



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ
FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU
INSTITUTE OF MANAGEMENT

STRATEGIE BUDOVÁNÍ ZNAČKY PODNIKU
STRATEGIC BRAND DEVELOPMENT OF COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. Jiří Kružík

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.

BRNO 2018

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Student:	Bc. Jiří Kružík
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce:	doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
Akademický rok:	2017/18

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Strategie budování značky podniku

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza současného stavu

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem diplomové práce je na základě teoretických poznatků a provedené analýzy navrhnout opatření směřující k posílení značky maloobchodního řetězce se sportovním vybavením včetně jeho privátních značek na zvoleném trhu.

Základní dílčí cíle:

Cílem teoretické části je vymezit vhodný koncept pro rozvoj značky působící v odvětví prodeje sportovních potřeb.

Zhodnotit pozici značky řetězce na zvoleném trhu a vymezit klíčové externí a interní faktory související s potenciálním rozvojem značky.

Navrhnout konkrétní prostředky pro rozvoj značky na daném trhu. Vyhodnocení návrhů z hlediska rizik a předpokladů realizace.

Základní literární prameny:

AAKER, David A., 2003. Brand building: budování značky : vytvoření silné značky a její úspěšné zavedení na trh. Brno: Computer Press. Business books (Computer Press). ISBN 80-722-6885-6.

BÁRTA, Vladimír, Ladislav PÁTÍK a Milan POSTLER, 2009. Retail marketing. Praha: Management Press. ISBN 978-807-2612-079.

BERGH, Joeri van den a Mattias BEHRER, 2012. Jak cool značky zůstávají hot: marketing zaměřený na mladou "generaci Y". Brno: BizBooks. ISBN 978-802-6500-025.

CLOW, Kenneth E. a Donald BAACK, 2008. Reklama, propagace a marketingová komunikace. Brno: Computer Press. ISBN 978-802-5117-699.

DE CHERNATONY, Leslie, 2009. Značka: od vize k vyšším ziskům. Brno: Computer Press. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-802-5120-071.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2017/18

V Brně dne 28.2.2018

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá postupy budování značky maloobchodního řetězce se sportovním vybavením Decathlon. V práci jsou identifikovány vhodné teoretické koncepty pro rozvoj značky a pro identifikaci konkurence. Na základě těchto poznatků a s využitím metodiky analýzy trhu a konkurence je v další části práce provedena analýza značky a jejího postavení vůči konkurenci, trhu, a také průzkum vnímání zákazníků. Finálním krokem je formulace vhodných opatření pro rozvoj značky na zvoleném trhu, které se zakládají na předchozích částech práce.

KLÍČOVÁ SLOVA

Značka, identita značky, konkurence, rozvoj značky, konkurenční strategie, konkurenceschopnost, konkurenční výhoda, vnímání značky, vztah se zákazníky

ABSTRACT

Diploma thesis is focused on the brand building proces of the retail chain with sports equipment Decathlon. Appropriate theoretical concepts for brand development and for identification of competition are identified in the thesis. On the basis of this knowledge and using the methodology of market and competition analysis, the next part of the thesis analyzes the brand and its position towards competition, the market, as well as the survey of customer perception. The final step is to formulate suitable measures for brand development in the chosen market, which are based on the previous parts of the work.

KEY WORDS

Brand, brand identity, competition, brand development, competitive strategy, competitiveness, competitive advatage, brand perception, customer relationship

Bibliografická citace

KRUŽÍK, J. *Strategie budování značky podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2018. 111 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 20. května 2018

.....
Bc. Jiří Kružík

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval svému vedoucímu diplomové práce panu doc. Ing. Robertovi Zichovi, Ph.D. za cenné rady, připomínky a odborné vedení během našich inspirujících konzultací. Poděkování patří také ředitelce pobočky Decathlon Brno Ivanovice Ing. Silvii Čechmánkové za poskytnuté materiály a praktické rady.

OBSAH

ÚVOD.....	12
CÍLE A METODIKA PRÁCE	13
Hlavní cíl práce.....	13
Dílčí cíle práce	13
Metodika a použité postupy.....	13
Harmonogram zpracování.....	14
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	15
1.1 Trh.....	15
1.1.1 Členění trhů.....	15
1.1.2 Segmentace trhu.....	16
1.2 Konkurenční prostředí.....	17
1.3 Konkurence	18
1.3.1 Členění konkurence	18
1.3.2 Typologie konkurence	19
1.3.3 Konkurenti	21
1.4 Konkurenceschopnost	23
1.4.1 Faktory konkurenceschopnosti	24
1.5 Konkurenční potenciál	25
1.6 Konkurenční výhoda	26
1.6.1 Konkurenční strategie	26
1.7 Značka.....	28
1.8 Identita značky	29
1.8.1 Positioning	30
1.8.2 Osobnost značky	31
1.8.3 Komunikace značky.....	32

1.9	Branding	33
1.10	Hodnota značky	34
1.11	Budování značky	36
1.11.1	Strategická analýza značky	37
1.11.2	Strategie budování značky	37
1.12	Marketingová komunikace	38
1.13	Shrnutí teoretické části	39
2	ANALYTICKÁ ČÁST	41
2.1	Základní údaje o firmě a představení řetězce Decathlon	41
2.2	Představení pobočky Brno Ivanovice.....	42
2.2.1	Spádová oblast	42
2.2.2	Organizační struktura.....	43
2.2.3	Otevírací doba.....	44
2.2.4	Způsob prodeje	44
2.3	Určení segmentu.....	44
2.4	Marketingová strategie.....	46
2.4.1	Komunikační kanály	47
2.4.2	Styl komunikace	48
2.5	Analýza konkurenční výhody Decathlonu	48
2.5.1	Konkurenční strategie	50
2.6	Model 7S	50
2.7	Analýza konkurence.....	51
2.7.1	Porovnání z hlediska služeb pro zákazníky	52
2.7.2	Porovnání s hlediska identity značky.....	53
2.7.3	Souhrnné porovnání konkurentů.....	59
2.8	Analýza postavení značky na trhu.....	59

2.8.1	Ekonomické údaje.....	59
2.8.2	Dostupná hodnocení zákazníků a porovnání s konkurencí.....	61
2.8.3	Shrnutí sekundárních dat	63
2.9	Analýza obecného okolního prostředí.....	64
2.9.1	Sociální faktory.....	64
2.9.2	Legislativní faktory.....	66
2.9.3	Ekonomické faktory.....	67
2.9.4	Hlavní trendy	67
2.10	Analýza konkurenčního prostředí.....	68
2.10.1	Vyjednávací síla odběratelů.....	68
2.10.2	Vyjednávací síla dodavatelů	69
2.10.3	Hrozba vstupu nových konkurentů	69
2.10.4	Hrozba vstupu nových substitutů.....	69
2.10.5	Rivalita firem na daném trhu v současnosti.....	69
2.11	Dotazníkové šetření	70
2.11.1	Výsledky dotazníkového šetření.....	70
2.11.2	Shrnutí dotazníkového šetření	76
2.11.3	Limity výzkumu.....	76
2.11.4	Doporučení pro další výzkum.....	77
2.12	Konkurenční mapy	77
2.13	SWOT analýza rozvoje značky	82
2.13.1	Faktory vnitřního původu	83
2.13.2	Faktory vnějšího původu	84
2.13.3	Zhodnocení SWOT analýzy.....	85
2.14	Shrnutí analytické části.....	85
3	NÁVRHY	87

3.1	Návrh propagační kampaně na sociálních sítích	87
3.1.1	Facebook	87
3.1.2	Instagram	91
3.1.3	Hodnocení rizik návrhu	92
3.1.4	Finanční náročnost návrhu	94
3.2	Návrh pořádání sportovních akcí	95
3.2.1	Hodnocení rizik návrhu	96
3.2.2	Finanční náročnost návrhu	98
3.3	Zhodnocení návrhů	98
	ZÁVĚR	100
	SEZNAM ZDROJŮ	102
	SEZNAM GRAFŮ	105
	SEZNAM OBRÁZKŮ	106
	SEZNAM TABULEK	107
	PŘÍLOHY	108

ÚVOD

Ačkoliv se sektor velkoplošných maloobchodních prodejců sportovního vybavení a příslušenství může zdát na českém trhu plný, kde jsou jasní hráči a kam je těžké úspěšně proniknout, nemusí tomu být nutně tak. Francouzský Decathlon, mimochodem největší evropský prodejce sportovního vybavení vůbec, každým rokem dokazuje, že značka s odlišným nastavením, která dělá věci jinak, má solidní šanci na úspěch.

Decathlon své podnikání staví na minimalizaci cen za produkty, které si navíc sám vyvíjí a vyrábí. V prodejnách tak nalezneme drtivou většinu výrobků privátních značek Decathlonu, jen výjimečně zde najdeme výrobky světových renovovaných výrobců vybavení pro daný sport. Další odlišností Decathlonu je snaha o maximalizaci zážitku z nakupování a spokojenosti zákazníka. Za další se prodejny Decathlonu řadí k těm vůbec největším sportovních prodejnám, kde zákazník najde nejrozmanitější druhy sportů, a kde v jednotlivých sportovních odděleních pracují aktivní sportovci v daném sportu. Model nízkých cen, vlastního vývoje, důrazu na vysoké obraty a minimalizaci nepotřebných nákladů se tomuto řetězci evidentně vyplácí, o čemž svědčí i rychlý rozvoj na českém trhu.

Právě na tuto úspěšnou firmu je zaměřena moje diplomová práce. Konkrétní zaměření je na nově čerstvě otevřenou pobočku v Brně Ivanovicích, pro kterou v této práci navrhuji možné postupy a strategie rozvoje nejen samotné pobočky, ale také mateřské značky Decathlon včetně jeho privátních značek. K realizaci hlavního cíle práce si nejprve vytvořím nezbytné teoretické zázemí, ze kterého budu posléze čerpat při sestavování analýz značky, trhu a konkurence. Výsledky těchto analýz pak porovnam s provedeným dotazníkovým šetřením, které má za úkol identifikovat vnímání Decathlonu a jeho konkurentů zákazníky. Na teoretických a analytických základech jsou pak postaveny finální návrhy možných strategií rozvoje a budování značky pro zvolenou pobočku a se zaměřením na její spádovou oblast.

Diplomová práce primárně slouží jako reálný nástroj k pochopení pozice značky na trhu a vnímání jejích hodnot a předností zákazníky, k identifikaci a analýze konkurence a v neposlední řadě jako zdroj návrhů pro rozvoj pobočky a značky Decathlon. Návrhy jsou přitom v souladu s celostátním cílem společnosti *„Stát se neoblíbenější sportovní značkou v České republice“*

CÍLE A METODIKA PRÁCE

Cílem diplomové práce je na základě teoretických poznatků a provedené analýzy navrhnout opatření směřující k posílení značky maloobchodního řetězce se sportovním vybavením Decathlon včetně jeho privátních značek na zvoleném trhu. Decathlon má pro své pobočky nastavené stejné mantinely a pravidla fungování, i tak ale mohou pobočky v oblasti vlastní propagace vystupovat samostatně. Vzhledem k poměrně velké autonomii jednotlivých poboček síť Decathlon budou návrhy směřovány k čerstvě otevřené pobočce v Brně Ivanovicích.

Hlavní cíl práce

Vymezit možné postupy realizace rozvoje značky Decathlon a jeho privátních značek na zvoleném trhu.

Dílčí cíle práce

Cílem teoretické části je vymezit vhodný koncept pro rozvoj značky působící v odvětví prodeje sportovních potřeb.

Cílem analytické části je pomocí zvolených metod popsat vnitřní a vnější okolí firmy a formulovat závěry přínosné pro možné strategie rozvoje značky.

Cílem návrhové části je na vytvořeném teoretickém základu a na základě provedené analýzy navrhnout a možné postupy rozvoje značky včetně akčních plánů a zhodnocení rizik.

Metodika a použité postupy

Teoretická část práce nabízí několik hlavních pohledů a myšlenek od širokého spektra autorů na danou problematiku. Jsou zde vymezeny pojmy jako konkurence, konkurenční výhoda, identita značky, hodnota a budování hodnoty značky a další. Tyto teoretické rámce dále rozšiřují základní metody popisující tržní prostředí, konkurenci a samotnou firmu, které jsou dále použity v analytické části práce.

Návrhy postupů rozvoje značky jsou založeny na analýze současné pozice firmy na trhu. Postupy analýz vyházejí jak z teoretické části práce, kde je definován teoretický rámec práce, tak ze základních metody popisující tržní prostředí, konkurenci a samotnou firmu, které jsou dále použity v analytické části práce.

Mezi metody použité v analytické části práce patří:

- Popis a charakteristika společnosti a její komunikace s ohledem na cíl práce a s využitím informací od ředitelky pobočky Brno Ivanovice. Při popisu firmy použijí McKinseyho model 7S.
- Určení segmentu na základě geografické, demografické, psychologické a behaviorální segmentace.
- Analýza a identifikace konkurenční výhody a strategie dle Kotlera a Portera.
- Analýza konkurence z pohledu srovnání dle rozšířenosti, služeb pro zákazníky a identity značek.
- Analýza postavení značky na trhu včetně porovnání s konkurencí z hlediska ekonomických dat o tržbách, hodnocení zákazníků a podle výsledků jiného výzkumu na toto téma.
- Analýza okolního prostředí, která vychází z vybraných faktorů SLEPTE a z identifikování hlavních trendů v odvětví.
- Analýza konkurenčního prostředí, která vychází z Porterovi analýzy pěti sil.
- Rozbor dotazníkového šetření, k jehož vyhodnocení byly použity kontingenční tabulky k identifikování závislosti jednotlivých možností odpovědí.
- Souhrnné konkurenční mapy mapující postavení konkurentů z hlediska vybraných faktorů.
- Souhrnná identifikace silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb v souvislosti s rozvojem značky a jejich analýza z hlediska významnosti.

V závěrečných návrzích je pro jejich hodnocení použita metoda klasifikace rizik pomocí kvantifikování jejich pravděpodobností a závažností.

Harmonogram zpracování

11/2017 – stanovení cílů práce a jejího směřování

01/2018 – teoretická část

02/2018 – 1. část analytické části práce (informace o firmě, rozbor současné situace, analýza konkurence)

03/2018 – 2. část analytické části práce (dotazníkové šetření, souhrn analýz)

04/2018 – Návrhová část práce

20. 5. 2018 – Odevzdání DP

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V této kapitole je vymezen základní teoretický rámec pro sestavení následných analýz zvoleného podniku a pro vymezení možných postupů, které jsou v souladu s cíli práce.

1.1 Trh

Pojem trh je nejčastěji definován jako místo, kde dochází ke směně či uzavírání smluv mezi kupujícími a prodávajícími. Proávající zde za své statky (zboží či služby) od kupujících přijímají peníze (Jakubíková, 2008).

Pojem trh může také představovat soubor osob, které svým produktem (zboží či služba) uspokojí či může uspokojit potenciaálního zákazníka. Jde tedy o místo, kde tento soubor osob (firem) usiluje o stejné zákazníky, kteří mají zájem koupit určitý produkt. S tímto pojetím trhu se budeme dále setkávat v souvislosti s konkurenčním prostředím.

Pro firmu představuje pojem trh neustále se měnící podnikatelský prostor, který je ovlivňován různými vnějšími vlivy. Může jít o vlivy politické, právní, ekonomické, demografické, kulturní či technologické.

Podmínkou pro existenci trhu je existence subjektů (lidí a firem), kteří potřebují a jsou schopni uspokojit své potřeby a přání pomocí nákupu produktů, tedy zboží či služeb. To sebou samozřejmě nese nutnost existence firem, které monitorují potřeby stávajících i potenciaálních zákazníků, a mají prostředky potřebné k tomu tyto potřeby uspokojit. Firmy se snaží uspokojit i takové potřeby, o kterých zatím zákazník neví.

V současné době roste snaha spotřebitelů ovlivňovat podniky a vstupovat s nimi do vzájemných vztahů, čímž se snaží spolupodílet na vytváření hodnoty produktu.

1.1.1 Členění trhů

Trhy můžeme rozdělit na spotřebitelské a trhy organizací.

Na spotřebitelském trhu, jinak také trhu B2C¹, nakupují jednotliví kupující a domácnosti statky pro uspokojení vlastní potřeby. Jednotlivý kupující se od sebe liší několika faktory, jde o preference, místo nákupu, vzdělání, věk či příjem. Jejich

¹ Business to customer

spotřebitelské chování dále ovlivňují faktory jako kultura a společenské, osobní a psychologické charakteristiky. Je prodávajícím, tedy na firmách působících na daném trhu, aby analyzovala a správně identifikovaly potřeby kupujících.

Kulturní faktory jsou vnímány jako nejvýznamnější činitele, které ovlivňují chování kupujících. Jde o základní postoje, chování a preference, které daný spotřebitel získává v rodině nebo klíčových institucích (např. škola) v průběhu života. Společenské faktory také významně působí na chování spotřebitele, a je ovlivněno rodinným zázemím, společenským postavením nebo působením v určitých skupinách. Osobní faktory obsahují individuální charakteristiky daného jedince, patří sem věk, profese, životní styl nebo ekonomická situace. Psychologické faktory pak zahrnují způsob vnímání, schopnost učení, motivaci či postoje (Kotler, 2007).

Trh organizací je tvořen firmami, které nakupují prostředky potřebné pro další výroby svých vlastních produktů, které dále prodávají zákazníkům. Tento trh nese označení B2B² (Jakubíková, 2008). Trhy organizací se sice podobají těm spotřebním, je zde však menší počet větších kupujících (Kotler, 2007).

1.1.2 Segmentace trhu

Segmentace trhu znamená rozdělení celého trhu na menší homogenní části. Jde tedy o segmenty, které mají podobné požadavky a potřeby. Segment tedy tvoří určitá skupina spotřebitelů s podobnými preferencemi, znaky, charakteristikami či podobným vztahem k určitému produktu. Pro firmy je pak snazší obsluhovat specificky zaměřený segment, než celý trh (Aaker, 2003).

Vzhledem k významné rozdílnosti jednotlivých segmentů je pro firmu stěžejní správný výběr takého segmentu, který dokáže nejlépe obhospodařovat. Tento proces výběru segmentu trhu je možné rozdělit na stadium hodnocení poptávky, stadium segmentace trhu, stadium výběru cílového trhu a stadium udržení pozice na cílovém trhu.

Trh je možné rozdělit podle následujících kritérií segmentace:

- Geografická segmentace – rozdělení na určité zeměpisné útvary.
- Demografická segmentace – rozřazení spotřebitelů do skupin podle věku, podhlaví, vzdělání apod.

² business to business

- Psychologická segmentace – spotřebitelé jsou řazeni do skupin podle osobních vlastností, životního stylu, etnické příslušnosti apod.
- Behaviorální segmentace – segmenty trhu vytvářeny na základě postojů, chování, reakcí spotřebitelů a způsobů jejich užívání výrobků (Chlebovský, 2005).

Mezi podmínky přínosné segmentace trhu můžeme zařadit požadavek na měřitelnost segmentu z hlediska kvantifikovatelnosti kupní síly. Dále musí být segment dostupný, dosažitelný, musí mít takovou velikost, která je pro podnik rentabilní a podnik musí být schopen pro daný segment zpracovat realizovatelný marketingový plán (Chlebovský, 2005).

1.2 Konkurenční prostředí

Konkurenční prostředí chápeme jako makroekonomické a oborové okolní prostředí, ve kterém se daná firma nachází a ve kterém působí. Toto prostředí pak ovlivňuje všechny podnikatelské subjekty, aktuální vývojové trendy. Konkurenční prostředí dále ovlivňuje enviromentální, ekonomické, sociální, legislativní a technologické faktory. Firmy, které produkují stejné produkty pak tvoří oborové okolí (Jakubíková, 2013).

Charakteristiku oborového okolí ovlivňují specifické podmínky. I ve velmi atraktivním odvětví se podnik může vlivem agresivního chování konkurentů dostat do problémů. M. Porter svým modelem pěti sil přispěl k řešení těchto problémů. Jde o nástroj, který slouží ke zkoumání oborového okolí. Jeho cílem je pochopení sil působících na dané odvětví, jejich identifikace, pochopení a určení těch, které mají pro firmu největší význam z hlediska budoucího vývoje a z hlediska ovlivnitelnosti strategickým managementem. Pro dosažení úspěch je pak velice důležitá schopnost rozpoznání těchto sil a schopnost na ně reagovat tak, aby se jejich působení pokud možno obrátilo ve prospěch firmy. (Sedláčková, 2006).

Do Porterova modelu pěti sil ovlivňující trh jsou obvykle řazeny zákazníci, konkurence, dodavatelé, substituty a nově vstupující firmy, avšak můžeme se setkat i se šestou silou, která popisuje vliv komplementů a vývoj souvisejícího odvětví.

Další definice popisuje konkurenční prostředí jako soubor dvou vzájemně působících subjektů, které se ve stejném čase snaží realizovat stejnou nebo podobnou činnost, mají stejné a předem definované cíle a používají stejné metody k jejich dosažení. Ekonomický pohled definuje konkurenční prostředí jako pojem, který vytváří umělé mantinely, mezi kterými firmy soutěží o co největší efektivitu a úspěšnost. Konkurenční prostředí zde přebírá roli soudce, určuje vítěze a poražené, tedy úspěšné a neúspěšné firmy (Čichovský, 2002).

Při provádění analýzy konkurenčního prostředí, která slouží jako opěrný bod pro podnikání, jsou důležitá hlediska ekonomická, marketingová a právní. Pro kvalitní zpracování analýzy je důležité spojení těchto a všech dalších možných hledisek. Je tedy nutné neopírat se jen o tradiční pohledy, ale využívat i těch netradičních. Užitek můžeme mít z každého přístupu, který nám pomůže pochopit naši konkurenci. Využít tedy můžeme například filosofický pohled, přírodní vědy nebo sociologii (Zich, 2012).

1.3 Konkurence

Pojem konkurence označuje stav, kdy mezi sebou soupeří dva či více subjektů, při čemž snižují pravděpodobnost přežití svých protivníků. Jde o působení firem na sebe navzájem, ale i na zákazníka. Toto působení je pak zvenčí ovlivňováno kontrolními mechanismy, jejich úkolem je ochrana a regulace trhu, což není vždy úspěšné.

Konkurence se dá vnímat jako důležitý projev chování firmy, v širším měřítku se do chápat jako naprosto přirozená součást naší existence a je dost možná nezbytná pro předpoklad vývoje (Zich, 2012).

1.3.1 Členění konkurence

V tržním pojetí si konkurují minimálně dva subjekty, ať už jde o dvě firmy, tedy nabízející, dva zákazníky (poptávající), či konkurence mezi nabízejícím a poptávajícím.

Konkurenci tedy můžeme rozčlenit na:

- Konkurenci napříč trhem – konkurence mezi nabízejícím a poptávajícím,
- konkurenci na straně poptávky – snaha o co nejlevnější nákup mezi poptávajícími,

- konkurenci na straně nabídky – snaha firem překonat své konkurenty, jde o neustálý proces probíhající v různých formách v závislosti na situaci, ve které se trh nachází.

Konkurenci na straně nabídky dále členíme dle prostředků konkurenčního boje na cenovou a necenovou. Cenová konkurence se týká hlavně snižování cen a snahy o zvýšení produkce při nižších cenách. Hlavním cílem je získat větší podíl na trhu. Necenová konkurence využívá ke konkurenčnímu boji nástroje jako kvalita výrobků, reklama, marketing značky, širší podmínky prodeje apod. Cíl má přitom stejný jako cenová konkurence.

Další členění konkurence vychází z postavení jednotlivých konkurenčních subjektů:

- Dokonalá konkurence je situace, kdy žádný z konkurentů nemá možnost ovlivňovat ceny na trhu. Další podmínkou je existence volného vstupu do odvětví, dokonalá informovanost, díky které je možné provádět správná rozhodnutí, a také stejná kvalita výrobků na trhu.
- Nedokonalá konkurence se vyskytuje ve formách monopolu, kdy je na trhu pouze jeden nabízející, oligopolu, kdy na trhu existuje jen málo nabízejících, nebo monopolistické konkurence, která představuje skupinu malých výrobců, kde ani jeden z nich nemá možnost ovlivnit celkovou situaci na trhu (Luňáček, 2006).

1.3.2 Typologie konkurence

Typologie konkurence zahrnuje její členění dle rozsahu působení, dle nahraditelnosti produktu, podle počtu prodávajících a úrovně diferenciací produktu, dle stupně organizace a propojitelnosti firem do aliančních uskupení.

Typy konkurence podle rozsahu působení

- Globální konkurence – vliv konkurence působí po celém světě na všechny národní tržní prostory.
- Alianční konkurence – působí pouze na samostatné národní trhy a uskupení.
- Národní konkurence – zahrnuje veškerou konkurenci působící v určitém státě.
- Meziodvětvová konkurence – Zahrnuje firmy aktivní ve dvou a více odvětvích, a také firmy, které mezi odvětvím přecházejí (Čichovský, 2002).

Typy konkurence podle nahraditelnosti (substituce) produktu

- Konkurence značky – vzniká mezi subjekty nabízející podobné (substituční) produkty za podobné ceny.
- Konkurence odvětví – vzniká mezi subjekty nabízející výrobky stejného typu, který zabírá rozsah jedné skupiny výrobků.
- Konkurence služby – vzniká mezi subjekty nabízející shodnou službu, která uspokojuje shodné potřeby kupujících.
- Konkurence rodu – vzniká mezi všemi subjekty, které usilují o získání peněžních prostředků od kupujících (Zich, 2012).

Typy konkurence podle počtu firem a stupně diferenciacce produktů

- Monopol – na trhu je pouze jedna firma, které svým produktem zaopatřuje celý trh. Nemá žádné blízké substituty. Monopolní firma má plnou kontrolu nad výší cen.
- Oligopol – na trhu je pouze malé množství firem určitého odvětví, které se vyznačují vysokým stupněm vzájemné závislosti. Každá firma zde svojí produkcí zabírá velký podíl na trhu a každá firma musí zvažovat dopad svých kroků a rozhodnutí na ostatní firmy v odvětví.
- Monopolistická konkurence – na trhu je velký počet firem, které vyrábějí podobný produkt, který však není dokonalý substitut. Na trhu monopolistické konkurence existuje volný vstup pro další firmy, stejně tak volný výstup, dále pak nedokonalá informovanost subjektů na trhu. Monopolistická konkurence se blíží dokonalé konkurenci.
- Dokonalá konkurence – Jde o teoretický model, který slouží k odhadnutí množství produkce při různých cenách a množstvích. Slouží pro konstrukci modelů a situací. Firma zde nemůže ovlivnit cenu vstupů a výstupů, množství její produkce obsáhne jen malou část celkové produkce v odvětví. Dokonalá konkurence a monopol jsou teoretické extrémny, které slouží k odvozování obecných vztahů a tendencí. Nelze pomocí těchto teorií popisovat reálné situace na trhu (Luňáček, 2006).

Typy konkurence podle stupně organizace a možností propojení firem do aliancí

- Kartel – firmy si po vzájemné dohodě rozdělí trh na menší celky, na kterých si vzájemně nekonkurují.
- Syndikát – zde si konkurenti stejně jako u kartelu rozdělí trh a nekonkurují si, ale navíc ještě stanoví společnou strategii a taktiku, která je namířená proti ostatním konkurentům.
- Trast – stejně jako u syndikátu si konkurenti rozdělí trh, nekonkurují si, stanoví společnou strategii proti ostatním konkurentům, ale navíc se dohodnou i na společné investiční politice (Čichovský, 2002).

1.3.3 Konkurenti

Konkurenty můžeme vnímat jako prvky množiny konkurence, které se vyznačují konkurenčními silami, které jim umožňují dosažení vysoké a rozhodující konkurenceschopnosti na úkor svých konkurentů v konkurenčním prostředí (Čichovský, 2002).

Konkurenti jsou často vnímáni pouze jako zdroj ohrožení. Jsou vnímáni jako nepřátelé, kteří musí být odstraněni, proti kterým je potřeba získávat podíl na trhu a kterým je potřeba zabránit ve vstupu na trh. Konkurenti však pro firmu mohou být užiteční. Ženou je dopředu. Firma by nikdy neměla být spokojená se svojí pozicí vzhledem ke konkurentovi, měla by se stále snažit hledat způsoby, jak získat konkurenční výhodu (Porter, 1993).

Konkurenty si najde každá firma, konkurenci totiž přitahuje situace, kdy je firma úspěšná a daří se jí. Ovšem firma s dobrou konkurencí může pouze získat. Může se například od konkurentů učit, rozvíjet se, rozšiřovat možnosti a schopnosti. Proto by firma své konkurenty neměla přehlížet, ale být na ně připravená a konkurenci důkladně sledovat. To se týká všech konkurentů, jak těch blízkých, tak vzdálených. Hlavní snahou by pak mělo být inovovat s předstihem, dřív, než to udělá konkurence (Kotler, 2003).

Pro firmu je důležité vybrat si pro konkurenční srovnání vhodné konkurenty. Pokud si vybere nevhodné konkurenty, hrozí riziko, že její konkurenční strategie bude neefektivní. Pokud se zaměří na ty, které ona sama považuje za nebezpečné, mohou ji o trh připravit ti skutečně nebezpeční. Pro správnou identifikaci konkurentů je tedy nutné

vycházet z dříve vymezených cílů firmy, potřebných zdrojů a také ze samotného produktu, který hodlá nabízet.

Ke správnému pochopení problematiky výběru dobrého a špatného konkurenta si můžeme položit tyto otázky:

- *S kým chceme, můžeme a musíme soutěžit?*
- *Kdo chce, může a musí soutěžit s námi?*

Tyto otázky vyháží z tzv. trojimperativu, který zahrnuje hlediska zdroje, produkty a cíle. Mají několik možných možností, jak na ně odpovědět. Do odpovědí můžeme napasovat jak dobrého, tak špatného konkurenta, protože do nich bude sedět velký počet konkurentů. Dobrý konkurent přitom neznamená žádný konkurent nebo slabý konkurent. Dobrým konkurentem je zpravidla firma zaujímající vůdčí postavení na daném trhu, která je větší, starší a disponuje většími finančními zdroji než porovnávaná (naše) firma. Naopak za špatného konkurenta se považuje nová, začínající firma, která se na trhu chová agresivně, nenasytně a potencionálně používá nekalé obchodní praktiky (Zich, 2012).

Dobrý konkurent nutí podnik k nespokojenosti se svým postavením na trhu. Jde o konkurenta, který bez válek napomáhá dosažení stability. Špatný konkurent se chová opačně (Porter, 1993).

Mezi charakteristiky dobrého konkurenta patří:

- Vítězství a prohra mají svou hodnotu.
- Vítězství firmu posune směrem k definovaným cílům.
- Jde o stabilní společnost
- Přispívá k rozvoji odvětví, kde působí.
- Má jasně stanovenou strategii.
- Je jasné, jaké pravidlo společnost respektuje.

Mezi charakteristiky špatného konkurenta patří:

- Vítězství nad touto společností má malý efekt, porážka je katastrofou.
- Vítězství firmu blíže posune k definovaným cílům, ale spíše ji bude zdržovat.
- Může jít o úspěšnou i neúspěšnou společnost.
- Patří spíše k průměrným až k podprůměrným.

- Mnohdy nerespektuje pravidla.
- Díky své aktivitě může likvidovat trh (Zich, 2012).

Při analýze konkurenta se musíme zaměřit na tyto body:

- Budoucí cíle konkurenta – pokud známe budoucí cíle konkurenta, můžeme na jeho základě předpovídat konkurentovo chování a reakce.
- Současná strategie konkurenta – na základně analyzování aktuálně používaných strategií konkurenta ohodnotíme předpoklady jejich úspěch či neúspěch.
- Předpoklady konkurenta – hodnotíme předpoklady konkurenta o něm samotném a předpoklady o společnostech a celkově o odvětví trhu.
- Schopnosti konkurenta – analýza předchozích vlastností konkurenta určuje jeho schopnost vyvolávat změny a reagovat na ně (Bartes, 2008) a (Porter, 1994).

Na základě chování konkurenta můžeme rozlišit několik typů konkurentů:

- Laxní konkurent – jsou pro něj charakteristické znaky jako apatie a pasivita nebo pomalé reakce na události na trhu a činnosti konkurentů.
- Vybíravý konkurent – reaguje pouze na jím vybrané podněty, na ostatní nebere zřetel.
- Tygr – jeho chování se vyznačuje rychlými a tvrdými reakcemi na jakýkoliv podnět. Vzdát se pro něj není běžné.
- Scholastický konkurent – charakteristickým znakem je nepředvídatelné chování a reakce na podněty. Reaguje dost nahodile (Bartes, 2008).

1.4 Konkurenceschopnost

Mezi jednu z nejznámějších definic konkurenceschopnosti patří schopnost firmy čelit silám odběratelů, dodavatelů, stávající konkurence, nově vstupujících konkurentů a substitutů (Porter, 1993).

Konkurenceschopnost můžeme také chápat jako schopnost firmy udržovat nebo zvyšovat tržní podíl. Mezi její faktory je pak v tomto pojetí řazena cena, kvalita a vlastnosti produktu (Hučka, 2011).

Pokud chce být firma dlouhodobě úspěšná v nějakém oboru, představuje pro ni konkurenceschopnost naprosto základní vlastnost. K docílení vysoké konkurenceschopnosti se používá hledání konkurenčních výhod a její průběžné

zlepšování se realizuje pomocí zvyšování hodnoty pro zákazníka. Ve spojitosti s úspěšností podniku se konkurenceschopnost považuje za vlastnost firmy, která v konkurenčním prostředí umožňuje dlouhodobý rozvoj, dosahování úspěchů a vytyčených cílů. Konkurenceschopnost je v zásadě tvořena konkurenčními výhodami.

Ke zvýšení konkurenceschopnosti firmy a jejich produktů by měl management firmy hledat a vytvářet konkurenční výhody. Při tom se opírá o strategickou analýzu, která při tomto procesu představuje zdroj informací. Za klíčové faktory (tzv. magický trojúhelník) se zde považuje cena, kvalita a čas (Lhotský, 2010).

Podle (Vrtulka, 2010) je konkurenceschopná ta firma, která se dlouhodobě dokáže přizpůsobovat neustále se měnícímu tržnímu prostředí. Z toho plyne, že firmy, které se chtějí úspěšně vypořádat s vysokou konkurencí, musí být nejvíce inovativní. Inovace tedy zajišťují dlouhodobé setrvání firmy na trhu.

1.4.1 Faktory konkurenceschopnosti

Můžeme definovat vnitřní a vnější faktory konkurenceschopnosti firmy. Zkoumáním vnitřních faktorů zjistíme silné a slabé stránky firmy, zatímco vnější faktory nám pomáhá identifikovat příležitosti a hrozby vyplývající z okolního prostředí firmy (Blažek, 2007).

Mezi vnitřní faktory konkurenceschopnosti patří:

- Podnikové a pracovní zdroje,
- řízení výrobních faktorů,
- finanční a rozpočtové aspekty,
- činitele vědecko-technologického rozvoje,
- faktory distribuce
- faktory marketingu.

Tyto faktory může podnik svou činností ovlivňovat (Blažek, 2007).

Mezi vnější faktory konkurenceschopnosti patří:

- Konkurenční boj na trzích produktů a služeb,
- vyjednávací síla odběratelů,
- vyjednávací síla dodavatelů,

- korupce,
- podpora ze strany státu,
- podpora ze strany orgánů místní veřejné správy,
- trhy výrobků, které jsou místem působnosti dané firmy.

Tyto faktory firma není schopna svým působením ovlivnit nebo je schopně je ovlivnit jen do velmi malé míry (Blažek, 2007).

1.5 Konkurenční potenciál

Na konkurenční potenciál můžeme nahlížet v tradičním složení prvků, ale v poslední době se prosazuje také „nová generace“ prvků konkurenčního potenciálu utvářejících konkurenční strategii firmy. Jednotlivé prvky složky konkurenčního potenciálu se snaží zachytit situaci firmy v současném kompletním konkurenčním prostředí. Postihují proto nejen faktory ekonomické, obchodní, sociální nebo právní, ale také zahrnují dynamičnost a dopad změn v technologické sféře nebo v životním prostředí (Trendy v podnikání, 2012).

V klasickém pojetí se skládá ze čtyř základních složek:

- Strukturální potenciál – definuje lidský a interní potenciál. Interní potenciál se dále dělí na materiální (suroviny, materiál, technologie) a nemateriální prvky (software, podniková kultura, organizace).
- Lidský potenciál – je považován za nejzásadnější a nejdůležitější složku konkurenčního potenciálu. Tvoří ho zaměstnanci, vlastníci, management, externisté apod. Tyto lidské zdroje tvoří znalostní, inovační, emocionální a fyzické předpoklady pro existenci a přežití podniku.
- Finanční potenciál – Tvoří jej vlastní a cizí finanční prostředky a umožňuje rozvoj finančního zdraví firmy.
- Zájmový potenciál – Do této skupiny patří všechny ostatní prvky, které nejde zařadit do předchozích potenciálů. Patří sem potenciál vnějších subjektů jako dodavatelé, odběratelé, instituce, obce, stát apod.

Do „nové generace“ prvků konkurenčního potenciálu patří:

- Identita – tento specifický faktor zahrnuje konkrétní projevy mise podniku a stanovuje reálnou subjektivitu podniku.

- Integrita – Vyjadřuje ji potenciál celistvosti firmy. Slučuje jednotlivé dílčí identity firmy.
- Suverenita – Zahrnuje možnost a schopnost firmy tvořit a realizovat své cíle a záměry. Její změna se projeví v poklesu nebo růstu konkurenceschopnosti firmy.
- Mobilita – Sem patří schopnost reakce firmy na vnitřní a vnější změny a podněty. Mobilita je předpoklad pro vstup do reálného střetu s konkurencí.

1.6 Konkurenční výhoda

Konkurenční výhodu můžeme definovat jako „*schopnost společnosti vykonávat něco jedním či více způsoby tak, že to konkurence nedokáže*” (Kotler, 2007).

Konkurenční výhoda se vytváří z hodnoty produktu pro zákazníka. Pokud tedy uděláme odběratele (zákazníka) šťastným, zajistí ho jeho návrat k dalšímu nákupu. Věrný zákazník se pak promítne do vyšších příjmů a tím pádem i vyšší míry konkurenceschopnosti (Kotler, 2007).

Při hledání faktorů vytvářejících konkurenční výhodu by se zodpovědné osoby měly zamyslet nad otázkami:

- Čím je naše firma lepší než ostatní?
- Jakým způsobem bylo dosaženo většího obratu nebo zisku?
- Jaké faktory napomáhají zvyšování obratu nebo zisku nejvíce, a které rozvoj firmy naopak brzdí?

Během hledání konkurenční výhody může dojít jak k úspěchu podnikání firmy, tak i k neúspěchu. Pro úspěšné rozvíjení a budování konkurenční výhody je nutné brát v potaz konkurenční výhody konkurenčních podniků působících na stejném trhu a odvětví. Pro úspěšné dosažení dlouhodobé konkurenční výhody by podnik měl zavádět takové změny a inovace, které nejsou snadno replikovatelné a mají dlouhodobý charakter (Margretta, 2012).

1.6.1 Konkurenční strategie

Konkurenční strategie zahrnuje identifikaci a vyhodnocení hlavních konkurentů. Jejím cílem je vytvoření co nejlepšího produktu v porovnání s ostatními firmami a jeho umístění na trhu proti nabídce konkurentů. Nelze přesně definovat, jaká je nejlepší

konkurenční strategie, to záleží na rozhodnutí jednotlivé firmy, přičemž bere v potaz své cíle, charakter odvětví a trhu, možné příležitosti, hrozby, silné a slabé stránky nebo dostupné zdroje (Porter, 1993).

Pro zvýšení a rozvoj konkurenční výhody může firma využít různé strategie a postupy. Jedná se o strategii minimalizace nákladů, strategii diferenciaci nebo strategii zaměření. Tyto tři strategie jsou dle (Porter, 1994) považovány za potenciálně úspěšné. Popis těchto strategií dle obou autorů vypadá následovně:

Minimalizace nákladů

Firma se snaží dosáhnout co nejmenších nákladů na výrobu a distribuci, aby mohla své výrobky nabízet za nejnižší cenu oproti konkurenci, čímž chce získat větší podíl na trhu. Pokud se firma rozhodne pro tuto strategii, musí počítat s možností, že na začátku může být tato strategie velice nákladná. Z dlouhodobého hlediska se ale tato strategie může vyplatit. Mezi výhody strategie minimalizace nákladů patří úspory z velkovýroby, know-how, nové technologie, optimalizovaný přístup k materiálu a zdrojům. Firma, která využívá této strategie, má široké pole působnosti, její aktivity zasahují do více odvětví a segmentů.

Diferenciace

Pokud firma zvolí tuto strategii, znamená to, že se soustředí na vysoce odlišené, tady diferencované, produktové řady s cílem stát se lídrem na trhu. Cílem je dosažení stavu, kdy většina zákazníků preferuje tuto značku, ovšem za předpokladu, že cena není neúměrně vysoká. Cena ovšem nemusí být nejnižší na trhu, firma může díky jedinečnosti výrobku nastavit vyšší cenu. Důležitá je dobrá znalost svých zákazníků.

Rizika strategie diferenciaci produktu spočívají ve vysokých nákladech na diferencovaný produkt, což vede ke zdražení a možné ztrátě dosud loajálních zákazníků. Pokud obnovujeme produkt, může dojít k situaci, kdy budeme muset čelit firmám, které daný produkt okopírují. Jakmile promeškáme inovační procesy na trhu a nebudeme se věnovat snaze udržet zákazníka, mohou zákazníci jednoduše přejít k levnější konkurenci.

Zaměření

Oproti předchozím strategiím se tato liší úzkým zaměřením na jednu složku, kterou se firma snaží rozvíjet. Tyto firmy se z jistého důvodu nechtějí přizpůsobovat širokému

trhu, namísto toho se věnují jeho malé části, na malé segmenty trhu. Soustředit se můžeme buď na náklady nebo na diferenciaci. Menší podniky by se měly soustředit na strategii diferenciaci, protože svými nemohou konkurovat velkým hráčům na trhu. Menší firma může využít toho, že velká firma nedosahuje z pohledu úzce definováno segmentu optimální výkonnosti.

1.7 Značka

Značka se dá chápat jako označení výrobku či služby, čímž se daný produkt odlišuje od produktů konkurence. Značkou může být jméno, symbol, tvar, označení, včetně jejich kombinace. Podle značky spotřebitelé identifikují a odlišují produkty. Značka a její vnímání se buduje postupně spolu s firmou, úzce souvisí se zkušeností zákazníků s produktem a její výsledná síla určuje postavení firmy na trhu. Značka symbolizuje určitou úroveň kvality, vytváří tradici a povědomí něčeho vyzkoušeného, něčeho, čemu lze věřit. V dnešní době, kdy výrobci zahlcují trh nové produkty a novými značkami, je budování „tradiční“ a „spolehlivé“ značky čím dál těžší, ovšem čím dál důležitější.

Značka je nyní hlavním opěrným bodem pro marketingovou komunikaci firmy. Ovšem už kolem poloviny 20. století se začaly objevovat myšlenky, že si zákazník musí vytvořit ke značce vztah. Jak uvádí (Keller, 2007) *„Značka je jméno, symbol, barva, design a jejich kombinace pro takovou identifikaci výrobků nebo služeb prodejce nebo i skupiny prodejců, která je bude odlišovat od zboží a služeb konkurentů.“* Na značku ovšem můžeme pohlížet i jako na závazek prodejce či výrobce, kterým se zavazuje dodat produkt s definovanými funkcemi nebo zaručenými vlastnostmi (Kotler, 2007)

V dnešní době se začíná mluvit o citovém a emočním propojení uživatelů se značkou, současní autoři hledají postupy, jak může firma svoji značku pevněji propojit se zákazníkem a jeho city. Mělo by být snahou firmy přimět zákazníka se do značky zamilovat, věřit jejím kvalitám a upřednostňovat ji před konkurenčními značkami. Vnímání značky zákazníky je kritickým faktorem jejího úspěchu.

Značku může představovat mnoho věcí. Může jít o výrobky a služby, ale i o lidi či organizace, města, státy³. Své soukromé značky si tvoří maloobchodníci například pro lepší navázání vztahu se zákazníkem, který tak má pocit, že nekupuje bezejmenný

³ Například slavní sportovci, umělci nebo organizace FIFA, švýcarské hodinky.

produkt v řetězci, ale značkový produkt. Značkou ovšem může být i samotný maloobchodní řetězec (Keller, 2007).

Výklad pojmu značka se u jednotlivých autorů liší, každý na tento pojem nahlíží z jiné perspektivy, nicméně všechny výklady spojuje podobný cíl, a tedy posílení vztahu mezi dodavatelem a odběratelem a přenesení tohoto vztahu na dlouhodobou úroveň, tedy vytvoření loajálního zákazníka tak, aby byly oba subjekty spokojeny (Keller, 2007).

1.8 Identita značky

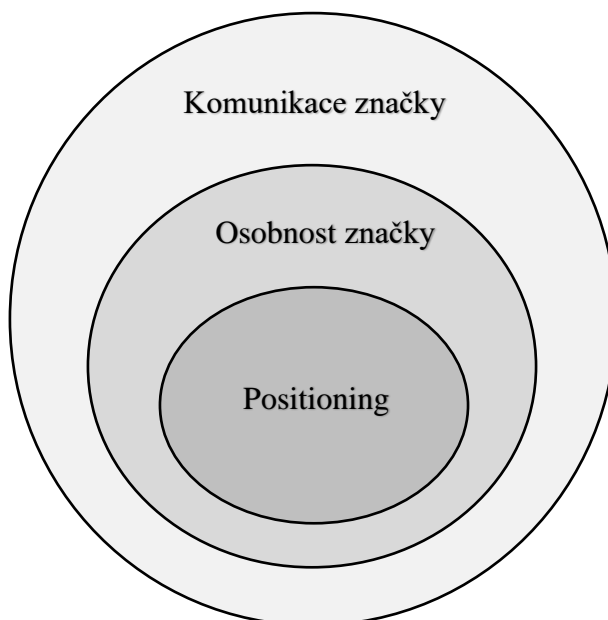
(Aaker, 2003) uvádí, že pro definování identity značky, která určuje její význam, účel a směřování, a je významným činitelem pro strategické řízení vize značky a budování její hodnoty, na ni můžeme pohlížet ze čtyř úhlů:

- Jako na výrobek – při každém použití výrobku dané značky si zákazník upevní asociaci mezi produktem a značkou. Hlavním cílem je, aby se jako první zákazníkovi ve spojení s produktem vybavila značka.
- Jako na osobu – spotřebitel si značku zosobňuje a vnímá jako další osobu. Potom k ní může snáze přiřadit lidské vlastnosti (viz podkapitola osobnost značky).
- Jako na organizaci – zákazník vnímá značku skrz hodnotový systém firmy, se kterým se dokáže ztotožnit. Hodnoty a přístup firmy jsou předávány dál skrz její zaměstnance, kteří zastávají funkci reprezentantů firmy.
- Jako na symbol – vizuální stránka je pro zákazníka velice důležitá, tudíž je pro firmu důležité zvolit vhodné vizuální prvky pro prezentaci své značky. Tyto vizuální signály pak zákazník porovnává s konkurencí a na jejich základě si vybírá, která mu je sympatičtější. Symbol zároveň vytváří tradici značky a prostor pro vytvoření osobního vztahu se zákazníkem.

Podrobně rozpracovaná identita značky slouží při praktickém využívání značky na trhu (Aaker, 2003).

Budování identity značky stojí na třech základních opěrných bodech, které tvoří silnou značku a její identitu. Jde o výraznou osobnost značky, důslednou komunikaci a jednoznačně odlišující umístění neboli positioning. Tyto body představují kombinaci atributů, které jsou předkládány spotřebitelům v procesu budování značky. Základem

charakteru osobnosti značky je to, jak ji spotřebitelů emočně vnímají. Emoční vnímání je založeno na dojmu a designu značky. Pro úspěšné vybudování silné identity značky musíme zmíněné tři opěrné body sjednotit v jeden funkční celek, který tvoří cyklus obchodní značky (Floor, 2006).



Obrázek 1: Cyklus obchodní značky. (Vlastní zpracování dle Floor, 2006).

1.8.1 Positioning

Positioning představuje základní kámen cyklu obchodní značky a ve své podstatě určuje tržní pozici značky včetně způsobu vnímání značky spotřebiteli v porovnání s konkurencí. Obchodní značky mohou svoji odlišnost prezentovat na samotných obchodech, kde se snaží o uzpůsobení designu, interiéru a prezentace obchodu tak, aby mohla prezentovat svoji značku ještě před samotným nákupem. K tomu využívají nástrojů jako cena, šíře sortimentu nebo jeho konkurenceschopnost vlastností v porovnání s konkurencí. Spotřebitelovo emoční vnímání může být ovlivněno tzv. „zážitkem z nakupování“, který by měl cílit na stejnou skupinu zákazníků jako hlavní firemní strategie. Takto se značka může jednoznačně odlišit od konkurence a zaujmout specifickou pozici na trhu.

Způsob positioningu můžeme rozdělit na:

- Značky zaměřené na sortiment – obchod se zaměřuje na produkty, které jsou lokálně žádané nebo na produkty běžné spotřeby, kde je důležitá cena, snadnost nákupu nebo impulsivita nákupu.
- Značky zaměřené na cenu – obchod svoji sílu značky buduje na základě nízkých cen v porovnání s konkurencí. Oslovuje tím spotřebitele, kteří hledají nízkou cenu. Z dlouhodobého hlediska je však těžké udržovat stále nízké ceny produktů.
- Značky zaměřené na pohodlí – obchod se zaměřuje na optimalizaci rychlosti a jednoduchosti nákupu, přehlednou prodejní plochu a webovou stránku. Obchod k této formě positioningu může přistoupit i jako ke snaze nenabízet pouze produkty, ale kompletní řešení, za které si kupující připlatí. Pohodlí je zákazníky vnímáno na základě dostupnosti obchodu a nabízených produktů, dostupnosti informací o produktech, poprodejním servisu.
- Značky zaměřené na zážitek – obchod se zaměřuje na zpříjemnění zážitku z nakupování tak, aby nakupující strávil v obchodě déle času, čímž jednat může vít nakoupit, tak si vytvořit pozitivní vztah s obchodem a jeho značkou (Floor, 2006).

1.8.2 Osobnost značky

Osobnost značky představuje druhý krok procesu budování značky a je založená na výhodách, které spotřebitel vnímá. Tyto vnímané hodnoty by měly být v souladu s hodnotami firmy. Hlavním bodem osobnosti značky je emocionální propojení značky a spotřebitele. Hlavní otázkou tedy je, jak spotřebitel cítí svůj nákup u dané značky. Jde o nehmotný faktor, který však ovlivňuje nákupní chování větší měrou než hmotné faktory. I když je v dnešním světě stále těžší zaměřit se na odlišnosti v sortimentu, odlišnou cenovou hladinu nebo funkční vlastnosti výrobků, stále je možné i přes velice podobný positioning diverzifikovat svoji osobnost od konkurence. Rozdílnou osobnost vytváří především emoční propojení spotřebitelů se značkou.

K osobnosti značky bývají přiřazovány lidské vlastnosti, což je jeden z nástrojů odlišení se od konkurence. Přiřazování lidských vlastností ke značce funguje na základě

vytváření ideální osobnosti značky v myšlenkách zákazníků, která reprezentuje vlastní hodnoty těchto zákazníků.

Můžeme definovat pět vlastností, které tvoří osobnost značky:

- Upřímnost – patří sem i čestnost nebo komplexnost.
- Vzrušení – spojuje originalitu s odvahou, duchaplností a současností.
- Způsobilstvo – reprezentuje ji spolehlivost, inteligence nebo úspěch.
- Důmyslnost – spočívá v pocitu prvotřídnosti nebo v půvabu.
- Drsnost – vykazování houževnatosti nebo mužnosti.

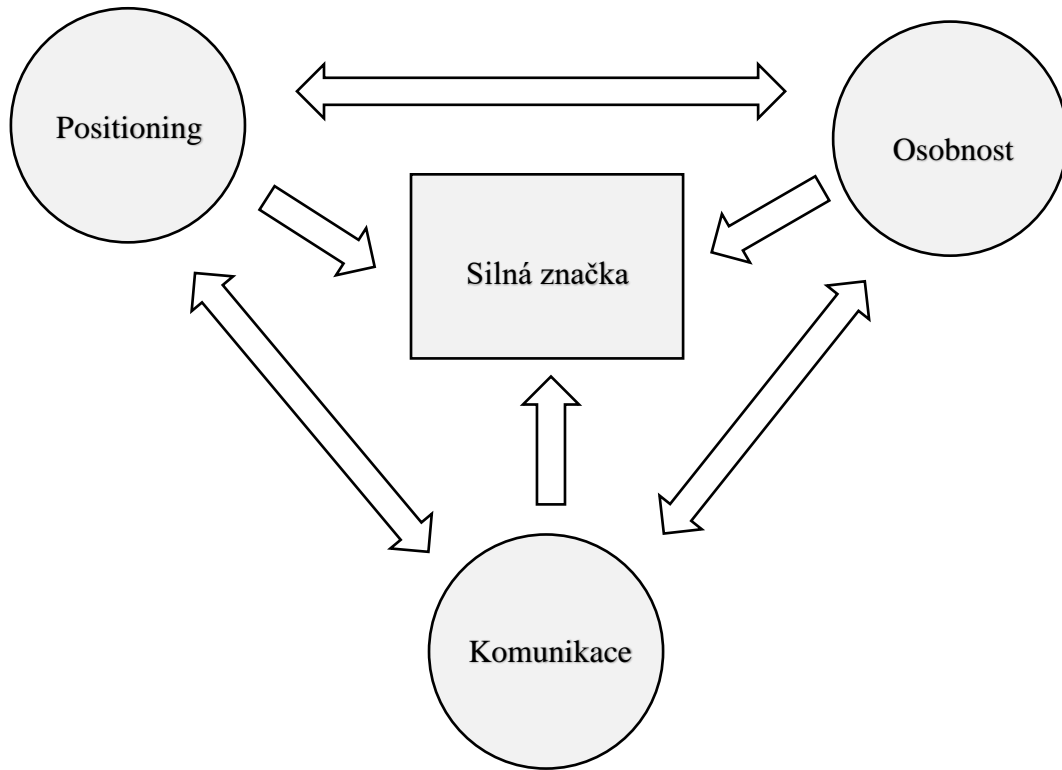
Z uvedeného je zřejmé, že není možné naplno uspokojit všechny potencionální zákazníky, protože k plnému uspokojení je zapotřebí i dobrý pocit z nákupu, který vzniká na základě pozitivního vztahu k osobnosti značky. Ne každá značka pak svojí osobností osloví každého spotřebitele (Floor, 2006).

1.8.3 Komunikace značky

Pokud máme nastavenou pozici značky a její osobnost, musíme toto vhodně komunikovat směrem k zákazníkům. To má za cíl umožnit zákazníkům rozpoznat stanovenou pozici značky a zároveň jej uspokojit. Komunikací pak mohou vzniknout nežádoucí rozdíly mezi tím, jak firma chce, aby zákazníci vnímají její pozici a osobnost a tím, jak ji zákazníci skutečně vnímají. Pokud jsou zjištěny rozdíly, musí být přenastaven způsob komunikace.

Komunikaci můžeme rozdělit na vnitřní a vnější. Vnitřní komunikace zahrnuje vzhled obchodu jak zvenku, tak vnitřní uspořádání a vizuální stránku prodejních poutačů, které by spolu s prostředím obchodu mělo působit na všechny smysly zákazníků, nebo chování prodávačů, které by mělo být v souladu s firemní kulturou a svým chováním by měli mezi zákazníky šířit hlavní myšlenku firmy. Vnitřní komunikace zahrnuje také barevné sladění prodejny a celé firmy. Vnější komunikace pak probíhá především pomocí marketingových nástrojů, jako je reklama, přímý prodej, podpora prodeje, osobní prodej, sponzoring public relations nebo nová média, kam řadíme reklamu na internetu (Floor, 2006).

Všechny tyto aspekty by pak měly předávat jednotnou zprávu o positioningu a osobnosti značky. Toto propojení komunikace, osobnosti a positioningu je znázorněno na obrázku níže.



Obrázek 2: Budování silné značky. (Vlastní zpracování dle Floor, 2006).

1.9 Branding

Branding má za úkol dostávat značku do povědomí lidí, kde vytváří žádané asociace. Ke tvorbě asociací se využívá vhodných signálů v závislosti na požadovaném typu asociace. K rozmanitosti asociací přispívá snadno pochopitelná a snadno odlišitelná myšlenka značky. Branding se zabývá usměrňováním signálů, která samotná značka produkuje, přičemž se snaží o to, aby tyto signály evokovaly žádoucí pocity tak, aby byly v shodné s obchodní strategií dané značky. Branding usnadňuje rozhodovací proces kupujících pomocí tvorby asociací a organizace znalostí o produktu či službě (Keller, 2007).

Pojem branding se stal oficiálním pojmem pro proces tvorby a budování značky.

Můžeme definovat jeho tři složky:

- Vnímání – v této fázi se pozornost upřena na vytvoření takové vlastnosti produktu, která bude základem loajálnosti zákazníka, a díky které si kupující

produkt zapamatuje. Hlavní snahou je tedy odlišení od konkurenčních výrobků, a to zážitkem, pohodlím, výběrem nebo cenou.

- Osobnost – jde o snahu značku polidštit pomocí jejího chování, vzhledu a hodnoty. Patří sem osobnostní typy jako upřímnost, vzrušení, kompetence, sofistikovanost a drsnost.
- Komunikace – zahrnuje výsledný styl komunikace a vystupování značky na veřejnosti. Jde o kombinaci předchozích dvou složek, která dotváří finální podobu značky. Komunikace probíhá prostřednictvím reklamy, direct marketingu, designu obchodu a samozřejmě také prostřednictvím zaměstnanců (Floor, 2006).

1.10 Hodnota značky

Hodnota značky se stanovuje několika různými postupy a nástroji, ale zkoumané otázky jsou stejné. Jde o povědomí, věrnost, obraznost značky a kvalitu (Taylor, 2007). Výsledná hodnota značky pak závisí na názoru zákazníků, kteří mohou reagovat pozitivně nebo negativně. Ve výsledku jsou to tedy spotřebitelé, kteří tvoří hodnotu značky. Z pohledu zákazníka představuje hodnotná značka něco, co jim šetří čas a energii při výběru, zaručuje jistou úroveň kvality, optimalizaci služby, uspokojení, potěšení a garantuje jistou etickou úroveň. Z pohledu výrobce pak hodnotná značka zaručuje stabilní prodeje s nízkou pravděpodobností výkyvů a mohou si dovolit nasadit vyšší ceny (Příbová, 2000).

Svoji hodnotu má každá značka, ta se srovnává s konkurenčními, hovoří se o ní, ale přitom neexistuje jednotná definice a měřítko, podle kterého by se hodnota značky dala měřit. (Keller, 2007) mluví o prázdnotě termínu a mluví o zmatku, který způsobuje mnoho různých definic, které vznikly pro mnoho rozdílných způsobů uchopení dané problematiky. Shoda však panuje v definování základních principů hodnoty značky a s ní souvisejícího branding.

Ty uvádějí, že rozdílné výsledky pramení z přidané hodnoty, kterou výrobek či služba čerpá z předcházející marketingové aktivity značky. Tato hodnota je přitom tvořena mnoho různými způsoby a je společným jmenovatelem v interpretaci marketingových strategií. Výsledná hodnota může být opět mnoho různými způsoby využita ve prospěch podniku (Keller, 2007).

Vyjádřit ji můžeme ve finančních jednotkách a ukazatelích, ale přitom má i svoji nehmotnou, tzv. psychologickou hodnotu, která odráží způsob smýšlení spotřebitelů o značce, jí vyvolávané emoce a pocity spotřebitelů k ní (Kotler, 2007). Tvorba psychologické hodnoty pak závisí na marketingu, který musí u umět u spotřebitelů vyvolat žádané struktury znalostí (Keller, 2007).

Existuje však rozdíl mezi finanční hodnotou značky a spotřebiteli vnímanou hodnotou. Do finančního hlediska se do hodnoty značky započítávají také očekávané budoucí příjmy, které značka vyvolá. Hodnota vnímaná spotřebiteli je spotřebitelův názor na to, jestli výrobek či služba v nějaké oblasti vyniká oproti konkurenci (Pelsmacker, 2003).

Mezi tři základní charakteristiky hodnotné značky můžeme zařadit poctivost, oddanost dokonalosti a odpovědnost vůči zákazníkům. Poctivost představuje jednání v souladu se stanovenými hodnotami značky. Oddanost dokonalosti představuje neustálou snahu o zlepšování výsledků, firemních procesů, pouta se zákazníky, podpora vlastních nápadů od zaměstnanců, inovace. Odpovědnost vůči zákazníkům pak představuje jednání firmy, které má za cíl nedopustit, aby si její zákazníci začali myslet, že o ně firma ztratila zájem (Healey, 2008).

Mezi základní hodnoty značky v oblasti hodnoty vnímané spotřebiteli patří:

- Znalost značky – jde o to, jak silně je daná značka vrytá do paměti člověka. Měřit ji lze mírou rozpoznání značky, lze sledovat dominanci, tedy na kterou značku si člověk v souvislosti s určitým produktem vzpomene jako první nebo vybavením si vzpomíná na produkty dané značky.
- Věrnost značce – tato položka vytváří hodnotu značky i z ekonomického pohledu, je spojená s budováním budoucích vyšších příjmů, objemu prodeje, potažmo zisku. Sledovat se dá například na základě procent vracejících se zákazníků.
- Vnímaná kvalita – jde o subjektivní názor spotřebitele na kvalitu výrobku nebo služby a tato kvalita je pak přímo spojována se značkou. Patří tedy k velice zásadním položkám v podnikatelské oblasti zájmu.

- Asociace spojené se značkou – jde o myšlenková propojení, jaké si člověk utvoří ve spojitosti s danou značkou. Asociace mohou vznikat s vlastnostmi výrobku, symbolem, reklamním sloganem a dalšími (Aaker, 2003).

1.11 Budování značky

Mezi kritéria výběrů prvků značky patří zapamatovatelnost, smysluplnost, obliba, přenosnost, adaptabilita a možnost ochrany. První tři jsou přitom pro budování značky nejdůležitější. Zbylé tři prvky slouží k vyhodnocení toho, jak se lze hodnotu značky ochránit a využít ji. Samotné budování značky je pak ucelený dlouhodobý proces, který má za cíl vybudovat v myslích spotřebitelů pozitivní obraz značky a zaměřuje se také na budování loajálních a spokojených zaměstnanců a samozřejmě také zákazníků (Keller, 2007).

V procesu budování značky postavené na stabilních základech je důležité vhodné poskládání jednotlivé kroky a činnosti. Proces budování obsahuje signály, které se zákazníkům vryjí do paměti a které komunikují jistý význam a vytváří asociace. Cílem je vyvolání žádané reakce, které posléze vytváří vztah zákazníka ke značce.

Proces budování značky lze rozdělit do pěti na sebe navazujících kroků, jejichž společnou a hlavní myšlenkou je, že nejlepší značka musí být odlišná a pro zákazníka srozumitelná.

Tuto základní myšlenku pak podporuje těchto pět kroků:

- Definování myšlenky značky – jde o formulování jasně definované myšlenky, která je něčím odlišná. Tuto myšlenku je nutné dostat do hlavy zákazníků.
- Zachycení podstaty značky – jde o formulování obsahu sdělení, které je tlumočeno zákazníkům. Sdělení musí být srozumitelné a snadno reprodukovatelné ve stejném významu.
- Přesvědčení zaměstnanců o myšlence značky – pokud má být šíření myšlenky nějaké značky úspěšné, musí s ní být ztotožněni ti, co ji vytváří, jsou její součástí a jsou v první linii šířitelů, tedy zaměstnanci.
- Zvážení názvu značky – vhodně formulovaný název snáze zanechá silnější dojem.

- Vytvoření signálů značky – vytvoření prostředků, které značku definují v jasných obrysech a ukazují důvody, proč se o ni zajímat (Adamson, 2011).

1.11.1 Strategická analýza značky

Důležitým podkladem pro proces budování značky je **strategická analýza značky**, která se skládá z:

- Analýzy zákazníků – obsahuje současné trendy mezi zákazníky, segmentaci a struktury segmentů, faktory motivace zákazníků a jejich nenaplněné potřeby.
- Analýzy konkurence – cílem je vyhodnocení pozice a popis nejsilnějších konkurentů a jejich značek včetně analýzy jejich silných a slabých stránek a analýzy jejich současné a budoucí možné situace.
- Vlastní analýzy – sleduje současný stav obrazu značky, pohled zákazníků na ni, napojení na další značky, jak si stojí v porovnání s konkurencí a její silné a slabé stránky (Aaker, 2003).

1.11.2 Strategie budování značky

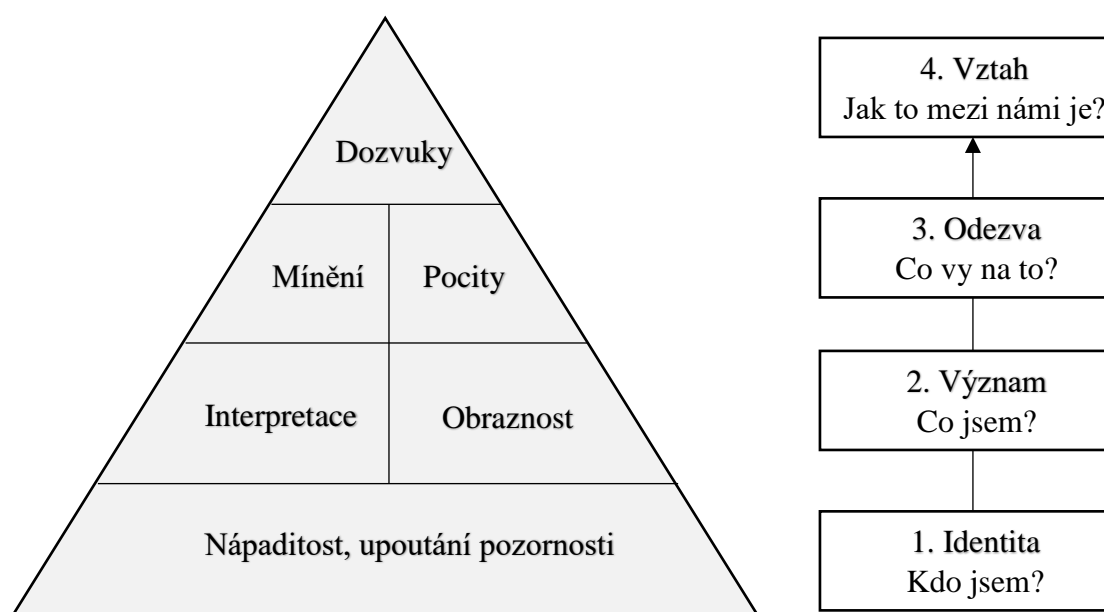
Integrace strategie budování značky do firemních procesů je složitý proces, který vyžaduje spolupráci velkého počtu lidí na různých pracovních pozicích. Je proto velice důležité plánování, díky kterému bude každý znát cíle značky a svoji roli při jejich dosahování.

Strategie budování značky může být rozdělena do jednotlivé kroky z nichž postoupení k dalšímu kroku je podmíněno úspěšným zvládnutím kroku předchozího.

Jde o následující kroky:

- Zajistit ztotožnění spotřebitelů se značkou a vytvoření asociací s danou třídou produktů nebo s typem potřeby.
- Pomocí velké spousty jak hmotných tak nehmotných asociací s vlastnostmi produktů jasně definovat význam a poselství značky v myslích zákazníků.
- Zajistit vyvolání žádaných reakcí na identitu a význam značky.
- Transformovat reakci na značku na hluboký, aktivní a věrný vztah se zákazníkem.

Grafické znázornění strategie budování značky je na následujícím obrázku.



Obrázek 3: Strategie budování značky. (Vlastní zpracování dle Keller, 2007).

1.12 Marketingová komunikace

Na budování značky se významným dílem podílí marketingová komunikace. Ta dotváří image značky a podílí se také na lepším zapamatování značky. Snaží se spotřebitele informovat, přesvědčit nebo připomenout jim značku, a k tomu využívá klasické nástroje marketingové komunikace.

Mezi ty nástroje marketingové komunikace, jinak také komunikační mix, patří:

- Reklama – jde o jakoukoliv placenou formu prezentace produktu.
- Podpora prodeje – krátkodobý impuls k nákupu nebo vyzkoušení produktu.
- Sponzoring – podpora nějaké společensky významné události, která slouží k vytvoření asociace se značkou.
- PR – patří sem publicita, která slouží k rozvoji nebo zachování obrazu o značce
- Osobní prodej – osobní prodej má za účel interakci se stávajícími a potenciaálními zákazníky za účelem jak samotného prodeje, tak prezentací, zodpovídání otázek apod. Zahrnuje tedy i podporu prodeje (Keller, 2007).

Specifika marketingové komunikace se liší podle toho, jestli jde o B-2-B trh nebo o trh B-2-C.

Pro potřeby diplomové práce je zásadní B-2-C trh, který se vyznačuje následujícími specifikacemi:

- O nákupu rozhoduje jednotlivec nebo domácnost,
- na rozhodnutí o nákupu stačí obvykle krátký čas,
- nejčastěji se jedná o menší nákupy za menší částky,
- finanční prostředky pocházejí od jednotlivců nebo domácností,
- pro marketingovou komunikaci se používají klasické komunikační kanály,
- významnou roli hrají sdělení evokující emoce,
- cílový segment tvoří velký počet zákazníků (Bárta, 2009).

1.13 Shrnutí teoretické části

V teoretické části jsem nejprve definoval teoretické koncepty potřebné k pochopení a analýze trhu, konkurence, konkurenční strategie a výhody. Poté jsem přešel k vytvoření teoretického rámce pro analýzu samotné značky a její identity, pro kterou jsem uvedl cesty pro budování silné značky skrz její identitu a cesty růstu hodnoty značky pro zákazníky. S těmito postupy souvisí marketingová komunikace, pro kterou jsem definoval její specifika na B-2-C trhu.

Teoretická část práce je formulována tak, aby čtenáři nabídla několik různých pohledů na danou problematiku tam, kde tyto různé pohledy shledávám relevantní a pro zvolenou firmu vhodné. Tento přístup najdeme i u jedné z klíčových kapitol pro formulaci finálních doporučených postupů a závěrů práce, u identity značky, kde nabízím pohled v analytické části používaný pohled Ko Floora, ale také pohled na identitu značky dle Aakera, který ji vnímá odlišně. Pro moji práci a pro srovnání analyzované firmy s jejími konkurenty se však více hodí zmiňovaný pohled Ko Floora, který identitu značky staví na positioningu, osobnosti a komunikaci. Na tento přístup se také lépe aplikuje Kellerův pohled na budování značky.

K nejdůležitějším poznatkům řadím vytvoření teoretického rámce pro identifikování konkurenční výhody a definici konkurenční strategie. Dále pak rozbor prvků identity značky a jejího přispění k budování silné značky. Na tyto okruhy bude kladen velký důraz při analýze a budou z nich vycházet i návrhy pro strategie rozvoje značky.

Za hlavní myšlenky vycházející z teoretické části považují následující:

- Konkurence je dobrým motivátorem pro neustálý vývoj podniku, je proto třeba ji neustále sledovat, analyzovat její kroky a reagovat na ně.
- Ve středu zájmu podniku je vždy zákazník, protože on určuje, jestli bude firma na trhu úspěšná.
- Je velice důležité dbát na správné pochopení marketingové komunikace zákazníky, jelikož může snadno vzniknout rozpor mezi nastavenou identitou značky a jejím vnímání zákazníky.
- Komunikace je tedy klíčová pro vytvoření žádané identity značky v povědomí zákazníků.

Pro další směřování práce nevnímám jako klíčové poznatky o trhu a jeho členění, členění a typy konkurence a kapitolu s definicí konkurenčního potenciálu. Nicméně stále jde o nezbytnou část uceleného celku teoretických poznatků k pochopení fungování trhu a jeho různých možných forem, k pochopení rozdílů mezi jednotlivými konkurenty, které konkurenty si vybrat k porovnávání, a také pro uvědomění si, v čem hledat svůj vlastní konkurenční potenciál.

Tyto kapitoly spolu s již zmíněnými klíčovými částmi teoretické části, a také s poznatkami o hodnotě značky a jejím budování, k čemuž přispívá marketingová komunikace pak utváří ucelený rámec, v jehož duchu pak mohu přejít k sestavení analýz a následné formulaci návrhů možných postupů pro budování značky firmy Decathlon na zvoleném území dané pobočky.

2 ANALYTICKÁ ČÁST

V této kapitole je představen řetězec prodejen sportovního vybavení Decathlon. Hlavní pozornost je věnována do jisté míry autonomní pobočce Decathlon Brno Ivanovice, která se však principiálně řídí globálními pravidly pro celý řetězec Decathlon. Dále jsou provedeny analýzy trhu, konkurence, konkurenční výhody, identity značek a porovnání s konkurencí. Důležitou součástí je dotazníkové šetření a jeho výsledky. Závěrečnou částí jsou sestavené konkurenční mapy a SWOT analýza pro rozvoj značky

2.1 Základní údaje o firmě a představení řetězce Decathlon

Obchodní firma:	DECASPORT s.r.o.
Sídlo:	Türkova 1272/7, Chodov, 149 00 Praha 4
IČO:	28972350
DIČ:	CZ28972350

Decasport je česká odnož Decathlonu, což je francouzský řetězec sportovních prodejen, který vznikl v roce 1976, kdy byla otevřena první prodejna. Od poloviny osmdesátých let probíhá expanze tohoto rodinného podniku na zahraniční trhy, když v roce 1986 byla otevřena první zahraniční prodejna v Německu (v Dortmundu). Během následujících let probíhal neustálý růst firmy a expanze na další světové trhy. Mimo Evropy tak nyní můžeme prodejny Decathlon najít v Asii nebo v Jižní Americe. Do České republiky přišel Decathlon v roce 2010, kdy byla otevřena pobočka v Liberci. V té době již měl více než 1 000 prodejen ve 44 zemích světa, ve kterých zaměstnával přes 60 tisíc zaměstnanců. Nejsilnější však stále zůstává v domovské Francii. Aktuálně je v České republice 14 prodejen, a to ve městech: Praha (3x), Brno (2x), Ostrava (2x), Liberec, Plzeň, České Budějovice, Mladá Boleslav, Hradec Králové, Olomouc a Jihlava⁴, nejnovější prodejny od roku 2018 má v Jihlavě, Mladé Boleslavi a v Brně Ivanovicích. V prodejnách nabízí sortiment pro 75 druhů sportů.

Hlavním důvodem úspěchu firmy byla snaha dostat cenově dostupné a přitom kvalitní vybavení pro nejrozmanitější druhy sportů pod jednu střechu. K dosažení tohoto cíle firma využívá vlastní vývoj prodávaných produktů, pro které vytvořila vlastní

⁴ Údaj k 31.1.2017

značky. K tomuto modelu fungování se Decathlon přesunul na začátku devadesátých let. Mezi první vlastní značky patřila Quechua (zimní sporty a turistika) a Tribord (vodní sporty). K vývoji a následnému prodeji vlastních produktů firma přistupuje se snahou o minimalizaci výrobních a prodejních nákladů se současnou maximalizací funkční stránky výrobku.

Zákazník tak dostává kvalitní výrobek za více než přijatelnou cenu. Specifikem v oblasti taktiky prodeje je přístup, který zavádí „*nízké ceny každý den*“ – v Decathlonu tedy nenajdeme slevové akce jako v jiných obchodech.

Decathlon chce přinášet radost ze sportování skutečně každému a v současné době se profiluje jako největší evropský maloobchodní prodejce sportovního vybavení. Růst společnosti nezastavila ani celosvětová hospodářská krize a její obrat neustále roste téměř konstantním tempem.

Společnost Decathlon je známá pod sloganem „*sport for all, all for sport*“ nebo také „*děláme sport dostupnější*“. Tyto dva slogany vystihují nastavenou politiku trvale nízkých cen a snahu o zpřístupnění sportu každému.

2.2 Představení pobočky Brno Ivanovice

Druhá brněnská pobočka Decathlonu byla otevřena 30. listopadu 2017 vedle Globusu v Brně Ivanovicích. S prodejní plochou o rozloze 1 800 m² se řadí mezi spíše menší pobočky, nicméně v nabídce nechybí všechny Decathlonem nabízené kategorie sportů. Kvůli menší ploše prodejny zde však chybí některé produktové řady, které se však dají na prodejnu doobjednat na vyžádání zákazníka.

2.2.1 Spádová oblast

Umístění pobočky bylo vybíráno s ohledem na spádovost oblastí v dojezdové vzdálenosti 30 minut autem. Jih Brna a přilehlé oblasti obstarává Decathlon Brno Modřice, tudíž bylo umístění na severní část Brna logickým krokem jak pro lepší oslovení brněnských zákazníků pocházejících ze severnějších městských částí, tak pro získání nových zákazníků severněji od Brna.

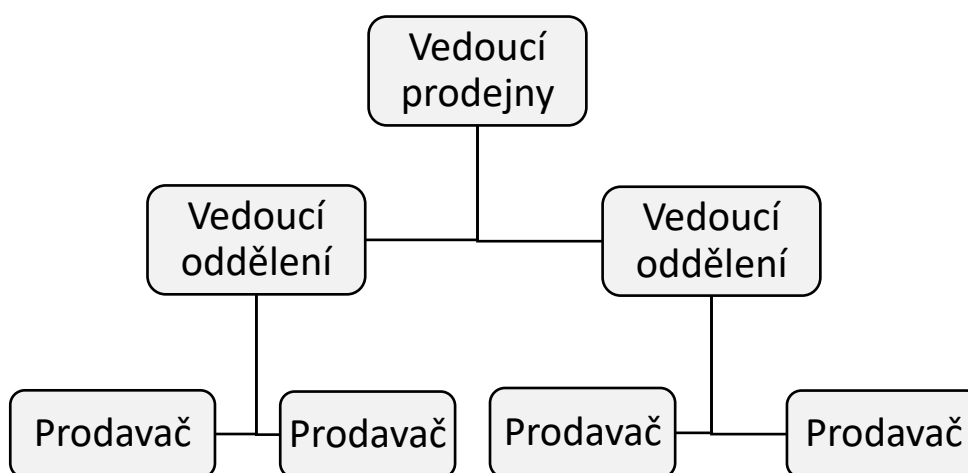
Před otevřením nové pobočky byla zpracována studie rozdělení spádových oblastí mezi již existující Decathlon v Modřicích naproti OC Olympia a ivanovickou pobočkou. Jako Spádové oblasti jsou rozděleny podle standardizované rychlosti dojezdu autem a

jsou rozděleny na pásma od 10 do 30 minut. Specifickou roli hraje oblast centra Brna, kterou mohou obsluhovat oba Decathlony.

Počet obyvatel všech tří zón spádových oblastí pro Decathlon Brno Ivanovice je 292 549 a v „neutrální“ zóně centra žije 158 872 obyvatel⁵. Podrobná mapa spádových oblastí je v přílohách této diplomové práce.

2.2.2 Organizační struktura

Na obrázku níže je znázorněna zjednodušená organizační struktura, která byla uplatňována v době psaní diplomové práce. Jde o hieratickou organizační strukturu.



Obrázek 4: Zjednodušená organizační struktura pobočky Decathlon Brno Ivanovice. (Zdroj: Vlastní zpracování dle informací od vedení pobočky).

Jak vidíme na obrázku č. 1 výše, prodejna má jednoho vedoucího, kterému přímo podléhají jednotlivých oddělení, pod které spadají prodavači na jednotlivých odděleních. Jednotlivý vedoucí oddělení mají mezi sebe rozdělené další mise a povinnosti jako HR agenda, provoz, propagace, sociální sítě apod. Počet vedoucích se odvíjí od počtu oddělení na dané pobočce a počet prodavačů se odvíjí od velikosti daného oddělení a také od typu úvazků jednotlivých prodavačů.

Během roku 2018 bude docházet k postupné transformaci organizační struktury, kde vztah ředitel-vedoucí-prodavač nahradí role expert, kouč, sport leader, spoluhráč.

⁵ Údaje k 1.1.2017

Vztahy v nové organizační struktuře budou daleko více provázané, ovšem vzhledem k cíli práce se tímto nebudu dále zabývat.

2.2.3 Otevírací doba

Prodejny Decathlon mají otevřeno denně od 9:00 do 21:00, což by mělo pokrýt naprostou většinu běžného pracovního dne tak, aby zákazník nebyl limitován omezenou otevírací dobou a mohl svoji návštěvu obchodu uskutečnit v pro něj nejoptimálnější čas. Z dat společnosti Google o návštěvách prodejny vyplývá, že počet návštěvníků během dne postupně stoupá, přičemž svého vrcholu dosáhne kolem 17:00, po té postupně klesá. Průměrná doba strávená v prodejně se pohybuje od 15 do 45 minut⁶.

2.2.4 Způsob prodeje

Prodejny jsou koncipovány jako „rychlé“, a to v tom smyslu, že zákazník může rychle najít to, co hledá, výrobek si může vyzkoušet nebo jeho výběr zkonzultovat s prodávacem. Sporty, které v daném ročním období nejvíc táhnou, jsou umístěny hned u vstupu do prodejny, takže zákazník nemusí procházet celou prodejnu, aby se například v zimě dostal k sekci lyžování.

Na prodejnách nejsou uplatňovány žádné slevové akce, Decathlon razí politiku trvale nízkých cen svých výrobků. Pouze pokud se daný model výrobku již nebude v příští sezóně vyrábět, má prodejna možnost dát je do speciálně označené sekce „Doprodej“.

V jednotlivých odděleních jsou výrobky na různé typy použití rozčleněny do takzvaných „rodin“, které jsou odděleny modrou páskou pro snazší orientaci. Dostatek místa v uličkách a prostorné regály umožňují snadné vytažení a vyzkoušení zboží.

V současné době probíhá platba na pokladnách s obsluhou, ovšem v dalším roce je v plánu zavedení samoobslužných pokladen.

2.3 Určení segmentu

Cílem každé společnosti je obsloužit jednu nebo více skupin zákazníků, kteří sdílejí stejné potřeby a přání. Aby společnost tohoto docílila, musí si stanovit tržní segmentaci, kde si rozdělí trh na různé skupiny kupujících s rozdílnými potřebami nebo chování, které

⁶ Údaj vychází z dat společnosti Google k 20.2.2018.

mohou vyžadovat odlišné produkty nebo služby. Cílem tržní segmentace je rozdělení velkých heterogenních trhů na menší homogenní skupiny. Společnost Decathlon využívá makromarketing, kde přizpůsobuje své marketingové programy a přání úzce definovaných geografických, demografických, psychologických a behaviorálních segmentů. Popis jednotlivých segmentů, který vychází z konzultací s ředitelkou ivanovické pobočky, najdeme níže.

Geografických segmentace

Společnost globálně působí v 38 zemích – Belgie, Bulharsko, Česká republika, Dánsko, Finsko, Francie, Chorvatsko, Irsko, Itálie, Lucembursko, Maďarsko, Německo, Nizozemí, Norsko, Polsko, Portugalsko, Rakousko, Rumunsko, Rusko, Slovensko, Slovinsko, Španělsko, Švédsko, Švýcarsko, Turecko, Velká Británie, Čína, Filipíny, Hong-Kong, Indie, Indonésie, Japonsko, Malajsie, Singapur, Tchaj-wan, Brazílie, Maroko, Jihoafrická republika.

Z hlediska segmentace v jednotlivých státech můžeme pozorovat snahu o situování prodejen do velkých měst, spíše na jejich okraj do blízkosti zavedených obchodních parků. Například v Brně najdeme jednu pobočku Decathlon v nákupní zóně u Olympie a druhý v nákupním parku Brno Ivanovice.

Pro každou pobočku je pak geografická segmentace řešena zvlášť dle specifika dopravní dostupnosti. Podrobná geografická segmentace pobočky Decathlon Brno Ivanovice byla rozebrána v kapitole spádová oblast.

Demografických segmentace

Společnost má opravdu široký sortiment produktů pro své zákazníky. Dostupné jsou pro ženy, děti i muže, ve všech věkových kategoriích. Jako hlavní segment můžeme uvést aktivně sportující lidi ve věku 15 – 49 let. Vzhledem k širokému segmentu je obtížné správné zacílení, proto si firma vybírá nejtypičtější segment pro daný sport a v rámci marketingové komunikace daného sportu cílí na tento užší segment.

Psychologických segmentace

Společnost se snaží dělat sport dostupný pro všechny, tudíž se snaží mít co nejmenší ceny za své produkty aby i zákazníci nižších společenských tříd jej mohli využívat. Decathlon tedy globálně cílí na uživatele hledající nejlepší poměr cena/výkon.

Behaviorálních segmentace

Společnost nabízí své produkty pro vrcholové sportovce ale také pro zákazníky, kteří sport mají jako koníček a zábavu.

2.4 Marketingová strategie

Společnost Decathlon využívá takzvanou diferencovanou marketingovou strategii, kde se zaměřuje na několik segmentů a vytváří samostatné nabídky pro jednotlivé segmenty. Nabízí široký sortiment pro různé druhy zákazníků. Jejím hlavním segmentu jsou především sportovci ve věkové kategorii od 15 do 49. Hlavní segment se těžko definuje, jelikož nabízí opravdu široký sortiment. Mohou to být například zákazníci, kteří jsou vrcholoví sportovci anebo zákazníci, kteří sportují pouze pro zábavu, mladší nebo starší generace, žena nebo muž a dokonce i pro děti má širokou nabídku. Potencionální zákazník tak může být člověk v jakémkoliv věku, jakéhokoliv pohlaví, z jakékoliv příjmové skupiny. Rozhodují je zájem o sport.

„Nevidíme našeho zákazníka, jako profesionálního sportovce, spíš sportovního nadšence. Záleží nám na lidech, kteří jsou v normálních životech studenty, dělníky, ženy v domácnosti nebo lidé pracující v kanceláři. Těm všem chceme učinit naše výrobky co nejdostupnější, aby si mohli sportování užívat. Proto je naše strategie zaměřená hlavně na kvalitu a cenu,“ řekl ředitel marketingu pro Decathlon (Přívratská, 2016).

Zákazníci mají možnost vstupu do věrnostního programu a získání věrnostní karty Decathlon. Jako věrní zákazníci získávají informace z první ruky, jednodušší nákup a odměny za věrnost. Akční zboží Decathlon, výhodné nabídky, inspiraci a dobré rady naleznete v magazínu Decathlon a letácích Decathlon.

Společnost Decathlon myslí na pohodlí a spokojenost všech svých zákazníků a nabízí proto celou řadu služeb, jako je doručení zdarma při objednávce nad 2 000 Kč a do celkové hmotnosti 30 kg, výměna zboží zdarma nebo vrácení peněz do devadesáti dnů od nákupu a prvotřídní servisní služby.

Výše uvedené je společné pro všechny pobočky, takto je nastavena celá síť prodejen Decathlon. Jednotlivé subjekty v této síti ale využívají své vlastní komunikační kanály, jak myšlenku Decathlonu předat zákazníkům. Více v další kapitole.

2.4.1 Komunikační kanály

Každá pobočka využívá vlastní komunikační kanály. Funguje tak do jisté míry samostatně.

Decathlon Brno Ivanovice využívá následující⁷:

- Facebook – najdeme pod uživatelem Decathlon Brno Ivanovice, 516 lidem se tato stránka líbí a 554 sleduje příspěvky, uživatelé hodnotí tuto stránku 5 z 5 bodů.
- Instagram – nalezneme pod decathlon.brno.ivanovice, stránka má 263 sledujících.

Společně s pobočkou Decathlon Modřice jsou využívány tyto komunikační kanály:

- Billboardy a plakáty – upozorňují na hlavní produkty dané sezóny společně s navigací na pobočku. Najdeme rozesety především v oblasti Brno-město, kde je celkem 45 poutačů rozprostřeno po celé ploše dané oblasti. V přílohách této práce je znázorněno rozesetí billboardů, a také umístění obou poboček. Barevné rozlišení značí rozdílné kampaně (typy produktů).
- Rádio reklamy – spuštěny na přelomu podzim/zima 2017 na lokálních brněnských stanicích.

České centrální zastoupení Decathlonu využívá tyto komunikační kanály⁸:

- Facebook – najdeme pod uživatelem Decathlon Česká republika, 30 756 lidem se tato stránka líbí a 30 856 sleduje příspěvky, uživatelé hodnotí tuto stránku 4,5 z 5 bodů.
- Instagram – nalezneme pod decathloncz, stránka má 2 327 sledujících.
- Webové stránky – na www.decathlon.cz můžeme naleznout veškeré informace o společnosti, nabídce produktů, jejich cenách včetně možnosti doprovodných služeb a kontaktu na jednotlivé pobočky.
- Portál Youtube.com – na tomto portále můžeme naleznout videa o společnosti, produktech, návody nebo recenze.

⁷ Údaje k 12. 3. 2018

⁸ Údaje k 12. 3. 2018

- TV a rádio reklama – Celoplošné televizní a rádiové reklamy byly spuštěny na přelomu podzim/zima 2017.

2.4.2 Styl komunikace

Obecný styl komunikace sítě Decathlon je nastaven tak, aby upevnila povědomí o značce jak mateřského Decathlonu, tak svých privátních značek pro jednotlivé sporty. Ve svých reklamních sděleních, tak klade důraz na předání informace o tom, že danou značku může zákazník zakoupit pouze v Decathlonu. Tím se snaží propagovat jak značku samotného řetězce, tak i značky jednotlivých výrobků.

Dalším důležitým bodem v komunikačním stylu je kladení důrazu na šíření hlavní podnikové myšlenky a poslání dělat sport dostupnější. Propagovány tak jsou nejen funkční výrobky za nízkou cenu, ale také sdělení, které mají za cíl v lidech probudit zapálení pro sport a zbořit mýty o vysoké finanční náročnosti sportování.

Komunikační styl na sociálních sítích oficiálního českého zastoupení Decathlonu a stánkách jednotlivých poboček se v několika ohledech liší. Zatímco oficiální účet Decathlonu sdílí především formální firemní sdělení o akcích, produktech nebo o samotných značkách, účty spravované jednotlivými pobočkami mají jistou svobodu v tom, jaký obsah budou na svých stránkách sdílet. Většinou jde o kombinaci oficiálních prezentací produktů a více osobních příspěvků ze samotné prodejny, ve kterých má zákazník šanci jak samotné zaměstnance a jejich oblíbené sporty nebo individuální zákaznické akce dané prodejny.

2.5 Analýza konkurenční výhody Decathlonu

Z Kotlerovi definice konkurenční výhody nám vychází, že schopnost Decathlonu vykonávat nějakou činnost tak, jak to konkurence nedokáže, spočívá ve faktu, že Decathlon prodává v drtivé většině především výrobky vlastních značek, jejichž je sám producentem. Pod kontrolou tak má jak výrobu, tak následné skladování, distribuci a prodej zboží koncovému zákazníkovi.

Při hledání odpovědí na otázky, v čem spočívají faktory konkurenční výhody, můžeme odpovědět následovně⁹:

- Decathlon je lepší než ostatní v těchto oblastech:
 - svoji nabídkou pokrývá nejširší spektrum sportů,
 - je sám sobě výrobcem,
 - snaží o zmírnění ekologické stopy při výrobě produktů,
 - zajímá se o každého zaměstnance od prodavače pro výrobního dělníka,
 - zaměstnancům nabízí široké možnosti kariérního růstu,
 - má zaměstnanecký akciový program.
- Většího obratu a zisku dosahuje Decathlon díky:
 - vysoký obrat je zajištěn pomocí nízkých marží, které mají za následek nízké ceny a tím pádem vyšší prodeje,
 - vysoké prodeje a nízké ceny se posléze promítnou do zisku,
 - na větší obraty a potencionálně i zisky má vliv neustálá expanze na další trhy a do dalších měst.
- Mezi faktory, které nejvíce napomáhají zvyšování obratu a zisku, patří:
 - budování spokojených zákazníků pomocí nízkých cen, příjemného a odborného personálu a přehledného uspořádání prodejny,
 - vytváření spokojených zaměstnanců z řad aktivních sportovců,
 - expanze na další trhy dopomáhá růstu obratu.
- Mezi faktory, které brzdí rozvoj firmy, patří:
 - neúspěšný vstup na nový trh může sice zvýšit obraty, ale také snížit zisk z důvodu vysokých vstupních nákladů,
 - problémy se zásobováním jednotlivých prodejen z důvodu špatně nastavené kapacity skladů nebo pomalé výrobě a vysoké poptávce,
 - vysoká fluktuace zaměstnanců a vysoký podíl zaměstnanců na krátkodobé úvazky.

⁹ Odpovědi vychází z konzultace s ředitelkou ivanovické pobočky.

2.5.1 Konkurenční strategie

Decathlon využívá pro zvyšování své konkurenční výhody a postavení na trhu oproti konkurenci strategie, které cílí na:

- Minimalizaci nákladů – Decathlon je sám sobě výrobcem, využívá standardizované vybavení a uspořádání prodejen kvůli rychlejšímu plánování a výstavbě.
- Diferenciaci – Decathlon se snaží odlišit od konkurence výrobou vlastních produktů. I když je ve sportovním segmentu odlišení těžké, přesto se Decathlonu podařilo nalézt vlastní inovativní řešení u některých produktů¹⁰.

2.6 Model 7S

McKinseyho model 7S se skládá z následujících 7 kritických faktorů úspěchu společnosti, pomocí kterých završím popis společnosti.

Strategie

Jednotnou strategií Decathlonu je poskytování funkčních a kvalitních sportovních výrobků za nízké ceny v porovnání s konkurencí. Vývoj a výrobu výrobků si přitom firma zajišťuje sama ve vlastní režii. Na pozice zaměstnanců na všech úrovních jsou rekrutováni nadšení sportovci, kteří zákazníkům dokáží předat i vlastní zkušenosti s používáním výrobků.

Součástí současného strategického plánu je i tzv. „Vize 2026“, která zahrnuje body jako přání stát se nejoblíbenější sportovní značkou v České republice nebo rozšiřování poboček i do menších měst.

Struktura

Decathlon na svých pobočkách uplatňuje liniovou organizační strukturu, která jasně rozlišuje vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Zjednodušenou organizační strukturu pobočky jsem uvedl v kapitole 2.2.2 Organizační struktura.

Systemy

Všechny pobočky Decathlonu využívají společný podnikový systém, který běží ve webovém rozhraní. Díky tomu jsou všechny kroky všech poboček centrálně dohledatelné

¹⁰ Například potápěčská maska EasyBreath nebo lyžařské brýle s elektrofotochromatickým zorníkem.

a zaznamenané. Stejně tak je centralizovaný systém pro měření ekonomických výsledků jednotlivých států, obchodů, oddělení, až po jednotlivé produkty. Tento podnikový systém je přístupný pouze na speciálně zabezpečených zaměstnaneckých notebookech, mobilních telefonech a tabletech.

Styl

Styl řízení pobočky by se dal označit jako demokratický s prvky autoritativního stylu. To znamená, že všichni zaměstnanci mohou přispívat svými nápady, které po skupinovém projednání schválí nebo zamítne nadřízený. Mezi nadřízenými a podřízenými se buduje přátelská atmosféra a všichni si mezi sebou tykají.

Skupina (spolupracovníci)

Stejně jako ve vztahu mezi nadřízenými a podřízenými i mezi spolupracovníky na stejné úrovni panuje přátelská atmosféra. Společnost pořádá různé teambuildingové akce spojené se sportem a zábavou, které utužují kolektiv jak mezi zaměstnanci z daného oddělení, tak i mezi zaměstnanci napříč odděleními. Z hlediska věkového složení se jedná o vesměs mladé lidi do 30 let, kteří se aktivně věnují nějakému sportu.

Schopnosti

Na pozice prodavačů jsou nabíráni aktivní sportovci, kteří se danému sportu věnují a mají o něm jisté povědomí. Pro Decathlon je důležité, aby zákazníci jednali s nadšenými sportovci, kteří jim dokáží poradit a předat vlastní zkušenosti. Z prodavačů, kteří mají vhodné vlastnosti pro vedoucí či jinou pozici, se posléze rekrutují vedoucí oddělení a další pozice. U vyšších a řídicích pozic je vyžadována praxe či vysokoškolský titul. Takto je zajištěno, že se celý tým Decathlonu skládá ze sportovně založených lidí.

Sdílené hodnoty

Firemní politika, vize a hodnoty Decathlonu je společným cílem zaměstnanců na všech úrovních. To je zajišťováno průběžných školením a snahou vytvořit tým, který táhne za jeden provaz.

2.7 Analýza konkurence

Mezi konkurenci jsem se pro potřeby diplomové práce rozhodl zařadit řetězce se sportovním vybavením, kteří stejně jako Decathlon nabízejí zboží pro široké spektrum sportů a svým cenovým rozsahem uspokojí jak náročného, tak nenáročného zákazníka.

Dalším kritériem byla existence prodejen v po celém území České republiky společně s možnostmi nakoupit přes internet.

Mezi konkurenty jsem tedy zařadil tyto sportovní řetězce¹¹:

- Sportisimo – v ČR 106 poboček, v Jihomoravském kraji 9 poboček, na území Brno- město 4 pobočky.
- Hervis – v ČR 25 poboček, v Jihomoravském kraji 4 pobočky, na území Brno- město 3 pobočky.
- Intersport – v ČR 31 poboček, v Jihomoravském kraji 1 pobočka, na území Brno-město 1 pobočka.
- Sports Direct – v ČR 10 poboček, v Jihomoravském kraji 1 pobočka, na území Brno-město 1 pobočka.

Na trhu velkoplošných řetězců se sportovním vybavením nepozorují žádné znaky kartelů, trustů či dalších uskupení, firmy si navzájem konkurují v mezích zákona a dobrých mravů. Nepozorují ani žádné náznaky vyhrocených konkurenčních bojů. Všechny výše zmíněné konkurenční firmy považují za úspěšné a za dobré konkurenty. Z hlediska charakteru chování konkurentů řadím všechny do kategorie vybíravých konkurentů, kteří reagují pouze na ty podněty, na které chtějí reagovat.

2.7.1 Porovnání z hlediska služeb pro zákazníky

Tabulka níže nám poskytuje přehled nabízených služeb pro zákazníky jednotlivých konkurentů. Při jejím sestavování jsem vycházel z dostupných informací na oficiálních webových stránkách jednotlivých firem.

Tabulka 1: Porovnání služeb pro zákazníky. (Vlastní zpracování dle webových stránek společností).

	Decathlon	Sportisimo	Hervis	Inter Sport	Sports Direct
E-shop	x	x	x	x	x
Servis	x			x	
Věrnostní program	x	x	x	x	
Možnost testování výrobků	x				

¹¹ Údaje o počtu poboček k 12. 3. 2018

Dárkové poukázky	x	x	x	x	x
Zákaznická podpora	x	x	x	x	
Prodloužená doba na vrácení zboží	x				

Jak můžeme z tabulky vidět, Decathlon jako jediný nabízí možnost otestovat si výrobky před tím, než si je zákazník koupí, a také jako jediný nabízí prodlouženou dobu pro vrácení zboží (až 90 dnů). Společně s Intersportem je také jediný, kdo nabízí servis sportovního vybavení. Servis nabízí také Sportisimo, ale pouze pro výrobky zakoupené v tomto obchodě, nikoliv pro jakékoliv sportovní vybavení.

2.7.2 Porovnání s hlediska identity značky

Z hlediska vizuálního ztvárnění loga společností můžeme vidět společný trend u všech čtyřech konkurentů Decathlonu, a to kombinaci modré, červené a bílé barvy. Červená je obecně považována za agresivní barvu, modrá za klidnou a mírnou. Nejvíce červené najdeme v logu Hervis, takže jej můžeme považovat za „nejagresivnější“ vyznívající značku. Červená je hojně zastoupena také v logu Intersportu, zatímco u Sports Direct a především u Sportisimo převládá modrá barva.

Decathlon v tomto směru sází na jednoduchou kombinaci neutrální modré barvy a bílého nápisu se jménem společnosti. Můžeme v tom spatřovat snahu být co nejvíce univerzální značkou. Některé kultury mohou barvy vnímat odlišně a u hojného použití červené hrozí, že si ji členové některého kulturního etnika špatně vyloží. Oproti tomu modrá je všeobecně přijímána jako mírná a nepobuřující barva.



Obrázek 5: Loga konkurentů. (Dostupné z webových stránek společností).

Na obrázku výše najdeme porovnání všech pěti log, na kterém jasně vidíme zmíněné skutečnosti.

Při porovnání širě nabízeného sortimentu jsou si jednotlivé značky velice podobné. Rozdíl nastává v nastaveném positioningu.

Positioning jednotlivých konkurentů se dá charakterizovat následovně:

- Decathlon je největší evropský prodejce sportovního vybavení, který především prodává své vlastní výrobky pod svými vlastními značkami. Cílí na skvělý poměr ceny a kvality a zákazníkům se snaží přinést lepší zážitek z nakupování pomocí testovacích zón, možnosti vyzkoušet si výrobky nebo pomocí najímání prodavačů, kteří jsou sami sportovci. Způsob positioningu: svým nastavením specifický prodejce, který nenabízí zavedené světové značky, ale své vlastní. Zaměřuje se na sortiment, cenu, pohodlí i na zážitek z nakupování.
- Sportisimo je nejrozšířenější řetězec sportovních potřeb a vybavení v České republice, ze které také pochází, a i proto je v myslích zákazníků dobře zakořeněn. Podobně jako Decathlon se i Sportisimo snaží prodávat výrobky vlastních značek, ovšem klade na ně jen malý důraz a hlavní složkou sortimentu jsou zavedené cizí značky. Nicméně svým rozsahem uspokojí jak náročné, tak nenáročné zákazníky. Způsob positioningu: prodejce, který neurazí a snaží se vyhovět každému. Zaměřením jde o prodejce, který se soustřeďuje na cenu, na sortiment a na pohodlí.

- Hervis se snaží profilovat jako prodejce prémiových značek. To může mít za následek skutečnost, že zákazník si nekupuje „něco z Hervisů“ jako takového, ale jde si pro vybranou značku (například Nike). Může jít tedy o překážku v navazování asociací v myslích zákazníků. Pokud někdo řekne boty Nike, jen s malou pravděpodobností je jako první asociace Hervis. Způsob positioningu: prodejce, který je dražší a působí agresivním dojmem, který nemusí sedět každému. Změřením jde o prodejce, který se soustřeďuje na sortiment.
- Intersport cílí má podobný positioning jako Sportisimo, i on má vlastní značky, které ovšem tvoří jen zlomek nabízeného sortimentu a zákazník je nemusí na první pohled identifikovat. Způsob positioningu: prodejce, který je svým nastavením blízký Sportisimu a stejně jako Sportisimo se zaměřuje na sortiment, pohodlí a na cenu.
- Sports Direct se zabývá především outletovým prodejem světových značek za nízké ceny. Cílí tedy na zákazníky, kteří chtějí nakoupit světovou značku za výhodné peníze. Svoji nabídkou zahrnuje velice široký okruh světových značek. Způsob positioningu: prodejce, který cílí na prodej značkového zboží ze starších kolekcí. Zaměřuje se tedy na sortiment a na cenu.

Rozdíly nejdeme také v další složce identity značky, v osobnosti:

- Decathlon – Decathlon se snaží profilovat jako značka, která se soustředí na vzrušení, což vyjadřuje pomocí originálních produktů, vlastního vývoje a jasně stanovených hodnot. Další dvě vlastnosti, které Decathlon primárně vykazuje jsou upřímnost a způsobilost. Decathlon se snaží o prohloubení vnímaných nehmotných hodnot zákazníky pomocí řady výhod, který jim nabízí. Ty jsou přitom v jasném souladu se základními hodnotami společnosti.
- Sportisimo – Sportisimo pro prostudování předchozích analýz vnímám jako značku, která cílí na upřímnost a způsobilost, čímž se v zákazníkovi snaží vyvolat pocit sázky na jistotu. Sportisimo si klade za hlavní cíl uspokojit každého zákazníka a snaží se příliš nevybočovat z řady a být co nejvíce „mainstream“.
- Hervis – Oproti tomu Hervis se v poslední době snaží profilovat jako drsná a důmyslná značka, která by měla vyvolávat vzrušení. K tomu využívá i převážně

červené logo, které tyto emoce evokuje, a také barevnou stylizaci prodejny, kde najdeme hodně červené.

- Intersport – Osobnost Intersportu můžeme popsat podobně jako Sportisima. Intersport však klade důraz i na důmyslnost, což se promítá v širší nabídce prémiových značek. V osobnosti intersportu dále spatřuji i malý náznak drsnosti, což vidím v poměrně strohém designu prodejen a reklamních materiálů, které jsou vyvedeny do chladnějších barev.
- Sports Direct – osobnost tohoto anglického řetězce dle mého soudu zaštiťuje vlastnost vzrušení, což si interpretuji jako umožnění nákupu světových značek za diskontní ceny. Celkově bych ale tento řetězec označil jako příklad špatně komunikované osobnosti značky.

Vzhledem k rozdílnému positioningu a osobnosti porovnávaných řetězců je tedy jasné, že bude rozdílná i jejich komunikace:

- Decathlon – vnitřní komunikace Decathlonu, tedy interiér, uspořádání a vizuál prodejny, je přesně sladěn dle firemních norem. Veškeré zboží je řazeno dle sportů, určení jednotlivých skupin a podskupin produktů¹², v samotných rodinách je zboží řazeno dle úrovně uživatele. Jednotlivé poutače a popisky produktů mají standardizovaný styl. Decathlon se snaží umožnit zákazníkům bezobslužný rychlý výběr vhodného produktu pomocí informačních štítků k jednotlivým produktům a možnosti vyzkoušení přímo na prodejně. Vnější komunikace se pak zaměřuje na propagaci hlavní firemní myšlenky¹³ a klade důraz na vlastní vývoj produktů.
- Sportisimo – z hlediska vnitřní komunikace využívá standardizované barevné sladění prodejen, ve kterých je sportovní vybavení řazeno podle typu sportu, oblečení a obuv však už nikoliv, obuv je přitom pohromadě a oblečení také. Pro zákazníka tak může být složité se v nabídce zorientovat. Vnější komunikace se soustředí na propagaci aktuálních slevových akcí, které mají nalákat zákazníka. Na FB profilu Sportisimo dále sdílí vlastní marketingové akce a podporované akce.

¹² Tzv. rodiny

¹³ Děláme sport dostupnější

- Hervis – vnitřní komunikace je na pobočce podobná jako u Sportisima, tedy jednotné barevné sladění, oblečení a obuv bez jasného rozlišení sportu, pouze vybavení a vybrané kusy obuvi je rozlišeno podle sportu. Hervis ve svých prodejnách využívá specifického prvku – imitace atletické dráhy, která prochází středem prodejny a opticky ji rozděluje na dvě poloviny. Vnější komunikace se podobně jako u Sportisima soustřeďuje na propagaci aktuálních slevových akcí a marketingových akcí či podporovaných sportovních událostí.
- Intersport – Vnitřní komunikace na prodejnách Intersport v porovnání se Sportisimem nebo Hervisem nijak nevyčínívá, patrná je o trochu větší snaha odlišit oblečení a obuv dle účelu použití, ovšem pro zákazníka to stále nemusí být na první pohled srozumitelné. Vnější komunikace je především na síti FB mírně odlišná, Intersport se nesoustřeďí primárně na propagaci slevových akcí, sdílí příspěvky o sportu jako takovém.
- Sports Direct – Z vnitřní komunikace je patrné, že je tato firma zaměřená primárně na masové sporty a světové značky¹⁴. Zboží je členěno podle sportu, zvláště oblečení, zvláště obuv a vybavení. Vnější komunikace je na českém trhu poměrně střídmá, Sports Direct nevyužívá sociální sítě a na billboardech propaguje především svůj vlastní brand v souvislosti se zbožím světových značek. Při prozkoumání webových stránek společnosti zjistíme, že Sports Direct nemá web kompletně lokalizován do češtiny, což je vnímáno jako velké mínus.

Porovnání složek identity značky konkurentů

Následující tabulka znázorňuje klíčové vlastnosti jednotlivých složek identity značky všech konkurentů dle definice Ko Floora. U positioningu a osobnosti značky jsou vyjmenovány vlastnosti, na které se dané řetězce zaměřují. U komunikace je souhrn vlastní jak vnitřní, tak vnější komunikace.

¹⁴ Sporty – fotbal, běh; Značky – Nike, Adidas, Puma.

Tabulka 2: Porovnání identit značek konkurentů. (Vlastní zpracování dle předchozí analýzy).

	Identita značky		
	Positioning	Osobnost	Komunikace
Decathlon	<ul style="list-style-type: none"> • Sortiment • Cena • Pohodlí • Zážitek z nakupování 	<ul style="list-style-type: none"> • Vzrušení • Upřímnost • Způsobilost 	<ul style="list-style-type: none"> • Barevně sladěné pobočky a reklamní materiály • Zboží rozčleněno dle typu sportu a úrovně zákazníka • Propagace vlastních výrobků za trvale nízké ceny
Sportisimo	<ul style="list-style-type: none"> • Sortiment • Cena • Pohodlí 	<ul style="list-style-type: none"> • Upřímnost • Způsobilost 	<ul style="list-style-type: none"> • Barevně sladěné pobočky a reklamní materiály • Sportovní vybavení děleno dle sportů, oblečení nikoliv • Propagace akčního zboží světových značek
Hervis	<ul style="list-style-type: none"> • Sortiment 	<ul style="list-style-type: none"> • Vzrušení • Drsnost • Způsobilost 	<ul style="list-style-type: none"> • Barevně sladěné pobočky a reklamní materiály • Sportovní vybavení děleno dle sportů, oblečení nikoliv • Propagace akčního zboží světových značek
Intersport	<ul style="list-style-type: none"> • Sortiment • Cena • Pohodlí 	<ul style="list-style-type: none"> • Důmyslnost • Způsobilost • Drsnost • Upřímnost 	<ul style="list-style-type: none"> • Barevně sladěné pobočky a reklamní materiály • Snaha o hlubší členění dle sportů i u oblečení a obuvi • Propagace a sdílení příspěvků o konkrétním sportu, ne pouze slevové akce na produkty
Sport Direct	<ul style="list-style-type: none"> • Sortiment • Cena 	<ul style="list-style-type: none"> • Vzrušení 	<ul style="list-style-type: none"> • Barevně sladěné pobočky a reklamní materiály • Členění zboží dle typu sportu • Propagace akčního zboží světových značek

Ze souhrnu vyplývá, že Decathlon se všemi složkami identity výrazně liší od konkurentů, zatímco rozdíly mezi ostatními nejsou tak markantní. Například Sportisimo a Hervis mají velice podobnou komunikaci, nicméně positioning a osobnost jsou rozdílné.

2.7.3 Souhrnné porovnání konkurentů

Z analýzy konkurentů z hlediska služeb pro zákazníky a z hlediska identity značky vyplynulo, že Decathlon má nejširší nabídku služeb pro zákazníky a identita jeho značky je mírně odlišná od ostatních, které jsou si v mnohých aspektech podobné.

Decathlon sází na nejširší nabídku zboží a snaží se o nejnižší ceny. Od ostatních se odlišuje především díky vlastním výrobkům, specifickém uspořádání prodejny podle sportů a úrovně uživatelů, a má také nejširší nabídku služeb pro zákazníky. Oproti konkurentům má i odlišně pojatý vizuál svého loga, ve kterém figuruje pouze modrá a bílá barva. Decathlon nejvíc vyčnívá z řady.

Sportisimo, Hervis a Intersport jsou si v mnohém podobné. Mají velice podobné služby pro zákazníky a podobnou cílovou skupinu zákazníků. Z těchto tří se nejvíc snaží odlišit Hervis, který sází na agresivnější červenou barvu. Sportisimo a Intersport chtějí vyhovět co nejširšímu spektru zákazníků, a proto je identita jejich značky co možná nejuniverzálnější. Sportisimo je přitom nejrozšířenějším sportovním obchodem jak u nás, tak v okolí Brna.

Sports Direct sází na prodej známých značek za nízké ceny, ovšem nedaří se mu komunikovat svoji identitu na českém trhu vzhledem k nízkému počtu poboček a slabé marketingové komunikaci. V porovnání s ostatními ho lze z hlediska komunikace identity značky považovat za outsidera.

Další porovnání Decathlonu s konkurenty z hlediska pozice na trhu vyjádřené jak ekonomickými údaji, tak z hlediska zákaznického vnímání, nabídne následující kapitola.

2.8 Analýza postavení značky na trhu

Postavení firmy Decathlon na trhu je analyzováno ze dvou hledisek. Nejdříve je provedeno srovnání s konkurencí na základě ekonomických ukazatelů, poté analýza hodnocení firmy na veřejně dostupných zdrojích, a také analýza sekundárního dotazníkového šetření na vnímání značky spotřebiteli z roku 2016.

2.8.1 Ekonomické údaje

Při stanovení tržního podílu budeme nejprve vycházet z celkových tržeb segmentu maloobchodu se sportovním vybavením. Tyto údaje jsou dostupné na Českém statistickém úřadě. Hodnoty jsou uvedeny v tis. Kč.

Tabulka 3: Podíl Decasportu na trhu maloobchodu se sportovním vybavením v tis. Kč. (Vlastní zpracování dle údajů z ČSÚ a výročních zpráv Decasportu).

Třída 47.64 – Maloobchod se sportovním vybavením	2012	2013	2014	2015
Tržby celkem	16 852 931	16 498 501	17 577 336	19 011 416
Tržby Decathlon	250 247	520 298	751 708	1 259 301
Decathlon - podíl na trhu	1,48%	3,15%	4,28%	6,62%

Z údajů v tabulce můžeme vidět, že celkové tržby v daném odvětví rostou pozvolným tempem, zatímco tržby Decasportu rostou násobně rychleji. Díky rychle rostoucím tržbám dochází i růstu tržního podílu. Celkový růst tržeb si můžeme vysvětlovat pozitivním vývojem české ekonomiky. Celkový růst tržeb Decathlonu v České republice je zapříčiněn průběžným otevíráním nových obchodů.

Při porovnání s největšími konkurenty, mezi které jsme zařadili řetězce Hervis, Sportisimo a Intersport, jsme zjistili, že i zde se značka Decathlon daří velice dobře. Vzhledem k tomu, že Hervis nezveřejnil účetní výkazy za rok 2015, bude naše porovnání vycházet pouze z let 2012 – 2014.

Hodnoty v tabulce jsou uvedeny v tis. Kč.

Tabulka 4: Podíl a vývoj tržeb Decasportu na celkových tržbách za zboží největších hráčů na trhu v tis. Kč. (Vlastní zpracování dle výročních zpráv společností).

Tržby - největší hráči (v tis. Kč)	2012	2013	2014	2015
Decathlon	250 247	520 298	751 708	1 264 443
Hervis	1 133 589	964 691	939 568	Neznámé
Sportisimo	3 365 532	3 960 021	4 954 208	5 853 715
Intersport	784 065	788 736	853 300	782 147
Sports Direct	69 953	154 019	289 081	430 921
Decathlon - podíl	4,47%	8,15%	9,65%	

Jak můžeme vidět, oproti roku 2012 se podíl tržeb Decasportu v roce 2014 více než zdvojnásobil a výrazný růst zaznamenal také řetězec Sportisimo.

Z uvedeného můžeme vyvodit závěr, že se značka Decathlon daří na českém trhu velice dobře, podobná analýza finančních ukazatelů ovšem není předmětem a cílem této diplomové práce.

2.8.2 Dostupná hodnocení zákazníků a porovnání s konkurencí

Při pohledu na hodnocení brněnských poboček Decathlonu a také na hodnocení oficiálního českého zastoupení Decathlonu na jednotlivých Facebookových stránkách a také v recenzích na síti Google zjistíme, že je Decathlon mezi svým zákazníky velice oblíbený.

Viz následující souhrnná tabulka, kde jsou uváděná data platná k datu 20. 3. 2018 a hodnotící škála je od 1 do 5, kde čím vyšší hodnocení, tím lepší vnímání zákazníků.

Tabulka 5: Zákaznické hodnocení subjektů řetězce Decathlon k 20. 3. 2018. (Vlastní zpracování dle dat sítí Google a Facebook).

	Zdroj: Google		Zdroj: Facebook	
	Průměrné hodnocení	Počet hodnotících	Průměrné hodnocení	Počet hodnotících
Decathlon Brno Modřice	4,5	1438	4,6	101
Decathlon Brno Ivanovice	4,4	36	5	3
Decathlon Česká republika	x	x	4,5	509

Zákazníci si ve svých hodnoceních nejvíce pochvalují kvalitní výrobky za dostupnou cenu, ochotný personál nebo širokou škálu sportů. Bez povšimnutí nezůstala ani možnost vyzkoušet si vybrané výrobky v rámci testování nebo bezproblémové řešení reklamací. Decathlon Brno Modřice má velice vysoký počet hodnocení na síti Google, přičemž má i vysokou průměrnou známku. Z toho můžeme usuzovat, že si zákazníci vytvořili jistý vztah ke značce a měli stimul k tomu, podělit se o svůj zážitek o ostatními pomocí hodnocení. K tomu může dopomáhat i silná firemní kultura a ztotožnění zaměstnanců s kulturou.

V porovnání s konkurencí je Decathlon hodnocen zdaleka nejlépe. Viz následující tabulky, kde jsou uváděná data platná k datu 20. 3. 2018 a hodnotící škála je od 1 do 5, kde čím vyšší hodnocení, tím lepší vnímání zákazníků.

Tabulka 6: Zákaznické hodnocení subjektů řetězce Sportisimo k 20. 3. 2018. (Vlastní zpracování dle dat sítí Google a Facebook).

	Zdroj: Google		Zdroj: Facebook	
	Průměrné hodnocení	Počet hodnotících	Průměrné hodnocení	Počet hodnotících
Sportisimo OC Futurum Brno	3,4	8	x	x
Sportisimo Avion Shopping Park Brno	3,7	19	x	x
Sportisimo OC Královo Pole Brno	4	23	x	x
Sportisimo Brno Slatina	4,1	106	x	x
Sportisimo Česká republika	x	x	4,1	1578

Sportisimo má vzhledem ke své rozšířenosti poměrně nízký počet hodnocení. To můžeme vysvětlit pomocí toho, že v zákaznicích nevyvolává žádné velké emoce, které by je přiměly podělit se o zážitek z nakupování prostřednictvím hodnocení. Je tedy možné, že se značkou Sportisimo nevytvoří vztah.

Tabulka 7: Zákaznické hodnocení subjektů řetězce Hervis k 20. 3. 2018. (Vlastní zpracování dle dat sítí Google a Facebook).

	Zdroj: Google		Zdroj: Facebook	
	Průměrné hodnocení	Počet hodnotících	Průměrné hodnocení	Počet hodnotících
Hervis Campus Square Brno	3,5	20	x	x
Hervis Olympia Brno	3,7	9	5	2
Hervis Vaňkovka Brno	3,3	3	3,5	19

U Hervisu pozorujeme jak nízký počet hodnocení, tak nízké hodnotící známky. Ve svých reakcích si hodnotitelé nejčastěji stěžují na chování personálu a na problematické řešení reklamací.

Tabulka 8: Zákaznické hodnocení subjektů řetězce Intersport k 20. 3. 2018. (Vlastní zpracování dle dat sítí Google a Facebook).

	Zdroj: Google		Zdroj: Facebook	
	Průměrné hodnocení	Počet hodnotících	Průměrné hodnocení	Počet hodnotících
Intersport Olympia Brno	4,2	16	x	x
Intersport Česká republika	x	x	4,1	182

Intersport má poměrně dobré známky, avšak nízký počet hodnotících. To je možné si vysvětlit podobným způsobem jako u Sportisima, tedy nízkým zaujetím, malým zážitkem či nevytvořením vztahu.

Tabulka 9: Zákaznické hodnocení subjektů řetězce Sports Direct k 20. 3. 2018. (Vlastní zpracování dle dat sítí Google a Facebook).

	Zdroj: Google		Zdroj: Facebook	
	Průměrné hodnocení	Počet hodnotících	Průměrné hodnocení	Počet hodnotících
Sports Direct Avion Shopping Park Brno	3,9	84	x	x
Sports Direct Česká republika	x	x	x	x

Sports Direct postrádá oficiální FB stránku a hodnocení jsou pouze ze sítě Google. V nich hodnotitelé kvitují především nízké ceny za značkové zboží, ale výtky směřují k personálu, který se nechová ochotně. To si můžeme vysvětlit jako absenci ztotožnění zaměstnanců s firemní kulturou či posláním firmy.

2.8.3 Shrnutí sekundárních dat

Z dotazníkového šetření realizovaného v diplomové práci Ing. Přívratské v roce 2016, kterého se účastnilo 138 respondentů (67% žen, 96% ve věku do 35 let, 50% respondentů mělo VŠ titul, práci na plný úvazek a žilo v Praze), vyplývá, že celých 83% dotázaných zná řetězec Decathlon, přičemž 100% dotázaných znalo Sportisimo, 98% Hervis, 92% Intersport a A3 Sport. Decathlon byl tedy až na 5. místě. Pouze 3 respondenti vlastnili zákaznickou kartu Decathlon, z čehož ani jeden z nich neznal její výhody.

Při zkoumání hodnocení samotného vnímání Decathlonu vyplynulo, že zákazníci nejvíce k nákupu v Decathlonu láká příznivá cena, poměr kvality a výkonu, široký sortiment a možnost vyzkoušet si výrobky doma nebo na prodejně. Co se negativních stránek týče, respondenti si stěžovali na umístění prodejen daleko od centra nebo málo přehledný interiér prodejen a nelogické dělení oblečení dle sportů.

Co se loajality zákazníků týče, při otázce na frekvenci návštěv v Decathlonu odpovědělo 59% respondentů, že nakupuje buď každý měsíc nebo alespoň jednou za tři měsíce. Z toho se dá usuzovat, že je loajalita zákazníků na vysoké úrovni.

Na otázku ohledně spokojenosti s kvalitou výrobků z Decathlonu odpovědělo kladně 68% dotázaných, což je opět dobré znamení.

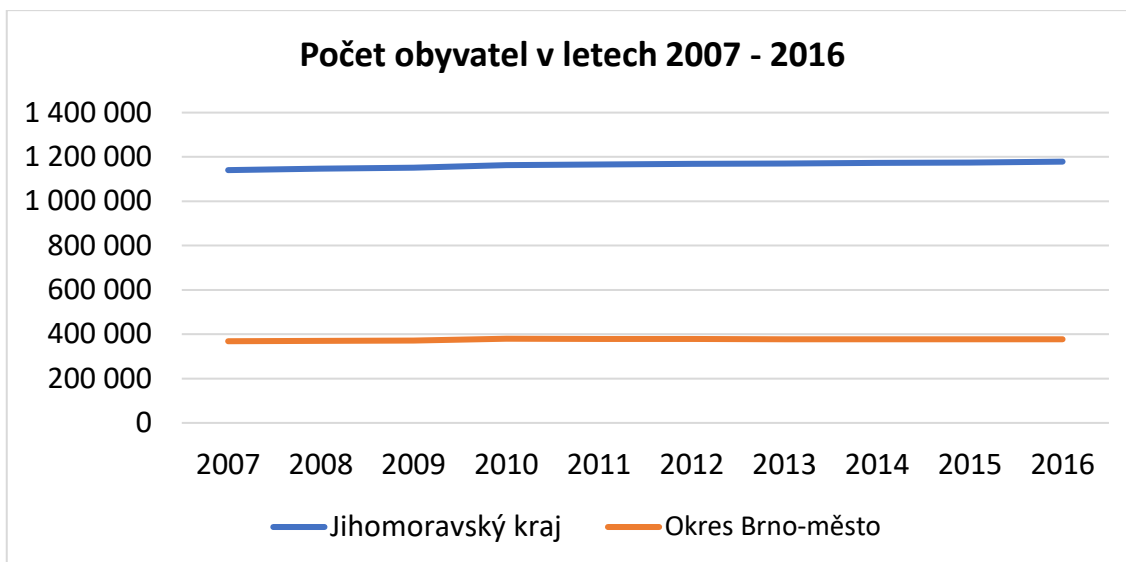
Výzkum obsáhl také otázku vnímání komunikace ze strany Decathlonu. Pouze 12 respondentů si vybavilo nějakou formu Decathlon reklamy, ať už šlo o billboard nebo FB příspěvky. Pouze 6 dotázaných vědělo o sportovních akcích, které Decathlon pořádá (Přivratská, 2016).

2.9 Analýza obecného okolního prostředí

K analýze okolního prostředí v souvislosti s tématem práce jsou použity vybrané faktory SLEPTE analýzy. Konkrétně jde o sociální, ekonomické a legislativní faktory. Dále jsou rozebrány pozorované trendy na trhu se sportovním vybavením.

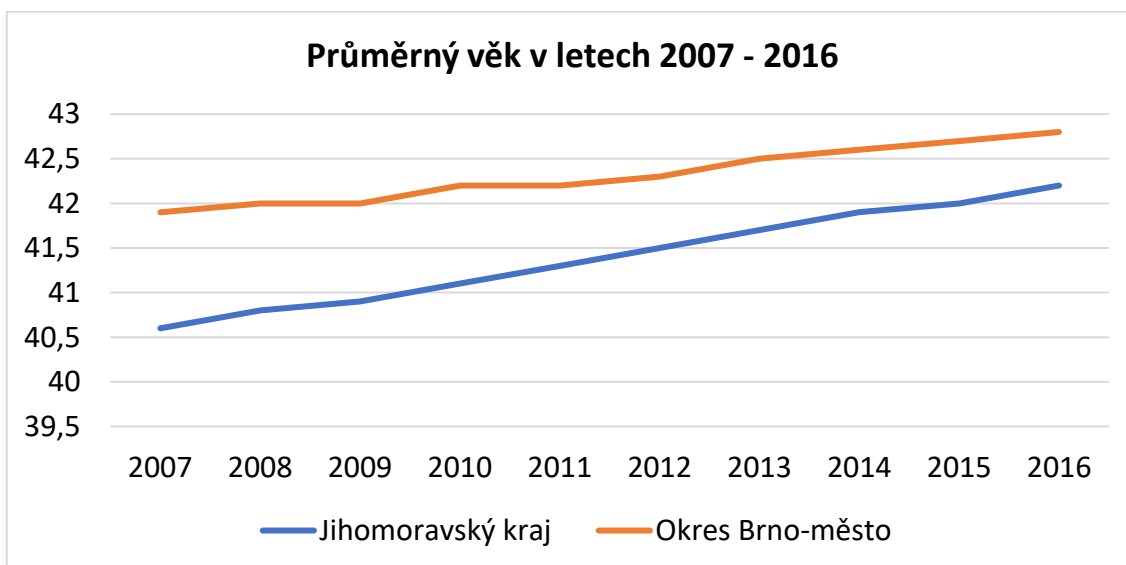
2.9.1 Sociální faktory

Demografický vývoj v Jihomoravském kraji má co do počtu obyvatel stoupající trend, stejně tak je tomu v okrese Brno-město, do kterého spadá i Ivanovická prodejna. Vývoj počtu obyvatel za posledních 10 let je znázorněn na grafu níže, dále následuje průměrný věk a nezaměstnanost.



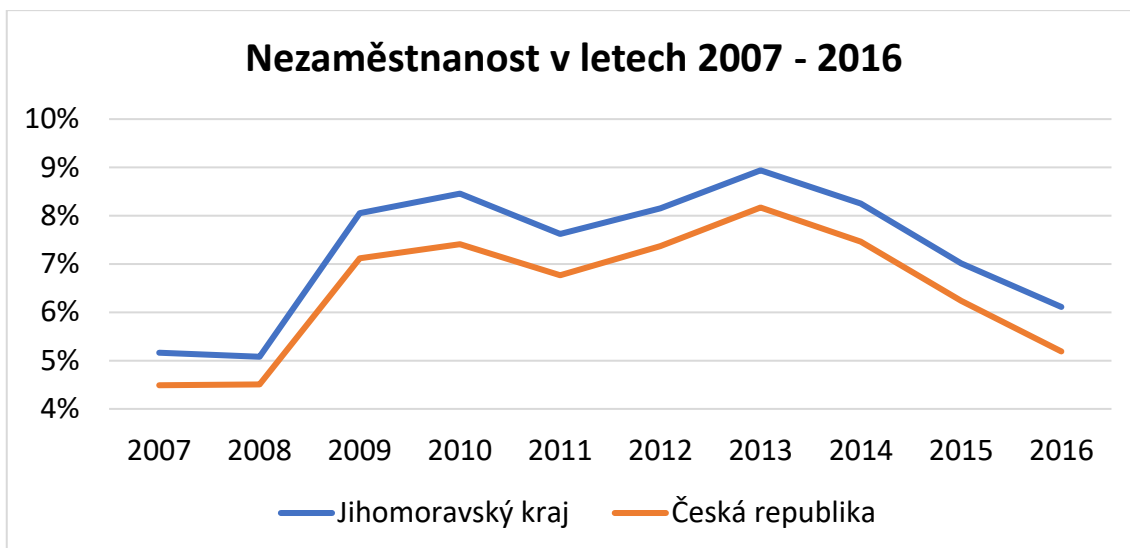
Graf 1: Počet obyvatel v letech 2007-2016. (Vlastní zpracování dle dat ČSO).

Průměrný věk obyvatel v Jihomoravském kraji byl k 31. 12. 2016 42,2 let a v okrese Brno-město 42,8 let. Jeho hodnota neustále narůstá pozvolným tempem, například před deseti lety byl průměrný věk v Jihomoravském kraji 40,6 let a v okrese Brno-město 41,9 let. Vývoj průměrného věku je znázorněn na grafu níže.



Graf 2: Průměrný věk v letech 2007-2016. (Vlastní zpracování dle dat ČSO).

Jihomoravský kraj stejně jako celou Českou republiku zasáhla ekonomická krize, která se projevila mimo jiné i zvýšením počtu nezaměstnaných. Jejich procentuální podíl v Jihomoravském kraji je přitom dlouhodobě vyšší, než je celostátní průměr, avšak kopíruje vesměs stejný trend, jak znázorňuje následující graf.



Graf 3: Nezaměstnanost v letech 2007-2016. (Vlastní zpracování dle dat ČSO).

2.9.2 Legislativní faktory

Pro Decasport jsou zásadní tyto zákony:

Zákon č. 513/1991 Sb. Obchodní zákoník a ve znění pozdějších předpisů, který upravuje postavení dané firmy např. z hlediska formy podnikání, z hlediska obchodních závazkových vztahů atd.

Zákon č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů a ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 235/2004 Sb. o dani z přidané hodnoty a ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 563/1991 Sb. o účetnictví a ve znění pozdějších předpisů jednotky, které účtují podle vyhlášky č. 500/2002 Sb. a ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 262/2006 Sb. zákoník práce a ve znění pozdějších předpisů.

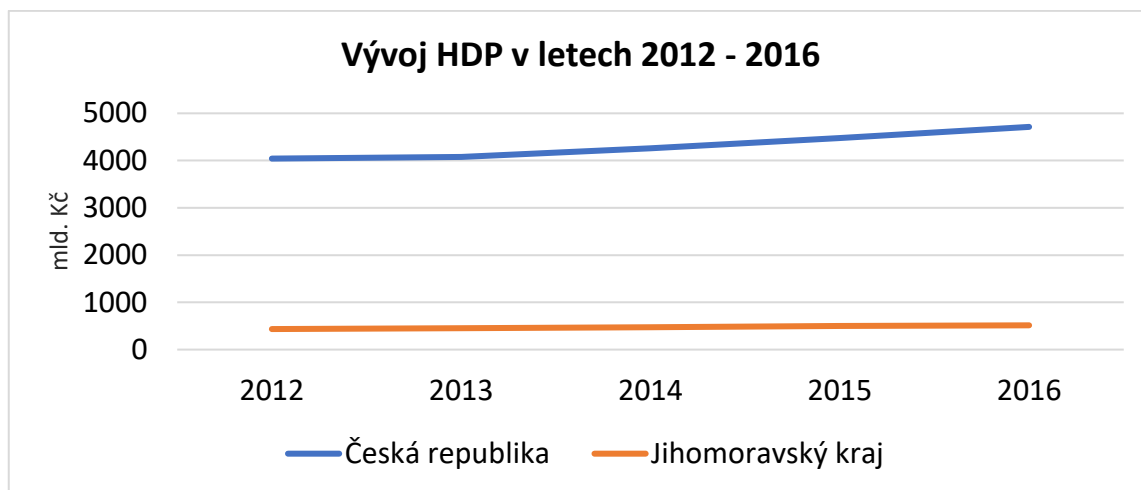
V květnu tohoto roku vyjde v platnost Obecné nařízení na ochranu osobních údajů GPRD¹⁵, které se dotkne všech, kteří zacházejí s osobními údaji zákazníků, zaměstnanců, dodavatelů napříč segmenty i odvětvími. Jedná se o ucelený soubor pravidel na ochranu dat ve světě. V České republice nahradí zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů, ten bude po jeho novelizaci upravovat jen některé aspekty

¹⁵ General Data Protection Regulation

ohledně Úřadu pro ochranu osobních údajů a některé části, které tomuto nařízení nebudou podléhat.

2.9.3 Ekonomické faktory

Ekonomika v České republice v posledních letech roste, růst HDP pro celou Českou republiku a pro Jihomoravský kraj je znázorněn na následujícím grafu.



Graf 4: Vývoj HDP v letech 2012 - 2016. (Vlastní zpracování dle dat ČSO).

Spolu s HDP roste i ochota lidí utrácet a sektoru obchodu a služeb se tedy daří. Nicméně Jihomoravský kraj zaznamenal v posledních pěti letech značně pomalejší růst HDP v porovnání s celou Českou republikou.

2.9.4 Hlavní trendy

Níže jsou popsány hlavní obecné trendy v podnikání z pohledu všeobecného a sportovního odvětví.

Zdravý životní styl

Jedním z hlavních trendů v Decathlonu je zdravý životní styl. V dnešní uspěchané a stresující době se klade větší důraz na to, jak se udržet v dobré kondici. Tento trend zahrnuje pohyb a zdravé stravování. Společnost se zabývá vývojem a prodejem sportovního vybavení a doplňků – nabízí vybavení pro více jak 70 sportů a tím dokáže cílit na široké spektrum zákazníků. Svými výrobky motivuje společnost Decathlon zákazníky ke sportovním aktivitám a ke zdravému životnímu stylu.

Sportovní trendy

V oblasti sportovních trendů bylo kategorizováno top 10 sportů v Evropě. Mezi nejoblíbenější sporty patří cyklistika, kemping, fitness, fotbal, bruslení, lyžování, skateboarding, koloběžky a box. Z pohledu České republiky patří mezi nejoblíbenější sporty kempování, skateboarding a cyklistika. Nejčastější nakupovanou výstrojí jsou stany, skateboardy a jízdní kola. Dalšími oblíbenými sporty byly také tenis a snowboarding. Společnost Decathlon nabízí sportovní vybavení a doplňky pro všechny zmiňované sporty oproti specializovaným řetězcům.

Trend nízkých cen

V posledních letech dosahuje trh se sportovním zbožím vysokých obrátů a velké konkurenceschopnosti společností. Řetězce otvírají nové prodejny, některé méně výnosné pak zavírají. S vysokou konkurencí přišel také pokles zisku těchto společností, lidé přecházejí k levnějším sportům, kterým je například běh. Daří se také diskontním prodejnám se sportovním vybavením. Trendem v tomto odvětví je snižování cen při zachování kvality zboží, což je příznivé pro zákazníky. Trendu nízkých cen se Decathlon drží už od svého počátku, jeho cenová politika je zvolena tak, aby byla dostupná všem zákazníkům i z nižších cenových tříd.

2.10 Analýza konkurenčního prostředí

Porterova analýza zahrnuje 5 sil, které prognózují budoucí vývoj konkurenčního prostředí v daném odvětví. Jde o odhad možného chování subjektů a objektů na trhu a rizik, které by z jejich strany mohly podniku vzniknout.

2.10.1 Vyjednávací síla odběratelů

Odběrateli pro Decathlon jsou zákazníci jak na prodejnách, tak na eshopu. Ceny produktů a služeb jsou pevně stanoveny. Pouze v případě vady či jiného znehodnocení výrobku (například opotřebení) může zákazník zažádat o slevu na daný kus, kterou může personál na prodejně vystavit maximálně do výše 10 % ceny zboží. Vyjednávací síla spočívá pouze v hrozbě přechodu ke konkurenci, nicméně hodnotím ji jako malou.

2.10.2 Vyjednávací síla dodavatelů

Vzhledem k tomu, že Decathlon si sám vyvíjí a vyrábí své produkty, které tvoří přes 90% nabídky na prodejnách, dá se vyjednávací síla dodavatelů označit jako marginální a nepodstatný faktory působící na firmu.

Decathlon dále využívá služeb dopravců pro zajištění doručení objednávek z e-shopu. V této oblasti probíhá konkurenční boj mezi Českou poštou a soukromými dopravci jako PPL, TopTrans a další, tudíž se snaží tlačit ceny dolů a jejich vyjednávací síla je proto malá.

2.10.3 Hrozba vstupu nových konkurentů

Jasným lídrem na trhu je společnost Sportisimo, která generuje nejvyšší tržby a má po české republice nejvíce poboček. Decathlon infiltroval český trh poměrně úspěšně, což může být lákadlem i pro další maloobchodní řetězce se sportovním vybavením. Úspěch Decathlonu se ale dá přisuzovat jeho odlišné prodejní strategii. Naopak neúspěch řetězce Gigasport, který se z českého trhu pro ztrátovost stáhnul, ukazuje, že úspěšně se etablovat na českém trhu může být pro další „běžný“ řetězec problém. Hrozbu vstupu nového konkurenta tedy vnímám jako malou.

2.10.4 Hrozba vstupu nových substitutů

Na českém trhu se sportovním vybavením jsou zastoupeny všechny významné světové značky, které jsou si navzájem blízkými substituty. Produkty Decathlonu jsou odlišné díky vlastnímu vývoji a výrobě, nicméně zákazník může lehce najít substitut za daný výrobek i u konkurence. Za současné situace se nedá předpokládat vstup značky, která dokáže zahrnout takové rozpětí sportů, a která na českém trhu dosud zastoupení nemá.

2.10.5 Rivalita firem na daném trhu v současnosti

V současnosti jsou hlavními konkurenty řetězce Sportisimo, Hervis, Intersport, Sports Direct a Decathlon. Tyto firmy spolu soupeří o přízeň zákazníka běžnými prostředky, jako je reklama, sponzoring a pořádání různých akcí v regionu apod. Nejsou známy žádné případy vyhocené rivality mezi jednotlivými subjekty na trhu, proto se úroveň rivality na maloobchodním trhu se sportovním zbožím dá označit za průměrnou.

2.11 Dotazníkové šetření

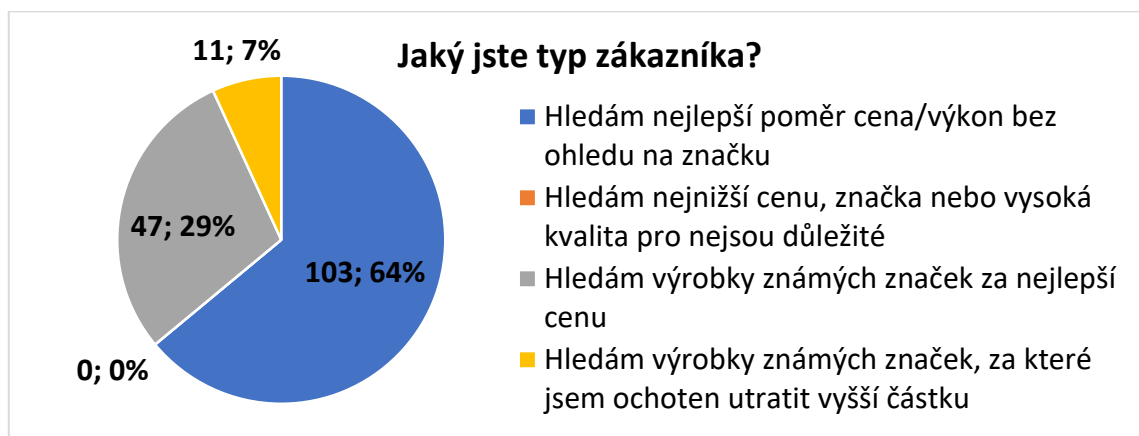
V rámci vlastního výzkumu a jsem provedl dotazníkové šetření, ve kterém jsem zkoumal, jak zákazníci vnímají jednotlivé konkurenty. Jeho cílem bylo potvrdit či vyvrátit provedené analýzy a konkurenční srovnání značek jednotlivých řetězců, a také doplnění předchozího výzkumu, ze kterého jsem v analýze čerpal.

Dotazník jsem šířil jak pomocí osobních žádostí o vyplnění mezi mými přáteli, o kterých vím, že jsou sportovci, dále pomocí sdílení na mém osobním facebookovém profilu a na facebookových univerzitních skupinách. O vyplnění jsem ve sdílených příspěvcích žádal především ty, kteří mají s alespoň některými řetězci osobní zkušenosti. Těmito kroky jsem se snažil zajistit co možná nejrelevantnější výběrový vzorek pro dotazník.

Konkrétní struktura dotazníku je v přílohách této diplomové práce. Dále provedu vyhodnocení dotazníku, uvedu limity provedeného výzkumu, a také doporučení pro další výzkum.

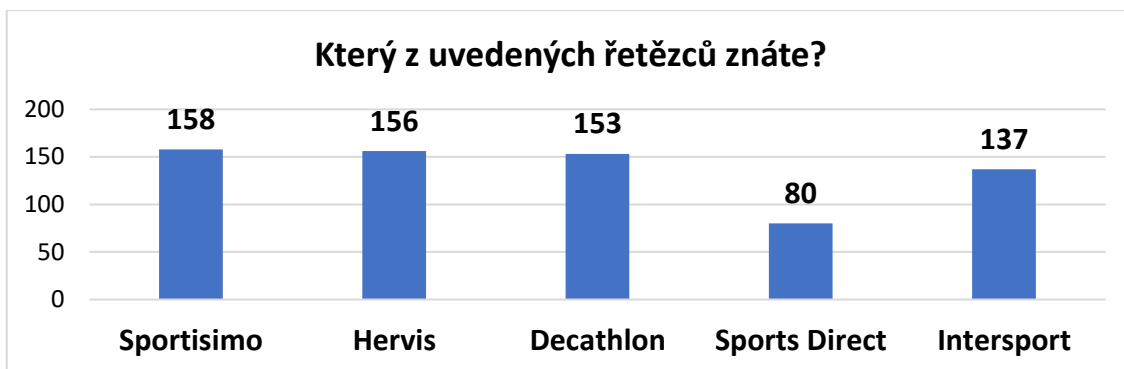
2.11.1 Výsledky dotazníkového šetření

Do dotazníkového šetření se zapojilo 161 respondentů. Výsledky jednotlivých otázek včetně komentářů jsou na grafech níže.



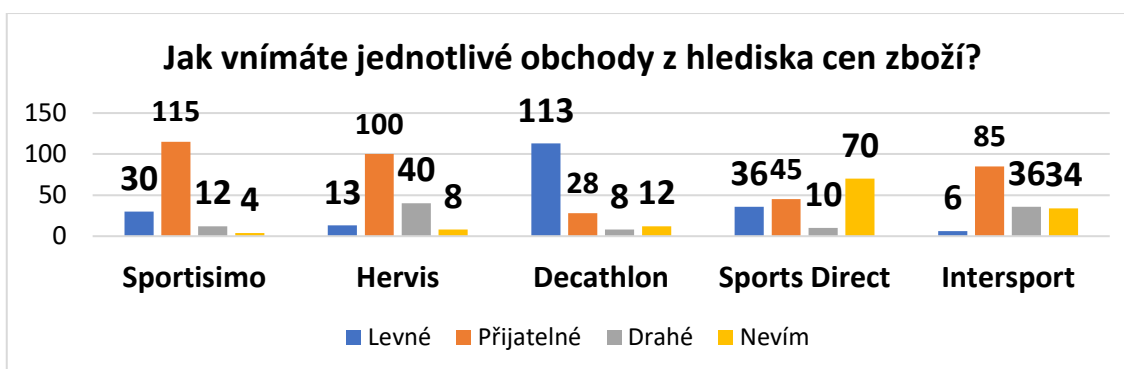
Graf 5: Rozložení odpovědí na 1. otázku. (Vlastní zpracování dle výsledků dotazníku).

Jak můžeme vidět na grafu výše, největší podíl respondentů, celkem 64%, hledá nejlepší poměr ceny a výkonu. Naopak žádný z respondentů necílí pouze na nízkou cenu bez ohledu na značku nebo kvalitu.



Graf 6: Rozložení odpovědí na 2. otázku. (Vlastní zpracování dle výsledků dotazníku).

Decathlon se v porovnání známosti mezi respondenty umístil na 3. místě jen s malou ztrátou na Sportisimo a Hervis. S větším odstupem je Intersport a pouze polovina respondentů zná řetězec Sports Direct. Z těchto výsledků můžeme usuzovat, že v porovnání s dotazníkovým šetřením z roku 2016 si Decathlon ve známosti mezi respondenty výrazně polepšil a nyní se řadí mezi trojici nejznámějších řetězců. Jako outsider se jeví Sports Direct.

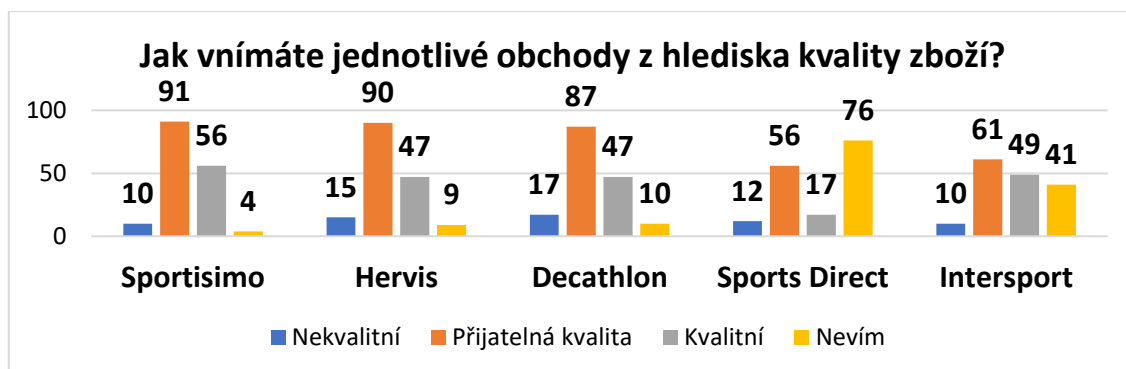


Graf 7: Rozložení odpovědí na 3. otázku. (Vlastní zpracování dle výsledků dotazníku).

Z odpovědí na otázku týkající se porovnání vnímané cenové hladiny vidíme, že Decathlon jasně dominuje v nízkých cenách. Z toho můžeme usuzovat, že se na trhu úspěšně etabloval jako prodejce sportovního vybavení za nízké ceny, což je jeden z hlavních cílů společnosti. Tento výsledek je tedy pro společnost pozitivní a ve stejném duchu vyznívá i provedená analýza firmy.

Jako dražší prodejci jsou vnímáni Hervis a Intersport, ovšem i tak u nich největší podíl respondentů značilo, že jejich cenovou hladinu vnímají jako přijatelnou. Přijatelná cenová hladina pak zcela dominuje u Sportisima, což je v souladu v analýzou identity značky, ze které vyplynula snaha o zavděčení se nejširšímu spektru zákazníků. Sports

Direct má opět nejvyšší podíl odpovědí nevím, což značí neúspěšnou komunikaci firemní politiky zákazníkům, protože tento řetězec se zaměřuje primárně na prodej známých značek za nízké ceny.



Graf 8: Rozložení odpovědí na 4. otázku. (Vlastní zpracování dle výsledků dotazníku).

Další otázka se týkala vnímané kvality zboží. Zde je poměrové rozložení odpovědí u všech řetězců podobné, pouze u Sports Direct a Intersportu vidíme velký podíl možnosti nevím.

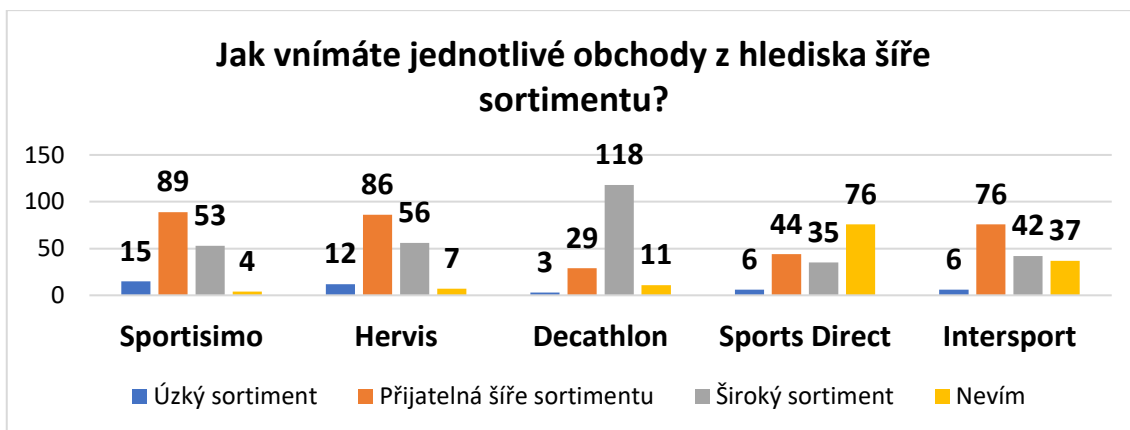
Pro Decathlon je však zajímavé, kolik respondentů označilo zároveň nízké ceny v a kvalitní zboží. Těchto respondentů bylo celkem 29, což hodnotím jako velmi dobrý výsledek zvláště v porovnání s výsledky u největšího konkurenta Sportisima, kde tyto možnosti zároveň označilo pouze 7 respondentů, a u Hervisu pouze 1 respondent.

Varovný signál může být nejvyšší počet odpovědí u možnosti nekvalitní. Nicméně 17 je stále velice malé číslo. Dosažené výsledky korespondují s předchozím výzkumem.

Celkové rozložení odpovědí při porovnání cena versus kvalita u Decathlonu nabízí kontingenční tabulka níže. Jak můžeme vidět, největší část respondentů odpověděla kombinací odpovědí vnímaná cena levné a vnímaná kvalita přijatelná.

Tabulka 10: Decathlon – analýza odpovědí na 3. a 4. otázku. (Vlastní zpracování dle výsledků dotazníku).

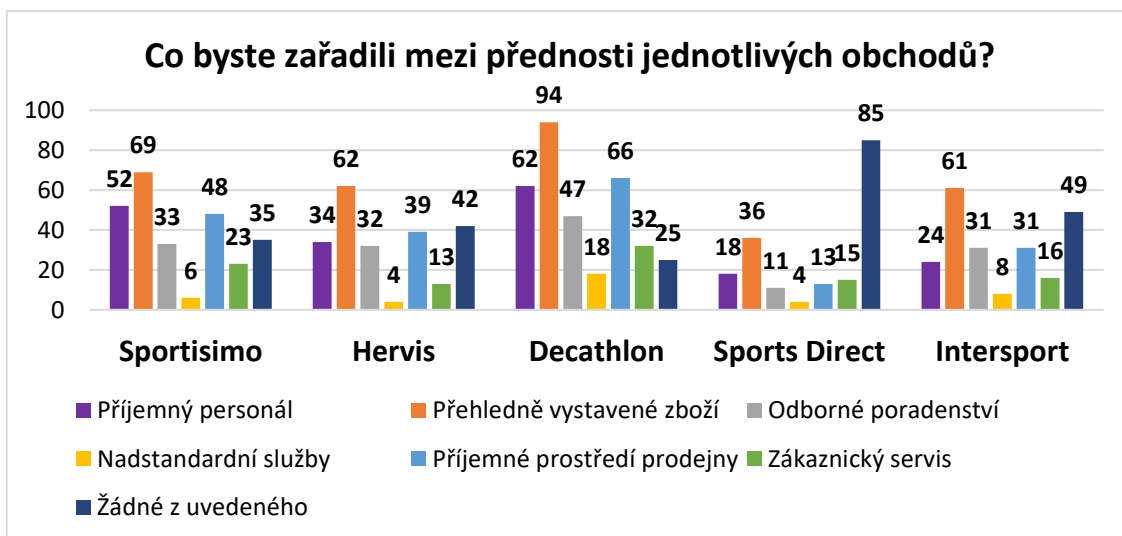
CENA vs. KVALITA		Vnímaná cenová hladina zboží				Celkem
		Levné	Přijatelné	Drahé	Nevím	
Vnímaná kvalita zboží	Kvalitní	29	11	6	1	47
	Přijatelné	67	17	1	2	87
	Nekvalitní	15	0	0	2	17
	Nevím	2	0	1	7	10
	Celkem	113	28	8	12	161



Graf 9: Rozložení odpovědí na 5. otázku. (Vlastní zpracování dle výsledků dotazníku).

Z analýzy a z popisu společnosti Decathlon jasně vyplynulo, že se snaží zákazníky oslovovat nejširším sortimentem zboží pod jednou střechou. Je tedy žádoucí, že se respondenti u Decathlonu s drtivou převahou označili možnost široký sortiment. Opět důkaz úspěšného zakotvení myšlenky Decathlonu u respondentů. Tento výsledek rovněž koresponduje s předchozím výzkumem.

Sportisimo a Hervis jsou vnímány velice podobně a podobné rozložení odpovědí přijatelná širě sortimentu a široký sortiment má i Sports Direct a Intersport. U těchto dvou však má stejně jako v přechozí otázce vysoký podíl možnost nevím, což může být zapříčiněno neúspěšným zakořeněním hodnot značky u respondentů.

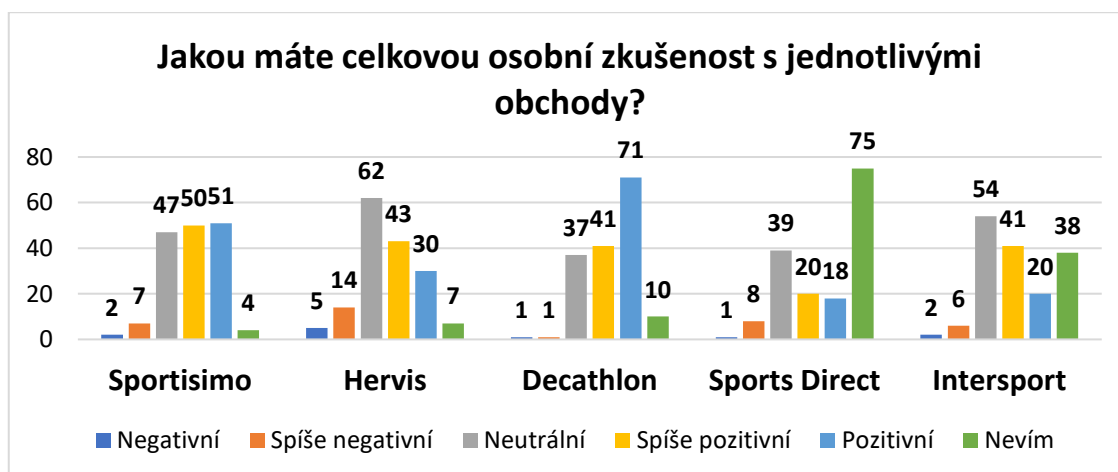


Graf 10: Rozložení odpovědí na 6. otázku. (Vlastní zpracování dle výsledků dotazníku).

Z analýzy vyplynulo, že má Decathlon nejširší nabídku služeb pro zákazníky, že má nejdůsledněji rozřazené zboží dle sportů a že jsou jako personál nabíráni primárně aktivní sportovci v daném sportu.

Tyto závěry analýzy potvrzují i výsledky dotazníku, ze kterého vyplynulo, že nejvíc respondentů vnímá jako přednost přehledně vystavené zboží a s tím související příjemné prostředí prodejny, a to i v porovnání s konkurencí. Tento výsledek tak popírá předchozí výzkum, kde si část respondentů stěžovala na nepřehledně vystavené zboží. Jako další výrazný benefit Decathlonu v porovnání s konkurencí vyšel příjemný personál a s tím související odborné poradenství. V celkovém součtu má pak Decathlon nejvyšší počet vnímaných předností – celkem 319. Nejbližší konkurence je Sportisimo s 231 body.

Při pohledu na konkurenci vidíme, že Sportisimo a Hervis jsou si svým rozložením odpovědí velice blízké. Jejich rozložení se blíží i Intersport, který má však vysoký podíl možnosti žádné z uvedeného. V tomto smyslu dopadl velice špatně Sports Direct, u kterého naprostá většina respondentů nevnímá žádnou uvedenou přednost.



Graf 11: Rozložení odpovědí na 7. otázku. (Vlastní zpracování dle výsledků dotazníku).

Decathlon dopadl nejlépe i v celkových osobních zkušenostech, ostatní konkurenti měli vysoké podíly možnosti neutrální, což může značit nízké oslovení značkou daného řetězce. Hervis pak měl nejvyšší součet možností negativní a spíše negativní, takže v tomto ohledu ho hodnotím jako nejhoršího.

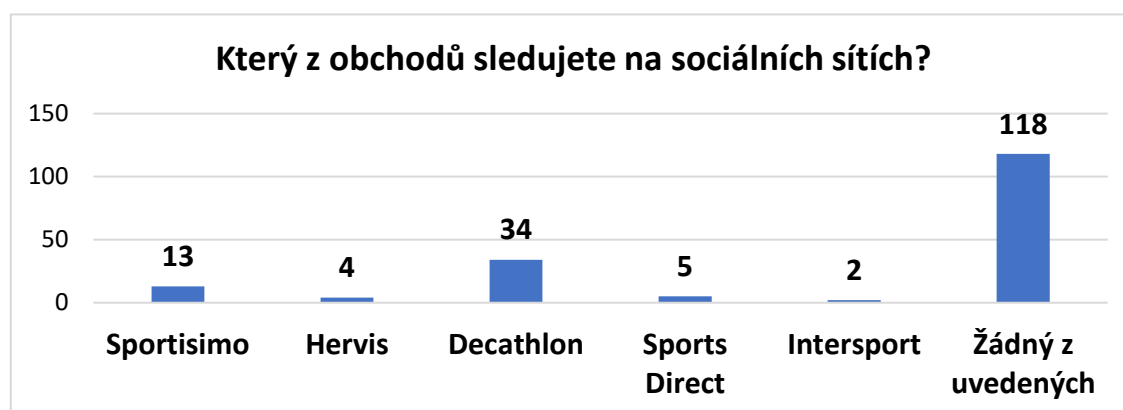
Následující kontingenční tabulka poskytuje přehled závislosti zkušeností na jednotlivých faktorech. Počty u jednotlivých vnímaných předností značí, kolik respondentů zvolilo danou vnímanou přednost Decathlonu a jakou u něj následně zvolil

celkovou zkušenost. V posledním sloupci je pak součet pozitivních a spíše pozitivních zkušeností u jednotlivých faktorů, což přináší ucelenější pohled na to, který z nich nejčastěji vedl respondenty k označení celkově kladné, zkušenosti s Decathlonem.

Tabulka 11: Decathlon – závislost celkové zkušenosti na vnímaných přednostech. (Vlastní zpracování dle výsledků dotazníku).

ZKUŠENOST vs. PŘEDNOSTI		Celková zkušenost s Decathlonem			
		Pozitivní	Spíše pozitivní	Neutrální	Pozitivní + spíše pozitivní
Vnímané přednosti Decathlonu	Příjemný personál	41	10	11	51
	Přehledně vystavené zboží	54	21	17	75
	Odborné poradenství	26	7	14	33
	Nadstandardní služby	10	6	2	16
	Zákaznický servis	35	15	3	50
	Nic z uvedeného	25	3	3	28

Jak můžeme vidět z tabulky výše, nejvíc pozitivní dojem vytváří přehledně vystavené zboží. V závěsu je příjemný personál a zákaznický servis. Tyto výsledky jsou pro Decathlon velice pozitivní, protože na těchto věcech si zakládá a je to součástí jeho DNA.



Graf 12: Rozložení odpovědí na 8. otázku. (Vlastní zpracování dle výsledků dotazníku).

Poslední otázka měla za úkol zjistit, zda respondenti sledují dané řetězce na sociálních sítích. Nebylo přitom rozlišováno mezi Facebookem, Instagramem a dalšími.

I v tomto porovnání vyšel Decathlon jako vítěz, ovšem drtivá většina respondentů žádný z řetězců nesleduje, což představuje potenciál pro rozvoj a lepší oslovení zákazníků.

2.11.2 Shrnutí dotazníkového šetření

Dotazníkového šetření, které bylo zaměřeno na porovnání Decathlonu s konkurencí na trhu a na zjištění jejich vnímání respondenty, se zúčastnilo 161 respondentů, z čehož největší podíl tvořili respondenti hledající nejlepší podíl ceny a kvality.

Bylo zjištěno, že si Decathlon za uplynulé dva roky vylepšil svoji známost mezi respondenty. Decathlon je mezi respondenty vnímán jako nejlepší v oblasti nabízení kvalitního zboží za příznivou cenu. Respondenti jej vnímají jako řetězec s nejširší nabídkou sortimentu a také jako řetězec s nejvíce přednostmi a výhodami pro zákazníky. Toto všechno je v naprostém souladu s celkovou koncepcí Decathlonu a je tedy velice povzbudivé, že respondenti správně pochopili identitu značky a mají ji zažitou. Tyto pozitivní výsledky pak byly potvrzeny v otázce na celkové osobní zkušenosti s řetězcem, kde Decathlon vyšel jako řetězec s největším počtem kladných osobních zkušeností.

Jako prostor pro zlepšení můžeme na základě dotazníku identifikovat slabou sledovanost na sociálních sítích. I když i zde je Decathlon lídrem mezi konkurencí, poměr sledujících na celkovém počtu respondentů je velice nízký, pouze 21%.

Při pohledu na konkurenci byly potvrzeny výstupy z analytické části práce. Můžeme zde identifikovat fakt, že u největších konkurentů Sportisimo a Hervis převládají odpovědi v tzv. středním pásmu, z čehož se dá usuzovat, že tyto značky respondenty příliš neoslovují a nejsou pro ně tolik zajímavé. Mezi konkurencí zcela propadl Sports Direct, který měl většinu odpovědí ve škále nevím, takže u něj panuje malá informovanost a obeznámení mezi respondenty. Také Intersport na konkurenci mírně ztrácí, jeho ztráta však není tak výrazná.

2.11.3 Limity výzkumu

Výzkum má několik potenciačních omezení. Tím prvním je možnost nerelevantního výběrového souboru respondentů. Toto jsem se snažil eliminovat osobním výběrem respondentů a u sdílení na sociálních sítích žádostí o vyplnění těmi, kteří s danými řetězci mají zkušenosti.

Do výzkumu nebyla zahrnuta sekce k bližší identifikaci respondenta z hlediska vzdělání, věku, pohlaví či příjmů, a to z toho důvodu, že se tyto řetězce snaží nabídnout sportovní vybavení všem skupinám zákazníků. Tyto sociologické a demografické faktory však mohou mít na vnímání jednotlivých značek vliv.

Výzkumné otázky byly pokládány poměrně obecně a nešly příliš do hloubky z toho důvodu, aby bylo snazší nasbírat dostatečný počet odpovědí pro vytvoření základní rámcové představy o vnímání těchto značek.

2.11.4 Doporučení pro další výzkum

Pro bližší prozkoumání vnímání Decathlonu doporučuji zaměřit se na vybrané aspekty značky a pokládat respondentům otázky, které půjdou více do hloubky. K dosažení kvalitních výsledků by však bylo zapotřebí uplatnit jinou metodiku výzkumu, v úvahu připadají kvalitativní metody jako osobní rozhovory nebo focus group, či rozvinutí kvantitativní metody dotazníku, kde ale můžeme narazit na neochotu respondentů vyplňovat dlouhý a složitý dotazník.

Další oblastí dalšího možného výzkumu je prozkoumání odlišností ve vnímání napříč demografickými a sociologickým skupinami respondentů, jak již bylo zmíněno v limitech výzkumu.

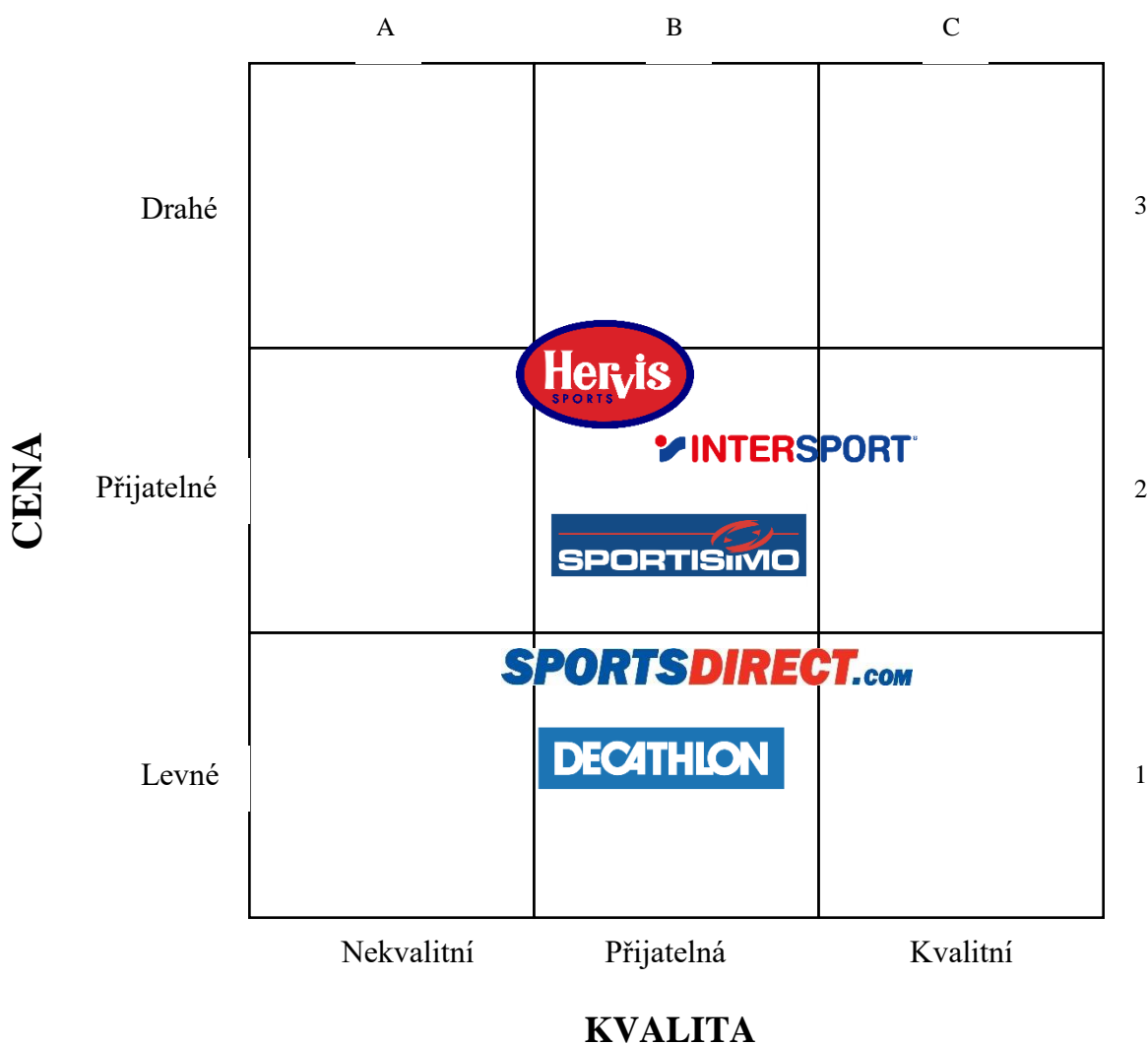
Za zvážení stojí prozkoumání odlišností ve vnímání mezi zákazníky jednotlivých řetězců. V úvahu přichází osobní průzkum přímo na prodejnách, ve vztahu k mému výzkumu ideálně na území Brno-město, kde můžeme uplatnit kombinaci kvantitativního dotazníku s kvalitativním osobním rozhovorem.

2.12 Konkurenční mapy

Z výsledků analýz a dotazníkového šetření vplynuly následující konkurenční mapy, které se zaměřují na porovnání konkurentů z hlediska ceny, kvality produktů, šíře sortimentu a celkového hodnocení řetězce.

Umístění jednotlivých firem na mapě je dáno středem jejich loga. Přesahy log přes čtverce kvadrantů nehrají roli. Volba log jako reprezentantů umístění byla zvolena z estetického hlediska.

Cena x kvalita

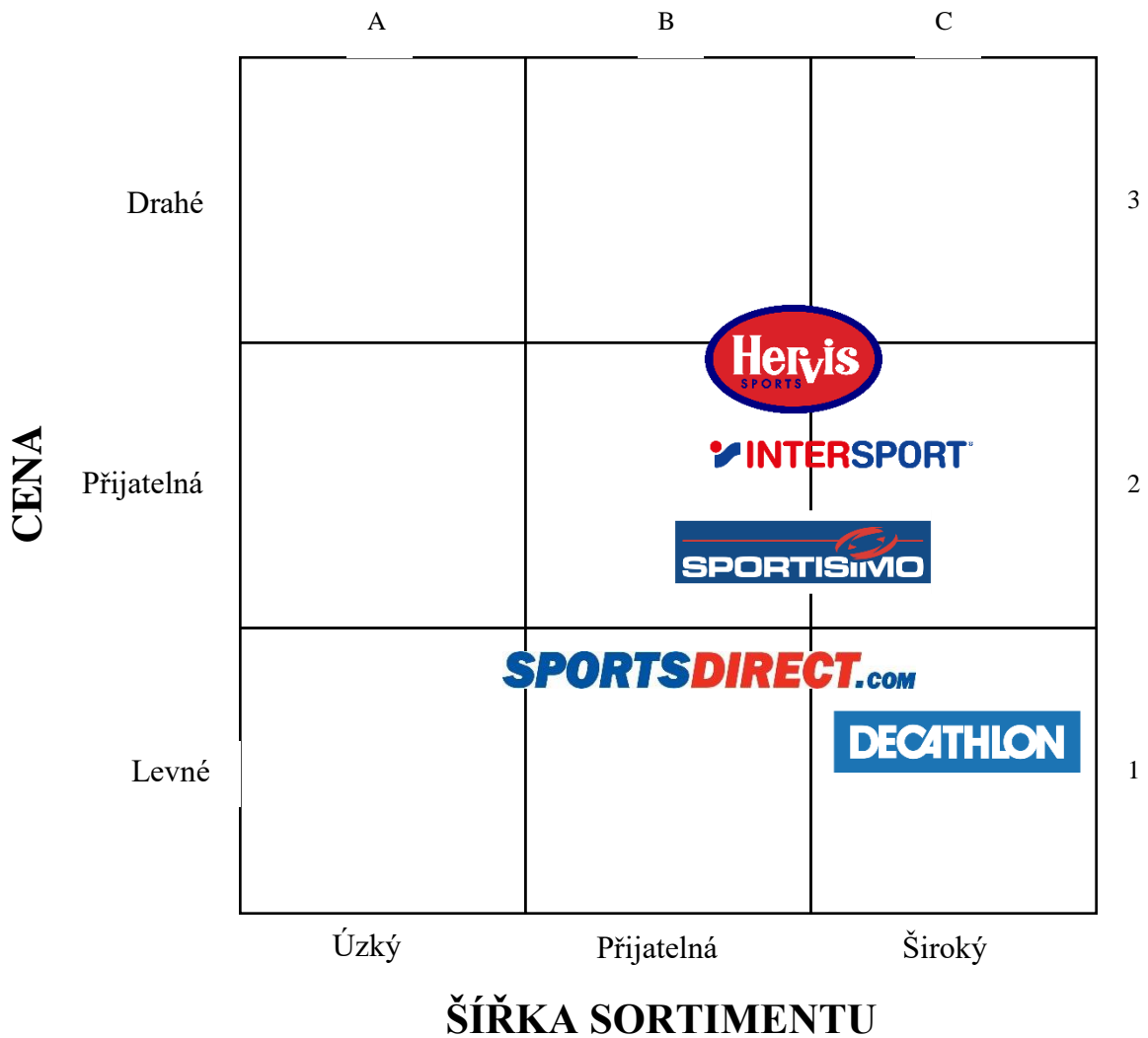


Obrázek 6: Konkurenční mapa cena vs. kvalita. (Vlastní zpracování dle výsledků analýz).

Jako řetězec s přijatelnou kvalitou zboží a nízkými cenami se do kvadrantu B1 vyprofiloval Decathlon. Jen o málo vyšší ceny a podobnou kvalitu má Sports Direct, který byl zařazen do severní části kvadrantu B1. Sportisimo se řadí do jižnější části kvadrantu B2, tedy přijatelné jak ceny, tak kvalita. Intersport je pak na pomezí kvadrantů B2 a C2, také přijatelné ceny a vyšší kvalita než konkurenti. Hervis se řadí do severozápadní části kvadrantu B2.

Mezi Hervisem, Sportisimem a Intersportem však nejsou v tomto porovnání velké rozdíly, odlišují se od nich pouze Sports Direct a Decathlon nízkými cenami.

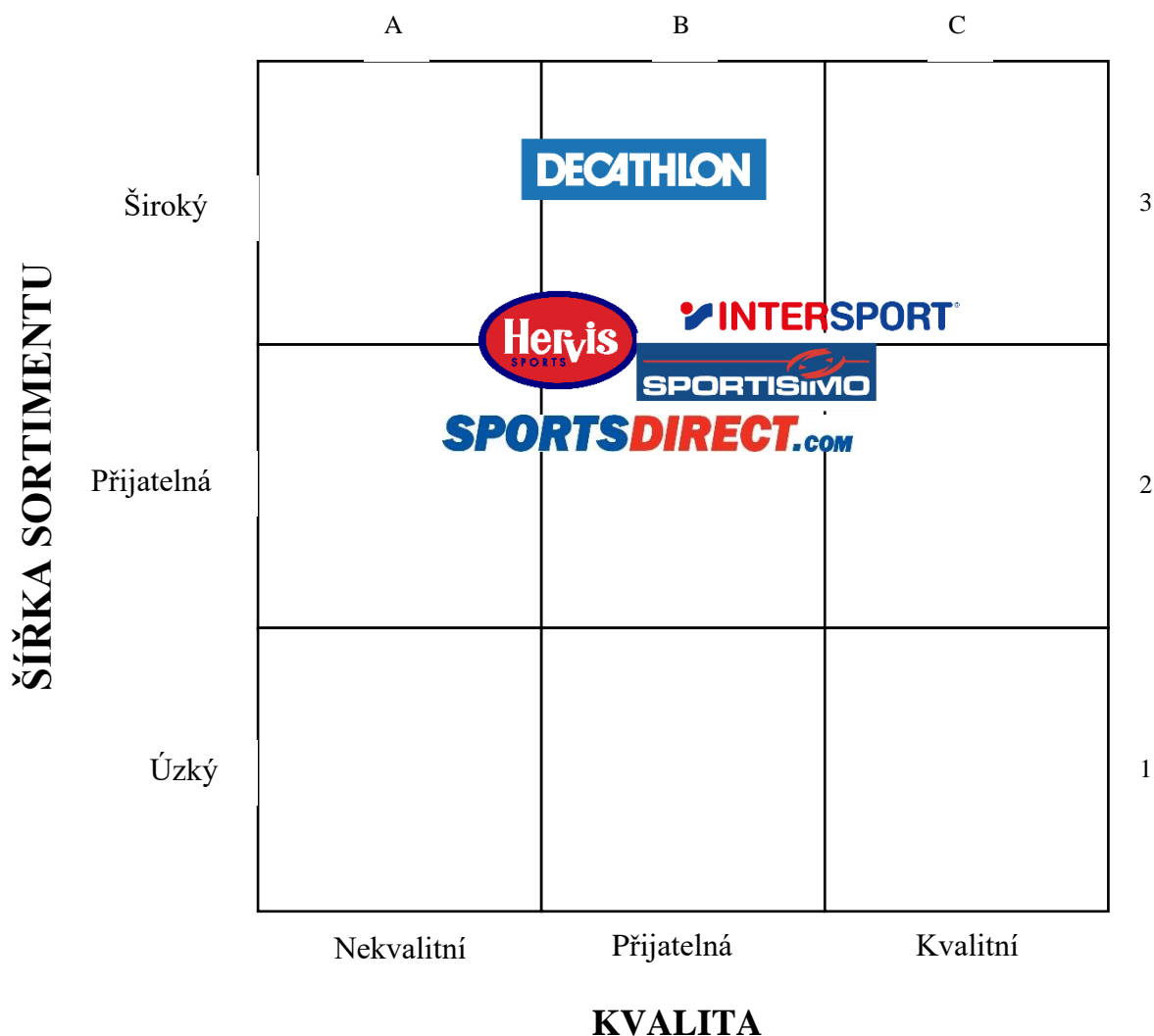
Cena x šířka sortimentu



Obrázek 7: Konkurenční mapa cena vs. šířka sortimentu. (Vlastní zpracování dle výsledků analýz).

Za řetězec v kvadrantu C1, tedy s nejširším sortimentem a nejnižšími cenami, je považován Decathlon. Sports Direct patří do severní části kvadrantu B1, tedy nízké ceny a přijatelná šíře sortimentu. Ostatní řetězce mají stejnou šíři sortimentu, lidí se však cenou. Najdeme je tedy seřazené pod sebou na pomezí sloupců B a C, kde je jako nejdražší vnímán Hervis, v těsném závěsu Intersport. Sportisimo je cenově přijatelné.

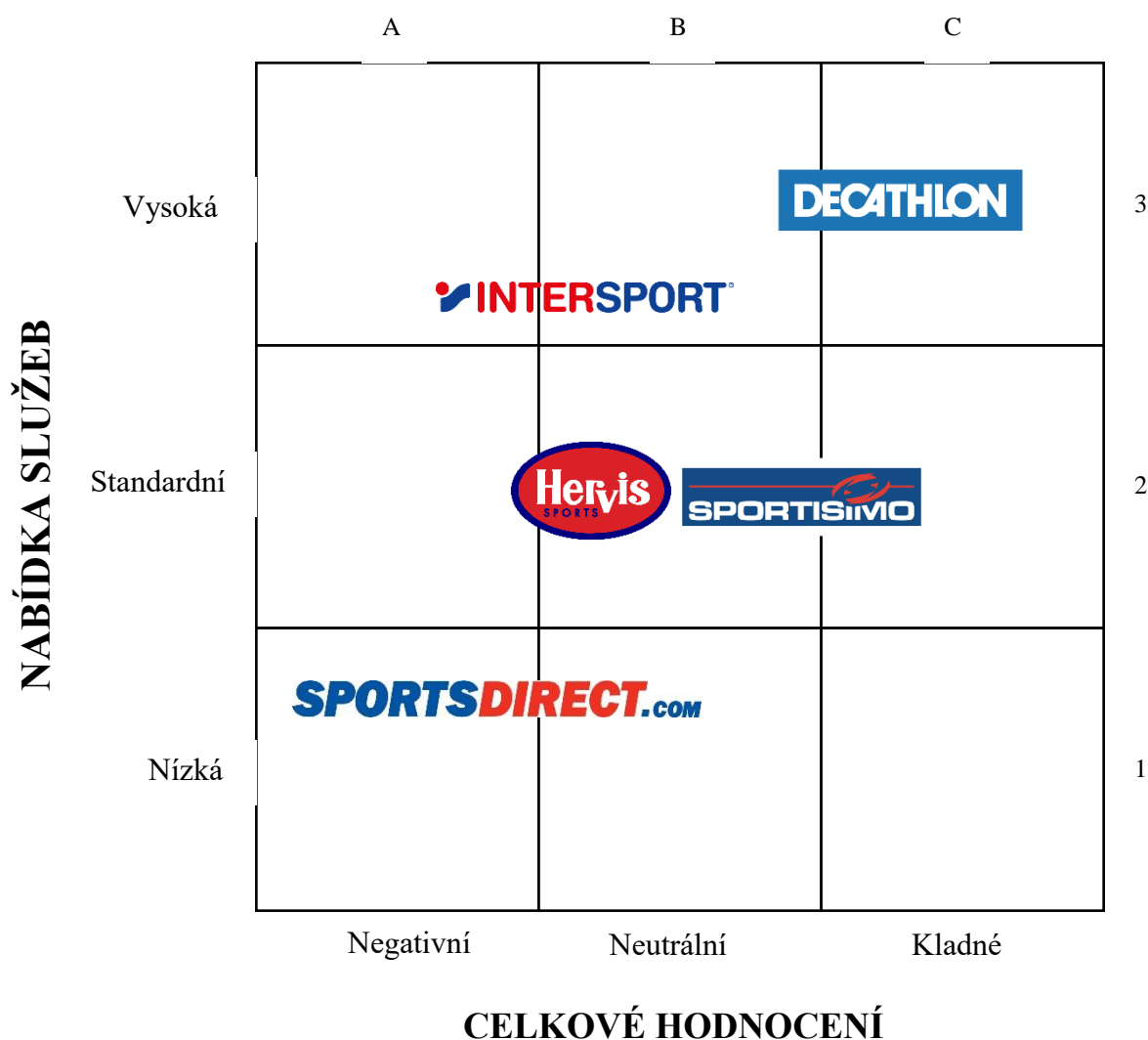
Šířka sortimentu x kvalita



Obrázek 8: Konkurenční mapa šířka sortimentu vs. kvalita. (Vlastní zpracování dle výsledků analýz).

Do kvadrantu B3 s širokým sortimentem a přijatelnou kvalitou se řadí Decathlon. Na pomezí řádků 2 a 3 leží Hervis, Sportisimo a Intersport, mezi kterými je z hlediska šířky sortimentu jen málo rozdílů. Najdeme mezi nimi však malé rozdíly v kvalitě, kde je za mírně lepší považován Intersport, následován Sportisimem, pak Hervis. Sports Direct leží v kvadrantu B2, taky přijatelná jak kvalita, tak šířka sortimentu.

Nabídka služeb x celkové hodnocení z pohledu zákazníka



Obrázek 9: Konkurenční mapa nabídka služeb vs. celkové hodnocení zákazníků. (Vlastní zpracování dle výsledků analýz).

V porovnání nabídky služeb pro zákazníky a celkového hodnocení řetězců od zákazníků vidíme, že jsou řetězce na mapě citelně rozptýleny. Za nejlepší řetězec je považován Decathlon, který leží v kvadrantu C3. K tomu mu dopomohl vysoký počet vnímaných předností, nejvyšší hodnocení na Google a Facebooku a nejširší nabídka služeb. Širokou nabídku služeb má také Intersport, který však na jižní pomezí kvadrantů A3 a B3 odsunulo horší hodnocení, nízký počet hodnocení a vysoký podíl odpovědí nevim v dotazníkovém šetření. Tyto faktory jsou vnímány negativně. Na stejné úrovni řádku 2 leží Hervis a Sportisimo. Z těchto dvou řetězců je nejhůře hodnocen Hervis, který

sráží stížnosti hodnotících zákazníků. Sportisimo leží na pomezí B2 a C2, což vyplývá z identity značky, která nemá silnou image a záměru vyhovět všem. Sports Direct má spadnul do kvadrantu A1 především z důvodu úzké nabídky služeb, vysokého podílu odpovědí neví a neúspěšného zavedení značky na český trh.

2.13 SWOT analýza rozvoje značky

SWOT analýza se zaměřuje na definování silných a slabých stránek firmy, na kterých se dá pracovat, a také na jejich propojení s možnými příležitostmi a hrozbami, které trh skrývá a příležitosti pro rozvoj. Jednotlivé položky zařazené do následující tabulky jsou zaměřeny na rozvoj značky na daném trhu a vycházejí z předchozích zjištění v analýzách.

Tabulka 12: Přehled prvků SWOT analýzy. (Vlastní zpracování dle výsledků analýz).

<p>Silné stránky:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vlastní vývoj a výroba produktů • Nízké ceny • Široká paleta sportovních odvětví • Inovativní produkty • Možnost testování produktů • Nejširší nabídka benefitů pro zákazníky • Silné zázemí v mateřské společnosti 	<p>Slabé stránky:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nízký dosah pobočky na sociálních sítích • Nízké povědomí o značce • Pověst velkých obchodních domů • Mnoho zaměstnanců na zkrácené úvazky • Nízký počet poboček
<p>Příležitosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aktuální trend zdravého živ. stylu • Propagace na sociálních sítích • Vývoj a patent dalších inovací • Otevírání nových poboček • Pořádání sportovních a testovacích akcí 	<p>Hrozby:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Přejít ke konkurenci • Nedostatečná zásobovanost nově otevíraných prodejen • Stárnutí populace • Získání špatné reputace v povědomí zákazníků

Každý z faktorů je dále rozebrán z hlediska známky a jejich váhy. Znamkování je od 1 do 5, přičemž nižší číslo znamená nižší vnímanou spokojenost (resp. nespokojenost u záporných hodnot) s danou položkou. U slabých stránek a hrozeb jsou hodnoty známek záporné z důvodu negativního přínosu pro firmu. Do vnitřních faktorů spadají silné a slabé stránky a do vnějších pak příležitosti a hrozby pro rozvoj značky.

2.13.1 Faktory vnitřního původu

Tabulka 13: Hodnocení silných stránek SWOT analýzy. (Vlastní zpracování dle konzultací s vedením firmy).

Silné stránky	Známka	Váha	Σ
Vlastní vývoj a výroba produktů	5	0,2	1
Nízké ceny	5	0,25	1
Široká paleta sportovních odvětví	4	0,15	0,6
Inovativní produkty	3	0,05	0,15
Možnost testování produktů	3	0,1	0,3
Nejširší nabídka benefitů pro zákazníky	2	0,15	0,3
Silné zázemí v mateřské společnosti	3	0,1	0,3
Celkem		1	3,65

Z tabulky hodnocení silných stránek vidíme, že největší skóre dosáhly vlastní vývoj a výroby produktů a nízké ceny. S větším odstupem následovaly položky široká paleta sportovních odvětví a dále pak možnost testování výrobků, nejširší nabídka služeb pro zákazníky a silné zázemí v mateřské společnosti.

Tabulka 14: Hodnocení slabých stránek SWOT analýzy. (Vlastní zpracování dle konzultací s vedením firmy).

Slabé stránky	Známka	Váha	Σ
Nízký dosah pobočky na sociálních sítích	-4	0,25	-1
Nízké povědomí o značce	-3	0,2	-0,6
Pověst velkých obchodních domů	-3	0,2	-0,6
Mnoho zaměstnanců na zkrácené úvazky	-2	0,2	-0,4
Nízký počet poboček	-2	0,15	-0,3
Celkem		1	-2,9

Nejsilnější slabou stránkou je nízký dosah na sociálních sítích, což následuje nízké povědomí o značce a pověst velkých obchodních domů.

Celková hodnota interních faktorů je však kladná, konkrétně 0,75, což je pozitivní zpráva.

2.13.2 Faktory vnějšího původu

Tabulka 15: Hodnocení příležitostí SWOT analýzy. (Vlastní zpracování dle konzultací s vedením firmy).

Příležitosti	Známka	Váha	Σ
Aktuální trend zdravého živ. stylu	4	0,15	0,6
Propagace na sociálních sítích	5	0,25	1,25
Vývoj a patent dalších inovací	2	0,1	0,2
Otevírání nových poboček	3	0,2	0,6
Pořádání sportovních a testovacích akcí	4	0,3	1,2
Celkem		1	3,85

Z příležitostí pro rozvoj značky je jako nejsilnější vnímáno propagace na sociálních sítích a pořádání sportovních akcí, na čemž se zakládají i návrhy v návrhové části diplomové práce.

Tabulka 16: Hodnocení hrozeb SWOT analýzy. (Vlastní zpracování dle konzultací s vedením firmy).

Hrozby	Známka	Váha	Σ
Přechod ke konkurenci	-3	0,25	-0,75
Nedostatečná zásobovanost prodejen	-4	0,3	-1,2
Stárnutí populace	-2	0,1	-0,2
Získání špatné reputace v povědomí zákazníků	-4	0,35	-1,4
Celkem		1	-3,55

Mezi nejsilnější hrozby pro rozvoj značky pak patří získání špatné reputace a nedostatečná zásobovanost poboček. S těmito položkami souvisí i přechod ke konkurenci, což byla třetí nejsilněji vnímaná hrozba.

Celkový součet hodnot externích faktorů je však opět kladný, konkrétně 0,3, což je pro rozvoj značky pozitivní hodnota.

2.13.3 Zhodnocení SWOT analýzy

Přehled nejsilnějších faktorů SWOT analýzy je znázorněn v tabulce níže podle jejich původu a přínosnosti k rozvoji značky. Především na tyto faktory by se tedy firma měla zaměřit a na jejich základě si stanovit strategii rozvoje.

Ta může spočívat buď v soustředění se na posílení přínosných znaků nebo na eliminaci škodlivých a důležité je také zvolit, na znaky jakého původu se chce firma zaměřit. Znaky vnitřního původu jsou snadno ovlivnitelné, jelikož vychází přímo z firmy, zatímco znaky vnějšího původu jsou hůře ovlivnitelné, jelikož vychází z tržního prostředí.

Tabulka 17: Přehled nejsilnějších faktorů SWOT analýzy. (Vlastní zpracování dle provedené SWOT analýzy).

	Přínosné	Škodlivé
Vnitřní původ	<ul style="list-style-type: none">• Vlastní vývoj a výroba produktů• Nízké ceny	<ul style="list-style-type: none">• Nízký dosah pobočky na sociálních sítích
Vnější původ	<ul style="list-style-type: none">• Propagace na sociálních sítích• Pořádání sportovních a testovacích akcí	<ul style="list-style-type: none">• Získání špatné reputace v povědomí zákazníků• Nedostatečná zásobovanost prodejen

Ze SWOT analýzy mohou také určit, jak si celkově firma stojí. Toho dosáhnu součtem hodnot faktorů vnitřního a vnějšího původu, který je roven hodnotě 1,05. Firma je na tom tedy dobře a přínosné faktory převažují ty škodlivé, tudíž je opět na zvážení vedení, jestli si dalšího zvýšení této hodnoty zvolí strategii zaměřenou na posílení přínosných faktorů nebo na eliminaci těch škodlivých.

2.14 Shrnutí analytické části

Analýza trhu a konkurence neukázala žádné závažné hrozby pro další rozvoj firmy. Decathlon nabízí dostatečně diferencovaný produkt a konkurenční boj na trhu maloobchodu se sportovními potřebami není nijak dramatický. Díky kompletně internímu řešení dodavatelských vztahů se minimalizuje hrozba ohrožení ze strany dodavatelů. Decathlon je navíc svojí identitou značky silně odlišný od konkurentů a nabízí nejširší nabídku služeb pro zákazníky.

Orientace na zákazníky se projevila i v dotazníkovém šetření, ve kterém Decathlon deklasoval konkurenci z hlediska nejvyššího počtu vnímaných předností. Byl také identifikován jako nejlevnější z konkurentů, který ovšem nabízí přijatelnou kvalitu.

Z analýzy okolního prostředí můžeme usuzovat, že je na trhu dostatek příležitostí pro rozvoj a úspěšnou expanzi značky. Obyvatelům se ekonomicky daří, což má za následek vyšší ochotu utrácet a trávit volný čas například sportem. K pozitivnímu ekonomickému vývoji přispívá i velice nízká nezaměstnanost, naopak obavy může budit nepříznivý demografický vývoj, kde pozorujeme stárnutí populace. Nezanedbatelnou roli hrají také okolní trendy zdravého životního stylu, který je spojený s oblibou sportu jako volnočasové aktivity.

V analýze silných a slabých stránek firmy byli identifikovány nejvýznamnější přínosné a negativní faktory k rozvoji značky vycházející z firmy. Na trhu se stále nabízí dostatek příležitostí k rozvoji a firma navíc může čerpat se svých silných stránek, které jsou v porovnání se slabými výraznější. Zároveň byly identifikovány příležitosti a možné hrozby, které vycházejí i z předchozích analýz okolního prostředí. Nejsilnější příležitosti a hrozby slouží jako přehled faktorů, které firma může využít pro svůj rozvoj, popřípadě na které si dát pozor, což bude vycházet ze zvolené strategie.

Za klíčové zjištění vycházející z analytické části pro sestavení návrhů považují velice nízký počet sledujících profilů pobočky na sociálních sítích, což spadá do složek osobnosti značky, do komunikace. Další důležité zjištění vyhází z výsledků dotazníkového šetření, které vyprofilovalo Decathlon jako nejlépe hodnocený sportovní řetězec. Tato zjištění vykrystalizovala i z další dílčích analýz a zahrnuta jsou i do finálního souhrnu v podobě konkurenčních map a SWOT analýzy pro rozvoj značky.

Analytická část práce dále slouží jako přehled o trhu a konkurenci. Nabízí souhrn nastavení, pravidel a zacílení Decathlonu, souhrn odlišností a různých zacílení konkurentů a velice cenné je pro firmu také provedené dotazníkové šetření na vnímání konkurentů zákazníky. Na tomto základě pak firma může dále plánovat strategie pro svůj rozvoj.

3 NÁVRHY

V návrhové části se zaměřuji především na posílení komunikace značky směrem k zákazníkům. Od tohoto záměru očekávám posílení značky díky posílení její identity. Tento záměr vychází s teorie identity značky, jejíž tři složky budují silnou značku, a také z provedených analýz, ze kterých vyplynulo, že prostor pro efektivní a nejsnadněji proveditelný postup rozvoje značky je právě v komunikaci.

V návrzích jsem se zaměřil na dvě oblasti posílení komunikace značky – na komunikaci na sociálních sítích a pořádání sportovních akcí pro zákazníky. Pro oba návrhy jsou rozebrány podmínky realizace, její cíle, rizika a možnosti snížení těchto rizik, finanční a časovou náročnost.

3.1 Návrh propagační kampaně na sociálních sítích

V tomto návrhu se zaměřuji na komunikaci pobočky na sociálních sítích Facebook a Instagram, které má složit nejen k propagaci samotné pobočky, ale také k propagaci sítě Decathlon a jeho privátních značek. V tomto vidím velký potenciál, protože ivanovická pobočka má v porovnání s pobočkou v Modřicích nebo s celorepublikovým profilem mizivý počet sledujících.

Každý měsíc bude ve sdílených a propagovaných příspěvcích hrát prim jedna privátní značka Decathlonu pro jeden konkrétní sport, a to s ohledem na sezonalitu daného sportu. Příspěvky by měly obsahovat nejen oficiální propagační materiály, ale zaměřovat se také na fotky a videa přímo z prodejny, na kterých budou konkrétní osoby, ať už zaměstnanci nebo zákazníci. Fotky, videa či příběhy se zákazníky navíc cílí i na rozšíření povědomí o zážitku z nakupování, což je jedna z oblastí, na které se Decathlon zaměřuje.

3.1.1 Facebook

Na Facebooku se chci zaměřit na více formální sdílení informací o produktech. Tyto příspěvky je nutné propagovat, aby oslovily co nejvíce lidí. K tomu je vhodné připojit i nepropagované příspěvky ve formě fotek či videí z prodejny, zaměstnanců či zákazníků.

Kompletní harmonogram propagovaných příspěvků je rozpracován s dělením na značky, měsíce až týdny. Dopodrobna rozeberu pouze reprezentativní příklad pro jeden měsíc.

Návrh struktury propagovaných příspěvků na měsíc leden:

- 1. týden: Videopředstavení značky Wedze
- 2. týden: modelová řada lyží Wedze – fotky a video s popisem výhod modelů
- 3. týden: lyžařské oblečení Wedze 3. vrstva – fotky a popis výhod modelů
- 4. týden: ochranné prvky Wedze – fotky a video s popisem výhod modelů

Návrhy na doprovodné příspěvky:

- Fotky zákazníků¹⁶, kteří si zkoušejí výrobky
- Fotky zaměstnanců s produkty, které doporučují
- Videá z dění na prodejně
- Videá s ukázkou výhod produktů přímo z prodejny

Cíle:

- Rozšíření fanouškovské základny na Facebooku
- Rozšíření povědomí o značce a pobočce
- Rozšíření znalostí zákazníků o produktech
- Navázání kontaktu se zákazníky
- Oslovení potenciálních zákazníků

Rizikové faktory:

- Špatné nastavení parametrů zacílení reklamy
- Nevhodně zvolený obsah příspěvku
- Nesrozumitelné sdělení
- Špatné načasování
- Nekorektnost
- Pravopisné a faktické chyby ve sdělení
- Malá odezva a nízké zaujetí publika
- Negativní komentáře
- Špatná interakce s uživateli v komentářích
- Neatraktivita obsahu
- Nekvalitní fotografie nebo videa

¹⁶ S jejich souhlasem dle GDPR

Finanční náročnost¹⁷:

- Rozpočet na propagaci příspěvků 10 000 Kč/měsíc
- Hrubá mzda administrátora 150 Kč/hodina, superhrubá 201 Kč/hodina

Časová náročnost¹⁸:

- Tvorba a nastavení propagovaných příspěvků 1 hodina týdně
- Tvorba a sdílení doprovodných příspěvků 1 hodina denně
- Administrace stránky a interakce s uživateli ve zprávách a komentářích 2 hodiny denně

Výše je uveden reprezentativní příklad pro měsíc leden, navrhované rozdělení značek dle měsíců v roce včetně struktury propagovaných příspěvků je v následující podkapitole. Rizika, finanční a časová náročnost jsou pro každý měsíc uvažovány stejně.

Navrhovaná struktura propagovaných příspěvků na Facebooku pro 1 rok

Tabulka 18: Struktura propagovaných příspěvků na Facebooku pro 1 rok. (Vlastní zpracování).

Značka		Činnost	Start	Konec
Leden	WEDZE	Videopředstavení značky Wedze	01.01.2018	06.01.2018
		Modelová řada lyží Wedze	07.01.2018	13.01.2018
		Lyžařské oblečení Wedze	14.01.2018	20.01.2018
		Ochranné prvky Wedze	21.01.2018	27.01.2018
Únor	APTONIA	Hubnouce přípravky	01.02.2018	05.02.2018
		Proteiny	06.02.2018	11.02.2018
		Masážní pomůcky	12.02.2018	17.02.2018
		Výživa	18.02.2018	23.02.2018
Březen	QUECHUA	Videopředstavení značky Quechua	01.03.2018	06.03.2018
		Lehká turistika Arpenaz	07.03.2018	13.03.2018
		Horská turistika Forclaz	14.03.2018	20.03.2018
		Merino sortiment	21.03.2018	27.03.2018
Duben	BTWIN	Videopředstavení značky Btwin	01.04.2018	06.04.2018
		Horská kola	07.04.2018	13.04.2018
		Silniční kola	14.04.2018	20.04.2018
		Elektrokola	21.04.2018	27.04.2018

¹⁷ Stanovena dle mzdového tarifu Decathlonu a osobních zkušeností s propagací firemních příspěvků.

¹⁸ Stanovena dle osobních zkušeností s administrací firemního profilu

Květen	ARTEGO	Squash	01.05.2018	06.05.2018
		Badminton	07.05.2018	13.05.2018
		Tenis	14.05.2018	20.05.2018
		Stolní tenis	21.05.2018	27.05.2018
Červen	KIPSTA	Fotbal	01.06.2018	06.06.2018
		Volejbal	07.06.2018	13.06.2018
		Basketbal	14.06.2018	20.06.2018
		Ragby	21.06.2018	27.06.2018
Červenec	NABAJI	Plavecké vybavení	01.07.2018	06.07.2018
		Osušky	07.07.2018	13.07.2018
		Vybavení na řeku	14.07.2018	20.07.2018
		Další vodní sporty a vybavení	21.07.2018	27.07.2018
Srpen	KALENJI	Videopředstavení značky Kalenji	01.08.2018	06.08.2018
		Silniční běh	07.08.2018	13.08.2018
		Trailový běh	14.08.2018	20.08.2018
		Atletika	21.08.2018	27.08.2018
Září	SIMOND	Videopředstavení značky Simond	01.09.2018	06.09.2018
		Bouldering	07.09.2018	13.09.2018
		Lezení v přírodě	14.09.2018	20.09.2018
		Alpinismus	21.09.2018	27.09.2018
Říjen	OXELO	Videopředstavení značky Oxelo	01.10.2018	06.10.2018
		Inline brusle	07.10.2018	13.10.2018
		Skateboardy	14.10.2018	20.10.2018
		Koloběžky	21.10.2018	27.10.2018
Listopad	SOLOGNAC	Videopředstavení značky Solognac	01.11.2018	06.11.2018
		Myslivost	07.11.2018	13.11.2018
		Rybolov	14.11.2018	20.11.2018
		Sportovní střelba	21.11.2018	27.11.2018
Prosinec	GEONATUE	Sporttesttery	01.12.2018	06.12.2018
		Kamery	07.12.2018	13.12.2018
		Krokoměry	14.12.2018	20.12.2018
		Váhy	21.12.2018	27.12.2018

3.1.2 Instagram

Instagram chci využít pro více neformální formu komunikace. Ve sdílených příspěvcích budou větší roli hrát momentky z prodejny v podobném formátu jako navrhované doprovodné příspěvky na Facebooku. Příspěvky by měly korespondovat se sezonalitou sportů podobně jako v návrhu pro Facebook.

Na instagramu jsou populární instastories, které se dají využít pro krátkodobé sdílení momentů z dění na prodejně nebo i v celé síti Decathlon. Využívání tohoto nástroje by mělo značku Decathlon přiblížit zákazníkům, kteří si ji pak dokáží zosobnit.

Další potenciál vidím v popularitě hashtagů. Toho by se dalo využít pro vytvoření vlastního konkrétního hashtagu, například #wedze2018, povzbudit fanoušky k přidávání tohoto hashtagu ke svým fotkám s výrobky značky Wedze a jejich následné sdílení na profilu Decathlonu. Tím opět vzroste míra zosobnění značky u zákazníků.

Cíle:

- Rozšíření fanouškovské základny na instagramu
- Rozšíření povědomí o značce a pobočce
- Tvorba osobnosti značky
- Navázání kontaktu se zákazníky
- Ukázat Decathlon jako přístupnou značku pro lidi

Rizikové faktory:

Kromě špatného nastavení reklamy, kterou na instagramu nechci využívat, jsou rizikové faktory stejné jako u Facebooku.

Finanční náročnost¹⁹:

- Hrubá mzda administrátora 150 Kč/hodina, superhrubá 201 Kč/hodina

Časová náročnost²⁰:

- Tvorba a sdílení příspěvků včetně instastories 1 hodina denně
- Administrace stránky, interakce s uživateli, reakce na fotky sledovaných profilů a vyhledávání fotek s vybraným hashtagem 1 hodina denně

¹⁹ Stanovena dle mzdového tarifu Decathlonu.

²⁰ Stanovena dle osobních zkušeností s administrací firemního profilu.

3.1.3 Hodnocení rizik návrhu

Vzhledem k obdobným rizikům u jednotlivých nosičů nebudu podle nich rizika rozlišovat a uvedu jejich souhrnné hodnocení podle pravděpodobnosti, dopadu, závažnosti a vyvrhnu možná opatření pro jejich zmenšení.

Pro ohodnocení rizik je vytvořena tabulka s možnými riziky, ke kterým je přidělena určitá hodnota, podle pravděpodobnosti daného rizika a jeho míry dopadu na úspěch návrhu. Jedná se především o celkovou rizikovitost. Používám zde klasifikační stupnici s vahou od 1 neboli nejmenší pravděpodobnost až do 5, která označuje nejvyšší možnou pravděpodobnost i největší velikost dopadu. Hodnota rizika, která se vytvoří na základě stanovení rizika má také svoji tabulku hodnot, která má stupnici od 0 až do nekonečna.

Tabulka 19: Výklad hodnot pravděpodobnosti rizika. (Vlastní zpracování).

Interval	Pravděpodobnost	Dopad
(0; 1>	Minimální, téměř vyloučená.	Bezvýznamný
(1; 2>	Nepravděpodobná, může se stát, ale nepředpokládá se.	Málo významný
(2; 3>	Střední, hrozí tato možnost.	Významný
(3; 4>	Vysoká, velmi pravděpodobná.	Velmi významný
(4; 5>	Téměř jistá.	Kritický

Výklad hodnot rizik nabízí následující tabulka.

Tabulka 20: Výklad hodnot rizik. (Vlastní zpracování).

Hodnota rizika	Charakteristika
0 – 3	Běžné riziko
4 – 8	Závažné riziko
9 a více	Kritické riziko

Souhrnné hodnocení rizik je znázorněno v tabulce níže. Hodnoty pravděpodobnosti a dopadu rizik vychází z vlastní úvahy a z konzultací s vedením ivanovické pobočky Decathlonu.

Tabulka 21: Hodnocení rizik návrhu. (Vlastní vypracování dle konzultací s ředitelkou pobočky).

Riziko	Pravděpodobnost	Dopad	Hodnota rizika
Špatné nastavení parametrů zacílení reklamy	3	3	9 Kritické riziko
Nevhodně zvolený obsah příspěvku	1	2	2 Běžné riziko
Nesrozumitelné sdělení	2	2	4 Závažné riziko
Špatné načasování	2	3	6 Závažné riziko
Nekorektnost	2	2	4 Závažné riziko
Pravopisné a faktické chyby ve sdělení	1	2	2 Běžné riziko
Malá odezva a nízké zaujetí publika	3	4	12 Kritické riziko
Negativní komentáře	1	3	3 Běžné riziko
Špatná interakce s uživateli v komentářích	2	1	2 Běžné riziko
Neatraktivita obsahu	2	3	6 Závažné riziko
Nekvalitní fotografie nebo videa	1	3	3 Běžné riziko

Abych rizika vyjmenovaná výše minimalizoval, navrhuji následující opatření, která jsou shrnuta v následující tabulce, kde jsou uvedeny i nové hodnoty pravděpodobnosti, dopadu a hodnoty rizik po zavedení protiopatření. Ta byla opět konzultována s vedením pobočky v Ivanovicích.

Tabulka 22: Identifikace opatření proti rizikům. (Vlastní vypracování dle konzultací s vedením pobočky).

Riziko	Protiopatření	Nová prav.	Nový dopad	Nová hodnota rizika
Špatné nastavení parametrů zacílení reklamy	Správná segmentace uživatelů	2	3	6 Závažné riziko
Nevhodně zvolený obsah příspěvku	Komunikovat s prodejním a marketingovým oddělením	1	2	2 Běžné riziko

Nesrozumitelné sdělení	Než vypustíme sdělení do „světa“ požádat kohokoliv o interpretaci	1	2	2 Běžné riziko
Špatné načasování	Sdílení příspěvků si vždy plánovat dopředu a sladit se všemi akcemi	1	3	3 Běžné riziko
Nekorektnost	Etický kodex společnosti	1	2	2 Běžné riziko
Pravopisné a faktické chyby ve sdělení	Psaný text si kontrolovat a být v kontaktu s marketingovým oddělením	1	2	2 Běžné riziko
Malá odezva a nízké zaujetí publika	Využít placené propagace FB	1	4	4 Závažné riziko
Negativní komentáře	Správně zvolená komunikace s uživateli	1	3	3 Běžné riziko
Špatná interakce s uživateli v komentářích	Reagovat objektivně a nezaujatě	2	1	2 Běžné riziko
Neatraktivita obsahu	Konzultace obsahu s příslušným oddělením	1	2	2 Běžné riziko
Nekvalitní fotografie nebo videa	Fotografie vždy fotit kvalitním fotoaparátem	1	2	2 Běžné riziko

Rizik není málo a mohou mít značný vliv na úspěch či neúspěch návrhu propagační kampaně. Je proto nutné pečlivě zvolit pověřeného pracovníka, který bude mít administraci těchto sítí v kompetenci. Úspěch či neúspěch kampaně víceméně stojí na tom člověku, který je administrátorem.

3.1.4 Finanční náročnost návrhu

Pro navrhnoutou marketingovou komunikaci pro společnost bude zpracovávat marketér, který má superhrubou mzdu 201 Kč na hodinu. Následující tabulka vychází z plánovaného počtu hodin pro jednotlivé návrhy a do Facebooku je započítán i plánovaný rozpočet pro propagaci příspěvků. Tabulka je zpracována pro jeden měsíc s počtem dnů 30.

Tabulka 23: Finanční náročnost návrhu pro jeden měsíc. (Vlastní výpočet dle podmínek návrhu).

Facebook - mzda	Facebook – propagace	Instagram – mzda	Celkem
18 894 Kč	10 000 Kč	9 000 Kč	37 894 Kč

Jak můžeme vidět, finanční náročnost návrhu značně ovlivňují mzdové náklady. Pro komplexní uchopení návrhu je nezbytné je sem zařadit, ovšem v praxi až takovou roli nehrají, protože by se nevykazovaly hodiny navíc jako přesčas, nýbrž by si pověřený pracovník vyčlenil čas na správu sociálních sítí v rámci své běžné pracovní doby. Pro pobočku se tedy mzdové náklady nezvýší, jen se změní náplň práce zvoleného pracovníka.

3.2 Návrh pořádání sportovních akcí

Pro navázání kontaktu se zákazníky a prezentaci jak pobočky, tak Decathlonu a jeho značek navrhuji organizaci sportovních akcí zaměřených jak na samotné sportovní využití, tak na možnost vyzkoušení produktů z nabídky. První podobná akce se koná v sobotu 26. května, jde o akci „*Sportovní den Kalenji*“, která je zaměřená na běžeckou značku Kalenji, avšak zábavu a atrakce nabídne i rodinám s dětmi.

Další možná sportovní akce, ze které budu vycházet v dalších podkapitolách, je „*Lezecký den Simond*“. Jde o uspořádání výuky a nácviku prvků lezení na umělé horolezecké stěně společně s možností otestovat výrobky Simond a ochutnat doplňky stravy Aptonia. Místem konání by bylo Boulder Centrum VUT, a to z důvodu kvalitního zázemí, možnost cenově dostupného pronájmu a umístění ve spádové oblasti pro ivanovickou pobočku. Nezbytnou podmínkou konání je přítomnost zkušených lezců. V Decathlonu Brno Ivanovice pracují hned dva, přičemž jedna z nich je studentkou VUT a tuto univerzitu i reprezentuje. Propagace události by se řešila pomocí letáčků přímo na pobočce a propagované události na facebookovém profilu pobočky.

Cíle:

- Prezentovat výrobky značky Decathlonu Simond a samotnou pobočku
- Zájemcům vysvětlit techniku lezení
- Možnost bezplatně vyzkoušet výrobky Simond a Aptonia
- Navázat vztah se zákazníky

Rizikové faktory:

- Nezájem ze strany veřejnosti
- Nedostatečná kapacita sportoviště
- Nedostatek volných termínů v centru
- Možnost zranění návštěvníků
- Možnost odcizení testovaných výrobků

Finanční náročnost²¹:

- Pronájem Boulder Centra 900 Kč/hodina
- Hrubá mzda jednoho zaměstnance 150 Kč/hodina, superhrubá 201 Kč/hodina
- Rozpočet na testované výrobky 5 000 Kč v nákladových cenách
- Rozpočet na propagaci události celkem 2 000 Kč
 - 800 ks barevných letáčků formátu A5, předpokládaná cena 1,5 Kč/ks
 - Zpracování návrhu letáku 300 Kč
 - Propagovaná událost na Facebooku 500 Kč

Časová náročnost²²:

- Délka konání samotné akce 4 hodiny
- Příprava letáčků a propagace 2 hodiny
- Hledání vhodného termínu a rezervace haly 1 hodina
- Příprava akce a následné uklizení po akci 5 hodin

3.2.1 Hodnocení rizik návrhu

Při vyhodnocení rizik návrhu používám stejnou metodiku kvantifikace pravděpodobnosti, dopadu a hodnoty rizika jako u předchozího návrhu. Hodnoty pravděpodobnosti a dopadu rizik vychází z vlastní úvahy a z konzultací s vedením ivanovické pobočky Decathlonu.

²¹ Stanovena dle ceníku pronájmu Boulder Centra, dle mzdového tarifu Decathlonu a dle běžných cen za tisk a zpracování letáčků formátu A5 v Brně.

²² Stanovena na základě konzultace s pořádatelkým pracovníkem Sportovního dne Kalenji.

Tabulka 24: Hodnocení rizik návrhu. (Vlastní vypracování dle konzultací s vedením pobočky).

Riziko	Pravděpodobnost	Dopad	Hodnota rizika
Nezájem ze strany veřejnosti	3	3	9 Kritické riziko
Nedostatečná kapacita sportoviště	1	2	2 Běžné riziko
Nedostatek volných termínů v centru	2	3	6 Závažné riziko
Možnost zranění návštěvníků	3	2	6 Závažné riziko
Možnost odcizení testovaných výrobků	3	1	3 Běžné riziko

Rizik není mnoho, avšak mohou zásadním způsobem ovlivnit úspěch či neúspěch navrhované akce. Proto je důležité dbát na navrhovaná protiopatření, která snižují míru dopadu rizik.

Tabulka 25: Identifikace opatření proti rizikům. (Vlastní vypracování dle konzultací vedením pobočky).

Riziko	Protiopatření	Nová prav.	Nový dopad	Nová hodnota rizika
Nezájem ze strany veřejnosti	Důkladná propagace na prodejně a sledování míry zaujetí na Facebooku	1	3	3 Běžné riziko
Nedostatečná kapacita sportoviště	V případě očekávání zájmu převyšující kapacitu zavedení rezervačního formuláře	1	1	1 Běžné riziko
Nedostatek volných termínů v centru	Naplánování akce s dostatečným předstihem a mimo nejrušnější období	1	1	1 Běžné riziko
Možnost zranění návštěvníků	Snaha o maximální zabezpečení akce, přítomnost vyškoleného zdravotníka, důsledná kontrola jištění, zúčastnění akce na vlastní	2	2	4 Závažné riziko
Možnost odcizení testovaných výrobků	Na tuto možnost být připraven a počítat s ní v nákladové kalkulaci	1	1	1 Běžné riziko

U většiny rizik jsem navrhl opatření vedoucí k jejich eliminaci na velice nízkou úroveň dopadu, nicméně možnost zranění návštěvníků stále představuje největší riziko celého návrhu.

3.2.2 Finanční náročnost návrhu

Při výpočtu finanční náročnosti vycházím ze stanovených limitů pro rozpočty propagace a testovaných výrobků. Ty jsou přitom uvažovány v nákladové ceně. Dále pak z hodinové sazby v superhrubé mzdě a celkové časové náročnosti návrhu na realizaci.

Tabulka 26: Finanční náročnost návrhu. (Vlastní výpočet dle stanovených podmínek návrhu).

Mzdy	Nájem	Výrobky	Propagace	Celkem
2 412 Kč	3 600 Kč	5 000 Kč	2 000 Kč	13 012 Kč

U tohoto návrhu představují největší náklady testované výrobky, což je pro akci tohoto typu pochopitelné. Také nájem představuje citelnou položku v celkovém rozpočtu, nicméně celková suma odhadovaná pro tento návrh je relativně nízká.

3.3 Zhodnocení návrhů

Oba návrhy vycházejí z identifikovaného problému v analytické části a oba se zaměřují na posílení komunikace, jako jedné ze tří složek identity značky.

První návrh se týká posílení komunikace pobočky na sociálních sítích. Jde o reálný problém, kterému nové ivanovická pobočka čelí, její dosah a fanouškovská základna na Facebooku a instagramu je v porovnání s jinými pobočkami velice malá. Vedení pobočky o tomto problému ví a je připraveno jej řešit. Návrh tedy může sloužit jako výchozí bod pro naplánování činností a struktury sdílených příspěvků. Při sestavování návrhu jsem vycházel z vlastních zkušeností administrace firemních sociálních sítí, a také ze znalosti Decathlonu zevnitř.

Druhý návrh se týká pořádání sportovních a testovacích akcí pro zákazníky a veřejnost. Tento návrh vychází nejen z požadavku oslovení stávajících i potenciálních zákazníků, ale také ze samé podstaty Decathlonu, který se snaží zákazníkům umožnit vyzkoušet si jeho výrobky a pořádání těchto akcí je jedním z nástrojů. I tento návrh tedy bude ivanovická pobočka reálně řešit a opět může sloužit jako vodítko pro jeho realizaci.

Pro oba návrhy jsem uvedl jejich předpokládanou finanční a časovou náročnost a zaměřil jsem se i na jejich rizika a identifikoval jsem možnosti pro jejich snižování. U rizik jsem dále sledoval jejich závažnost a dopad na plánovaný návrh. Po identifikaci rizik jsem provedl nové hodnocení závažnosti a dopadu, což dává přehled nejen o nástrojích ke snižování rizik, ale také o těch rizicích, které se nedají zcela minimalizovat a firma s nimi musí ve větší či menší míře počítat.

Z hlediska finanční a časové náročnosti vyšel jako nejnáročnější návrh propagace na sociálních sítích, což plyne z dlouhodobosti tohoto návrhu. V práci je rozebrána časová a finanční náročnost na jeden měsíc jako reprezentativní příklad, ovšem počítá se s dlouhodobým trváním, při kterém se bude obměňovat druh sdíleného obsahu dle sezonality druhů sportů. Navrhovaná struktura propagovaných příspěvků je součástí příslušné kapitoly. Návrh pořádání sportovních akcí vyšel jako poměrně finančně nenáročný v porovnání s předchozím. Při pořádání akce o větším rozsahu však mohou náklady a časová náročnost na realizaci rychle vzrůst. Opět jde jen o reprezentativní příklad.

Návrhy však hodnotím jako přínosné, mají reálný základ v požadavcích vedení pobočky a jejich opodstatnění vyplývá i teoretických přístupů pro rozvoj značky a také z provedených analýz.

ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývala maloobchodním francouzským řetězcem se sportovním vybavením Decathlon. Práce měla za hlavní cíl vymezit možné postupy realizace rozvoje značky Decathlon a jeho privátních značek na zvoleném trhu. Ke splnění hlavního cíle byly stanoveny dílčí cíle pro každou část práce. Cílem teoretické části bylo vymezit vhodný koncept pro rozvoj značky působící v odvětví prodeje sportovních potřeb. Cílem analytické části bylo popsat vnitřní a vnější okolí firmy pomocí zvolených metod a formulovat přínosné závěry pro možné postupy rozvoje značky. Cílem návrhové části pak bylo na vytvořeném teoretickém základu a na základě provedené analýzy navrhnout a možné postupy rozvoje značky spolu akčními plány a zhodnocením rizik návrhů.

Za klíčový prvek teoretické části považuji vytvoření teoretického rámce pro identifikování konkurenční výhody a definici konkurenční strategie. Dále pak rozbor prvků identity značky dle Ko Floora a její přispění k budování silné značky dle Kellera. Teoretická část dále připravila půdu a prohloubila znalosti potřebné pro další směřování práce. Analytické a návrhové odkazy na teoretickou část jsou patrné skrz celou práci.

Analytickou část jsem zahájil seznámením se společností Decathlon, která je ve světě sportovních maloobchodníků výjimečná hned v několika oblastech. Je sama sobě výrobcem, nabízí nejširší nabídku sportovních odvětví a rozdílná je i důrazu na co nejnižší cenu a nízké marže. Tyto a další vlastnosti byly součástí rozboru konkurenční výhody a strategie 7S. Dále jsem provedl popis zvolené pobočky v Brně Ivanovicích, pro kterou jsou směřovány návrhy. Důležitou složkou analytické části je analýza konkurence a její porovnání s Decathlonem, a to z hledisek dostupných hodnocení na internetu, ekonomických údajů, služeb pro zákazníky a z hlediska identity značky. Tyto části poté doplňuji o porovnání s výsledky realizovaného dotazníkového šetření, které je další klíčovou složkou analytické části. Jako závěr analýz jsem připravil konkurenční mapy a SWOT analýzu pro rozvoj značky.

V analytické části bylo zjištěno, že je Decathlon zákaznický oblíbený a má mnoho silných stránek, na kterých může stavět. Za slabinu dané pobočky byl identifikován velice nízký dosah na sociálních sítích, které si každá pobočka spravuje sama. Na těchto zjištěních jsou postaveny dva návrhy.

První návrh se týká propagace na sociálních sítích. Návrh je rozebrán jak z hlediska cílů, tak z hlediska rizik a jejich eliminace a finanční a časové náročnosti. Nechybí ani kompletní návrh struktury příspěvků pro celý jeden rok. Druhý návrh staví na záměru Decathlonu umožnit zákazníkům otestovat své výrobky. Jde o návrh pořádání sportovních a testovacích akcí, který by měl kladně působit i na růst oblíbenosti Decathlonu u zákazníků.

Decathlon se na českém trhu velice dobře etabloval a rychle roste nejen v České republice, ale i všude ve světě. Jde o velice dobře nastavenou rodinnou firmu, která dokáže zaujmout každého neprofesionálního sportovce. Tato diplomová práce potvrdila jeho pozici silné a již zavedené značky na našem trhu jak z hlediska analytických metod, tak z pohledu účastníků dotazníkového šetření. Dále poskytla rozbor jeho silných a slabých stránek, rozbor současné konkurence a identifikovala příležitosti a hrozby trhu pro další rozvoj jeho značky. Zároveň poskytla možné postupy pro rozvoj značky s lokalizací pro pobočku Brno Ivanovice.

SEZNAM ZDROJŮ

Knižní zdroje

- 1) AAKER, David A. *Brand building: budování značky: vytvoření silné značky a její úspěšné zavedení na trh*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 312 s. ISBN 80-7226-885-6.
- 2) ADAMSON, A. P. *Jednoducho značka Brand Simple: ako najlepšie značky stavili na jednoduchosť a uspeli*. Bratislava: Eastone Books, 2011. 210 s. ISBN 978-80-8109-175-9.
- 3) BÁRTA, Vladimír, Ladislav PÁTÍK a Milan POSTLER. *Retail marketing*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2009. 326 s. ISBN 978-80-7261-207-9.
- 4) BARTES, František. *Konkurenční strategie firmy: kombinované studium*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2008. 151 s. ISBN 978-80-214-3758-6.
- 5) BLAŽEK, Ladislav. *Konkurenční schopnost podniků: (Primární analýza výsledků empirického šetření)*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2007. 303 s. ISBN 978-80-210-4456-2.
- 6) ČICHOVSKÝ, Ludvík. *Marketing konkurenceschopnosti I*. 1. vyd. Praha: Radix, 2002. ISBN 8086031357
- 7) FLOOR, Ko, 2006. *Branding a store: how to build successful retail brands in a changing marketplace*. Philadelphia: Kogan Page, 2006. 304 s. ISBN 0749448326.
- 8) HEALEY, Matthew. *Co je branding?*. V Praze: Slovart, 2008. ISBN 9788073911676.
- 9) HUČKA, Miroslav, Eva KYSLINGEROVÁ a Milan MALÝ. *Vývojové tendence velkých podniků: podniky v 21. století*. 1. vydání. Praha: C.H. Beck, Beckova edice ekonomie, 2011. ISBN 978-80-7400-198-7.
- 10) CHLEBOVSKÝ, Vít. *CRM: řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 190 s. ISBN 80-251-0798-1.
- 11) JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). 267 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- 12) JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8.
- 13) KELLER, Kevin Lane. *Strategické řízení značky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 796 s. ISBN 978-80-247-1481-3.

- 14) KOTLER, Philip. *Marketing od A do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. Praha: Management Press, 2003, 203 s. ISBN 80-7261-082-1.
- 15) KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- 16) KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- 17) LHOTSKÝ, Jan. *Strategický management: jak zajistit budoucí úspěch podniku*. Česko: J. Lhotský], 2010, 144 s. ISBN 978-80-254-8182-0.
- 18) PELSMACKER, Patrick de, Maggie GEUENS a Joeri Van den BERGH. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2003. 581 s. ISBN 80-247-0254-1.
- 19) PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing, 1993, 626 s. ISBN 80-85605-12-0.
- 20) PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- 21) PŘIBOVÁ, Marie. *Strategické řízení značky: brand management*. 1.vyd. Praha: Ekopress, 2000. 148 s. ISBN 80-86119-27-0.
- 22) MAGRETTA, Joan. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Praha: Management Press, 2012. ISBN: 978-80-7261-251-2
- 23) SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- 24) TAYLOR, David. *Brand management: budování značky od vize k cíli*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007. Business books (Computer Press). 226 s. ISBN 978-80-251-1818-4.
- 25) ZICH, Robert. *Koncepce úspěchuschopnosti: konkurenceschopnost - vítězství, nebo účast v soutěži?*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2012. 125 s. ISBN 978-80-7204-818-2.

Diplomové práce

- 1) CALETKA, Petr, 2012. *Posouzení nákupní atmosféry dvou retailových jednotek SPORTISIMO a Hervis Sport*. Praha. Bakalářská práce. Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta mezinárodních vztahů.

- 2) HRONOVÁ, Blanka, 2015. *Analýza komunikační strategie společnosti Hervis Sport a móda s. r. o.* Praha. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta mezinárodních vztahů.
- 3) PEKÁREK, Jan, 2013. *Porovnání nákupní atmosféry v prodejnách společností Intersport a Sportisimo.* Praha. Bakalářská práce. Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta mezinárodních vztahů.
- 4) PŘÍVRATSKÁ, Iveta, 2016. *Marketingová strategie společnosti DECASPORT s.r.o.* Praha. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta podnikohospodářská.
- 5) THE QUANQ, Tho, 2016. *Analýza konkurence firmy Sportisimo s.r.o.* Praha. Bakalářská práce. Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta podnikohospodářská.

Internetové zdroje

- 1) *Český statistický úřad* [online], 2017. Brno: Krajské oddělení Státního statistického úřadu [cit. 2018-02-08]. Dostupné z: www.czso.cz
- 2) *Decathlon* [online], Praha [cit. 2018-02-14]. Dostupné z: www.decathlon.cz
- 3) *Sportisimo* [online], Praha [cit. 2018-02-14]. Dostupné z: www.sportisimo.cz
- 4) *Hervis* [online], Praha [cit. 2018-02-14]. Dostupné z: www.hervis.cz
- 5) *Intersport* [online], Praha [cit. 2018-02-14]. Dostupné z: www.intersport.cz
- 6) *Sports Direct* [online], Praha [cit. 2018-02-14]. Dostupné z: www.sportsdirect.com
- 7) TRENDY V PODNIKÁNÍ – MEZINÁRNODNÍ VĚD. KONFER. Podnikání a konkurenceschopnost. *Tvp.fek.zcu.cz* [online]. ©2012 [cit. 2018-02-21]. Dostupné z: http://tvp.fek.zcu.cz/cd/2012/PDF_sbornik/001.pdf

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Počet obyvatel v letech 2007-2016.	65
Graf 2: Průměrný věk v letech 2007-2016.....	65
Graf 3: Nezaměstnanost v letech 2007-2016.....	66
Graf 4: Vývoj HDP v letech 2012 - 2016	67
Graf 5: Rozložení odpovědí na 1. otázku.	70
Graf 6: Rozložení odpovědí na 2. otázku.	71
Graf 7: Rozložení odpovědí na 3. otázku.	71
Graf 8: Rozložení odpovědí na 4. otázku.	72
Graf 9: Rozložení odpovědí na 5. otázku.	73
Graf 10: Rozložení odpovědí na 6. otázku.	73
Graf 11: Rozložení odpovědí na 7. otázku.	74
Graf 12: Rozložení odpovědí na 8. otázku.	75

SEZNAM OBRÁZKŮ

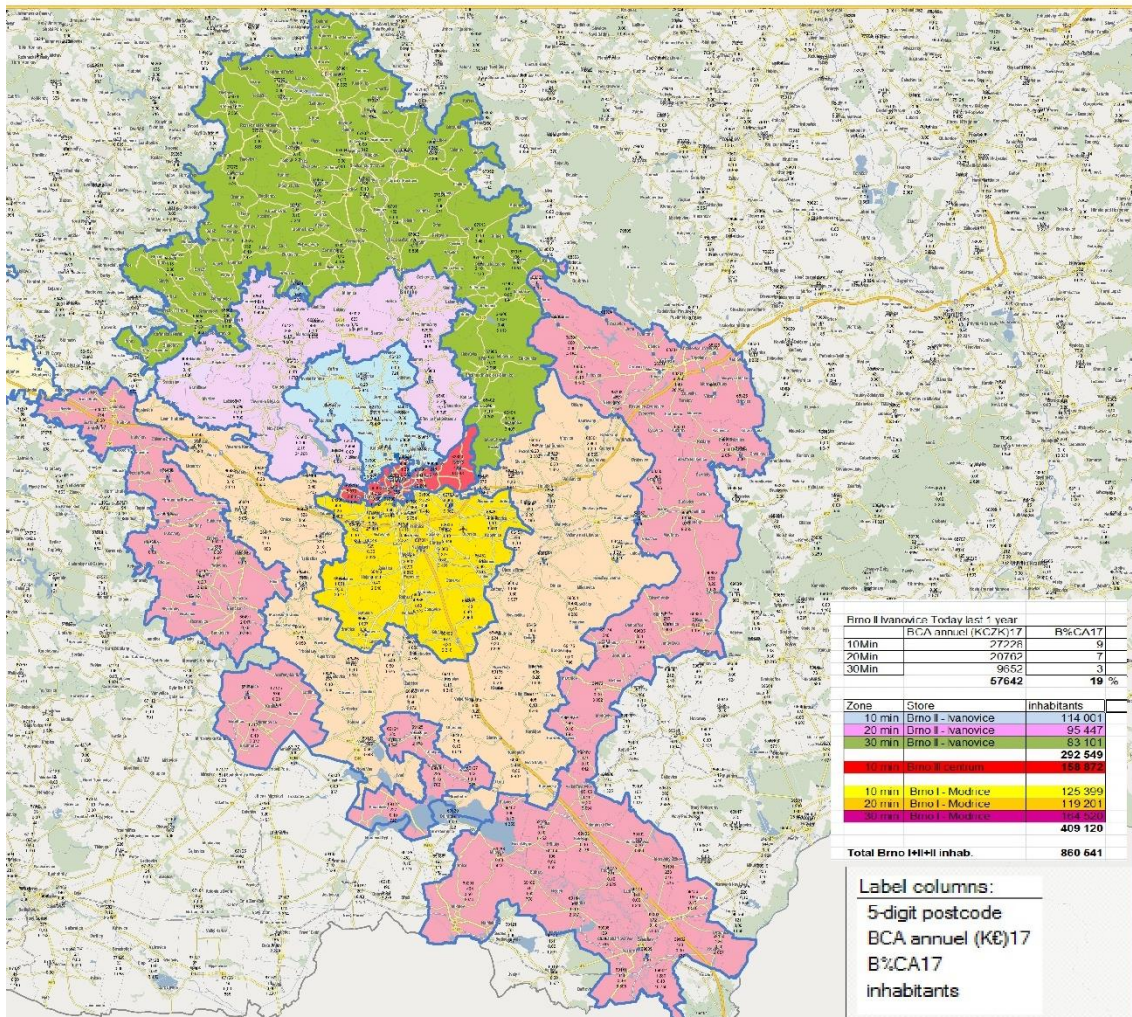
Obrázek 1: Cyklus obchodní značky.	30
Obrázek 2: Budování silné značky..	33
Obrázek 3: Strategie budování značky.	38
Obrázek 4: Zjednodušená organizační struktura pobočky Decathlon Brno Ivanovice..	43
Obrázek 5: Loga konkurentů..	54
Obrázek 10: Konkurenční mapa cena vs. kvalita.	78
Obrázek 11: Konkurenční mapa cena vs. šířka sortimentu.	79
Obrázek 12: Konkurenční mapa šířka sortimentu vs. kvalita.....	80
Obrázek 13: Konkurenční mapa nabídka služeb vs. celkové hodnocení zákazníků.	81

SEZNAM TABULEK

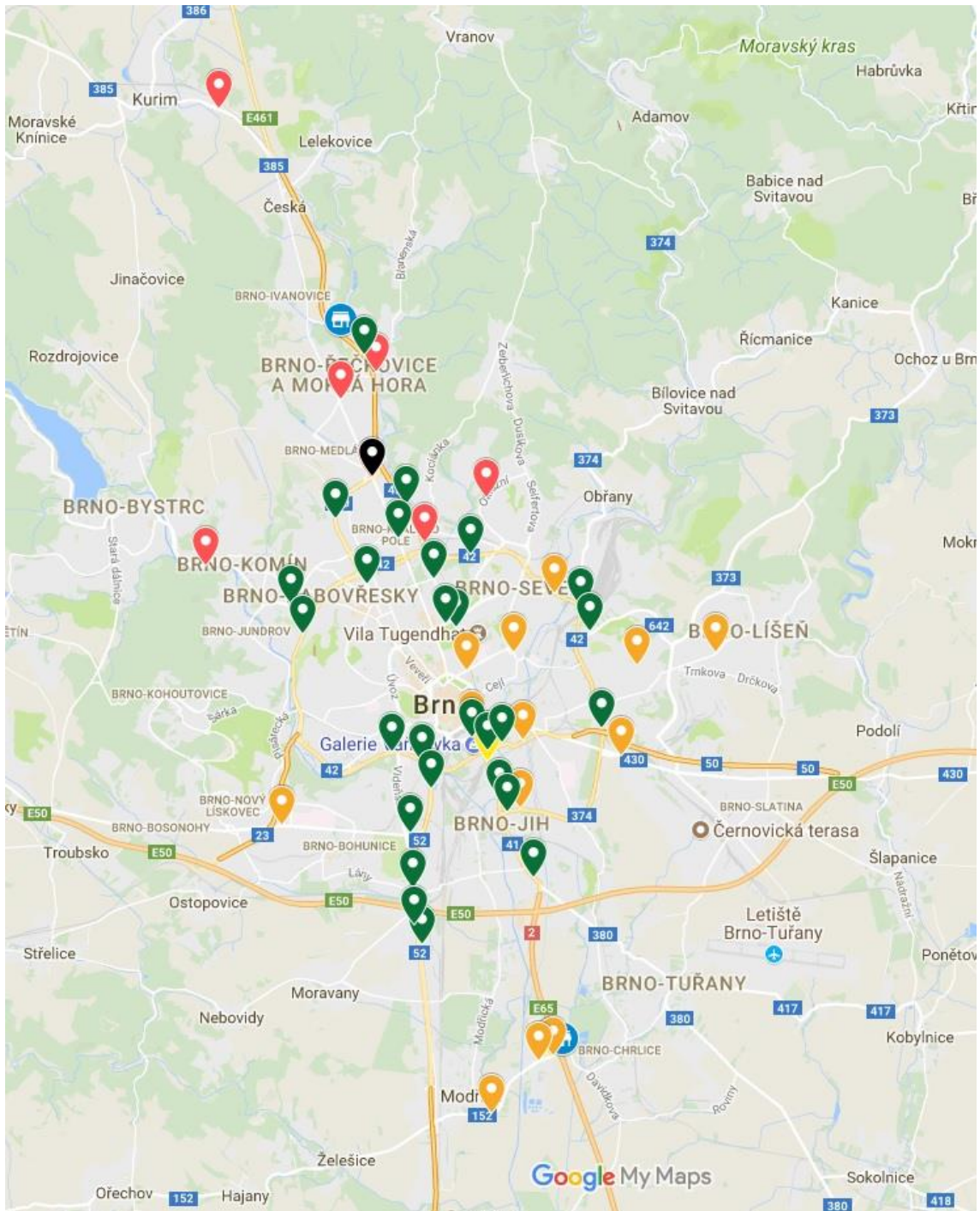
Tabulka 1: Porovnání služeb pro zákazníky	52
Tabulka 2: Porovnání identit značek konkurentů	58
Tabulka 3: Podíl Decasportu na trhu maloobchodu se sportovním vybavením v tis. Kč.	60
Tabulka 4: Podíl a vývoj tržeb Decasportu na celkových tržbách za zboží největších hráčů na trhu v tis. Kč.....	60
Tabulka 5: Zákaznické hodnocení subjektů řetězce Decathlon k 20. 3. 2018.....	61
Tabulka 6: Zákaznické hodnocení subjektů řetězce Sportisimo k 20. 3. 2018.....	62
Tabulka 7: Zákaznické hodnocení subjektů řetězce Hervis k 20. 3. 2018.....	62
Tabulka 8: Zákaznické hodnocení subjektů řetězce Intersport k 20. 3. 2018.....	63
Tabulka 9: Zákaznické hodnocení subjektů řetězce Sports Direct k 20. 3. 2018.	63
Tabulka 10: Decathlon – analýza odpovědí na 3. a 4. otázku	72
Tabulka 11: Decathlon – závislost celkové zkušenosti na vnímaných přednostech.....	75
Tabulka 12: Přehled prvků SWOT analýzy	82
Tabulka 13: Hodnocení silných stránek SWOT analýzy	83
Tabulka 14: Hodnocení slabých stránek SWOT analýzy	83
Tabulka 15: Hodnocení příležitostí SWOT analýzy	84
Tabulka 16: Hodnocení hrozeb SWOT analýzy	84
Tabulka 17: Přehled nejsilnějších faktorů SWOT analýzy.....	85
Tabulka 18: Struktura propagovaných příspěvků na Facebooku pro 1 rok	89
Tabulka 19: Výklad hodnot pravděpodobnosti rizika.....	92
Tabulka 20: Výklad hodnot rizik	92
Tabulka 21: Hodnocení rizik návrhu	93
Tabulka 22: Identifikace opatření proti rizikům	93
Tabulka 23: Finanční náročnost návrhu pro jeden měsíc	95
Tabulka 24: Hodnocení rizik návrhu	97
Tabulka 25: Identifikace opatření proti rizikům	97
Tabulka 26: Finanční náročnost návrhu.....	98

PŘÍLOHY

I. Spádová oblast Decathlon Brno Ivanovice



II. Rozmístění outdoorové billboardové reklamy pro brněnské pobočky Decathlonu



III. Struktura dotazníku

1. Otázka: Jaký jste typ zákazníka? (jedna možná odpověď)

- a. Hledám nejlepší poměr cena/výkon bez ohledu na značku.
- b. Hledám nejnižší cenu, značka nebo vysoká kvalita pro mě nejsou důležité.
- c. Hledám výrobky známých značek za nejlepší cenu.
- d. Hledám výrobky známých značek, za které jsem ochoten utratit vyšší částku.

2. Otázka: Který z uvedených obchodů znáte? (více možných odpovědí)

- a. Sportisimo
- b. Hervis
- c. Decathlon
- d. Sports Direct
- e. Intersport

3. Jak vnímáte jednotlivé obchody z hlediska cen zboží? (Mřížka s více možnostmi – pro každý řetězec jedna možnost)

- a. Levné
- b. Přijatelné
- c. Drahé
- d. Nevím

4. Jak vnímáte jednotlivé obchody z hlediska kvality zboží? (Mřížka s více možnostmi – pro každý řetězec jedna možnost)

- a. Nekvalitní
- b. Přijatelná kvalita
- c. Kvalitní
- d. Nevím

5. Jak vnímáte jednotlivé obchody z hlediska širě sortimentu? (Mřížka s více možnostmi – pro každý řetězec jedna možnost)

- a. Úzký sortiment
- b. Přijatelná širě sortimentu
- c. Široký sortiment
- d. Nevím

6. Co byste zařadili mezi přednosti jednotlivých obchodů? (Mřížka zaškrtačacích políček – pro každý řetězec více možných odpovědí)

- a. Příjemný personál
- b. Přehledné vystavení zboží
- c. Odborné poradenství
- d. Nadstandardní služby
- e. Příjemné prostředí prodejny
- f. Zákaznický servis
- g. Žádné z uvedeného

7. Jakou máte celkovou osobní zkušenost s jednotlivými obchody? (Mřížka s více možnostmi – pro každý řetězec jedna možnost)

- a. Negativní
- b. Spíše negativní
- c. Neutrální
- d. Spíše pozitivní
- e. Pozitivní
- f. Nevím

8. Který z obchodů sledujete na sociálních sítích? (více možných odpovědí)

- a. Sportisimo
- b. Hervis
- c. Decathlon
- d. Sports Direct
- e. Intersport

Odkaz na elektronickou podobu dotazníku:

<https://goo.gl/forms/rLmflfSiBtHpbFes1>