VYSOKÁ ŠKOLA KREATIVNÍ KOMUNIKACE

Katedra marketingových komunikací

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Tvorba strategického plánu pro vybraný podnik

2022 **Filip Dvořák**

VYSOKÁ ŠKOLA KREATIVNÍ KOMUNIKACE

Katedra marketingových komunikací

Kreativní marketing a komunikace

Management v kreativním průmyslu

Tvorba strategického plánu pro vybraný podnik

Autor: **Filip Dvořák**

Vedoucí práce: **Ing. Lukáš Krabec, Ph.D.**

2022

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracoval samostatně a že jsem uvedl všechny použité prameny a literaturu, ze kterých jsem čerpal. Souhlasím s tím, aby práce byla zpřístupněna veřejnosti pro účely studia a výzkumu.

V Praze dne…… Podpis autora:

Poděkování

Rád bych tímto poděkoval vedoucímu své bakalářské práce Ing. Lukáši Krabcovi, Ph.D. za ochotu, poskytnutí cenných rad a za odborné vedení mé práce. Dále bych chtěl poděkovat asistentce ředitele společnosti Bikero Tereze Janouškovcové, brand a marketing manažerovi společnosti Bikero Jakubovi Karlíčkovi a v neposlední řadě také řediteli společnosti Bikero Martinu Kudrnovi za vstřícnost, ochotu a poskytnutá data.

Abstrakt

Cílem mé bakalářské práce je tvorba strategického plánu pro podnik Bikero. V teoretické části uvádím definice strategického řízení a plánování, analýz pro vnitřní a vnější prostředí podniku a definice analýzy konkurence. V praktické části se věnuji historii podniku Bikero, analýze podniku a trhu, SWOT analýze a analýzám vnějšího a vnitřního prostředí podniku. Součástí práce je i vlastní analýza konkurence, která mi následně pomůže se rozhodnout, jaké kroky je potřeba učinit k tomu, aby se stal podnik Bikero absolutním lídrem trhu.

Klíčová slova

Marketingový mix, strategické řízení a plánování, strategická analýza, SWOT analýza, analýza konkurence, Bikero.

Abstract

The aim of my bachelor's thesis is to create a strategic plan for Bikero. In the theoretical part I present the definitions of strategic planning and strategic management, analysis of external and internal environment of the company and competitor analysis definitions. In the practical part I deal with the history and story of the company, analysis of the company and the market, SWOT analysis and with the analysis of external and internal environment. Part of this work is also my own competitor analysis. This analysis will help me with creating a plan how to make Bikero a market leader.

Key words

Marketing mix, strategic planning and stategic management, strategic analysis, SWOT analysis, competitor analysis, Bikero.

Obsah

Úvod ... **1**
TOERETICKÁ ČÁST ... **2**
1 Marketing ... **2**
1.1 Definice marketingu ... 2
1.2 Marketingový mix ... 2
1.2.1 Produkt ... 3
1.2.2 Cena ... 3
1.2.3. Místo ... 3
1.2.4. Propagace ... 3
2 Strategie ... **3**
2.1 Cílová skupina ... 5
2.2 Mise a vize ... 5
2.2.1 Vize ... 5
2.2.2 Mise ... 6
2.3 Strategické řízení ... 6
2.4 Strategické plánování ... 7
3 Strategická analýza ... **8**
3.1 Analýza vnitřního prostředí ... 8
3.1.1 McKinseyho model 7-S ... 9
3.2 Analýza vnějšího prostředí ... 10
3.2.1 PEST analýza ... 10
3.2.2. Porterův model pěti sil ... 11
3.3 Analýza konkurence ... 12
3.4 SWOT analýza ... 13
3.4.1 Silné stránky ... 14
3.4.2 Slabé stránky ... 14
3.4.3 Příležitosti ... 14
3.4.4 Hrozby ... 14
PRAKTICKÁ ČÁST ... **15**
Představení podniku ... **15**
1 Vize a mise ... **16**
2 Trh ... **17**
3 Struktura firmy ... **17**
4 Cílová skupina ... **18**

5 Produkt (Product) 18
5.1 Kola 18
5.2 Vybavení a doplňky 19
5.3 Služby 19
5.3.1 Servis 19
5.3.2 Bikero kurýr 20
6 Cena (Price) 20
7 Místo (Place) 21
8 Propagace (Promotion) 22
9 SWOT analýza 24
9.1 Silné stránky 24
9.2 Slabé stránky 25
9.3 Příležitosti 25
9.4 Hrozby 25
10 Analýza vnitřního prostředí 25
10.1 Strategie 26
10.2 Struktura 26
10.3 Systémy 26
10.4 Styl 27
10.5 Spolupracovníci (zaměstnanci) 27
10.6 Schopnosti 27
10.7 Sdílené hodnoty 28
11 Analýza vnějšího prostředí 28
11.1 Makroprostředí – PEST analýza 28
11.1.1 Politické faktory 29
11.1.2 Ekonomické faktory 29
11.1.3 Sociální faktory 29
11.1.4 Technologické faktory 30
11.2 Mikroprostředí – Porterův model 5 sil 30
11.2.1 Hrozba nových konkurentů 30
11.2.2 Konkurence v branži 30
11.2.3 Hrozba substitučních výrobků a služeb 30
11.2.4 Vyjednávací schopnost odběratelů 31
11.2.5 Vyjednávací schopnost dodavatelů 31
12 Analýza konkurence 31

12.1 Identifikace konkurence 32
12.2 Charakteristika vybraných konkurentů 35
12.3 Nabídka produktů a služeb konkurence 37
12.3.1 Produkty 38
12.3.2 Služby 39
12.4 Cena 40
12.5 Místo prodeje 41
12.6 Komunikace konkurence 42
12.7 Zákazníci 42
12.8 Shrnutí 43
14 Doporučení pro Bikero 43
14.1 Shrnutí 45
Závěr 46
Seznam použitých zdrojů 47
Literatura 47
Internet 47
Ostatní zdroje 49
Seznam obrázků 50
Seznam grafů 50
Seznam tabulek 50
Přílohy 51

Úvod

Pro svou bakalářskou práci jsem si vybral téma „Tvorba strategického plánu pro vybraní podnik“. Jedná se o podnik Bikero, který se specializuje na prodej kol a cyklistického vybavení.

Téma bakalářské práce si mě, dá se říct, našlo samo a jsem za to vděčný. Od května do prosince roku 2021 jsem nabíral zkušenosti coby stážista v reklamní agentuře Czech Promotion. Až po několika týdnech strávených v agentuře jsem se dozvěděl, že sousední kanceláře firmy Bikero zde nejsou náhodou. Majitelé agentury Honza a Milan jsou totiž zakladatelé i právě Bikera a udělali z něj, jak sami říkají, svoji marketingovou laboratoř. Trh je velmi roztříštěný a Bikero v současnosti pokrývá zhruba jedno procento trhu, zatímco největší hráči pokrývají i necelé dvě procenta[11]. Pokusím se tedy odhalit, co dělá konkurence jinak, jak komunikuje směrem k zákazníkům, jaký sortiment nabízí nebo jaké nadstandartní služby poskytuje svým zákazníkům. Cílem má práce je zjistit, jak Bikeru pomoci stát se absolutním lídrem trhu za pomoci komparace s jejich největšími konkurenty.

Základem mé bakalářské práce je teoretická část, ve které pomocí odborných pramenů definuji pojmy týkající se strategického řízení a plánování, strategické analýzy, analýzy silných a slabých stránek či podniku jako takového. Velký důraz bude kladen na strategii podniku a jeho strategické řízení a plánování a samozřejmě důležité nástroje pro vytvoření kvalitní strategické analýzy. Z teoretické části pak vyhodnotím, které konkrétní metody použiji v části praktické.

Cílem praktické části je seznámit čtenáře s historií a příběhem podniku Bikero, který je neobyčejně zajímavý a odvážný. Dále rozborem samotného podniku se všemi jeho silnými i slabými stránkami. V práci se zabývám současnou situací trhu a jeho stručnou analýzou. Výzkum se zaměřuje na analýzu konkurence dle všech dostupných informací a vyhodnocením, které podniky jsou konkurenty největšími a dané podniky následně porovnat s Bikerem.

Výsledky výzkumu pak aplikuji na současnou pozici podniku, abych učinil rozhodnutí, které kroky je potřeba udělat, aby se stal podnik absolutním lídrem trhu.

---

[1] E-mailová korespondence autora práce se asistentkou ředitele firmy Bikero Terezou Janouškovcovou, únor-březen 2022. Uložena v archivu autora.

TOERETICKÁ ČÁST

1 Marketing

1.1 Definice marketingu

Marketing můžeme označit jako disciplínu mladou, ale poměrně rychle se rozvíjející. Marketing se objevil v první polovině 20. století v USA v reakci na hospodářskou krizi. Marketing se zabývá rozpoznáváním a uspokojováním lidských i společenských potřeb.[2] Dnes již legenda tohoto oboru, Philip Kotler, definoval marketing jako „společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot“[3]. Ideálně tedy vidět svět očima zákazníků, protože právě zákazník je ten, díky komu může náš podnik fungovat. Tedy tak, jak marketingovou komunikaci definovali Miroslav Karlíček a kolektiv. „Marketingovou komunikací se rozumí řízené informování a přesvědčování cílových skupin, s jehož pomocí naplňují firmy a další instituce své marketingové cíle.“[4]

1.2 Marketingový mix

Marketingový mix je soubor nástrojů, kterými může management ovlivnit prodej. Prvním, kdo pojem „marketingový mix“ použil, byl profesor z Harvard Business School v USA Neil H. Borden. V základním pojetí se objevují 4P – tedy product (produkt), price (cena), place (místo) a promotion (propagace). Od samého začátku se množí experti se hádají o tom, jestli opravdu stačí jen 4P. Podle mnohých je P více než jen 4. Někteří chtěli přidat páté P jako packing, jelikož předchází samotnému produktu. Někdo se ptal, proč nepatří do 4P i service. Někdy se do 4P přidává i páté P jako people (lidé), kteří jsou také neodmyslitelnou součástí každého byznysu a kteří také přispívají k zážitku ze zákaznického servisu. Já (autor) budu však v této práci používat pouze základní pojetí 4P.[5]

---

[2] Wikipedia. „Marekting“. *cs.wikipedia.org.* [online]. [cit. 2022-02-21]. Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/Marketing>.

[3] Kotler 2007, s.40.

[4] Karlíček et. al. 2016, s.10.

[5] Kotler 2003, s. 108-111

Podle Roberta Lauterborna by se však prodejci měli nejdříve soustředit a stanovit si 4C, které představují zákaznický marketingový mix a jsou jimi customer value (hodnota zákazníka), customer costs (náklady na zákazníka), convenience (pohodlí) a communication (sdělení). Až po stanovení 4C by si měli prodejci určit svá 4P.[6]

1.2.1 Produkt

Produktem je výrobek, který firma přináší na trh. Produktem však není jen samotný výrobek. Jeho součástí je i obal, design, servis a jiné služby. Může jimi být například záruka nebo image značky.[7]

1.2.2 Cena

Tento termín vyjadřuje cenovou politiku produktu a určuje jeho postavení na trhu. To znamená, jestli se jedná o produkt luxusní, běžný nebo levný. Pojem „cena“ však nepředstavuje jen hodnotu zboží, ale i formy platby, slevy atd.[8]

1.2.3. Místo

Termín „místo“ vyjadřuje způsob, jakou formou a kde se dá produkt pořídit. Termín tak zahrnuje jak konkrétní místo prodeje, tak všechny ostatní formy prodeje včetně dopravy, a to od výrobce až po konečného zákazníka.[9]

1.2.4. Propagace

Součástí propagace jsou všechny možné prostředky komunikace, kterými firma komunikuje se svými zákazníky, ať už to jsou zákazníci stávající nebo potenciální. Komunikací se myslí reklama, public relations, online podpora a komunikace a další.[10]

2 Strategie

Strategie je nástroj, který by měl být součástí každé firmy. Dala by se shrnout jako formulace dlouhodobých cílů a způsobu k jejich dosažení. Phillip Kotler tuto formulaci shrnul

---

[6] Tamtéž

[7] Key Advantage, s. r. o. „Marketingový mix 4P“. *Key-advantage.cz.* [online]. [cit. 2022-02-21]. Dostupné z: <https://www.key-advantage.cz/marketingovy-mix-4p/ >.

[8] Tamtéž

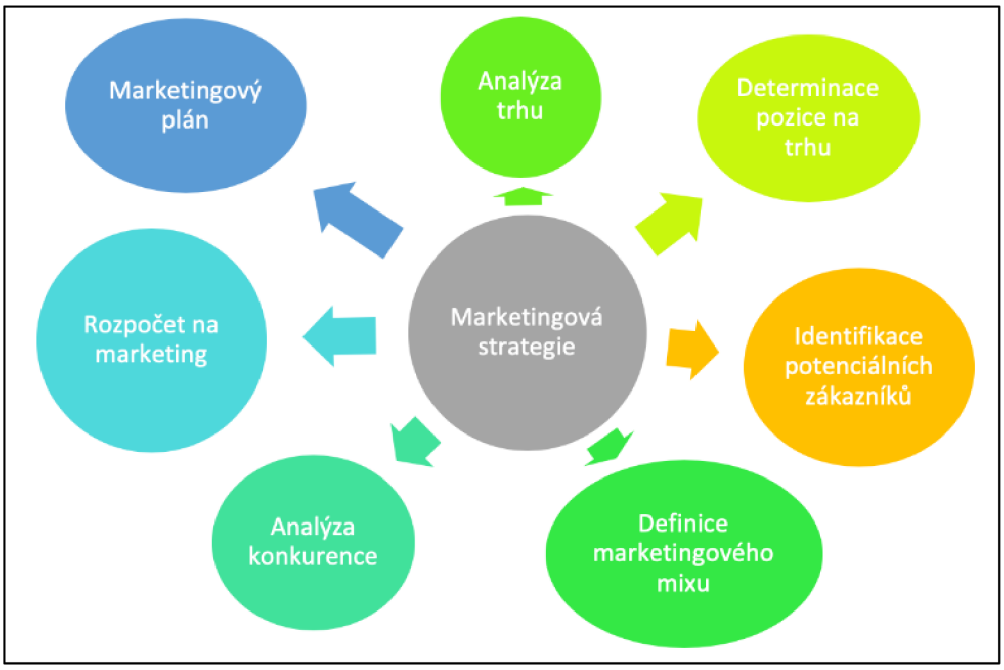
[9] Tamtéž

[10] Tamtéž

následovně: „Cíle naznačují, kam se chce firma dostat. Strategie pak říká, jak se tam dostat. Každý si musí vypracovat strategii pro dosahování svých cílů.“[11]

Strategie by pokaždé měla vycházet z průzkumu trhu a ze správného mixu produktů, a to především proto, aby bylo možné dosáhnout maximálního podnikatelského potenciálu. Dobrá strategie pomůže i ke správné komunikace se zákazníkem a k pochopení jeho potřeb.

Obrázek č. 1: Mapa souborů marketingové strategie



(zdroj: ebrana.cz)

Správná marketingový strategie musí obsahovat cíle společnosti. Cíle společnosti lze chápat jako základní stavební kámen, na který by se měli stavět další důležité činnosti. Pokud například vstupujeme na nový trh, je nezbytné provést analýzu daného trhu. Tím si ověříme, zda již na trhu někdo stejný nebo podobný produkt prodává, nebo zda již není trh přesycen. S analýzou trhu úzce souvisí i konkurence, čímž zjistíme, jaké máme konkurenční výhody, které by nás od konkurence mohli odlišit. Touto analýzou také zjistíme naše silné a slabé stránky. Od začátku tak budeme vědět, na čem bychom měli zapracovat, nebo v čem jsme lepší než konkurence.

[11] Kotler 1992, s. 59.

Vytvoření úspěšné marketingové strategie není jednoduché a stojí nejen spoustu času, ale i peněz a energie. Taková vstupní investice však dokáže z dlouhodobého hlediska spoustu peněz ušetřit. Jedině o silnou a správnou strategii se můžeme opřít a na trhu uspět.[12]

2.1 Cílová skupina

Součástí správné strategie je poznat svého zákazníka. Aby byla celková komunikace co nejefektivnější, je potřeba si jasně definovat svoji cílovou skupinu. S tím jde v ruku v ruce i definice ideálního zákazníka. Zjistíme základní informace jako jsou věk, pohlaví, bydliště či jeho zájmy. Když poznáme a pochopíme našeho zákazníka, bude snazší ho oslovit, protože se přímo zaměříme na segment, který je pro nás relevantní a použijeme metody, které budou efektivní.

2.2 Mise a vize

Mise a vize není totéž a neměli bychom je tedy zaměňovat ani sjednocovat. Zároveň bychom na ně neměli ani zapomínat, protože obojí je součástí celého strategického plánování a pomáhají podniku si držet jeho směr. Jejich definice by měla být především realistická, stručná a srozumitelná.[13]

2.2.1 Vize

Vize určuje, čím by podnik měl být. Jedná se o představu a popis budoucího a zároveň ideálního stavu, jakého chce podnik svojí strategií dosáhnout. „Vize (vision) představuje soubor specifických ideálů a priorit firmy, obraz její úspěšné budoucnosti, který vychází ze základních hodnot nebo z filozofie, se kterou jsou spojeny cíle a plány firmy.“[14] Vize by tedy měla odpovídat skutečné a reálné situaci, možnostem a schopnostem podniku. Ideálně by měla být zapamatovatelná do pěti minut od přečtení. Hlavní tři cíle vize jsou vyjasnění obecného směru; motivování lidí k vykročení správným směrem; rychlé a účinné koordinování úsilí mnoha lidí.[15]

---

[12] BIELKOVÁ, Eliška. „Marektingová strategie aneb mapa k úspěchu vaší firmy“. *ebrana.cz.* [online]. [cit. 2022-02-27]. Dostupné z: <https://ebrana.cz/blog/marketingova-strategie>.

[13] ČERMÁK, Miroslav. „Strategický management: definice mise a vize“. *cleverandsmart.cz.* [online]. [cit. 2022-02-27]. Dostupné z: <https://www.cleverandsmart.cz/strategicky-management-definice-mise-a-vize/>.

[14] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar (2013), s. 44-57. Strategický marketing: strategie a trendy [online]. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada. [cit. 2022-03-05]. Dostupné z WWW: <https://www.bookport.cz/e-kniha/strategicky-marketing-760207/>.

[15] Tamtéž

Jako příklad zde uvádím vizi společnosti Coca-Cola. „Naše vize je být hlavním 24/7 partnerem zákazníků v oblasti nápojů. Díky nabídce nápojů pro každou příležitost během celého dne pomáháme našim zákazníkům růst.“[16]

2.2.2 Mise

Mise neboli poslání, určuje, jak by měl být podnik chápán veřejností. Z mise bychom měli vyčíst, co je smyslem existence podniku, jaký má vztah k ostatním subjektům trhu, jaké jsou normy chování celé organizace a jaké jsou její dlouhodobě uznávané hodnoty. Stručnější definice může znít i následovně: „Poslání představuje hlavní důvod existence organizace. Mělo by být ve shodě jak s vnějším, tak s vnitřním prostředí.“[17]. Důležité je, aby bylo poslání v souladu s podnikovou (organizační) kulturou a pozitivně působilo na sociální vztahy. [18]

Mise společnosti Coca-Cola zní: „Chceme přinášet osvěžení našim spotřebitelům, být partnerem našich zákazníků, přinášet hodnotu pro naše akcionáře a obohacovat život místních komunit“[19]

2.3 Strategické řízení

Jakubíková definovala strategické řízení firmy jako „dynamický proces tvorby a implementace rozvojových záměrů, které mají zásadní význam pro rozvoj firmy.“[20]. Strategické řízení má v rukou vrcholový management. Jeho úlohou je řešit závažná strategická rozhodnutí. Strategicky tak rozhoduje například o směru podnikání, stanovení cílů, pozici marketingu ve firmě nebo vyhodnocuje příležitosti k dalšímu růstu. Celé strategické řízení vyžaduje i skvělé strategické myšlení, tedy „perspektivně pohlížet na své možnosti, analyzovat všechny faktory vnějšího prostředí, variantním plánováním brát v úvahu permanentnost změn, pružně na ně reagovat a ovlivňovat je, promyšleně

---

[16] Coca-cola HBC. „Naše strategie“. *cz.coca-colahellenic.com.* [online]. [cit. 2022-03-12]. Dostupné z: <https://cz.coca-colahellenic.com/cz/o-nas/nase-mise-hodnoty-a-strategie>.

[17] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar (2013), s. 57-78. Strategický marketing: strategie a trendy online]. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada. [cit. 2022-03-06]. Dostupné z WWW: <https://www.bookport.cz/e-kniha/strategicky-marketing-760207/>.

[18] Tamtéž

[19] Coca-cola HBC. „Naše mise a hodnoty“. *cz.coca-colahellenic.com.* [online]. [cit. 2022-03-12]. Dostupné z: <https://cz.coca-colahellenic.com/cz/o-nas/nase-mise-hodnoty-a-strategie/nase-mise-a-hodnoty>.

[20] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar (2013), s. 33-37. Strategický marketing: strategie a trendy online]. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada. [cit. 2022-03-06]. Dostupné z WWW: <https://www.bookport.cz/e-kniha/strategicky-marketing-760207/>.

přeskupovat zdroje a učit se tvořivě překonávat problémy s využitím potenciálu všech spolupracovníků.“[21]

2.4 Strategické plánování

Podle moderní struktury podniku zpracovává marketingový plán výrobková úroveň v rámci obchodní jednotky a za uskutečnění celého plánovacího procesu zodpovídá vedení podniku. Kotler definoval strategické plánování následovně: „Strategické plánování je řídící proces rozvíjení a udržování životaschopné shody mezi cíli a zdroji organizace a jejími měnícími se tržními příležitostmi. Cílem strategického plánování je vytvářet a přetvářet obchody a výrobky firmy tak, aby jejich kombinace zabezpečovala uspokojivé zisky a růst.“[22] Jedná se tedy o proces podniku, kterým si definuje svůj směr a rozhodne o přidělení svých zdrojů k provedení této strategie.

Kotler ve své knize také zdůrazňuje tři důležité myšlenky. Tou první je, aby jednotlivé obchody podniku byly řízeny jako investice, protože různé obchody mají různé prodejní a ziskové potenciály a rozpočet by tak neměl být rozdělován rovnoměrně mezi všechny obchody, ale měl by být rozdělen ve prospěch těch silnějších. Druhou myšlenkou je správně vyhodnotit ziskový potenciál u každého obchodu a předpovídat na základě utváření analytických scénářů budoucích podmínek na trhu. Třetí myšlenkou je myšlenka strategie. To znamená, že by měl mít podnik stanovený tzv. „herní plán“ pro každou ze svých prodejen pro dosažení svých dlouhodobých cílů.[23]

Ať už dává vedení podniku svým jednotlivým jednotkám menší, či větší volnost, tak by měly podniky uskutečňovat čtyři následující činnosti:

Obrázek č. 2: Proces strategického plánování firmy

(zdroj: Kotler, 1992, upraveno)

[21] Košťan, Šuleř, 2002, s. 6

[22] Kotler 1992, s. 35

[23] Kotler 1992, s 35-37

Dobrý marketingový plán musí být snadno pochopitelný, realistický, detailní, přizpůsobitelný změnám a musí zahrnout veškeré podstatné tržní faktory. Celé strategické plánování je založeno na opakování cyklů, přičemž jeden cyklus zahrnuje analyzování, plánování, realizace a kontrolu.[24]

3 Strategická analýza

Když vezmeme podnik jako takový, tak zjistíme, že nikdy nemůže fungovat samostatně. Vždy je součástí nějakého prostředí, kterým je obklopen a které na něj působí. Podnik se snaží v tomto prostředí žít, využít jeho přínosy, ale i překonat jeho nástrahy. Prostředí podniku se dělí na vnější a vnitřní, přičemž vnější okolí podniku můžeme dále rozdělit na mikroprostředí (oborové) a makroprostředí (obecné).[25]

Pro jednotlivé typy prostředí se dají použít i konkrétní metody strategické analýzy. Analýza PEST je nejvhodnější analýzou pro makroprostředí. Analýza Porterovým modelem pěti konkurenčních sil je naopak vhodná k analýze mikroprostředí. Vnitřní prostředí lze analyzovat za pomocí analýzy BCG[26], jedná-li se o analýzu produktu. Dále je pro analýzu vnitřního prostředí vhodná marketingová strategie 4P, či analýza vnitřních zdrojů. Pro komplexní strategickou analýzu je vhodná analýza SWOT.[27]

3.1 Analýza vnitřního prostředí

Jinými slovy se jedná o analýzu silných a slabých stránek a objektivní vyhodnocení současného postavení podniku. K analyzování vnitřního prostředí podniku je nejprve zapotřebí rozpoznat zdroje podniku, které ovlivňují výrobu zboží a služby. Tyto zdroje lze rozdělit do čtyř skupin:

- Fyzické zdroje – stroje, budovy, vybavení
- Lidské zdroje – zaměstnanci

---

[24] Tamtéž

[25] Wikipedia. „Strategická analýza“. *cs.wikipedia.org*. [online]. [cit. 2022-03-14]. Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/Strategick%C3%A1_anal%C3%BDza#cite_note-#1-2>.

[26] Matice, která ukazuje spojitosti mezi tempem růstu obchodů a konkurenční pozicí společnosti.

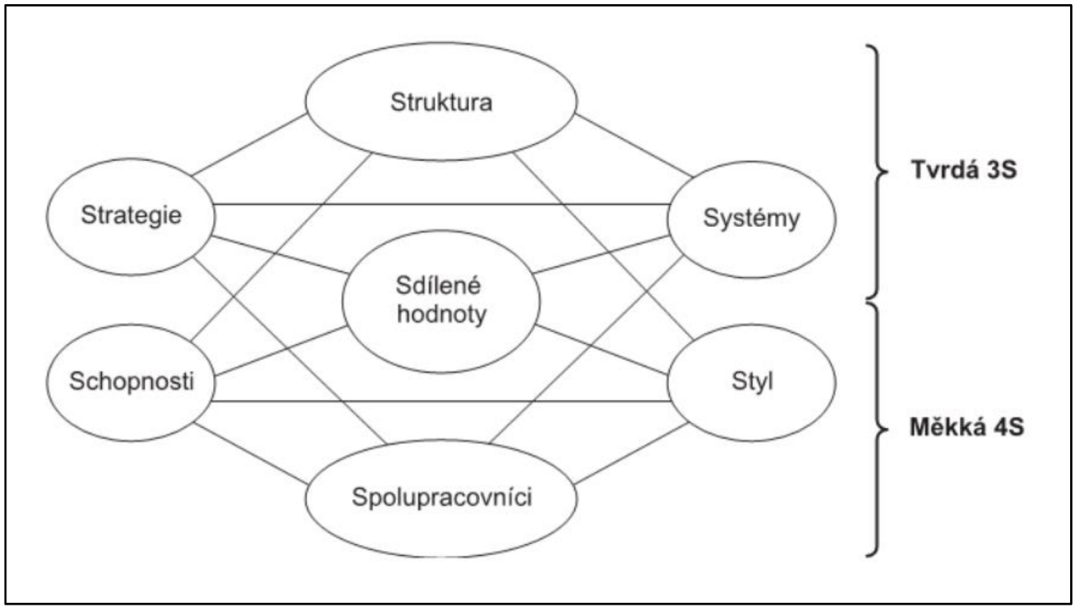
[27] Tamtéž

- Finanční zdroje – informace o cizím i vlastním kapitálu
- Nehmotné zdroje – technologie, patenty, licence

3.1.1 McKinseyho model 7-S

Pomocí McKinseyho modelu 7-S lze odhalit tzv. faktory klíčového úspěchu. Samotná strategie je jen jedním ze sedmi prvků úspěšného podnikání. Na následujícím obrázku můžeme vidět, že první tři prvky – strategie, struktura, systémy – jsou základní (tvrdé) prvky úspěchu. Zbylé čtyři prvky – schopnosti, sdílené hodnoty, styl, spolupracovníci (zaměstnanci) – jsou pomocné (měkké) prvky.[28]

Obrázek č. 3: Model 7-S firmy McKinsley



(zdroj: Mallya, 2006)

Podnik musí brát v úvahu všech 7 faktorů, a to bez ohledu na jeho velikost. Všechny prvky jsou vzájemně propojeny a vedení podniku tak musí dávat pozor, aby ani jeden z nich nezanedbal. I jediný faktor může způsobit zhroucení všech ostatních.

Faktory v modelu 7-S zohledňují následující skutečnosti:

- Strategie = mise podniku, jak dosáhnout stanovených cílů nebo jak vést konkurenční boj a udržet si konkurenční výhody
- Struktura = jaké je členění společnosti, hierarchie, komunikace v rámci podniku atd.
- Systémy = každodenní pracovní činnosti a postupy

[28] Mallya 2006, s. 73

- Styl = jakým způsob podnik vede své lidi
- Spolupracovníci = zaměstnanci a jejich schopnosti
- Schopnosti = skutečné dovednosti a kompetence zaměstnanců
- Sdílené hodnoty = základní hodnoty organizace, které odrážejí její obecnou pracovní etiku[29]

3.2 Analýza vnějšího prostředí

Rozhodující síly v makroprostředí jsou síly demo-graficko-ekonomické, technologické, politicko-právní a sociálně kulturní. Tyto síly ovlivňují obchod a jsou jen obtížně ovlivnitelné, jak popsala Jakubíková: „Marketingové makroprostředí zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které firma svými aktivitami nemůže nebo jen velmi obtížně může ovlivnit.“[30] Ke zhodnocení makroprostředí lze využít již zmíněnou analýzu PEST. Lze se setkat například i s analýzou PESTLE, která zkoumá kromě faktorů politicko-právních, ekonomických, sociokulturních a technických také faktory ekologické, které jsou v dnešní době velmi žhavým tématem.

Účastníci mikroprostředí, kteří ovlivňují zisk, jsou zákazníci, konkurenti, distribuční sítě a dodavatelé. Jedná se tedy o prostředí, které lze ovlivnit významně, jak popsala Jakubíková: „Marketingové mikroprostředí (odvětví, ve kterém firma podniká) nebo také mikrookolí zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které firma svými aktivitami může významně ovlivnit.“[31] Cílem analýzy mikroprostředí je rozpoznat síly, které ovlivňují činnost podniku. Tyto síly lze rozpoznat za pomocí Porterova modelu pěti sil.

3.2.1 PEST analýza

PEST (STEP) analýza zkoumá faktory ovlivňující podnik v jeho nejbližším okolí. Jedná se o faktory:

---

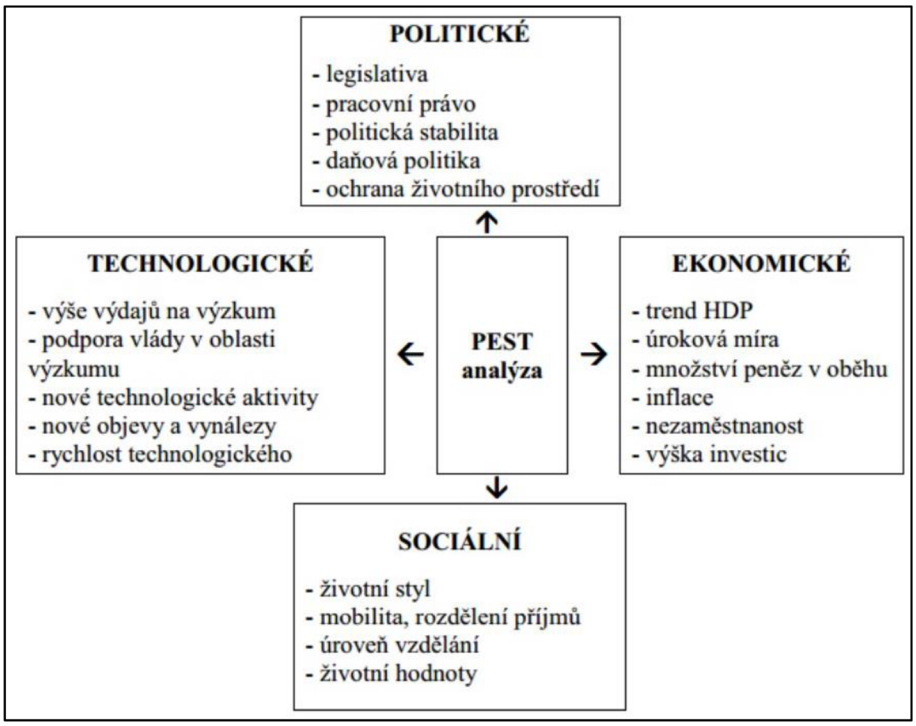
[29] Tamtéž

[30] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar (2013), s. 458-460. Strategický marketing: strategie a trendy online]. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada. [cit. 2022-03-05]. Dostupné z WWW: <https://www.bookport.cz/e-kniha/strategicky-marketing-760207/>.

[31] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar (2013), s. 475-479. Strategický marketing: strategie a trendy online]. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada. [cit. 2022-03-05]. Dostupné z WWW: <https://www.bookport.cz/e-kniha/strategicky-marketing-760207/>.

- Politické (daňová politika, antimonopolní zákony, politická stabilita, pracovní právo, ochrana spotřebitele atd)
- Ekonomické (inflace, kupní síla, nezaměstnanost, vývoj cen energií, trendy HDP atd)
- Sociální (úroveň vzdělání, mobilita, demografický vývoj populace atd)
- Technologické (celkový stav technologie, vývoj, rychlost zastarávání atd.)[32]

Obrázek č. 4: PEST analýza vlivu prostředí



(zdroj: Wikiknihovna)

Analýza vychází z předchozího vývoje a snaží se předvídat a analyzovat budoucí vlivy prostředí. Jejím hlavním smyslem je upozornit podnik na možné příležitosti a hrozby.[33]

3.2.2. Porterův model pěti sil

Porterův model zohledňuje pět následujících faktorů:

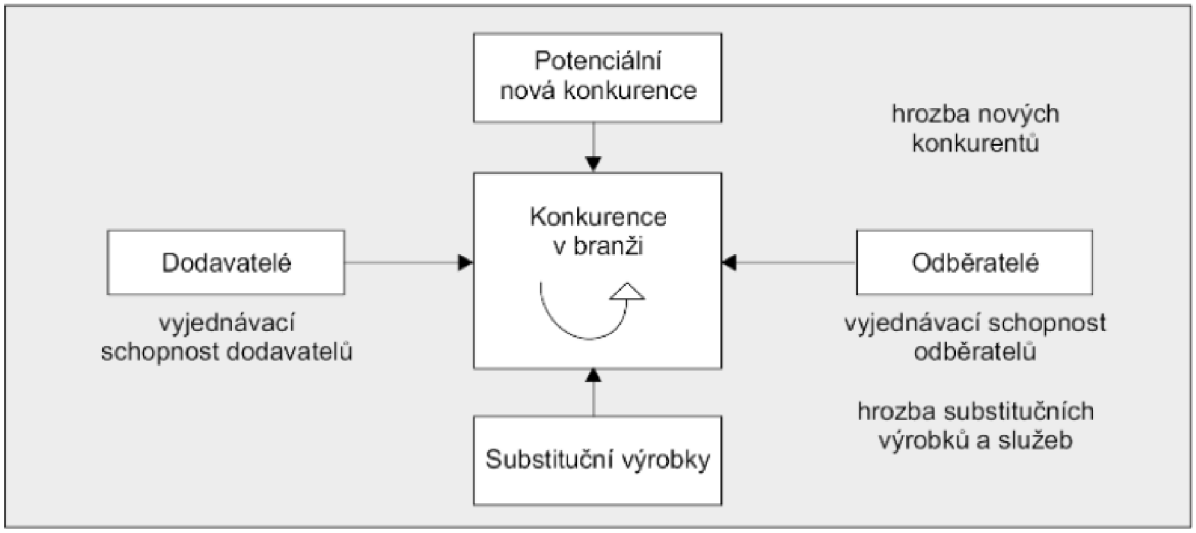
- Hrozba nových konkurentů = hrozba nových vstupů do branže
- Konkurence v branži = soupeření mezi stávajícími firmami
- Hrozba substitučních výrobků a služeb = hrozba náhražek

[32] ŠIKOVÁ, Petra. „STEP (PEST) Analýza“. *wiki.knihovna.cz*. [online]. [cit. 2022-03-19]. Dostupné z: <https://wiki.knihovna.cz/index.php/STEP_(PEST)_anal%C3%BDza#cite_note-2>.

[33] Tamtéž

- Vyjednávací schopnost odběratelů = dohadovací schopnosti kupujících
- Vyjednávací schopnost dodavatelů = dohadovací schopnosti dodavatelů[34]

Obrázek č. 5: Porterův model 5 sil



(zdroj: Jakubíková, 2013)

Podnik na základě těchto faktorů vyhodnocuje, jak velký vliv mají tyto síly na jeho činnost a jak se těmto silám bránit.[35]

3.3 Analýza konkurence

Pomocí analýzy konkurence podnik identifikuje klíčové konkurenty a jejich konkurenčního profilu, který odhalí jejich strategii a strategické cíle, specifické předpoklady, zhodnocení konkurenčních výrobků nebo služeb a příčiny jejich výhod a nevýhod.[36] Podle těchto zjištění následně podnik upraví nebo sestaví marketingový plán. Jedná se totiž o významnou část celého procesu plánování. Pomocí této analýzy podnik zanalyzuje své přímé i nepřímé konkurenty.[37] K tomu jim může pomoci i následující matice:

---

[34] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar (2013), s. 483-486. Strategický marketing: strategie a trendy online]. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada. [cit. 2022-03-05]. Dostupné z WWW: <https://www.bookport.cz/e-kniha/strategicky-marketing-760207/>.

[35] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar (2013), s. 487-490. Strategický marketing: strategie a trendy online]. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada. [cit. 2022-03-05]. Dostupné z WWW: <https://www.bookport.cz/e-kniha/strategicky-marketing-760207/>.

[36] Sedláčková, Buchta 2006, s. 64

[37] Tamtéž

Obrázek č. 6: Matice identifikace konkurentů

(Zdroj: Dobrovolná, 2014, s. 18)

Matice zjišťuje, jak moc si konkurenti konkurují na společných trzích a jak moc si jsou podobní v oblasti silných stránek podniků.

3.4 SWOT analýza

SWOT analýze je jednou ze základních analýz prostředí. Avšak nepoužívá se jen k utřídění myšlenek, ale především k identifikaci příležitosti trhu, revizi naší situace a pozice nebo jen udržení současného stavu. Jedná se tedy o analýzu silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb.[38] Pojem sestává ze čtyř anglických slov:

„S“ jako Strenghts = Silné stránky
„W“ jako Weaknesses = Slabé stránky
„O“ jako Opportunities = Příležitosti
„T“ jako Threats = Hrozby

Původně však sestává ze dvou samostatných analýz, a to analýzy SW a analýzy OT. Všeobecně se doporučuje začít analýzou OT, tedy příležitostmi a hrozbami. Ty přicházejí z vnějšího prostředí podniku. Po důkladné analýze OT přichází analýza SW. Ta se týká vnitřního prostředí podniku.[39]

---

[38] Mytimi. „SWOT analýza podniku prakticky a jednoduše“. *mytimi.cz.* [online]. [cit. 2022-03-19]. Dostupné z: <https://www.mytimi.cz/httpswwwmytimiczswot-analyza-podniku-prakticky-a-jednoduse/>.

[39] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar (2013), s. 623-626. Strategický marketing: strategie a trendy online]. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada. [cit. 2022-03-05]. Dostupné z WWW: <https://www.bookport.cz/e-kniha/strategicky-marketing-760207/>.

3.4.1 Silné stránky

Základním kamenem každého podniku jsou silné stránky. Nejedná se o běžné služby nebo produkty, ale o to, v čem daný podnik vyčnívá a v čem je lepší než konkurence. Silné stránky nám pomáhají získávat zákazníky, plnit cíle a samozřejmě i zvyšovat zisky. Silnou stránkou může být například: unikátní produkt, vlastní a patentovaná technologie, výjimečný a nadstandartní servis, rychlost výroby, nízké náklady, silné partnerství, technická vybavenost atd. Zkrátka, silné stránky přináší výhody jak zákazníkům, tak firmě.[40]

3.4.2 Slabé stránky

Slabými stránkami podniku jsou věci, ve kterých si ostatní vedou lépe, nebo ty, které podnik nedělá dobře. Tyto stránky by měl podnik eliminovat, protože snižují vnitřní hodnotu a mohly by náš podnik ohrozit. Slabé stránky mohou být: nízká kvalita výroby, špatná pověst podniku, poškozená značka, zastaralá technologie atd.[41]

3.4.3 Příležitosti

Příležitostmi jsou potenciální šance z vnějšího prostředí, které by mohly podniku pomoci s jeho rozvojem. Mohly by také pomoci zvýšit poptávku, uspokojit zákazníky a následně přinést podniku úspěch. K analýze příležitostí může podnik využít metody STEP. Příležitostmi mohou být: vývoj technologií, noví dodavatelé na trhu, granty nebo dotace, otevření nových trhů, nové segmenty trhu, navázání vztahů s novým dodavatelem atd.[42]

3.4.4 Hrozby

Základním kamenem jsou silné stránky, a naopak kamenem úrazu mohou být právě hrozby. Hrozby jsou, stejně jako příležitosti, faktorem vnějšího prostředí a jsou tak mimo kontrolu podniku. Jsou to faktory, které mohou snížit poptávku, zvýšit náklady a zapříčinit nespokojenost zákazníků. Podnik je může pouze identifikovat, následně analyzovat a poté vymyslet vyřešení k jejich potlačení. Příkladem hrozeb jsou: změna legislativy, ekonomická krize, pokles spotřeby, změna chování spotřebitelů, enviromentální restrikce atd.[43]

---

[40] Mytimi. „SWOT analýza podniku prakticky a jednoduše“. *mytimi.cz.* [online]. [cit. 2022-03-19]. Dostupné z: <https://www.mytimi.cz/httpswwwmytimiczswot-analyza-podniku-prakticky-a-jednoduse/>.

[41] Tamtéž

[42] Tamtéž

[43] Tamtéž

PRAKTICKÁ ČÁST

Představení podniku

Marketing již v dnešní době dělá téměř každá firma, bohužel ho každá firma dobře nedělá. Firmy se stále bojí investovat do marketingu více peněz ve strachu, že se jim investice nevrátí. Opak je ale často pravdou. Odvážné firmy investují do marketingu i ve chvíli, kdy ostatní své rozpočty na marketing škrtají. Příběh Bikera začal již v roce 2015, ale úspěšná éra začala i díky koronavirové krizi a odvaze dvou kamarádů a spolumajitelů firmy Bikero až v roce 2020.[44]

Před založením Bikera Jan Coufal, spolumajitel Bikera a agentury Czech Promotion, začal jezdit aktivně na kole, aby shodil přebytečná kila. Na kole postupně začal jezdit i do práce a najížděl tisíce kilometrů ročně. Když si ale chtěl koupit na kolo nové pláště, které po spoustě ujetých kilometrů prodřel, tak zjistil, že rozměr jeho plášťů není tak jednoduché sehnat. Po troše zkoumání s Milanem Drozenem, který je taktéž spolumajitel Bikera a agentury Czech Promotion, zjistili, že na českém trhu není jasně vyprofilovaný žádný velký e-shop s kolami. Zároveň ale také zjistili, že ve věkové hranici 18-65 let jezdí na kole aktivně 5,5 milionů lidí. Tehdy jim došlo, že je to obrovská díra na trhu a stálo by za to zkusit rozjet vlastní e-shop.[45]

V úplných začátcích však Jan s Milanem vsadili vše na jedno ze čtyř P, tedy na promotion. Jako majitelé úspěšné reklamní agentury se zde cítili nejsilněji a vše vsadili na tuto kartu. Tato strategie však nebyla správná a za první rok firma prodělala 5 milionů korun, druhý rok 12 milionů korun a třetí rok milionů 13. Celkem za první 4 roky prodělala firma 70 milionů korun a majitelé tak stáli před důležitým rozcestníkem. Buďto firmu úplně pohřbí nebo jí naopak vzkřísí a dají jí ještě šanci. Naštěstí si vybrali možnost druhou a začali analyzovat své chyby.[46]

Prvním krokem bylo najmout někoho, kdo má v odvětví cyklistiky skutečné know-how a tím člověkem byl Martin Kudrna, který měl obrovské zkušenosti z předchozích zaměstnání ve firmách jako Silvini nebo Mall a právě Martin je zároveň současným ředitelem Bikera. Díky jeho znalosti trhu Bikero začalo prodávat správné zboží těm

---

[44] Czech Promotion, 2021, *RETAIL SUMMIT 2021: Lídři se rodí v těžkých časech*, YouTube video. [2022-03-22]. Dostupné z: https://www.youtube.com/watch?v=O0HSgS-REpo .

[45] Tamtéž

[46] Tamtéž

správným klientům. Jedna z velkých chyb totiž do té doby vězela ve špatně zvoleném sortimentu. Nejprodávanější kolo na trhu se prodává za zhruba 16 tisíc korun. Toto jedno konkrétní kolo však v sortimentu Bikera chybělo. I tato chyba znamenalo, že lidé, na které cílili, si neuměli z původního sortimentu vybrat. Martin dokázal zefektivnit nákup, procesy, podmínky, skladové zásoby, dobu obrátky a spoustu dalších dílčích kroků k úspěšnému fungování firmy. Do té doby Jan s Milanem budovali jako marketéři pouze značku, nikoli byznys.[47]

Dalším problémem bylo místo prodeje neboli place. Původním plánem bylo zkrátka postavit moderní prodejnu. Její vzhled dostali na starosti architekti a prodejna vypadala moderně, ale pro zákazníka nepřehledně a nezajímavě. S tím pomohl pro změnu Ondřej Bystroň, retailový designér, který v minulosti vytvářel vzhled prodejen pro IKEA. Ondřej ihned oživil vzhled prodejny, zaměřil se především na lepší práci se světlem a s prostorem a první prodejnou s novým kabátem se stala prodejna na pražské Brumlovce. Na této prodejně mohli poprvé zákazníci nahlédnout do dílny Bikera, na jejich mechaniky, kteří servisují a skládají kola, protože byl jejich servis umístěn do středu prodejny. To byl z další nápadů Ondřeje, jak přivést do prodejny i nějakou "zábavu".[48]

Když byla strategie a směr podniku uspořádány, přišla na řadu masivní propagace neboli promotion a jedním z nejzásadnějších období Bikera bylo období koronavirové krize. Tým Bikera však k tomuto období přistoupil chytře a s odvahou a rozjel velmi úspěšnou televizní kampaň. Současně s kampaní pořídili i další sklad, který naplnili koly od všech svých dodavatelů. Tento krok byl odvážný asi ze všeho nejvíce. Všichni ostatní prodejci kol se báli a o nová kola nejevili velký zájem. Později se však ukázalo, že lidé měli během pandemie spoustu času na své koníčky a jelikož s pandemií začínalo i jaro, tak lidé vyráželi do přírody, samozřejmě i na kolech. Bikero tak vyprodalo svůj starý i nový sklad, přičemž ostatní prodejci kvůli svému strachu neměli co prodávat.[49]

1 Vize a mise

Vizí Bikera je usnadňovat cestu ke sportu jejich zákazníkům. Jednak tím, že poskytují kvalitní rady, dostatek informací, možnost objednání online a vyzvednutí balíčku buď

[47] Tamtéž

[48] Tamtéž

[49] Tamtéž

v hezké a snadno dostupné prodejně, využitím Bikero kurýra anebo zasláním přímo na adresu. Bikero se také snaží přinášet nové, inovativní a zajímavé produkty, které lidem usnadní jízdu na kole.[50]

Misí neboli posláním, je stát se největším prodejcem kol a cyklistického vybavení v České republice. Do roku 2030 plánují otevřít 21 prodejen tak, aby byla v každém krajském městě alespoň jedna prodejna. Dalším cílem je dostat se na obrat 1 miliardu Kč ročně.[51]

2 Trh

Trh s cyklistikou je aktuálně velmi roztříštěný. Největší hráči mají méně než 2 % trhu, Bikero zhruba kolem procenta jednoho. Na trhu je zároveň velmi složitá situace se zbožím, kterého je nedostatek. Díky tomu vzniklo netržní prostředí, což znamená, že si dodavatelé vybírají, komu a za kolik budou své zboží prodávat, protože poptávka zdaleka převyšuje nabídku. Pozitivním trendem je, že se daří bořit nedůvěra a neochota lidí nakupovat cyklistické vybavení v online prostředí. Trh s cyklistickým zbožím je velmi konzervativní a většina dodavatelů není ochotna vstupovat do nových inovativních projektů. Často mají své stabilní uzavřené procesy, které jim vyhovují a které nejsou ochotni měnit. Některé značky například poskytují územní exkluzivitu.[52]

3 Struktura firmy

Bikero je v současnosti relativně malou firmou a její sktruktura je zatím plochá. Aktuálně zaměstnává kolem 30 lidí, tudíž je tok informací rychlý a plynulý. Plány jsou ale velké a Bikero se bude snažit rozrůstat rychleji. Současným cílem je rozrůst se na podnik střední. Bikero má jednoho ředitele, pod kterým jsou manažeři, kteří si řídí své vlastní divize. Jednotlivé divize jsou v současné době velmi malé, tzn. po zhruba 2-3 lidech. Výjimkou jsou manažeři prodejen, protože na každé ze čtyř prodejen jsou zhruba jen 3 zaměstnanci. V organizační struktuře jsou někteří zaměstnanci zmínění několikrát a mají tzv. “klobouky“. To znamená, že zastávají více pozic a pokaždé, když něco dělají, nasadí si tzv. klobouk podle aktuální aktivity. Lze tedy říct, že tým je relativně flexibilní. Na rozhodování o důležitých

[50] E-mailová korespondence autora práce se asistentkou ředitele firmy Bikero Terezou Janouškovcovou, únor-březen 2022. Uložena v archivu autora.

[51] Tamtéž

[52] Tamtéž

věcech se podílí téměř všichni a zároveň pak informují zaměstnance na prodejnách. Styl vedení určitě není direktivní, ale spíše demokratický až participativní.[53]

4 Cílová skupina

Ideálního zákazníka si v Bikeru pojmenovali František.[54] Je jím zpravidla cyklistický laik, který nemá o cyklistice moc velký přehled a zároveň se tak může i vyhýbat specializovaným či větším cyklistickým prodejnám, protože se v nich necítí dobře, a protože může mít pocit, že má příliš mnoho možností na výběr. Ideální zákazník Bikera dbá více na kvalitu služeb ať už v podobě blízkosti prodejen, funkčnosti e-shopu, spolehlivosti partnera atd. Naopak necílí na zákazníky, kteří by cíleně hledali nejlevnější produkty a služby na trhu. Celou produktovou i cenovou politiku cílí tak, aby uspokojili právě jejich ideálního zákazníka.[55]

5 Produkt (Product)

Bikero začínalo nejen jako obchod s cyklistikou, ale i s lyžemi a vybavením pro zimní sporty. S nástupem současného ředitele Martina Kudrny se však sortiment upravil, aby si dokázal vybrat naprosto průměrný zákazník i profesionální cyklista. Mezi sortiment nabízeného zboží se tak dostalo i ono nejprodávanější kolo, kterým je kolo za zhruba 16 tisíc korun.[56] Obchod se nyní zaměřuje čistě jen na cyklistiku. Aktuálně na e-shopu probíhá pouze doprodej zbylého zimního vybavení, který čítá už jen pouhých 16 položek za velmi sníženou cenu.[57]

5.1 Kola

Na e-shopu i na prodejnách nabízí Bikero široký výběr kol pro každý povrch i styl jízdy. V sortimentu nechybí kola horská, krosová/trekingová, cyklokrosová, silniční, elektrokola,

---

[53] Janouškovcová, Tereza, Asistentka ředitele a Karlíček, Jakub, Brand a marketing manažer [ústní sdělení]. Praha. 16.9. 2021

[54] Tamtéž

[55] E-mailová korespondence autora práce se asistentkou ředitele firmy Bikero Terezou Janouškovcovou, únor-březen 2022. Uložena v archivu autora.

[56] Czech Promotion, 2021, *RETAIL SUMMIT 2021: Lídři se rodí v těžkých časech*, YouTube video. [cit. 2022-03-22]. Dostupné z: https://www.youtube.com/watch?v=O0HSgS-REpo .

[57] *Bikero*, 2022 [online]. Bikero.cz s. r. o. [cit. 2022-03-25]. Dostupné z: <https://www.bikero.cz/>.

dětská kola, odrážedla, koloběžky a trenažéry. Na e-shopu má tak zákazník na výběr ze zhruba 250 různých produktů. [58]

Bikero je licencovaný prodejce kol Author, BMC, Mondraker a CTM. Dále v jejich sortimentu najdete kola značek Isaac, Focus a výrobce dětských kol a odrážedel Kubikes a Beany.[59]

5.2 Vybavení a doplňky

Koupí samotného kola to však u Bikera zdaleka nekončí. Zákazník má na výběr z mnoha druhů oblečení, komponentů a nejrůznějších doplňků.

V kategorii oblečení si zákazník může vybrat z bohaté nabídky dalších podkategorií. Zákazník se tak může obléci doslova od hlavy až k patě, čili od ponožek, bot a cyklistických treter, přes funkční prádlo, trička, mikiny, cyklistické dresy až po rukavice, čepice, nákrčníky, bundy, vesty a pláštěnky. Nechybí ani péče o oblečení v podobě impregnací. Na výběr je v kategorii oblečení ze zhruba 930 produktů.[60]

K cyklistice patří i bezpečnost, proto lze vybírat i ze široké nabídky helem, ať už na horskou, silniční či enduro cyklistiku. Do této kategorie rovněž spadají sluneční brýle, batohy a rezervoáry na vodu, světla na kolo, odrazky a chrániče. Zbytek nabídky tvoří přípravky na mytí a údržbu kol, pláště, duše, pumpičky, pedály, gripy, brzdové kotouče a destičky.[61]

5.3 Služby

Bikero svým zákazníkům nabízí i nadstandartní služby, a to v podobě servisu, mytí a expresního doručení smontovaného kola až domů.

5.3.1 Servis

Bikero svým zákazníkům nabízí širokou řadu služeb a péči o jejich kola. Nabízí 3 kategorie servisu a 2 kategorie mytí a údržby.

Za 799 Kč provedou mechanici malý servis, který je vhodný pro udržované kolo, na kterém ale zákazník nechce nic podcenit a chce mít vše správně seřízené. Střední servis za 1 599 Kč

---

[58] *Bikero*, 2022 [online]. Bikero.cz s. r. o. [cit. 2022-03-26]. Dostupné z: <https://www.bikero.cz/>.

[59] Tamtéž

[60] Tamtéž

[61] Tamtéž

je běžný předsezónní servis, který je doporučován jednou ročně. Jedná se o seřízení a kontrolu všech komponentů a kompletní přípravu kola na sezónu. Pro nejnáročnější jezdce, kteří svá kola využívají často a za každých podmínek nabízí Bikero velký servis za 2 299 Kč. V ceně je kompletní rozebrání kola a seřízení a kontrola všech komponentů. Samozřejmě i s kompletním umytím kola.[62]

Mytí a promazání kola nabízí Bikero ve dvou úrovních. Za 300 Kč si může nechat zákazník kolo povrchově umýt bez demontáže komponentů. Kompletní mytí za 600 Kč zahrnuje důkladné a kompletní mytí kola včetně samostatného čištění komponentů.[63]

5.3.2 Bikero kurýr

Bikero kurýr je služba, kterou si může zákazník zvolit jako druh dopravy vedle standartního doručení běžnými přepravci, kteří kolo přivezou zabalené v krabici a zákazník si ho musí složit s seřídit sám. Bikero kurýr je ale výjimečný v tom, že zákazníkovi je kolo přivezeno až domů již seřízené, čisté a připravené k nasednutí. Na místě kurýr kolo předvede a probere se zákazníkem ovládání, nastavení posedu, odpružení a zodpoví případné dotazy. U ostatních druhů dopravy kolo přijde v krabici a zákazník si ho musí seřídit sám, případně si ho může nechat seřídit na prodejně, zvolí-li vyzvednutí na prodejně. Za službu kurýra je účtováno od 490 Kč do 1990 Kč. Cena závisí na vzdálenosti, přičemž sazba je zpoplatněna podle tří pásem. První pásmem je Praha za 490 Kč, druhé pásmo je složeno z krajů královehradeckého, pardubického a středočeského a je ohodnocena částkou 990 Kč. Ve zbylých krajích vás tato služba vyjde na 1990 Kč. Při nákupu za více jak 30 000 Kč je služba kurýr zcela zdarma po celé ČR.[64]

6 Cena (Price)

Cena musí uspokojit dva důležité činitele. Prvním je ideální zákazník (který je podrobněji popsán v následující kapitole) a druhým je dodavatel. Ceny doporučuje dodavatel v ceníku, který je vždy součástí před-objednávkového formuláře/ceníku a Bikero se drží právě těchto

[62] Tamtéž

[63] Tamtéž

[64] Tamtéž

cen. Ke zlevňování dochází pouze v reakci na ceny konkurence nebo špatné obrátky prodejů. Nejlevnější pánské kolo lze pořídit za zhruba 12 tisíc Kč, nejdražší až za 132 tisíc Kč.[65]

Platbu si může zákazník vybrat přesně podle jeho preferencí, protože na výběr je z mnoha způsobů. Pro online platby si může zákazník vybrat platbu dobírkou, u které je však nutné myslet na to, že ne každý dopravce přijímá platební karty i hotovost. Dále je možné platit bankovním převodem nebo online platební kartou. Lze platit i pomocí služby Twisto Pay, která zákazníkovi umožní zaplatit až 14 dní po převzetí a vyzkoušení zásilky. Při osobní návštěvě prodejny je možné platit kartou i hotově. Za zboží v hodnotě více jak 2 000 Kč je možné zvolit platbu formou splátek, kterou zajistí společnost Essox. Platba je možná i prostřednictvím voucherů jak na prodejnách, tak na e-shopu. Vouchery lze zakoupit v hodnotách 500, 1000, 2000 a 5000 Kč. Propadlým voucherům lze platnost za příplatek prodloužit.[66]

7 Místo (Place)

Bikero je již od samotného začátku e-shop s koly a cyklistickým vybavením, jak může název napovědět. K e-shopu se přidalo i několik prodejen v Praze a Hradci Králové. V současnosti jsou otevřeny celkem čtyři prodejny. Tři prodejny se nachází v Praze, a to na lokalitách Praha 4 – Brumlovka, Praha 6 – Bořislavka a Praha 7 – Holešovice. Jedna prodejna se nachází také v již zmiňovaném Hradci Králové. Aktuálně hledají nový prostor pro otevření již čtvrté prodejny v Praze a využívat tak maximální synergie mezi prodejnami. Velkou výhodou by mohlo být například střídání personálu v rámci prodejen či blízkost nově přestěhovaného skladu. Prodejny jsou dobře lokalizované na přehledných místech.[67]

Bikero chce bořit předsudky zákazníků a naučit je nakupovat kola více v online prostředí. Přeci jen si zakládají na tom, že jsou „e-shop s kolama“. E-shop je velmi přehledný a intuitivní. Vše je jednoduše rozděleno do kategorií a nechybí ani informace o nákupu, odpovědi na často kladené otázky, kontakty ani informace o obchodu samotném.

Zákazník si samozřejmě může kolo z e-shopu objednat online a vyzvednout si ho na kterékoli prodejně nebo si ho může nechat doručit přímo domů běžnými kurýrními službami,

---

[65] *Bikero*, 2022 [online]. Bikero.cz s. r. o. [cit. 2022-03-29]. Dostupné z: <https://www.bikero.cz/>.

[66] Tamtéž

[67] Tamtéž

kterými jsou Česká pošta nebo PPL. Lze využít i služby Zásilkovna nebo nadstandartní službu Bikero kurýr. Registrovaným zákazníkům je umožněno sledovat přesný stav zásilky ne webu.[68]

8 Propagace (Promotion)

Ke komunikaci ke svým ideálním zákazníkům bude Bikero i v budoucnu využívat masmédia. Tzn. televizní kampaně, online kampaně a chce i nadále pokračovat v úspěšné spolupráci s Czech Promotion Group.[69]

K jejich úspěchu jim pomohla především jarní kampaň z roku 2020. Tou dobou už mělo Bikero pár televizních a online spotů za sebou. Jarní kampaň z roku 2020 však byla mnohem masivnější.[70] V Bikeru jsou zastáncem tvrzení, že reklama nemusí být vtipná, krásná ani dlouhá, aby zaujala. Když máte silné sdělení, tak vám stačí i pár vteřin. Spustili tak kampaň na televizi Nova a vypustili pěti vteřinový sponzorský vzkaz, který běžel u pořadů během hlavního vysílacího času (viz příloha č. 1). Spot zněl následovně: *Kolo? Až domů? Bikero.cz! E-shop s kolama.*[71] Po spuštění kampaně vzrostla znalost značky během krátké doby na 74 % zatímco u ostatních prodejců se znalost značky pohybuje maximálně kolem 20-25 %.[72]

Post-test ke kampani provedla agentura Perfect Crowd na vzorku 306 respondentů. Cílovou skupinou byli muži ve věku 25-60 let z celého území ČR. Délky sběru byla 2 dny, délka dotazníku necelé 3 minuty.[73]

---

[68] Tamtéž

[69] E-mailová korespondence autora práce se asistentkou ředitele firmy Bikero Terezou Janouškovcovou, únor-březen 2022. Uložena v archivu autora.

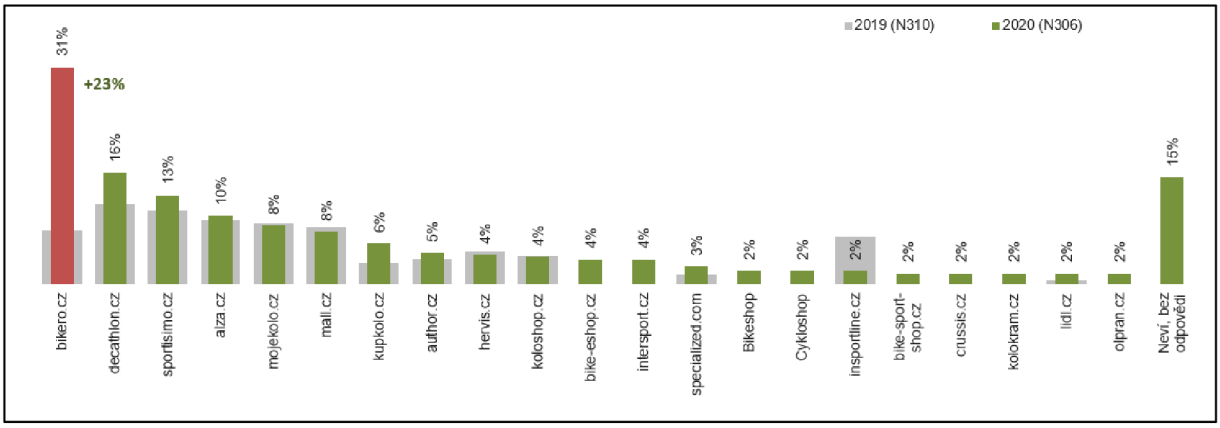
[70] Janouškovcová, Tereza, Asistentka ředitele a Karlíček, Jakub, Brand a marketing manažer [ústní sdělení]. Praha. 16.9. 2021

[71] Czech Promotion, 2021, *RETAIL SUMMIT 2021: Lídři se rodí v těžkých časech*, YouTube video. [2022-03-22]. Dostupné z: https://www.youtube.com/watch?v=O0HSgS-REpo .

[72] Perfect Crowd. *Bikero.cz, znalost značky a post test reklamy.* Interní prezentace k post testu reklamy. Uloženo v archivu autora práce.

[73] Tamtéž

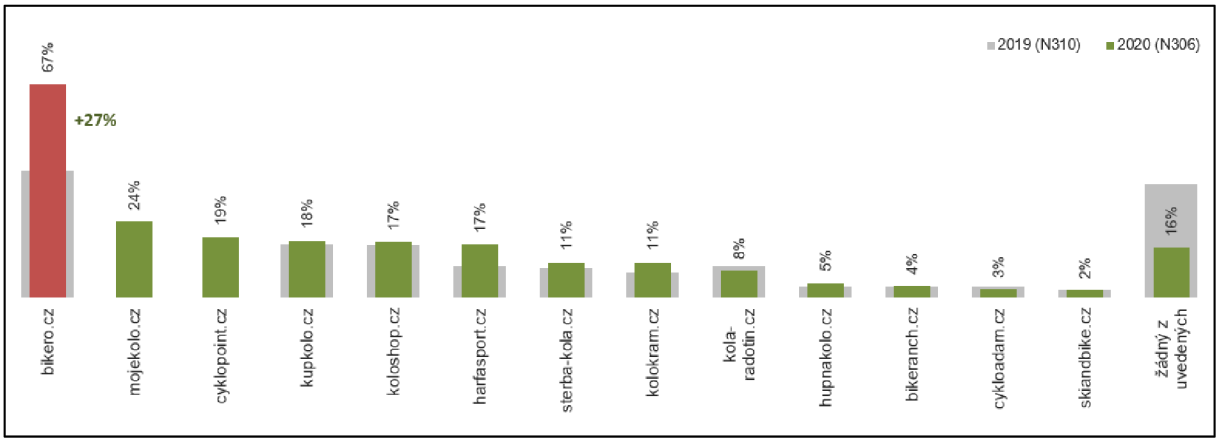
Graf č. 1: Celková spontánní znalost



(zdroj: Perfect Crowd, upraveno)

Na grafu, který znázorňuje spontánní znalost značky je patrné, že po spuštění kampaně vzrostla spontánní znalost značky o 23 % oproti minulému roku. Po kampani tak měla hodnotu 31 %. Ostatní obchody, kteří se specializují na prodej kol nebo všeobecně na prodej sportovního vybavení výrazně zaostávali. Zatímco co na prvním grafu můžeme pozorovat, že na prvních příčkách se vyskytovali především velké obchody s veškerým sportovním vybavením, při podpořené znalosti značky už se k Bikeru více přiblížili spíše prodejci, kteří se specializují na prodej kol, jak můžeme vidět z následujícího grafu.

Graf č. 2: Podpořená znalost



(zdroj: Perfect Crowd, upraveno)

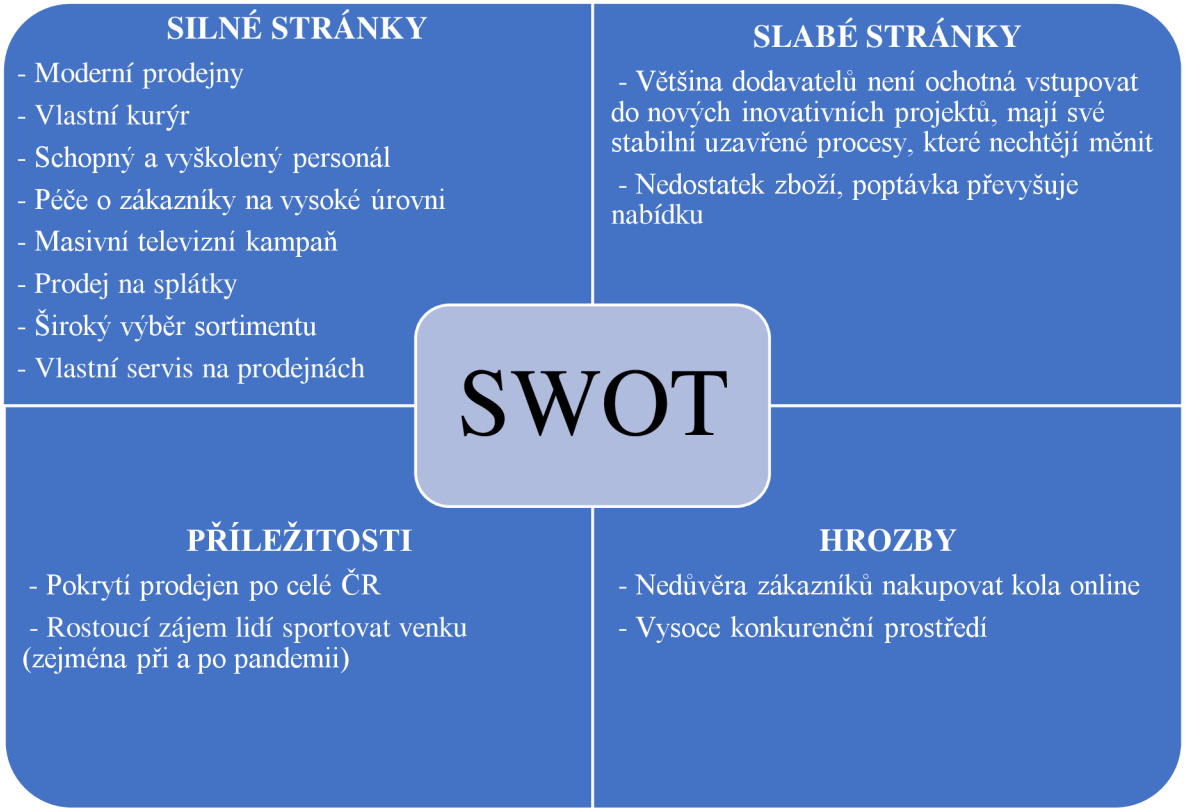
Spot měl skvělé výsledky, v televizi ho vidělo 45 % respondentů. Ti, kteří ho viděli, také v 90 % procentech neměli problém k němu přiřadit v debrandovaném spotu právě Bikero. Stejně tak jasno měli respondenti i ve sdělení. Nejčastěji zaznamenali informaci, že jim e-shop doručí kolo až domů. Často také zmiňovali, že obchod poskytuje standartní i

nadstandartní servis, nebo že kolo zákazníkovi doručí ve stavu, kdy jej může začít ihned používat.

Po této kampani se tak Bikero stalo nejlépe zapamatovatelným obchodem, specializujícím se na cyklistiku. Tento fakt z něj zatím leadera trhu nedělá, ale rozhodně je to skvělým stavebním kamenem a příslibem do budoucna.

9 SWOT analýza

Tabulka č. 1: SWOT analýza



(vlastní zpracování)

9.1 Silné stránky

Bikero udělalo za poslední 2 roky výrazný posun. Ze svých slabých stránek, jako byly například špatně zvolený management, příliš drahý sortiment nebo nepřehledné prodejny, se poučili a udělali z nich stránky silné. Sortiment je nyní velmi uspořádaný a uspokojí průměrného cyklistu, který o cyklistice příliš mnoho neví, tak i zkušeného profesionála. Prodejny prošli radikální změnou a jsou velmi přehledné, moderní a funkční. Na prodejnách zákazníky provede a poradí zkušený personál. Součástí prodejen je i servis kol, do kterého může kdokoliv nahlédnout. Zákazník si může nechat své kolo dovést složené přímo až domů

Bikero kurýrem a kolo může mít od 2000 Kč i na splátky.[74] Tyto služby zdaleka nejsou u konkurence běžné. Oproti konkurenci je Bikero vidět i v televizi, což jim dává značnou výhodu. Všechny tyto bodu vidím jako silné stránky.

9.2 Slabé stránky

Slabé stránky jsou z většiny způsobeny třetí stranou. Trh s cyklistickým zbožím je velmi konzervativní. Většina dodavatelů není ochotna vstupovat do nových inovativních projektů, protože mají své stabilní uzavřené procesy, které jim vyhovují a které nejsou ochotni měnit. Dodavatelé mají v současnosti kvůli pandemii problémy s výrobou a zboží je tak na trhu nedostatek.

9.3 Příležitosti

Především kvůli pandemii v Česku vzrostl zájem o venkovní sporty, a protože je cyklistika již dlouhodobě jeden nejpopulárnějších sportů, není pochyb, že tento trend poroste i nadále. Bikero si klade velké cíle a do roku 2030 chce mít po celé ČR otevřeno na 21 prodejen. Právě tento tah by jim mohl pomoci stát se lídrem trhu.[75]

9.4 Hrozby

Celý trh se nyní potýká s nedostatkem důvěry zákazníků nakupovat kola online. Tento trend se však pomalu láme a v budoucnu bude důvěra v nakupování online růst.[76] Větší hrozbou je vysoce konkurenční prostředí. Trh je v současnosti velmi roztříštěný a je na něm příliš mnoho větších či menších hráčů.

10 Analýza vnitřního prostředí

Důležitou částí strategického plánování je analýza prostředí, ve kterém podnik funguje. K analýze vnitřního prostředí jsem zvolil McKinseyho model 7-S, který odhaluje tzv. faktory klíčového úspěchu. Ty se dále dělí na měkké a tvrdé. Tvrdé prvky jsou strategie, struktura a systémy. Měkkými prvky jsou schopnosti, sdílené hodnoty, styl a spolupracovníci (zaměstnanci).

---

[74] *Bikero*, 2022 [online]. Bikero.cz s. r. o. [cit. 2022-03-29]. Dostupné z: <https://www.bikero.cz/>.

[75] E-mailová korespondence autora práce se asistentkou ředitele firmy Bikero Terezou Janouškovcovou, únor-březen 2022. Uložena v archivu autora.

[76] Tamtéž

10.1 Strategie

Cílem Bikera je, jak už bylo zmíněno (viz s. 17), mít do roku 2030 otevřeno na 21 prodejen po celé ČR, aby byla v krajském městě alespoň jedna. Tento ambiciózní plán společně se skvělými službami zákazníkům a skvělému marketingu by mohl být cestou k úspěchu. Zatím není v ČR vyprofilovaný žádný takto velký hráč. Bikero má tak skvělou příležitost se takovým velkým hráčem stát a tím se tak stát i lídrem trhu. Tento cíl si ale v této práci ještě rozebereme podrobněji.

10.2 Struktura

Struktura firmy byla již taktéž zmíněna (viz s. 17-18). Jedná se tedy o malou firmu, avšak s velkým potenciálem růstu na podnik střední. Struktura podniku je zatím plochá. V Bikeru je jeden ředitel, který má pod sebou manažery, kteří řídí své divize.

10.3 Systémy

Bikero funguje jako obchod s cyklistikou a veškerými doplňky k tomuto sportu. Téměř veškeré zboží, až na vlastní merchandise (dresy, trička, láhve na pití), nakupují systémem B2B. Na úplném začátku je potřeba vybrat zajímavé a prodejné produkty, a to na základě prodejních dat, zkušeností nebo i tipů od prodavačů, kteří jsou denně v kontaktu se zákazníky na prodejnách. Další fází je zjistit, kdo dané produkty/značky v ČR zastupuje a dodavatele oslovit. Následně proběhne jednání, kde obě strany představí své záměry a představy o obchodních podmínkách. Pokud se obě strany shodnou a domluva s dodavatelem proběhne, je potřeba produkty zavést do interního systému. Copywriter vytvoří kartu, napíše texty a přiřadí obrázky produktu. Poté lze produkty u dodavatele objednat. Objednání se provádí nejčastěji na stránkách dodavatele systémem B2B. Je to podobný proces, jako když si koncový zákazník objednává zboží na e-shopu. Zboží od dodavatele přijde na sklad Bikera, naskladní se a pokud je některé ze zboží vybráno jako produkt k vystavení na prodejně, vybalí se, připraví a rozdělí na všechny kamenné prodejny. V okamžiku naskladnění ho může kdokoliv zakoupit. Tento popisovaný způsob však funguje u zboží, které není potřeba předobjednávat dlouho dopředu. Zboží v cyklistice je ale spíše nutné předobjednat na sezónu dopředu. V praxi to tedy vypadá tak, že v srpnu/září se předobjedná zboží na následující sezónu jaro/léto, které začíná v březnu. Se zavedenými dodavateli to takto funguje běžně. Tito dodavatelé již měsíc před uzavřením objednávek

prezentují všem svým odběratelům novinky na následující sezónu. V sezóně pak podle prodejů případně probíhá dokupování zboží v systému B2B.[77]

10.4 Styl

V podniku panuje přátelská atmosféra a týmový duch. Všichni zaměstnanci jsou nadšenci do cyklistiky a svojí prací doslova žijí. Důležitým faktorem je rovnocennost zaměstnanců, protože každý má k fungování podniku co říct, ať už se jedná o prodavače na kamenných prodejnách nebo management firmy. Zároveň si je každý vědom toho, kdo má jakou pozici a kdo se komu zodpovídá. Podnik vede své zaměstnanci především k tomu, aby byli ve svém oboru vzdělaní, aby měli zákazníkům co předat a dokázali jim poradit. Zároveň je vede k týmovému a lidskému přístupu. Styl řízení tak rozhodně není direktivní. V Bikeru se jedná o styl demokratický až participativní.[78]

10.5 Spolupracovníci (zaměstnanci)

Bikero je především jeden velký tým. Zvládat fungovat na vysoké úrovni chce ale také smysl pro humor, nebrat se příliš vážně a každý úspěch jako tým také oslavit. Jak bylo zmíněno, podnik je v tuto chvíli poměrně malý, týmového ducha si tak zatím lze udržet poměrně snadno. Bikero má ambiciózní plány do budoucna a udržet si týmového ducha, jestli se podnik rozroste na podnik střední už bude obtížnější. V Bikeru pracují převážně nadšenci do cyklistiky, takže odbornost nechybí jak managementu, tak zaměstnancům na prodejnách. Pokud někomu ze zaměstnanců znalosti v oboru chybí, je samozřejmě řádně zaškolen. V Bikeru si totiž zakládají na vysoké edukovanosti zaměstnanců. Ta je klíčová pro to, aby dokázali svým zákazníkům dobře poradit.

10.6 Schopnosti

V podniku dostává prostor kdokoliv vyjádřit svůj názor. Zaměstnanci jsou perfektně vyškoleni a svým zákazníkům rozumí a dokážou jim poradit. Od zákazníků dostávají nejvíce zpětné vazby z celého podniku, proto jsou jejich postřehy vždy vítány. Většina prodavačů má i technické znalosti, tudíž umí zákazníkům perfektně poradit s výběrem kola a pomoci se servisem jejich kol. Všichni v Bikeru mají cyklistiku nejen jako svoji práci, ale také jako svůj koníček. To platí i pro management podniku, který na kole jezdí do práce za každého

---

[77] E-mailová korespondence autora práce se asistentkou ředitele firmy Bikero Terezou Janouškovcovou, únor-březen 2022. Uložena v archivu autora.

[78] Tamtéž

počasí. Management je v úzkém kontaktu se svými spolupracovníky na prodejnách i ve skladu a komunikace mezi nimi je rychlá a plynulá. Každý ze zaměstnanců na prodejnách, skladu i v kancelářích vidí podnik z jiného úhlu a každý tak svým názorem přispívá k jeho dokonalému fungování. Na rozhodování podniku se podílí téměř všichni zaměstnanci v kanceláři a následně informují zaměstnance na prodejnách.[79]

10.7 Sdílené hodnoty

V Bikeru věří, že cyklistika je především o radosti. Chtít si užít čas v přírodě, s rodinou či kamarády. Tak vzniklo Bikero, z čistého entusiasmu, a právě ten chtějí předávat dál. Stavebními kameny jsou soudržnost, serióznost a respekt. Soudržnost, tedy jako jeden tým táhnout za jeden provaz, jak v rámci prodejny, tak i celé firmy. Serióznost ve smyslu, aby zákazník vždy dostal pravdivé a reálné informace. Respekt k zákazníkovi i ke svým kolegům.[80]

Bikero je orientované pro-zákaznicky. Pocit a zkušenost zákazníka je na prvním místě. Může se stát, že napoprvé na zákazníkovi nevydělají, ale když bude spokojený, vrátí se. Tuto zkušenost předá svým známým a tím se automaticky vytváří pozitivní reklama. Může také nastat situace, kdy zákazník zboží použil a přesto ho chce vrátit, ale v Bikeru takovému zákazníkovi vyjdou vstříc, protože spokojený a vracející se zákazník je pro Bikero velmi důležitý. Když je spokojený zákazník, jsou spokojeni všichni. Dalším důležitým faktorem je selský rozum. To znamená, že zákazníkovi dokážou prodavači poradit a jednoduše vysvětlit i složité věci.[81]

11 Analýza vnějšího prostředí

Vnější prostředí podniku je takřka neovlivnitelné. Pro podnik je však důležité ho podrobně znát, aby na jeho změny mohl rychle a správně reagovat. Vnější prostředí firmy jsem rozebral pomocí analýz PEST a Porterova modelu pěti sil.

11.1 Makroprostředí – PEST analýza

K rozboru makroprostředí jsem využil analýzy PEST. Zohledňoval jsem pouze faktory, které se podniku bezprostředně týkají a ovlivňují ho.

---

[79] Tamtéž

[80] Tamtéž

[81] Taméž

11.1.1 Politické faktory

Bikero provozuje svou činnost zatím pouze na území České republiky, která je součástí Evropské unie. Veškeré zákony tak musí dodržovat v rámci těchto dvou celků. Aktuálně byla v důsledku covidové pandemie na 2 roky pozastavena povinnost elektronicky evidovat tržby. Elektronická evidence tržeb (EET) byla vládou projednána a byla schváleno její zrušení. Od 1. ledna 2023 tak neplatí povinnost elektronicky evidovat tržby.[82] Bikero tak na svých prodejnách odejde ze systému EET.

11.1.2 Ekonomické faktory

Ekonomická situace se po pandemii rychle vzpamatovává a lidé mají opět větší tendence utrácet své peníze. Ceny produktů jsou nastaveny dodavateli, Bikero se tak drží těchto cen.[83]

Aktuální situace na Ukrajině, která je ve válce s Ruskem, by na chod podniku neměla mít téměř žádný vliv. Jediným faktorem ovlivňující provoz by mohla být cena ropy a tím pádem větší náklady na pohonné hmoty, které by se mohli dotknout cen za službu Bikero kurýr. Rozdíl by však mohl činit maximálně jednotky procent, tudíž se Bikeru nevyplatí ceny navyšovat a zachovat ceny svým zákazníkům, tak jak jsou nastaveny teď.

Dalším faktorem, který by mohl mít vliv na služby Bikera je míra inflace a úrokové sazby. Bikero spolupracuje s Komerční bankou a jejich službou Essox, které poskytuje zákazníkům Bikera možnost zakoupit produkty na splátky. Podnik však na tuto situaci nemá žádný vliv a svým zákazníkům lepší podmínky sjednat nedokáže.

11.1.3 Sociální faktory

Trhu zabývající se cyklistikou nahrává současný trend venkovních sportů a zájem lidí více sportovat, který odstartovala z části i současná pandemie. Cyklistika je v Česku rozvinutým sportem a bohatou historií a tradicí. Lidé se pomalu učí nakupovat kola online, na což je Bikero připraveno a nabízí v tomto směru nadstandartní službu, v podobě Bikero kurýra. Příjmy obyvatelstva pomalu, ale konstantně rostou a pandemie je na ústupu. Lidé se tak nebojí opět více utrácet i za věci, které si během pandemie museli odpouštět.

---

[82] WEISS, Tomáš. „Vláda schválila úplné zrušení EET od příštího roku“. *mfcr.cz*. [online]. [cit. 2022-04-02]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2022/vlada-schvalila-uplne-zruseni-eet-od-pri-46800>.

[83] E-mailová korespondence autora práce se asistentkou ředitele firmy Bikero Terezou Janouškovcovou, únor-březen 2022. Uložena v archivu autora.

11.1.4 Technologické faktory

Kolo je produkt, který už je poměrně dokonalý, ale přesto se neustále vyvíjí. Hledají se nové materiály, aerodynamické prvky, dokonalejší pohonné zařízení atd. Velký potenciál je v současnosti v elektrokolech, kde je stále prostor pro zlepšení jako pohonu, tak baterií. Bikero však tyto problémy řešit nemusí, jelikož kola pouze nakupuje od svých dodavatelů a prodává svým zákazníkům. Bikero především pracuje na tom, jak tyto produkty představí svým zákazníkům a jaké jim k tomu nabídne služby.

11.2 Mikroprostředí – Porterův model 5 sil

Mikroprostředí podniku jsem zanalyzoval pomocí Porterova modelu pěti sil. Porterův model pomocí následujících faktorů vyhodnocuje, jaký vliv mají tyto síly na jeho činnost a jak se těmto silám bránit.

11.2.1 Hrozba nových konkurentů

Konkurence je v tomto odvětví velmi roztříštěná a pro nové a malé regionální podniky by bylo velmi obtížné se prosadit. Bikeru by dokázal uškodit pouze vstup podobně velkého podniku s podobně ambiciózními cíli. Bikero má své kamenné prodejny zatím jen v Praze a Hradci Králové, to znamená, že pokud se podnik rozroste na území celé ČR, budou konkurenti přibývat podle jednotlivých regionů. V každém kraji se tak konkurence bude lišit. V Bikeru pak musí zvážit, jestli je dodavatel vhodný a spolehlivý i z dlouhodobého hlediska.

11.2.2 Konkurence v branži

Konkurence je velmi silná. Konkurenčních podniků je tolik, že pro Bikero není jednoduché všechny registrovat. Podniky mezi sebou nedovedou ani tak bojovat svými produkty, jako svými službami a tím, jakým způsobem doručit zákazníkovi něco víc než jen kolo složené v krabici.

11.2.3 Hrozba substitučních výrobků a služeb

Hrozba substitučních služeb ani výrobků podnik trápit nemusí. Zabývá se prodejem kol a cyklistického vybavení a jak už bylo řečeno, kolo jako produkt je téměř dokonalý a žádná revoluce se v tomto odvětví neočekává. Bikero je připraveno jak na rostoucí trend nákupu online, tak na uvádění nových produktů na trh. V tomto případě stále populárnějších elektrokol.

11.2.4 Vyjednávací schopnost odběratelů

V Bikeru preferují osobní přístup. Jejími odběrateli/zákazníky jsou běžní lidé. Péče o zákazníka a kvalitní služby jsou hlavními faktory, kterými se chce Bikero odlišit od konkurence a vylepšit své postavení na trhu. Ideálním zákazníkem je pro Bikero již zmíněný zákazník „František“.

11.2.5 Vyjednávací schopnost dodavatelů

Na výběru dodavatelů závisí mnoho faktorů. Často se děje to, že dodavatelé mají velmi přísné požadavky na své odběratele. Někteří mají problém s online prodejem, některým nevyhovuje sdílet prostor na prodejnách s jinými konkurenčními značkami. Dalšími podmínkami může být například vystavení produktů na kamenné prodejně (nikoliv pouze na e-shopu), kvalitní servis a znalosti prodavačů o prodávaných produktech. Hlavními dodavateli jsou distributoři značek Author, CTM, Endura, Mondraker, Silvini, Focus nebo Kubikes.[84] Kontrakty s dodavateli spočívají v přesně stanovených podmínkách. Hlavní podmínkou dodavatelů bývají ceny produktů.

12 Analýza konkurence

Analýza konkurence podniku Bikero je hlavní kapitolou této práce. Jak již bylo zmíněno, trh s cyklistikou je v současnosti velmi roztříštěný. Největší hráči obstarávají necelé dvě procenta trhu, zatímco Bikero pouze kolem procenta jednoho. Konkurence je silná a téměř na každém rohu. Hlavním úkolem Bikera tak bude dorovnat se svým největším konkurentům a hned poté konkurenci jednoznačně předstihnout a získat co nejvíce zákazníků na jejich stranu. Jaké konkrétní kroky je potřeba ještě podniknout a kterých kroků se držet je potřeba zanalyzovat po podrobném rozboru konkurence.

Při identifikaci konkurence jsem vycházel ze seznamu konkurentů, které Bikero v současnosti jako konkurenci vnímá a poskytlo mi ho k nahlédnutí. Tento seznam jsem doplnil o konkurenci, která na seznamu není, ale podle mého názoru mezi konkurenci také patří. Konkurenty jsem analyzoval podle všech dostupných zdrojů, které se mi povedlo dohledat, a to především v online prostředí.

---

[84] *Bikero*, 2022 [online]. Bikero.cz s. r. o. [cit. 2022-03-29]. Dostupné z: <https://www.bikero.cz/>.

12.1 Identifikace konkurence

Než zjistíme přímé konkurenty a podrobně rozeberme jejich silné a slabé stránky, je důležité si ujasnit, koho všechno lze za přímou konkurenci označovat. Cyklistika je jeden z nejpopulárnějších sportů v České republice a potenciál prodávat kola a cyklistické vybavení láká mnoho obchodníků. Mnoho z těchto obchodníků, kteří se trhu s cyklistikou věnují však nejsou odborníci na cyklistiku, ale umí jen dobře obchodovat s čímkoli. Kola v současnosti prodávají jak specializovaní prodejci, kteří se specializují právě jen na cyklistiku, déle prodejci zabývající se veškerým sportovním vybavením, ale i prodejci, kteří prodávají s nadsázkou cokoli od špendlíku po lokomotivu.

Jako vzdálenou konkurenci, se kterou ale všichni musí počítat jsou především velcí prodejci, kteří se čím dál tím více profilují jako prodejci čehokoli, na co si jen vzpomenete. Řadí se mezi ně především Alza, Mall nebo TS-Bohemia. U těchto prodejců lze pořídit elektroniku, hračky, kosmetiku, domácí potřeby, oblečení, knihy a samozřejmě i sportovní vybavení, mezi kterou patří i cyklistika. Tyto konkurenty je nutno respektovat, ale mezi přímou konkurenci je považovat rozhodně nelze.

Mezi nepřímou konkurenci řadím prodejce, kteří se zabývají sportovním vybavením všeobecně. Jejich nabídku tvoří i kola a cyklo doplňky, ale jedná se spíše o další položky v širokém portfoliu sportů. U nepřímé konkurence se nejedná o specialisty na cyklistiku. Jejich nabídka je většinou, co se týče cyklistiky, skromná. Často prodávají jen levná kola a v některých případech prodávají modely kol, které se vyrábí přímo pro daného prodejce. Mezi nepřímou konkurenci lze řadit prodejce:

- Decathlon
- Insportline
- Sportisimo
- SportObchod

Přímá konkurence je v tomto segmentu opravdu silná. Za prvé – Bikero jako online obchod s doručením po celé České republice musí vnímat jako konkurenci prodejce po celé ČR. Za druhé – s ambiciózním plánem Bikera otevřít prodejny v každém z krajů z něj dělá potenciálního konkurenta i těch nejmenších regionálních obchodů.

Prodejců kol a cyklistického vybavení je opravdu nespočet. Konkurence často vedle cyklistiky prodává i vybavení pro zimní sporty, aby tak měla jistotu, že pokryje letní i zimní

sezónu, což byl ze začátku i případ Bikera, které se už ale v současnosti specializuje výhradně jen na cyklistiku. Zimními sporty se v těchto případech myslí sjezdové lyže, běžecké lyže, v některých případech skialpy nebo snowboardy a příslušenství k těmto sportům. U všech konkurentů tvoří běžnou nabídku kola, doplňky, náhradní díly a oblečení. Pokud se nejedná pouze o e-shop, tak všichni prodejci nabízí i servis kol a případně i lyží. Následující seznam přímé konkurence vždy obsahuje název obchodu a následně nabídku produktů a specializací, kterou nabízí a také informaci o tom, kde se jejich kamenné prodejny nachází. E-shop provozují z následujících prodejců všichni.

- **Harfa Sport** – běžná nabídka + zimní sporty
  Prodejna: Praha
- **Hup na kolo** – běžná nabídka + zimní sporty
  Prodejna: Dolní Benešov
- **Kolokrám** – běžná nabídka
  Prodejny: Kamenický Šenov, Liberec
- **Moje kolo** – běžná nabídka + zimní sporty + turistika
  Prodejny: 2x Praha, 2x Brno, Ostrava, Pardubice, Kravaře, Kobeřice, Hradec Králové
- **Kup kolo** – běžná nabídka
  Pouze e-shop a výdejna ve Dvoře Králové nad Labem
- **Ski & bike centrum Radotín** – běžná nabídka + zimní sporty + turistika + vše pro děti
  Prodejna: Praha (v areálu i s dceřinými podniky Skibi a Spot Shop) + 4x výdejní místo v dceřiném obchodu Skibi (3x Praha, Plzeň)
- **Barta bike** – běžná nabídka
  Prodejny: Hradec Králové, Úpice
- **Koloshop** – běžná nabídka + zimní sporty + půjčovna
  Prodejny: Praha, Teplice
- **Krabcycles** – běžná nabídka
  Prodejna: Praha
- **Bike clinic** – běžná nabídka
  Prodejna: Praha
- **Kolovna** – běžná nabídka + zimní sporty
  Prodejny: Praha, Brno, Ostrava

- **Eurobike Praha** – běžná nabídka

  Prodejna: Praha
- **Velo centrum** – běžná nabídka

  Prodejny: Praha, Pardubice, Hradec Králové, Přelouč
- **Cyklo Němčík** – běžná nabídka

  Prodejna: Moravská Třebová
- **Spectrum bike** – běžná nabídka

  Prodejna: České Budějovice
- **Fine Bike** – běžná nabídka + zimní sporty

  Prodejny: 2x Praha
- **Futurecycling** – běžná nabídka

  Prodejna: Praha
- **Axit** – běžná nabídka + zimní sporty

  Prodejna: Náchod
- **Štěrba kola** – běžná nabídka

  Prodejna: Praha
- **Kola Pešek** – běžná nabídka

  Prodejna: Pardubice
- **Bike-eshop** – běžná nabídka + zimní sporty

  Prodejna: Praha
- **Kolo-park** – běžná nabídka + půjčovna

  Prodejna: Jilemnice
- **Vše pro kolo** – běžná nabídka

  Prodejna: Hradec Králové
- **SP Kolo** – běžná nabídka + půjčovna

  Prodejna: Praha
- **Cyklobella** – běžná nabídka

  Prodejna: Brno
- **Spoke** – běžná nabídka

  Výdejna: Třemošná u Plzně
- **Kola Visek** – běžná nabídka

  Prodejna: Praha

- **Jízdní kola Rezek-Rezková** – běžná nabídka
  Prodejna: Rakovník
- **Novus bike** – běžná nabídka
  Prodejna: Opava
- **Rideko** – běžná nabídka
  Prodejny: 2x Praha
- **Cyklodiskont** – běžná nabídka
  Pouze e-shop
- **Cyklobest** – běžná nabídka
  Prodejny: Brno, Olomouc
- **Bikeprodejna** – běžná nabídka + zimní sporty
  Prodejna: Praha
- **Cycology** – běžná nabídka + zimní sporty + turistika
  Prodejny: Jablonec nad Nisou, Liberec

Tímto seznamem konkurence samozřejmě nekončí. Vybral jsem co nejvíce podobných prodejců Bikera a také nejvýraznější prodejce v segmentu. Tento výběr nebyl nějak složitý oproti tomu, jak složité bude vybrat hlavní konkurenty, na které se zaměřím podrobněji, abych lépe odhalil jejich silné a slabé stránky, které následně povedou k doporučení pro Bikero.

12.2 Charakteristika vybraných konkurentů

Pro účely této práce by bylo velmi složité zjistit relevantní informace o všech konkurentech z předešlého seznamu, proto jsem nakonec vybral pouze 5 konkurentů, kteří se od sebe v jistých faktorech odlišují, ale dohromady se doplňují. Nejedná se tak o hlavní konkurenty, jak jsem měl původně v plánu, ale o pestrý výběr přímých konkurentů, ze kterých však může vzejít i konkurent hlavní. Z každého konkurenta jednotlivě si případně můžeme vzít nějaké ponaučení nebo příklad, jak jim dané taktiky nebo způsoby obchodování vychází. Každý z následujících konkurentů vyniká v něčem jiném a má svůj vlastní pohled na trh s cyklistikou. Další podkapitoly zohledňují pouze 5 vybraných přímých konkurentů, kterými jsou:

1. **Harfa Sport**
   Jedná se o obchod specializující se nejen na cyklistiku, ale i na sjezdové a běžecké lyžování. Na trhu fungují již od roku 1996 a to stále na stejném místě, v ulici

Českomoravská v pražských Vysočanech. Původně však začínali pouze jako bazar a prodejce lyží.[85]

Harfa Sport jsem vybral jako zástupce nejvíce mainstreamového prodejce. Jedná se o prodejce, který má široký záběr, co se týče produktů a má dlouholetou historii. Jejich zaměřením na širokou veřejnost se velmi podobá na Bikero.

2. **Ski & bike centrum Radotín**

Rodinný podnik z Radotína na trhu působí od roku 1988. Podnik vedl do své smrti v roce 2017 jeho zakladatel Jaromír Průcha. Nyní má podnik 4 spolumajitele. Podnik se kormě cyklistiky specializuje i na zimní sporty. Jeho dceřinými podniky jsou Skibi, který je zaměřen na produkty pro děti, ať to je sportovní vybavení, oblečení nebo hračky a Spot Shop, který se zaměřuje na prodej batohů, zavazadel a různých doplňků. V Radotíně sídlí jejich hlavní prodejna pro cyklistiku a lyžování. Dále v jejich areálu mají své pobočky Skibi a Spot Shop. V areálu se dále nachází i servis a kavárna.[86]

Ski & bike centrum Radotín jsem vybral, protože se z mého pohledu jedná o podnik plný nadšenců a odborníků, kteří cyklistikou a lyžováním doslova žijí. Podnik vedou 2 manželské páry v rodinném duchu, i když se od svého založení podnik značně rozrostl. Jejich nový a moderní areál je doslova cyklistickým rájem a vedení má k podniky opravdu profesionální přístup. Zaměřují se především na cyklistické nadšence.

3. **Moje kolo**

Podle jejich slov se jedná o největšího prodejce kol, elektrokol a cyklo-doplňků v České republice. Podnik byl založen v roce 1996 a má tak za sebou rovněž dlouhou cestu. Specializuje se především na cyklistiku, ale ve své nabídce má i vybavení na skialpinismus a turistiku. České republice nemá žádný další podnik tolik kamenných prodejen. [87]

Moje kolo jsem vybral jako největšího konkurenta na trhu. Pro Bikero je s deseti kamennými prodejnami zdaleka největším vyzyvatelem. Bikero však do budoucna cílí na dvojnásobný počet prodejen.

---

[85] *Harfasport*, 2022 [online]. Harfasport s. r. o. [cit. 2022-04-10]. Dostupné z: <https://www.harfasport.cz/>.
[86] *Kola-radotín*, 2022 [online]. Ski a bike centrum Radotín s. r. o. [cit. 2022-04-10]. Dostupné z: <https://www.kola-radotin.cz/>.

[87] *Mojekolo*, 2022 [online]. Schindler s. r. o. [cit. 2022-04-10]. Dostupné z: <https://www.mojekolo.cz/>.

4. **Kolovna**

   Podnik začal v roce 2015 původně jako penzion v podhůří Králického Sněžníku s hlavní myšlenkou poskytnout lidem útěk do přírody, propagovat cyklistiku a objevovat nová místa. K penzionu se připojilo i bistro s půjčovnou a za nedlouho i e-shop a kamenné prodejny v Praze, Brně a Ostravě. Podnik se zaměřuje na prodej oblečení, kol, lyží, snowboardů a doplňků. Všechny prodejny fungují zároveň i jako půjčovny.[88]

   Kolovna je z mého pohledu zajímavý vyzyvatel s podobnou startovní čarou jako Bikero. Podniky jsou podobně staré a mají v současnosti podobný počet prodejen. Kolovna může být pro Bikero do budoucna dalším velkým konkurentem.

5. **Kup kolo**

   Jedná se online prodejce kol a veškerého cyklistického vybavení. Jak sami uvádí, jedná se o prodejce s nejširším sortimentem na trhu. Co se ale týče kol samotných, tak zde mají nabídku spíše podprůměrnou a celou nabídku dohánějí doplňky a vybavením. E-shop se stal několikrát po sobě vítězem ankety Shop roku v kategorii sport a fitness, kterou pořádá portál Heureka.[89]

   Podnik Kup kolo jsem vybral jako jediného zástupce obchodu, specializujícího se čistě jen na online prodej, avšak s možností osobního odběru v místě skladu. Mezi prodejci kol se jedná o jednoho z mála, kdo obchoduje pouze online.

12.3 Nabídka produktů a služeb konkurence

Všichni vybraní prodejci se pochopitelně zaměřují na prodej kol, doplňků, oblečení a v některých případech nabízejí svým zákazníkům nadstandartní služby jako servis, montáž kola nebo pojištění. I zde ale platí, že když dva dělají totéž, není to totéž. V následujících dvou podkapitolách jsem se pokusil rozebrat veškeré rozdíly v produktové nabídce i v nabízených službách. Vybrané podniky se v některý případech zaměřují i na jiné sporty, než je cyklistika. Já však budu srovnávat produktovou nabídku a služby týkající se pouze cyklistiky.

---

[88] *Kolovna*, 2022 [online]. ESPACE Retail s. r. o. [cit. 2022-04-10]. Dostupné z: <https://shop.kolovna.cz/>.

[89] *Kupkolo*, 2022 [online]. Kupkolo.cz s. r. o. [cit. 2022-04-10]. Dostupné z: <https://www.kupkolo.cz/>.

12.3.1 Produkty

Trh s cyklistikou je velmi rozmanitý nejen co se týče množství podniků, ale také co se týče dostupných produktů na trhu. Podniky se tak od sebe mohou částečně odlišit značkami produktů, které nabízejí. Běžný zákazník většinou vybírá mezi levnějšími značkami kol jako jsou Author, CTM nebo LeaderFox. Nároční a zkušení cyklisté mají většinou své love brandy mezi známými a velkými značkami typu Specialized, Trek, Cannondale nebo BMC. I podle nabízených značek lze rozpoznat, na jakou klientelu podnik cílí. Vybrané podniky se v některý případech zaměřují i na jiné sporty, než je cyklistika. Já však budu srovnávat produktovou nabídku pouze kol a doplňků se službami, který s nimi souvisí.

Všichni prodejci nabízejí kola všech kategorií podle typu jízdy, tzn. kola horská, silniční, městská, trekingová, krosová, elektrokola atd. Kromě podniku Kolovna prodávají také všichni i koloběžky, které v poslední době nabírají na oblibě i mezi dospělými.

1. **Harfa Sport**

   Nabízí kola běžných značek. Jsou jimi např. Cannondale, Trek, Giant, Pinarello, Scott nebo Rocky Mountain. V kategorii kol nabízí kolem 115 různých produktů. V kategorii doplňků a oblečení kolem 900 produktů. V nabídce značek kol i doplňků a oblečení podnik nijak nevybočuje a představuje nabídku pro laiky i náročné jezdce, ze které by si měl dokázat vybrat téměř kdokoliv.[90]

2. **Ski & bike centrum Radotín**

   Nabídka kol je velmi pestrá. V radotínském centru nabízejí kola běžných značek i těch velmi prémiových. Prémiovou značkou je určitě český výrobce kol Festka, jejichž produkty jsou oficiálním prodejcem. Jedná se o high-end designová kola, které si zákazník nechá postavit na zakázku. Svojí nabídkou tak uspokojí jak běžné uživatele, tak i ty velmi náročné. V kategorii kol nabízí téměř 600 produktů. Ve zbylých kategoriích nabízejí téměř 10 000 položek. Nabídka je velmi komplexní a na český trh velmi nadprůměrná.[91]

3. **Moje kolo**

   Podnik opět nabízí velmi pestrou nabídku kol i doplňků. Zákazníkům nabízí kola jak levných značek, jako je např. Leader Fox, tak značek, které uspokojí i náročnější

---

[90] *Harfasport*, 2022 [online]. Harfasport s. r. o. [cit. 2022-04-10]. Dostupné z: <https://www.harfasport.cz/>.

[91] *Kola-radotín*, 2022 [online]. Ski a bike centrum Radotín s. r. o. [cit. 2022-04-10]. Dostupné z: <https://www.kola-radotin.cz/>.

klienty. Těmi můžou být Ghost neb Lapierre. Produktová řada je ale více složena z kol za nižší ceny pro běžné uživatele. V nabídce mají přes tisíc nejrůznějších kol a více než 8 tisíc doplňků, příslušenství a oblečení určené pro cyklistiku.[92]

4. **Kolovna**

   Podnik je oproti ostatním nejvíce vyhraněn a nabízí spíše prémiovější produkty. V sortimentu nabízí pouze kola značek Bergamont, Cannondale, Riese & Müller, 3T a Rock Machine. Celkem nabízí 56 různých kol a přes 2 tisíce doplňků, příslušenství a oblečení. Kolovna produktově cílí spíše na zkušenější jezdce a movitější zákazníky.[93]

5. **Kup kolo**

   Podnik se na svých stránkách chlubí oceněními a tvrdí, že má nejširší cyklistický sortiment. Největší část zabírají dětská kola, tj. zhruba 140 produktů. Dalších 30 produktů je v kategorii BMX kola a jednokolky. Zbylých 90 produktů jsou kola pro dospělé. Většina produktů je ale nedostupných nebo jsou skladem u dodavatele, tudíž reálná nabídka, která je k dispozici, tvoří zhruba jen jednu třetinu. V kategoriích oblečení, doplňků, komponentů a jiného příslušenství nabízí obchod zhruba 13 tisíc produktů, přičemž opět velkou část (přibližně 40 %) tvoří produkty, které jsou na skladě u dodavatelů nebo jsou nedostupné. Výběr je sice široký, ale mnohdy nedostupný. Produkty cílí spíše na méně náročné zákazníky a na širokou veřejnost.[94]

12.3.2 Služby

1. **Harfa Sport**

   K dispozici je zákazníkům široký výběr služeb. Standardem je servis kol. Po zakoupení kola si také můžete nechat své kolo pojistit u ERV Evropské pojišťovny a nechat si u svého kola individuálně nastavit posed. Náročnějším zákazníkům je po předchozí domluvě k dispozici specialista, který se zákazníkem provede privátní nákup. Zákazníkovi se vším poradí a věnuje se pouze jemu, jak dlouho potřebuje. Nejnáročnějším zákazníkům zprostředkují nákup kola značky Trek, které si sami navrhnou. Služba se jmenuje Project One a jedná se o oficiální název od výrobce,

[92] *Mojekolo*, 2022 [online]. Schindler s. r. o. [cit. 2022-04-10]. Dostupné z: <https://www.mojekolo.cz/>.

[93] *Kolovna*, 2022 [online]. ESPACE Retail s. r. o. [cit. 2022-04-10]. Dostupné z: <https://shop.kolovna.cz/>.

[94] *Kupkolo*, 2022 [online]. Kupkolo.cz s. r. o. [cit. 2022-04-10]. Dostupné z: <https://www.kupkolo.cz/>.

který takto označuje kola, které si zákazník postaví od základu sám se vším všudy. Půjčovna i bazar nabízí vybavení pouze pro zimní sporty.[95]

2. **Ski & bike centrum Radotín**

   V radotínském centru nabízí zřejmě nejširší paletu služeb za všech pěti vybraných konkurentů. Kromě servisu a nastavení posedu si můžou zákazníci kolo půjčit i včetně příslušenství. Před pořízením kola si zákazník může vyzkoušet v testovacím centru kola značek Specialized, Cannondale nebo Trek. Na zakázku si může zákazník sestavit z dostupných komponentů kolo podle jeho požadavků nebo si kolo nechat kompletně od základu zakázkově vyrobit službou Project One od značky Trek nebo postavit kolo na přání od firmy Festka. Kolo si samozřejmě může nechat zákazník i pojistit. V sezóně pořádají i testovací akce kol nebo akce pro děti a rodiče.[96]

3. **Moje kolo**

   Podnik nabízí průměrné služby. Zákazníci mohou využít servisu kol na všech prodejnách. Dále mohou využít půjčovny kol (pouze elektrokol) a příslušenství. Poskytují i pojištění u ERV Evropské pojišťovny.[97]

4. **Kolovna**

   Kolovna svým zákazník poskytuje pouze servis a půjčovnu kol na všech třech prodejnách.[98]

5. **Kup kolo**

   Podnik jako online prodejce poskytuje svým zákazníkům pouze servis kol celosvětovou sítí Shimano service center, které má u nich zastoupení.[99]

12.4 Cena

Srovnávat ceny u konkurence není v tomto odvětví příliš relevantní. Ceny produktů jsou doporučovány dodavateli/výrobci a obchody tyto ceny dodržují. Někteří dodavatelé si svojí cenovou politiku pečlivě hlídají a nedovolí ochodům prodávat produkty pod cenou.

---

[95] *Harfasport*, 2022 [online]. Harfasport s. r. o. [cit. 2022-04-10]. Dostupné z: <https://www.harfasport.cz/>.

[96] *Kola-radotín*, 2022 [online]. Ski a bike centrum Radotín s. r. o. [cit. 2022-04-10]. Dostupné z: <https://www.kola-radotin.cz/>.

[97] *Mojekolo*, 2022 [online]. Schindler s. r. o. [cit. 2022-04-10]. Dostupné z: <https://www.mojekolo.cz/>.

[98] *Kolovna*, 2022 [online]. ESPACE Retail s. r. o. [cit. 2022-04-10]. Dostupné z: <https://shop.kolovna.cz/>.

[99] *Kupkolo*, 2022 [online]. Kupkolo.cz s. r. o. [cit. 2022-04-10]. Dostupné z: <https://www.kupkolo.cz/>.

Drobné rozdíly jsou ale u poskytovaných služeb. Poštovné zdarma nabízí podniky od 2-3 tisíc. Kup kolo dokonce až od 5 tisíc. Ceny za servis se pohybují od 490 do 3 tisíc Kč podle rozsahu práce a výrazně se neliší. Ceny jsou podobné i za půjčení kol. Jeden den půjčení vyjde zákazníka na 800-950 Kč.

12.5 Místo prodeje

1. **Harfa Sport**

   Harfa Sport využívá k prodeji e-shop i kamennou prodejnu. E-shop je přehledný a moderní. Zákazník se z webu prokliká i na všechny poskytované služby. Servis kol a privátní nákup si může zákazník objednat pře e-shop, zbylé služby jsou k dispozici na objednání po telefonu nebo na kamenné prodejně.

   Kamenná prodejna prošla svým vývojem a rozrostla se o další patra. V současnosti má kamenná prodejna 3 patra a sklad. Prodejna je nová a moderní, ale ničím výjimečná. Vzhled je podobný jako u většiny jiných sportovních prodejen, což ale nevnímám negativně. Prodejna je snadno přístupná z hlavní ulice, ale parkování zde není téměř možné.

2. **Ski & bike centrum Radotín**

   Ski & bike centrum Radotín prodává své produkty na svém moderním a přehledném e-shopu, na kterém jsou k objednání nebo k rezervaci i všechny dostupné služby.

   Kamenná prodejna je ve velkém areálu u Radotínského nádraží. V areálu zákazník najde prodejnu kol a lyží, servis, kavárnu i dceřiné podniky Spot Shop a Skibi. Prodejna je velmi prostorná a moderní a funguje i jako perfektní showroom pro vystavované značky kol. Hezčí cyklistickou prodejnu v Česku zřejmě nenajdete. Prodejna je situovaná na dobrém místě a je snadno přístupná. Zákazníci lehce zaparkují přímo v areálu.

3. **Moje kolo**

   Prodejnám i e-shopu podniku Moje kolo by pomohla nová tvář. E-shop je sice celkem přehledný, ale na dnešní dobu zastaralý. Prodejny většinou také ničím nepřekvapí a zdá se, že lehce zaspali dobu. Prodejny jsou většinou dobře lokalizované, ale interiéry jsou většinou stísněné a kola jsou naskládaná jedno na druhém a prodejny jsou tak celkem nepřehledné. Pražské prodejny se nachází v centru a není jednoduché zaparkovat, ale zákazník se k nim snadno dostane hromadnou dopravou. Mimopražské prodejny jsou na tom s dostupností autem lépe.

4. **Kolovna**

   E-shop podniku je moderní a přehledný. Na designu si v Kolovně dávají záležet všude. Prodejny a servis jsou moderní a prostorné. Součástí projektu Kolovna je i penzion a Bike centrum a Bistro v Hynčicích pod Sušinou, kde na zákazníky čeká víceúčelové hřiště a tréninkové centrum s pumptrackem. Co se týče designu a funkčnosti jsou prodejny i e-shop Kolovny vysoce nadprůměrné.

5. **Kup kolo**

   Online prodejce Kup kolo má celkem moderní e-shop, ale přehlednost webu není nejlepší. Podnik žádné prodejny neprovozuje, k dispozici je zákazníkům jen osobní vyzvednutí v jejich skladu.

12.6 Komunikace konkurence

Všech pět konkurentů komunikuje se svými zákazníky na sociálních sítích Facebook a Instagram a komunikace je na těchto platformách u všech konkurentů celkem jednotvárná. Podniky Kup kolo, Moje kolo, Kolovna a Ski & bike centrum Radotín fungují komunikují i na platformě YouTube, kde vzdělávají své zákazníky nebo představují nové produkty.

Na televizní reklamu zatím nevsadil žádný z pěti vybraných podniků. Všichni zatím využívají především online reklamy a sponzorovaných příspěvků na sociálních sítích. Obchody s cyklistikou sází i na PR a OOH reklamu v blízkém okolí podniku a cílí tak na konkrétní cílovou skupinu, tedy cyklisty, která ale není tak malá, jak si nejspíš některé podniky myslí. Většina podniků prezentují především dražší modely kol v náročných podmínkách, do kterých se ale většina běžných cyklistů nikdy nepodívá. Podnik Moje kolo navázalo i spolupráci se známou tváří, kterou je olympionička Eva Samková.[100] Cyklistické obchody také často pořádají testovací akce, kde si může klient vyzkoušet nová kola na nadcházející sezónu. Často jsou vidět také jako partneři nejrůznějších cyklistických závodů.

12.7 Zákazníci

Obchody jsem rozdělil do třech kategorií. Jít více do hloubky v tomto případě není podstatné. Obchod Kolovna jasně cílí na náročnější a movitější zákazníky. Z jejich nabídky si běžný cyklista nevybere nebo pro něj bude nabídka drahá.

---

[100] *Mojekolo*, 2022 [online]. Schindler s. r. o. [cit. 2022-04-11]. Dostupné z: <https://www.mojekolo.cz/>.

Podobně na tom je i Ski & bike centrum Radotín, které uspokojí i nejnáročnější klienty. Zároveň ale nabízí i běžně dostupné produkty pro začínající cyklisty, proto bych ho společně s obchody Harfa Sport a Moje kolo zařadil do skupiny, která nabízí celou škálu kol a uspokojí jak začátečníky, tak polo-profesionální cyklisty.

Do poslední skupiny, které je zaměřena na začínající nebo průměrné cyklisty, jsem zařadil obchod Kup kolo, který nabízí průměrnou nabídku a náročný cyklista si zde vybere jen stěží. Ze všech pěti konkurentů nabízí obchod cenově nejdostupnější značky kol.

12.8 Shrnutí

Z informací, které se mi podařilo získat zejména na webových stránkách vybraných podniků se z většiny potvrdily jejich profily, kvůli kterým jsem podniky vybral. Výrazněji se z mého profilového předpokladu lišil pouze podnik Kolovna, který jsem vybral jako konkurenta se stejnou startovní čárou, který by mohl být pro Bikero velkým konkurentem. Kolovna se však svým zaměřením řadí mezi podniky s úzkou klientelou, tedy mezi cyklistické nadšence a movitější zákazníky, na které ale Bikero příliš necílí. Podniky se od sebe mohou produktovou řadou lišit jen do určité míry, protože většina výrobců kol vyrábí jak cenově dostupné modely kol, tak modely velmi drahé. Základem mezi službami se ukázal být servis kol. Většina podniků však nabízí i pojištění, privátní nákup nebo půjčovnu. Cenově jsou služby i produkty srovnatelné. U produktů záleží cena pouze na tom, jaké značky a modely kol podnik nabízí. Podniky mají své prodejny většinou dobře uspořádané a pěkné. To ovšem neplatí pro podnik Moje kolo, jejichž prodejny jsou většinou nevzhledné a nepřehledné. Konkurence zatím na televizní reklamu nevsadila a soustředí se více na OOH reklamu v místě prodeje a na PR činnosti. Zákazníci podniků přesně odpovídají mým odhadům a odvíjejí se především od produktové nabídky a celkovému konceptu podniku a prodejen.

14 Doporučení pro Bikero

Nejprve je důležité si říct, zda je potřeba, aby Bikero podniklo k cestě stát se lídrem trhu ještě více kroků nebo zda je současné úsilí dostatečné. K rozhodnutí mi pomohla analýza konkurence, díky které jsem lépe pochopil, jaké jsou na trhu možnosti a jaké služby lze zákazníkům v tomto oboru nabízet. Po analýze konkurence jsem došel k závěru a doporučení, že by Bikero mělo rozšířit jak nabídku svých služeb, tak i nabídku produktů.

Co se týče nabídky služeb je potřeba zdůraznit, že Bikero kurýr je výborně komunikovaná a kvalitní služba, která v tomto měřítku nemá na českém trhu obdoby, avšak konkurence v některých případech nabízí složení a nastavení kola za příplatek také. Konkurence však

tuto službu dostatečně nekomunikuje a nijak tak nevyniká. Konkurence dále často nabízí i pojištění kol, půjčovnu, privátní nákup nebo pořádá testovací akce, kde si můžou zákazníci vyzkoušet nové modely kol na nadcházející sezónu. Z těchto služeb bych Bikeru rozhodně doporučil zvážit, zda mezi ně nezařadit pojištění kol. Bikero by tak svým zákazníkům zprostředkovalo pojištění proti krádeži nebo poškození u pojišťovny ERV, která toto pojištění poskytuje. Dále bych doporučil, aby Bikero před každou letní sezónou uspořádala testovací akci kol, na které by si mohli zákazníci kola vyzkoušet a zároveň rovnou objednat. Pro podnik by to mohlo být zajímavé PR a zároveň za minimální náklady, kdyby se na takové akci dohodla společně se svými dodavateli, kteří by testovací kola zapůjčili. V minulosti pár takových akcí pod záštitou Bikera sice proběhlo, ale dlouho se žádná taková akce neopakovala. Za zvážení by stála i obnova nepravidelných vyjížděk Bikero švih, jak se akce v minulosti jmenovali. Privátní nákup i půjčovna kol mi v tuto chvíli nepřijdou pro Bikero jako důležité služby, které by jim výrazněji pomohly. Privátní nákup mi přijde vhodný spíše pro prodejce prémiového zboží, které ale Bikero nenabízí a necílí na něj. Půjčovna mi pro podnik typu Bikero také nepřijde důležitá. Specializace čistě na kvalitní prodej kol mi přijde důležitější a dostačující.

Co se týče produktové nabídky, tak mé doporučení míří na širší výběr značek a produktů. Bikero v současnosti nabízí spíše méně známé značky a často jsou jen jedni z mála, kdo dané produkty nabízí. Do určité míry je to oproti konkurenci výhoda, avšak k těmto produktům bych přidal i známé a ověřené značky, na které jsou zákazníci zvyklí. V sortimentu kol bych zvážil prodej některých ze značek Trek, Kona, Specialized, Giant nebo Cannondale. Tyto značky jsou mezi cyklisty velmi známé a nabízí jak produkty cenově dostupnější, tak produkty pro cyklistické nadšence, tudíž by si z nabídky vybralo širší spektrum zákazníkům. V sortimentu oblečení a doplňků žádné velké nedostatky nevidím. Produkty jsou vybrány vhodně a s ohledem na ideálního zákazníka. Výběr je velký a produkty tak do konceptu skvěle zapadají.

Bikero má velmi silnou komunikaci co se týče TV reklamy i online reklamy. Zde opět žádné nedostatky nevidím. Jediné mé doporučení by bylo snad jen pořádání akcí pro veřejnost, v podobě již zmiňovaných testovacích akcí nebo vyjížděk. Dále bych zvážil partnerství s nějakým cyklistickým závodem, který však není určen jen pro profíky, ale i pro rodiny s dětmi. Tak, jako to mu bylo v minulosti například na akci Cyklomaraton v Hradci Králové, kde bylo Bikero hlavním partnerem.

14.1 Shrnutí

Bikero by mělo rozšířit svoji nabídku služeb i produktů a více rozvíjet celou cyklistickou subkulturu pořádáním akcí pro širokou veřejnost. Nabídku produktů by měl podnik upravit tak, aby uspokojil zákazníky i známějšími značkami produktů, na které mohou být zvyklí od konkurence. Podnik je velmi silným hráčem a nedělá žádné výrazné chyby. Podnik by se měl i nadále pokračovat v plnění svých cílů a držet nastavenou laťku.

Závěr

Hlavním cílem mé bakalářské práce bylo zjistit, jak by se mohl stát podnik lídrem trhu za pomoci komparace s jeho hlavními konkurenty. V teoretické části jsem definoval a pospal pojmy a metody, které se soustředí na analýzu podniku a tvorbu strategického plánu. Na vybrané metody a analýzy jsem následně navázal v části praktické. Úspěšně se mi podařila analýza trhu a současná pozice Bikera. Pomocí marketingového mixu, SWOT analýzy a následné analýzy vnitřního a vnějšího prostředí jsem nahlédl přímo do jádra podniku a ujasnil si, v čem je podnik silný a v čem naopak zaostává. Abych z této analýzy mohl učinit závěry, musel jsem zjistit, kdo konkurencí je a v jaké situaci se konkurence v současnosti nachází. Ukázalo se, že konkurence je doslova na každém rohu a její seznam se zdá nekonečný. Původním plánem bylo ze seznamu přímé konkurence vybrat několik hlavních konkurentů a ty s Bikerem porovnat. Rozhodl jsem se však jinak a sestavil jsem pětici konkurentů, kteří se od sebe vzájemně liší a každý z nich zastává jiný přístup. Podniky jsem pečlivě vybral podle toho, jak jsem předpokládal, že k podnikání přistupují. Vybrané podniky jsem podrobil analýze, abych zjistil, jaké nabízí služby, produkty, jak se liší jejich cena, jak vypadá jejich místo prodeje, jak komunikují směrem k zákazníkům a kdo jejich zákazníky je. Ukázalo se, že moje předpoklady byly z naprosté většiny přesné a podniky jsem odhadnul téměř dokonale. Každý podnik měl jiné silné a slabé stránky a každý podnik mi pomohl se lépe zorientovat na trhu s cyklistikou. Z analýzy konkurence jsem pak mohl vytvořit doporučení pro Bikero, na kterém může Bikero postavit svoji blízkou i vzdálenou budoucnost.

Pro Bikero, jako pro relativně nový obchod, je na trhu mnoho inspirace, jak věci dělat a nedělat, jelikož konkurence je velmi silná. Na trhu je obrovské množství podniků a ti všichni nabízí různé produkty a služby, a i přesto dokáže Bikero dělat věci po svém. Jejich tým je složen z nadšenců a profesionálů v daném odvětví. Má doporučení mířila především na nabídku produktů a služeb, nicméně daná doporučení nebyla nijak přelomová ani revoluční, jelikož podnik si je vědom všech svých nedostatků a tvrdě na nich již dávno pracuje. Podnik má před sebou ještě dlouhou cestu, aby se stal absolutním lídrem trhu, ale jeho tým nenechává nic náhodě a každý jejich krok je pečlivě promyšlený, proto věřím, že je jen otázkou času, než se tak stane. Bikero je velmi silný hráč s velmi jasným cílem a je velmi těžké cokoli doporučit takto uvědomělému podniku.

Seznam použitých zdrojů

Literatura

1. KARLÍČEK, Miroslav et. al. *Marketingová komunikace: Jak komunikovat na našem trhu.* Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5769-8.
2. KOŠŤAN, Pavol a Oldřich ŠULEŘ. *Firemní strategie: plánování a realizace*. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 8072266578.
3. KOTLER, Philip. *Marketing management: analýza, plánování, využití, kontrola*. Praha: Victoria publishing, a. s., 1992. ISBN 80-85605-08-2
4. KOTLER, Philip. *Marketing insights from A to Z: 80 concepts every manager needs to know.* USA: John Wiley & Sons, Inc., 2003. ISBN 0-471-26867-4
5. KOTLER, Philip, Veronica Wong, John Saunders, Gary Armstrong. *Moderní marketing*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
6. MALLYA, Thaddeus. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.

Internet

1. BIELKOVÁ, Eliška. „Marektingová strategie aneb mapa k úspěchu vaší firmy“. *ebrana.cz.* [online]. Dostupné z: <https://ebrana.cz/blog/marketingova-strategie>.

2. *Bikero*, 2022 [online]. Bikero.cz s. r. o. Dostupné z: <https://www.bikero.cz/>.
3. Coca-cola HBC. „Naše strategie“. *cz.coca-colahellenic.com.* [online]. Dostupné z: <https://cz.coca-colahellenic.com/cz/o-nas/nase-mise-hodnoty-a-strategie>.
4. Coca-cola HBC. „Naše mise a hodnoty“. *cz.coca-colahellenic.com.* [online]. Dostupné z: <https://cz.coca-colahellenic.com/cz/o-nas/nase-mise-hodnoty-a-strategie/nase-mise-a-hodnoty>.

5. Czech Promotion, 2021, *RETAIL SUMMIT 2021: Lídři se rodí v těžkých časech*, YouTube video. Dostupné z: https://www.youtube.com/watch?v=O0HSgS-REpo .
6. ČERMÁK, Miroslav. „Strategický management: definice mise a vize“. *cleverandsmart.cz.* [online]. Dostupné z: <https://www.cleverandsmart.cz/strategicky-management-definice-mise-a-vize/>.
7. DOBROVOLNÁ, Lenka. *Analýza konkurence.* [online] Bakalářská práce. Brno: Masarykova univerzita. Ekonomicko-správní fakulta. 2014. Dostupné z: <https://is.muni.cz/th/rpnpr/BP_LenkaDobrovolna_Final.pdf>.

8. *Harfasport*, 2022 [online]. Harfasport s. r. o. Dostupné z: <https://www.harfasport.cz/>.
9. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar (2013),. Strategický marketing: strategie a trendy online]. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada. Dostupné z WWW: <https://www.bookport.cz/e-kniha/strategicky-marketing-760207/>.
10. Key Advantage, s. r. o. „Marketingový mix 4P“. *key-advantage.cz.* [online]. Dostupné z: <https://www.key-advantage.cz/marketingovy-mix-4p/>.
11. *Kola-radotín*, 2022 [online]. Ski a bike centrum Radotín s. r. o. Dostupné z: <https://www.kola-radotin.cz/>.
12. *Kolovna*, 2022 [online]. ESPACE Retail s. r. o. Dostupné z: <https://shop.kolovna.cz/>.
13. *Kupkolo*, 2022 [online]. Kupkolo.cz s. r. o. Dostupné z: <https://www.kupkolo.cz/>.
14. *Mojekolo*, 2022 [online]. Schindler s. r. o. Dostupné z: <https://www.mojekolo.cz/>.
15. Mytimi. „SWOT analýza podniku prakticky a jednoduše“. *mytimi.cz.* [online]. Dostupné z: < https://www.mytimi.cz/httpswwwmytimiczswot-analyza-podniku-prakticky-a-jednoduse/>.
16. ŠIKOVÁ, Petra. „STEP (PEST) Analýza“. *wiki.knihovna.cz.* [online]. Dostupné z: < https://wiki.knihovna.cz/index.php/STEP_(PEST)_anal%C3%BDza#cite_note-2>.
17. WEISS, Tomáš. „Vláda schválila úplné zrušení EET od příštího roku“. *mfcr.cz.* [online]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2022/vlada-schvalila-uplne-zruseni-eet-od-pri-46800>.
18. Wikipedia. „Marketing“. *cs.wikipedia.org.* [online]. Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/Marketing>.
19. Wikipedia. „Strategická analýza“. *cs.wikipedia.org.* [online]. Dostupné z: < https://cs.wikipedia.org/wiki/Strategick%C3%A1_anal%C3%BDza#cite_note-#1-2>.

Ostatní zdroje

1. E-mailová korespondence autora práce se asistentkou ředitele firmy Bikero Terezou Janouškovcovou, únor-březen 2022. Uložena v archivu autora.
2. Janouškovcová, Tereza, Asistentka ředitele a Karlíček, Jakub, Brand a marketing manažer [ústní sdělení]. Praha. 16.9. 2021
3. Perfect Crowd. *Bikero.cz, znalost značky a post test reklamy.* Interní prezentace k post testu reklamy. Uloženo v archivu autora práce.

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Mapa souborů marketingové strategie, s. 4

Obrázek č. 2: Proces strategického plánování firmy, s. 7

Obrázek č. 3: Model 7-S firmy McKinsley, s. 9

Obrázek č. 4: PEST analýza vlivu prostředí, s. 11

Obrázek č. 5: Porterův model 5 sil, s. 12

Obrázek č. 6: Matice identifikace konkurentů, s. 13

Seznam grafů

Graf č. 1: Celková spontánní znalost, s. 23

Graf č. 2: Podpořená znalost, s. 23

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: SWOT analýza, s. 24

Přílohy

Příloha č. 1: ukázka reklamy Bikero