
Koncepci životního cyklu produktu mohou marketéři využít jako užitečný rámec pro popis fungování produktů a trhů. Její využití pro odhady výsledků produktu nebo přípravu marketingových strategií však s sebou nese určité praktické problémy. Manažeři mohou mít potíže například určit, ve které fázi životního cyklu se produkt právě nachází, přesně stanovit, kdy přejde do další fáze, a rozpoznat faktory, které ovlivňují, jak produkt fázemi prochází. V praxi je obtížné předvídat úroveň tržeb v jednotlivých fázích, délku těchto fází a tvar křivky životního cyklu produktu (Kotler a kol., 2007, s. 689).

**Strategie** (*strategy*) vyjadřuje dlouhodobé cíle, které chce firma dosáhnout a postupy, kterými hodlá dosáhnout vytýčených cílů (Hanzelková a kol., 2009, s. 3).

**Proces strategického řízení marketingu** (*strategic marketing management process*) je kontinuálním procesem současně probíhajícími strategickými marketingovými činnostmi - marketingové strategické analýzy, definování marketingové strategie, implementace strategie a kontroly dosažení marketingových cílů (Hanzelková a kol. 2009, s. 8).

**Produktové strategie** představují způsob dosažení produktového cíle. Jakubíková uvádí čtyři hladiny rozhodování o produktové strategii (viz obr. 3.4.).

**Produktový cíl** je stanoven na základě identifikace konkurenčního postavení produktů a určení potřeby změny konkurenčního postavení. Dále tato strategie vyžaduje taková rozhodnutí, která vycházejí z pochopení potřeb a přání zákazníků, ze strategie konkurentů, z cílů firmy, ale i z názorů veřejnosti. Jedním z důležitých rozhodnutí v oblasti produktové strategie je to, zda firma bude volit strategii vlastního vývoje a technické přípravy produktu, nebo produkt napodobí (imitace, ne-too), případně zda využije licence, kooperace, společné výroby atd. (Jakubíková, 2007, s. 161).



Obr. 3.4 Základní produktové strategie (Jakubíková, 2007, s. 162)

Kotlera (2007, s. 623 - 634) naproti tomu uvádí pouze tři úrovně produktové strategie, o kterých rozhodují marketéři společností. První úroveň je rozhodování o jednotlivých produktech, druhou tvoří rozhodování produktových řad a třetí doplňuje rozhodování produktových mixů.



## **Jednotlivé produkty**

Vývoj produktu zahrnuje definování přínosů, které bude tento produkt nabízet. Ty jsou sdělovány a předávány prostřednictvím *hmotných vlastností* produktu, jako jsou *kvalita, funkce, styl a design*. Rozhodování o těchto atributech je zvláště důležité, protože významně ovlivňují spotřebitelskou odezvu na produkt (Kotler a kol., 2007, s. 623). Dále podrobně v kapitole Vývoj nového produktu.

## **Produktové řady**

Výrobová (produktová) řada je skupina složená z jednotlivých výrobků, které jsou ve vzájemných vztazích a podobných funkcí (Horáková, 2003, s. 74).

Většina firem nenabízí jen jeden produkt, ale celé produktové řady. Produktová řada je také skupina úzce souvisejících produktů s podobnou funkcí, zákazníky, distribučními kanály nebo cenami. Aby zaplnily mezeru, kterou by jinak mohla obsadit konkurence, mohou firmy prodloužit svou produktovou řadu protažením nahoru do dražšího segmentu, dolů do levnějšího segmentu, nebo v obou směrech (Kotler a kol., 2007, s. 651). Podrobnější informace jsou předmětem produktového mixu.

Produktové řady vyžadují také výrobovou strategii. První strategickou alternativou je prodloužení řady směrem dolů – znamená přidání výrobků na její dolní (slabší) konec. Protikladnou strategií je prodloužení řady směrem nahoru. Výrobky jsou doplňovány na horním (silnějším) konci řady. Strategie obousměrného prodlužování řady představuje doplnění oběma směry. A strategie doplnění řady o jednotlivé výrobky zahrnuje dodatečné výrobky na různých místech řady. Tento způsob dává možnost doplnit mezery v řadě, i když mezery nejsou ani na jednom z konců řady (Horáková, 2003, s. 77).

Strategie výrobové řady vyžadují komplexní pohled na produktovou problematiku, protože řady představují pro většinu podniků základní nabídku. Jestliže zákazník z jakéhokoli důvodu žádá změnu nebo konkurence zavede nové výrobky, firma musí být schopna vhodně odpovědět. Může to být jak dalším výrobkem nebo výrobky do řady anebo vyřazením některých z existujících výrobových řad (Horáková, 2003, s. 77).

## **Produktový mix**

Je kombinací příslušných výrobních řad a individuálních výrobků, které podnik nabízí zákazníkům. Je to celková tržní nabídka podniku, jeho celý sortiment určený pro uspokojení trhu (Horáková, 2003, s. 74).

Firma na základě analýzy vývoje prostředí a rozpoznání vlastních schopností rozhoduje o své produktové politice. Převážná většina firem přichází na trh s více produkty. Skupina produktů vyvinutých firmou s podobnými charakteristikami, využitím a určených pro podobné trhy se nazývá produktová (výrobní řada) nebo také *produktová linie* (Jakubíková, 2008, s. 176).

Produktový mix firmy má čtyři významné dimenze: *šířku*, *délku*, *hloubku* a *konzistentnost*. Šíři sortimentu určuje počet výrobních řad, hloubka sortimentu je dána počtem linií v řadě, délka sortimentu celkovým počtem položek. Konzistence sortimentu vyjadřuje větší, či menší těsnost vzájemných vztahů a souvislostí mezi jednotlivými řadami. Počet řad a souvislosti mezi nimi odrážejí stupeň specializace či diversifikace firmy. Prostřednictvím uvedených parametrů realizují firmy změny sortimentu:

- *rozšíření sortimentu* – zvětšení počtu výrobních řad,
- *prohloubení sortimentu* – zvýšení počtu linií nebo modelů,
- *prodloužení sortimentu* – zvýšení celkového počtu položek,
- *diverzifikace sortimentu* – snížení konzistence výrobních řad (Boučková a kol., 2003, s. 166).

Tyto čtyři dimenze produktového mixu dovolují společnosti rozšiřovat její činnosti čtyřmi způsoby. Může přidávat nové produktové řady a svůj produktový mix tak rozšiřovat. Může každou produktovou řadu prodloužit. Může přidat další produktové varianty a svůj produktový mix tak prohloubit. A konečně, společnost může usilovat o větší konzistenci produktových řad. Předtím, než budou tato rozhodnutí učiněna, je užitečné provést analýzu výrobních řad (Kotler a kol., 2007, s. 420).

Vzhledem k tomu, že výrobek zásadně ovlivňuje úspěšnost firmy, měl by podnikatel věnovat mimořádnou pozornost hodnocení toho, jak si jednotlivý produkt na trhu vede a jak plní funkci. K tomu je ovšem nezbytné stanovit kritéria, podle nichž bude možno

poznat, zda je výrobek dobrý, či špatný, jestli si zaslouží nějakou marketingovou podporu. Mezi nejdůležitější kritéria patří: zisk, výše prodeje (obrat), podíl na trhu a jeho vývoj, stáří výrobku a jeho pozice na křivce životního cyklu, funkce, kterou výrobek plní v rámci sortimentu, náročnost na zdroje, ekologické důsledky výroby či spotřeby, teritoriální aspekty, které se snaží proniknout a uplatnit se na perspektivních trzích (Boučková a kol., 2003, s. 167).

### **Kategorizace produktu**

Různé funkce, které mohou jednotlivé výrobky plnit v rámci sortimentu, lze ilustrovat do následujících kategorizací produktů. **Leaders** zajišťují firmě v daném období nejvýhodnější zisk, zatímco **tahouni** nejvyšší prodej. Někdy mohou tyto dvě role plnit tytéž produkty, není to však pravidlem. **Lákadla** se vyznačují určitým mimořádně atraktivním prvkem, který přitahuje pozornost zákazníků, resp. určitých segmentů. Takovým typickým atraktivním prvkem bývá cena, přesněji řečeno nízká cena. V sortimentu výrobce plní tuto funkci často zjednodušené verze výrobků leaders. Obchodník používá lákadla zpravidla v podobě běžných, často nakupovaných výrobků, které prodává levněji než konkurence. **Taktické** výrobky nemusí být pro firmu nijak zvlášť zajímavé ani z hlediska zisku, ani z hlediska obratu. Podnik je může prodávat z důvodu kompletace sortimentu, regulování výkyvů v poptávce nebo faktem, že obdobné výrobky nenabízí konkurence. **Výrobky na startu** se užívají s produkty, které jsou určeny k postupné náhradě stávajících výrobků. Jejich opakem jsou **výrobky se ztrátou rychlosti**, tedy výrobky, u nichž musí podnik řešit problém, zda je z trhu stáhnout, nebo zda usilovat o jejich vylepšení, resp. marketingovou podporu (Boučková a kol., 2003, s. 167 – 168).

### **3.4 Hodnota značky**

Značky jsou více než jen jména a symboly. Značky představují způsob, jakým spotřebitelé vnímají produkty a jejich vlastnosti a co k nim cítí – vše, co výrobek či služba pro spotřebitele znamená. Hodnota značky představuje pozitivní rozdíl, kterým se projeví znalost značky na odezvě zákazníka na výrobek či službu. Značky, které si získali větší loajalitu, mají známější jméno, vyšší vnímanou kvalitu, vyvolávají silné asociace a pojí se s nimi další výhody jako například patenty či obchodní známky. *Měřítkem této hodnoty je míra, v níž jsou zákazníci ochotní platit za značku více peněz.* (Kotler a kol., 2007, s. 635).

Firma by se měla mimo jiné zaměřit na řízení růstu hodnoty své značky. Lze ji definovat jakou souhrnnou hodnotu jména, značky, symbolů, asociací a zastoupení značky tak, jak je vnímaná všemi cílovými skupinami, které se značkou přicházejí do kontaktu. V marketingové komunikaci by měla být věnována pozornost na budování hodnoty každé značky. Jedná se zejména o budování povědomí o značce, její image, loajalitu ke značce a vnímanou kvalitu značky (Hanzelková a kol., 2009, s. 67 – 68).

### **Kritéria výběru značky**

Kotler a Keller (2007, s. 320) uvádí existenci šesti kritérií pro výběr prvku značky (kromě specifitějších úvah vlastních každému případu):

1. **Zapamatovatelné.** Jak snadné je vybavit si prvek? Jak snadno je rozeznatelný? Platí to při nákupu i při spotřebě? Výhodné jsou v tomto ohledu krátké názvy.
2. **Smysluplné.** V jakém rozsahu je prvek značky věrohodný a zapadající do příslušné kategorie? Naznačuje něco o ingredienci výrobku nebo typu osoby, která by mohla značku používat?
3. **Líbivé.** Jak esteticky působivým shledávají spotřebitelé prvek? Je inherentně líbivý vizuálně, verbálně nebo jiným způsobem? Konkrétní názvy značek, evokující určité představy.

O prvních třech lze říci, že jsou „kritéria značkovatelná“ ve smyslu toho, jak lze s jejich pomocí vyvářet hodnotu značky uvážlivým výběrem prvků.

4. **Přenositelné.** Může být prvek značky použit k uvedení nových výrobků ve stejné kategorii nebo jiných kategoriích? V jakém rozsahu je prvek přínosem pro hodnotu značky napříč geografickými hranicemi a tržními segmenty?
5. **Přizpůsobitelné.** Jak přizpůsobitelný a aktualizovatelný je prvek značky?
6. **Chránitelné.** Jak je prvek značky právně chránitelný? Jak je konkurenčně chránitelný? Může být snadno napodoben?

Tato další tři kritéria jsou více „obranná a týkající se toho, jak může být s ohledem na různé příležitosti a omezení využita a uchovávaná hodnota značky obsažena v nějakém prvku.

## Portfolia značek

Často je zapotřebí více značek, aby pokryly více tržních segmentů. Žádná ze značek není vnímaná různými tržními segmenty, které chce firma oslovit, stejně příznivě. Portfolio značek je soubor všech značek a řad výrobků, které firma nabízí k prodeji kupujícím v určité kategorii. Různé značky mohou být navrženy a nabízeny tak, aby oslovily rozdílné tržní segmenty.

Portfolio značek je nutné posuzovat podle schopnosti maximalizovat hodnotu značky. **Optimální portfolio** značek je takové, v němž každá značka maximalizuje hodnotu. Při sestavování portfolia značek potřebují marketéři obvykle porovnat pokrytí trhu a další zřetel s náklady a ziskovostí. Pokud lze zvýšit zisk tím, že se firma některých značek vzdá, pak je portfolio příliš velké pokud lze zisk zvýšit přidáním značek, je pak portfolio příliš malé. Základním principem při sestavování portfolia značek je **maximalizace tržního pokrytí**, a to tak, aby nebyli ignorováni žádní potenciální zákazníci, ale aby se minimalizovalo i překrývání značek a značky si nekonkurovaly při získávání zákazníků. Každá značka by měla být jasně odlišená a měla by apelovat na dostatečně velký tržní segment (Kotler a Keller, 2007, s. 338 -339).

## Vlastní značky

Samotný pojem vlastní značka může být a často je zavádějící a matoucí. Kromě tohoto označení se jako synonymum používá dále *privátní značka*, *maloobchodní značka*, *soukromá značka* – stále se má na mysli značka distributora, značka obchodu. Změnou ve strategii obchodníků tak usilují o posun vnímání produktů nabízených pod vlastní značkou jako produktů kvalitou srovnatelných s předními značkami výrobců. Podle kvality a ceny můžeme České republice rozlišit tři typy privátních značek:

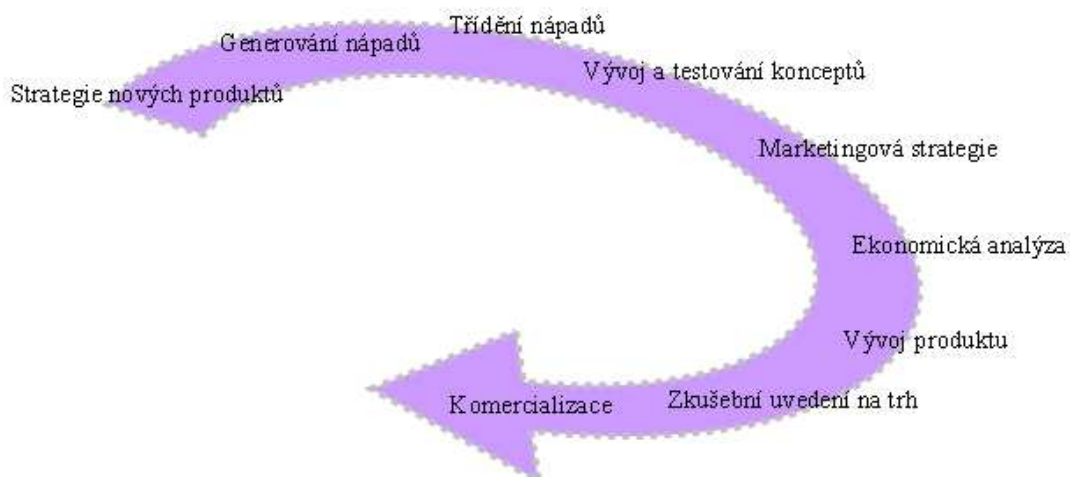
- *ekonomické* – vyznačují se možnou cenou,
- *standardní* – značkové produkty za nižší cenu,
- *speciální* – značky pro určitý typ produktů (Zamazalová, 2009, s. 172 – 173).

Zamazalová dále uvádí tři důvody, proč jsou produkty zařazovány do sortimentu obchodních společností pod vlastní značkou: možnost diferenciacce – odlišení se od konkurence, dotváření image firmy a možnost samostatného rozhodování o cenách produktů.

### 3.5 Vývoj nového produktu

Nové produkty dodávají organizaci životní energii. Na konkurenčních trzích nejlepší a nejsilnější firmy dlouhodobě podporují růst a udržují ziskovost prostřednictvím úspěšného vývoje a využití stálého toku nových produktů a služeb. Nové výrobky a služby musí firmy vyvíjet kvůli rychlým změnám spotřebitelského vkusu, technologií a konkurence (Kotler a kol., 2007, s. 664).

Vývoj nových produktů je však riskantní z celé řady důvodů jako jsou například vysoké náklady, neočekávaná zdržení a neméně důležité je vynaložení času na vývoj produktu. Znepokojivě velká část nových produktů stále selhává. Příčiny je možné hledat také ve *velikosti trhu*, který byl nadhodnocený, i když nápad mohl být dobrý. Prostě není *dostatečná poptávka*. Možná není produkt navržen tak dobře, jak měl být navržen. Může jít jen o další produkt, o nic lepší než ty, které už na trhu jsou. Nebo má produkt špatný *positioning*, *cena* je příliš vysoká, případně je špatná reklama a propagace. Někdy *náklady* na vývoj produktu přesáhnou rozpočet a jindy se zase *konkurence* brání zuřivěji, než se čekalo (Kotler a kol., 2007, s. 665 – 666).



Obr. 3.5 Kroky ve vývoji nového produktu (Kotler a kol., 2007, s. 671)

#### Strategie nových produktů

Efektivní produktové inovace vycházejí z dobře definované strategie nových produktů, která má čtyři hlavní cíle: udává směr, kterým má tým nového produktu napřít své síly, pomáhá integrovat úsilí jednotlivých funkcí a oddělení, umožňuje týmu, který tomu rozumí, delegovat úlohy jednotlivých členům, kteří pak mohou pracovat samostatně.

## Listina produktové inovace

Taktéž úspěšné inovativní firmy kladou důraz na definitivní vyjádření strategie a listinu produktové inovace (dále jen LPI). LPI určuje prioritu vývoje průlomových produktů, změny produktů stávajících a imitace produktů konkurenčních. Nápady jsou akceptovány na základě konkrétních strategických rolí, které mají nové produkty hrát. Mohou pomáhat firmě udržet pozici inovátora v rámci odvětví, bránit získaný tržní podíl, nebo budovat záchytné body pro expanzi na nové trhy. Nový produkt také může pomoci firmě nově využít specifické silné stránky či technologie (Kotler a kol., 2007, s. 671).

## Generování nápadů

LPI by měla být vodítkem pro systematické generování nápadů pro vývoj nových produktů. Toto generování by nemělo být náhodné, ale aktivní a systematické. Díky tomu firma nepřijde jen s velkým množstvím nápadů, ale hlavně s nápady, které jsou vhodné pro daný typ podnikání. Aby firma zajistila přísun nových nápadů, může využít mnoha zdrojů. Patří sem zejména interní zdroje, zákazníci, konkurence, distributoři a dodavatelé. Firma může hledat nové nápady prostřednictvím vlastních *interních zdrojů*, tj. vlastního formálního výzkumu a vývoje. Může využít myšlenkovou kapacitu svých manažerů, vědců, techniků, konstruktérů, výrobců i prodejců. Také lze využít formální i neformální pobídkové programy, jež podchytí nápady zaměstnanců na možná zlepšení výroby, výrobků a služeb. Dobré nápady pro vývoj nových produktů může firma rovněž získat, když naslouchá svým *zákazníkům*. Může analyzovat jejich dotazy a stížnosti, aby dokázala přijít s novými produkty, které lépe řeší spotřebitelské problémy. Může provádět výzkumy nebo využívat metodu focus groups (sledované skupinové rozhovory), aby zjistila potřeby a přání spotřebitelů. *Konkurence* je další zdroj nových nápadů. Firmy sledují konkurenční reklamy a další sdělení, aby získaly vodítka pro vývoj nových produktů. Mohou zkoumat konkurenční výrobky a služby. Mohou také kupovat nové výrobky konkurence, rozebírat je, aby zjistily, jak fungují, analyzovat jejich tržby a rozhodnout se, zda vyrukovat s vlastním novým produktem (Kotler a kol., 2007, s. 672 – 674). Obvykle existují dva typy zdrojových dat – primární nebo sekundární zdrojová data. Základní rozdíl mezi nimi vychází z účelu, ke kterému byla data použita. Sekundární data jsou přístupná veřejně buď zdarma, nebo za úplatu. Primární data jsou shromažďována nově, na míru řešeného projektu (Přibová a kol., 1996, s. 35).

## **Třídění nápadů**

Účelem generování nápadů je shromáždit jich co nejvíce. Účelem následujících fází je počet nápadů zredukovat. První fází redukce nápadů je třídění, tzn. co nejdříve rozpoznat dobré nápady a zavrhnout ty špatné. Protože náklady na vývoj produktů v pozdějších fázích značně vzrůstají, je pro firmu důležité, aby rozvíjela pouze ty nápady, z nichž se vyklubou výnosné produkty. Firemní manažeři obvykle vyplňují formuláře, které popisují produkt samotný, cílových trh a konkurenci, poskytují hrubý odhad velikosti trhu, ceny produktu, nákladů a doby potřebné pro vývoj, výrobních nákladů a návratnosti. Komise následně vše zhodnotí a zpravidla se ptá na otázky jako: Je produkt skutečně užitečný pro spotřebitele a společnost? Je dobrý pro naši společnost? Je v souladu s cíli a strategiemi naší firmy? Máme lidi, dovednosti a prostředky, abychom jej dovedli k úspěchu? Apod. (Kotler a kol., 2007, s. 675).

## **Vývoj a testování konceptů**

Atraktivní nápady je třeba rozpracovat do produktových konceptů. Je důležité rozlišovat mezi nápadem pro vývoj produktu, konceptem produktu a image produktu. Nápad pro vývoj produktu je potenciální produkt, který by firma mohla nabízet na trhu. Koncepce produktu je podrobná verze nápadu, formulovaná pomocí smysluplných spotřebitelských termínů. Image produktu je způsob, jak spotřebitelé skutečný nebo potenciální produkt vnímají.

Testování konceptů znamená testování konceptů nových produktů se skupinou cílových spotřebitelů. Tyto koncepty je možné spotřebitelům předkládat v symbolické nebo fyzické formě. Poté, co se spotřebitelé s novým konceptem seznámili, je lze požádat o zpětnou vazbu pomocí nadefinovaných otázek. Firma může získané výsledky promítnout do populace o velikosti cílové skupiny a na základě toho odhadnout objem tržeb.

## **Marketingová strategie**

Vyjádření marketingové strategie má tři části. První je popis cílového trhu, plánovaného positioningu produktu a cílů v oblasti tržeb, tržního podílu a zisku na prvních pár let. Druhá část nastiňuje plánovanou cenu, distribuci a marketingový rozpočet produktu na první rok. A třetí část vyjadřuje plánované dlouhodobé tržby, cíle v oblasti zisku a strategii marketingového mixu (Kotler a kol., 2007, s. 678).



## **Ekonomická analýza**

Když vedení rozhodne o konceptu a marketingové strategii produktu, může vyhodnotit ekonomickou atraktivitu návrhu. Ekonomická analýza zahrnuje přezkoumání odhadovaných tržeb, nákladů a ziskovosti nového produktu, aby se zjistilo, zda splňují cíle společnosti. Pokud ano, přechází produkt do fáze vývoje. Tržby společnost odhaduje na základě výzkumu mínění trhu a tržeb podobných produktů v minulosti. Potom provede odhad minimálních a maximálních tržeb, aby určila rozpětí rizika. Po vypracování prognózy tržeb může vedení odhadnout očekávané náklady a ziskovost produktu, včetně nákladů na marketing, výzkum a vývoj, výrobu, účetnictví a finance. Údaje o tržbách a nákladech potom využije k analýze finanční atraktivity nového produktu (Kotler a kol., 2007, s. 679).

## **Vývoj produktu**

Pokud koncept vyhoví kritériím ekonomické analýzy, přechází do fáze vývoje produktu. Oddělení výzkumu a vývoje vytvoří jednu či více fyzických verzí konceptu produktu. Vývoj úspěšného prototypu může trvat dny, týdny, měsíce, dokonce i roky. Připravené prototypy procházejí přísnými funkčními testy v laboratorních i praktických podmínkách, které mají zajistit bezpečnost a efektivitu. Při návrhu produktů by měla společnost chtít více než jen uspokojit potřeby a přání spotřebitelů (Kotler a kol., 2007, s. 679 – 680).

Poté přichází na řadu *marketingový test* (zkušební uvedení na trh), kdy jsou produkt i související marketingový program testovány v realističtějších tržních podmínkách. Marketér testem získá zkušenosti s marketingem produktu dříve, než vynaloží velké peníze na jeho celoplošné uvedení na trhu. Tato fáze umožňuje firmě testovat produkt a celý související marketingový program – strategie positioningu, reklamu, distribuci, cenotvorbu, využití značek a balení a rozpočty. V jejím průběhu firma zjistí, jak spotřebitelé a prodejci reagují na zacházení s produktem, jeho používání a zda jej nakupují opakovaně. Výsledky lze využít k získání přesnějších odhadů tržeb a zisků. Když jsou náklady na vývoj a zavedení produktu nízké, nebo když je předpoklad, že bude nový produkt úspěšný, může společnost fázi zkušebního uvedení zkrátit či zcela vypustit. Existují tyto marketingové testy: standardní zkušební trhy, řízené zkušební trhy, simulované zkušební trhy, veletrhy, předváděcí prostory prodejců a distributorů (Kotler a kol., 2007, s. 680 – 681).

Firma, která využívá *standardní zkušební trhy*, najde několik málo testovacích měst tvořících reprezentativní vzorek, kde provede úplnou marketingovou kampaň a použije audity obchodů, spotřebitelské a distributorské průzkumy a další prostředky ke zjištění, jak si produkt na trhu vede. Výsledky potom použije k odhadu tržeb a zisků na celonárodní úrovni, ke zjištění potenciálních problémů spojených s produkty a k doladění marketingového programu. Nevýhodou standardních zkušebních trhů je, že mohou být nákladné a časově náročné (Kotler a kol., 2007, s. 681).

Některé agentury pro výzkum trhu si udržují řízený panel obchodů, v rámci *řízených zkušebních trhů*. Výrobce určí počet obchodů a geografické lokality. Agentura předá produkt účastnickým obchodům a řídí jeho umístění a místo na regálech, propagační akce a nabídky v místech prodeje i ceny podle připravených plánů. Sleduje tržby, aby určila dopad těchto faktorů na poptávku (Kotler a kol., 2007, s. 681 – 682).

*Simulované zkušební trhy* fungují tak, že firmy mohou nové produkty testovat v simulovaném nákupním prostředí. Firma nebo agentura pro výzkum trhu ukáže vzorku zákazníků reklamy a propagaci různých produktů včetně nového, právě testovaného produktu. Dá spotřebitelům menší částku a pozve je do skutečného nebo testovacího obchodu. Výzkumníci sledují, kolik spotřebitelů si koupí nový produkt a kolik konkurenční značky. Tato simulace zjistí míru úspěšnosti reklamy a zkoušek produktu ve srovnání s konkurenčními produkty. Potom se výzkumníci ptají spotřebitelů na důvody, proč kupovali či nekupovali určité produkty. O několik týdnů později jim zavolají, aby se zeptali na jejich vztah k produktu, jeho použití. Tyto simulované zkušební trhy nejsou tak nákladné, lze je dokončit během osmi týdnů a nevystavují nový produkt zrakům konkurence. Protože však využívají malé vzorky a simulované prostředí, mnozí marketéři je nepovažují za tak přesné a spolehlivé. (Kotler a kol., 2007, s. 682).

### **Komercializace**

Marketingový test poskytuje vedení firmy informace potřebné ke konečnému rozhodnutí o tom, zda uvést nový produkt na trh. Pokud se firma rozhodne pro komercializaci – tedy uvedení nového produktu na trh – musí se připravit na vysoké náklady. Musí mít dostatečné finanční prostředky pro zvýšení výroby, aby uspokojila poptávku. Kdyby to nedokázala, vznikne na trhu mezera, kterou může využít konkurence. Firma, která uvádí na trh nový produkt, musí učinit čtyři rozhodnutí (Kotler a kol., 2007, s. 684).

**Kdy?** První rozhodnutí se týká načasování produktu – zda je správná doba pro jeho uvedení na trh. Pokud by poškodilo tržby ostatních produktů společnosti, je možné je odložit. Pokud je možné produkt dále zdokonalit nebo pokud je ekonomika v krizi, může společnost uvedení na trh o rok odložit (Kotler a kol., 2007, s. 684).

**Kde?** Společnost musí rozhodnout, kde uvést nový produkt na trh. Má to být v jedné lokalitě či regionu, ve více regionech, v celonárodním nebo dokonce v mezinárodním měřítku? Jen málo firem má tolik sebedůvěry, kapitálu a kapacit, aby mohlo uvést nové produkty hned do celonárodní či mezinárodní distribuce. Obvykle si připraví plán postupného veřejného představování na jednotlivých trzích. Zejména malé společnosti mohou vstupovat do atraktivních měst či regionů postupně. Větší firmy mohou rychle přestavit nové produkty v několika regionech nebo na celonárodním trhu (Kotler a kol., 2007, s. 684).

**Komu?** V rámci trhů musí společnost zaměřit svou distribuci a propagaci na nejslibnější skupiny zákazníků. Jejich profil si měla firma již dříve vytvořit pomocí výzkumu a zkušebního uvedení na trh. Obvykle musí firmy zaměření postupně doladovat, začít s inovátory a potom se věnovat zejména zákazníkům, kteří se pro nový produkt brzy zapálí, častým uživatelům a názorovým lídrům. Důležití jsou zejména názoroví lídři, protože jejich podpora má velký vliv na to, jak nový produkt přijmou ostatní kupující na daném trhu (Kotler a kol., 2007, s. 685).

**Jak?** Firma musí také vypracovat plán akcí pro zavedení nového produktu na vybraný trh. Musí rozdělit marketingový rozpočet na marketingový mix a různé další aktivity (Kotler a kol., 2007, s. 685).

### **3.6 Chování zákazníka - spotřebitele**

**Věda o chování** našla uplatnění i v marketingu. Orientace marketingu na spotřebitele, přičemž **chování spotřebitele** hraje z hlediska cílovosti klíčovou roli, vedla k bezprostřednímu uplatnění všech teoretických a praktických poznatků. Je možné doložit přínos výzkumu spotřebního chování pro obecnou teorii chování. Tvorba rozhodnutí probíhá často ve skupinách, v rodinách, ve vedeních podniků apod. Proces nabývání zahrnuje komunikaci, zapamatování, strach z agrese, otázky jak nakládat s informacemi, psychologické otázky interakcí v malých skupinách (Pražská a kol., 1997, s. 126).

Pražská (1997, s. 126) dále uvádí, že podle Mowena autor publikace Consumer Behavior z roku 1987, spisovatel sleduje:

- *přesvědčení, vnímání, belief* – do jaké míry má určitý objekt určité charakteristiky,
- *postoje, intence, záměry, výběrové procesy* – kompenzační, v nichž působí argumenty pro i proti, nekompenzační – návykové, konjunktivní a impulzivní, konjunktivní – spotřebitel stanoví podmínky (cena, vzhled, velikost), odpovídá-li předmět, je vybrán,
- *postupní rozhodnutí* – uspokojení či neuspokojení.

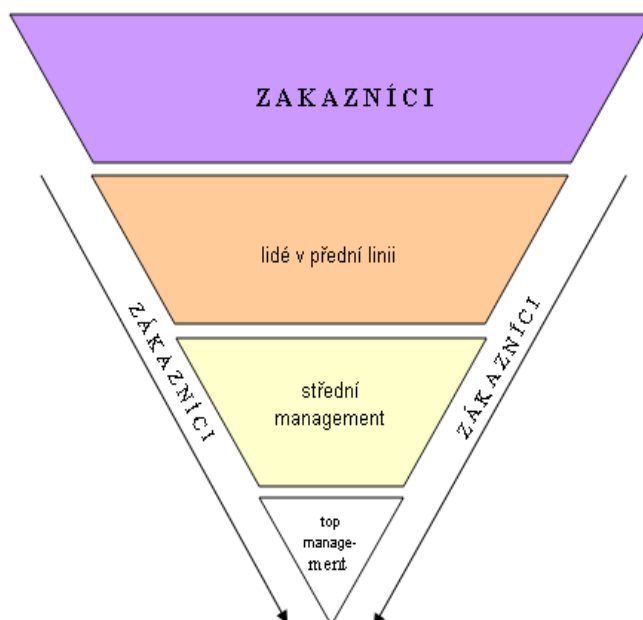
**Typy kupujících** z hlediska *nákupní orientace*, v nichž ekonomická citlivost (orientace na cenu) sehrává roli (Pražská a kol., 1997, s. 142 – 143):

1. **Ekonomický v prodejně** – je cenově orientovaný, ale ne výrazně v plánování nákupu. Srovnává ceny, různé prodejny, nákup se však převážně pohybuje v rutinním schématu.
2. **Apatický, mechanický**, s malým nadšením pro nákupy, nezajímá se o nakupování.
3. **Tradicionalně orientovaný**, rád nakupuje, z ekonomického rozhodnutí i z potěšení. Prožívá příjemný pocit z nákupu, využívá kupóny a jiné výhody.
4. **Ekonomicky plánující**, cenově orientovaný a ekonomicky rozvažující, sbírá informace, využívá cenových výhod.
5. **Tvůrce domova**, věří značce jako výrazu kvality, nerad nakupuje ve více obchodech, zaměřuje se na jeden obchod.
6. **Konvenční**, orientovaný na značky, málo plánuje, neutilizuje diskontních prodejen.

Tyto jednotlivé typy podle Pražské (1997, s. 143), jsou charakterizovány i podle stáří, resp. podle vzdělání, které potvrzují i předchozí výzkumy o úloze vzdělání na rozhodovací proces, z toho **vzdělání** – nekoreluje přímo s plánováním nákupů, výzkumy prokazují negativní závislost, a **věk** – výzkumy naopak prokazují pozitivní závislost.

### 3.6.1 Spokojenost a věrnost

Úspěšné marketingové společnosti se řídí podle moderní zákaznický orientované struktury (viz obr. 3.6.). Nahoře jsou zákazníci, po nich v pořadí důležitosti přicházejí lidé v přední linii, kteří se setkávají se zákazníky, slouží jim a starají se o jejich spokojenost, pod nimi jsou manažeři střední úrovně, jejich úkolem je podporovat lidi v přední linii, aby mohli dobře sloužit zákazníkům, a úplně dole je top management, jehož úkolem je přijímat a podporovat dobré manažery střední úrovně. Po stranách jsou zákazníci, tzn., manažeři na každém stupni osobně znají zákazníky, setkávají se s nimi apod. (Kotler, Keller, 2007, s. 176 -177).



Obr. 3.6 Moderní zákaznický orientovaná struktura (Kotler, Keller, 2007, s. 178)

**Hodnota vnímaná zákazníky** je vlastně rozdíl mezi vyhodnocením všech výhod a nákladů nabídky a vnímaných alternativ perspektivním zákazníkem. Celková hodnota pro zákazníka je vnímaná jako peněžní hodnota balíčku ekonomických, funkčních a psychologických výhod, které zákazníci očekávají od dané tržní nabídky. Celkové náklady pro zákazníka jsou souhrnem nákladů vzniklých podle očekávání zákazníků při vyhodnocování, získávání, používání a zbavování se dané tržní nabídky, včetně finančních, časových, energetických a psychických (Kotler, Keller, 2007, s. 179).

Další obecnou rovinou vnímané hodnoty zákazníkem je užitečná konstrukce, již lze aplikovat na mnoho situací a jež poskytuje bohaté postřehy. Zde jsou implikace:

1. prodávající musí stanovit celkovou hodnotu pro zákazníka a celkové náklady pro zákazníka s ohledem na nabídku každého konkurenta, aby věděl, jak se jeho nabídka projeví v mysli kupujícího,
2. prodávající, který je v hodnotě vnímané zákazníkem v nevýhodě, má dvě alternativy: zvýšit celkovou hodnotu pro zákazníka nebo snížit celkové náklady pro zákazníka. První alternativa žádá posílení nebo zvýšení výhod nabídky výrobku, služeb, chování zaměstnanců nebo image. Druhá alternativa si žádá snížení nákladů pro kupujícího snížením ceny, zjednodušením procesu objednávky a dodáním, nebo přijetím některých rizik kupujícího nabídkou záruky (Kotler, Keller, 2007, s. 181).

**Hodnotová nabídka** sestává z celého balíčku benefitů, které společnost slibuje poskytnout. Jedná se o více než jen o samotný positioning nabídky. Je to v podstatě výkaz o výsledné zkušenosti, kterou získají zákazníci díky tržní nabídce společnosti a z jejich vztahu s dodavatelem. Značka musí představovat slib celkové zkušenosti, již mohou zákazníci očekávat. Zda je slib dodržen, závisí na schopnosti společnosti si poradit se svým systémem poskytování hodnoty. **Systém poskytování hodnoty** obsahuje veškeré zkušenosti, které získá zákazník v průběhu získávání a užívání nabídky (Kotler, Keller, 2007, s. 181).

Zda je kupující s koupí spokojený, závisí na realizaci nabídky ve vztahu k jeho očekávání. Obecně lze říci, že **spokojenost** je pocit radosti nebo zklamání nějaké osoby vyvolaný porovnáním vnímaných výkonů (nebo vnímaného výsledku) k **očekávání**. Nedojde-li ke splnění očekávání, je zákazník nespokojený. Předčí-li výrobek nebo služba jeho očekávání, je zákazník vysoce spokojený nebo potěšený (Kotler, Keller, 2007, s. 182).

Moudrá společnost zjišťuje spokojenost zákazníků pravidelně, protože jedním z klíčů, jak si udržet zákazníka, je jeho spokojenost. Vysoce spokojený zákazník zachovává déle **věrnost**, kupuje více zároveň s tím, jak společnost dává na trh nové výrobky a zlepšuje již existující, hovoří příznivě o společnosti a jejich výrobcích, věnuje méně pozornosti konkurenčním značkám a je méně citlivý na cenu, poskytuje společnosti nápady na výrobky nebo služby a jeho obsluha je méně nákladná než obsluha nových zákazníků, protože se provádějí rutinní transakce (Kotler, Keller, 2007, s. 183).

### 3.6.2 Vnímaná rizika rozhodnutí

Rozhodovací proces spotřebitele je závislý na míře vnímaného rizika a charakteru osobnosti, která determinuje, jaké riziko je osobnost schopna podstoupit. Rozlišují se tato rizika:

- *finanční* – zda výdaj je finančně únosný a zda výdaj je adekvátní;
- *výrazová, prováděcí* – bude mít nakoupený předmět takový výkon, jako (některý konkrétní výrobek či služba)?;
- *fyzikální* – bude předmět pohodlný, vejde se např. do koupelny?;
- *psychologická* – je to předmět, který se ke mně hodí?;
- *sociální* – nebudou mě pomlouvat, nebudu pro smích?;
- *časová* – nezabere mi více času, než bude pro mě únosné?;
- *příležitosti* – když teď předmět nekoupím, dostanu ho ještě zítra? (Pražská a kol., 1997, s. 142).

K základním psychologickým procesům, které působí na chování a rozhodování zákazníka, patří vedle racionálních a emocionálních také *zvykové*. Uplatňují se při automatických, opakovaných nákupech zboží každodenní spotřeby, jež není ani drahé, ani nové, ani komplikované. S *racionálním* přístupem je možné se setkat u nákupu předmětu dlouhodobé spotřeby (automobil) a náročnějších služeb (zakoupení pojištění, akcií). Racionálním přístupem dále zákazník zohledňuje aspekty produktu, jako jsou bezpečnost či hospodárnost (ekonomičnost, úspornost). Konečně s *emocionálním* přístupem si zákazník dopřává určité příjemné pocity, splňuje si své sny a touhy, jak se to projevuje zejména při nákupu luxusního zboží, šperků atd. Je nutné však počítat také s vlivem obliby (pociťované příjemnosti, chuti) produktu, stejně jako s jeho módností. Běžnější je, že na chování a rozhodování zákazníků působí kombinace všech třech výše uvedených přístupů, leč zastoupených v různé míře (Foret, 2006, s. 82 - 83).

Foret dále uvádí, že snahou a cílem každé nabídky by mělo být vytvoření pevných vazeb se zákazníky, v nichž by maximálně převažovalo zautomatizované zvykové chování, obrněné či dokonce posilované dalšími racionálními nebo emocionálními argumenty.

### 3.7 Cílený marketing

Každý zákazník je určitým způsobem jedinečný, což se mimo jiné projevuje i v jeho osobitých potřebách, přáních, ale i možnostech. Proto ideální a nejdokonalejší nabídka by vycházela z naprosté individualizace trhu, kdy vlastně co jednotka (zda se jedná o jedince, domácnost, organizaci či obec), to samotný segment, na něhož se zaměřuje a pro něhož se připravuje nabídka (Foret, 2006, s. 143).

#### Segmentace

**Tržní segment** se skládá ze skupiny zákazníků, kteří sdílejí podobný soubor potřeb a přání. Je důležité dávat pozor na zaměnitelnost segmentu a sektoru. Marketér segmenty nevytváří a jeho úkolem je segmenty identifikovat a rozhodnout se, na které se zaměřit. *Marketing segmentu* (segment marketing) poskytuje oproti hromadnému marketingu klíčové důležité výhody. Společnost díky němu může lépe navrhnout, ocenit, přestavit a dodat produkt, který uspokojí cílový trh. Společnost může také jemně doladit svůj marketingový program a aktivity v reakce na marketing konkurentů (Kotler, Keller, 2007, s. 279).

**Mikrosegment** (nebo také **tržní výklenek**) je užším způsobem definovaná skupina zákazníků poptávající určitou kombinaci výhod. Marketéři obvykle identifikují tržní výklenky rozdělením určitého segmentu na mikrosegmenty. Atraktivní výklenek je charakterizován následovně: zákazníci v mikrosegmentu mají zvláštní soubor potřeb a firmě, která jejich potřeby dokáže nejlépe uspokojit, rádi zaplatí vyšší cenu. Není pravděpodobné, že by výklenek přitahoval jiné konkurenty a marketér, který se na něj zaměří, získá díky specializaci určité úspory; výklenek má svou velikost, zisk a růstový potenciál. Zatímco segmenty jsou poměrně velké a za normálních okolností přitáhnou více konkurentů, mikrosegmenty jsou relativně malé a za normálních okolností přitáhnou jen jednoho či dva (Kotler, Keller, 2007, s. 280).

**Segmentace spotřebních trhů** používají se zde dvě rozsáhlé skupiny proměnných. Někteří výzkumníci se pokoušejí vytvářet segmenty podle popisných charakteristik: *geografických*, *demografických* a *psychografických*. Následně zkoumají, zda tyto zákaznické segmenty vykazují odlišné potřeby nebo reakce na výrobky. Jiní výzkumníci se pokoušejí vytvořit segmenty zkoumáním *behaviorálních aspektů*, jako jsou odpovědi spotřebitelů týkající se výhod, příležitostí, při nichž produkt používají, nebo značek. Jakmile jsou vytvořeny segmenty, zjišťuje výzkumník, zda jsou s jednotlivými segmenty vytvořenými podle



odpovědi respondentů spojeny odlišné charakteristiky. Bez ohledu na to, jaký typ segmentace se používá, důležité je, že marketingový program může být ziskově přizpůsoben tak, aby odrážel odlišnosti zákazníků (Kotler, Keller, 2007, s. 285 -286).

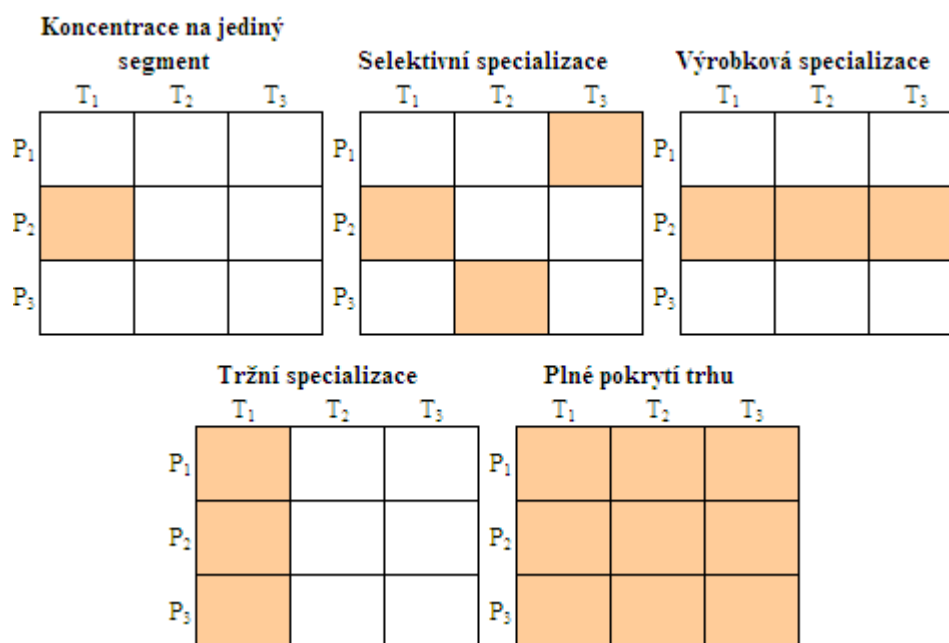
## **Targeting**

Jakmile firma identifikovala dostupné tržní segmenty, musí se rozhodnout, na kolik z nich a na které z nich se zaměřit – **targeting**. Marketéři v úsilí identifikovat menší, lépe definované cílové skupiny, stále více kombinují několik proměnných. Aby byly tržní segmenty použitelné, musí – podle následujících pěti kritérií – být: *měřitelné* – velikost, kupní sílu a charakteristiky segmentu lze měřit; *dostatečně velké* – segmenty musí být dostatečně velké a ziskové, aby se vyplatilo je obsluhovat; *přístupné* – segmenty musí být účinně dosažitelné a obsluhovatelné; *rozlišitelné* – segmenty musí být koncepčně rozlišitelné a musí reagovat rozdílně na různé prvky a programy marketingového mixu; *zvladatelné* – k upoutání a obsluhování segmentů lze vytvořit účinné programy (Kotler, Keller, 2007, s. 300 -301).

Při vyhodnocování různých tržních segmentů se musí firma dívat na dva faktory: **celkovou atraktivitu segmentu a cíle** a **prostředky společnosti**. Jaký je potenciální segment s ohledem na pět výše uvedených kritérií? Má potenciální segment charakteristiky, které by ho činily obecně atraktivním – například velikost, růst, ziskovost, úspory z rozsahu a nízké riziko? Některé atraktivní segmenty nemusí vyhovovat dlouhodobým cílům společnosti nebo společnost může postřehnout jednu nebo více schopnosti nutných k poskytování vyšší hodnoty. Po vyhodnocení různých segmentů může společnost zvážit pět modelů výběru cílového trhu:

- 1. koncentrace na jediný segment** – pomocí koncentrovaného marketingu získá firma silné znalosti o potřebách segmentu a dosáhne silné přítomnosti na trhu. Navíc má firma díky specializaci výroby distribuce i propagace výhodu provozních úspor. Získá-li v segmentu vedoucí postavení, může firma dosáhnout vysoké návratnosti investic;
- 2. selektivní specializace** – firma si vybere více segmentů a každý z nich by měl být objektivně atraktivní a vhodný. Mezi segmenty může existovat jen malá synergie nebo vůbec žádná, ale každý z nich musí slibovat ziskovost. Tato multisegmentová strategie má výhodu diverzifikace rizika firmy;

3. **výrobová specializace** – firmy přicházejí s určitým výrobkem, který prodávají několika rozdílným tržním segmentům;
4. **tržní specializace** – firma se soustřeďuje na uspokojování mnoha potřeb určité skupiny zákazníků;
5. **plné pokrytí trhu** – firma se pokouší sloužit všem skupinám zákazníků veškerými výrobky, které mohou potřebovat. Pouze hodně velké firmy dokáží zvládnout strategii plného pokrytí trhu (Kotler, Keller, 2007, s. 301 – 302).



Obr. 3.7 Pět modelů výběru cílového trhu (Kotler, Keller, 2007, s. 301)

## Positioning

**Positioning** je akt navržení nabídky a image společnosti, aby zaujaly významné místo v mysli cílového trhu. Cílem je umístit značku v myslích spotřebitelů tak, aby se maximalizoval potenciální prospěch firmy. Výsledkem positioningu je úspěšné vytvoření **zákaznický zaměřené nabídky hodnoty**, přesvědčivého důvodu, proč by si cílový trh měl výrobek kupovat. Positioning začíná u produktu. U kusu zboží, služby, společnosti nebo také osoby a jiné. Positioning však není to, co děláte s produktem, ale to co děláte s myslí potenciálního zákazníka. To znamená, že **produkt umisťujete do jeho mysli**. (Kotler, Keller, 2007, s. 348).

Zákazníci jsou zahlcováni informacemi o výrobcích a službách. Nemohou při každém nákupním rozhodnutí produkt opětovně hodnotit. Aby své nákupní rozhodování zjednodušili, rozdělují produkty do kategorií – přidělují jim ve svých představách pozice. Pozice produktu je složitý souhrn pocitu, dojmů a vjemů, které v zákazníkovi ve srovnání s konkurenčními produkty produkt vzbuzuje. Zákazník produkt umisťuje s pomocí marketéra nebo bez ní. Marketéři však nechtějí nechat positioning svých produktů na náhodě. Plánují takový positioning, který jejich produktům poskytne největší výhodu na zvolených cílových trzích, a vytvářejí marketingové mixy, jež tohoto positioningu dosáhnou (Kotler a kol., 2007, s. 504).

Je známo, že v mysli zákazníka jsou například hodinky Rolex považovány za nejlepší. Tyto značky získaly pozice a pro konkurenci by bylo složité jim je vzít. Lidé jsou zahlceni reklamou natolik, že většinou reklamní sdělení prostě vytěsňují, proto je pro konkurenci nesmírně těžké vybojovat prvenství na trhu. Zákazník si vytváří jakýsi vlastní **produktový žebříček** a obvykle si pamatuje jedničku, která má lepší propagaci. Firma by měla identifikovat důležité atributy nebo užitek, jež může značka přesvědčivě prokázat. Tak se značka uchytí v myslích zákazníků i přes neutuchající smršť reklam, které na ně útočí (Kotler a kol., 2007, s. 504).

Existují tři alternativy – strategie positioningu:

- posílit současnou pozici značky v myslích spotřebitelů,
- najít novou, nezabranou pozici, kterou si cení dostatek zákazníků a té se zmocnit,
- **depozice** či **repozice** konkurence (Kotler a kol., 2007, s. 504 – 505).

### **3.8 Nástroje komunikačního mixu**

Marketingový pojem **propagace**, někdy také označované za **komunikační mix**, se tradičně podle Foreta (2006, s. 228) opírá o následující čtyři hlavní nástroje:

- **reklama**
- **podpora prodeje**
- **public relations**
- **osobní prodej**

**Reklama** je placená forma neosobní, masové komunikace, je účelovým ovlivňováním pomocí nenucených prostředků. Její základní funkce jsou: ovlivňuje a informuje ty, o jejichž přízeň se uchází, podporuje prodej probuzením přání, působí v rámci celkového trhu jako regulátor, v případě snížení poptávky může chránit podnik připomínkovými akcemi před ztrátou zákazníků (Kaplová, Turek, 2005, s. 75).

Mezi **hlavní cíle** reklamy se řadí:

- **silná značka** – přesvědčování veřejnosti jak vnímat výrobek. Zákazníci byli o určité značce informováni, a aby si uvědomili, že zboží této značky může nejlépe uspokojit jejich potřeby a přání, zejména svými vlastnostmi jako je například vysoká kvalita, účelnost, vzhled apod. oproti výrobkům jiných podniků;
- **objem poptávky** – cílem reklamy je zvýšit poptávku po nabízeném zboží, dosáhnout vyššího obrátu a tím posílit pozici vůči konkurenci;
- **pozitivní image** – firma si může v reklamním plánu klást za cíl vytvoření dobrého obrazu v očích veřejnosti;
- **motivace zaměstnanců** - pracovníci rádi pracují pro firmu, které o ně dlouhodobě dobře pečuje (zajímavé platy, moderní pracovní prostředí apod.), má dobré jméno a je známá;
- **vzdělávání a výchova** – reklama může prostřednictvím informací o výrobku naučit uživatele správnému používání, seznamuje s výhodami, které výrobek má. Plakáty mohou vychovávat občany například k péči o své zdraví apod. (Kaplanová, Turek, s. 75 – 76).

Další cíle reklamy jsou stanoveny na základě strategického podnikového plánování a uvažovaném umístění výrobku na trhu. Podle účelu můžeme cíle rozdělit s funkcí *informativní* – předávající základní zprávu zákazníkům o novém výrobku, slevách apod.; *přesvědčovací* – dávající publicitu určité značce, podněcující zákazníky k rychlé koupi apod. nebo *připomínkovou* funkci – znovu upozorňující zákazníky, kde si mohou určitý výrobek koupit (Kaplová, Turek, 2005, s. 75).

**Podpora prodeje** je formou **komunikace**, která má za cíl stimulovat (podněcovat) prodej výrobků a služeb prostřednictvím **dodatečných podnětů**. Reklama je zaměřena na změnu přístupu zákazníka k výrobku, službě či firmě v delším časovém období. Podpora prodeje

zaměřená na končené spotřebitele má za cíl stimulovat k okamžitému prodeji a podpora prodeje zacílená na distribuční články má vytvářet dlouhodobě dobré vztahy mezi výrobcem a distributorem (Fiedler, 2005, s. 74).

**Cíle podpory prodeje** mají především krátkodobý charakter. Mezi nejčastěji definované cíle podle Fiedlera (2005, s. 74 - 75) patří: zvýšení prodeje, stimulace k zakoupení většího množství určitého výrobku, stimulování zákazníka k vyzkoušení výrobku, stimulování opětného nákupu, stimulování zákazníků citlivých na cenu výrobku a snížení cykličnosti v prodeji.

**Public relations** je práce s veřejností, jejímž cílem je vytvoření příznivého klimatu, získání sympatií a podpory veřejnosti. Důležitým znakem je její důvěryhodnost ovlivňující i tu část lidí, která není přístupná reklamě. Může mít vliv na kupní jednání (Kaplanová, Turek, 2005, s. 10).

**Osobní prodej** je velice efektivním nástrojem komunikace především v situaci, kdy chceme měnit preference, stereotypy a zvyklosti spotřebitelů. Díky svému bezprostřednímu osobnímu působení je schopen mnohem účinněji, než běžná reklama a jiné nástroje komunikace, ovlivnit zákazníka a přesvědčit ho o přednostech nové nabídky. Bohužel rozsah, akční rádius působení osobního prodeje je oproti reklamě podstatně omezenější a hlavně ve výpočtech relativních ukazatelů velice nákladný. Navíc je i horší kontrola prodejců při jejich působení a prezentaci obsahu sdělení (Foret, 2006, s. 269).

Nově Foret píše, že v 90. letech je propagace posílena také řadou nástrojů a principů *direct marketingu* a případně dalším využitím elektronických prostředků, včetně Internetu. Základní cíl propagace pak bývá většinou spatřován ve zvýšení odbytu na trhu a ve zvýšení zisku firmy. Podstata úspěšné propagace se hledá především v umění přesvědčit druhé (Foret, 2006, s. 228).

Existují dvě základní strategie:

- **Strategie tlaku (push-strategie)** se snaží produkt protlačit přes distribuční kanály ke konečnému zákazníkovi. Staví hlavně na osobním prodeji a na podpoře prodeje. Producent přesvědčí prodejce o výhodnosti svého produktu a ti následně v tomto smyslu dále působí na zákazníky.

- **Strategie tahu (pull-strategie)** chce naopak nejprve vzbudit zájem zákazníků, vyvolat poptávku po přitažlivém produktu. Sází především na reklamu a publicitu ve sdělovacích prostředcích, jež vyvolávají zájem a žádost zákazníků, kteří se poptávají po produktu u maloobchodníků. Ti přenášejí požadavky zákazníků dále na velkoobchodníky, či dokonce přímo až na samotné výrobce.

Podle Foreta (2006, s. 228 – 230) jsou obě propagační strategie poněkud vyhrocenými krajními variantami a v praxi se často kombinují a prolínají.

### **Plán propagační akce**

Použití propagační akce jako komplexu propagačních prostředků v určitém prostoru a v časové následnosti pomocí různých médií – koordinovaně, ve vzájemné podpoře. Účinnost propagační akce je v první řadě dána důkladnou přípravou, při níž se považuje za klíčové: *vymezení cíle, cílové skupiny a formulace poselství*. Kromě klíčových otázek zahrnuje přípravu propagační akce další momenty plánu:

- **médium** – jeho volba je závislá na cílové skupině, charakteru poselství (kognitivní, afektivní, adresnosti apod.) a vlastnostech média;
- **prostředek** – forma, která je adekvátní cílové skupině, poselství a médiu se základním vymezením jeho obsahu;
- **harmonogram**: následnost jednotlivých dílčích propagačních akcí, jejich opakování (Pražská a kol., 1997, s. 820 – 821).

## 4 CHARAKTERISTIKA ZVOLENÉHO SUBJEKTU

Sportisimo je největším a nejvýraznějším maloobchodním prodejcem sportovních potřeb v České republice zaměřený na sportovní vybavení, oblečení a obuv. Na českém trhu působí již od roku 2000 a za tuto dobu firma získala mnoho spokojených zákazníků, kteří ji vyhledávají pro širokou nabídku vysoce kvalitního zboží za nejlepší ceny (Sportisimo, online, 2010).

### **Vize a poslání**

Společnost Sportisimo nabízí prodej zboží nejen v početných kamenných prodejnách, ale také v e-shopu je možné najít vše potřebné pro sport i volný čas. Výběr z kompletní nabídky lyží, lyžařského vybavení, potřeb pro fotbal, halové a raketové sporty, běh nebo fitness. Nabízí také vše pro cyklistiku, in-line, turistiku, vodní sporty, dále rotopedy a posilovací stroje, oděvy a potřeby pro volný čas a mnoho dalšího. I ty nejmenší sportovce vybaví od hlavy až k patě, pro různé druhy sportů do každého počasí (Sportisimo, online, 2010).

Firma poskytuje široký sortiment renomovaných světových i domácích značek jako jsou například Nike, adidas, Umbro, Russell Athletic, Puma, Reebok, Atomic, Fischer, Salomon atd.

*Filozofii* společnosti Sportisimo je poskytování vysokého standardu služeb a výrobků nejvyšší kvality za velmi příznivé ceny. Rovněž má výrazný zájem o nové zákazníky, které chce získávat neustálým rozšiřováním prodejn, poradenské a servisní sítě. Cílem je, aby si každý zákazník našel ten svůj výrobek rychle a bez dlouhého hledání, a to nejen v e-shopu, ale i v kamenných obchodech. Proto jsou výrobky vystaveny přehledně a celkové uspořádání prodejen usnadňuje orientaci. O zákazníky se stará vyškolený personál, který umí vždy poradit. Samozřejmostí je dlouhá otevírací doba prodejen, víkendový prodej a možnost parkování (Sportisimo, online, 2010).

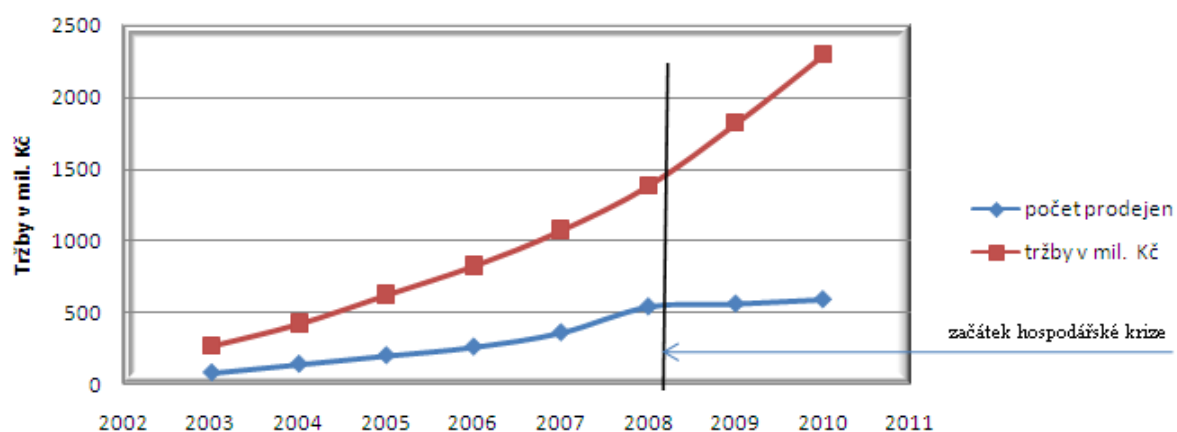
Heslo firmy: „Naším heslem je 100 % spokojených zákazníků..“

## Vývoj a ekonomické ukazatele

Firma Sportisimo v roce 2001 otevřela první prodejnu se sportovním vybavením v brněnském obchodním centru Futurum. Tentýž rok zahájila provoz další provozovna v Mladé Boleslavi a následně v Teplicích. V roce 2003 společnost vykazovala celkový obrat téměř 271 mil. Kč a v roce 2005 se tento obrat zvýšil o více než 130 % na necelých 627 mil. Kč.

Podobným tempem firma postupovala i další roky, kdy nejsilnější progresy zahájila začátkem roku 2008. V tomto roce se jí podařilo otevřít neuvěřitelných 18 provozoven po celém území České republiky. Ve výroční zprávě týkající se tohoto roku se píše, že Sportisimo uvedlo celkový obrat přes miliardu, přesněji ve výši 1 389 mil. Kč.

Začátkem roku 2009, z důvodu prohlubování celosvětové hospodářské krize, se ve společnosti změnila strategie vývoje tak, aby primární dopad byl co nejmenší. V roce 2009 a 2010 bylo otevřeno celkem 5 provozoven, z nichž prodejna v Brně se stala třetí pobočkou v tomto městě. Pro firmu nastavený typ strategie zaznamenal úspěch, důkazem kterého je vypracovaná výroční zpráva za rok 2009, jež uvádí dosažení rekordního obratu ve výši 1 823 mil. Kč. Rok 2010 však patří jednoznačně mezi ty neúspěšnější s ročním obratem přes 2 mld. Kč.



Obr. 4.1 Vývoj obratu rok 2003 – 2010 (vlastní grafické zobrazení – podrobná data v příloze č. 1)



## 5 VLASTNÍ PRÁCE

Hlavní činností společnosti Sportisimo je velkoobchodní a maloobchodní činnost. V hlubším slova smyslu se jedná o nákup zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej. Takto zní základní smýšlení o tom, že firma nabízí svým zákazníkům zejména hmotné výrobky, které jsou již hotovými produkty, získanými od jejich smluvních partnerů - dodavatelů. Primární vývoj, výzkum a testování produktu již proběhl v jiných organizacích. Do firmy se dostávají hotové výrobky, které jsou připravené na pultech společnosti pro „koupěčtivé“ zákazníky.

### 5.1 Analýza portfolia

#### 5.1.1 Produktové řady

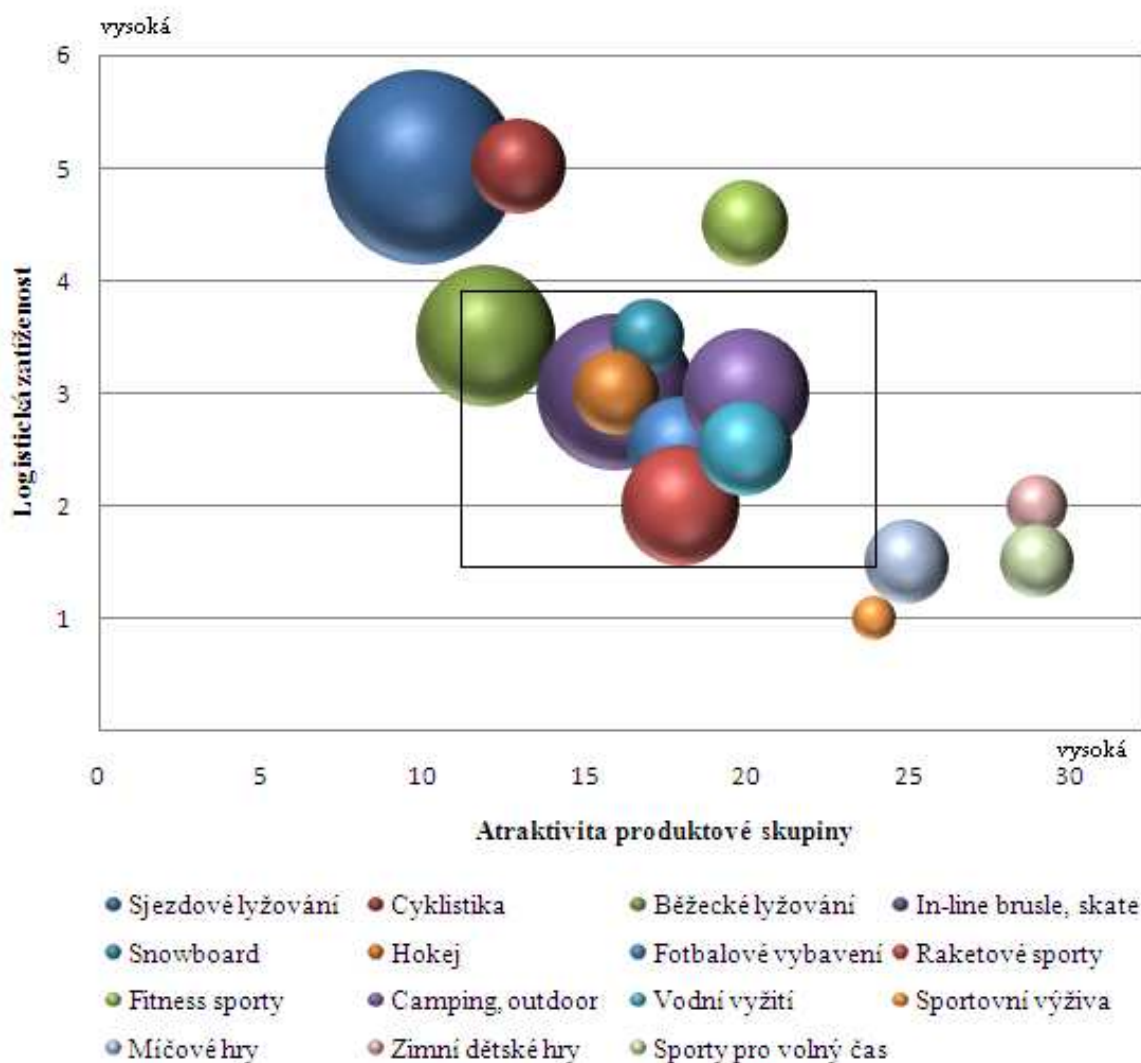
Společnost se orientuje zejména na prodej sportovního vybavení. Základní členění představují tři sekce produktových řad - **textil**, **obuv** a **hardware** (sportovní vybavení - dále jen HW).

Rozdělené výrobkové řady mají vlastní šířku, hloubku a délku. **Šíře** produktového mixu se skládá ze **tří produktových řad** - textil, obuv a HW, z nichž textil a obuv tvoří malou šířku produktového mixu a HW je nabízen zákazníkům ve velmi široké nabídce pro různé druhy sportu a pro jiné aktivity. **Délku mixu** představují všechny uvedené produkty ve stejné příloze č. 2, v tomto případě se jedná o součet všech položek, které ve skutečnosti uvnitř firmy dosahují až několik stovek produktů. Společnost zákazníkovi nabízí také velké množství značek různé cenové kategorie. Z toho vyplývá, že firma tak zabezpečuje velkou **hloubku** produktového mixu.

Z hlediska tržního podílu jednotlivých produktových skupin, textil a HW vytvářejí každý 30% podíl a obuv představuje 40 % celkového tržního podílu všech prodaných výrobků.

#### Analýza hardwaru

Jelikož HW představuje velice objemnou, širokou a logisticky nejvíce zatěžující produktovou řadu, bylo vhodné provést analýzu bodovací metodou, kde výstupním procesem je graficky zpracovaná **strategická mapa**. Pomocí výsledné hodnotící tabulky, popsané v příloze č. 3, bylo možné zhotovit výstupní strategickou mapu (viz obr. 5.1). Analýza je posuzována ze strany prodejce, tj. obchodní společnosti.



Obr. 5.1 Strategická mapa (vlastní grafické zobrazení – podrobná data v příloze č. 3)

Na mapě je označeno nejvýhodnější místo, které z empirického hlediska pro zde umístění produktové skupiny představuje optimální pozici daných prodávaných výrobních řad. V optimu jsou zařazeny skupiny: In-line brusle a skate, Camping a outdoor, Fotbalové vybavení, Raketové sporty a Vodní vyžití. Jejich logistická nákladovost je průměrná, to znamená, že jejich náročnost a náklady spojené se skladováním, přepravou či velikostním umístěním prodejního místa, nepředstavují tak významná zatížení pro firmu jako jiné produkty.

Produktová skupina In-line bruslí představuje až 14 % celkového tržního podílu HW s nabídkou širokého produktového mixu. Následuje ji Camping a outdoor s 9% tržním podílem, Raketové sporty s 8 % a Fotbalové vybavení se 6% tržním podílem, tyto

výrobní řady mají významnou pozici na trhu, jejich bodové ohodnocení vytváří vysokou celkovou atraktivitu se širokou a hlubokou produktovým seskupením. V grafu se dále jako významná skupina objevuje skupina Vodního vyžití. V tomto případě však firma poskytuje pouze základní výrobky, jako jsou plavky, vybavení pro potápění, několik druhů bazénů a lodí. Z toho vyplývá, že *ne vždy musí produktová skupina obsahovat vysokou šířku či hloubku produktové skupiny.*

Další skupiny nacházející se v optimu jsou produkty pro Hokej a Snowboard. Výrobní řady se prodávají pouze z jedné třetiny roku a to v zimním období. Snowboardová skupina výrobků má podle interních dat firmy klesající trendovou křivku.

Jednoznačně nejvyšší tržní podíl představuje silná kategorie Sjezdového lyžování s tržním podílem až 21 %. Současně je pro firmu nejvíce zatěžující na logistickou manipulaci a její celková atraktivita z pohledu prodejce je nejnižší, tj. vysoké náklady na marketing, na zaměstnance a na čas.

Další produktová řada Cyklistika představuje pro firmu stejnou zátěž jako produkty sjezdového lyžování, ale s relativně nízkým tržním podílem v hodnotě 5 %. Firma navíc vykazuje vertikálně klesající trend působení na trhu. Opačný směr znázorňuje potenciální kategorie Běžecského lyžování s obrátovým podílem 11 % a vzrůstající tendencí. Logistická náročnost je zde nižší než u sjezdového lyžování a celková atraktivita vyšší.

Ve výstupní strategické mapě se v pravém dolním kvartálu pohybují produktové řady Míčové hry, Sportovní výživa, Sporty pro volný čas a Zimní dětské hry, které znázorňují nejnižší náklady pro firmu a to ve vše směrech. Současně však jejich tržní podíl se pohybuje pouze do 2 %. Jelikož jsou nejméně náročné na manipulaci, tvoří důležitou součást celkového produktového portfolia firmy a představují určitý možný potenciál pro zvýšení jejich obrátů.

Vzhledem k tomu, že jednotlivé produktové skupiny HW jsou vzájemně velmi odlišné, nemělo by případné hodnocení řazené dle značek vybraných hodnotících kritérií dostatečnou vypovídající schopnost. Není možné hodnotit HW podle značek, výsledky by neměly dostačující vypovídající schopnost. Například značka Head dominující u Raketových sportů a Sjezdového lyžování, nemá v produktové řadě nabídku u Vodního vyžití nebo Sportovní výživa, je zcela specifická a nabízené značky Isostar a Nutrend se nevyskytují v žádné jiné produktové skupině.

### 5.1.2 Portfolio značek

Společnost nabízí ve svém portfoliu několik známých i méně známých značek. Tuto kategorii tvoří produkty, které jsou dodávány smluvními partnery. Nicméně ne všechny výrobky, které firma nabízí, představují značky dodavatelské. V průběhu vývoje společnosti se rozvinulo importní oddělení, které zhotovuje vlastní návrhy jak v textilu a obuvi, tak i hardwaru, včetně jejich výroby uskutečňované v zahraničí. Zde probíhá komplexní proces vývoje produktu od generování nápadů, přes vývoj, testování, ekonomickou analýzu až design výrobků.

*Vlastní značky:* Carra, Willard, X-Action, Crossroad, Kensis, Zamberland, Reaper, Loomer, Arcore, Crowned, Keller, Aress, Tregare, Zealod, Westfield, JD Bug, V-Can.

Produktové řady textil a obuv jsou hodnoceny podle rozdělení značek a pomocí váženého skóre je možné zjistit, která značka má jakou hodnotu.

#### Značky v textilu

Na základě analýzy provedené v příloze č. 6 bylo zjištěno, že mezi nejvýznamnější značky týkající se produktové řady textil je řazena americká značka *Nike* s 3,62 body. Její vedení zajistil zejména vysoký tržní podíl, dle interních dat firmy se jedná až o 15 % z celkového podílu. S mírným odstupem, druhá v pořadí se umístila německá značka *Adidas* se skóre 3,36 bodů. Tyto dvě značky dominují ve všech hodnotících parametrech a společně dosahují přes 20 % tržního podílu textilu.

Nabídka firmy skýtá široký výběr textilních produktů nejen pro celoroční nošení, ale také je možné si vybrat z řady pro jednotlivé sezóny. Prodejní cena výrobku značek *Adidas* a *Nike* je standardně řazena do vyšší cenové kategorie, i přesto se však produkty prodávají nejvíce. Tento jev se přičítá jak kvalitě prodávaných výrobků, tak důležitou roli tvoří image neboli vysoká známost v mysli zákazníka. Je dále zajímavé zmínit, že ačkoli mají značky nízkou hodnotu vážnosti konkurence, tj. produkty je možné koupit v kterémkoliv obchodě s oblečením, firma si dlouhodobě udržuje pevnou strategickou pozici vůči své konkurenci. Jelikož tyto značky dosahují největších zisků, jsou navíc technicky i metodologicky zralé, začleňují se mezi *tahouny* a *lídry* na trhu organizace.

Třetí v pořadí je tuzemská značka firmy *Carra* s 3,22 body. Zde firma využívá své silné pozice bezkonkurenčního boje, výrobky se prodávají pouze v pobočkách Sportisimo.

Společnost samostatně a citlivě stanovuje vlastní cenovou hladinu, tak aby nalákala spotřebitele. Prodejní cena produktů se řadí mezi nižší cenovou kategorii, s nižšími výrobními technologiemi, kdy výrobky nedosahují tak vysokých kvalit. Nicméně jejich tržní podíl dosahuje přes 10 % celkového tržního podílu prodaného textilu. Carra se tak řadí mezi významné **lákadlo** v očích zákazníka a současně typického tahouna.

Na čtvrtém a pátém místě se nacházejí zástupci tuzemských značek Loap a Klimatex s 3,13 a 3,11 body. Značka Loap dodávaná firmou Piccollo patří díky své příznivé ceně a širokému sortimentu mezi tahouny a lákadla. Klimatex, jež vyrábí funkční prádlo, je charakteristický pro skupinu **taktických** značek, snaží se vyrovnávat portfolio specifických druhů oblečení. Soubor této skupiny, která čítá nejvyšší počet značek, se řadí všechny ostatní značky uvedené v příloze č. 4, z nichž typické jsou značky *Etape* – cyklistické funkční prádlo, *Solar* a *Speedo* – plavky apod. Jejich dalšími úkoly jsou zejména vyrovnávat výkyvy počasí, přechody mezi jednotlivými obdobími nebo se může jednat o doplňkové zboží či impulzivní výrobky.

Vzhledem k tomu, že dnešní spotřebitel vyžaduje od trhu neustálé inovace a jakousi novost a zároveň odlišnost, i proto se na pultech objevují nové zahraniční značky, které jsou ve světě známé a prestižní. Firma jako **novinky - výrobky při startu**, nabízí značky:

*Kjus* – švýcarská lyžařská značka, technicky vyspělá, pro velmi náročného zákazníka,

*Rip Curl* – australská značka pro mladé aktivní lidi s vyšší cenovou relací.

Některé značky je však nutné stáhnout z trhu a to z důvodu neprodejnosti a z nezájmu zákazníků. Častým důvodem je také vstup výraznějšího konkurenta s agresivní strategií a podporou prodeje. Společnost nyní doprodává tyto **produkty se ztrátou rychlosti**: Lowell, Fila, Cool, Bauer a Fischer.

### **Značky v obuvi**

Produktová řada týkající se obuvi se ve firmě řadí oproti ostatním již výše zmiňovaným prodávaným výrobkům mezi nejvýznamnější. Jejich celkový tržní podíl dosahuje až 40 %. Pozice bot je rok od roku obratově silnější z důvodu toho, že český zákazník se zajímá jak o kvalitu materiálu včetně zdravotního hlediska, stejně tak i důležitou roli v rozhodování hraje image a celkový vzhled poptávaných bot.

V dnešní době lze téměř ke každé sportovní činnosti zakoupit daný typ obuvi. Jsou poptávané boty tenisové na antuku, halové, trekové pro turistické vyžití, fitness a módní boty, běžecké pro běh, boty zimní a sandály a pantofle na léto.

Hlavní výhodou u těchto výrobků je fakt, že je možné je nabízet v průběhu celého roku, výjimku tvoří pouze zimní boty, jež se po sezóně stahují z prodeje do skladových prostor. Další významnou výhodou, která velkou mírou přispívá k celkovým ziskům produktové řady je, že boty se zdržují na prodejnách až do momentu jejich koupě. Jediné manipulační, přepravní a administrativní náklady (přesuny, příjemky, výdejky apod.), které vznikají, jsou spojené pouze s prvním závozem. Ani velikostním zatížením není obuv nákladově příliš zatěžující a řadí se k těm, co zabírají malý prostor, tj. jejich výnos na m<sup>2</sup> je oproti ostatním produktovým řadám jednoznačně nejvyšší.

Produktovou řadu obuvi není možné hodnotit stejným způsobem, jako byl hodnocen hardware, který má příliš diferencované produktové skupiny. Proto je použitý stejný způsob hodnocení jako u textilu, čili posuzuje se značka z pohledu prodejce. V příloze č. 6 (tab. 5.3) se nachází hodnotící tabulka s výsledným skórem pro jednotlivé značky.

Značky *Salomon* a *Adidas* dosáhly nejvyššího skóre 3,70 a 3,69 body. Za nimi se umístila značka *Nike* s 3,62 body, kterou následuje značka *Merrell* s 3,61 body. Boty od *Adidasu* poskytují nejširší sortiment ve všech typech obuvi, zákazník si může vybrat boty pro různé typy sportu včetně volného času. *Salomon* je z pomezí všech nabízených značek nejsilnější v trekové obuvi, tento výrobce vyrábí také běžeckou obuv a sandály pro letní sezónu. Navíc *Salomon* podle interních dat firmy dosahuje nejvyššího obrátu v prodeji obuvi a to kolem 12 %, následuje značka *Adidas* a *Nike* s obrátem přibližně 10 %. Další velmi výraznou značkou týkající se nabídky trekové obuvi je americká značka *Merrell*, která je typická pro tento typ. Druhou nejširší nabídku bot skýtá značka *Nike*, charakteristické jsou pro ni boty běžecké, vycházkové, sálové a fitness.

První čtyři místa (výše uvedené) obsadily značky patřící mezi nejkvalitnější, s nejvyšším bodovým hodnocením týkající se image/známosti a také s nejvyšším tržním podílem, zároveň se tímto řadí mezi jednoznačné *lídry* v produktové řadě obuv. Firma i z tohoto důvodu na tyto výrobce vynakládá nejvyšší náklady na marketing a propagaci. Je zajímavé, že podobně jako u textilu, i když jejich vážnost konkurence je vysoká, je možné tvrdit, že firma si udržuje velmi pevnou pozici v konkurenčním boji.

Leaders	Tahouni	Lákadla	Taktické	Výrobky - stažení z trhu	Výrobky při startu - novinky
<b>TEXTIL</b>					
Nike Adidas Reebok Umbro Spyder Kjus	Nike Loap Carra Alpine Pro Adidas	Loap Puma Alpine Pro Importní značky	Leto Etape Speedo, Solar Zima Klimatex Ostatní značky	Bauer Lowell Fischer Fila Cool	Kjus Rip Curl 5/2011 v SR
<b>OBUV</b>					
Adidas Nike Salomon Merrell	Adidas Nike Salomon Merrell Crossroad Reappear	Nike Adidas Importní značky	Zima Ice Bug Helly Hansen Leto Ostatní značky	Dachstein Asics Sigma Diadora Joma	Coqui British Knights 9/2011

Obr. 5.2 Kategorizace značek (vlastní zpracování – interní data firmy)

### 5.1.3 Prodejnost E-shopu

Na základě provedené analýzy, která je součástí přílohy č. 7, bylo zjištěno, že se nejvíce produktů, v rámci elektronického obchodování, prodá z produktové řady hardwaru, tj. až 54 %. Následuje ji obuv s 31 % a textil pouze s 15 % všech prodaných produktů. Je důležité podotknout, že první verze E-shopu byla spuštěna v prosinci roku 2008, kdy se postupně stránky inovovaly a přidávaly se další výrobky a možnosti aplikací.

Top, nejprodávanější značka v textilu je značka Loap, s tím, že v celkovém hodnocení analyzovaného portfolia byla na čtvrtém místě. Další značky jsou Nike a Adidas, které nepřekvapily a řadí se mezi Top 5 prodaných přes E-shop. Hannah a Alpine Pro oproti celkovému hodnocení se umístily na výborném třetím a pátém místě. Vypadly méně známé importní značky Carra, Willard a taktické značky Klimatex a Speedo.

Mezi nejprodávanějšími výrobky v produktové řadě obuv se staly značky Adidas, Nike, Salomon a Merrell. V porovnání s celkovým portfoliem tyto značky obsadily první čtyři místa, jen v jiném pořadí. Značka Ice Bug je pátá v pořadí Top 5, kde v celkovém hodnocení skončila na osmé pozici.

Vzhledem k tomu, že nejsilnějším obdobím pro firmu je zima, nejvíce prodávaných produktů se týká zimních kolekcí a právě sportovní vybavení HW je nabízeno v největším množství. HW dosahuje nejvyšších obrátů i díky vysoké prodejní ceně na jednotku oproti obuvi a textilu. V tab. 5.4 je uvedené, že nejvíce prodávanými výrobky jsou produkty HW, z toho nejsilnější jsou Sjezdové lyže.

Pro objektivnost byla zjištěná průměrná objednávka za rok 2010, která činila 1753 Kč, z toho celkem provedených objednávek téhož roku bylo téměř 22 tisíc. V porovnání mezi registrovanými zákazníky a neregistrovanými zákazníky, se uskutečnilo 55 % objednávek ve prospěch registrace.

Dále byla realizovaná analýza efektivity odeslaných informačních e-mailů registrovaným zákazníkům v počtu přes 60 tis. zpráv. Odeslání proběhlo 2. 12. 2010 a jednalo se o druhou akci ze tří týkající se akčních vánočních dárků. Podle výsledné tab. 5.4 se uskutečnilo 75 transakcí v celkové hodnotě 115 000 Kč z úspěšností 0,52 % oproti počtu vzhlednutí.

Tyto internetové kampaně jsou realizovány několikrát ročně, intenzivněji pak kolem Vánoc a v průběhu ledna, kdy jsou výprodeje. Propagační tematika je individuální dle sezóny, dle produktových skupin. Propagované produkty kopírují produkty v letáku, tisku a ostatních médiích.

#### **5.1.4 Životní cyklus vybrané produktové skupiny**

Aby bylo možné lépe zachytit fungování životního cyklu konkrétního produktu, je následně provedená analýza prodejnosti, ziskovosti a celkové posloupnosti značky *Toko* od jeho vstupu na trh firmy od února 2006 do prosince roku 2010.

Švýcarská značka *Toko* nabízí impregnace, které se speciálně používají na ošetření a ochranu obuvi, oblečení a stany. Výrobky s nimi použité chrání produkt před vlhkem, špínou, zabraňuje tvorbě plísní a zvyšuje jeho životnost. Další produktovou řadou jsou speciální prací prášky pro praní sportovního oblečení s funkční membránou nebo pro praní bund, kalhot a spacích pytlů s pěřovou a syntetickou výplní. Vzhledem k vysoké kvalitě se tyto impregnace řadí do vyšší cenové kategorie.

Prodej výrobků *Toko* byl ve firmě zahájen v únoru roku 2006 s tím, že jeho pozvolný vstup na trh nebyl nijak výrazný. První nárůst zaznamenal až v lednu 2007, kdy tržby za prodané výrobky vzrostly nad hodnotu 200 tisíc korun. Zisk však nekopíroval křivku tržeb.



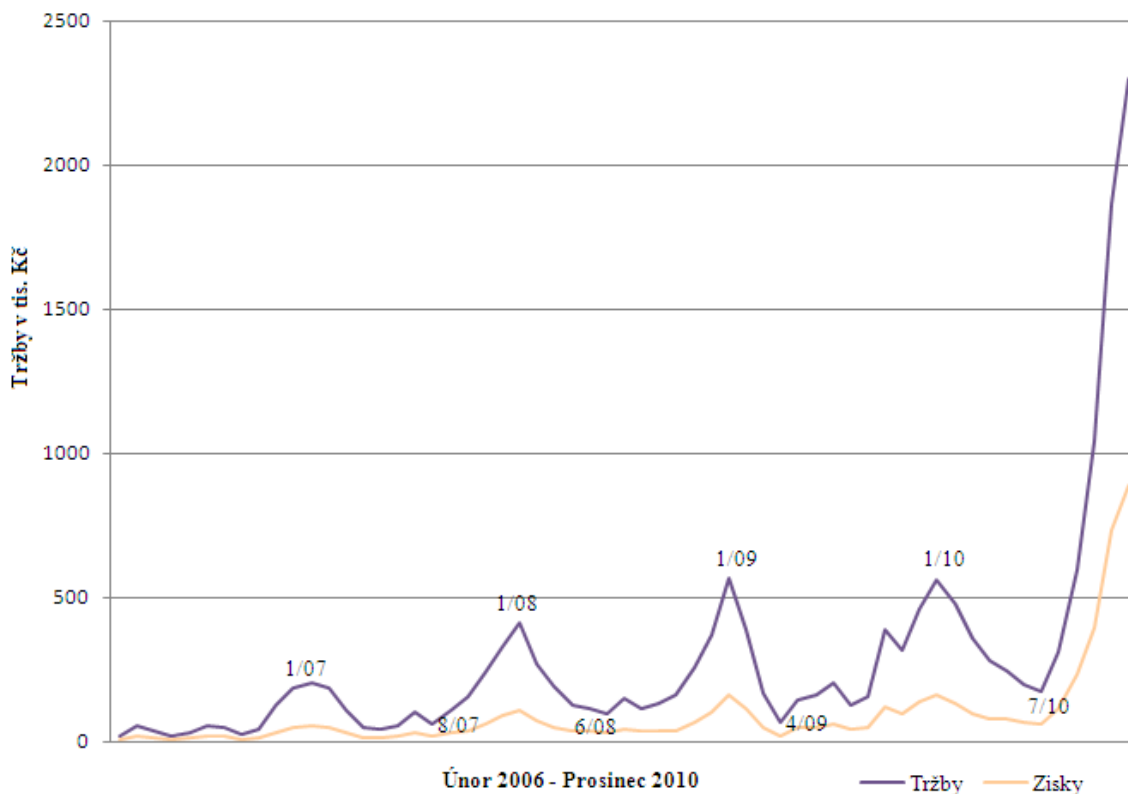
Postupně s přibývajícými otevřenými prodejny, ve kterých byly impregnace značky Toko nabízeny, se tržby mírně navyšovaly s tím, že nejvyššího bodu dosahovaly pravidelně v lednu daného roku (viz obr. 5.3).

Zlomový rok nastal na konci roku 2008, kdy Sportisimo otevřelo dalších 18 prodejen, výše tržeb nekorespondovala s počtem navýšených prodejních míst. Po zhodnocení vzniklé situace firma vážně uvažovala o ukončení spolupráce s dodavatelem značky Toko. Zároveň se však hledala alternativní řešení. Na trhu byl nalezen nový dodavatel, jenž nabídl stejné výrobky stejné značky za výhodnějších obchodních podmínek. Vzhledem k této skutečnosti firma dále pokračovala v prodeji značky Toko, pouze s jiným dovozcem. Na grafu je viditelné, že v období mezi květnem až červencem roku 2010 společnost nedokázala správně načasovat ukončení spolupráce a doplnit na pulty produkty od nově dodávané firmy, tak došlo k okamžitému poklesu jak tržeb i celkových zisků. Došlo k určité časové prodlevě z důvodu nesprávného naplánování.

Firma v září 2010 zahájila agresivní motivační kampaň pro zaměstnance, jejímž úkolem byl doplňkový prodej zaměřený právě na produkty značky Toko. Cílem kampaně bylo zvýšit průměrnou hodnotu nákupu, zvýšit obrát a naučit zákazníka správně ošetřovat vlastní nakoupené zboží. Množství prodaných výrobků pro zaměstnance představovala zajímavou finanční odměnu jednotlivců i celého týmu. Díky této expanzivní akci vyskočily tržby na několika-násobek původních hodnot dosahujících v prosinci 2010 přes 2 mil. Kč.

V lednu 2011, i z důvodů probíhajících výprodejů se očekává, že tržby porostou, nicméně další měsíce budou mít charakter klesající tendence. Tržby by však neměly klesnout pod hranici 1 mil. Kč.

Na grafu je také vidět, že v případě, když se zvýší tržby, tak se ne stejným způsobem zvýší zisk. Jev je způsoben díky výrazným slevám na výrobcích a to zejména v zimním období, které snižují obchodní marži společnosti. Slevy jsou poskytovány zákazníkům z důvodu udržení určité atraktivnosti a zajímavosti nakupovaných produktů.



Obr. 5.3 Toko - Životní cyklus značky (vlastní zpracování – interní data firmy)

## 5.2 Komunikační nástroje produktu

Aby společnost Sportisimo získala a udržela zákazníka, snaží se komunikovat různými technickými a kreativními marketingovými nástroji. V průběhu desetiletého působení na českém trhu si firma osvojila několik základních komunikačních prostředků. Mezi nejvýznamnější patří propagační leták.

### ➤ Reklama

Produktový marketing firmy se snaží vhodně prezentovat navenek efektivními komunikačními nástroji. V rámci komunikačního mixu týkajícího se reklamy využívá společnost Sportisimo následujících základních čtyř komunikačních nástrojů:

- letáky
- billboardy
- rádio
- inzerce v tisku

### ***Letáky***

Propagaci formou letáku firma považuje za nejsilnější komunikační nástroj, pomocí kterého se snaží působit na jednotlivé zákazníky. Cílem letáku je informovat zákazníka o aktuální nabídce produktů. Se svými akčními cenami se snaží přesvědčit spotřebitele si výrobek koupit. Letáky poutají pozornost nejen na produkty ve slevách, ale také širokým sortimentem, jejich designem či rozsáhlým výběrem světových značek.

Důsledný výběr produktů a odborné popisky k nim zajišťuje nákupní oddělení. Jejich výběr ovlivňuje jak samotné roční období, tak akce jako vánoční slevy, novoroční výprodeje, zpět do školy, hurá na vodu apod. Marketingové oddělení následně rozhoduje o celkovém vzhledu a odesílá připravený leták do tisku a k distribuci.

Marketingové oddělení dále každoročně sestavuje plán distribuce a seznam umístění letáků do jednotlivých deníků. Leták tvoří více než polovinu celkových nákladů marketingového rozpočtu. V největší míře se letáky distribuují přes deník Mladá Fronta či Hospodářské noviny jako vkládaný leták. Další forma distribuce je roznos přímo do schránek zákazníků v nejbližším okolí kamenných prodejen a přímých spádových oblastí.

### ***Billboardy***

Společnost se snaží prezentovat sebe i své produkty formou billboardů, které jsou rozmístěné po celé České Republice. Nyní je kolem silnic a dálnic rozmístěno více než 300 billboardů. Opět plní funkci informativní, přesvědčovací a připomínkovou. Dále umocňuje vnímání výrobků a samotné firmy u veřejnosti.

I zde marketingové oddělení pravidelně připravuje roční rozpočet nákladů včetně seznamu jednotlivých umístění. Výběr konkrétních produktů závisí na rozhodnutí nákupního oddělení. Předpokladem úspěšnosti je zobrazení jednoho maximálně dvou výrobků renomované značky za atraktivní cenu. Cílem je stručně a jasně informovat zákazníka o možném nákupu produktu za velmi atraktivní cenu.

### ***Inzerce v tisku***

Tento způsob propagace firma využívá zejména při otvírání nových provozoven. Základním cílem je informovat zákazníka o vznikající prodejně. Marketingové oddělení se snaží do inzerce zapracovat všechny důležité data jako elementární informace o firmě a jejím zaměření, datum otevření prodejny. Jako lákadlo se využívá poskytnutá sleva na

zboží, které je součástí inzerce k vystřížení. Nesdílňou částí inzerce tvoří opětně vytipovaný atraktivní produkt, který umocňuje pocit zákazníka podívat se do nové prodejny.

### ***Rádio***

Inzerce v rádiu se využívá z podobných důvodů jako inzerce v tisku, to znamená z důvodů otevření nové prodejny, případně se může jednat o vánoční slevy či výrazné výprodeje. Přes interaktivní zvukový záznam je možné spotřebitele lépe oslovit. Projev emocí moderátora může zákazníka pozitivně naladit, motivovat ho ke koupi, či jenom v něm vzbudit zájem. A to je i hlavním cílem této zvukové inzerce.

#### **➤ Public Relations**

Oblast pověsti a publicity je ve firmě nepříliš rozvinutá. Sportisimo cíleně nevyhledává možnosti prezentace v médiích. V případě zájmu médií je možné se spojit se smluvní společností archiMEDIA s.r.o., která zastupuje společnost navenek a stará se o budování pověsti firmy. Na internetovém portálu firmy existuje sekce tiskové centrum, kde je možné nalézt všechny zpracovaná tiskové prohlášení Sportisima. V rámci interního public relations existují motivační projekty pro zaměstnance formou soutěží, které jsou pravidelně aktualizované, vyhodnocované a podle ohlasů samotných pracovníků jsou velmi oblíbené.

#### **➤ Podpora prodeje**

Prodejní podpora se využívá současně s reklamou jako podpůrný prvek. V tomto případě spíše reklama slouží jako upozornění na probíhající akci podpory prodeje. Pomocí reklamy v médiích distribuuje různé **slevové kupóny**, informuje o **soutěžích**, v letácích oznamuje o konajícím se **výprodeji**.

Významnou část podpory prodeje tvoří **věrnostní program**. Zaregistrovaný zákazník využívá při koupi produktů klubovou kartu, podle výše nákupu se přičítá poměrné množství bodů a za tyto přičtené body si zákazník pořídí další produkty se slevou. Cílem nastaveného programu je stimulace k opakovanému nákupu.

## ➤ Podpora v místě prodeje

### *P-O-P reklama*

Společnost si uvědomuje, že z hlediska rozhodování o nákupu produktů se určitý významný podíl míry rozhodování uskutečňuje v místě nákupu a v jeho nejbližším okolí. Snaží se přitáhnout zákaznickovou pozornost, přimět ho ke vstupu do prodejny a přesvědčit k nákupu. Firma využívá následujících technik podpory prodeje, které jsou graficky zobrazeny v příloze č. 8.

- Schody
- Eventy (události)
- Hostesky
- Informační tabule
- Stopy
- Hypercubes (kostka)
- Image vizuály
- Nákupní atmosféra
- Merchadising
- Stojany na katalogy, „Áčka“

### *Image vizuály*

Vizuály představují především formu prezentace dodavatelské společnosti. Náklady spojené s jejich výrobou jsou v jejich režii. Vizuální fotky vybraných značek jako například Adidas, Nike, Umbro a jsou umístěvané do shopů, jež tvoří zázemí prodejny. V těchto sekcích se nabízí produkty konkrétních značek. Jedná se o speciální image fotky foceně přímo při sportu, u kupujícího mají za cíl vzbudit pocit, že je přímo vedle sportovce a aktivně se zapojuje do závodu, běhu či lyžování. Sdílí pocit prožívat „jiný“ životní styl. Tento stav dokáže přimět zákazníka se u regálu zastavit, na produkty se podívat a případně si je koupit. Velkou mírou přispívají k pozitivnímu image komplexního vzhledu prodejen.

### *Nákupní atmosféra*

Podle společnosti klíčové rozhodnutí zákazníka o nákupu zboží spočívá v momentě, kdy je v prodejním místě „dobrá“ nákupní atmosféra. Je to v podstatě komplexní soubor charakteristik obchodu, pocitů a osobního prodeje ze strany prodávajícího, který přesvědčí spotřebitele nejen o nákupu, ale také o opakování návštěvy a šíření dobrého jména společnosti. Firma si též uvědomuje, že podvědomí běžného zákazníka není schopné vědomě vnímat dané skutečnosti jako systematicky uspořádaný kontext a strategii firmy. Společnost proto dodržuje hlavní zásady uspořádání, a to ve všech prodejnách stejným

způsobem, nezapomíná na dostatečné osvětlení, hudbu, barevnost či uspořádání zboží v regálu, které se pravidelně obměňuje. Existuje koncept skladby a atraktivity prodávaných produktů a značek, zpracovaných individuálně pro dané město, kraj či oblast.

#### ➤ **Internetová prezentace**

Atypickou kategorií komunikační mixu tvoří sekce *internetové prezentace*. Internet jako komunikační technika je relativně mladá. Firma využívá toto *interaktivní médium* reklamní prezentace přibližně třetím rokem. Inzerce je publikována zejména v podobě *bannerů* a je umístována na portály s vysokou návštěvností a se zaměřením na mladé lidi.

Společnost využívá svých vlastních webových stránek na propagaci produktů a prezentaci vlastní organizace. Spuštěním *elektronického obchodování* (E-shop) se změnil počet návštěvníku. V roce 2009 dosahovala průměrná denní návštěvnost 4590 osob. K dalšímu prudkému navýšení počtu vzhlednutí došlo po spuštění věrnostního programu, který se mimo jiné registruje na webových stránkách firmy, kdy průměrná návštěvnost za rok 2010 dosáhla 9700 osob za den.

V rámci webových stránek se dále využívá *multimediální techniky* jako je animace, zvuk či video. Vyskytují se zejména u vybraných prodávaných značek, na nichž je zakládán image, funkčnost či technologické postupy výrobců.

Většina stálých kupujících firmy jsou registrovanými zákazníky přes internetový portál Sportisima. Do jejich elektronických schránek se odesílají pravidelné informace tzv. *newsletters*, o všech aktuálních akčních nabídkách, o možnostech zapojit se do různých soutěží a jiných zajímavých událostí.

Výše uvedené propagační nástroje splňují *základní cíle propagace*:

- **Silná značka** – veřejnost vnímá produkty firmy jako možnost uspokojení jejich potřeb a přání, a to především cenou, kvalitou, dostupností, profesionalitou, širokou nabídkou sortimentu a značek oproti konkurenčním výrobkům.
- **Objem poptávky** – využitím propagačních prostředků zvyšuje poptávku, dosahuje tím vyššího obrátu a tím firma potvrzuje svoji vůdcovskou pozici na daném trhu.

- **Pozitivní přístup** – image firmy usiluje prostřednictvím reklamy se prezentovat výrazně pozitivním přístupem ke svému zákazníkovi i k celé veřejnosti.
- **Motivace zaměstnanců** – existence dobrého jména firmy v očích veřejnosti vede zaměstnance k jejich pracovní motivaci. Samozřejmostí je, že firma dlouhodobě pečuje o své pracovníky, proškoluje je a vzdělává je v komunikaci se zákazníkem.
- **Vzdělávání a výchova** – aktivní a pozitivní přístup ke sportování vede zákazníky ke zdravému životnímu stylu, k možnostem provozovat různé další sporty, pečovat o své zdraví a zdraví svých blízkých.

### 5.3 Typizace zákazníků firmy

Vzhledem k tomu, že firma Sportisimo provozuje svoji činnost výlučně v nákupních centrech (dále jen NC), je tato identifikace zaměřená na typ zákazníka nakupujícího právě v těchto objektech. Díky tomuto faktu společnost disponuje silnou kupní silou, kterou prokazují i prováděné výzkumy. Společnost Incoma Research uvádí: „Až 70 % domácností nakupuje v NC. Cesta do oblíbeného komplexu trvá v průměru 30 min. Podíl těch, kteří jezdí do NC většinou autem, vzrostl o tři čtvrtiny. Čechům návštěva NC trvá v průměru 110 minut. Zatímco ženy v něm nakupují 118 minut, tak muži jsou s nákupy hotovi rychleji a NC opouštějí v průměru po 101 minutách.“ (Marketing a Media, online, 2010). Pro 45 % českých zákazníků podle průzkumu nehraje značka oblečení důležitou roli. V budoucnu se však očekává změna, že s klesajícím věkem zákazníků důraz na značky poroste. U českých spotřebitelů je také posun nákupních preferencí směrem k odbornému obchodu, mezi něž se řadí i Sportisimo (Marketing a Media, online, 2010).

#### Psychografická analýza zákazníka

Pomocí interních dat společnosti včetně kvalitativních rozhovorů s nákupním oddělením firmy a na základě internetových zdrojů, byla identifikována následná determinace zákazníka z psychografického hlediska:

##### 1. **Tlak zájmových skupin a médií** – 50 %

Nejvyšší procento všech nakupujících zákazníků v prodejnách Sportisimo tvoří zákazníci na které je vyvíjen určitý tlak ze strany zájmových skupin, tlak médií a celkové veřejnosti. Média zde představují významný stimul, jehož cílem je koupě produktu. Firma, jak již bylo

zmiňováno, klade důraz na letákovou komunikaci se spotřebitelem. Zákazník si může s časovým předstihem produkt prohlédnout, identifikovat jej a má možnost porovnat cenovou relaci s konkurenty či substituty.

Proces rozhodování je proto střednědobého až dlouhodobého charakteru, tj. mezi 1 až 14 dny. Je zacílený na určitý produkt, značku, barvu, styl, design nebo jeho kvalitu. Zákazník se na nákup předem připraví. Konečné rozhodnutí proběhne na základě ceny.

### **2. Impulzivní zákazník – 40 %**

Druhou skupinu zákazníků tvoří impulzivní zákazníci. Tito zákazníci navštěvují NC z důvodu, že chtějí koupit „nějaké“ potraviny a zároveň „nějaké“ oblečení. Rozhodují se impulzivně/namístě, iniciativně a celý proces probíhá krátkodobě. Důležitou roli v tomto rychlém procesu hraje cena produktu a jeho celkový vzhled.

Do této kategorie se řadí také zákazník, který téměř okamžitě podléhá nejnovějším trendům. Typickým příkladem je u žen cvičení ZUMBA. Dalšími příklady jsou boty Easytone pro aktivní formování postavy při chůzi. Zákazník se opět rozhoduje impulzivně.

### **3. Aktivní životní styl – 10 %**

Poslední skupinou typizace je zákazník s aktivním životním stylem. Jedinec má pozitivní vztah ke sportu a k samotnému sportování a klade důraz na své zdraví případně na zdraví své rodiny a blízkých. Zákazníci spadají do kategorie, již provozují pravidelně určitý druh sportovních aktivit a ví nebo minimálně mají představu o tom jaké nástroje či oblečení ke sportování potřebují. Například: Osoba, která 2 x týdně běhá, ví, že potřebuje kvalitní běžecké boty, funkční prádlo a v případě špatného počasí nepromokavou soupravu.

Proces rozhodování probíhá několik dní až týdnů předem, to znamená, že patří mezi nejdelší procesy. Koupě je cílená. Zákazník se rozhoduje na základě poměru *cena versus kvalita*.



## 6 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ A DOPORUČENÍ

### 6.1 Zhodnocení produktových řad

Při hodnocení produktových řad, jejichž prodejnost tvoří fungování celé společnosti, se hodnotily takové aspekty, které se velmi těžce kvantifikují do nákladů k nim přiřazovaných, nicméně, pomocí identifikace hodnotících kritérií a díky bodovací metodě a metodě vah, bylo možné evaluovat určité výsledky.

#### Hardware

Na základě provedené analýzy nejširší produktové řady hardware bylo zjištěné, že jednoznačným leadrem a tahounem *produktového portfolia* patří seskupení produktů Sjezdového lyžování s nejvyšším tržním podílem a s vysokou atraktivitou pro prodejce. Současně se však řadí mezi logisticky zatěžující a vzniklé náklady následně snižují celkový čistý zisk. Do vysoce potenciální kategorie se řadí Běžecké lyžování, které patří ke skupině se vzrůstající tendencí na trhu. Manipulace s nimi je pro firmu navíc méně zatěžující než u předchozích artiklů.

Z důvodů vysoké konkurence a z empirického hlediska firmy Cyklistika a Snowboard mají na trhu strmě klesající trend, z toho Cyklistika je nákladná na zacházení a celkový servis. Jejich tržní podíl v součtu představuje 8 %, například stejné procento dosahují Raketové sporty, které navíc na m<sup>2</sup> prodejní plochy dosahují vysoký zisk. Společnost při rozhodování o ponechání si cyklistického zboží v prodeji může reagovat:

1. buď zúžením výběru a rozložit vzniklý prostor pro skupiny In-line bruslí, které představují druhou nejprodávanější skupinu a Camping a outdoor za Cyklistiku a Běžecké lyžování za Snowboard
2. nebo pomocí intenzivnější vlastní propagační činnosti a strategie Pull se snažit zvrátit nastavený směr.

Ostatní produktové skupiny se dle výsledků nacházejí v optimu strategické mapy, jsou pro podnik atraktivní z pohledu jejich tržních podílů, z pohledu vysoké likvidity prodeje, či ze širokého výběru samotných produktů. Ohrožením pro všechny zkoumané kategorie hardwaru dodávaných dodavateli vystává fakt, že konkurence na českém trhu je tak silná, že může přerůst až k vyřazení některých nabízených produktů. Aby nedošlo k výpadku

výrobku, společnost tyto situace řeší nabídkou vlastních výrobků. Zde je jistota bezkonkurenčního boje a vyrovnávají se i další vzniklé výkyvy.

### **Značky textilu a obuvi**

Produktové řady textil a obuv byli hodnocené dle značek. Podle hodnotící tabulky bylo zjištěno, že zákazník si vybírá obuv podle kvality, tj. podle účelů, zaměření k čemu boty užívá a až na druhém místě je výběr podle ceny a až nakonec výběr směřuje k image či známosti značky. Firma dosahuje v botách nejvyšších obrátů z celkového produktového portfolia a sice i díky výrazné letákové podpoře prodeje.

Z výsledků analýzy bylo dále zjištěné, že nejprodávanější značkou jsou značky Nike a Adidas s tím, že Nike je výrazně silnější v textilu než Adidas, nicméně německá značka má aktuálně agresivnější propagační profilaci. Jejich silné stránky jsou image/známost, kvalita, široký výběr a pro prodejce představují také rychlou obrátkovost.

Analýza textilních řad ukázala, že firma nabízí větší počet značek než u obuvi. Tržní podíl však táhne pouze pět značek - Nike, Loap, Carra, Alpine Pro a Adidas. Postřední tři jsou tuzemské značky, z toho vyplývá, že český trh má v nich silné zastoupení. Vzhledem k tomu, že výsledná hodnotící kritéria vykazují vyrovnané skóre a preference zákazníka ukazuje váhu rozhodování se stejnou důležitostí jak u ceny, image či kvality, proto jsou navržena tato doporučení:

1. buď snížit počet vytipovaných značek a nahradit stejný druh produktu stávajícím dodavatelem a tím posílit jinou značku,
2. nebo posílit potenciální značky vyrábějící funkční prádlo (viz silná řada sjezdového a běžeckého vybavení), případně jiné perspektivní značky jako Russell Athletic, Umbro, Hannah.

**Při rozhodování** o zúžení produktové skupiny na úkor jiné a naopak je nezbytné dodržovat pravidlo sezónnosti a správného načasování tak, aby nedošlo k prodlevě a tím ke snížení tržeb firmy.

### **6.1.1 Posouzení komunikačních nástrojů**

Společnost využívá jako jeden z komunikačních nástrojů vlastní elektronické obchodování, díky němuž prezentuje samotnou firmu, její nabídku produktového portfolia a jednotlivé nabízené značky.

K podpoře prodeje výrobků společnost využívá letákové podpory prodeje, jež tvoří nejvyšší položku v marketingovém plánu, nabízí aktuální akční, sezónní produkty či přes něj informuje zákazníka o významných událostech a konaných výprodejích.

Další podstatným prostředkem marketingové komunikace jsou billboardy rozmístěné kolem silnic a dálnic, jejímž cílem je stručně a jasně informovat spotřebitele o nákupu výrobku za atraktivní cenu. K upozornění na nově otevírající prodejnu se využívá reklama v rádiu a inzerce v tisku. Mezi elementární komunikační nástroje patří podpora prodejen, P-O-P reklama, merchandising a nákupní atmosféra.

## **6.2 Návrh nové produktové skupiny**

### **6.2.1 Sportovní kosmetika**

Z provedené analýzy produktového portfolia bylo zjištěno, že jednotlivé produktové řady, tj. textil, obuv a HW, jsou dostatečně hluboké, široké a dlouhé. Nicméně aby si firma udržela pozornost stávajícího zákazníka či získala nového, je možné navrhnout společnosti možnost rozšířit nabídku o novou řadu produktů, která by byla charakteristická vysokou likviditou, dostačující obchodní marží, logistickým minimem, vysokou atraktivitou pro spotřebitele a současně se nevymykala sportovnímu duchu. Následné doporučení by se týkalo produktové skupiny *sportovní kosmetiky*.

Rozšíření sortimentu o kosmetiku nese sebou několik dalších ekonomických i komunikačních výhod, které umocňují fakt realizovat tento návrh:

- zvýšení hodnoty průměrného realizovaného nákupu,
- zvýšení povědomí propagovaných značek,
- získání nových zákazníků včetně prodeje přes E-shop,
- při zájmu o kosmetiku, možnost modifikace a diverzifikace sortimentu o další kvalitní výrobky, zde existuje nepřeberné množství výběru.

K uskutečnění navrhovaného projektu bylo nutné provést následné systematické kroky potřebné k prověření realizovatelnosti projektu.

### **Charakteristika trhu a prodejnosti**

Trh se sportovní kosmetikou je konstantní. Zajímavý růst zaznamenal podíl nákupu pánské kosmetiky. Významný podíl na celkové prodeji realizují internetové obchody. Co se týká prodeje kosmetiky v sezóně, tak po lednových výprodejích až do března se prodá nejméně výrobků, toto období je nejslabší. Ve druhém a ve třetím kvartálu se prodejnost pohybuje ve svém průměru. Nejsilnější období představují měsíce říjen, listopad a prosinec, kdy prodejnost sportovní kosmetiky dosahuje svého maxima. Čtvrtý kvartál tvoří výrazný podíl dárkových kazet (až 30 % z celkového obrátu). Rozšiřují se distribuční kanály přes trh sítí marketů – food, makro, kosmetické salony apod. Výrobky se propracovávají stále více na prodejní místa v jiných odvětvích jako doplněk prodeje. Prodejní ceny na českém trhu jsou vyšší než standardně v EU. Velkou výhodou prodeje sportovní kosmetiky je promptní servis a také není potřebné mít velké zásoby. Neméně důležitá je podpora prodeje stávajících značek, minimum reklamací. Nejvýznamnější předností u tohoto sortimentu je, že když prodejce neprodá nakoupení výrobky, tak je vrátí výrobcí zpět. Největším mínusem u prodeje jakékoliv kosmetiky jsou jejich velmi časté krádeže.

#### **6.2.2 Rozbor sortimentu**

Sortiment sportovní kosmetiky je zajímavým druhem inovujícího produktu, který upozorňuje zákazníka na rozšíření nabídky produktů firmy. Nicméně aby firma vybrala optimální výrobky z kosmetiky, bylo nutné provést výběr dodavatele kosmetiky a neméně důležitý je výběr sortimentu. Na základě provedené analýzy, která je součástí přílohy č. 9, byli vybráni tito potenciální dodavatelé s propagovanými značkami Sportique, Umbro, Lotto, a Adidas. Co se týká strategického plánu rozšíření produktového mixu o sportovní kosmetiku, byly vybrány tyto druhy sortimentu (viz tab. 6.1): péče o nohy, ruce, tělo, deodoranty deo, stick, spray, antiperspiranty, sprchové gely, akční sady, parfémy EDT.

#### **Konkurence**

Již dlouhodobě nejsilnějšími konkurenty společnosti Sportisimo jsou Hervis Sport, Intersport a Giga Sport. Co se týká internetového e-shopu, významně nabývá na síle firma Hudy Sport s.r.o. Avšak na základě provedeného osobního výzkumu bylo zjištěno, že ani

jeden z konkurentů nenabízí produkty typu sportovní kosmetika. Nabídka podobných produktů se týká pouze výrobku péče o boty, impregnace či péče o textil. Identifikovanými konkurenty sportovní kosmetiky tak jsou veškeré drogerie a lékárny, které nabízejí stejné nebo podobné produkty.

### **Ekonomické předpoklady**

Rozšíření produktového mixu o sportovní kosmetiku je naplánováno pro prodej v deseti vytipovaných prodejnách, na nichž se zakládají celkové plánované finanční kalkulace. Pro **odhad tržeb** byly použity data zkoumané z produktové řady značky Toko. Jedná se o nejvíce podobný produkt, který odpovídá cílům firmy, cenovou kategorií, velikostí i obdobnými dodavatelskými podmínkami. V příloze č. 10 je zpracovaná tabulka č. 6.2 s odhadem tržeb v měsíčních intervalech po dobu dvou let a dvou měsíců. Součástí tabulky je také **odhad zisku, obchodní marže**, počet prodaných výrobků včetně jejich zůstatků v provozovnách.

V prvním měsíci se odhad tržeb pohybuje kolem 45 tisíc Kč s tím, že se automaticky odečítají vstupní náklady, které činí celkem 249 860 Kč (viz tab. 6.3). Naplánovaný rozpočet zahrnuje výrobní náklady včetně dopravy, instalací, grafiky a práci hostesek za aktuální tržní ceny. Ve druhém měsíci se koná další připomínková propagační akce, která nese náklady v hodnotě 18 000 Kč, a tím snižují čistý zisk z prodaných výrobků. Při fungování prodejnosti v období jednoho roku se tržby odhadují na 1 156 014 Kč se ziskem 112 644 Kč a prodaných celkem 5 184 kusů produktů sportovní kosmetiky při průměrné obchodní marži 36 %. Skutečný zisk odečtený od vstupních nákladů se očekává v měsíci únor následujícího roku.

V dalším roce provozování je naplánována tržba o 20 % vyšší, navíc se počítá se zvýšením zisku a navýšením počtu prodaných produktů kosmetiky. Skladový zůstatek výrobků se nemění, uváděná zásoba je dostačující v porovnání s počtem prodaných kusů.

Logistické náklady, náklady spojené s doplňováním zboží a další manipulaci, zajišťuje dodavatel. Dodavatel dále zajišťuje reklamní stojany stojící u pokladen, ve kterých jsou produkty nabízeny.

### 6.2.3 Harmonogram a strategie etap

Dobře připravený *harmonogram* je nezbytný k tomu, aby bylo zajištěno správné načasování vstupu produktové skupiny na trh včetně jeho přípravy, popisy činností, odpovědných osob a termíny plnění. Termín pro vstup kosmetiky na trh byl zvolen vzhledem k tomu, že nejvyšší tržby se očekávají před Vánocemi. První prodej se tak uskuteční v průběhu října optimálně v páteční den, kdy do obchodního centra míří nejvíce zákazníků. Vánoční svátky a lednové výprodeje by měli zajistit vrácení vstupních nákladů, které byly vynaloženy před zahájením. Podrobný popis kompletního hierarchicky uspořádaného postupu propagačního plánu je zobrazen v příloze č. 10 v tab. 6.4.

Za velkou výhodu lze považovat vlastní internetové obchodování firmy. I tady je naplánován vstup v den zahájení prodeje. Do hlavního menu se integruje další sekce s názvem sportovní kosmetika s přidáním vybraných produktů. Jako reklamní prvek bude použit pouze interaktivní reklamní banner zasazen do „headu“ hlavního panelu s upozorněním na novou skupinu výrobků.

### 6.2.4 Výběr cílového trhu

Celková skladba zákazníků společnosti odpovídá skladbě nabízeného sortimentu. Nabídka produktů začíná u malých dětí, přes mládež, mladé muže a ženy, následně pak spotřebitelé středního věku až po zákaznické starších 50 let. Mezi základní vlastnosti zákazníka patří zájem o sport, aktivní životní styl, pozitivní přístup.

Sportovní kosmetiku je možné zařadit do skupiny *mikrosegmentu*. V rámci prodeje sportovního vybavení se jedná se o *tržní výklenek*. Výběrem *selektivního trhu* se návrh zaměřuje na výběr více typů produktů s více segmenty.

#### *Charakteristika skupiny zákazníka*

1. *Muži, ve věku 20 – 50 let*, všeobecně neradi nakupují v drogeriích. Nemají potřebu chodit do specializovaných drogistických prodejen, kde dominantní postavení jako zákazník má žena. Neumějí si vybírat z širokého sortimentu především, co se týká méně známých značek. Výběry a následné nákupy realizují impulzivním nákupem.

→ tato skupina zákazníka je klíčová pro vybraný mikrosegment,

→ predikce 45 % celkového obrátu

2. *Mladé ženy ve věku 17 – 30 let* jsou další skupinou budoucích zákazníků sportovní kosmetiky. Jedná se o ženy bez vlastní domácnosti, mladé studující ženy nebo ženy, které žijí ve společné domácnosti s rodiči. Tyto dámy, sportovně aktivní, se řadí mezi zákazníky impulzivního charakteru a jsou ovlivnitelné tlakem široké veřejnosti i zájmových skupin.

→ predikce 30 % celkového obratu

3. *Ostatní zákazníci, typický impulzivní zákazník*, který se rozhoduje téměř okamžitě na základě ceny, značky či designu.

→ predikce 25 % celkového obratu

### **6.2.5 Positioning produktu**

První část strategie je zaměřená na vyvolání pocitu potřeby, kdy si zákazník uvědomí, že výrobek potřebuje. Aby výrobek začal vnímat, byl proto vytvořen určitý návrh positioningu sportovní kosmetiky. Takto popisovaný návrh positionigu značky Adidas je zobrazen v příloze č. 11 (viz obr. 6.1 a obr. 6.2).

Druhá část strategie je zaměřená jednak na impulzivního zákazníka a jednak na zákazníka, který první stimul zaregistroval již v průběhu realizace nákupu. Produkty jsou umístěny přímo u pokladen, kde je možné naleznout veškerou nabídku kosmetiky (viz obr. 6.3). Impulzivní zákazník reaguje okamžitě a produkt iniciativně kupuje. Pocit z dobrého nákupu umocní fakt, že zboží pořídil se slevou. Zato uvědomělý zákazník se rozhoduje postupně a konečné rozhodnutí projeví až u pokladny, kde jsou vystavěny produkty, které již podvědomě vlastní.

Z dlouhodobého hlediska při opakovaných návštěvách, systém positioningu produktů umístěných v myslích zákazníků tvořících zároveň komplexnost značky, zákazníkům úspěšně vytváří nabídku hodnoty, díky kterému si výrobek zakoupí.

Marketingovou nabídkou lze spíše ovlivnit emocionální, případně racionální rovinu vnitřních psychologických procesů zákazníka. Je možné jej přesvědčit zejména o jedinečnosti a nezbytnosti nabízeného produktu, o výhodnosti navrhované směny.

## 6.2.6 Plán strategií

Aby komplexně zpracovaný návrh, který je předmětem předcházejících kapitol, byl co nejuspěšnější, je důležité počítat s určitými stavy a riziky, jež nastanou v průběhu procesu prodeje. Pro zvládnutí a plynulost fungování jsou nyní definované a naplánované jednotlivé strategie, které posílí pozici sortimentu a eliminují či zmírní jeho určité ohrožení.

### 1. Etapa přípravy, zavádění a vstup - strategie *pasivního marketingu* (*pomalé proniknutí*):

- Využívá se zde vysoká elasticita poptávky, proměnlivost cen, relativně nízké vstupní náklady.
- Zákazníci jsou dobře informováni o produktu → kosmetika známých celosvětových značek jako Adidas, Umbro, Lotto. Pro zákazníka představuje známý produkt, o kterém nemá potřebu hledat informace a může si jej rovnou zakoupit.
- Zákazníci jsou ochotní platit za produkt spíše nižší cenu → zaváděcí vstupní ceny, předvánoční slevy.
- Existuje nebezpečství silné konkurence → drogerie, lékárny, supermarkety a hypermarkety. Tato konkurence disponuje jinou charakteristikou zákazníka, proto je zařazena do nepřímé konkurence a neměla by ohrozit plánované odhady tržeb.

Akční zaváděcí ceny produktů jsou posíleny propagační vizualizací v prodejních prostorech formou plakátu a letáků. Další formou expanzivní a stimuluje propagace představují letáčky se slevou 20 %. Prospekty slouží jako lákadlo a rozdávají je hostesky, které jsou řádně proškolené o charakteristice cílového zákazníka.

Strategie distribuce počítá s omezeními, sortiment je etablován do deseti vytipovaných trhů, tj. prodej spuštěn v deseti prodejnách. Výběr sortimentu v první fázi počítá s užší selekcí.

### 2. Etapa růstu – *strategie rozšíření sortimentu* o další modifikaci produktu:

- Zákazníci jsou ochotní platit za produkt spíše nižší cenu → vánoční slevy, novoroční výprodeje.



V této fázi je již provedeno první zhodnocení prodejnosti týkající se etapy vstupu, tj. jak byla kampaň úspěšná, výše tržeb, počet prodaných produktů eventuálně úspěšnost propagačních letáčků se slevou.

Rozšíření sortimentu o další výrobky zajistí rostoucí objem poptávky dalších skupin zákazníků, stoupá množství produkce i přírůsteky zisku. První kupující uskutečňují opakované nákupy, k nim se připojují další zákazníci.

V případě kladných výsledků realizovaných v první fázi, dojde k okamžitému rozšíření tržních segmentů do dalších provozoven společnosti.

V období před Vánocemi je naplánována opakovaná akce s hosteskami se slevovými letáky. Postup je stejný jako v první fázi. Je kladen důraz zaměstnancům na doplňkový prodej, který je posílen jejich individuální a kolektivní finanční odměnou. Stejný způsob byl uplatněn u prodeje sortimentu značky Toko.

Po ukončení novoročních výprodejů probíhá další zhodnocení úspěšnosti, prodejnosti a efektivnosti prodejů kosmetiky.

### 3. Etapa zralosti – *strategie maximalizace zisku*:

- Aspirace maximalizace zisku a tržního podílu zvýšením počtu uživatelů a zvýšením objemu prodeje.

Etapa zralosti se vyznačuje tím, že růst objemu prodeje se zpomaluje. Na trhu nastává riziko přebytku nabídky, kterého se firma snaží vyvarovat. Marketingové úsilí se soustřeďuje na udržení stávajícího zákazníka. Zde je zajišťována neustálá atraktivita sortimentu pomocí modifikace produktu. Aby byl kupující o všem včas informován, společnost využívá stávající informační a komunikační nástroje jako je věrnostní program, tištěné letáky a propagační prospekty.

### 4. Etapa poklesu – období výrazného poklesu prodeje:

Zde je nutné provést celkovou ekonomickou a produktovou analýzu, výsledkem které je nastavit tyto razantní strategie:

- Úplná modifikace segmentace trhu a zákaznické skupiny nebo vyřazení všech prodělečných produktů a marketingové posílení ziskových produktů.

- Vyřazení distribučních (prodejních) míst, tj. úplně ukončit prodej produktů v prodejnách, které mají dlouhodobě ztrátu. Případně zahájit činnost v jiném potenciálním místě.
- Výrazné zvyšování investice, aby firma dosáhla dominantního konkurenčního postavení v sortimentu kosmetiky, je nesprávným rozhodnutím. Konkurence nacházející se v obchodních centrech je příliš agresivní.

V případě, že po určitém období selžou strategie navržené v poslední etapě a firma bude vykazovat záporné hodnoty, je potřebné vážně uvažovat o úplném vyřazení produktové skupiny sportovní kosmetiky.

## 7 ZÁVĚR

Společnost Sportisimo je největším a nejvýraznějším maloobchodním prodejcem sportovních potřeb v České republice zaměřený na sportovní vybavení, oblečení a obuv. Nabízené produkty tvoří základní pilíř fungování produktové politiky firmy.

Seskupení výrobního portfolia poskytuje široký horizont výběru sortimentu, jenž uspokojí náročného zákazníka, například kolekcí značky Kjus či Spyder, i méně náročné spotřebitele. Pomocí kvalitativních šetření a interních dat firmy bylo možné evaluovat produktové portfolio firmy a zjistit určitá fakta a odchylky, jež jsou předmětem zhodnocení a doporučení tvořící kapitulu 6.

Z výsledků analýz produktového portfolia a díky typizaci zákazníka firmy bylo navrženo doporučení týkající se rozšíření produktové skupiny o sportovní kosmetiku. Návrh předkládá charakteristiku trhu a prodejnosti kosmetiky. Rozbor sortimentu, jehož výstupem je výběr dodavatelů, druhy sortimentu a značek.

Jelikož Sportisimo nemá a v minulosti nenabízel sortiment sportovní kosmetiky, proto ekonomické předpoklady byly odhadovány na základě životního cyklu podobné značky Toko, která poskytuje nabídku impregnací na ošetření a ochranu obuvi, oblečení a stanů. Toko odpovídá cílům firmy, cenovou relací, velikostí balení a obdobnými dodavatelskými podmínkami. Tržby se pro první rok odhadují přes 1 milion Kč se ziskem 112 644 Kč a celkem prodaných 5 184 kusů. Největší zisky se očekávají vždy v období od listopadu do ledna následujícího roku. Součástí ekonomických ukazatelů je rozpočet vstupních nákladů odhadován ve výši 249 860 Kč, ceny zde reálně kopírují dnešní cenovou kalkulaci trhu. Dalším důležitým bodem je sestavený harmonogram a propagační plán s časovým horizontem 1,5 roku, pojednávající o činnostech a termínech od výběru výrobků, dolaďování obchodních podmínek, přes zavedení na trh, vstupu na trh a akcím prováděných po spuštění prodeje.

Výběr cílového trhu je zaměřen na tři základní typy spotřebitele:

- muži, ve věku 20 – 50 let – klíčová pro vybraný segment s predikcí 45 % celkového obratu,
- mladé ženy ve věku 17 – 30 let s predikcí 30 % celkového obratu,
- ostatní zákazníci, typický impulzivní zákazník s predikcí 25 % celkového obratu.

Následující část práce je věnována návrhu positioningu kosmetiky, která je zaměřená na vyvolání pocitu potřeby, kdy si zákazník uvědomí, že výrobek potřebuje. Proces probíhá v průběhu realizace nákupu a konečná fáze rozhodnutí o koupě výrobku se uskuteční v okolí pokladen, kde jsou připravené reklamní stojany naplněné propagovanou sportovní kosmetikou.

Poslední praktická část definuje a navrhuje postup taktického chování společnosti a reakce na vzniklé situace trhu. K posílení tržní pozice kosmetiky, celkovému fungování a k vyrovnání kolísání prodejů jsou navrženy strategie jako modifikace produktů, využití akčních cen, soutěží, věrnostního programu či rozšíření sortimentu o další výrobky s cílem okamžitě se přizpůsobit poptávce.

## 8 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- BOUČKOVÁ, Jana a kol. Marketing. Praha: C. H. Beck, 2003. 432 s. ISBN 80-7179-577-1
- FIEDLER, Jiří. Marketingová komunikace. Praha: ČZU Provozně ekonomická fakulta, 2005. 123 s. ISBN 80-213-1380-3.
- FORET, Miroslav. Marketingová komunikace. 1. vyd. Brno: Computer Press 2006, ISBN 80-251-1041-9.
- HANZELKOVÁ, Alena, KEŘKOVSKÝ, Miloslav, ODEHNALOVÁ, Dana, VYKYPĚL, Oldřich. Strategický marketing: Teorie pro praxi. Praha: C. H. Beck, 2009. 170 s. ISBN 978-80-7400-120-8.
- HORÁKOVÁ, Helena. Strategický marketing: 2., rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2003. 200 s. ISBN 80-247-0447-1.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: Strategie a trendy. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- KAPLOVÁ, Františka, TUREK, Josef. Propagace. Olomouc: Nakladatelství Olomouc, 2005. 110 s. ISBN 80-7182-201-9.
- KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane. Marketing management. Praha: Victoria Publishing, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-5.
- KOTLER, Philip, WONG, Veronica, SAUNDERS, John, ARMSTRONG, Gary. Moderní marketing. Praha: Grada Publishing, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- PRAŽSKÁ, Lenka, JINDRA, Jiří a kol. Obchodní podnikání – Retail Management. Praha: Management Press, 1997. 880 s. ISBN 80-85943-48-4.
- PŘIBOVÁ, Marie a kol. Marketingový výzkum v praxi. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1996. 248 s. ISBN 80-7169-299-9.
- TICHÁ, Ivana, HRON, Jan. Strategické řízení. Praha: ČZU Provozně ekonomická fakulta, 2010. 235 s. ISBN 978-80-213-0922-7.
- ZAMAZALOVÁ, Marcela. Marketing obchodní firmy. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing, 2009. 232 s. ISBN 978-80-247-2049-4.

## **Internetové zdroje**

*Sportisimo s.r.o.* [online]. Praha [cit. 2010-09-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.sportisimo.cz>>.

*Marketing a Media* [online]. 2010 [cit. 2010-11-10]. Dostupný z WWW: <<http://mam.ihned.cz/c1-34623590-nakupnim-centrum-dava-prednost-70-domacnosti>>

*Marketing a Media* [online]. 2010 [cit. 2010-11-10]. ]. Dostupný z WWW: <<http://mam.ihned.cz/c1-21504070-nakup-mody-vedou-obchodni-centra>>

*Justice - Obchodní rejstřík a sbírka listin: Ministerstvo spravedlnosti České republiky. In Sbíрка listin: VENTO BOHEMIA spol. s.r.o.: účetní závěrka r. 2009 vč. příl., §66a/9 o.z.* [cit. 2010-11-21]. Dostupné z WWW: <<http://www.justice.cz/>>

*Justice - Obchodní rejstřík a sbírka listin: Ministerstvo spravedlnosti České republiky. In Sbíрка listin: Prestige Products s.r.o.: zpráva o vztazích dle §66a ods. 9 k 30. 6. 2009* [cit. 2010-11-21]. Dostupné z WWW: <<http://www.justice.cz/>>

*Prestige Products – Kontaktní údaje* [online]. 2010 [cit. 2010-11-20]. Dostupné z WWW: <<http://www.prestigeproducts.cz/cs/kontakty>>

*Justice - Obchodní rejstřík a sbírka listin: Ministerstvo spravedlnosti České republiky. In Sbíрка listin: Coty Česká Republika s.r.o.: ostatní – projekt fúze; zpráva auditora r. 2009* [cit. 2010-11-21]. Dostupné z WWW: <<http://www.justice.cz/>>

## **9 PŘÍLOHY**

Příloha č. 1 Vývoj obrátů a seznam provozoven

Příloha č. 2 Formulace otázek nestandardizovaného rozhovoru

Příloha č. 3 Kompletní produktový mix firmy

Příloha č. 4 Analýza sportovního vybavení (HW)

Příloha č. 5 Seznam značek

Příloha č. 6 Analýza značek

Příloha č. 7 Analýza prodejnosti E-shopu

Příloha č. 8 Reklamní prvky

Příloha č. 9 Výběr dodavatele kosmetiky

Příloha č. 10 Ekonomické ukazatele

Příloha č. 11 Positioning

### ***Příloha č. 1 Vývoj obrátů a seznam provozoven***

V kapitole 4.1 v ekonomické charakteristice podniku je zobrazen graf, který popisuje vývoj tržního obrátů firmy a druhou křivku zobrazují počet otevřených prodejen v daném roce (v měřítku 1:10). Do grafu byla přidána křivka, která ukazuje na začátek hospodářské krize a jak se s touto náročnou událostí vypořádává společnost a jakou volí strategii.

*Tab. 4.1 Aktuální vývoj obrátů od roku 2003 - 2010*

Rok	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Tržby v mil. Kč	270,73	424,78	626,52	828,76	1 076,43	1 388,57	1 822,97	2 335,58
Počet prodejen	8	14	20	26	36	54	56	59

*Zdroj: Vlastní zpracování – použitá data z výročních zpráv a výkazů zisků a ztráty firmy od r. 2003 – 2009 Sportisimo s.r.o.*

### ***Seznam prodejen***

2001 – Mladá Boleslav, Brno 1,

2002 – Teplice, Prostějov, Olomouc 1, Praha – Zličín, Jihlava,

2003 – Karlovy Vary,

2004 – Praha – Nike Molo, Plzeň 1, Hradec Králové 1, České Budějovice, Opava, Brno 2,

2005 – Praha – Eden, Olomouc 2, Ostrava 1, Pardubice, Chomutov, Děčín,

2006 – Tábor, Praha – Modřany, Staré Město, Šumperk, Hradec Králové 2, Frýdek – Místek,

2007 – Česká Třebová, Náchod, Přerov, Praha – Palladium, Trutnov, Zlín, Vsetín, Kopřivnice, Mělník, Třinec,

2008 – Praha – Vysočany, Ostrava 2, Plzeň 2, Hranice na Moravě, Příbram, Ústí nad Labem, Most, Karviná, Praha – Pankrác, Strakonice, Kladno, Hodonín, Břeclav, Třebíč, Liberec 1, Česká Lípa, Jindřichův Hradec, Svitavy,

2009 – Žďár nad Sázavou, Jičín,

2010 – Brno 3, Praha – Průhonice, Liberec 2.

*Zdroj: vlastní seznam – interní data firmy Sportisimo s.r.o.*



***Příloha č. 2 Formulace otázek nestandardizovaného rozhovoru***

***Nestandardizovaný rozhovor č. 1***

Předmět: ***Hodnocení hardwaru;***

Oddělení nákupní;

Počet účastníků: 2 osoby

Otázky:

1. Jaké produktové skupiny tvoří sortiment HW?
2. Co se týká jednotlivých řad, jakou hodnotu představují následující hodnotící kritéria oproti ostatním hodnoceným produktovým skupinám:
  - náklady na vzdělávání zaměstnance, na jeho řádné zaškolení, přípravu apod.,
  - čas zaměstnance strávený u zákazníka,
  - finanční náročnost pro vstup skupiny k prodeji, tj. jaká je jejich nákupní hodnota (cena),
  - náklady na marketing,
  - podíly poskytnuté slevy, tzn. čím více je zboží zlevněné, tím se očekává menší obchodní marže a snižuje se zisk,
  - šíře sortimentu a vážnost konkurence,
  - logistická zatíženost, včetně přepravy, stahování zboží zpět na sklad a prostorového zatížení prodejní plochy.
3. Jaké tržní podíly v procentech, v součtu 100%, představují jednotlivé produktové skupiny.

### ***Nestandardizovaný rozhovor č. 2***

Předmět: ***Hodnocení značek produktové skupiny textil a obuv;***

Oddělení nákupní;

Počet účastníků: 5 osob

Otázky:

1. Co se týká hodnocení značek produktových řad textilu a obuvi, jakou hodnotu představují následující hodnotící kritéria oproti ostatním hodnoceným značkám v dané řadě:
  - šíře sortimentu, tržní podíly, vážnost konkurence,
  - likvidita prodeje, tj. jejich rychlost prodeje,
  - náklady na marketing, kvalita značky,
  - image a známost značky.
2. Jaký tržní podíly v procentech, v součtu 100%, představují jednotlivé produktové řady podle značek.
3. Které značky se doprodávají a naopak, které značky se řadí mezi novinky, které se poprvé prodávají nebo teprve začnou prodávat v prodejnách Sportisimo?

### ***Nestandardizovaný rozhovor č. 3***

Předmět: ***Produktová komunikace a zhodnocení E-shop;***

Marketingové oddělení;

Počet účastníků: 2 osob

Otázky:

1. Jakých hlavních komunikačních nástrojů a technik společnost využívá pro oblast:
  - podpory prodeje produktových řad,
  - šíření dobrého jména společnosti,
  - umocňování povědomí známosti na veřejnosti a v očích zákazníka apod.
2. Kolik lidí denně navštíví webové stránky společnosti?

3. Jaká je průměrná cena objednávky přes internetový obchod u registrovaného zákazníka a neregistrovaného zákazníka?
4. Jaká je úspěšnost odesílaných newsletters jako podpora prodeje produktových řad?
5. Které značky a které produktové řady jsou nejprodávanější a představují tzv. jejich top?

#### ***Nestandardizovaný rozhovor č. 4***

Předmět: ***Segmentace zákazníka;***

Marketingové a nákupní oddělení;

Počet účastníků: 10 osob (účastníci předchozích rozhovorů)

Otázky:

1. Je možné přesněji určit, jaká je segmentace zákazníka společnosti?
2. Co je pro zákazníka rozhodujícím faktorem při koupi produktu:
  - cena, kvalita, image, dostupnost, vážnost konkurence, šíře sortimentu a jiné?
3. Co může být u zákazníka stimulem při rozhodování o koupi produktu:
  - leták, média, tisk, rádio, plakáty, webové stránky, nové sporty, aktivní a zdravý styl života, příbuzní, kamarádi, věrnostní program, slevové kupóny a jiné?
4. Jaký čas proběhne od momentu rozhodnutí nebo vytvoření potřeby si produkt koupit do momentu jeho prodeje?

### ***Příloha č. 3 Kompletní produktový mix firmy***

#### ***TEXTIL***

Sportovní oblečení:

Bundy	Šortky	Rukavice
Vesty	Sportovní soupravy	Šály
Kalhoty	Šaty a sukně	Čelenky
Mikiny	Košile	Ponožky
Trika	Roláky	Podkolenky
Tílka	Svetry	Batohy
Topy	Spodní prádlo	Tašky
Funkční prádlo	Plavky	Péče o oblečení
Trenky	Čepice	Doplňky a ostatní

#### ***OBUV***

Sportovní obuv:

Trekové boty	Vycházkové módní boty	Sandály a pantofle
Zimní boty	Sálové boty	Běžecké doplňky
Běžecké boty	Fitness obuv	Péče o obuv

## **HARDWARE**

### **Sportovní vybavení**

<b>Sjezdové lyžování</b>	Sjezdové lyže	Sjezdové boty	Lyžařské hole
	Lyžařské chrániče	Lyžařské helmy	Lyžařské brýle
	Vaky na sjezdové lyže	Tašky na sjezdové boty	Sjezdové vosky
	Sjezdové doplňky		
<b>Běžecské lyžování</b>	Běžecské lyže	Boty na běžky	Běžecské hole
	Běžecské vázání	Běžecské vosky	Vaky na lyže
	Běžecské doplňky		
<b>Fotbalové vybavení</b>	Kopačky	Fotbalové dresy	Fotbalové trenky
	Štulpny	Fotbalové chrániče	Fotbalové míče
	Fotbalové soupravy	Brankářské vybavení	Fotbalové tašky
<b>In-line brusle, skate</b>	Kolečkové brusle	In-line kolečka	In-line ložiska
	In-line chrániče	In-line helmy	Skateboardy
	Botohy	Doplňky	
<b>Camping, outdoor</b>	Stany	Spacáky	Matrace
	Camping vybavení	Trekové hole	Batohy
	Doplňky	Ostatní	
<b>Cyklistika</b>	Horská kola	Krosová kola	Dětská kola
	Street kola	Koloběžky	Cyklistické oblečení
	Cyklistické helmy	Cyklistické brýle	Cyklistické tretry
	Cyklistické doplňky		
<b>Raketové sporty</b>	Tenis	rakety, výplety, omotávky, vibrastopy, míče, oblečení, boty, čelenky, potítka, tašky, bagy, příslušenství	
	Squash	squashové rakety, míčky, čelenky, potítka	
	Badminton	badmintonové rakety, míče, tašky, čelenky, potítka	
	Stolní tenis	pálky, stoly, míčky, doplňky	
	Basketbal	basketbalové míče, sítě, koše	
<b>Míčové hry</b>	Volejbal	volejbalové míče, sítě, chrániče, sety	
	Florbal	florbalové hokejky, čelenky, brankářská výstroj, branky, gripy, míčky, dresy, vaky, tašky, láhve	
	Házená	míče	
	Aerobic	švihadla, míče, trampolíny	
	Posilovna	činky, stroje, rotopedy, trenažéry, bandáže, rukavice, posilovací pomůcky	
<b>Sporty pro volný čas</b>	Box	pytle, rukavice	
	Petanque	Šípky	Kroket
<b>Vodní využití</b>	Lodě	Plavání	Potápění
	Bazény		
<b>Snowboard</b>	Snowboardy	Boty	Vázání
	Helmy	Páteřáky	Doplňky
<b>Hokej</b>	Brusle	Hokejky	Výstroj
<b>Zimní dětské hry</b>	Saně	Boby	Ježdíky
<b>Sportovní výživa</b>	energetické nápoje, tablety, tyčinky,		

*Zdroj: Vlastní zpracování – použita interní data firmy Sportisimo s.r.o.*

#### ***Příloha č. 4 Analýza sportovního vybavení (HW)***

Pro analýzu sportovního vybavení, jejímž výstupem je strategická mapa. Postup je popsán v metodice práce.

První charakteristika představuje *velikostní zatížení*, tj. kolik prostoru (m<sup>2</sup>) zabírá produkt na prodejní ploše. Z toho vyplývá, čím větší produkt (např. běžící pásy, kulečnickový stůl), tím představuje pro podnik vyšší náklady na jeho prodej a automaticky klesá jeho nepočítaná prodejní marže, s kterou společnost musí počítat. Druhou charakteristikou je *tržní podíl* prodaných produktů a na grafu je zobrazen velikostí kružnice. Třetí charakteristiku zachycuje *celková atraktivita* daného sortimentu s tím, že se skládá z několika dílčích hodnotících kritérií tvořících jejich bodovým součet.

Náklady na vzdělání zaměstnance představují školení, jenž zaměstnanec musí absolvovat, aby byl schopen zákazníkovi dostatečně představit a vysvětlit náročnost produktu. Dalším hodnotícím kritériem je čas strávený u zákazníka, například zaměstnanec stráví o mnoho více času u zákazníka vybírajícího si sjezdové lyže, než u výběru fotbalového míče. Finanční náročnost pro vstup je dalším důležitým kritériem, jež působí na celkovou atraktivitu. Znamená to, kolik finančních prostředků firma musí použít na nákup daného produktu. Další náklady představují, náklady na marketing. Jednotlivé produkty představují určitou atraktivitu, přitahují pozornost zákazníka a tyto produkty jsou následně použité v reklamách na internetu nebo v reklamních letácích. Likvidita prodeje v tomto případě představuje, schopnost jak rychle je zboží prodané. Jelikož firma využívá ve velkém objemu počet poskytnutých slev na výrobcích, proto i toto kritérium bylo zařazeno mezi hodnotící kritéria, kdy se tímto společností automaticky snižuje obchodní marže. Pro šířku sortimentu je potřebné zmínit, že ne všechny skupiny mají dostatečné množství výběru daného výrobku, čím méně možností, tím menší atraktivita pro zákazníka a opačně. Posledním hodnotícím kritériem je vážnost konkurence, jež souvisí s možností si zakoupit vybraný produkt u konkurence.

Tab. 5.1 Hodnotící kritéria HW

Produktové skupiny	Hodnotící kritéria										
	Náklady na vzdělání zam.	Čas zam. strávený u zák.	Fin. náročnost pro vstup	Náklady na mkt.	Likvidita prodeje	Podíl poskytnuté slevy	Šírka sortimentu	Váženost konkurence	Atraktivita produkt. skup.	Tržní podíl (v %)	Logis. zátěžnost
Sjezdové lyžování	1	0	0	0	3	0	5	1	10	21	5
Cyklistika	0	0	2	3	4	1	3	0	13	5	5
Běžecské lyžování	1	1	1	1	3	1	3	1	12	11	3,5
In-line brusle, skate	1	1	1	1	4	2	5	1	16	14	3
Snowboard	1	1	3	3	3	2	3	1	17	3	3,5
Hokej	2	2	3	4	1	3	1	0	16	4	3
Fotbalové vybavení	2	2	2	2	2	3	3	2	18	6	2,5
Raketové sporty	2	2	2	2	3	2	3	2	18	8	2
Fitness sporty	2	2	2	3	3	3	3	2	20	4	4,5
Camping, outdoor	3	2	2	2	3	2	4	2	20	9	3
Vodní vyžití	2	2	2	3	3	3	2	3	20	5	2,5
Sportovní výživa	3	4	4	5	2	4	2	0	24	1	1
Míčové hry	4	4	3	3	3	4	1	3	25	4	1,5
Zimní dětské hry	4	4	4	4	4	4	3	2	29	2	2
Sporty pro volný čas	4	4	4	4	5	4	1	3	29	3	1,5

Zdroj: Vlastní zpracování – kvalitativní šetření.

**Pozn.:** Bodové hodnocení je 0 – 5 bodu, přičemž hodnota 5 (max.) znamená nejméně nákladný, nejvíce konkurence schopný, nejméně zatěžující společnost apod. Produktové skupiny a k nim řazené bodové ohodnocení tvoří průměrné hodnoty za období jednoho kalendářního roku, sledovanými zejména za poslední tři roky. Dále, celkový součet tržního podílu poskytuje hodnotu 100 %, bez ohledu na výkyvy ročního období.

### *Příloha č. 5 Seznam značek*

Acer	Coleman	Hamax	Loap	Quick	Spyder
Adidas	Columbia	Hammer	Lowell	Reaper	Swans
Alpina	Cool	Hannah	Madshus	Reebok	Swix
Alpine Pro	Corratec	Harrows	Mango	Reusch	Tecnica
Arcore	Crossroad	Head	Mares	Rider	Teplous
Aress	Crowned	Helly Hansen	Merrell	Rollerblade	Toko
Asics	Dalbello	High-Peak	Miton	Rossignol	Tregare
Atomic	Dolomite	Hi-Tec	Mivida	Rottefella	Tunturi
Bauer	Dunlop	Holmenkol	Mizuno	Rucanor	Umbro
Bergamond	Dynastar	Housefit	Modeta	Russell Athletic	Unihoc
BH fitness	Elan	Hs Sport	Moongose	Salomon	Uvex
Blast	Etape	K2	Munari	Scott	V Can
Blizzard	Evo Action	Kappa	New Balance	SCT	Voelkl
Bolle	Exel	Keller	Nike	SH	Willard
Boma	Fila	Kensis	Nordica	Schwinn	Wilson
Bremshey	Finnlo	Lake	Northfinder	Sigma	X-Action
Canadien	Fischer	Lange	Olpran	Skivo	Zealot
Carra	Fitforce	Laubr	Prestige	Sks	
Carrera	Franklin	Legea	Prince	Soucony	
Castelli	Goldwin	Leki	Puma	Sportful	

*Zdroj: Vlastní zpracování – použita interní data firmy Sportisimo s.r.o.*





Obr. 5.4 Loga dodavatelských firem (vlastní grafické zpracování – použita interní data firmy Sportisimo s.r.o.)

## Příloha č. 6 Analýza značek

Postup pospán v metodice práce.

Tab. 5.2 Výsledná tabulka značek v textilu

Pořadí	Značka	Hodnotící kritéria								Vážené skóre
		Šíře sortimentu	Tržní podíl	Prodejní cena	Vážnost konkurence	Likvidita prodeje	Náklady na mkt.	Kvalita	Image /známost	
	Váha	0,06	0,19	0,12	0,17	0,13	0,11	0,08	0,14	1,00
1.	Nike	5	5	1	1	5	3	5	5	3,62
2.	Adidas	5	3	2	1	5	3	5	5	3,36
3.	Carra	4	4	3	5	4	1	3	1	3,22
4.	Loap	5	4	3	4	5	0	3	1	3,13
5.	Klimatex	2	2	3	4	3	4	4	3	3,11
6.	Speedo	1	2	3	4	3	4	4	3	3,05
7.	Willard	3	3	4	5	4	1	2	1	3,01
8.	Russell Athletic	2	2	3	4	3	2	4	3	2,89
9.	Mizuno	1	1	3	4	3	4	4	3	2,86
10.	Umbro	3	2	2	4	3	2	4	3	2,83
11.	Kama	1	1	2	4	3	4	5	3	2,82
12.	Hannah	4	2	1	3	3	4	4	3	2,82
13.	Reebok	4	1	2	3	3	4	4	3	2,75
14.	Reusch	1	1	2	4	3	4	4	3	2,74
15.	Swix	1	1	2	4	3	4	4	3	2,74
16.	Puma	2	1	3	1	3	4	4	5	2,69
17.	Goldwin	2	1	0	4	3	4	5	3	2,64
18.	Columbia	3	1	2	4	1	4	4	3	2,60
19.	Blizzard	2	1	2	3	3	4	3	3	2,55
20.	Northfinder	4	1	2	5	4	1	3	1	2,53
21.	Kappa	3	1	3	3	3	2	3	3	2,51
22.	Helly Hansen	2	1	0	3	1	4	5	5	2,49
23.	Alpine Pro	4	3	2	2	4	0	2	3	2,49
24.	Hi-Tec	3	1	2	3	1	4	3	3	2,35
25.	Salomon	2	1	1	2	3	4	4	3	2,34
26.	Rossingnol	1	1	1	3	2	4	4	3	2,32
27.	Spyder	1	1	0	3	1	4	5	3	2,15
28.	Ostatní značky	1	1	1	1	1	1	1	1	1,00

Zdroj: Vlastní zpracování – kvalitativní šetření.

Tab. 5.3 Výsledná tabulka značek v obuvi

Pořadí	Značky	Hodnotící kritéria								Vážené skóre
		Šíře sortimentu	Tržní podíl	Prodejní cena	Vážnost konkurence	Likvidita prodeje	Náklady na mkt.	Kvalita značky	Image /známost	
	Váhy	0,07	0,20	0,10	0,09	0,06	0,11	0,18	0,19	1,00
1.	Salomon	4	5	0	3	5	0	5	5	3,70
2.	Adidas	5	5	1	1	5	0	5	5	3,69
3.	Nike	4	5	1	1	5	0	5	5	3,62
4.	Merrell	4	4	0	3	5	1	5	5	3,61
5.	Mizuno	3	2	1	2	4	5	5	3	3,15
6.	Reebok	3	3	1	2	4	3	4	4	3,14
7.	Loap	3	4	2	2	5	3	4	2	3,12
8.	Ice Bug	1	2	0	5	5	3	5	3	3,02
9.	Helly Hansen	2	1	0	5	3	5	5	3	2,99
10.	New Balance	3	2	1	2	4	3	5	3	2,93
11.	Puma	2	2	0	2	3	3	4	5	2,90
12.	Head	3	3	2	2	4	3	3	3	2,87
13.	Columbia	2	2	1	2	4	3	5	3	2,86
14.	Alpine Pro	2	3	2	2	5	3	4	2	2,85
15.	Umbro	2	2	2	2	4	3	4	3	2,78
16.	Coqui	1	1	3	5	3	3	4	1	2,44
17.	Explore	1	1	3	5	3	3	4	1	2,44
18.	Kappa	1	1	3	2	3	3	3	2	2,18
19.	Ostatní značky	1	1	1	1	1	1	1	1	1,00

Zdroj: Vlastní zpracování – kvalitativní šetření.

## Příloha č. 7 Analýza prodejnosti E-shopu

Na základě kvalitativního šetření pomocí nestandardizovaného rozhovoru s marketingovým oddělením a interních dat firmy, bylo možné sestavit následující výslednou tabulku č. 5.4. Všechna použitá data se vztahují k roku 2010.

Tab. 5.4 E-shop - prodejnost

	textil	obuv	hardware
<b>Celkový obrat</b>	15%	31%	54%
<b>Top 5 značek</b>	1. Loap	Adidas	Head
	2. Nike	Nike	Salomon
	3. Hannah	Salomon	Atomic
	4. Adidas	Merrell	Rossinol
	5. Alpine Pro	Ice Bug	Elan
<b>Top 10</b>	1. Sjezdové lyže		HW
	2. Dámské zimní boty		obuv
	3. In-line		HW
	4. Sjezdové boty pánské		HW
	5. Vysoké trekové boty dámské		obuv
	6. Vysoké pánské zimní boty		obuv
	7. Vysoké pánské trekové boty		obuv
	8. Nízké trekové boty pánské		obuv
	9. Sjezdové boty dámské		HW
	10. Batohy, tašky		textil
<b>Objednávka</b>	Průmerná obj.	1 753 Kč	
	Registrovaný zákazník	Neregistrovaný zákazník	
	55%	45%	
	11 976	9 842	
<b>Newsletters - efekt prodeje</b>			
<b>Akce z 2.12.2010</b>	60 tis. E-mail		
	14 362 návštěv/vzhlednutí		
	75 transakci		
	115 000 Kč		
	0,52 % úspěšnost z počtu návštěv		

Zdroj: Vlastní zpracování – použita interní data firmy Sportisimo s.r.o.

*Příloha č. 8 Reklamní prvky*



*Obr. 5.5 Události – otevření prodejny Liberec (Interní data firmy Sportisimo s.r.o.)*



*Obr. 5.6 Reklama na budově (Interní data firmy Sportisimo s.r.o.)*



*Obr. 5.7 Reklama na pojízdných schodech (Interní data firmy Sportisimo s.r.o.)*



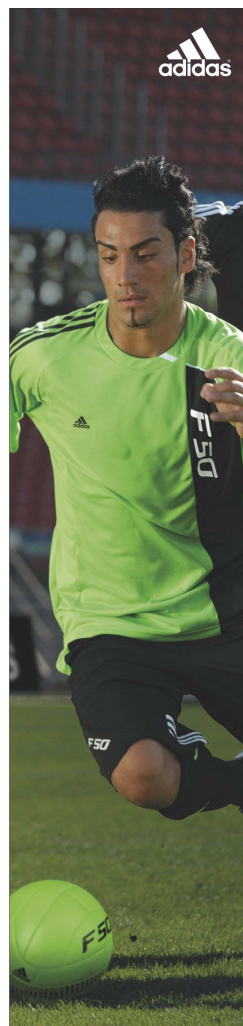
*Obr. 5.8 Informační tabule (Interní data firmy Sportisimo s.r.o.)*



Obr. 5.9 Reklama na podlaze (Interní data firmy Sportisimo s.r.o.)



Obr. 5.10 Hypercubes (Interní data firmy Sportisimo s.r.o.)



Obr. 5.11 Image vizuály (Interní data firmy Sportisimo s.r.o.)





Obr. 5.12 Shop in shop – Umbro (Interní data firmy Sportisimo s.r.o.)



Obr. 5.13 Shop in Shop – Nike Molo (Interní data firmy Sportisimo s.r.o.)

## ***Příloha č. 9 Výběr dodavatele kosmetiky***

Identifikace vytipovaných dodavatelů

*Hodnotící kritéria:*

1. nevyšší/nejkvalitnější/nejlepší
2. vysoké/kvalitní/spíše lepší
3. průměrné/dobré
4. slabší/méně kvalitní/spíše špatné
5. nejslabší/nekvalitní/špatné/nedostatečné

### **Safesport s.r.o.**

Společnost působí na českém trhu pouze od roku 2006. Nicméně na trh dovážejí výrobky sportovního lékařství světoznámé americké společnosti Mueller Sports Medicine Inc.. Firma Safesport je jediným distributorem této značky. Ceny výrobků jsou sice vyšší, ale nabízí velmi kvalitní produkty vyráběné z přírodních látek. Není velká možnost rozšíření daného sortimentu. Nabízí pouze značku Sportique. Společnost s touto značkou zatím nepůsobí na slovenském trhu.

Potenciál – spíše vyšší.

Vybrané značky – Sportique

### **VENTO BOHEMIA spol.s.r.o.**

Česká společnost působící na trhu od roku 1998, která dosahuje roční obrát 73 543 tis. Kč (k 31. 12. 2009) obchodní marži téměř 50 %. V roce 2004 firma dosáhla pouze 119 tis. Kč (Justice, online, r. 2010).

Produkty jsou zaměřené primárně na sport, široký sortiment, početné zastoupení značek, slabé zastoupení ve Středočeském kraji, firma má vlastní e-shop. Kvalita produktů spíše nižší, možnost dosažení zajímavé marže,

Potenciál – vysoký.

Vybrané značky – Lotto, Juventus, Umbro

### **Prestige Products Česká Republika s.r.o.**

Společnost působí od roku 1998. Nabízí především parfémy módních značek. Je to tuzemská společnost, která změnila vlastníka, nyní patří pod holding Glamour. Firma působí na českém, slovenském a maďarském trhu. Existence stabilní cenové politiky, působí důvěryhodně. Nabízí kvalitní výrobky za vysoké ceny (Justice, Prestige Products, online, r. 2010).

Potenciál – nízký

Vybrané značky – Puma, Kappa

### **Coty Česká Republika s.r.o.**

Mezinárodní společnost v České Republice založená v roce 1999. V roce 2009 firma vykazovala roční obrat přes 829 mil. Kč. Od 1. 7. 2010 došlo k fúzi společnosti Coty CZ Beauty s.r.o. a Coty Česká Republika, kdy Coty ČR se stala 100 % vlastníkem. Momentálně firma zaměstnává více než 86 pracovníků (Justice, online, r. 2010). Je to vysoce důvěryhodná společnost se stabilní cenovou politikou. Nabízí produkty především parfémy, dekorativní kosmetiku a kosmetiku pro tělo a pleť. Ceny za velmi kvalitní výrobky jsou průměrné. Nabízí širokou škálu výrobků značky Adidas. Jelikož se jedná o mezinárodní společnost, je pravděpodobná nižší flexibilita.

Potenciál – průměrný.

Vybrané značky – Adidas

### **SSL Česká Republika s.r.o.**

Firma byla založena v roce 1991, a její obrat za první kvartál roku 2009 dosahoval 135 mil. Kč. Zaměstnává kolem 35 pracovníků. Společnost působí také na slovenském trhu s obratem 94 mil. Kč (Justice, online, r. 2010). Firma nabízí především široký sortiment produktů péče o nohy značky Scholl. Tyto výrobky je možné nalézt v každé lékárně. Dále nabízí zdravotnickou obuv a novou technologii biomechanics. Ceny jsou u péče o nohy průměrné. Kvalita výrobků spíše nízká. Firma se zaměřuje pouze o péči spodní části těla, proto není možné rozšířit případnou spolupráci o další sortiment.

Potenciál – spíše nízký.

Vybrané značky – Scholl

Tab. 6.1 Výběr sortimentu

<b>Firma</b>	Safesport	Vento Bohemia			Prestige Products		Coty ČR	SSL ČR	<b>Výběr sortimentu</b>	
<b>Značka</b>	Sportique	Umbro	Lotto	Juventus	Puma	Kappa	Adidas	Scholl		
Péče o nohy	ano	ne	ne	ne	ne	ne	ano	ano	<b>ano</b>	
Péče o ruce	ano	ne	ne	ne	ne	ne	ne	ne	<b>ano</b>	
Péče o rty	ano	ne	ne	ne	ne	ne	ne	ne	<b>ne</b>	
Péče o obličej	ano	ne	ne	ne	ne	ne	ne	ne	<b>ano</b>	
Péče o tělo	ano	ne	ne	ne	ne	ano	ano	ne	<b>ano</b>	
Péče o vlasy	ne	ne	ne	ne	ne	ano	ne	ne	<b>ne</b>	
Deodoranty	spray	ano	ano	ano	ne	ano	ne	ano	ne	<b>ano</b>
	stick	ne	ne	ano	ne	ano	ne	ano	ne	<b>ano</b>
	roll	ne	ne	ne	ne	ano	ne	ano	ne	<b>ano</b>
Antiprespiranty	ne	ne	ne	ne	ne	ne	ano	ne	<b>ano</b>	
Sprchové gely	ne	ano	ano	ne	ne	ano	ano	ne	<b>ano</b>	
Holení/after shave	ano	ne	ano	ano	ano	ne	ano	ne	<b>ano</b>	
Akční sady	ano	ne	ano	ano	ne	ne	ano	ne	<b>ano</b>	
Parfémy EDT	ne	ano	ano	ano	ano	ne	ano	ne	<b>ano</b>	
<b>Výběr značky</b>	<b>ano</b>	<b>ano</b>	<b>ano</b>	<b>ne</b>	<b>ne</b>	<b>ne</b>	<b>ano</b>	<b>ne</b>		

Zdroj: Vlastní zpracování

**Příloha č. 10 Ekonomické ukazatele**

Tab. 6.2 Finanční odhady

SPORTOVNÍ KOSMETIKA		Počet prodaných v ks	Tržba	Zůstatek ks na prodejnách	MARŽE	ZISK	
<b>1. rok v prodeji</b>							
rok 2011	Říjen	530	132 357	2 894	30	45 797	
	<i>Vstupní náklady</i>					-249 860	
	Listopad	811	202 501	2 761	23	74 323	
	<i>Hostesky - podpora prodeje</i>					-18 000	
	Prosinec	1 054	260 498	2 743	28	93 898	
rok 2012	Leden	1 067	127 646	2 424	25	35 838	
	Únor	417	94 066	2 174	32	25 900	
	Březen	248	59 215	2 233	32	15 739	
	Duben	157	39 127	2 889	34	10 458	
	Květen	159	41 665	2 920	35	12 451	
	Červen	140	37 676	2 790	36	11 706	
	Červenec	152	42 933	2 902	37	13 213	
	Srpen	167	45 293	2 883	35	15 484	
	Září	281	73 038	2 885	37	25 697	
	<b>Celkem</b>	<b>5 184</b>	<b>1 156 014</b>	<b>32 499</b>	<b>32</b>	<b>112 644</b>	
	<b>2. rok v prodeji</b>						
		Říjen	636	158 828	2 894	36	54 956
		Listopad	974	243 001	2 761	35	89 188
	<i>Hostesky - podpora prodeje</i>					-18 000	
	Prosinec	1 265	312 597	2 743	32	112 678	
rok 2013	Leden	1 280	153 175	2 424	30	43 005	
	Únor	501	112 880	2 174	33	31 081	
	Březen	297	71 058	2 233	32	18 887	
	Duben	189	46 952	2 889	32	12 550	
	Květen	191	49 998	2 920	35	14 941	
	Červen	168	45 211	2 790	36	14 047	
	Červenec	182	51 519	2 902	37	15 855	
	Srpen	201	54 352	2 883	38	18 581	
	Září	338	87 646	2 885	37	30 836	
	Říjen	764	190 594	2 894	36	65 948	
	Listopad	1 168	291 601	2 761	32	107 025	
	Prosinec	1 518	375 117	2 743	29	135 213	
	<b>Celkem</b>	<b>6 796</b>	<b>1 530 102</b>	<b>32 499</b>	<b>34</b>	<b>507 969</b>	

Zdroj: Vlastní zpracování – použita interní data firmy Sportisimo s.r.o.

Tab. 6.3 Vstupní náklady

Rozpočet / 10 prodejen									
	Počet	Rozměr boxu	Rozměr plakátu, folie	Typ média Typ činnosti	Značka	Grafika	Doprava Výroba	Výroba Práce	Celkem v Kč bez DPH
Plakát	10 ks	60 x 240	56x235	plakát v kliprámu	Adidas	25 000	66 000	7 730	98 730
Plakát	10 ks	60 x 240	56x235	plakát v kliprámu	Umbro	25 000	66 000	7 730	98 730
Práce - Hostesky	10 osob	10 x 6 hod.	2 dny	roznos letáků v NC		x	x	x	18 000
Shop u pokladen	20 ks	odavatel	x	x	x	x	x	x	0
Vzorčky	100 ks	odavatel	x	x	x	x	x	x	0
Přeprava	x	odavatel	x	x	x	x	x	x	0
<b>Celkem za jednu víkendovou akci</b>									<b>215 460</b>
Rozpočet letáky - období max. 1 roku									
Letáčky v prodejně	50 000 ks	x	A6	leták	Adidas, Umbro, Lotto, Sportique	1 800	x	12 500	14 300
Letáčky pro hostesky se slevou	10 000 ks	x	A6	leták se slevou	Adidas, Umbro, Lotto, Sportique	1 800	x	5 300	7 100
Papírové poutače	25 000 ks	x	A5	poutače v prodejně	Adidas, Umbro, Lotto, Sportique	1 800	500	9 100	11 400
Ochrana zboží lepíky	5 000 ks	x	4x4	zabezpečení zboží		x	x	500	12 500
<b>CELKEM VSTUPNÍ NÁKLADY</b>									<b>249 860</b>

Zdroj: Vlastní zpracování – použita interní data firmy Sportisimo s.r.o.

Tab. 6.4 Harmonogram vs. životní cyklus produktové skupiny

Popis činnosti	Odpovědná osoba	Termín délka	rok 2011							rok 2012											
			PŘÍPRAVA							1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
			5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
Výběr výrobků							x														
Doladit obchodní podmínky							x														
Distribuce							x														
Zajistit české návody							x														
Zabezpečení zboží na prodejnách							x														
Instalace shopů na prodejnách								x													
Reklamní podpora - plakáty								x	x												
Zavezení do prodejen									x												
Připravít akční - startovní ceny									x												
Zavedení na trh - START									x												
Umístění na E-shop										VSTUP											
Info zam. - zaměřit na doplňkový prodej																					
Hostesky s letáčky se slevou																					
Rozmístění info. letáků na prodejnu																					
Zhodnocení prodejnosti																					
Hostesky																					
Letáky																					
Info zam. - zaměřit na doplňkový prodej																					
Zhodnocení prodejnosti																					
Reklamní činnosti, opakovaná reklamní propagace nabízených výrobků																					
Doplňkový prodej ze strany zaměstnanců, zlepšení komunikace																					
			RST							ZRALOST											

Zdroj: Vlastní zpracování

**Příloha č. 11 Positioning**



*Obr. 6.1 Návrh positioningu značky Adidas – černobílá verze (vlastní zpracování)*



*Obr. 6.2 Návrh positioningu značky Adidas – barevná verze (vlastní zpracování)*





*Obr. 6.3 Reklamní stojan Adidas (Interní data firmy Sportisimo s.r.o.)*