

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra obchodu a financí**



**Bakalářská práce**

**Problematika obchodní značky a její význam  
z regionálního pohledu**

**Slavata Libor**

**© 2017 ČZU v Praze**





### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci " Problematika obchodní značky a její význam z regionálního pohledu " jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 10.3.2017

---

### **Poděkování**

Rád bych touto cestou poděkoval Ing. Daniele Šálkové, Ph.D. a Ing. Štefanu Tothovi za jejich odbornou pomoc, cenné rady a čas, který mi při vypracování této bakalářské práce věnovali.

# Problematika obchodní značky a její význam z regionálního pohledu

## Souhrn

Lední hokej je v současnosti jedním z celosvětově nejvyhledávanějších sportů. Poptávka i nabídka po vybavení tohoto sportu proto každým rokem roste a počet společností, zabývajících se prodejem nejrůznějších značek tohoto vybavení, se na trhu zvyšuje velkou rychlostí.

Bakalářská práce se zabývá konkrétní obchodní společností *JB SPORT, s.r.o.*, která je zaměřena převážně právě na prodej hokejového vybavení, avšak v současnosti nabízí i takové produkty, jako je vybavení na outdoor, floorbal či tenis a sportovní textil. Společnost má celkem tři pobočky v hlavním městě Praze a jednu v Liberci. Co se týče prodeje hokejového vybavení, jedná se o největší maloobchodní řetězec v rámci České republiky.

Tato práce je zaměřena na zmapování dosahu společnosti v konkrétním regionu, zanalyzování jejího vnitřního i vnějšího prostředí, srovnání tržeb z prodávaných značek a na základě těchto šetření je cílem práce navrhnout vedení společnosti nový obchodní koncept.

Výsledky zkoumání budou předneseny ostatním společníkům a budou využity ke tvorbě společných návrhů na zefektivnění prodeje.

**Klíčová slova:** obchod, marketing, region, trh, sport, lední hokej, společnost, značka, zákazníci, dodavatelé, konkurence

# Issue of Trademark and Importance from a Regional Perspective

## Summary

Ice hockey is currently one of the most favourite sport in the world. Demand and offer after an equipment for ice hockey is growing up and the number of sellers too.

This work is about to find out, how to increase revenues in a specific company called *JB SPORT, s.r.o.* This company has four branches, three of them are located in the capital city of Czech Republic – Prague, and one of them is located in Liberec, which is in the nord of the republic. It sells mostly equipment for ice hockey, but there are also different sections – sales of sportsware and equipment for outdoor, tennis, floorball etc.

In Prague there is a huge competition between stores selling sports equipment and so it is one of the aims of this work, to map this compettion and find out the importance of this company ftom a regional perspective. With informations from the management of *JB SPORT, s.r.o.*, including comparison of two brands, there is also an effort to increase effectivity of selling the goods.

The results of this work will be consulted with the management of this company and it will help to create a new business concept of this company.

**Keywords:** shop, marketing, region, market, ice hockey, company, trademark, customers, suppliers, competiton

# Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod</b>	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>Cíl práce a metodika</b>	<b>10</b>
2.1	Cíl práce	10
2.2	Metodika	10
<b>3</b>	<b>Přehled řešené problematiky</b>	<b>11</b>
<b>3.1</b>	<b>Obecná charakteristika obchodní společnosti</b>	<b>11</b>
3.1.1	Dělení obchodních společností	11
3.1.2	Společnost s ručením omezeným (s.r.o.)	12
<b>3.2</b>	<b>Definice značky a její atributy</b>	<b>13</b>
3.2.1	Hodnota značky	14
3.2.2	Druhy značek	15
3.2.3	Strategické řízení značky	16
<b>3.3</b>	<b>Strategická analýza vnějšího prostředí společnosti</b>	<b>16</b>
3.3.1	Analýza makroprostředí	17
3.3.2	Analýza mikroprostředí	17
<b>3.4</b>	<b>Strategická analýza vnitřního prostředí společnosti</b>	<b>19</b>
3.4.1	Pojem marketing a přehled jeho aspektů	19
3.4.2	Sportovní marketing	20
3.4.3	Marketingový mix	20
3.4.4	Marketingový komunikační mix	22
3.4.5	Cenová politika	23
<b>3.5</b>	<b>Region a jeho význam pro sledovanou značku</b>	<b>24</b>
3.5.1	Regionální rozvoj	25
3.5.2	Stručná charakteristika Hlavního města Prahy	25
3.5.3	Sport v regionu Praha	26
3.5.4	Lední hokej v regionu Praha	27
<b>4</b>	<b>Analytická část</b>	<b>29</b>
<b>4.1</b>	<b>JB SPORT, s.r.o.</b>	<b>29</b>
4.1.1	Historie společnosti	30
<b>4.2</b>	<b>Analýza vnějšího prostředí společnosti JB SPORT, s.r.o.</b>	<b>31</b>
4.2.1	Konkurence společnosti	31
4.2.2	Zmapování zákazníků společnosti	32
4.2.3	Dodavatelé zboží	34
<b>4.3</b>	<b>Analýza vnitřního prostředí společnosti JB SPORT, s.r.o.</b>	<b>37</b>
4.3.1	Marketing společnosti a její formy	37
4.3.2	Plány do budoucna	38
<b>5</b>	<b>Zhodnocení výsledků</b>	<b>39</b>
<b>5.1</b>	<b>Srovnání prodávaných značek v rámci společnosti JB SPORT, s.r.o.</b>	<b>39</b>
5.1.1	Srovnání tržeb za prodej zboží značek Bauer a CCM	39
5.1.2	Srovnání prodeje nejvýznamnějších kategorií hokejového vybavení	41
<b>5.2</b>	<b>Srovnání jednotlivých poboček společnosti</b>	<b>43</b>
5.2.1	Srovnání poboček na základě ročních tržeb	43
5.2.2	Srovnání jednotlivých sekcí prodeje na hlavní pobočce	45
<b>6</b>	<b>Závěr</b>	<b>47</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů</b>	<b>48</b>
<b>8</b>	<b>Seznam tabulek, obrázků a grafů</b>	<b>50</b>



# 1 Úvod

Liberalizace českého (potažmo východoevropského) trhu na konci minulého století s sebou přinesla nejen nárůst uspokojených potřeb a přání spotřebitelů, ale celkem logicky i počty nabídkových subjektů, které velmi rychle zareagovaly na mezery na zkosnatěném trhu dlouhodobě existující. Jejich bujení však nemohlo být nekontrolovatelné, sama neviditelná ruka trhu se podle proslulého zákona džungle postarala o to, aby v drtivé konkurenci přežili jen ti nejsilnější.

Dnes již přesycený trh, i přes raketovou rychlostí uhánějící technologický pokrok lidstva, téměř neposkytuje mezery k uplatnění nových nápadů. Po dvaceti letech se pomyslná brána velmi přivřela, čehož jsou si vědomy nejen výše uvedené nabídkové subjekty, ale také sami spotřebitelé. Preference člověka-spotřebitele tak prošly za posledních dvacet let turbolentním vývojem, totiž od touhy po novém, až nyní dostupném, do poněkud mrtvého bodu hledání známého a osvědčeného. Inu, s minimálními překážkami vstupu se na trh dostávají i subjekty, které místo uspokojení přinášejí nakonec spotřebitelům spíše zklamání; neviditelná ruka je však k takovýmto nemilosrdná. Z toho vyplývá, že obchodní strategie dlouho existujících obchodních korporací by měla stát především na udržování dobré pověsti svých zavedených (ať už vyráběných nebo jen distribuovaných) značek, péči o jejich uživatelskou flexibilitu a neustálé zdokonalování již spotřebitelsky osvědčeného.

Tato práce hodlá věnovat pozornost právě důležitosti procesu udržování značky a pověsti a s tím související specifické obchodní strategii na trhu 21. století, kde se ty velké společnosti střetávají dnes a denně v krvelačném boji, zatímco ty menší se kolikrát nečestnými praktikami snaží napadat titány zespondu.

S detailní znalostí historie, specifik i interních dat konkrétní společnosti *JB SPORT, s. r. o.*, jejímž částečným společníkem je autor práce, operující s celosvětově proslulými značkami, bude představeno prostředí podnikatelské konkurence, problematika spotřebitelské poptávky a nakonec i vize proměn a rozvoje společnosti do budoucna. Snahou je, aby tato společnost ve stále liberálnějším, a tím pádem i více konkurenčním prostředí, udržela právě svou dobrou, mnoha lety fungování získanou, pověst, dokázala flexibilně se přizpůsobovat výchytkám trhu a především, aby reagovala na (nejen technologický) rozvoj doby a dokázala starým zákazníkům dodávat to, co dlouhé roky potřebují, a ty nové přesvědčit stabilitou, historií a konečně i kvalitou nabízeného zboží.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Hlavním cílem práce bude na základě dostupných zdrojů, získaných ze zkoumané společnosti *JB SPORT, s.r.o.* (dále jen *JB SPORT*) navrhnout prvky pro zlepšení a zefektivnění prodeje zboží této společnosti v regionu. V tomto případě bude vycházeno především z porovnávání cen zboží a tržeb z tohoto zboží pocházejících, s přihlédnutím k tržbám a cenám velkoobchodních dodavatelů, přičemž vedlejším produktem tohoto výzkumu budou také informace o tom, jaký druh zboží je mezi danou klientelou v rámci společnosti *JB SPORT* nejvyhledávanější.

Dílčím cílem bude zmapovat klientský dosah povahou maloobchodní společnosti *JB SPORT* nejen v kraji Hlavního města Prahy, ale i v rámci celé České republiky.

Závěrem bude na základě získaných informací o obchodní strategii představen obchodní plán, jakým způsobem převzít (zejména stálé) zákazníky konkurenci tak, aby společnosti *JB SPORT* stoupaly nejen tržby, ale také její personální a teritoriální dosah v rámci zkoumaného regionu.

### **2.2 Metodika**

Metodikou pro zpracování teoretických východisek výzkumu bude studium příslušných právních předpisů, literatury, odborných článků a dalších zdrojů tištěného i elektronického charakteru. Na základě proběhnuvšího studia budou vybrána pouze adekvátní teoretická východiska, která budou aplikována při zpracování této práce.

V praktické části práce se bude vycházet především z charakteristiky konkrétní obchodní společnosti (v tomto případě společnosti *JB SPORT*) a ze specifikace současného stavu (tj. ke dni vypracování práce) řešené problematiky na základě interních materiálů zprostředkovaných vedením firmy. V analytické části práce poté bude využita právě metoda analýzy, která bude zkoumat jak vnitřní, tak i vnější prostředí zkoumané obchodní společnosti. Pro formulaci problémových oblastí a návrhů jejich řešení, které jsou hlavním cílem práce, bude použita metoda komparace, a to konkrétně při srovnávání jednotlivých kategorií produktů značek, nabízených společnostmi *JB SPORT* koncovým zákazníkům, či při srovnávání vybraných sekcí prodeje v rámci jednotlivých poboček společnosti.

### 3 Přehled řešené problematiky

Tato část práce se soustředí na charakteristiku pojmů, které spadají do řešené problematiky a je s nimi v rámci probíhajícího výzkumu operováno. První část práce se zabývá obecnou charakteristikou obchodní společnosti, jejím dělením a seznámením se základními znaky společnosti s ručením omezeným, kterou zkoumaná společnost *JB SPORT, s. r. o.* je. Dále potom definicí značky jako takové, neboť právě prodej značek je stěžejní obchodní strategií dané společnosti. V druhé polovině této kapitoly bude charakterizována analýza vnějšího a vnitřního prostředí. V závěru dále obecná charakteristika regionu, ve kterém se společnost nachází a je v něm řešená problematika. Tím bude vytvořen základní teoretický rámec, ze kterého bude následně vycházeno v praktické části práce.

#### 3.1 Obecná charakteristika obchodní společnosti

Obchodní společnosti spolu s družstvy tvoří tzv. obchodní korporace, právnické osoby, upravené zákonem č. 90/2012 Sb., který však obecnou definici společnosti neobsahuje. Je totiž obtížné podat přesnou definici obchodní společnosti, a to vzhledem k rozdílům mezi jednotlivými formami obchodních společností.<sup>1</sup> Následující subkapitoly se budou zabývat zejména charakteristikami pojmů, týkajících se problematiky této práce, a to především společností s ručením omezením, kterou je i zkoumaná společnost *JB SPORT*.

##### 3.1.1 Dělení obchodních společností

Obchodní společnosti lze dělit dle zákona o obchodních korporacích na společnosti osobní a kapitálové, ačkoli konkrétní zákonné ustanovení je ještě podrobnější; § 1 odst. 2 uvedeného předpisu zní: „*Společnostmi jsou veřejná obchodní společnost a komanditní společnost (dále jen "osobní společnost"), společnost s ručením omezeným a akciová společnost (dále jen "kapitálová společnost") a evropská společnost a evropské hospodářské zájmové sdružení.*“<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> ELIÁŠ, K., BARTOŠÍKOVÁ, M., POKORNÁ, J. a kol. *Kurs obchodního práva*, 2005. 618 s.

<sup>2</sup> Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, § 1 odst. 2

Mezi osobní společnosti se tedy řadí veřejné obchodní společnosti a komanditní společnosti, přičemž každý ze společníků, jak dále vyplývá ze zákona, se v nich může podílet na obchodním vedení společnosti a jednat jejím jménem. Počáteční vklady do těchto společností nejsou podmínkou vzniku. Za závazky v nich společníci ručí celým svým majetkem.

Kapitálové obchodní společnosti jsou potom společnosti s ručením omezeným a akciové společnosti. Typickým znakem těchto dvou kategorií je zejména majetková účast všech společníků na podnikání společnosti. To znamená, že se společníci nemusí podílet na vedení společnosti, jsou ale povinni se podílet majetkově. Souhrn majetkových podílů se nazývá základní kapitál. Společníci neručí za závazky společnosti, nebo jen velmi omezeně.<sup>3</sup>

### **3.1.2 Společnost s ručením omezeným (s.r.o.)**

Společnost s ručením omezeným je nejrozšířenější formou podnikání v České republice a je kompletně upravena ve výše uvedeném zákoně č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích. Jedná se kapitálovou společnost, ale na rozdíl od akciové společnosti má také znaky osobních společností.

Zakládá se stejně jako u všech druhů společností společenskou smlouvou. Jelikož zákon připouští i pouze jednoho zakládajícího společníka, lze ji založit i tzv. zakladatelskou listinou. Společnost vzniká zápisem do veřejného rejstříku.

Společenská smlouva obsahuje:<sup>4</sup>

- firmu společnosti,
- předmět podnikání nebo činnosti společnosti,
- určení společníků uvedením jména a bydliště nebo sídla,
- určení druhů podílů každého společníka a práv a povinností s nimi spojených, dovoluje-li společenská smlouva vznik různých druhů podílů,
- výši vkladu nebo vkladů připadajících na podíl nebo podíly,
- výši základního kapitálu a
- počet jednatelů a způsob jejich jednání za společnost.

---

<sup>3</sup> SKÁLOVÁ, J., ČOUKOVÁ, P. Účetní a daňové dopady transakcí v kapitálové společnosti. 2009. s 27

<sup>4</sup> Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, § 146 odst. 1

Firma společnosti musí obsahovat označení "společnost s ručením omezeným", dostačující je však i zkratka "spol. s r. o." nebo "s. r. o."<sup>5</sup>

Minimální vklad společníka je 1 Kč (dle zákona o obchodních korporacích), pokud společenská smlouva neurčí, že výše vkladu bude vyšší.<sup>6</sup>

Mezi orgány společnosti patří jednatel, valná hromada a v případě uvedení ve společenské smlouvě i dozorčí rada. Jednatelé nesou veškerou právní odpovědnost za chod společnosti. Jmenuje je valná hromada. Valná hromada je nejvyšším orgánem společnosti, je svolávána nejméně jednou za rok a mezi jejich působnosti patří například:

- schvalování mimořádné účetní uzávěrky,
- rozdělení zisku, schvalování stanov a jejich změn,
- rozhodování o změnách ve společenské smlouvě,
- jmenování, odvolání a odměňování jednatelů.

Každý společník má právo na valné hromadě i mimo ni požadovat od jednatelů informace o společnosti, nahlížet do dokladů společnosti či kontrolovat údaje obsažené v předložených dokladech. To platí i pro společníkova zástupce, bude-li zavázán alespoň ke stejné mlčenlivosti jako společník a společnosti tuto skutečnost doloží.<sup>7</sup>

Co se týče rozdělení zisku, společníci se na něm podílí v poměru určeném na valné hromadě, ledaže společenská smlouva určí jinak. Neurčí-li společenská smlouva jinak, vyplácí se podíl na zisku v penězích.<sup>8</sup>

### **3.2 Definice značky a její atributy**

Tento pojem je pro danou problematiku stěžejní, neboť identifikuje a odlišuje dané značky od ostatních a umožňuje tak samotný výzkum významu jednotlivých distributorů zboží. Tato práce se bude zabývat konkrétním prodejcem specifického druhu zboží různých značek, a to společností *JB SPORT*, která se zabývá prodejem sportovního sortimentu (převážně hokejového) a je zároveň jednou z největších maloobchodních prodejen v České republice v rámci zaměření na prodej hokejového vybavení. Tato společnost je známá především mezi sportovci, profesionálními i rekreačními, převážně

---

<sup>5</sup> Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, § 132 odst. 2

<sup>6</sup> Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, § 142 odst. 1

<sup>7</sup> Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, § 155

<sup>8</sup> Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, § 161 odst. 1

potom hokejisty, kteří znají tuto společnost díky její mnohaleté historii a právě obchodní strategii, kterou po ta léta sledovala.

Vzhledem k přirozeně rostoucí konkurenci na trhu je obchodní značka důležitou součástí strategického řízení společnosti, narozdíl od čistě administrativní obchodní firmy, která slouží pro zápis do veřejného (obchodního) rejstříku. Součástí obchodní značky není totiž jen samotný název společnosti, ale také jeho logo, marketing a vůbec celá podstata nabízení služeb a zboží včetně působení na veřejnost.

Značka jako taková je definována jako jméno, název, znak, výtvarný projev nebo kombinace předchozích prvků, jejíž smyslem je odlišení zboží nebo služeb jednoho prodejce či skupiny prodejců od zboží nebo služeb konkurenčních prodejců.<sup>9</sup>

Komplexnějším způsobem lze značku definovat jako produkt, který dodává další dimenze, jež značku odlišují od jiných produktů vytvořených k uspokojení téže potřeby.<sup>10</sup>

Značka je v podstatě příslibem prodejce, že bude zákazníkům dodávat zboží s určitým souborem vlastností, zaručených funkcí a služeb. Nejlepší značky poskytují záruky na jakost zboží.<sup>11</sup> To vše dává v praktickém světě neutuchající obchodní konkurenci značce právě ten význam, který je jí výše v této práci přisuzován. Totiž povahu celé podstaty nabízení služeb a zboží, včetně očekávání veřejnosti.

### 3.2.1 Hodnota značky

Hodnotou značky rozumíme její schopnost generovat tržby. Vysoká hodnota nepřináší jen zisky, ale zároveň také zvyšuje spotřebitelskou důvěru zákazníka a jeho spokojenost během nákupu. Mimo to vyjadřuje schopnost zaujmout větší počet zákazníků a zvýšit pravděpodobnost jejich nákupů, je tedy na vymezeném trhu ukazatelem prosperity té dané značky. Ale kromě usměrňování preferencí budoucích spotřebitelů má hodnota značky svůj velký význam i pro výrobce, neboť čím větší je počet věrných zákazníků (ale i koeficient zákazníků tzv. jednorázových), tím je daný trh jistější a prodej stálejší, což je

---

<sup>9</sup> VYSEKALOVÁ, Jitka. *Psychologie spotřebitele: jak zákazníci nakupují*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 283 s. Manažer.

<sup>10</sup> KELLER, Kevin Lane. *Strategické řízení značky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 796 s. Expert (Grada).

<sup>11</sup> KOTLER, Philip. *Marketing management*. Praha : Grada Publishing, spol. s r. o., 2001. 720 s.

jednou ze základních podmínek výroby. Vysoká hodnota s sebou logicky přináší i vyšší ceny – hodnota značky je totiž ze své povahy také zárukou kvality.

Značky mají na trhu různý potenciál a různou hodnotu. Hodnota značky je dána především známostí značky, loajalitou zákazníků, tím, do jaké míry je kvalitní, a tím, jak silně s ní spotřebitelé výrobky ztotožňují.<sup>12</sup>

O jméno značky je nezbytné náležitě pečovat, aby se její hodnota nesnižovala a aby pokud možno neustále rostla. Z tohoto důvodu je třeba dlouhodobě udržovat nebo zvyšovat důvěryhodnost značky, přesvědčení o její funkční dokonalosti a vytváření kladných asociací, které jsou se značkou spojeny. Toto vše se však neobejde bez trvale probíhajícího výzkumu a vývoje, reklamy, dokonalého prodeje a služeb zákazníkovi.<sup>13</sup>

### **3.2.2 Druhy značek**

Značky se mohou dělit z několika různých hledisek. Lze je dělit na výrobní značky (ty vyjadřují identifikaci výrobce a jednoznačně odlišují výrobek od konkurence), vlastní značky obchodníka (slouží k označení výrobků, které maloobchodní distributor prodává, ale nevyrábí) a značky druhové (pojmenování výrobku pouze pro lepší orientaci, přičemž je anonymní jak výrobce, tak obchod).<sup>14</sup>

Značky lze dále také dělit na: obrazové, slovní, číslicové, značky složené z písmen, kombinované nebo zvukové.

Pro prodejce i pro zákazníka je důležitá odlišnost značek a snažší identifikace od konkurence na trhu. Proto je důležité klást důraz na objektivně smyslově vnímatelnou podobu značky, aby se od konkurence nejen výrazně odlišila, ale také na první pohled potencionální zákazník zaujala.

---

<sup>12</sup> KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary . *Marketing*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2004. 856 s.

<sup>13</sup> KOTLER, Philip. *Marketing management*. Praha : Grada Publishing, spol. s r. o., 2001. 720 s.

<sup>14</sup> BÁRTA, Vladimír ; PÁTÍK, Ladislav; POSTLER, Milan. *Retail marketing*. Praha : Management Press, 2009. 329 s.

### 3.2.3 Strategické řízení značky

Pro fungování obchodní společnosti je důležité, aby patřičně řídila své značky a tím usměrňovala prosperitu svého provozu. Řízení značky je definováno jako strategický a integrovaný systém analytických, plánovacích, rozpočtových a realizačních aktivit.

Dle Davida Taylora probíhá proces strategického řízení značky ve čtyřech následujících krocích.<sup>15</sup>

První krok spočívá v identifikaci a stanovení positioningu hodnot značky (mentální mapy, konkurenční pole, příslušnost do produktové kategorie a odlišnost od jiných značek v kategorii, základní hodnota značky, mantra značky).

V druhém kroku jde o plánování a implementaci marketingových programů značky (propojení různých prvků značky, integrace aktivit marketingu značky, působení sekundárních asociací).

Třetím krokem se rozumí měření a interpretace výkonnosti značky (hodnotový řetězec značky, audity značky, treking značky, systém řízení hodnoty značky).

V posledním kroku probíhá zvyšování a udržování hodnoty značky (portfolio a hierarchie značky, strategie růstu značky, posilování a obnova značky).

### 3.3 Strategická analýza vnějšího prostředí společnosti

Strategická analýza je základem pro vytvoření strategie každé obchodní společnosti. Dává vedení společnosti informace o tom, v jaké pozici se momentálně nachází a poskytuje tak odrazový můstek pro odhad budoucího vývoje.<sup>16</sup> Na základě toho je potom možné vytvořit kvalitní strategii společnosti. Strategickou analýzu lze dělit na dvě oblasti podle jejich zaměření, a to na analýzu vnějšího a vnitřního prostředí. Tato kapitola je věnována první z nich, o druhé bude pojednáno v následující kapitole.

Cílem analýzy vnějšího prostředí je nalezení příležitostí a hrozeb, které se vyskytují v okolí společnosti. Vedení společnosti tak má možnost reagovat na objevené příležitosti či se připravit na možné hrozby. Obvykle se okolní prostředí dělí na dvě části:

- Mikroprostředí (oborové prostředí)
- Makroprostředí (obecné okolí společnosti)

---

<sup>15</sup> TAYLOR, David. *Brand management: řízení značky*. Brno: Computer Press, 2007. 22 s.

<sup>16</sup> BĚLOHLÁVEK, František; KOŠŤAN, Pavol; ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2006. 724 s.



### 3.3.1 Analýza makroprostředí

Náplní této analýzy je zkoumání faktorů technologických, demografických, sociálních, politických a legislativních, makroekonomických a dalších, které by mohly přijít z obecného okolí společnosti.

### 3.3.2 Analýza mikroprostředí

Pro účel této práce je však důležitější blíže charakterizovat mikroprostředí společnosti, které tvoří bezprostřední okolí společnosti nebo odvětví, ve kterém působí. V tomto případě se jedná o konkurenci, dodavatele a také o zákazníky.

**Zákazníci** jsou v současnosti zaplavováni velkým množstvím nabídek nejrůznějších výrobků a služeb. Společnosti by proto měly tomuto sektoru věnovat náležitou pozornost, vědět, kdo jsou jejich zákazníci, a znát jejich potřeby a očekávání. Rovněž je musí zajímat, kdo může být jejich potenciálními zákazníky a jaké skutečnosti mohou vést ke změnám v jejich chování. Při zkoumání sektoru zákazníků je důležité věnovat pozornost zejména těmto faktorům:<sup>17</sup>

- Identifikace kupujících a faktorů, které mohou ovlivnit jejich rozhodování (spotřebitelé, velkoobchodníci/maloobchodníci a průmysl a instituce)
- Demografické faktory (změny v populaci, posuny ve věku populace a rozložení příjmů populace)
- Geografické faktory a geografické rozmístění trhů (zmapování, kde se zákazníci nacházejí, což může hrát roli v rozhodování o umístění podniku)

Dalším sektorem, ovlivňujícím mikroprostředí společnosti, jsou **dodavatelé**. Pro výkonnost společnosti je důležité zajištění pravidelných, spolehlivých a nákladově optimálních dodávek. Při nedodržení smluvených termínů dodávek může společnost přinést vážné problémy. Podle Aleny Hanzelkové mohou následující faktory zhoršit vyjednávací pozici určité společnosti vůči dodavatelům:<sup>18</sup>

- Obchodní společnost nemůže jednoduše přejít k jinému dodavateli
- Obchodní společnost není pro svého dodavatele významným zákazníkem

---

<sup>17</sup> KEŘKOVSKÝ, Miloslav; VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení : teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2002. 172 s.

<sup>18</sup> HANZELKOVÁ, Alena, et al. *Strategický marketing : teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha : C.H. Beck, 2009. 170 s.

- Obchodní společnost nemá k dispozici potřebné informace z trhu
- Pro obchodní společnost hraje významnou roli kvalita nebo cena produktu, který daný dodavatel poskytuje
- Na trhu neexistují snadno dostupné substituty atd.

Pro každou obchodní společnost je velmi důležitá analýza **konkurence**, která je třetím sektorem analýzy mikroprostředí a pro tuto práci stěžejním tématem. Jedná se o vymezení současné pozice společnosti vůči jejím konkurentům v daném odvětví. Je třeba sledovat změny, chování, strategie a vývoj konkurentů, ale i vstup nových či výstup starých konkurentů do/z odvětví.

Konkurence jako taková je proces, ve kterém se setkávají zájmy různých ekonomických subjektů. Protože každý, kdo vstupuje na trh, chce docílit něčeho, co pro něj bude výhodné, tedy vstupuje tam s určitými zájmy.<sup>19</sup>

Rozlišujeme dva typy konkurence:

- konkurence na straně poptávky
- konkurence na straně nabídky

Konkurence na straně poptávky existuje jen při omezené kvantitě zboží a snižuje se hned, jak je kvantita zboží navýšena. Je odrazem střetávání zájmů spotřebitelů, kteří vstupují na trh. Chtějí maximalizovat svůj užitek z uspokojení potřeb, tedy nakoupit co nejvíce a co nejlevněji (největší užitek za nejmenší cenu). Když poptávka převyšuje nabídku, význam konkurence na straně poptávky roste a vede ke zvýšení ceny poptávaného. V případě, že nabídka převyšuje poptávku, pohybují se spotřebitelé v takřka bezkonkurenčním prostředí.

V případě konkurence na straně nabídky vycházíme z toho, že každý výrobce chce vstoupit na trh se snahou prodat co nejvíce svých výrobků za co nejvýhodnějších podmínek, které mu umožní maximalizovat svůj zisk. Cílem každého výrobce je ovládnout trh tak, že se snaží zminimalizovat zisky svých konkurentů a postupně je z procesu konkurence vyřadit.

---

<sup>19</sup> ABRAMS, R.; VALLONE, J. *Obchodní plán*. Praha : Pragma, 2007. 189 s.

### 3.4 Strategická analýza vnitřního prostředí společnosti

Druhou součástí strategické analýzy společnosti je, vedle analýzy vnějšího prostředí, analýza prostředí vnitřního. Předmětem jejího zkoumání jsou zdroje a schopnosti společnosti.

Jde o velmi významnou část strategické analýzy, která podává výchozí informace pro budování a udržení konkurenční výhody.<sup>20</sup>

Následující subkapitoly se budou zejména věnovat charakteristice (nejen vnitropodnikových) marketingových faktorů, souvisejích s cíli této práce.

#### 3.4.1 Pojem marketing a přehled jeho aspektů

Marketing chápeme jako soubor řídicích procesů, jejichž cílem je, aby se konkrétní závod naučil předvídat a poznávat potřeby a přání potenciačních zákazníků, ale také je ovlivňovat a nakonec plně uspokojovat a to vše co nejefektivnějším způsobem tak, aby byly splněny všechny cíle organizace. V současnosti se jedná o nedílnou součást strategického plánování a řízení společnosti.

Různé definice marketingu jsou formulovány z několika hledisek, neboť marketing představuje velmi rozsáhlý soubor (nejen) lidských činností a lze na něj pohlížet z různých pohledů.

Marketing lze definovat jako proces plánování a realizace koncepcí, tvorby cen, propagace a distribuce myšlenek, výrobků a služeb, který má za cíl dosáhnout takové směny, která by uspokojila veškeré požadavky jednotlivců a organizací.<sup>21</sup>

V jiné definici je marketing proces, ve kterém jednotlivci a skupiny získávají prostřednictvím tvorby a směny výrobků a hodnot to, co požadují.<sup>22</sup>

Marketing lze také definovat jako společenský a manažerský proces, díky kterému jednotlivci a skupiny uspokojují své potřeby a přání v procesu výroby a směny výrobků či jiných hodnot.<sup>23</sup>

---

<sup>20</sup> SEDLÁČKOVÁ, Helena; BUCHTA, Karel. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha : C.H. Beck, 2006. 121 s.

<sup>21</sup> KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Marketing*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2004. 856 s.

<sup>22</sup> BOUČKOVÁ, Jana a kol. *Marketing*. Praha : C. H. Beck, 2003. 432 s.

<sup>23</sup> KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Marketing*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2004. 856 s.

Většina definic se tedy shoduje na tom, že marketing je proces, ve kterém je nejdůležitějším aspektem uspokojování potřeb a přání zákazníků při současném plnění cílů organizace za pomoci vhodných marketingových nástrojů.

### **3.4.2 Sportovní marketing**

Sportovní marketing je oblastí marketingu, která se zaměřuje na propagaci jednotlivých profesionálních sportovců, sportovních týmů, sportovních událostí, ale také produktů a mnoha dalších věcí týkající se sportu.<sup>24</sup>

Sportovní marketing zahrnuje všechny aktivity beroucí v úvahu přání a potřeby zákazníků v oblasti sportu a jejich naplnění. Sportovní marketing se dělí na dvě hlavní linie: marketing sportovních výrobků a služeb vztažený přímo k zákazníkům sportu a marketing ostatních zákazníků a průmyslových produktů a služeb s využitím ve sportu.<sup>25</sup>

Toto odvětví marketingu zažívá své zlaté časy především díky obrazové mediální publicitě sportu. Zejména televizní přenosy sportovních klání pomáhají tomu, že značky společností jsou doslova vidět (ať už na mantinelech a površích sportovišť nebo dresech jednotlivých sportovců), což vedlo k nezanedbatelnému vzrůstu obchodního sponzoringu sportu jako takového, ale i jeho jednotlivých odvětví. Obchodní společnosti rychle pochopily, že nejrychlejší cesta do podvědomí diváka vede skrze zapamatovatelné logo, případně chytlavý slogan, které jsou médiu dnes a denně rozšiřovány.

### **3.4.3 Marketingový mix**

Marketingový mix je souhrn čtyř základních nástrojů marketingu, které společnost používá k dosažení svých cílů. Hovoříme v této souvislosti o tzv. 4P: výrobku (Product); ceně (Price), distribuci (Place) a propagaci (Promotion).

Jedná se o soubor taktických marketingových nástrojů – výrokové, cenové, distribuční a komunikační politiky, které společnosti umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na trhu.<sup>26</sup>

---

<sup>24</sup> BEECH, John; CHADWICK, Simon, eds. *The marketing of Sport*. Prentice Hall and Financial Times. 592 s.

<sup>25</sup> MULLIN, B.J. - HARDY, S. - SUTTON, W.A. *Sport marketing*. Champaign: Human Kinetics, 2000, 441 s.

<sup>26</sup> KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Marketing*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2004. 856 s.

V jiné definici je marketingový mix charakterizován jako soubor nástrojů, díky kterým může marketing ovlivňovat tržby.<sup>27</sup>

**Produkt** jako takový je nejdůležitějším nástrojem. Rozumíme jím jakoukoliv nabídku, jejímž účelem je uspokojení určité potřeby. Produktem je tedy cokoli, co může být nabízeno na trhu k uspokojení potřeb a přání zákazníka. Produkty, které jsou nabízené na trhu zahrnují jak materiální zboží a služby, tak i zkušenosti, události, osoby, místa, vlastnosti organizace, informace a myšlenky.<sup>28</sup>

**Cena** je také velmi důležitým nástrojem marketingu, neboť udává, jak velké množství peněz, respektive hodnot, je nutno vynaložit k získání nabízeného produktu. Vyjadřuje tedy hodnotu nabízeného zboží nebo služby. Výše ceny je jednoduše omezena náklady na produkt a poptávkou po produktu, při složitějším zkoumání, které však není předmětem této práce, vstupují do procesu utváření ceny také faktory konkurence, nahraditelnosti produktu při uspokojování potřeb a i sama povaha potřeby.

Souhrnnou definicí ceny může být, že je to částka, za kterou jsou výrobek nebo služba nabízeny na trhu. Je vyjádřením hodnoty pro spotřebitele, kterou spotřebitel vynakládá výměnou za celkový užitek, který získá zakoupením výrobku či služby.<sup>29</sup>

**Distribuce** je nástroj, který zprostředkovává cestu produktu od výrobce ke spotřebiteli, který zboží poptává. Smyslem distribuce je, aby byl zajištěn přesun zboží od výroby k zákazníkovi tak, aby si ho mohl zakoupit v co nejvýhodnějších podmínkách a i pro samotnou společnost byl tento přesun co nejefektivnější. Efektivní distribuce vyžaduje, aby k ní došlo na geograficky výhodném místě, dobře i v požadovaném množství.

**Propagace** (resp. komunikace) je nástroj marketingu, jehož hlavním cílem je informovat potenciální zákazníky, tedy ty, kteří pocítují nenaplněnou potřebu o produktu a přesvědčit je o koupi.

Marketingová komunikace je každá forma řízené komunikace, kterou společnost využívá k informování, přesvědčování nebo ovlivňování spotřebitelů, prostředníků i

---

<sup>27</sup> KOTLER, Philip. *Marketing od A do Z : Osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. Praha : Management Press, 2003. 203 s.

<sup>28</sup> KOTLER, Philip. *Marketing management*. Praha : Grada Publishing, spol. s r. o., 2001. 720 s.

<sup>29</sup> KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary . *Marketing*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2004. 856 s.

určitých skupin veřejnosti. Jedná se o záměrné a cílené vytváření informací určených pro trh, a to ve formě, která je pro cílovou skupinu přijatelná.<sup>30</sup>

Zpravidla vítězí ty organizace, které jsou schopné efektivně a vhodným způsobem uspokojovat potřeby zákazníků a efektivně s nimi komunikovat.<sup>31</sup>

#### **3.4.4 Marketingový komunikační mix**

Marketingový komunikační mix označuje prostředky, kterými společnost komunikuje se svými současnými nebo potenciálními zákazníky a veřejností vůbec. Jedná se o následující prostředky: reklama, podpora prodeje, publicita a public relations, osobní prodej, přímý marketing a sponzoring.

Reklamou se rozumí jakákoliv forma neosobní prezentace a propagace výrobků, služeb, či myšlenek prostřednictvím komunikačních médií (televize, rozhlas, ale i veřejné plochy k reklamě určené). Mezi hlavní prostředky reklamy patří inzerce v tisku, televizní spoty, internetové bannery a reklamy na veřejných, k tomu určených, prostranstvích.

Podpora prodeje zahrnuje širokou škálu nástrojů, které přitahují pozornost spotřebitele, poskytují mu informace a mohou ho přivést ke koupi výrobku či služby. Prostředky podpory prodeje jsou zaměřeny jak na koncové zákazníky, tak na obchod a jsou využívány hlavně v situacích, kdy chceme dosáhnout rychlé a intenzivní reakce. Jedná se například o slevy, dárky, kupony, cenové balíčky, ochutnávky, pozornosti podniku, apod. Podpora prodeje si dává cíl získat nové uživatele, podpořit nákup objemnějších balení, získat na svou stranu zákazníky, kteří často střídají značku či odměnit své stálé zákazníky.<sup>32</sup>

Publicita je jakákoliv informace vztahující se k produktu či službě, která se objeví bezplatně v jakémkoliv médiu či komunikační interakci. Jedná se tedy o nepřímou propagaci, která však působí na potenciální zákazníky v konečném důsledku daleko věrohodněji než placené formy propagace, jelikož je spontánní.

Publicitou rozumíme také tzv. vztahy společnosti s veřejností (public relations, dále jen PR), které se zaměřují převážně na poznávání zájmů a postojů veřejnosti. Úkolem PR

---

<sup>30</sup> BOUČKOVÁ, Jana a kol. *Marketing*. Praha : C. H. Beck, 2003. 432 s.

<sup>31</sup> KOTLER, Philip. *Marketing management*. Praha : Grada Publishing, spol. s r. o., 2001. 720 s.

<sup>32</sup> VYSEKALOVÁ, J. *Reklama*. 2. aktualit. a rozš. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 182 s.

je pomocí sociologických poznatků vybudovat a udržet dobré vztahy, dobrou pověst a vzájemné sympatie tím, že uvede do přijatelného souladu zájmy veřejnosti (zákazníci, zaměstnanci, investoři, obyvatelstvo) a zájmy vedení společnosti. Mezi nástroje PR patří například veřejně dostupné výroční zprávy, webové stránky, projevy, tiskové konference, týmové projekty či zvláštní akce (dny otevřených dveří apod.).

Osobní prodej je dalším velmi důležitým nástrojem přímé komunikace, který spočívá v komunikaci obchodních pracovníků společnosti s potenciálními zákazníky. Osobní kontakt umožňuje lépe poznat zájmy druhé strany a podle toho zvolit nejefektivnější obchodní strategii. Na straně zákazníka dochází zároveň k prohlubování důvěry při přechodu anonymní představy o obchodní společnosti na konkrétní prostřednictvím osobního kontaktu s jejím představitelem. Důležitá je tedy dovednost seriózní a přesvědčivé komunikace obchodních pracovníků se zákazníky, na škodu nejsou ani poznatky z psychologie výběru. Osobní prodej se dělí na velkoobchodní (prodej výrobků nebo služeb dalším společnostem) a maloobchodní (prodejce komunikuje přímo s koncovým uživatelem daného produktu či služby). Jedná se o (především časově) nejnákladnější nástroj propagace.

Přímý marketing (dále jen PM) je nevěřejný nástroj komunikace, jehož sdělení je adresováno konkrétním zákazníkům a jehož výsledkem může být vybudování dlouhodobých vztahů s těmito zákazníky. Nevýhodou je zaměření na úzce vymezenou skupinu a tím menší dosah široké veřejnosti. Za hlavní prostředky PM lze považovat například katalogy, telefonní seznamy, časopisy pro zákazníky, newslettery či direct maily.

Sponzoring je nástrojem, který je v současnosti stále více využíván a jeho význam roste. Je založen na principu služby a protislужby, kdy sponzor dává k dispozici finanční či věcné prostředky sponzorovanému subjektu a za to od něj dostává protislужbu, která mu pomůže k dosažení jeho cílů (zejména objektivně vnímatelnou propagací).

### **3.4.5 Cenová politika**

Cena obvykle představuje velmi silný faktor při zákaznickově výběru produktu. Proto je pro každou společnost důležité věnovat pozornost cenové politice.

Spotřebiteli je cena velmi často vnímána jako ukazatel kvality produktu. Výrobek s vysokou cenou je obvykle vnímán jako vysoce kvalitní, tento vztah však může být i

opačný. Pokud totiž spotřebitel vnímá produkt jako vysoce kvalitní, očekává také vysokou cenu.<sup>33</sup>

Podle ekonomů Kotlera a Kellera je třeba při definování cenové politiky nejdříve stanovit, jakých cílů chtějí společnosti prostřednictvím cen dosáhnout (např. maximalizace tržního podílů, přežití atd.). Následně by se mělo vedení společnosti zaměřit na poptávku, výši nákladů spojených s výrobou produktu a na výši nákladů a cen konkurence. Dále je potom důležitý výběr vhodné metody stanovení cen.

Stanovené ceny produktů obvykle nejsou neměnné, jsou totiž citlivé na změny cen konkurentů, ale může jít i o podněty zevnitř či zvenčí. Ke snížení cen dochází například při ekonomickém poklesu, klesajícím podílu na trhu nebo v případě, že se společnost snaží ovládnout trh. Naopak k růstu cen může dojít například při nadměrné poptávce nebo nákladové inflaci. Různých úrovní cen dosahují obchodníci např. pomocí slev a srážek.

### **3.5 Region a jeho význam pro sledovanou značku**

Region je prostor vymezený na základě společných znaků, rysů či kritérií. Existuje však mnoho dalších definicí tohoto pojmu. Z legální definice zákona o podpoře regionálního rozvoje č. 248/2000 Sb. vyplývá, že region je územní celek vymezený pomocí administrativních hranic krajů, okresů, obcí nebo sdružení obcí.<sup>34</sup>

Region může být část jednoho státu nebo jednoho národního hospodářství, která je oddělená od ostatních oblastí formálními hranicemi a obvykle je s nimi propojená ekonomickými bariérami.<sup>35</sup>

Region je území s charakteristickými prvky, v němž existuje specifická funkční infrastruktura a uplatňuje se společný zájem o rozvoj regionu a zlepšení blahobytu občanů.<sup>36</sup>

---

<sup>33</sup> KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. 12. vyd. Praha : Grada, 2007. 792 s.

<sup>34</sup> Zákon č. 248/2000 Sb., o podpoře regionálního rozvoje, § 2

<sup>35</sup> MAIER, Gunther; TÖDTLING, Franz. *Regionálna a urbanistická ekonomika 1: teória lokalizácie a prostorová struktúra*. Bratislava: Iura Edition, 1997, 237 s.

<sup>36</sup> SKOKAN, Karel. *Evropská regionální politika v kontextu vstupu České republiky do evropské unie*. Ostrava: Repronis, 2003, 114 s.



### 3.5.1 Regionální rozvoj

Regionální rozvoj je definován jako růst socioekonomického a environmentálního potenciálu a konkurenceschopnosti regionů vedoucí ke zvyšování životní úrovně a kvality života jejich obyvatel. V tomto ohledu jde o dynamický a vyvážený rozvoj regionální struktury příslušného územního celku a jeho částí (regionů, mikroregionů) a odstraňování popř. zmírňování regionálních disparit.<sup>37</sup>

Regionální rozvoj je komplexem procesů, které probíhají v systému regionu. Pro ovlivňování a řízení těchto procesů je nezbytné používání systémového přístupu.<sup>38</sup>

V jiné definici, je regionální ekonomický rozvoj charakterizován jako proces strategického partnerství veřejného a soukromého sektoru za účelem realizace iniciativ, jejichž výsledkem jsou investice a postupný růst životní úrovně obyvatelstva v daném regionu. Důležitým faktorem je vytváření podmínek pro podporu růstu produktivity a konkurenceschopnosti firem v soukromém sektoru.

### 3.5.2 Stručná charakteristika Hlavního města Prahy<sup>39</sup>

Praha je hlavním městem České republiky. Z toho vyplývá i její úloha přirozeného centra politiky, mezinárodních vztahů, kultury, vzdělávání, ekonomiky i sportu. Všechny tyto aspekty se odráží ve specifickém charakteru a postavení Prahy mezi ostatní regiony České republiky.

Podle zákona o hlavním městě je Praha statutárním městem a je spravována orgány hlavního města – Zastupitelstvem hl. m. Prahy, Radou a Magistrátem hl. m. Prahy. Od roku 2001 je Praha členěna na dvacet dva správních obvodů, z hlediska samosprávného ji tvoří padesát sedm autonomních městských částí. Tyto městské části jsou však zcela nehomogenní, jedná se o části s charakterem městského centra, sídlištní městské části nebo například části s průmyslovým charakterem. Liší se i velkou rozdílností co do počtu obyvatel, hustoty zalidnění nebo sociálně ekonomickými podmínkami jejich života.

---

<sup>37</sup> Ministerstvo pro místní rozvoj České republiky: *Strategie regionálního rozvoje České republiky* [online]. Praha, 2006 [Cit. 17.4.2015]. Dostupné z: <http://mmr.cz>

<sup>38</sup> SKOKAN, Karel. *Konkurenceschopnost, inovace a klastry v regionálním rozvoji*. Ostrava : Repronis, 2004. 160 s.

<sup>39</sup> Regionální informace: *Charakteristika hlavního města Prahy* [online]. Praha: BusinessInfo, ©2015 [cit. 9.3.2017]. Dostupné z: <http://businessinfo.cz>

Hlavní město Praha se rozkládá na ploše 496 km<sup>2</sup>, což je pouze 0,6 % území republiky, ale počtem obyvatel přes 1 249 000 představuje 11,9 % obyvatel státu.

Z hlediska ekonomika má Praha zcela výsadní postavení v rámci celé České republiky, je hospodářským centrem státu. Sídli zde většina finančních institucí i zahraničních firem. To má vliv na ekonomiku hlavního města, jehož výkon v oblasti ekonomiky vytváří stabilně téměř čtvrtinu celostátního hrubého domácího produktu (HDP). S výkonností ekonomiky souvisí i situace na trhu práce. Praha je největším regionálním trhem práce v rámci republiky a to zejména tím, že je město schopno pokrýt zvýšenou poptávku po práci. Do Prahy tak jezdí čím dál více obyvatelé z celé republiky za účelem pracovních příležitostí.

### **3.5.3 Sport v regionu Praha**

Praha, jakožto hlavní a největší město České republiky, nabízí všem věkovým kategoriím nespočet možností ke sportování. Celkově se v současné době v Praze nachází kolem devíti set sportovišť. Jde o plavecké bazény, fotbalová hřiště, hokejové stadiony, tenisové areály, atletická hřiště, ale i tělocvičny s více možnostmi využití, areály pro jezdeckví, skateparky, posilovny a mnoho dalších neregistrovatelných hřišť jako jsou zamrzající rybníky či opuštěné travnaté plácky. K aktivnímu sportování se dá využít i několik parků či cyklostezek, a to zejména k tzv. in-line bruslení (neboli kolečkové brusle), které je po ledním hokeji v rámci společnosti *JB SPORT* druhým sportem s největší četností prodávaného zboží (konkrétně kolečkových bruslí a chráničů k nim příslušejících).

V souvislosti s tématem práce je však stěžejní informace o počtu ledových ploch v Praze, jejichž celkový počet činil ke dni vypracování práce dvanáct, nepočítaje výše zmíněná neregistrovatelná provizorní kluziště. Jde jak o hokejové stadiony s hledištěm a šatnami (*Tipsport Arena*, *Zimní stadion Hvězda*, *ICE ARENA Letňany* aj.), tak i o nízkonákladové ledové plochy pro veřejnost (např. *PRE ARENA* v Galerii Harfa).

Co se týče dalšího, v současnosti velmi oblíbeného, sportu v České republice – florbalu – počet sportovišť každým rokem roste a momentálně je v Hlavním městě Praze již přes devadesát florbalových hal či tělocvičen.

### 3.5.4 Lední hokej v regionu Praha

Jak již bylo výše zmíněno, v Praze se nachází aktuálně dvanáct ledních ploch:

- Zimní stadion Hvězda
- Zimní stadion HC Kobra Praha
- Zimní stadion Nikolajka
- ICE ARENA Letňany
- Zimní stadion USK Praha – HASA
- Malá sportovní hala na Výstavišti
- Zimní stadion HC Slavia Praha
- Víceúčelové sportovní centrum Na Františku
- Školní zimní stadion Bronzová
- *TipSport* Aréna
- *PRE* ARENA (Galerie Harfa)
- Multifunkční *O2* aréna
- MERKUR ICE ARENA v Říčanech

V zimním období jsou k dispozici také malé bruslařské plochy financované magistrátem Hlavního města Prahy. Jedná se např. o ledovou plochu na Ovocném trhu v městské části Praha 1.

Přesný počet profesionálních a poloprofesionálních hráčů ledního hokeje v Praze není znám, avšak počet více jak sto tisíc registrovaných hráčů v celé České republice řadilo v roce 2015 naši republiku na třetí místo na světě za Kanadou a Spojenými státy americkými, kde je lední hokejem nejrozšířenější (viz. tabulka č.1 níže). To nás zároveň řadí na první místo v rámci evropských zemí.

Nevýhodou ledního hokeje je však vysoká cena klubových příspěvků a především potom cena za hokejové vybavení, která často bývá rozhodujícím faktorem při volbě sportu k aktivnímu i rekreačnímu provozování. I přesto je lední hokej na druhém místě v České republice, co se týče počtu registrovaných hráčů. Podle posledních informací je na prvním místě fotbal a na třetím místě florbal, který v posledních letech nabývá velké popularity a dá se očekávat brzký posun na druhé místo v tomto žebříčku. Právě popularita florbalu je nejspíše dána tím, že je tento sport principiálně velmi podobný hokeji, ale náklady na vybavení jsou značně nižší. Tím se logicky zvedá počet dětí, jejichž rodiče

upřednostní jako koníčka svých potomků z finančních důvodů florbal před ledním hokejem. Na tento měnící se trend ostatně reagovala i společnost *JB SPORT*, když kromě hokejového vybavení obracela svou pozornost více a více k vybavení florbalovému. To v současnosti nabízí na jedné ze svých poboček.

**Tabulka č.1 - Žebříček zemí podle celkového počtu hokejistů (2015)**

	<b>STÁT</b>	<b>POČET REGISTROVANÝCH HOKEJISTŮ</b>
1.	KANADA	639 500
2.	USA	543 239
3.	ČESKÁ REPUBLIKA	109103
4.	RUSKO	102 179
5.	FINSKO	74 150
6.	ŠVÉDSKO	60 408
7.	ŠVÝCARSKO	26 898
8.	NĚMECKO	25 430

Zdroj: Vlastní zpracování, dostupné z <<http://www.sport.aktualne.cz/hokej/>> [cit. 9.3.2017]

## 4 Analytická část

V této části práce bude blíže popsána obchodní společnost *JB SPORT*, která byla autorem práce vybrána z důvodu osobní vazby na tuto společnost. Je totiž jejím společníkem a má tedy přístup k veškerým datům, která plánuje v této práci využít a blíže analyzovat. Bude zanalyzováno vnější i vnitřní prostředí této společnosti a výsledkem těchto analýz bude osobní návrh autora na zlepšení a zefektivnění prodeje v regionu.

### 4.1 JB SPORT, s.r.o.

Společnost *JB SPORT* patří mezi největší prodejce sportovního vybavení v České republice. Hlavní specializací je kompletní výstroj na lední hokej, sekundárně se věnuje také prodeji také kolečkových bruslí, lyžařských potřeb a tenisového, outdoorového či florbalového vybavení. Tato práce však bude téměř výhradně věnována sekci zabývající se prodejem hokejového vybavení.

Kamenné obočky *JB SPORTu* se momentálně vyskytují na čtyřech místech v České republice. Tou největší (co do počtu produktů v nabídce i zaměstnanců) je prodejna v Dlážděné 3 na Praze 1 (Staré Město), která je zaměřená převážně na hokejovou výstroj, ale nabízí i sportovní potřeby pro in-line (neboli kolečkové) brusle, florbal, turistiku, lyžařské vybavení aj. V této pobočce se také nacházejí veškeré kanceláře vedení společnosti.

Dalšími kamennými prodejny jsou pobočky zaměřené výhradně na hokejovou výstroj, a to v Praze - Letňanech, v Praze - Vokovicích a v Liberci.

V rámci vybavení na lední hokej je *JB SPORT* největší maloobchodní prodejnou v České republice a nabízí široký sortiment od celosvětově největších a nejoblíbenějších značek (*Bauer* a *CCM*). Na všech výše zmíněných pobočkách je zákazníkům nabízen nejen prodej zboží, ale také služby ve formě servisu hokejové výstroje (broušení či montáže bruslí, potisk dresů, zkracování holí, opravy výstroje aj.) a na pobočkách v Letňanech a Vokovicích je k dispozici i půjčovna hokejových bruslí.

V současnosti patří i mezi největší prodejce kolečkových bruslí v České republice. Je totiž vždy mezi prvními společnostmi, které nabízí nové modelové řady renomovaných prodejců (*K2*, *Rollerblade*).

S rostoucí oblibou florbalu se v *JB SPORTu* zvýšil i prodej florbalového vybavení, a to opět od těch celosvětově nejuznávanějších a nejprodávanějších značek (*Unihoc*, *Zone*, *Salming* aj.).

Kromě kamenných poboček disponuje společnost *JB SPORT* také virtuálními prodejny, tzv. e-shopy. Pod internetovou doménou [www.jbsport.cz](http://www.jbsport.cz) lze najít hned šest internetových prodejen se zaměřením na různé sporty. Tou zákazníkům nejvyužívanější je [hokejpro.cz](http://hokejpro.cz) (hokejové vybavení), dále [inlinepro.cz](http://inlinepro.cz) (kolečkové brusle), [florbalpro.cz](http://florbalpro.cz) (florbalové vybavení), [tenispro.cz](http://tenispro.cz) (tenisové vybavení), [lyzarska-prodejna.cz](http://lyzarska-prodejna.cz) (lyžařské vybavení) či [budepro.cz](http://budepro.cz) s vybavením pro bojové sporty.

#### **4.1.1 Historie společnosti**

Počátky společnosti *JB SPORT* se datují do roku 1991, kdy manželé Jedličkovi a manželé Burešovi založili společnost s ručením omezeným s vlastními iniciály v názvu. Jejich hlavním podnikatelským záměrem byla výroba a následná distribuce sportovních, převážně hokejových, potřeb v malé prodejně v Dlážděné ulici v Praze.

Takto tato společnost fungovala až do roku 1994, kdy se počet společníků rozrostl na šest. Karel Slavata a jeho syn Libor Slavata, kteří vlastnili malou prodejnu na Zimním stadionu Hvězda ve Vokovicích pod názvem *Sport Servis Slavata* a pouze distribuovali výrobky *JB SPORTu*, se přidali k původním společníkům *JB SPORTu* a fungovali společně pod společností *JB SPORT*. Tím se i rozrostl počet prodejen: jedna malá maloobchodní prodejna v Dlážděné na Praze 1 a jedna na Zimním stadionu Hvězda ve Vokovicích.

V roce 1996 manželé Jedličkovi odstoupili z vedení *JB SPORTu*, založili obchodní závod *JHS* a zároveň převzali sekci výroby sportovního vybavení včetně zaměstnanců. Po tomto rozdělení zůstali ve společnosti *JB SPORT* tedy 4 společníci (manželé Burešovi, Karel a Libor Slavatovi), kteří po následné rekonstrukci prodejny v Dlážděné vybudovali v té době největší maloobchodní prodejnu se sportovním vybavením v České republice.

Po Valné hromadě v roce 1999, kde se řešilo přehodnocení fungování společnosti v důsledku nárůstu počtu maloobchodů se sportovním vybavením, se opět zmenšil počet společníků. Manželé Burešovi totiž nesouhlasili s tím, že by se měl prodej zaměřit převážně na hokejové vybavení, a prodali tak svůj podíl ve společnosti zbývajícím dvěma společníkům – Karlovi a Liborovi Slavatovým - a *JB SPORT* se tak následně stal společností rodinnou.

V roce 2001 byla otevřena další prodejna v Praze – Letňanech uvnitř nově otevřeného zimního stadionu. Jednalo se tak již o třetí pobočku na území Hlavního města Prahy.

S cílem rozšíření sítě prodejen byla roku 2004 otevřena první pobočka mimo území Hlavního města Prahy a to v v Liberci. Poblíž tamního zimního stadionu tak byla otevřena již čtvrtá pobočka *JB SPORTu* v České republice.

Z důvodu otevření nové multifunkční *SAZKA* arény v roce 2004 a konání se Mistrovství světa v ledním hokeji v témže roce se v areálu této haly otevřela další prodejna, která byla k dispozici všem návštěvníkům turnaje. Po skončení Mistrovství světa v ledním hokeji v Praze byl ale přístup do *SAZKA* arény omezen a z důvodu malého hospodářského výsledku a vysoké ceny pronájmu prostor byla tato prodejna takřka hned po turnaji uzavřena.

Od roku 2004 do roku 2017 nebyla otevřena žádná další prodejna a majitelé Slavatovi se zaměřili výhradně na zmodernizování prodejen. V rozmezí let 2012-2014 byly zrekonstruovány všechny čtyři pobočky *JB SPORTu* a specializovány jen na určité, celosvětově nejoblíbenější a nejprodávanější, hokejové značky (tj. *Bauer* a *CCM*).

V roce 2014 byl, z důvodu udržení tradice rodinné společnosti i po další generace, zapsán jako třetí společník Libor Slavata mladší.

V současnosti čítá přes dvacet zaměstnanců na všech čtyřech pobočkách v České republice, z toho nejvíce na pobočce v Dlážděné, v Praze 1.

## **4.2 Analýza vnějšího prostředí společnosti *JB SPORT, s.r.o.***

Tato část práce se bude zabývat konkurencí obchodní společnosti *JB SPORT*, zmapováním zákazníků společnosti v rámci hlavního města Prahy i celé České republiky, seznámením se značkami (*Bauer* a *CCM*), které společnost prodává a jejich dodavatelé.

### **4.2.1 Konkurence společnosti**

V případě společnosti *JB SPORT* se jedná zejména o konkurenci na straně nabídky, neboť počet prodejen se sportovním vybavením na území České republiky každým rokem stoupá a *JB SPORT*, coby klient velkoobchodních společností, má na základě bilaterálních smluv zajištěno minimální konkurenční prostředí na straně poptávky. Konkurencí na straně nabídky jsou sítě univerzálních prodejen (např. *Sportissimo*, *Hervis Sport* aj.), ale i menší podnikatelé, kteří mají ve snaze odolat konkurenci ve zvyku prodávat své zboží za nižší ceny, než které jsou přirozeným trhem stanovené, a tím navyšovat svou klientelu na úkor trhu jako takového.

Obchodní společnost *JB SPORT* má jen velmi malou konkurenci v rámci hlavního města Prahy, většina zákazníků z cílové skupiny je častým klientem právě této společnosti, neboť ostatní společnosti nedosahují takových kvalit a takovými zásobami vybavení na lední hokej jako právě *JB SPORT*. V tomto případě se tak dá spíše mluvit o konkurenci v národním měřítku.

V rámci České republiky lze mluvit o konkurenci v podobě poboček značky *Bauer*, jejichž počet v posledních letech stoupá. Nachází se už téměř ve všech velkých městech republiky, vyjma Prahy, kde je jediným prodejcem této značky právě *JB SPORT*. Jejich zmapováním se bude zabývat další část práce.

V současnosti je největší konkurence na internetových stránkách, kde se množí počet e-shopů, které nabízejí zboží za ceny, které nejsou dodavateli určeny a tím poškozují trh. Jejich nedostatkem je také nízká zásobovanost, a tak zákazníci kolikrát narazí. Proto se většina z nich poté obrací na e-shop společnosti *JB SPORT*, který má skladem velké množství zboží, avšak za ceny, které se mohou zákazníkům zdát vysoké.

#### **4.2.2 Zmapování zákazníků společnosti**

V této subkapitole bude zmapována klientela společnosti *JB SPORT* a její dosah v rámci České republiky i hlavního města Prahy. Bude vycházeno z výstupu dat získaných z věrnostních karet zákazníků společnosti, kteří při registraci uváděli místo bydliště. Celkový počet zákazníků, držící tuto kartu činil k datu zkoumání 5360. Jednorázové nebo nepravidelné zákazníky společnosti nelze bohužel účinně zmapovat, pro malé procento nákupů u společnosti budou tedy z výzkumu vynecháni.

Z dat získaných z evidence zákazníků pomocí věrnostních karet je zřejmé, že největší počet zákazníků pochází z hlavního města Prahy. Tento výsledek (viz. Tabulka č.2) je očekávaný, neboť tři prodejny společnosti *JB SPORT* z celkových čtyř se nachází právě v hlavním městě. Na druhém místě je město Liberec, kde se nachází právě čtvrtá prodejna. Držitelé věrnostních karet pochází celkem z více než sedmi set obcí z celé České republiky. Jsou zde ale i zákazníci z německých, rakouských či slovenských měst, dokonce i z Londýna, Osla, Amsterdamu nebo dalekého Tenerife. Dosah této společnosti je tedy opravdu velký a je zřejmé, že zákazníci nejen z České republiky společnost *JB SPORT* znají a rádi se k ní vrací.



V tabulce č.2 (níže) je sestupně seřazeno osm měst s největším počtem držitelů věrnostních karet. Co se týče zastoupení krajů ČR je po Hlavním městě Praze na druhém místě kraj Středočeský a na třetím místě kraj Liberecký. Je to dáno umístěním prodejen a jejich dostupností pro zákazníky.

**Tabulka č.2 - Zákazníci společnosti JB SPORT, s.r.o. v ČR**

	Město	Počet zákazníků
1.	Praha	2235
2.	Liberec	235
3.	Mladá Boleslav	115
3.	Jablonec nad Nisou	76
5.	Kladno	76
6.	Ústí nad Labem	74
7.	Česká Lípa	70
8.	Kralupy nad Vltavou	69

**Zdroj: Vlastní vypracování na základě interních dat společnosti JB SPORT, s.r.o.**

Co se týče zmapování zákazníků v rámci hlavního města Prahy, je nutno vycházet pouze z orientačních dat, neboť z celkového počtu zákazníků žijících v Praze (2235), uvedla městkou část jen téměř polovina z nich (1058).

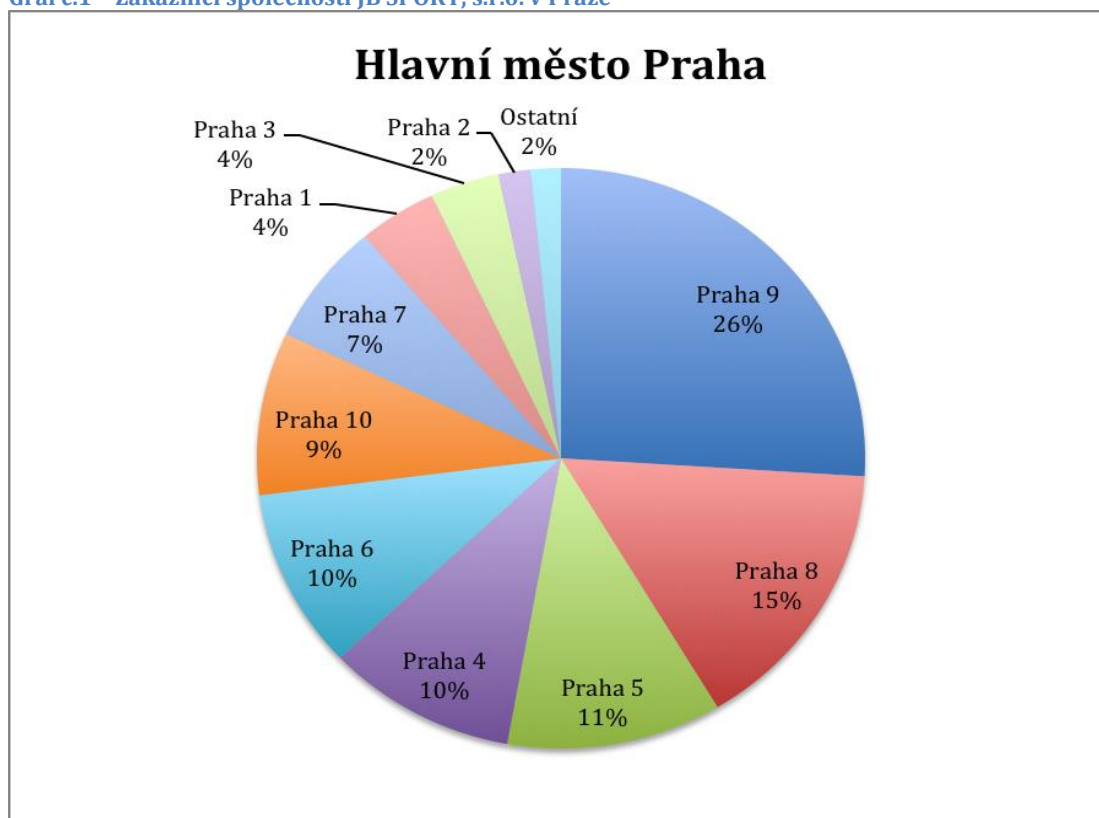
V tabulce č.3 (níže) jsou sestupně uspořádány městské části, z nichž zákazníci pocházejí. Těmi nejpočetnější jsou městské části Praha 8 a Praha 9, které se nachází poblíž nejfrekventovanější prodejny *JB SPORT* v Letňanech, vyskytující se v prostorách zimního stadionu ICE ARENA. Nejfrekventovanější prodejnu je nejspíše proto, že se v těsné blízkosti nachází obchodní centrum a sídliště. Svůj vliv má i vysoký počet návštěvníků samotného zimního stadionu, neboť se zde nacházejí dvě ledové plochy, a tím se zvedá počet potenciálních zákazníků.

**Tabulka č.3 - Zákazníci společnosti JB SPORT, s.r.o. v Praze**

	Městská část	Počet zákazníků
1.	Praha 9	275
2.	Praha 8	163
3.	Praha 5	121
4.	Praha 4	107
5.	Praha 6	106
6.	Praha 10	96
7.	Praha 7	72
8.	Praha 1	44
9.	Praha 3	39
10.	Praha 2	18
	Ostatní	17

**Zdroj: Vlastní vypracování na základě interních dat společnosti JB SPORT, s.r.o.**

Graf č.1 – Zákazníci společnosti JB SPORT, s.r.o. v Praze



Zdroj: Vlastní vypracování na základě interních dat společnosti JB SPORT, s.r.o.

Ve výše uvedeném grafu č.1 je uveden poměr městských částí v hlavním městě Praze. Více než 40 % zákazníků z Prahy pochází právě z již zmíněných městských částí Praha 8 a Praha 9.

Tato data jsou aktuální k datu 1.3.2017. Očekává se nárůst držitelů věrnostních karet v čase a tím i nárůst rozdílu v poměrech krajů, či místech bydliště. S těmito daty lze tedy nakládat jen velmi malém časovém horizontu, než se údaje výrazněji změní.

#### 4.2.3 Dodavatelé zboží

V současnosti se na trhu s hokejovým vybavením vyskytují pouze dvě konkurenceschopné značky – *Bauer* a *CCM*. Jak již bylo zmíněno, *JB SPORT* se v posledních letech zaměřil na prodej produktů od pouze těchto dvou značek. Na trhu se vyskytují i další, ale zaujímají jen malé procento objemu trhu a mají tak malý počet cílových zákazníků, že maloobchodníci od ostatních značek ustupují a soustředí se jen na produkty značek *Bauer* a *CCM*. V této subkapitole budou dané značky a jejich dodavatelé do maloobchodních sítí po celé České republice (včetně *JB SPORTu*) blíže popsáni.

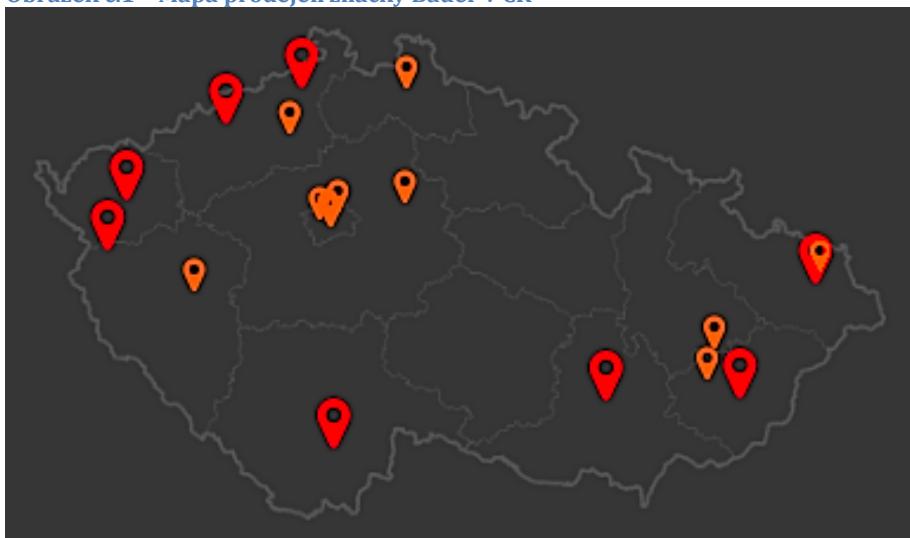
## Bauer

Historie značky *Bauer* sahá až do roku 1927, kdy byla založena v kanadském městě Kitchener. Postupem času si vydobyla hodnotu nejprodávánější značky hokejového vybavení po celém světě. Hlavním produktem značky *Bauer* jsou hokejové brusle, které v současnosti zauímají největší procento na trhu v porovnání s konkurencí. V kanadsko-americké NHL, nejlepší a nejsledovanější hokejové lize světa, přes 90 % hráčů<sup>40</sup> používá právě brusle této značky.

Dodavatelem zboží značky *Bauer* pro Českou republiku je společnost *ALLSPORTS a.s.* (dále jen *ALLSPORTS*), se sídlem v Kuřimi. Dodává zboží do všech prodejen po celé republice, ve kterých se prodávají produkty této značky.

Tato společnost však není pouze dodavatelem zboží, ale je zároveň i maloobchodníkem se zbožím pro veřejnost, neboť značkové prodejny označené jako *Bauer* spadají právě pod tuto společnost. Ty jsou na níže uvedené mapě (Obrázek č.1) zvýrazněny červeným špendlíkem. Ty oranžové označují prodejny prodávající produkty značky *Bauer* pod názvem své společnosti. Mezi ně spadá právě i společnost *JB SPORT*, která zboží této značky prodává na všech čtyřech svých pobočkách a je zároveň jediným kamenným prodejcem značky *Bauer* na území hlavního města Prahy, a tím pádem má největší klientelu orientovanou na značku *Bauer* ze všech prodejen v České republice. V případě společnosti *JB SPORT* tak lze mluvit pouze o konkurenci v celonárodním měřítku.

Obrázek č.1 - Mapa prodejen značky Bauer v ČR



Zdroj: Dostupné z <<http://www.bauerhockey.cz/prodejnybauer/>> [cit. 9.3.2017]

<sup>40</sup> *Bauer: O značce Bauer*, 2015 [online]. Bauer. [cit. 9.3.2017]. Dostupné z: <http://www.bauer.cz/>

## CCM

Společnost založená roku 1899 v kanadském městě Weston, je v současnosti druhou celosvětově nejprodávanější značkou hokejového vybavení.

Dodavatelem hokejového vybavení značky *CCM* je pro český trh pověřena společnost *STŘÍDA SPORT s.r.o.* (dále jen *STŘÍDA SPORT*) se sídlem v Pardubicích.

Obrázek č.1 – Logo *STŘÍDA SPORT s.r.o.* a *CCM*



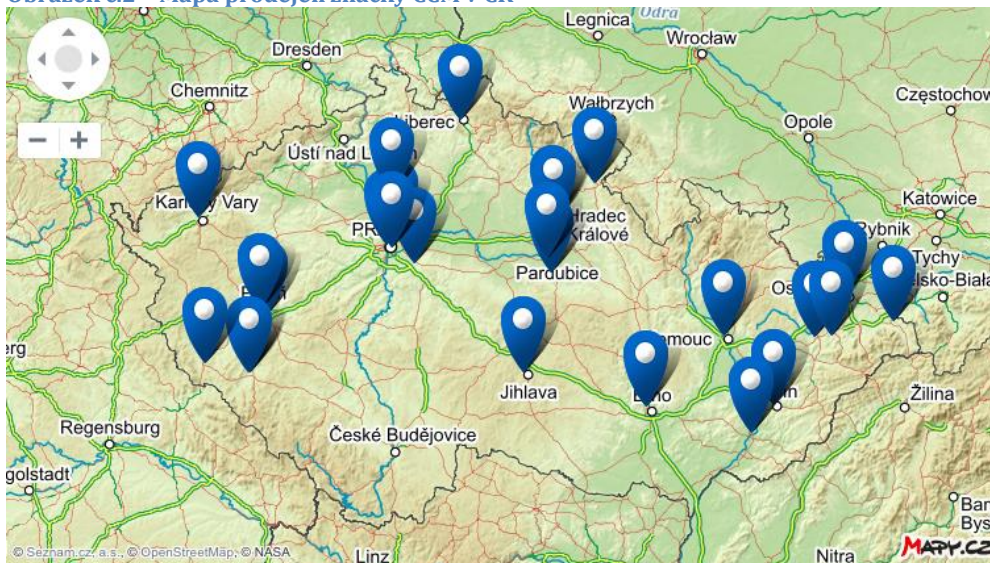
Zdroj: Dostupné z <<http://www.stridasport.cz/>> [cit. 9.3.2017]

Také *STŘÍDA SPORT* je zároveň i maloobchodníkem, neboť má celkem pět prodejen pod svým názvem, dvě v Praze, jednu v Říčanech, Liberci a ve svém sídle v Pardubicích. Co se týče velkoobchodní sítě, dodává zboží do více než dvaceti prodejen po celé České republice. Největším odběratelem je společnost *JB SPORT*, jež odebírá zboží do svých prodejen v Praze v Dlážďené ulici a Letňanech.

Společnost *STŘÍDA SPORT* se soustředí i na prodej textilu (zejména fanouškovského) a příslušenství pro hokejisty, které v případě zájmu dodávají maloobchodníkům. V rámci *JB SPORTu* se jedná o dodávky izolačních pásek či puků. Společnost *STŘÍDA SPORT* je zároveň partnerem české hokejové reprezentace, kam dodává hokejové vybavení značky *CCM*, ale i dresy a příslušenství.

V obrázku č.3 (níže) je vyobrazena síť všech prodejen v České republice, kam společnost *STŘÍDA SPORT* dodává zboží značky *CCM*.

Obrázek č.2 – Mapa prodejen značky *CCM* v ČR



Zdroj: Dostupné z <<http://www.stridasport.cz/>> [cit. 9.3.2017]

## 4.3 Analýza vnitřního prostředí společnosti JB SPORT, s.r.o.

### 4.3.1 Marketing společnosti a její formy

V rámci obchodní společnosti *JB SPORT* není marketing tak důležitým faktorem jako u jiných společností. Je to dáno zejména nízkou konkurencí v regionu a stálými zákazníky. Těm se tato společnost za léta své existence dostala do podvědomí a tak není nutné vynakládat vysoké částky za její propagaci. Přesto se, zejména pro udržení současného trendu a mírného růstu konkurence v hlavním městě Praze, snaží na sebe upozorňovat nejrůznějšími marketingovými tahy.

V první řadě se jedná o propagaci na sociální síti *Facebook*. Zde společnost *JB SPORT* vidí největší příležitost, jak se ještě více zviditelnit. Vynakládá finanční prostředky k propagaci fanouškovské stránky a rozšíření jejího dosahu v rámci uživatelů této sociální sítě. Pod názvem *Hokejpro.cz – hokejová výstroj* se těší v posledních měsících narůstajícího počtu sledujících uživatelů a návštěvnosti, a to právě díky investici do reklamy na sociální síti *Facebook*. K lednu roku 2017 se pohybovala pod hranicí 1700 aktivně sledujících uživatelů. I přes to, že mnoho uživatelů na své profily již tradičně umisťuje klamavé informace, bylo na základě získaných dat zjištěno, že dosah této stránky se netýká pouze České republiky a ostatních evropských zemí, ale najdou se i fanoušci, a tím pádem potenciální zákazníci, z ostatních částí světa. Mimo Spojených států amerických či Kanady se mezi fanoušky této stránky nachází i uživatelé z tak dalekých zemí jako jsou například Austrálie či Thajsko.

Dalším způsobem, jak se snaží společnost *JB SPORT* zviditelnit je, v této době už nepřilíživě častá, reklama v tisku (např. *Deník Sport*). Nejedná se však o celoroční reklamu, společnost ji využívá pouze v měsících konání mistrovství světa v ledním hokeji, kdy je pozornost národa upřena na tento turnaj, který dělá tu nejlepší reklamu nejen lednímu hokeji, ale i poskytovatelům vybavení na něj.

Nepřilíživě využívanou reklamou pro společnost *JB SPORT* je i reklama na internetových stránkách, která odkazuje zejména na e-shop společnosti ([www.hokejpro.cz](http://www.hokejpro.cz)), který je zákazníky velmi navštěvovaný. Jedná se zejména o propagaci na stránce [www.hokej.cz](http://www.hokej.cz), kde se nachází cílová skupina zákazníků pro tuto společnost.

Jak už bylo naznačeno, v současnosti nejvyužívanějším zdrojem informací pro zákazníky je internet. Pomocí různých vyhledávačů ([www.heureka.cz](http://www.heureka.cz), [www.zbozi.cz](http://www.zbozi.cz), aj.) zákazníci hledají internetové e-shopy, které uspokojí jejich potřeby. Proto je pro společnost

*JB SPORT*, a to nejen pro ni, nezbytnou investicí také nákup “místa“ v těchto vyhledávačích. Pokud společnost zaplatí určitou částku, dostává se poté do popředí při vyhledávání zboží na internetu, a tím dostává možnost upoutat cílového zákazníka a přesvědčit ho o nákupu právě na své stránce.

Společnost *JB SPORT* disponuje několika e-shopy, které jsou nově propojeny s aktuálním stavem na skladě společnosti, a zákazníci tak mají přesný přehled o tom, zda je dané zboží k dispozici či nikoliv. To sice zvedá hodnotu tohoto e-shopu, avšak z důvodu rostoucí konkurence na internetu a nedodržováním doporučených cen těmito konkurenty prodej přes e-shop v rámci společnosti *JB SPORT* mírně klesá.

Poslední formou marketingu a s ním spojenou reklamou, je propagace společnosti na zimních stadionech, a to zejména na plakátech a mantinelech vyskytujících se na ledové ploše stadionu. Tím společnost *JB SPORT* přímo oslovuje svou cílovou skupinu potenciálních zákazníků. Tato reklama je povětšinou součástí nájemních smluv, neboť dvě pobočky společnosti se vyskytují právě na zimních stadionech.

#### **4.3.2 Plány do budoucna**

Po diskuzi s ostatními společníky obchodní společnosti *JB SPORT* bylo přijato usnesení, že hlavním cílem společnosti bude do budoucna rozšiřovat síť maloobchodních prodejen, a to zejména na zimních stadionech v hlavního městě Praze nebo v obcích v dostupné vzdálenosti pro zákazníky. Vedení již pracuje na získání nájemní smlouvy do prostor právě budovaného zimního stadionu v Praze – Strašnicích. Pro společnost se nevyplatí expandovat do dalších měst mimo Prahu, neboť v téměř všech ostatních městech se základnou pro lední hokej se již nachází nejméně jedna konkurenční prodejna, a bylo by tak obtížné v její konkurenci obstát. Proto se *JB SPORT* bude soustředit na trh pouze v rámci hlavního města.

Dalším plánem je podporovat současný trend společnosti, a to prodej zboží přes e-shop. Vynaložit tak dostupné prostředky k tomu, aby byli zákazníci i nadále spokojeni se službami, které e-shop nabízí.

V poslední řadě potom podporovat rozvoj marketingu na sociálních sítích, a to zejména na *Facebooku* a *Instagramu*.

## 5 Zhodnocení výsledků

Na základě dostupných dat budou zhodnoceny výsledky šetření. Bude vycházeno z komparace prodávaných značek společností *JB SPORT* a jejich kategorií. Průběžně bude autorem práce sepisováno doporučení, jakým způsobem zefektivnit prodej těchto značek a zvýšit tržby společnosti.

### 5.1 Srovnání prodávaných značek v rámci společnosti *JB SPORT, s.r.o.*

V této části práce budou podrobně srovnány tržby za prodej prodávaných značek zabývajících se vybavením na lední hokej (*Bauer* a *CCM*) a počty prodaných kusů daných kategorií v rámci společnosti *JB SPORT*. Bude vycházeno z interních záznamů společnosti a přesných dat nasbíraných mezi lednem roku 2012 a lednem roku 2017, kdy byl využíván samostatný informační systém sloužící mimo jiné k evidenci těchto dat.

#### 5.1.1 Srovnání tržeb za prodej zboží značek *Bauer* a *CCM*

Jedinými značkami, které v současné době prodává společnost *JB SPORT*, jsou celosvětově nejúspěšnější značky *Bauer* a *CCM*, které si v poslední době konkurují ve všech kategoriích hokejového vybavení.

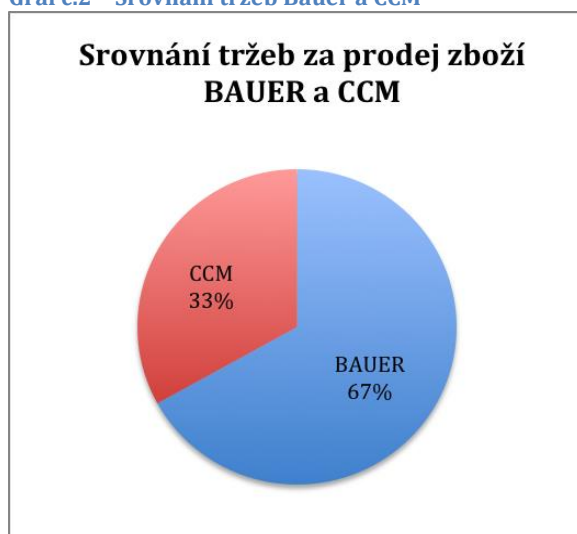
V této části bude vycházeno z přesných čísel vypovídajících o počtu prodaných kusů daného zboží a tím bude určen poměr z celkových tržeb za prodej zboží těchto dvou značek.

Distribuci produktů značky *Bauer* maloobchodním prodejcům má v České republice nastarosti velkoobchod *ALLSPORTS*, zboží značky *CCM* obstarává velkoobchodní společnost *STRÍDA SPORT*. Důležité je zmínit, že zatímco *ALLSPORTS* dodává jako velkoobchodník společnosti *JB SPORT* pouze hráčské či brankařské vybavení, *STRÍDA SPORT* zároveň dodává i doplňky (zejména puky) a fanouškovské věci (čepice, trička, dresy). Tento fakt se potom odráží na celkovém počtu objednaného či prodaného zboží.

Na základě interních dat společnosti bylo zjištěno, že se od roku 2012 do konce ledna roku 2017 objednalo od dodavatele *ALLSPORTS* celkem 70 970 kusů zboží značky *Bauer*, zatímco od dodavatele *STRÍDA SPORT* se objednalo 101 382 kusů zboží značky *CCM* a doplňků, které nesouvisí s touto značkou. Na kamenných prodejnách i přes e-shop bylo celkem prodáno více než 90 % z celkového počtu objednaného zboží, neprodaná část je na skladech prodejen společnosti *JB SPORT*.



Graf č.2 – Srovnání tržeb Bauer a CCM



Zdroj: Vlastní vypracování na základě interních dat společnosti JB SPORT, s.r.o.

Co se týče tržeb za prodané zboží, *Bauer* výrazně převyšuje *CCM*. Dvě třetiny z celkových tržeb (celkem přes 100 milionů korun za prodej produktům těchto dvou značek) tvoří prodej zboží *Bauer* (Graf č. 2). Je to dáno zejména oblíbeností a dominancí této značky na celosvětovém trhu, ale i skutečností, že dvě pobočky *JB SPORT* prodávají pouze produkty značky *Bauer* a tím zvedají tento poměr.

Nabízí se zde tedy otázka, zda by pro společnost *JB SPORT* nebylo výhodnější omezit prodej na všech pobočkách pouze na značku *Bauer*. V této souvislosti už proběhla jednání se zástupci obou značek, avšak pro udržení obchodní strategie by pro společnost nebylo rozumné omezit se pouze na jednu značku. Své postavení na trhu si vydobyla zejména díky své velké nabídce zboží a tímto omezením by neuspokojila potřeby všech zákazníků. Po celém světě je sice *Bauer* nejprodávanější značkou hokejového vybavení, avšak *CCM* v posledních letech zvedá své postavení na trhu a snaží se značce *Bauer* co nejlépe konkurovat. Společnost *JB SPORT* by proto měla v následujících letech sledovat vývoj těchto značek v rámci prodeje na svých pobočkách a v případě rapidního poklesu nebo naopak růstu jedné z uvedených značek potom případně omezit svoji nabídku na pouze jednu značku.

Na základě dalšího šetření v následujících kapitolách je navíc zjištěno, že pobočky, které se zabývají prodejem obou značek mají dvojnásobně vyšší tržby než pobočky, na nichž se prodávají produkty pouze jedné značky (viz. Graf č.5).



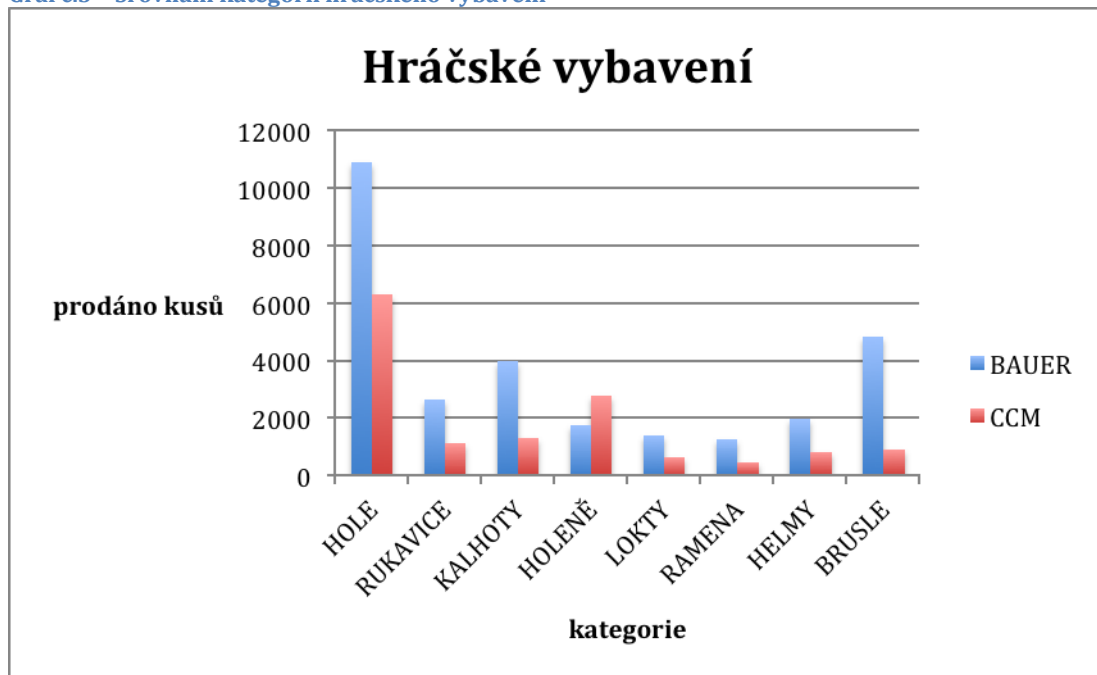
### 5.1.2 Srovnání prodeje nejvýznamnějších kategorií hokejového vybavení

Pro maloobchodního i velkoobchodního prodejce jsou vždy nejvýznamějšími kategoriemi hráčského vybavení zejména hokejové hole a brusle. V níže uvedeném grafu č.3 jsou i uvedeny další důležité produkty, které ovlivňují trh a jsou zároveň nezbytnou součástí výstroje každého hokejisty.

Jak již bylo zmíněno, společnost *JB SPORT* se v posledních letech začala soustředit pouze na dvě nejvýznamnější hokejové značky, tj. *Bauer* a *CCM*. *Bauer* je dlouhodobě jedničkou na trhu v rámci hokejového vybavení, ale *CCM* se začíná na tohoto fenoména dotahovat a kvantita prodaného zboží za posledních pár let prudce vzrostla. V této části bude zjištěno, v jakém poměru jsou dané kategorie, co se týče prodaného zboží, v rámci těchto dvou značek.

Graf č. 3 (níže) jen potvrzuje, že jednoznačně nejprodávanější kategorií hokejového vybavení mezi lety 2012 až 2017 jsou hokejové hole (celkem přes sedmnáct tisíc prodaných kusů), následují brusle a dále potom ostatní kategorie hokejové výstroje jako jsou rukavice, kalhoty, holení chrániče, loketní chrániče, helmy či chrániče ramen. Následně lze z tohoto grafu vyčíst, že *Bauer* převyšuje *CCM* ve všech kategoriích, mimo holení chráničů. *CCM* v této kategorii svého konkurenta předčil nejspíše díky lepšímu designovému zpracování těchto chráničů.

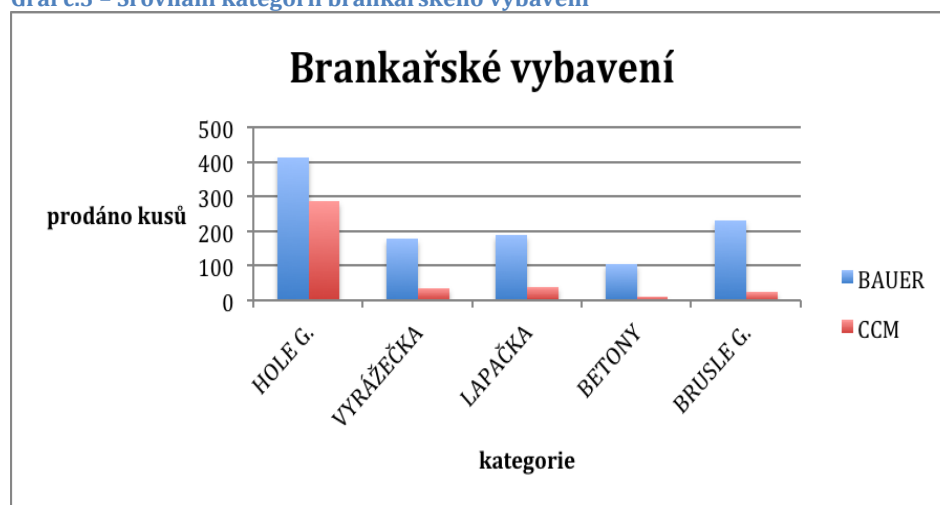
Graf č.3 – Srovnání kategorií hráčského vybavení



Zdroj: Vlastní vypracování na základě interních dat společnosti *JB SPORT, s.r.o.*

Důležitou kategorií v ledním hokeji je ale i brankařská výstroj, ve které je v současnosti *CCM* celosvětově prodávanější značkou než jeho hlavní konkurent. Je to dáno tím, že *Bauer* se v posledních letech zaměřoval zejména na inovaci hráčské výstroje a nevěnoval takovou pozornost vývoji výstroje brankařské. V následujících letech se ale plánuje v celosvětovém měřítku minimálně vyrovnat značce *CCM* i v této kategorii. V níže uvedeném grafu jsou tak srovnány nejdůležitější kategorie brankařské výstroje těchto dvou značek, co se týče prodaných kusů zboží společností *JB SPORT*.

Graf č.3 – Srovnání kategorií brankařského vybavení



Zdroj: Vlastní vypracování na základě interních dat společnosti *JB SPORT, s.r.o.*

Z grafu č. 4 ale lze vyčíst, že značka *Bauer* není v České republice fenoménem jen v hráčském vybavení ale i v tom brankařském. Pouze brankařské hole *CCM* dokáží konkurovat svému největšímu rivalovi na trhu. Jen minimum vyrážek, lapaček, betonů či bruslí značky *CCM* bylo prodáno za posledních 5 let. V České republice tedy zákazníci nenaplňují pověsti o tom, že je *CCM* v současnosti více prodávanou značkou než *Bauer* v rámci brankařského vybavení. Je to dáno nejspíše tím, že má *Bauer* v České republice větší tradici, a požívá tak větší důvěry k funkčnosti své výstroje.

Z grafů č.3 a č.4 je opět zřejmé, že *CCM* zdaleka nedosahuje takové četnosti prodeje jako konkurenční značka *Bauer*. Očekává se ale v následujících letech nárůst oblíbenosti značky *CCM* v České republice, a to například i díky tomu, že je oficiální značkou českého národního týmu. Začínající hokejisté, a to zejména děti, budou tak chtít napodobit své vzory z televize a pořídit si zboží s označením *CCM*. Proto není vhodné tuto značku odepisovat, následující roky ukáží, jakým směrem se tato značka bude vyvíjet a pro společnost *JB SPORT* se tak zodpoví otázka, zda je lepší zůstat prodejcem dvou značek, nebo se zaměřit pouze na tu nejprodávanější – na *Bauer*.

## 5.2 Srovnání jednotlivých poboček společnosti

V souvislosti s cílem práce, a to s návrhem na zefektivnění prodeje, je dle autora nezbytné blíže srovnat jednotlivé pobočky společnosti *JB SPORT* a jejich sekce prodeje. Jak již bylo zmíněno, provozovny společnosti *JB SPORT* se vyskytují celkem na čtyřech místech v České republice. Tři pobočky se nachází v hlavním městě Praze (Praha – Staré Město, Praha – Letňany, Praha – Vokovice) a jedna v Liberci.

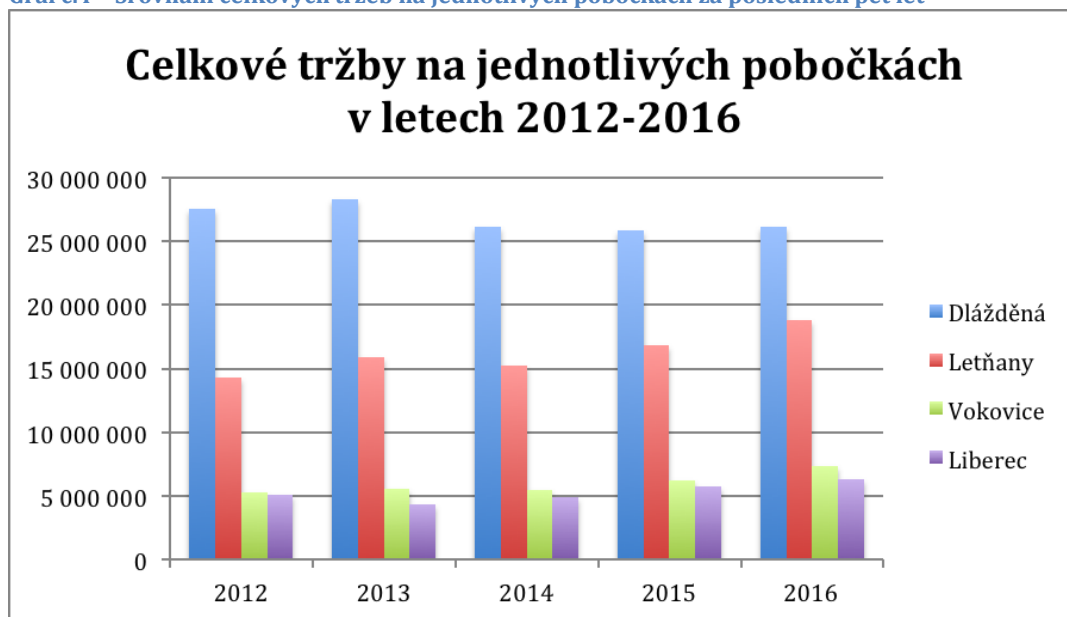
V této části budou pobočky porovnány, a to na základě jejich celkových ročních tržeb za poslední tři sledované roky. Dále bude blíže rozebrána hlavní pobočka v Dlážděné ulici v Praze, kde budou srovnány tři sekce prodeje.

### 5.2.1 Srovnání poboček na základě ročních tržeb

Pro zpracování návrhu na zlepšení eektivnosti prodeje je třeba porovnat tržby všech poboček společnosti *JB SPORT*. Všechny pobočky jsou zaměřeny na prodej vybavení na lední hokej. Hlavní pobočkou je prodejna v Dlážděné ulici (Praha – Staré Město), která je však, narozdíl od ostatních poboček, zaměřena mimo prodeje hokejového vybavení i na prodej kolečkových bruslí, textilu a vybavení na ostatní sporty. V grafu č.5 jsou srovnány průměrné roční tržby za posledních pět let na všech pobočkách společnosti. Na základě těchto čísel bude zpracován osobní posudek autora práce na toto srovnání a doporučení, jaký plán by měla společnost *JB SPORT* vytvořit pro další roky své existence.

Z grafu č.5 (níže) se dá vyčíst, že největší tržby produkuje pobočka v Dlážděné, a to průměrně kolem dvaceti pěti milionů korun. Na druhém místě je pobočka v Letňanech s průměrnými tržbami kolem sedmnácti milionů. Na této pobočce je zřejmý každoroční růst. Na srovnatelné úrovni jsou tržby poboček ve Vokovicích a v Liberci, kde se průměrné roční tržby pohybují kolem šesti milionů korun ročně. Velkou roli v tomto srovnání však hraje i fakt, že na pobočkách v Dlážděné a Letňanech se prodává zboží dvou značek (*Bauer* a *CCM*) a na pobočkách ve Vokovicích a Liberci pouze vybavení značky *Bauer*.

Graf č.4 – Srovnání celkových tržeb na jednotlivých pobočkách za posledních pět let



Zdroj: Vlastní vypracování na základě interních dat společnosti JB SPORT, s.r.o.

Z následujícího grafu č.6 lze vyčíst, že pobočka v Dláždění tvoří téměř polovinu z celkových tržeb společnosti. Opět je však nutné přihlídnout k faktu, že tato pobočka se nezabývá pouze prodejem hokejového vybavení, ale i prodejem textilu a vybavení na ostatní sporty. Srovnání těchto sekcí bude podrobněji rozebráno v následující kapitole.

Graf č.6 – Poměr zisků v rámci všech poboček společnosti



Zdroj: Vlastní vypracování na základě interních dat společnosti JB SPORT, s.r.o.

V souvislosti s zefektivnění prodeje společnosti JB SPORT by tak bylo vhodné rozšířit síť prodejen, a to zejména na zimních stadionech, příkladem by mohla být například pobočka v Letňanech. Bylo by ale třeba si vyjednat větší nájemní prostory, aby zde mohla společnost nabízet hokejové vybavení obou značek (*Bauer* i *CCM*), neboť právě na pobočkách s oběma značkami jsou průměrné roční tržby největší.

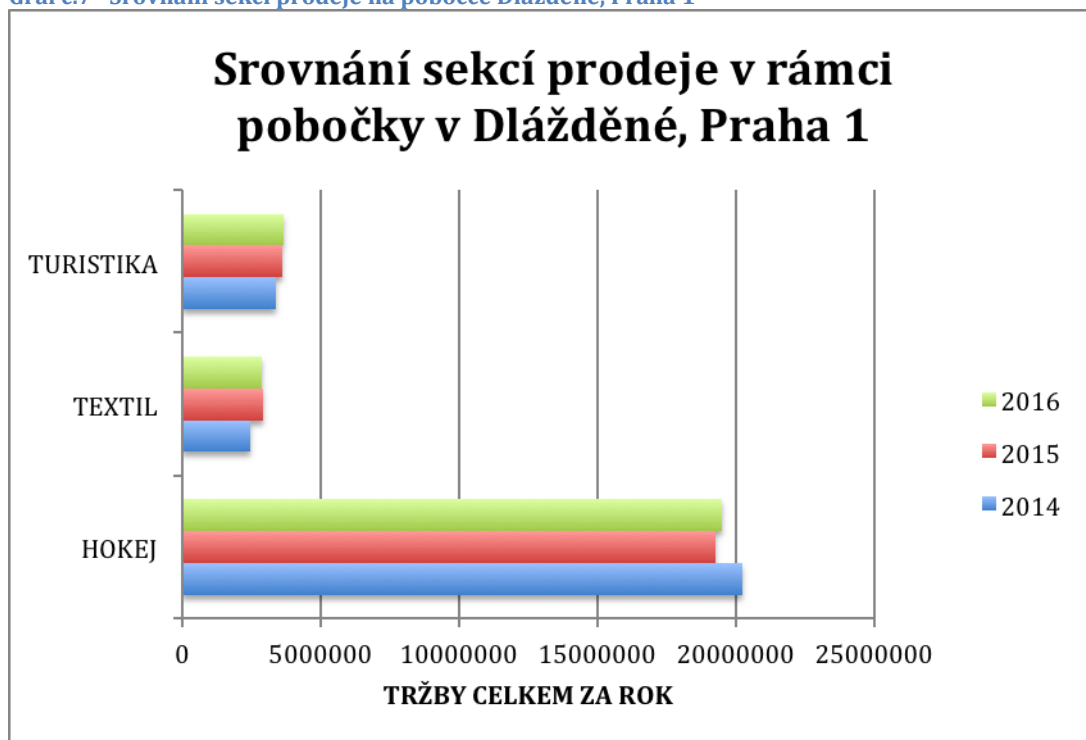
### 5.2.2 Srovnání jednotlivých sekcí prodeje na hlavní pobočce

V případě tohoto srovnání je vycházeno z přesných dat společnosti *JB SPORT*, a to v rámci její hlavní pobočky v Dlážďené, v Praze 1, kde se nachází tři sekce prodeje. Sekce je třeba rozdělit následovně (pro lepší orientaci v grafu č.7):

- HOKEJ – prodej vybavení na lední hokej a kolečkových bruslí
- TEXTIL – prodej textilu (plavky, kalhoty, mikiny, fanouškovské oblečení aj.)
- TURISTIKA – prodej vybavení na outdoor, tenis, florbal aj.

Bude vycházeno z celkových tržeb za poslední tři roky, které v letech 2014 až 2016 na pobočce v Dlážďené činily průměrně kolem dvaceti šesti milionů korun ročně.

Graf č.7- Srovnání sekcí prodeje na pobočce Dlážďené, Praha 1



Zdroj: Vlastní vypracování na základě interních dat společnosti *JB SPORT, s.r.o.*

Z uvedeného grafu č.7 je zřejmé, že hlavní a nejvíce vydělávající sekcí společnosti *JB SPORT* je sekce s vybavením na lední hokej a kolečkové brusle (dohromady tvoří přes 75 % z celkových tržeb). Ta vydělává průměrně kolem dvaceti milionů korun ročně, zatímco ostatní sekce dosahují maximálního zisku kolem čtyř milionů korun.

Nabízí se tak otázka, zda je pro společnost výhodné zaobírat se také prodejem textilu a vybavení na ostatní sporty. Jelikož jsou tržby z těchto dvou sekcí tak nízké, nebylo by z ekonomického hlediska od věci tyto sekce zrušit a jejich prostory využít k rozšíření sekce s vybavením na ledním hokej nebo pro případ zlepšení ekonomické situace společnosti tyto prostory pronajmout společnosti jiné.

Z důvodu konkurence ze strany velkých obchodních sítí (např. *Hervis Sport*, *Sportissimo* aj.), je cílová skupina zákazníků v sekci “turistika” velmi nízká. Vzhledem ke snižování nákladů, které v minulosti již společnost *JB SPORT* učinila, se nabízí tuto sekci zcela zrušit a její prostory využít například pro prezentaci a prodej brankařského vybavení na lední hokej. Tato kategorie je totiž v sekci “hokej” nabízena na velmi malém prostoru a z důvodu rostoucí poptávky po tomto zboží by bylo vhodnější se věnovat právě této kategorii.

Největší klientelu má jednoznačně sekce “hokej”, o které vypovídají i hodnoty z grafu č.7. Společnost *JB SPORT* si za roky své existence na trhu vydobyla pověst největšího maloobchodního prodejce vybavení na lední hokej, a tak by bylo pro samotnou společnost velice výhodné a strategicky správné zaměřit svůj prodej pouze na tuto kategorii.

V případě oddělení “textil” roste poptávka po produktech (trička, mikiny, pokrývky hlavy aj.) s logy hokejových týmů, zejména těch z kanadsko-americké soutěže NHL, a tak by pro dodržení orientace společnosti pouze na lední hokej bylo příhodné tuto sekci omezit pouze na tyto fanouškovské věci. Případně na sportovní textil, kteří využívají hráči lední hokeje.

Těmito změnami by se rozšířily prostory pro prodej vybavení na lední hokej a společnost *JB SPORT* by se tak nadále mohla soustředit pouze na svoji nejdělečnější sekci. Snížila by tím náklady za nákup nových produktů, po kterých není taková popravka a zákazníkům poptávajícím vybavení na lední hokej by mohla zprostředkovávat zboží ve větším množství, a tím pádem ještě více naplňovat jejich potřeby.

## 6 Závěr

Cílem práce bylo zhodnotit současný stav konkrétní obchodní korporace, v tomto případě obchodní společnosti *JB SPORT, s.r.o.*, a na základě všech zjištění formulovat návrhy na zlepšení a zefektivnění prodeje statků a služeb, které tato společnost nabízí svým zákazníkům.

Tato práce byla rozdělena na dvě stěžejní části. V první z nich byla spolu s obecným úvodem provedena teoretická vymezení základních pojmů týkajících se řešené problematiky a byl i blíže popsán region, v němž se společnost nachází. V první polovině praktické části byly využity teoretické poznatky pro podrobnou strategickou analýzu obchodní společnosti *JB SPORT*. Za účelem vypracování návrhu na zefektivnění prodeje zboží ve společnosti byly provedeny analýzy vnějšího a vnitřního prostředí společnosti, přičemž při analýze vnějšího prostředí byli blíže popsáni dodavatelé zboží, zmapována konkurence a dosah obchodní společnosti jak v regionu Praha, tak i v celé České republice. Na základě dostupných výstupů ze zákaznických karet bylo zjištěno, že je společnost *JB SPORT* velice rozšířenou společností, a to nejen v rámci České republiky, ale i zahraničí. V analýze vnitřního prostředí poté byla zanalyzována situace společnosti zejména na poli marketingové propagace společnosti.

V druhé polovině praktické části byly srovnávány jednotlivé pobočky metodou komprace, a to na základě dostupných interních dat společnosti *JB SPORT*, týkajících se celkových tržeb za prodávané zboží v určitém časovém období, a informací od samostatného vedení této společnosti. Na základě těchto zjištění a jejich zpracování byl poté sepsán konkrétní návrh ohledně nové obchodní koncepce, spočívající v rozšíření sítě maloobchodních kamenných provozoven společnosti a zúžení prodejní specializace společnosti, který bude také předložen na nejbližší valné hromadě společnosti k projednání.

Cíl práce, stanovený v úvodní kapitole, byl splněn. Výsledky provedených analýz a komparací mohou vedení společnosti přinést nejen nový pohled na současnou situaci samostatné společnosti a poukázat na možnosti budoucího rozvoje, ale i na celou situaci na globálním trhu s vybavením pro lední hokej.

Shromážděná data budou navíc i v dalších letech užitečným pomocníkem při studiích vývoje trhu s takto specifickým zbožím.

## 7 Seznam použitých zdrojů

- ABRAMS, R.; VALLONE, J. *Obchodní plán*.  
Praha : Pragma, 2007. 189 s. ISBN 978-807-3490-522.
- BACHROŇOVÁ, N; DIVIŠOVÁ, K.; FINGER, L.; HEJDA, J.; MACHALA, M.;  
PROSSER, M.; VANĚČKOVÁ, V. *Nový zákon o obchodních společnostech a  
družstvech: poznámkové znění*. Olomouc: ANAG, 2014. ISBN 978-80-7263-823-9.
- BÁRTA, Vladimír ; PÁTÍK, Ladislav; POSTLER, Milan. *Retail marketing*.  
Praha : Management Press, 2009. 329 s. ISBN 978-80-7261-207-9.
- BEECH, John; CHADWICK, Simon, eds. *The marketing of Sport*.  
Prentice Hall and Financial Times. 592 s. ISBN 978-0-273-68826-6.
- BĚLOHLÁVEK, František; KOŠŤAN, Pavol; ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. 1. vyd.  
Brno : Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.
- BOUČKOVÁ, Jana a kol. *Marketing*.  
Praha : C. H. Beck, 2003. 432 s. ISBN 80-7179-577-1.
- ELIÁŠ, K., BARTOŠÍKOVÁ, M., POKORNÁ, J. a kol. *Kurs obchodního práva*,  
2005. 618 s. ISBN 80-7179-800-2
- HANZELKOVÁ, Alena , et al. *Strategický marketing : teorie pro praxi*. 1. vyd.  
Praha : C.H. Beck, 2009. 170 s. ISBN 978-80-7400-120-8.
- KELLER, Kevin Lane. *Strategické řízení značky*. 1. vyd.  
Praha: Grada, 2007, 796 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1481-3.
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav; VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení : teorie pro praxi*.  
1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary . *Marketing*.  
Praha : Grada Publishing, a.s., 2004. 856 s. ISBN 80-247-0513-3.
- KOTLER, Philip. *Marketing management*.  
Praha : Grada Publishing, spol. s r. o., 2001. 720 s. ISBN 80-2470016-6.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. 12. vyd.  
Praha : Grada, 2007. 792 s. ISBN 978-80-2471359-5.
- 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.
- MAIER, Gunther; TÖDTLING, Franz. *Regionálna a urbanistická ekonomika 1: teória  
lokalizácie a prostorová štruktúra*. Bratislava: Iura Edition, 1997, 237 s. ISBN 80-  
8044-044-1.



- MULLIN, B.J. - HARDY, S. - SUTTON, W.A. *Sport marketing*.  
Champaign: Human Kinetics, 2000, 441p. ISBN 0-88011-877-6.
- PORTER, Michael E; *Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. 1st ed. New York : The Free Press, 1980. xxviii, 396 s. ISBN 0-684-84148-7.
- SEDLÁČKOVÁ, Helena; BUCHTA, Karel. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha : C.H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- SKOKAN, Karel. *Evropská regionální politika v kontextu vstupu České republiky do evropské unie*. Ostrava: Repronis, 2003, 114 s. ISBN 80-7329-023-5.
- SKOKAN, Karel. *Konkurenceschopnost, inovace a klastry v regionálním rozvoji*. Ostrava : Repronis, 2004. 160 s. ISBN 80-7329-059-6.
- TAYLOR, David. *Brand management: řízení značky*.  
Brno : Computer Press, 2007. 226 s. ISBN 978-80-251-1818-4.
- VYSEKALOVÁ, Jitka. *Psychologie spotřebitele: jak zákazníci nakupují*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 283 s. Manažer. ISBN 80-247-0393-9.
- VYSEKALOVÁ, J. *Reklama*. 2. aktualit. a rozš. vydání.  
Praha: Grada Publishing, 2007. 182 s. ISBN 978-80-247-2001-2.
- Ministerstvo pro místní rozvoj České republiky: Strategie regionálního rozvoje České republiky* [online]. Praha, 2006 [Cit. 17.4.2015]. Dostupné z: <http://mmr.cz>
- Regionální informace: Charakteristika hlavního města Prahy* [online]. Praha: BusinessInfo, ©2015 [cit. 9.3.2017]. Dostupné z: <http://businessinfo.cz>

## **8 Seznam tabulek, obrázků a grafů**

<b>Tabulka č.1 – Žebříček zemí podle celkového počtu hokejistů (2015).....</b>	<b>28</b>
<b>Tabulka č.2 – Zákazníci společnosti JB SPORT, s.r.o. v ČR.....</b>	<b>33</b>
<b>Tabulka č.3 – Zákazníci společnosti JB SPORT, s.r.o. v Praze.....</b>	<b>33</b>
<b>Obrázek č.1 – Mapa prodejen značky Bauer v ČR .....</b>	<b>35</b>
<b>Obrázek č.2 – Logo STRÍDA SPORT s.r.o. a CCM.....</b>	<b>36</b>
<b>Obrázek č.3 – Mapa prodejen značky CCM v ČR .....</b>	<b>36</b>
<b>Graf č.1 – Zákazníci společnosti JB SPORT, s.r.o. v Praze.....</b>	<b>34</b>
<b>Graf č.2 – Srovnání tržeb Bauer a CCM .....</b>	<b>40</b>
<b>Graf č.3 – Srovnání kategorií hráčského vybavení.....</b>	<b>41</b>
<b>Graf č.4 – Srovnání kategorií brankařského vybavení .....</b>	<b>42</b>
<b>Graf č.5 – Srovnání celkových tržeb na jednotlivých pobočkách za posledních pět let...44</b>	
<b>Graf č.6 – Poměr zisků v rámci všech poboček společnosti .....</b>	<b>44</b>
<b>Graf č.7– Srovnání sekcí prodeje na pobočce Dlážděné, Praha 1 .....</b>	<b>45</b>