



Konkurenční pozice podniku na trhu

Diplomová práce

Studijní program:

N6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

Podniková ekonomika

Autor práce:

Bc. Lucie Strnádková

Vedoucí práce:

doc. Ing. Jozefína Simová, Ph.D.

Katedra marketingu a obchodu





Zadání diplomové práce

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Lucie Strnádková**
Osobní číslo: E17000400
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: N6208T085 – Podniková ekonomika
Zadávací katedra: katedra marketingu a obchodu
Vedoucí práce: doc. Ing. Jozefína Simová, Ph.D.
Konzultant práce: Mgr. Vojtěch Vyhnal
Jednatel společnosti Golf Europe s. r. o.

Název práce: **Konkurenční pozice podniku na trhu**

Zásady pro vypracování:

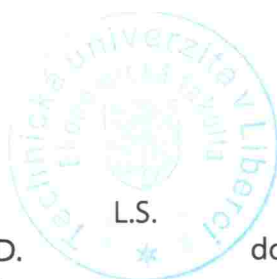
1. Charakteristika podniku.
2. Teoretická východiska konkurenceschopnosti a konkurenční pozice podniku.
3. Analýza golfového trhu zaměřená na konkurenci.
4. Posouzení konkurenční pozice vybraného podniku.
5. Návrh strategie zaměřené na upevnění nebo posílení konkurenční pozice podniku.

Seznam odborné literatury:

- DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. 2012. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C. H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. 2013. *Strategický marketing*. 2. vyd. Praha: GRADA Publishing. ISBN 9788024746708.
- KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. 2008. *The execution premium: linking strategy to operations for competitive advantage*. Boston: Harvard Business Press. ISBN 9781422121160.
- MOLNÁR, Zdeněk, 2012. *Competitive intelligence, aneb jak získat konkurenční výhodu*. Praha: Oeconomica. ISBN 978-80-245-1908-1.
- WALKER, Gordon a Tammy L. MADSEN. 2016. *Modern competitive strategy*. 5th ed. New York: McGraw-Hill Education. ISBN 978-12-591-8120-7.
- PROQUEST. 2018. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2018-09-20]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>

Rozsah práce: min. 65 normostran
Forma zpracování: tištěná / elektronická
Datum zadání práce: 1. října 2018
Datum odevzdání práce: 31. srpna 2020

prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan Ekonomické fakulty



doc. Ing. Jozefína Simová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2018

Prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci jsem vypracovala samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Jsem si vědoma toho, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti Technickou univerzitu v Liberci; v tomto případě má Technická univerzita v Liberci právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Současně čestně prohlašuji, že text elektronické podoby práce vložený do IS/STAG se shoduje s textem tištěné podoby práce.

Beru na vědomí, že má diplomová práce bude zveřejněna Technickou univerzitou v Liberci v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů.

Jsem si vědoma následků, které podle zákona o vysokých školách mohou vyplývat z porušení tohoto prohlášení.

25. srpna 2020

Bc. Lucie Strnádková

Poděkování

Ráda bych tímto poděkovala paní doc. Ing. Jozefině Simové, Ph.D., za její odborné vedení, ochotu a trpělivost, kterou mi věnovala v průběhu psaní této diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat Mgr. Vojtěchovi Vyhnalovi, za vstřícnost a ohleduplnost. Děkuji také svému příteli a celé své rodině, která mi byla oporou nejen při psaní diplomové práce, ale v průběhu celého studia.

Anotace

Diplomová práce je zpracována na téma konkurenční pozice podniku na trhu. Předmětem diplomové práce je zhodnocení postavení společnosti Golf Europe s. r. o. v prostředí golfového trhu v České republice. Konkurence společnosti Golf Europe je zkoumána z hlediska golfových kamenných prodejen a z hlediska e-shopů zaměřených na prodej golfového vybavení. Pro analýzu kamenných prodejen byly vybrány společnosti, jejichž kamenné prodejny se nachází Praze. Analýza byla provedena prostřednictvím dotazníkového šetření, kde oslovení respondenti hodnotili atributy jednotlivých společností. Analýza konkurenčních e-shopů byla provedena pomocí benchmarkingu. Výsledkem diplomové práce jsou dvě poziční mapy. Jedna stanovuje konkurenční pozici společnosti Golf Europe v rámci kamenných prodejen a druhá stanovuje konkurenční pozici společnosti Golf Europe z hlediska e-shopů.

Klíčová slova

Benchmarking, hodnota zákazníka, konkurence, konkurenční analýza, konkurenční pozice, konkurenční výhoda, konkurenční strategie, PEST analýza, poziční mapa, strategická analýza, SWOT analýza

Annotation

Competitive position of a company in a market

This thesis is concerned with the competitive position of the company on the market. The thesis evaluates Golf Europe s.r.o. company in the environment of the golf market in the Czech Republic. The competitive position of the company is examined in two different points of view, first in terms of golf equipment shops in Prague and then in terms of golf e-shops in the Czech Republic. Golf shops in Prague were examined using questionnaires answered by golf customers who evaluated different attributes of golf shops. The competing e-shops were analysed with benchmarking tools. The thesis results in two competitive position maps. First of them shows the competitive position of Golf Europe s.r.o. Golf Shop. Second shows the competitive position of the company's e-shop on the market.

Key Words

benchmarking, customer value, competition, competitive analysis, competitive position, competitive advantage, competitive strategy, PEST analysis, competitive position map, strategic analysis, SWOT analysis

Obsah

Seznam zkratek.....	13
Seznam tabulek.....	15
Seznam obrázků.....	13
Úvod.....	17
1 Konkurenční prostředí a konkurenční strategie	19
1.1 Porterův model pěti konkurenčních sil	20
1.2 Porterovy generické konkurenční strategie.....	22
1.2.1 Strategie vůdčího postavení v nízkých nákladech.....	23
1.2.2 Strategie diferenciacce	23
1.2.3 Fokální strategie.....	24
2 Strategická analýza	26
2.1 Analýza obecného okolí podniku	26
2.1.1 Ekonomické faktory.....	26
2.1.2 Sociální a demografické faktory	27
2.1.3 Ekologické a klimatické faktory.....	27
2.1.4 Technologické faktory.....	28
2.1.5 Politické faktory.....	28
2.2 Analýza oborového okolí podniku.....	28
2.2.1 Analýza zákazníků.....	29
2.2.2 Analýza dodavatelů.....	30
2.2.3 Analýza konkurence	31
2.3 SWOT analýza.....	42
3 Charakteristika společnosti Golf Europe s.r.o.....	44
3.1 Organizační struktura.....	44
3.2 Kamenná prodejna	45
3.3 E-shop společnosti Golf Europe s.r.o.	46
3.4 Vliv pěti konkurenčních sil na golfové odvětví.....	47
3.5 PESTEL analýza společnosti Golf Europe	48
3.5.1 Politické faktory.....	48

3.5.2	<i>Ekonomické faktory</i>	49
3.5.3	<i>Technologické faktory</i>	51
3.5.4	<i>Sociální faktory</i>	51
3.5.5	<i>Ekologické faktory</i>	53
3.5.6	<i>Legislativní faktory</i>	54
3.6	Analýza atributů hodnoty pro zákazníka	57
3.6.1	<i>Faktory ovlivňující výběr golfové kamenné prodejny</i>	60
3.7	SWOT analýza společnosti Golf Europe	63
4	Charakteristika konkurence společnosti Golf Europe	65
4.1	Konkurence z hlediska kamenných prodejen	65
4.1.1	<i>Analýza golfových prodejen z pohledu zákazníků</i>	69
4.2	Konkurence z hlediska e-shopů	81
4.2.1	<i>Analýza vybraných atributů e-shopů s využitím benchmarkingu</i>	81
4.2.2	<i>Hodnocení e-shopů prostřednictvím služby Ověřeno zákazníky</i>	89
5	Stanovení konkurenční pozice firmy Golf Europe s.r.o. na českém golfovém trhu a návrh opatření vedoucích ke zlepšení zjištěné pozice firmy	91
5.1	Konkurenční pozice vybraných kamenných golfových prodejen.....	91
5.2	Konkurenční pozice vybraných e-shopů na golfovém trhu	94
5.3	Návrh na zlepšení zjištěné pozice společnosti Golf Europe s.r.o.	96
5.3.1	<i>Opatření týkající se zlepšení konkurenční pozice kamenné prodejny</i>	96
5.3.2	<i>Opatření týkající se zlepšení konkurenční pozice e-shopu progolfistu.cz</i>	97
	Závěr	98
	Seznam použité literatury	99
	Seznam příloh	102
Příloha A	Dotazník – atributy hodnoty pro zákazníka	103
Příloha B	Dotazník – hodnocení golfových prodejen	106

Seznam ilustrací

Obrázek 1: Porterův model pěti konkurenčních sil	21
Obrázek 2: Tři generické strategie.....	22
Obrázek 3: Matice identifikace konkurentů	32
Obrázek 4: Postup při analýze konkurence	33
Obrázek 5: Slovní menu k definování pojmu benchmarking	35
Obrázek 6: Typy benchmarkingu	36
Obrázek 7: Pětifázový model benchmarkingu.....	39
Obrázek 8: Poziční mapa.....	41
Obrázek 9: SWOT analýza.....	42
Obrázek 10: Logo společnosti Golf Europe	44
Obrázek 11: Podniková struktura společnosti Golf Europe s.r.o.	45
Obrázek 12: Kamenná prodejna před rekonstrukcí (vlevo) a po rekonstrukci (vpravo).....	46
Obrázek 13: Krabicové řešení e-shopu (vlevo) a e-shop na míru (vpravo).....	47
Obrázek 14: Vývoj kurzu eura / česká koruna v období leden – duben 2020.....	50
Obrázek 15: Vývoj kurzu britská libra / česká koruna v období leden – duben 2020.....	50
Obrázek 16: Vývoj počtu registrovaných golfistů v České republice	52
Obrázek 17: Vývoj počtu znormovaných hřišť na území České republiky	53
Obrázek 18: Obrat kamenné prodejny a e-shopu společnosti Golf Europe	54
Obrázek 19: Tržby kamenné prodejny a e-shopu za leden - duben roku 2019 a 2020	55
Obrázek 20: Tržby portálu golfovehry.cz za leden - duben roku 2019 a 2020	56
Obrázek 21: Tržby portálu golfoveslevy.cz za leden - duben roku 2019 a 2020	57
Obrázek 22: Demografické údaje respondentů	59
Obrázek 23: Golfové údaje respondentů	60
Obrázek 24: Nejčastěji nakupované golfové vybavení	62
Obrázek 25: Golfové značky, které mají oslovení respondenti ve své výbavě	62
Obrázek 26: Golfové kamenné prodejny v Praze	65
Obrázek 27: Údaje o respondentech.....	70
Obrázek 28: Návštěvnost kamenných golfových prodejen	71
Obrázek 29: Zákaznické preference při výběru kamenné prodejny	72
Obrázek 30: Celkové pořadí hodnocených společností.....	74
Obrázek 31: Sémantický diferenciál zákaznického hodnocení golfových prodejen.....	76

Obrázek 32: Celkové pořadí hodnocených společností.....	78
Obrázek 33: Loga hodnocených společností	79
Obrázek 34: Hodnocení zajímavosti log vybraných společností.....	79
Obrázek 35: Golfové e-shopy využívané zákazníky	80
Obrázek 36: Poziční mapa hodnocených kamenných prodejen	93
Obrázek 37: Poziční mapa hodnocených e-shopů.....	95

Seznam tabulek

Tabulka 1: Faktory ovlivňující výběr kamenné golfové prodejny	61
Tabulka 2: SWOT analýza společnosti Golf Europe.....	64
Tabulka 3: Veřejně dostupné informace o společnostech	68
Tabulka 4: Výsledky hodnocených atributů golfových prodejen.....	74
Tabulka 5: Podobnost hodnocených společností.....	75
Tabulka 6: Hodnocené atributy rozšířené o váhu, kterou jim zákazníci přiřkládají.....	78
Tabulka 7: Pravidla pro hodnocení e-shopu	82
Tabulka 8: Hodnocení e-shopů.....	83
Tabulka 9: Pravidla pro hodnocení ceny	84
Tabulka 10: Hodnocení cen vybraného zboží	85
Tabulka 11: Pravidla pro hodnocení dopravy.....	86
Tabulka 12: Hodnocení přepravy	86
Tabulka 13: Přehled doplňkových služeb e-shopů	87
Tabulka 14: Celkové zhodnocení benchmarkingu	88
Tabulka 15: Hodnocení e-shopů na Heureka.....	89

Seznam zkratek

APQC	American Productivity & Quality Center
ČGF	Česká golfová federace
EFQM	The European Foundation for Quality Management
HCP	Handicap
ROAS	Return on ad spend
USGA	United States Golf Association

Úvod

Diplomová práce je zpracována na téma konkurenční pozice podniku na trhu. Předmětem diplomové práce je zhodnocení postavení společnosti Golf Europe s. r. o. v prostředí golfového trhu v České republice. Konkurence společnosti Golf Europe je zkoumána z hlediska golfových kamenných prodejen a z hlediska e-shopů zaměřených na prodej golfového vybavení.

V dnešní době, kdy jsou stávající i potenciální zákazníci daného podniku ovlivňováni reklamou na všech sociálních mediích, mají téměř neomezené informace, které mohou o produktech získat, pomocí cenových srovnávačů mohou vyhledat nejvýhodnější cenu za daný produkt, je velmi důležité sledovat konkurenční podniky a udržovat s nimi krok. Znalost konkurenčního prostředí je pro firmu nezbytnou součástí pro úspěšné podnikání. Úspěch firmy závisí na způsobu, jakým je schopna řešit problémy týkající se okolí podniku. Velmi důležitá je také identifikace skutečných potřeb zákazníků s následným kvalitním uspokojením těchto potřeb.

Cílem diplomové práce je určení tržní pozice společnosti Golf Europe s.r.o. v porovnání s vybranými konkurenčními podniky. V rámci analýzy konkurenční pozice by měli být zpracovány všechny konkurenční společnosti týkající se daného odvětví, ale v rámci omezených zdrojů a kapacit autorky diplomové práce, je analýza zaměřena pouze na vybrané společnosti.

Diplomová práce se skládá z teoretické části, která shrnuje problematiku související s tématem dané práce a z praktické části která se zaměřuje na aplikaci získaných poznatků v konkrétní společnosti.

Teoretická část diplomové práce je zaměřena na konkurenční prostředí a konkurenční strategie, primárně na Porterův model pěti konkurenčních sil a na Porterovy generické konkurenční strategie. Dále jsou v teoretické části definovány pojmy týkající se strategické analýzy. Konkrétně jsou rozebrány pojmy související s analýzou obecného a oborového okolí podniku. Analýza obecného okolí podniku je zaměřena na PEST analýzu. Analýza oborového okolí podniku je zaměřena na sektor zákazníků, konkurentů a dodavatelů.

V rámci analýzy konkurence je popsána metoda benchmarking, která je v praktické části využita pro analýzu golfových e-shopů a poziční mapa, která je využita pro zhodnocení postavení hodnocených společností na golfovém trhu. Poslední část je věnována SWOT analýze jako nástroji, který shrnuje poznatky z analýzy obecného a oborového okolí podniku.

Praktická část diplomové práce vychází z poznatků získaných v teoretické části. V úvodu je představena společnost Golf Europe a v rámci dané společnosti je zpracována PESTEL analýza. Analýza je zaměřena na vnější faktory, které mají vliv na hospodaření dané společnosti. V souvislosti nedávných událostí spojených s koronavirovou krizí jsou některé faktory demonstrovány, v souvislosti s omezeními, které nastaly a jejich dopady na fungování společnosti Golf Europe. Dále byla pomocí dotazníkového šetření provedena analýza atributů hodnoty pro zákazníka. Dotazníkové šetření se zabývalo následující problematikou: Jaké faktory ovlivňují zákazníky při nákupu v golfové kamenné prodejně, jaké vybavení nakupují nejčastěji, či jaké golfové značky se nacházejí v jejich výbavě. V další části diplomové práce jsou představeny konkurenční podniky společnosti Golf Europe. Analýza konkurence je rozdělena na pražské golfové prodejny a na e-shopy nabízející golfové vybavení. Kamenné prodejny byly hodnoceny na základě výsledků z dotazníkového šetření. Analýza golfových e-shopů byla provedena pomocí benchmarkingu. Výsledky hodnocení kamenných prodejen a e-shopů jsou shrnuty ve dvou pozičních mapách.

V závěru práce jsou vytyčeny návrhy pro zlepšení pozice společnosti Golf Europe na českém golfovém trhu.

1 Konkurenční prostředí a konkurenční strategie

V první kapitole jsou definovány pojmy konkurenční prostředí, konkurenční výhoda a konkurenční strategie. Kapitola je dále zaměřená na Porterův model pěti konkurenčních sil, jehož cílem je strukturální analýza konkurenčního prostředí a stanovení přitažlivosti odvětví z hlediska dlouhodobé výnosnosti a na Porterovy generické konkurenční strategie.

Kotler (2007) popisuje *konkurenční prostředí* jako odvětví, ve kterém působí více subjektů, které se snaží v určitém čase vykonávat stejnou nebo podobnou činnost, mají stanovené podobné cíle a k dosažení těchto cílů používají podobných metod.

Konkurenční strategie je dle Portera (2008) hledání optimálního konkurenčního postavení v určitém odvětví, v němž se konkurence projevuje. Cílem konkurenční strategie je vybudování výnosného a udržitelného postavení vůči silám, které rozhodují o schopnostech konkurence v daném odvětví.

Základem pro volbu konkurenční strategie jsou dvě klíčové otázky. První otázka se týká přitažlivosti odvětví z hlediska dlouhodobé výnosnosti a druhá otázka se týká konkurenčního postavení uvnitř daného odvětví. Obě tyto otázky jsou dynamické, neboť konkurenční postavení i přitažlivost odvětví se mění. Odvětví se stávají v průběhu času více či méně přitažlivými a konkurenční postavení se mění v důsledku nikdy nekončícího boje mezi konkurenty.

Konkurenční výhoda představuje hodnotu, kterou je podnik schopen vytvořit pro své kupující a která převyšuje náklady podniku na její vytvoření. Hodnota je to, co jsou kupující ochotni zaplatit, a vyšší hodnota představuje to, že podnik nabídne nižší ceny než konkurenční podniky za stejnou užitnou hodnotu, nebo poskytne určité výhody, které vynahradí vyšší cenu. (Porter, 2008)

Mezi konkurenční výhody lze uvést např. cenu a kvalitu produktu, nabízené služby, rychlost nákupu či vyřízení objednávky, celková spokojenost zákazníka, vysoká úroveň kvalifikace zaměstnanců, pověst firmy a šíře a hloubka nabízeného sortimentu. (Lhotský, 2010)

Za každým úspěchem firmy stojí správně zvolená strategie podniku, která mu pomůže identifikovat, získat a udržet si konkurenční výhodu. Nejde jen o to dělat něco lépe než konkurence, ale dělat to jiným způsobem. Pokud bude podnik vykonávat něco, co konkurence nedokáže je to základ pro konkurenční výhodu a tím i vyšší ziskovost firmy. Konkurenční výhoda musí být vždy zákazníkem vnímána jako výhoda pro zákazníka, pokud bude jeden podnik dodávat své zboží rychleji než druhý, bude to konkurenční výhoda pouze v případě, kdy si zákazník cení rychlosti dodání. (Kotler, 2007)

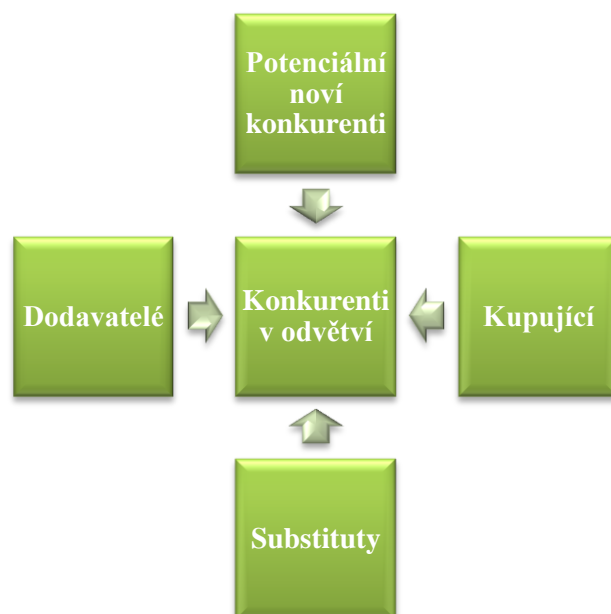
1.1 Porterův model pěti konkurenčních sil

Porterův model pěti konkurenčních sil je nástrojem pro zkoumání konkurenčního prostředí. Cílem modelu je tzv. strukturální analýza odvětví, jejíž součástí je popis a kvantifikace hybných sil, které v rámci určitého odvětví ovlivňují intenzitu střetů mezi konkurenčními podniky, průměrnou dosahovanou ziskovost v odvětví a nepřímo i pravděpodobnost přežití firmy v rámci daného prostředí. Porter je přesvědčen o tom, že úspěšnost firmy se odvíjí od skutečnosti, do jaké míry je tato firma v určitém odvětví schopna čelit silám konkurence a vytvářet předpoklady pro vlastní prvotřídní výkonnost.

Je důležité zmínit, že atraktivita odvětví a působení pěti konkurenčních sil je v rámci Porterova modelu posuzována z pohledu firmy, která se již v daném odvětví nachází. Porterův model pěti konkurenčních sil lze aplikovat na každé odvětví, neboť obsahuje souvislosti, které jsou základem pro jakékoli podnikání.

Na obrázku č. 1 je k vidění Porterův model pěti konkurenčních sil, které rozhodují o výnosnosti určitého odvětví. Níže uvedené faktory ovlivňují ceny, náklady a potřebné investice podniků, které se v daném odvětví nachází. V různých odvětvích budou mít jednotlivé faktory různou důležitost.

(Porter, 2008)



Obrázek 1: Porterův model pěti konkurenčních sil

Zdroj: Vlastní zpracování

Konkurenti v odvětví – hlavní boj se odehrává na úrovni ceny – cenu určuje konkurence, každý podnik se snaží nabídnout odběratelům ty nejlepší služby, velkou roli v konkurenčním prostředí hraje propagace firmy

Substituty – velkou hrozbou pro stanovení ceny výrobků či nabízených služeb jsou snadno dostupné substituty, zákazník může reagovat na zvýšení ceny, změnou dodavatele

Potenciální noví konkurenti – každý nově vstupující podnik do odvětví se snaží o získání značného podílu na daném trhu, včetně zdrojů, to může mít vliv na snižování cen a následně pak snižování ziskovosti podniků doposud na trhu fungujících

Dodavatelé – jsou oproti výrobcům ve výhodě, jsou-li v daném odvětví silnější než výrobci, nebo pokud není dané odvětví významným trhem pro velkého dodavatele

Kupující – mohou být oproti výrobcům ve výhodě, pokud nakupují produkt, který je snadno dostupný a nahraditelný jiným nebo nakupují velké objemy zboží nebo služeb a výrobce se bez nich jen těžko dostane ke konečným spotřebitelům

(Čížinská, 2010)

1.2 Porterovy generické konkurenční strategie

Druhou již výše zmiňovanou klíčovou otázkou v konkurenční strategii je postavení podniku uvnitř jeho odvětví. Postavení, které podnik získá, rozhoduje o tom, zda jeho výnosnost bude nad nebo pod průměrem daného odvětví. Podnik, který získá dobré postavení, může dosahovat vysokých zisků i za předpokladu, že struktura odvětví je nepříznivá a průměrná výnosnost odvětví je nízká.

Nezbytným základem pro nadprůměrný výkon podniku je dlouhodobě udržitelná konkurenční výhoda. Existují dva základní typy konkurenční výhody: vůdčí postavení v nízkých nákladech a diferenciaci. Tyto dva základní typy konkurenční výhody společně s činnostmi, pro které se je podnik snaží získat, vedou ke třem generickým strategiím pro dosažení nadprůměrné výkonnosti podniku v daném odvětví. Jedná se o vůdčí postavení v nízkých nákladech, diferenciaci a fokus. Strategie fokus má dvě varianty, soustředění pozornosti na náklady a soustředění pozornosti na diferenciaci.

Konkurenční strategie podle Michaela Portera, které jsou postavené na konkurenční výhodě, jsou k vidění na obrázku č. 2.

		KONKURENČNÍ VÝHODA	
		Nižší náklady	Diferenciaci
KONKURENČNÍ ROZSAH	Široký cíl	1. Vůdčí postavení v nízkých nákladech	2. Diferenciaci
	Úzký cíl	3A. Soustředění pozornosti na nízké náklady	3B. Soustředění pozornosti na diferenciaci

Obrázek 2: Tři generické strategie

Zdroj: Porter, 2008

Každá z výše uvedených strategií znamená významně odlišnou cestu ke konkurenční výhodě s rozsahem strategického cíle, ve kterém se má konkurenční výhoda dosáhnout. Strategie vůdčího postavení v nízkých nákladech a strategie diferenciaci hledají konkurenční výhodu v široké řadě segmentů odvětví. Strategie fokus soustřeďující

pozornost na nízké náklady a strategie fokus soustředující pozornost na diferenciaci hledají konkurenční výhodu v některém úzkém odvětví.

1.2.1 Strategie vůdčího postavení v nízkých nákladech

U strategie vůdčího postavení v nízkých nákladech si podnik stanoví, že se stane ve svém odvětví všeobecně známým výrobcem s nízkými náklady. Pro podnik prosazující tuto generickou strategii je velmi důležitý široký rozsah činností a působení ve více segmentech. Zdroje výhody nízkých nákladů jsou rozmanité a závisejí na struktuře daného odvětví. Mohou to být např. úspory z velkovýroby, patentovaná technologie nebo výhodnější přístup k surovinám. Pro výrobní podniky prosazující nízké náklady je typické, že prodávají standardní výrobek a kladou značný důraz na to, aby inkasovali velký zisk z velkovýroby nebo z absolutní výhody nízkých nákladů ze všech zdrojů.

Podnik s nejnižšími náklady nemůže přehlížet základy diferenciaci. Pokud nebude výrobek pro kupující srovnatelný nebo přijatelný s konkurenčními výrobky, bude podnik s nejnižšími náklady nucen snížit cenu hodně pod úroveň konkurenčních cen, aby získal odbyt. To může zcela vymazat výhody plynoucí z příznivého postavení podniku v nízkých nákladech.

1.2.2 Strategie diferenciaci

Při strategii diferenciaci je cílem podniku, aby byl ve svém odvětví jedinečný v určitých rozměrech, které dokáže zákazník ocenit. Podnik si vybere jednu nebo více vlastností, které zákazníci vnímají v daném odvětví za důležité, a vybuduje si jedinečné postavení, aby mohl tyto potřeby uspokojovat. Díky své jedinečnosti bude podnik inkasovat vyšší cenu.

Prostředky k dosažení diferenciaci se mohou lišit dle daného odvětví. Diferenciaci se může zakládat na samotném výrobku, na marketingovém přístupu, na distribučním systému, prostřednictvím kterého podnik prodává a na mnoho dalších faktorech.

Podnik usilující o diferenciaci musí hledat takové způsoby diferenciaci, které mu přinesou vyšší výnosy, než budou samotné náklady na tuto diferenciaci. Při dosahování této strategie musí brát podnik v úvahu i své postavení v nízkých nákladech. Konkurenčním

podnikům se snaží vyrovnat v oblasti nákladů tak, že snižuje náklady ve všech oblastech, které nemají vliv na diferenciaci.

1.2.3 Fokální strategie

Fokální strategie je od předchozích dvou strategií velmi odlišná. Je založena na výběru úzkého rozsahu konkurence uvnitř daného odvětví. Podnik s touto strategií si vybere jeden segment nebo skupinu segmentů v tomto odvětví a přizpůsobí svou strategii přesně tomu, aby sloužila jen těmto segmentům.

Fokální strategie má dvě varianty:

- nákladová fokální strategie
- diferenciací fokální strategie

Při nákladové fokální strategii usiluje podnik v cílovém segmentu o získání konkurenční výhody v nejnižších nákladech, zatímco při diferenciací fokální strategii usiluje v cílovém segmentu o diferenciaci.

Obě varianty fokální strategie jsou založeny na rozdílech mezi segmenty, na které podnik koncentroval svou pozornost, a jinými segmenty v daném odvětví. Konkurenční výhodu může podnik s fokální strategií získat tím, že se bude cílovým segmentům věnovat v plné míře a využije odlišnosti předmětu úzkého zájmu od ostatních odvětví. Podnik s fokální strategií využívá toho, že široce zaměřený konkurenti nedosahují optimálního výkonu v žádném směru. Konkurenční podniky mohou potřeby určitého segmentu uspokojovat nedostatečně, což otevírá možnost pro diferenciací fokální strategii. Nebo mohou konkurenční podniky uspokojovat potřeby daného segmentu nadměrně, což ale znamená, že vynakládají vyšší náklady na služby v daném segmentu, než je nutné. Zde vzniká příležitost pro nákladovou fokální strategii, aby v takovém segmentu uspokojovala pouze dané potřeby a nic víc. Pokud není segment, který si firma s fokální strategií vybrala odlišný od jiných segmentů, nebude mít fokální strategie úspěch.

(Porter, 2008)

Všeobecně je známo, že úspěch firmy závisí na způsobu, jakým je schopna řešit problémy týkající se okolí podniku. Velmi důležitá je také identifikace skutečných potřeb zákazníků s následným kvalitním uspokojením těchto potřeb, dále je to působení konkurenčních firem na daném trhu, předpověď vývoje makroekonomických faktorů a co nejpřesnější odhad vývoje marketingového prostředí firmy. (Bartes, 2008) Následující kapitola je proto zaměřena na strategickou analýzu vnějšího okolí podniku, která se dělí na analýzu obecného okolí podniku představující tzv. makrookolí a na analýzu oborového okolí podniku tzv. mikrookolí.

2 Strategická analýza

Strategická analýza vnějšího okolí podniku slouží k tomu, aby si firma uvědomovala působení vlivů okolního prostředí na danou společnost a aby byla firma lépe informována o situaci, ve které se nachází. Jak uvádí Keřkovský a Vykypěl (2002), analýza vnějšího prostředí by měla být zaměřena na odhalení vývojových trendů, které mohou podnik v budoucnu ovlivňovat.

Někteří autoři dělí strategickou analýzu okolí podniku na analýzu obecného okolí podniku, oborového okolí podniku a zahraničního okolí podniku. Jiní naproti tomu dělí strategickou analýzu na analýzu makrookolí a mikrookolí podniku. Analýza obecného okolí podniku odpovídá analýze makrookolí, analýza oborového okolí podniku odpovídá analýze mikrookolí a analýza zahraničního okolí podniku se vztahuje k oběma uvedeným. (Sedláčková, 2006)

2.1 Analýza obecného okolí podniku

K analýze obecného okolí podniku bývá využíváno mnoho analytických nástrojů mezi které patří i tzv. PEST analýza. V rámci této analýzy jsou hodnoceny politicko-legislativní faktory, ekonomické faktory, sociokulturní faktory a technologické faktory, které mají vliv na hospodaření daných společností. (Sedláčková, 2006) Jedná se o vnější vlivy, které nemůže firma přímo ovlivnit. Firma může pouze využít případné příležitosti z okolí podniku k rozvoji svých silných stránek, nebo naopak své silné stránky využít k eliminaci dopadů případných hrozeb. (Boučková, 2011)

2.1.1 Ekonomické faktory

Ekonomické faktory ovlivňují působení společnosti klíčovým způsobem. Podle Dedouchové (2001) existují následující čtyři makroekonomické indikátory, které podstatně ovlivňují chod společnosti:

- ekonomický růst
- úroková míra
- směnný kurz
- míra inflace

Dále je také nutné analyzovat politickou situaci a její vlivy na ekonomiku, nezaměstnanost, monetární a fiskální politiku státu. Podnik si musí určit, jaké z výše uvedených faktorů jsou pro ně důležité a zároveň se musí zaměřit na předpověď změn jejich působení v budoucnosti.

2.1.2 Sociální a demografické faktory

Změny společenského chování mají velký vliv na strukturu ekonomiky obecně, tedy i na jednotlivé společnosti. Keřkovský a Vykypěl (2002) uvádějí zejména následující faktory:

- společensko – politický systém a klima ve společnosti
- hodnotové stupnice a postoje lidí
- životní styl
- životní úroveň
- kvalifikační struktura populace
- zdravotní stav a struktura populace

Jako příklady vycházející z daných faktorů lze uvést společenské změny v podobě rostoucího trendu ke zdravému životnímu stylu, rostoucí počet automobilů na určitý počet lidí v společnosti. Tyto změny pak mají výrazný vliv na poptávku po produktech podniků (potravinářství, automobilový průmysl, sportovní centra).

Jedna z velmi důležitých aktuálně probíhajících společenských změn se týká demografických změn ve vyspělých zemích světa a jejich dopad na strukturu poptávky. Na základě těchto vnějších faktorů se bude postupně zvyšovat poptávka seniorů po specifických druzích zboží a služeb, čímž dojde k rozdělení a podstatnému rozšíření současných trhů.

(Lhotský, 2010)

2.1.3 Ekologické a klimatické faktory

Při analýze makroekonomického okolí podniku je nutné zabývat se i ekologickými a klimatickými faktory, jelikož i ty mohou vedle faktorů ekonomických a sociálních významným způsobem ovlivňovat úspěšnost podnikání dané společnosti a představovat

pro ni rizika nebo příležitosti. V této oblasti lze podle Keřkovského a Vykypěla (2002) uvést následující příklady:

- vliv mírných zim na konkrétní odvětví
- tlak na hospodárnou spotřebu energie a využívání omezených přírodních zdrojů
- vznik nových podnikatelských příležitostí na základě respektování ekologických aspektů

2.1.4 Technologické faktory

Úspěšnost i samotnou existenci podniků na trhu mohou mnohdy velmi významně ovlivňovat faktory týkající se technologického pokroku. Investování do technologického rozvoje se stává na jedné straně nezbytností, na druhé straně v sobě zahrnuje mnoho rizik. Předem totiž není jisté, zda výstupy z daného výzkumu a vývoje, budou spotřebiteli poptávány v dostatečné míře, která zajistí návratnost investice. (Lhotský, 2010)

2.1.5 Politické faktory

Jednotlivé společnosti a tím i celou národní ekonomiku významným způsobem ovlivňuje celková politická stabilita země. Ta je jediným z podstatných vlivů, které určují důvěru investorů, možnosti ekonomického rozvoje a tím i konkurenceschopnost. Fungování ekonomiky ovlivňuje především legislativa daného státu.

Významnou funkcí státu je definování a realizace hospodářské politiky, která ovlivňuje např. výši daňového zatížení, podporu malých a středních podniků, exportu, ekologie, nebo výzkumu a vývoje. (Lhotský, 2010)

2.2 Analýza oborového okolí podniku

Analýzu oborového okolí podniku lze také označit jako analýzu odvětví, ve kterém daná společnost působí. Složky oborového okolí podniku jsou ty, které ovlivňují možnost podniku, uspokojovat potřeby svých zákazníků. Hlavní složkou mikroprostředí je představení samotného podniku, seznámení s jeho historií, organizační strukturou a hlavní činností podnikání. Podnik je v rámci daného odvětví ovlivňován především jeho zákazníky, konkurenty a dodavateli. (Boučková, 2011)

2.2.1 Analýza zákazníků

Podniky se musejí zajímat o to, kdo jsou jejich zákazníci, jaké mají potřeby a jakým způsobem může daný podnik jejich potřeby uspokojit. Zároveň je důležité, zjišťovat kdo by se mohl stát zákazníkem dané firmy a z jakého důvodu jím ještě není. V podstatě jde o schopnost podniku poskytnout vysokou hodnotu pro zákazníka a zároveň se umět orientovat na budoucí potenciální zákazníky. Dále je důležité, aby podnik analyzoval základní trendy, které by mohly zákazníky vést ke změnám požadavků a chování. Jedním z významných faktorů, které mohou podniku pomoci zvýšit konkurenceschopnost, je definování cílové skupiny zákazníků. (Lhotský, 2010)

Dle Keřkovského a Vykypěla (2002) je třeba analýzu sektoru zákazníků zaměřit na:

- identifikace kupujících a faktorů, které ovlivňují jejich rozhodování o nákupu
- demografické faktory, které vytvářejí určité změny v některých kategoriích zákazníků
- geografické faktory, souvisejí s tím, kde se nachází podnik a kde zákazníci

Analýza zákazníků, jejich chování a spokojenost je klíčovým předpokladem pro úspěšné působení podniku na trhu.

Analýza hodnoty pro zákazníka

Analýzu hodnoty pro zákazníka provádějí firmy z důvodu odhalení silných a slabých stránek společnosti ve vztahu ke konkurenčním firmám. Analýza hodnoty pro zákazníka je založena na předpokladu, že si zákazník vybere mezi konkurenčními nabídkami tu, která mu přinese nejvyšší hodnotu.

Hodnota pro zákazníka = přínosy pro zákazníka – náklady pro zákazníka

Mezi přínosy pro zákazníka patří výhody daného výrobku, výhody poskytovaných služeb, výhody plynoucí z chování zaměstnanců dané firmy a výhody plynoucí z image. Hlavním nákladem pro zákazníka je samotná kupní cena daného výrobku nebo služby, dále to jsou náklady spojené s používáním, údržbou a vlastnictvím výrobku a náklady vynaložené na zbavení se výrobku.

Hlavní kroky analýzy hodnoty pro zákazníka:

- 1) Identifikace hlavních vlastností, kterých si zákazník cení.
- 2) Zjištění kvantitativní důležitosti jednotlivých vlastností.
- 3) Zjistit, jak si vede společnost a její konkurenti při plnění jednotlivých zákaznických kritérií ve vztahu k jejich důležitosti.
- 4) U každé vlastnosti analyzovat, jak hodnotí zákazníci ve specifickém segmentu výkony společnosti v porovnání s výkony hlavního konkurenta.
- 5) Sledovat hodnotu pro zákazníka průběžně.

(Kotler, c2006)

Hodnota pro zákazníka je úzce spojena s dalšími pojmy, kterými jsou spokojenost či loajalita zákazníka. Jedná se o dva pojmy, které významně ovlivňují konkurenční výhodu a konkurenceschopnost firmy. Vytvoření a dodání hodnoty pro zákazníka se projeví v jejich spokojenosti. Uspokojování potřeb zákazníků je čím dál tím těžší, zákazníci jsou zvyklí, že výrobek plní svou funkci, a proto pokud nenaplní jejich očekávání, stěžují si. Očekávání si zákazník tvoří individuálně. Většinou jsou založena na zkušenostech z předešlých nákupů, doporučení od přátel nebo slibech daného podniku.

Firmy mohou používat mnoho metod pro sledování spokojenosti či nespokojenosti zákazníků. Patří mezi ně systém přání a stížností, průzkum spokojenosti zákazníků, mystery shopping a analýza ztracených zákazníků.

(Kotler, 2007)

2.2.2 Analýza dodavatelů

Všechny produkty, které daná společnost nabízí, vznikly z určitých zdrojů. Je tedy nezbytné analyzovat vstupy, které jsou potřebné k výrobě či prodeji daných výrobků a to především jejich dostupnost, náklady a také stabilitu dodávek. Významným faktorem, který ovlivňuje podnik je vyjednávací síla dodavatele. Pokud je na trhu malé množství potřebných dodavatelů, vyjednávací síly dodavatele jsou velké a daná společnost má tak omezené možnosti pro vyjednávání o ceně.

Dodavatelé musí být posuzováni z hlediska spolehlivosti v oblasti času, tedy podle délky dodacích lhůt a přesnosti dodávek. Kromě spolehlivosti je velmi důležitým faktorem při výběru dodavatele jeho schopnost provádět na svých produktech inovace, čímž se zvyšuje hodnota výrobku pro zákazníka. Se spolehlivými a kvalitními dodavateli, kteří odpovídají potřebám společnosti, je velmi důležité udržovat dobré vztahy a posílit tím tzv. vztahový kapitál podniku.

(Lhotský, 2010)

2.2.3 Analýza konkurence

Nedílnou součástí pro stanovení konkurenční pozice na trhu, je analýza konkurence. Jedná se o proces identifikace přímých, nepřímých ale i potenciálních konkurentů. Firma zjišťuje jaké má konkurenční podnik cíle, strategie, silné a slabé stránky a typické reakce. Analýza konkurentů může firmě sloužit k pochopení konkurenčních výhod nebo nevýhod, k pochopení minulých, současných ale především budoucích konkurenčních strategií, k předpovědi, jak konkurenční podniky pravděpodobně zareagují na marketingové kroky dané společnosti, k definování takových strategií, pomocí nichž firma v budoucnu dosáhne konkurenční výhody a ke zvýšení povědomosti o příležitostech a hrozbách. (Blažková, 2007)

Je důležité zdůraznit, že v mnoha případech je pro firmu velmi přínosné analyzovat konkurenci v širším rámci, ne pouze konkurenci, v rámci prostředí, ve kterém se podnik pohybuje. (Lhotský, 2010)

Na obrázku č. 3 je k vidění matice, pomocí které lze určit, kdo jsou přímí, nepřímí či potenciální konkurenti dané společnosti.

		PODOBNOST SCHOPNOSTÍ	
		Hodně	
SPOLEČNÝ TRH	Málo	Potenciální konkurenti	Přímý konkurenti
		Konkurenti v zárodku	Nepřímý konkurenti
		Málo	
			Hodně

Obrázek 3: Matice identifikace konkurentů

Zdroj: Doole, 2005

Matice identifikace konkurentů je založena na dvou faktorech:

- **Společný trh** – faktor, který určuje, do jaké míry si konkurenti konkurují na společných trzích. Tento faktor říká, kdo je přímý či nepřímý konkurent daného podniku.
- **Podobnost schopností** – faktor, který posuzuje podobnost v silných stránkách vybraných firem. Vyjadřuje, nakolik je daný konkurent schopen uspokojit potřeby trhu, na kterém působí v současnosti i v budoucnosti.

Přímí konkurenti jsou takové podniky, které jsou umístěné vysoko na obou osách, zatímco firmy, které mají podobné schopnosti, ale neoperují na stejném trhu, jsou označovány za potenciální konkurenty. Firmy, které se nachází nízko na obou osách, nejsou současnými konkurenty daného podniku, ale je nutné je monitorovat pro případné budoucí změny. Posledním typem konkurence v rámci výše uvedené matice jsou nepřímí konkurenti. Jedná se o firmy, které operují na stejném trhu jako vybraná společnost, ale jejich skóre v podobnosti schopností je malé. V současné době jsou nepřímými konkurenty, ale mohou se v budoucnu stát přímými konkurenty vybraného podniku např. díky technologické změně v jejich výrobě.

Na obrázku č. 4 jsou zobrazeny jednotlivé kroky při analýze konkurence.

Postup při analýze konkurence:



Obrázek 4: Postup při analýze konkurence

Zdroj: Kotler, 2007

- 1) Identifikace konkurenční firmy – firma musí vědět, kdo jsou její konkurenti – přímý, nepřímý a potenciální.
- 2) Dalším krokem je zjištění cílů, identifikace konkurenčních strategií, zhodnocení schopností, silných a slabých stránek každé konkurenční firmy.
- 3) Porovnání, jak se liší schopnosti mezi jednotlivými konkurenčními podniky a jak jsou schopni uspokojovat potřeby zákazníků.
- 4) Nutnost předvídat současné i budoucí možné strategie konkurentů.
- 5) Firma musí vědět, jak konkurence pravděpodobně zareaguje na její strategie a aktivity.
- 6) Firma navrhne aktivity a strategie, které ji pomohou získat konkurenční výhodu oproti ostatním společnostem.

(Blažková, 2007)

Benchmarking jako nástroj analýzy konkurence

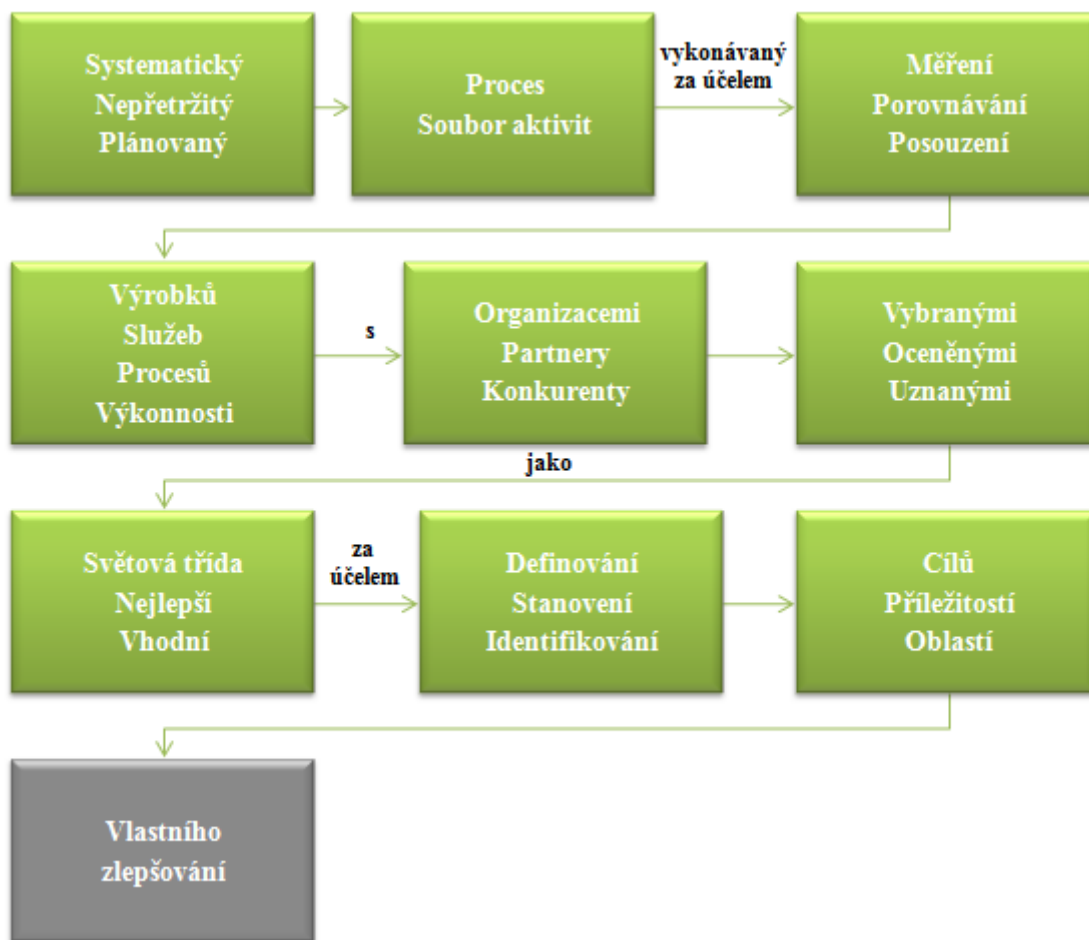
Pro lepší pochopení konkurenční pozice podniku na trhu je dobré, aby se firma zabývala systematickým porovnáváním produktů, procesů, cen, efektivity, metod a dosahovaných výsledků s ostatními podniky na daném trhu. Analýzu konkurence lze provést prostřednictvím účinného nástroje, který je označován jako benchmarking. Jedná se o proces, při kterém jsou porovnávány výrobky, služby a postupy vybrané firmy s největšími konkurenty a s podniky, které jsou považovány za jedničku ve svém oboru. Samotná realizace benchmarkingu, nezaručuje podniku lepší pozici na konkurenčním trhu, ale je základem pro vyhotovení jednotlivých projektů, které k získání lepší pozice na trhu

mohou vést. Získané poznatky o důležitých faktorech úspěchu konkurence a ze špičkových organizací daného oboru mohou vést ke zvýšení konkurenceschopnosti dané společnosti. (Lhotský, 2010)

Benchmarking nasadila jako první na světě firma Xerox na začátku 80. let v situaci, kdy na trhu zaostávala za svou konkurencí. Začala porovnávat své parametry týkající se kvality a výkonu v jednotlivých oblastech činnosti s japonskou konkurencí, až našla, v čem zaostává a mohla přijmout opatření ke změně. (Veber, 2000)

Benchmark v kontextu benchmarkingu představuje měřítko ukazatele výkonnosti, jehož úroveň se chce daná firma inspirovat. Jedná se o pomyslnou laťku, kterou chce firma překonat např. u nákladů, hodnoty pro zákazníka, produktivity apod.

Benchmarking není normovanou metodou a v praxi se lze setkat s nejrůznějšími definicemi tohoto pojmu. Autorka využila slovní menu dle Nenadála (2011), které je k vidění na obrázku č. 5. Je pouze na čtenáři, kterou kombinaci slov si zvolí pro definici benchmarkingu, protože každá z možných kombinací může být v konkrétním prostředí a pro určitý projekt benchmarkingu vhodná.



Obrázek 5: Slovní menu k definování pojmu benchmarking

Zdroj: Nenadál, 2011

Typy benchmarkingu:

Na základě zvoleného objektu benchmarkingového zkoumání se rozlišují 3 typy benchmarkingu:

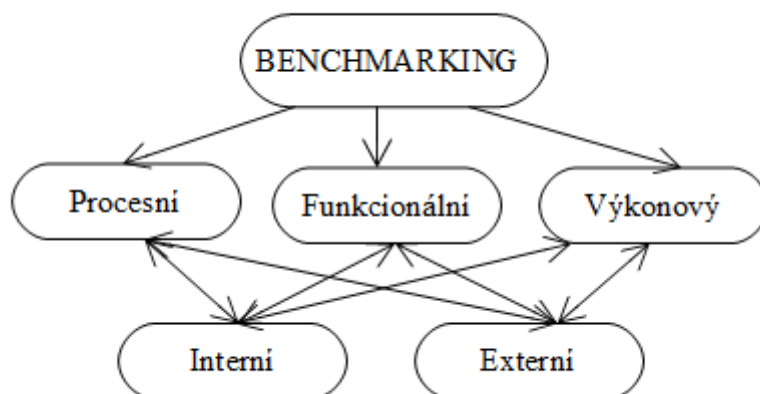
- benchmarking výkonový
- benchmarking funkcionální
- benchmarking procesní

Výše uvedené typy benchmarkingu se mohou realizovat v rámci jedné společnosti nebo mezi různými právními subjekty. V závislosti na tom, kde je benchmarking vykonáván, se rozlišují další dva typy benchmarkingu:

- benchmarking interní

- benchmarking externí

Propojení všech typů benchmarkingu, je znázorněno na obrázku č. 6.



Obrázek 6: Typy benchmarkingu

Zdroj: Nenadál, 2011

Výkonový benchmarking je zaměřen na porovnávání a měření různých výkonových parametrů, např. výkon pracovníka, výkon určitého stroje či celkovou výkonnost podniku. U výkonového benchmarkingu může často docházet ke srovnávání produktů, výrobků či služeb s přímými konkurenty na daném trhu. Pokud je benchmarkingovým partnerem přímá konkurence, jde pravděpodobně o nejnáročnější druh benchmarkingu, který vyžaduje navíc i velkou důvěru mezi jednotlivými organizacemi. Výsledkem výkonového benchmarkingu je srovnání klíčových ukazatelů výkonnosti mezi vybranými organizacemi, společnosti tak mají možnost poznat svou relativní výkonnost. Nedostatkem tohoto typu benchmarkingu je, že firma neřeší, jakým způsobem výkonnosti dosahuje, ale pouze jaké jsou důsledky procesů.

Funkcionální benchmarking se zabývá porovnáváním několika nebo i jediné funkce vybraných organizací. Nejčastěji je využíván v oblasti služeb a v neziskovém sektoru. Příkladem může být rozsah doprovodných služeb nabízených pacientům ve zdravotnických zařízeních, přístupy k rozvoji vztahů s dodavateli apod. Oproti výkonovému benchmarkingu lze snáze najít externí organizaci pro porovnávání, která nebude přímým konkurentem v určitém segmentu trhu. Nevýhodou funkcionálního benchmarkingu je finanční náročnost. Mattersová a Evans upozorňují na to, že organizace, které jsou proslulé

vysokou úroveň svých funkcí a služeb mohou požadovat finanční kompenzace, za to, že se do projektů zapojí.

Procesní benchmarking je souborem aktivit, kde se hlavní pozornost upíná na porovnávání a měření konkrétního procesu v organizaci. Společnost tyto procesy porovnává s organizacemi, které jsou ve výkonnosti daných procesů nejlepšími na trhu, nemusí se přitom jednat o přímé konkurenty. Příkladem porovnávacích procesů může být např. fakturace, služby v recepcích hotelů, elektronická evidence záznamů apod. Tento typ benchmarkingu nabízí kromě odpovědí na otázky, co a jak děláme my respektive jiné organizace i odpověď na otázku, proč je naše organizace lepší nebo horší v porovnání s ostatními. Procesní benchmarking je zpravidla nejnáročnější na shromažďování dat, ale je zároveň nejúčinnější formou učení se.

Interní benchmarking je realizován v rámci jedné společnosti mezi vybranými organizačními složkami, které zajišťují podobné produkty, procesy a funkce. Cílem interního benchmarkingu je nalezení dočasně nejlepšího vnitřního standardu výkonnosti a snižování rozdílů ve výkonnosti mezi jednotlivými organizačními složkami. Výhodou je neomezené množství získávaných informací a časová nenáročnost. Naopak určitou nevýhodou je, že nalezení nejlepší reality v rámci vlastní organizace je méně pravděpodobné, než čerpání podnětů z vnějšího okolí organizace. Interní benchmarking není ve většině případů možné provádět v malých a středních podnicích.

Externí benchmarking představuje soubor činností, v jejichž rámci slouží jako partner pro porovnávání a měření jiná organizace. Velkým omezením může být nalezení vhodné externí organizace pro porovnávání, neboť může být přímým konkurentem dané firmy. Externí benchmarking má ale zároveň i jednu velkou výhodu a to tu, že si firma může stanovit opravdu vysoký benchmark a poučit se od skutečně nejlepších. Jedná se o jediný možný typ benchmarkingu pro malé a střední podniky.

Modely benchmarkingu:

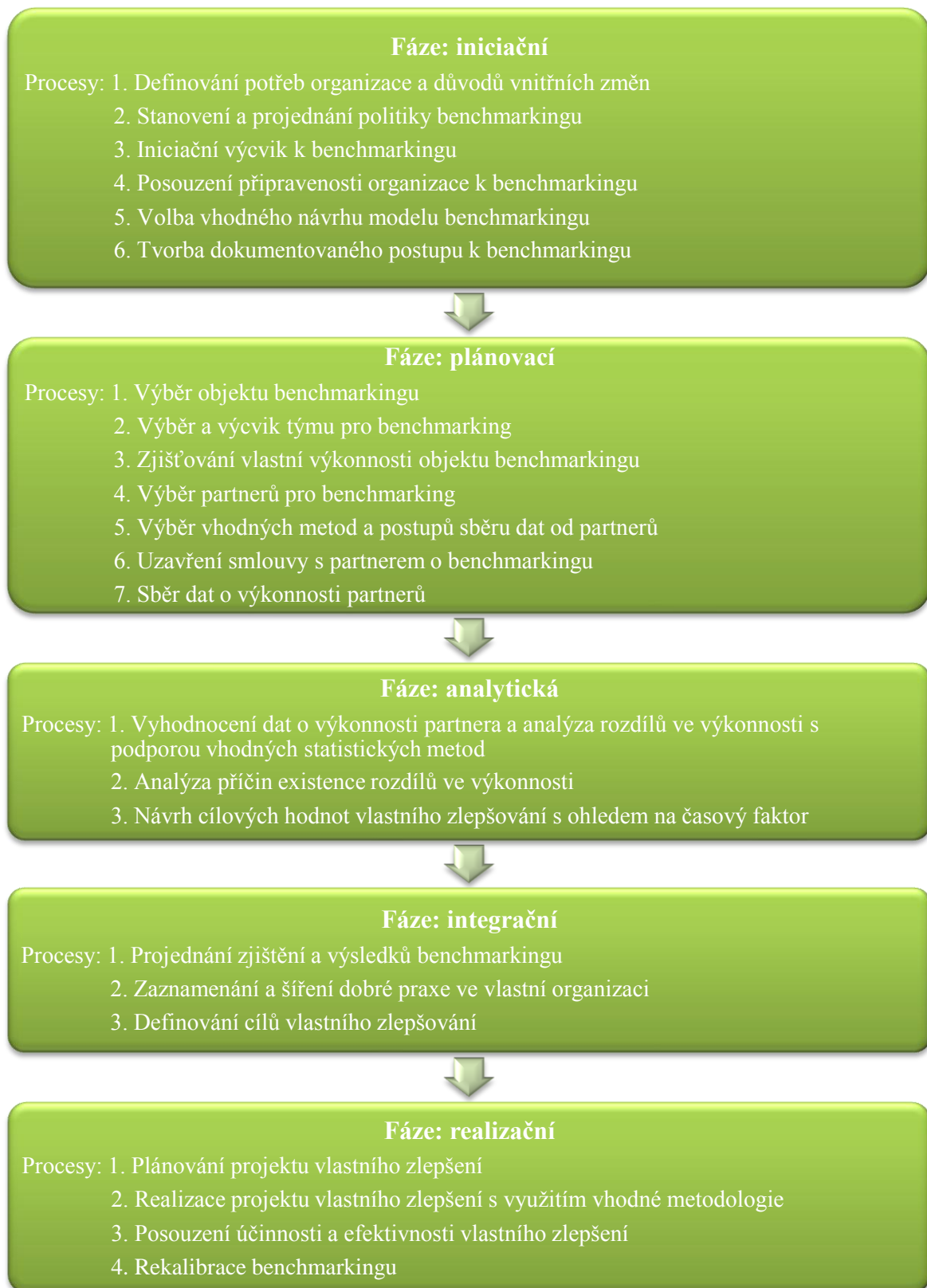
Benchmarking nemá jednotný rámec a předem stanovený postup pro realizaci různých porovnávání a měření. Počet jednotlivých fází, kroků a klíčových aktivit benchmarkingu je velmi různorodý. Jistý výzkum ve Spojených státech odhalil, že nejčastější modely benchmarkingu pracují se sedmi až deseti etapami. Nejznámějšími modely jsou postupy

uplatňované firmou Xerox Corp., Americkým centrem pro produktivitu a jakost (APQC) a Evropskou nadací pro management jakosti (EFQM). Firmy se mohou těmito modely inspirovat a počet fází a jednotlivých kroků benchmarkingu si upravit dle potřeb vlastní organizace. Je však důležité, aby navržený model splňoval následující podmínky:

- všichni účastníci benchmarkingu musí mít jasno v tom, čeho chce firma dosáhnout a jaké jsou předpokládané výsledky
- model musí obsahovat přesné postupy a kroky benchmarkingu
- všechny zainteresované strany by měli znát postupy a rozsah benchmarkingu včetně použité terminologie
- model by měl být jednoduchý
- sestavený model by se měl stát součástí dokumentace v systémech managementu
- organizace by měla používat pouze jeden model pro všechny plánované projekty benchmarkingu

Pětifázový model benchmarkingu

Jedná se o benchmarkinový model navržený Nenadálem (2010), který je k vidění na obrázku č. 7. Tento model se skládá z pěti fází: fáze iniciační, plánovací, analytická, integrační a realizační. Model zahrnuje základní oblasti procesů benchmarkingu, jako je hodnocení a posuzování účinnosti a efektivnosti podnikových strategií, produktů a procesů, porovnávání a měření úrovně podnikové výkonnosti s vhodně vytyčenými benchmarky z externího prostředí trhu, stanovování rozdílů ve výkonnosti, hledání příčin těchto rozdílů a samozřejmě plánování a realizace samotného zlepšení. Tento model je navíc doplněn o procesy a činnosti, které mají eliminovat možná rizika neúspěchu benchmarkingu a vytvořit ve společnosti kulturu a systémové prostředí, které budou opakovanému benchmarkinu oporou.



Obrázek 7: Pětifázový model benchmarkingu

Zdroj: Nenadál, 2011

Každá z pěti výše uvedených fází benchmarkingu je zaměřena na určité procesy, které na sebe musí logicky navazovat. Procesů je v modelu celkem 22, které jsou považovány za nutné minimum, ať už bude benchmarking realizovat malá nebo velká organizace.

Iniciační fáze benchmarkingu je v rukou vrcholového vedení společnosti, která o realizaci benchmarkingu uvažuje. Tato fáze představuje jedinečný a velmi důležitý souhrn procesů a činností, v rámci kterých si musí vrcholový management firmy uvědomit své priority a taktiku pro naplňování strategických cílů.

Plánovací fáze má na starosti již vedoucí týmu benchmarkingu. Na výběru objektu benchmarkingu, což je první z procesů plánovací fáze je ale vhodné, aby se podílelo i vrcholové vedení organizace. Jedná se o časově a zdrojově nejnáročnější fázi. Zahrnuje sběr dat o výkonnosti vlastní organizace i zvoleného benchmarkingového partnera. Je důležité, aby společnost využívala všech dostupných zdrojů. Začít by měla sběrem sekundárních dat (studium časopisů, expertní analýzy, knihy, internet) a po vyčerpání těchto zdrojů, postupně přecházet na vyšší úroveň možných informačních zdrojů (dotazníky, pozorování, interview).

Analytická fáze se zabývá detailním zpracováním a vyhodnocením sesbíraných dat týkajících se výkonnosti organizace, která benchmarking iniciovala a ostatních firem zapojených do benchmarkingového projektu. Je nutné stanovit rozdíly mezi výkonnostmi u jednotlivých společností a stanovit nejhlubší příčiny těchto rozdílů. Rozdíly je možné zaznamenávat pomocí tabulky, formou grafů či pomocí jednoduchých statistických metod.

Integrační fáze shrnuje výstupy z analytické fáze. Je velmi důležité, aby vrcholový management společnosti prodiskutoval získané informace a rozhodl o tom, co je třeba dělat ve své organizaci dál. Vedení společnosti může také upravit, návrhy na cíle vlastního zlepšování, které zpracoval v rámci analytické fáze benchmarkingový tým.

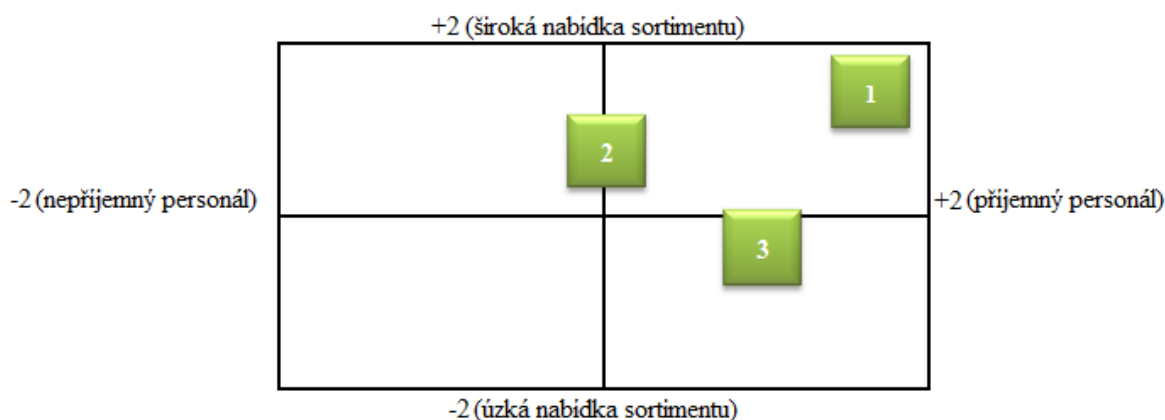
V rámci **realizační fáze** dochází k zavádění navržených opatření pro zlepšování vlastní organizace. Cílem je zacelení identifikovaných rozdílů ve výkonnosti a dočasné zamezení dalšímu zaostávání za jinými organizacemi. Je důležité prověřit, zda realizovaná zlepšení dosáhla plánovaných cílů. Zajisté se objeví další příležitosti k zlepšování, a tím i objekty následujících benchmarkingových projektů. (Nenadál, 2011)

Poziční mapa konkurenčních výhod

Pro marketing konkurenceschopnosti je důležité kvantifikovat konkurenční výhody z hlediska určení jejich míry významnosti a měřítka jejich podílu na rozhodování konkrétního segmentu trhu. Hodnota konkurenční výhody určuje, zda si zákazník daný produkt koupí či nikoli.

Jedna z metod pro kvantifikaci konkurenčních výhod je i poziční mapa, která je k vidění na obrázku č. 8. Tato metoda byla poprvé prezentována v roce 1999 jako způsob grafického vyjádření konkurenčních výhod a tomu odpovídajících nevýhod. Pokud je například konkurenční výhodou příjemný personál, tak tomu odpovídající nevýhodou je nepříjemný personál při sledování parametru ochoty personálu jako možné konkurenční výhody. Stejně tak platí, že při sledování širě nabízeného sortimentu bude široká nabídka sortimentu považována za konkurenční výhodu a úzká nabídka sortimentu za konkurenční nevýhodu. Vzájemná závislost uvedených dvojic konkurenčních výhod a nevýhod je v grafickém znázornění poziční mapou.

Každý parametr se hodnotí v rozpětí od -2 (nepříjemný personál, úzká nabídka sortimentu) do +2 (příjemný personál, široká nabídka sortimentu). Poziční mapa má význam za předpokladu, že do ní zanášíme hodnoty více produktů (firem).



Obrázek 8: Poziční mapa

Zdroj: Vlastní zpracování

Z poziční mapy je patrné, že nejvýhodnější pozici má firma č. 1, která nabízí svým zákazníkům širokou nabídku sortimentu a zákazníky zároveň obslouží příjemný personál.

Společnost č. 2 také nabízí široký sortiment produktů, ale ochota personálu je průměrná. Společnost č. 3 má užší nabídku sortimentu než předcházející dvě firmy, ale personál je na zákazníky příjemný.

(Čichovský, 2002)

2.3 SWOT analýza

Analýza oborového a obecného okolí podniku je spojena se shromažďováním velkého množství dat. Po shromáždění těchto dat je nutné jejich utřídění a následná interpretace pro praktické využití. K interpretaci dat využívají firmy různé techniky operační analýzy, matematického modelování, počítačové simulace a rozhodovací analýzy. Jednou z nejjednodušších metod pro interpretaci dat marketingového auditu je SWOT analýza. (Jakubíková, 2013) Jedná se o nástroj, pomocí kterého je možné identifikovat silné (strengths), slabé (weaknesses) stránky společnosti, příležitosti (opportunities) a hrozby (threats) spojené s určitým typem podnikání. Při vyhotovení SWOT analýzy je nutné nahlížet na danou společnost objektivně a s nezaujatým postojem. Na obrázku č. 9 jsou zobrazeny jednotlivé složky SWOT analýzy.

<p style="text-align: center;">Silné stránky (<i>strengths</i>)</p> <p style="text-align: center;">zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě</p>	<p style="text-align: center;">Slabé stránky (<i>weaknesses</i>)</p> <p style="text-align: center;">zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe</p>
<p style="text-align: center;">Příležitosti (<i>opportunities</i>)</p> <p style="text-align: center;">zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch</p>	<p style="text-align: center;">Hrozby (<i>threats</i>)</p> <p style="text-align: center;">zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků</p>

Obrázek 9: SWOT analýza

Zdroj: Jakubíková, 2013

Po vyhodnocení této analýzy by měla firma podpořit silné stránky společnosti a využít příležitosti, které trh nabízí. Podnik by naopak měl eliminovat své slabé stránky a počítat s možnými hrozbami z vnějšího prostředí firmy.

3 Charakteristika společnosti Golf Europe s.r.o.

Společnost Golf Europe s.r.o. s aktuálním sídlem Sněženková 3096/4, Záběhlice, 106 00 Praha 10 vznikla dne 15. října 2009 zápisem do obchodního rejstříku, vedeného u Městského soudu v Praze. Předmětem podnikání společnosti je výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Společnost Golf Europe je etablovaná společnost zabývající se prodejem golfového vybavení a zprostředkovávající prodej golfových zájezdů a pobytů. Logo společnosti Golf Europe, k vidění na obrázku č. 10, přímo vystihuje obor podnikání společnosti. Textová část loga (GOLF) i obrazová část loga (golfová jamka) je úzce spjata s golfovou tematikou, textová část (Europe) vystihuje zprostředkování prodeje golfových zájezdů po Evropě.



Obrázek 10: Logo společnosti Golf Europe

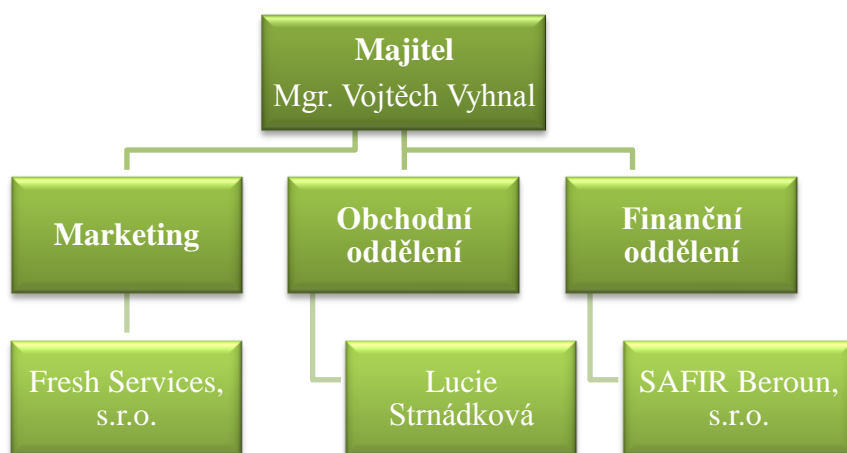
Zdroj: Interní zdroj firmy

Společnost Golf Europe je rozdělena na tři projekty, kterým se aktivně věnuje. Jedná se o kamennou prodejnu společně s e-shopem progolfistu.cz, která nabízí stálým či potenciálním zákazníkům kompletní golfové vybavení. Firma dále provozuje slevový portál golfoveslevy.cz, který nabízí golfovým nadšencům zboží a služby za bezkonkurenční ceny. Třetím projektem společnosti jsou golfovehry.cz, které se zaměřují na prodej zahraničních a tuzemských balíčků pro české golfisty. Společnost Golf Europe zprostředkovává prodej golfových pobytových balíčků mnoha golfových resortů v ČR. Dále společnost funguje jako cestovní agentura a prodává zahraniční golfové zájezdy ve spolupráci s cestovní kanceláří NEMO Selecta po fúzi OK Tours.

3.1 Organizační struktura

Společnost Golf Europe má liniiovou organizační strukturu, která je zobrazena na obrázku č. 11. Firma je vedena majitelem společnosti panem Vojtěchem Vyhnalem.

Marketingové a finanční oddělení společnosti mají na starosti externí firmy SAFIR Beroun, s.r.o. a Fresh Services, s.r.o., které úzce spolupracují s majitelem podniku.



Obrázek 11: Podniková struktura společnosti Golf Europe s.r.o.

Zdroj: Vlastní zdroj

Společnost Golf Europe má od roku 2014 jediného společníka a jednatele pana Mgr. Vojtěcha Vyhnala. Finanční oddělení společnosti Golf Europe má na starosti od roku 2019 externí společnost SAFIR Beroun, s.r.o., která zpracovává účetnictví dané společnosti. Obchodní oddělení společnosti má na starosti Lucie Strnádková, která zajišťuje zásobování podniku a prodej zboží a služeb, které firma nabízí. O marketing společnosti se stará od roku 2018 externí společnost Fresh Services, s.r.o.

3.2 Kamenná prodejna

Firma Golf Europe má od roku 2011 kamennou prodejnu se sídlem Ostrovského 36a, Praha 5, kde nabízí golfový sortiment výhradně značek Callaway, OGIO, Wilson, Titleist a FootJoy. Kamenná prodejna prošla v roce 2018 rozsáhlou rekonstrukcí a rozšířila svůj prodejní sortiment právě o značky Titleist a FootJoy, které patří mezi nejoblíbenější golfové značky. Na obrázku č. 12 je k vidění prostor kamenné prodejny Golf Europe před rekonstrukcí a po rekonstrukci.



Obrázek 12: Kamenná prodejna před rekonstrukcí (vlevo) a po rekonstrukci (vpravo)

Zdroj: Vlastní zdroj

Před rekonstrukcí bylo rozmístění golfového zboží na prodejně poněkud nepřehledné. Po rekonstrukci je oblečení v kamenné prodejně rozděleno dle golfových značek Wilson, Callaway a FootJoy. Takto je v prodejně oddělený i sortiment golfových holí a bagů. Pro zákazníka se stala prodejna přehlednější a vzhledově atraktivnější.

3.3 E-shop společnosti Golf Europe s.r.o.

V roce 2018 byla spuštěna nová verze eshopu progolfistu.cz, který si nechala firma vytvořit na míru od společnosti Fresh Services, s.r.o. Do té doby firma využívala krabicové řešení e-shopu od společnosti Fastcentrik. Dodaný e-shop byl oproti původní verzi moderní a pro zákazníky přehledný, což se také projevilo na tržbách společnosti. Mezi lety 2018 a 2019 se zvýšily tržby z organického vyhledávání¹ o 73 %. E-shop byl zároveň integrován s účetním a skladovým systémem Pohoda, což vedlo ke snížení uživatelské náročnosti při párování objednávek a naskladňování nových produktů na e-shop. Dobré technické řešení e-shopu, jeho responsivita a uživatelská přívětivost vedly k nárůstu konverzního poměru² o 59 %.

¹ Přirozená, neplacená návštěvnost webu získaná z vyhledávačů Google, Seznam, aj.

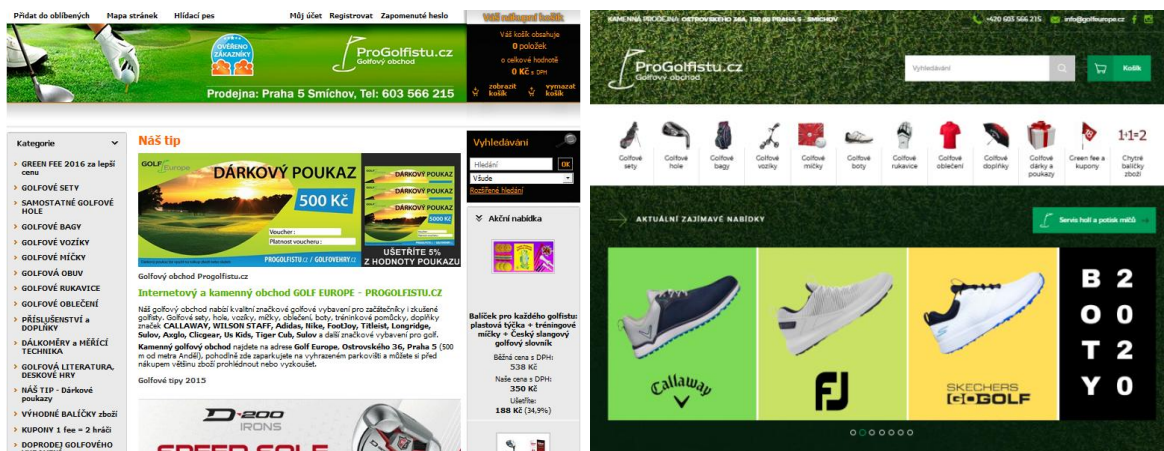
² Procentuální vyjádření počtu lidí, kteří provedli požadovanou akci (např. odeslali objednávku, kliknutí na odkaz, přihlášení k newsletteru)

Se spuštěním e-shopu v červnu 2018 převzala společnost Fresh Services zároveň marketing společnosti Golf Europe. V období od 28. října 2018 do 28. října 2019 se společností Fresh Services podařilo zvýšit tržby e-shopu progolfistu.cz o 270 % oproti předchozímu srovnatelnému období. Přestože nárůst tržeb byl z části způsoben i vyššími investicemi do marketingu ze strany společnosti Golf Europe, přínos společnosti Fresh Services je významný především u těchto metrik:

- zvýšení konverzního poměru u Google Ads z 0,86 % na 1,36 % a u Skliku z 2,02 % na 2,38 %
- nárůstu tržeb z organického vyhledávání Google o 175 % a Seznamu o 68 %
- ROAS³ Facebooku dosáhlo za uplynulý rok hodnoty 524 % - 1 Kč vložená do reklamy na Facebooku přinesla společnosti 5,24 Kč na obratu

(Fresh, 2007)

Na obrázku č. 13 je k vidění e-shop progolfistu.cz v původní verzi od Fastcentriku a po redesignu od společnosti Fresh Services.



Obrázek 13: Krabicové řešení e-shopu (vlevo) a e-shop na míru (vpravo)

Zdroj: Vlastní zpracování

3.4 Vliv pěti konkurenčních sil na golfové odvětví

Společnost Golf Europe operuje na českém trhu ve sportovním odvětví se zaměřením na golf. Faktory, které mají vysoký negativní vliv na výnosnost odvětví golfového trhu, jsou

³ Return on ad spend – návratnost prostředků vložených do reklamy

vysoká konkurence v odvětví a dohadvací schopnost zákazníků. Významný vliv má také hrozba vstupu nových konkurentů na trh. Vzhledem k trhu, na kterém společnost působí, mají velmi malý význam substituční výrobky. Nové golfové produkty a značky je vždy možné zařadit do své nabídky. Podnik tedy rozhoduje sám, zda má zájem rozšířit sortiment zboží či nikoli. Ze strany podniku však hrozí finanční bariéry, např. společnost Golf Europe, je malý podnik a nemůže nabídnout šířku a hloubku sortimentu takovou jako například větší konkurenční obchody. Dohadvací schopnosti dodavatelů jsou na velmi profesionální úrovni. Do jisté míry může podnik jejich rozhodování ovlivnit a to prostřednictvím ročního obrátu, který u daného dodavatele udělá. Firma získá na základě dosaženého obrátu, benefit ve formě množstevní slevy na nákup zboží. Společnost pak může tento benefit využít k zajištění konkurenční výhody v nízkých nákladech, neboť náklady jsou vzhledem k citlivosti zákazníků na cenu rozhodujícím prvkem na cestě k úspěchu.

3.5 PESTEL analýza společnosti Golf Europe

PESTEL analýza je rozšířená analýza PEST. Zkratka PESTEL vychází z jednotlivých názvů daných faktorů: politické, ekonomické, sociální, technické a technologické, ekologické a legislativní. PESTEL analýza identifikuje faktory vnějšího prostředí, které mají vliv na hospodaření daného podniku. Faktory ovlivňující hospodaření podniků působících v oblasti golfového trhu jsou: politické, ekonomické, sociální, technologické, ekologické a legislativní. Níže budou popsány jednotlivé faktory a jejich vliv na hospodaření společnosti Golf Europe.

3.5.1 Politické faktory

Politická omezení se dotýkají všech podnikatelů prostřednictvím daňových zákonů. Mnoho změn a novelizací může mít negativní dopad na hospodaření společnosti. Zejména změny sazeb u daně z přidané hodnoty, která se promítá do cen produktů a služeb nabízených konečným spotřebitelům. Kapitola níže se zabývá především daní z přidané hodnoty a daní z příjmu právnických osob.

Daň z přidané hodnoty

Společnost Golf Europe s.r.o. se za plátce DPH registrovala 23. 12. 2009 a je čtvrtletním plátcem DPH.

Základní sazba daně z přidané hodnoty je od roku 2013 stanovena na 21 %. Společnost Golf Europe uplatňuje základní sazbu daně z přidané hodnoty u 99 % nabízených produktů. Společnost dále uplatňuje druhou sníženou sazbu 10 %, která byla zavedena v roce 2015. Sazbu 10 % uplatňuje na tištěné knihy, jejichž přesná kritéria jsou stanovena v příloze 3a zákona č. 235 / 2004 Sb. Společnost uplatňuje také zvláštní režim DPH na golfové hrané (použité) míče. Principem zvláštního režimu DPH je, že DPH 21 % na výstupu se odvádí pouze z rozdílu prodejní ceny a nákupní ceny.

Daň z příjmu právnických osob

Dle zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů jsou poplatníkem daně PO se sídlem společnosti na území České republiky. Sazba daně z příjmu PO je od roku 2010 stanovena na 19 %. Základem daně je rozdíl, o který příjmy převyšují výdaje.

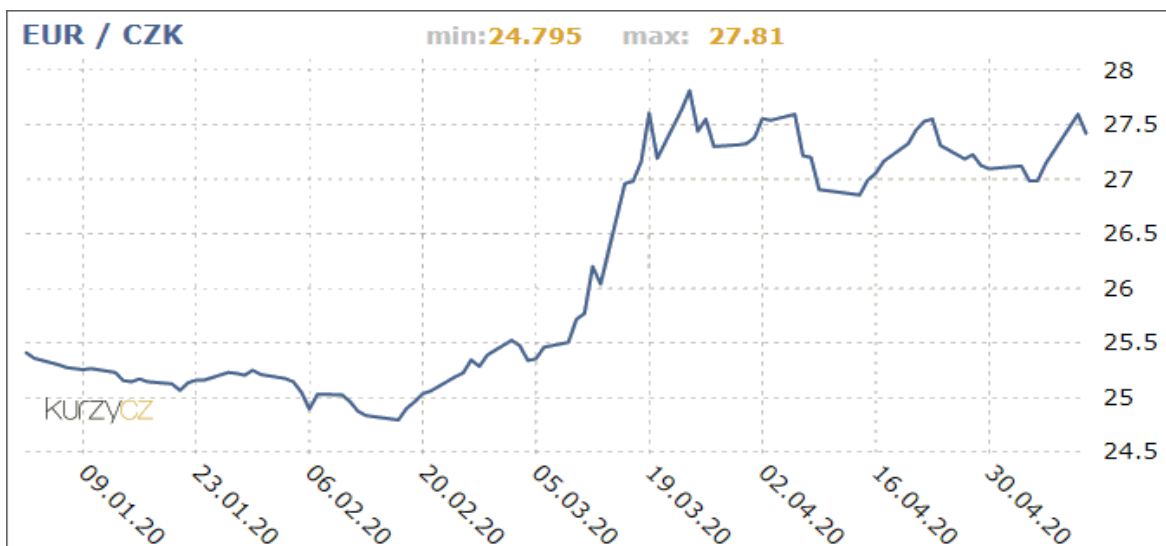
Společnost Golf Europe platila daň z příjmu PO pouze v roce 2018, kdy dosáhla zisku ve výši 120 000 Kč. Po odečtení ztráty z minulých let ve výši 36 000 byl daňový základ stanoven na 84 000 Kč. Daň z příjmu PO za rok 2018 činila 15 960 Kč.

3.5.2 Ekonomické faktory

Velký vliv na hospodaření společnosti mají směnné kurzy, neboť převážná většina dodavatelů společnosti sídlí v jiných zemích evropské unie nebo mimo země evropské unie.

Směnné kurzy

Směnné kurzy mají významnou roli při obchodování společnosti Golf Europe. Firma obchoduje s téměř všemi dodavateli v cizí měně. Konkrétně probíhá obchod v eurech nebo britské libře. Směnné kurzy jsou tedy významným faktorem ovlivňujícím hospodaření společnosti. Na obrázku č. 14 je zobrazen vývoj kurzu eura vůči české koruně za období leden – duben 2020. Časové období bylo vybráno, se záměrem pro vyobrazení dopadu koronavirové krize na vývoj kurzu eura vůči české koruně.

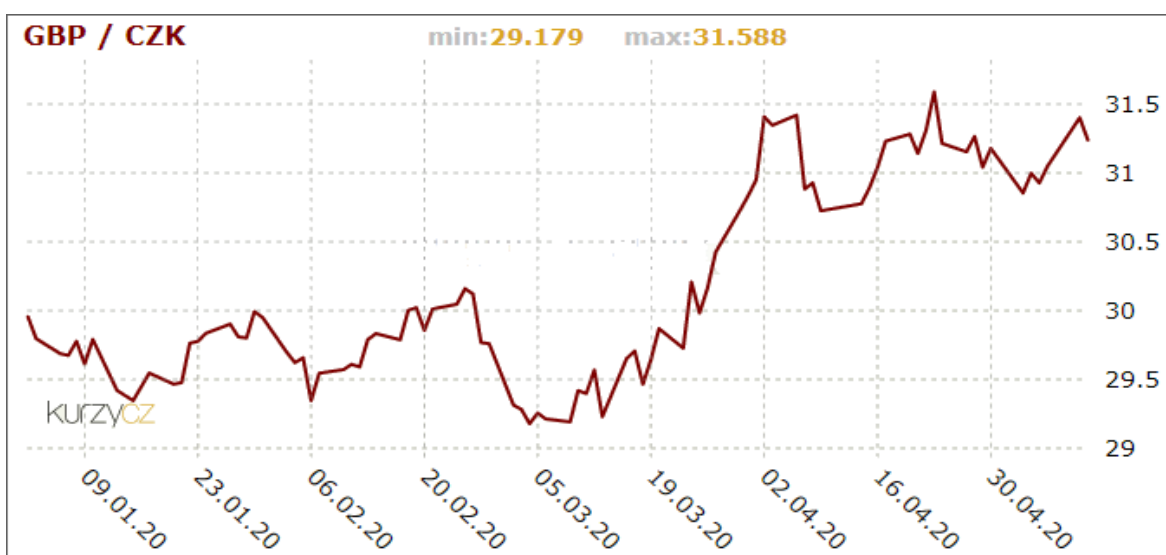


Obrázek 14: Vývoj kurzu eura / česká koruna v období leden – duben 2020

Zdroj: Kurzy.cz, c2000–2020

Od počátku letošního roku došlo k oslabení české koruny vůči euru o celé 3 Kč. Tento významný propad české koruny se již velmi znatelně projeví na hospodaření společnosti Golf Europe. Nákupní ceny za zboží se zvyšují a při zachování původních prodejních cen se snižuje obchodní marže společnosti.

Na obrázku č. 15 je zobrazen vývoj kurzu britské libry vůči české koruně za období leden - duben 2020. Časové období bylo opět vybráno, se záměrem pro vyobrazení dopadu koronavirové krize na vývoj kurzu britské libry vůči české koruně.



Obrázek 15: Vývoj kurzu britská libra / česká koruna v období leden – duben 2020

Zdroj: Kurzy.cz, c2000–2020

Společnost Golf Europe obchoduje v britské libře pouze s dodavatelem Masters Golf. Změna výše kurzu britské libry vůči české koruně, proto nemá tak významný dopad na hospodaření společnosti, jako již výše zmiňované euro.

Z výše uvedeného grafu je patrné oslabení české koruny vůči britské libře. Oslabení české koruny bylo způsobeno celosvětovou pandemií virové choroby covid-19. Od března 2020 do dubna 2020 došlo k oslabení české koruny vůči britské libře o 2,4 Kč.

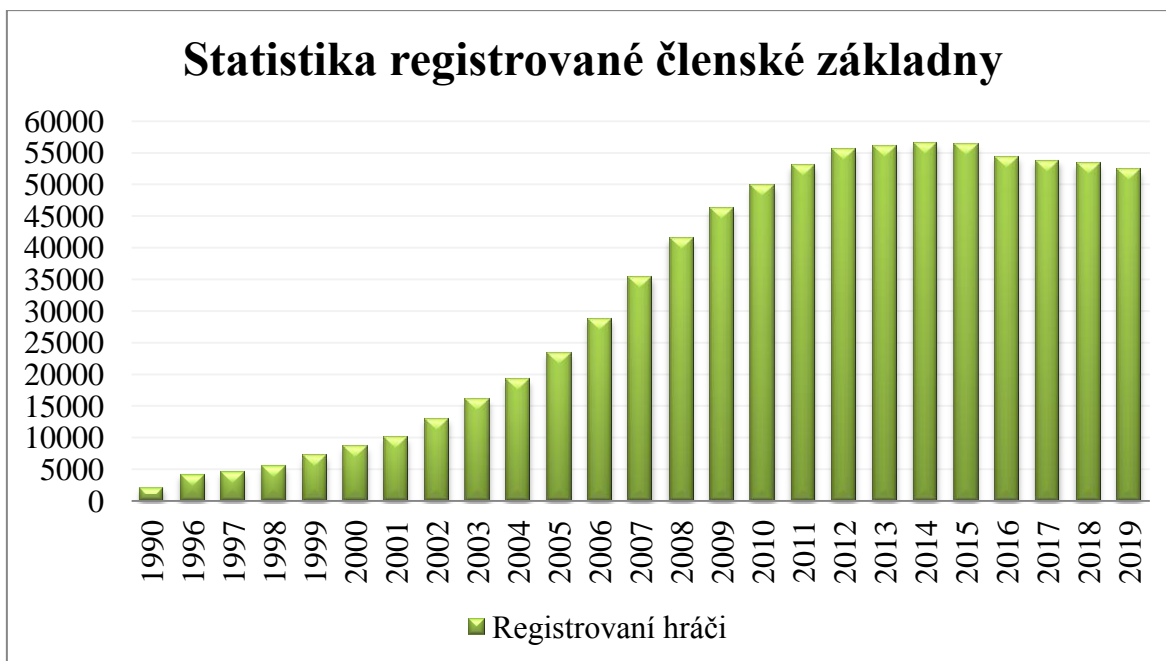
3.5.3 Technologické faktory

O technologické změny se každoročně starají dodavatelé golfových produktů. Z počátku nového roku jsou pořádány prezentace pro prodejce golfového vybavení, kde výrobci jednotlivých značek představují nové výrobky a technologie pro nadcházející golfovou sezonu. Technologické změny se týkají především sekce golfových holí, kde se vývojáři jednotlivých značek snaží vymyslet takové technologie, které by co nejvíce zpříjemnili hráčům golfovou hru. Společnost Callaway např. využívá umělou inteligenci pro vyhotovení ideální úderové plochy u každé jednotlivé hole. Technologické změny se týkají také golfových míčků a golfové obuvi.

3.5.4 Sociální faktory

Demografické změny jsou jednou ze součástí sociálních faktorů, které mají vliv na podnikání společností v různých oborech. Pro společnosti působící na golfovém trhu je velmi důležitá statistika, týkající se vývoje počtu golfistů v České republice. Jedná se o potenciální zákazníky daných společností a zdroj příjmů. Počet registrovaných golfistů spravuje Česká golfová federace, která sdružuje všechny golfové kluby na území České republiky.

Obrázek č. 16 zobrazuje vývoj počtu golfistů registrovaných v České republice v letech 1990, 1996–2019.



Obrázek 16: Vývoj počtu registrovaných golfistů v České republice

Zdroj: Kompletní statistiky ČGF 2019, c2017

V roce 2019 bylo v České republice registrováno 52 262 golfistů. Trend vývoje počtu registrovaných golfistů je obdobný jako v předcházejících letech. V celkovém součtu sice klesl počet golfistů o 990, ale jednalo se o odchod registrovaných hráčů z předchozích let. Naopak roste počet nových golfistů, kteří nebyli dosud v rámci ČGF registrováni – nárůst o 3618 golfistů. Velmi důležitou zprávou pro rozvoj českého golfu je fakt, že stále roste počet mladých golfistů do 18 let. (Česká golfová federace)

Další důležitou statistikou pro rozvoj golfového trhu je počet golfových hřišť, na území daného státu. Na níže uvedeném obrázku č. 17 je zobrazen vývoj počtu znormovaných hřišť v České republice v letech 1990, 1996 – 2019.



Obrázek 17: Vývoj počtu znormovaných hřišť na území České republiky

Zdroj: Kompletní statistiky ČGF 2019, c2017

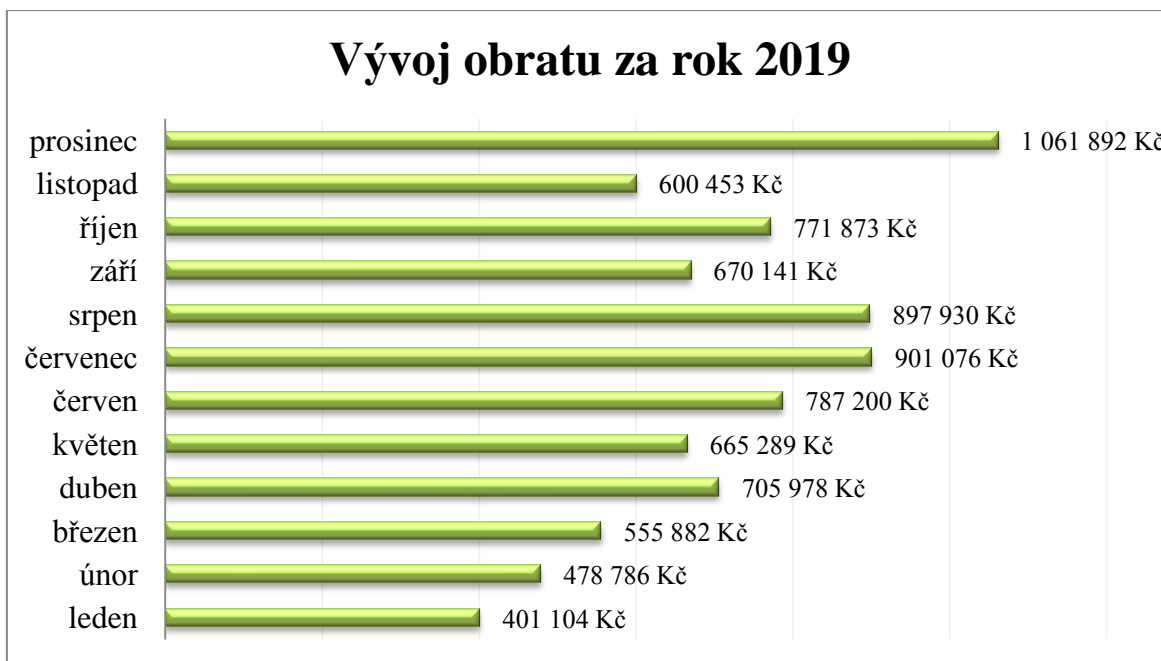
Držitelem licence USGA⁴ Course Rating and Slope Rating System pro správu, vydávání a používání norem golfových hřišť je Česká golfová federace. V roce 2019 bylo na území České republiky celkem 109 znormovaných hřišť.

Pro představu. Na světě se nachází celkem 38 864 hřišť, z nichž více než polovina leží v Severní Americe. V Evropě se nachází celkem 6 861 hřišť (údaj z roku 2017) a aktuálně se v Evropě staví 151 hřišť. (GOLF, 4. 5. 2020n. 1.)

3.5.5 Ekologické faktory

Jedním z ekologických faktorů, který ovlivňuje hospodaření společnosti působící na golfovém trhu, jsou klimatické podmínky. Golf je sezónní sport, jehož sezóna v České republice trvá od dubna do konce října, což se také projevuje na nákupním chování golfistů. V posledních letech můžeme pozorovat mírné zimy a brzy začínající jaro, s nadprůměrnými teplotami. Některá hřiště otevírají své areály předčasně a golfisti začínají nakupovat dříve, což se také projevuje na obratu kamenné prodejny a e-shopu společnosti Golf Europe, viz obrázek č. 18.

⁴ USGA – United States Golf Association



Obrázek 18: Obrat kamenné prodejny a e-shopu společnosti Golf Europe

Zdroj: Interní zdroj firmy

Na výše uvedeném grafu je k vidění vývoj obratu kamenné prodejny a e-shopu společnosti Golf Europe za rok 2019. V měsících leden – srpen dochází k postupnému růstu obratu. V září je tento růst přerušen a obrat společnosti klesá, což je způsobeno blížícím se koncem golfové sezony. Nejvyšších obrátů dosahuje společnost v měsících červen – srpen, kdy je golfová sezóna v České republice na svém vrcholu a také v prosinci, což je zapříčiněno vánočními svátky.

3.5.6 Legislativní faktory

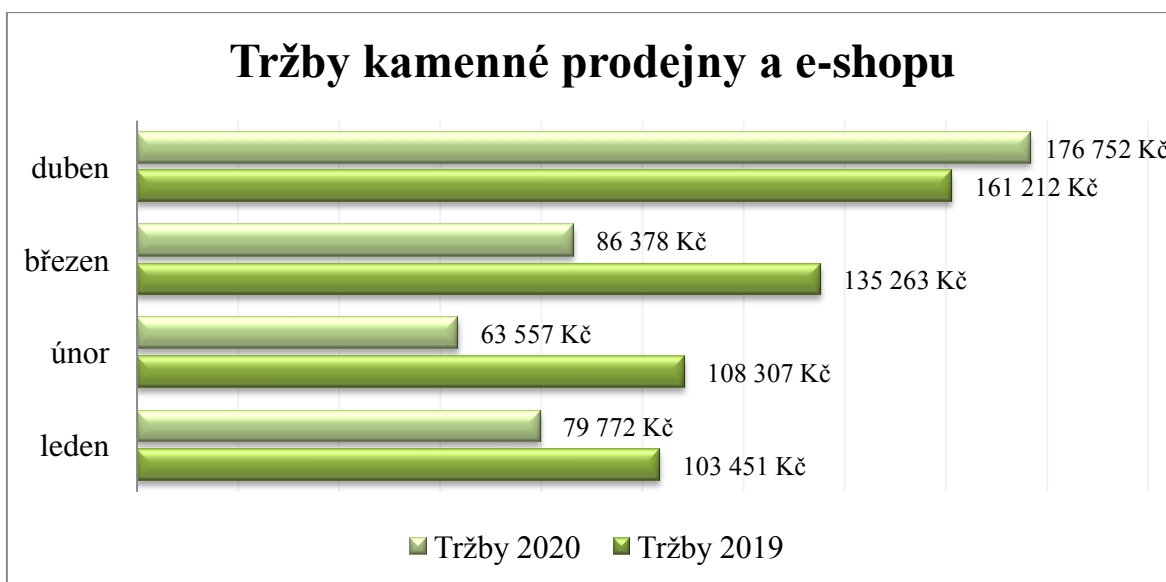
Legislativní faktory se vztahují k právnímu prostředí, ve kterém se společnost vyskytuje. Jedná se o prostředí zpravidla tvořené státní mocí a týká se především chystaných a platných zákonů a vyhlášek, státních regulací a mnoho dalších. Události nedávné doby spojené s pandemií covid-19 ukazují, jaký vliv má státní moc České republiky na hospodaření jednotlivých podniků na trzích domácí ekonomiky.

Vláda přijala dne 14. března 2020 krizová opatření s cílem zamezit šíření nákazy koronaviru v ČR a nařídila uzavření veškerých obchodů s výjimkou prodejen potravin, hygienického a drogistického zboží, lékáren a výdejen zdravotnických prostředků, paliv a pohonných hmot. (MINISTERSTVO ZDRAVOTNICTVÍ ČESKÉ REPUBLIKY, c2020)

Rozvolnění daných opatření bylo postupné. Společnost Golf Europe mohla kamennou prodejnu zpřístupnit svým zákazníkům dne 27. dubna 2020, neboť splňovala podmínku provozovny do 2500 m².

Na níže uvedených grafech jsou k vidění dopady vládních opatření a celosvětové pandemie covid-19 na jednotlivé projekty společnosti Golf Europe. Pro srovnání slouží data za stejné období v roce 2019.

Na obrázku č. 19 je k vidění přehled tržeb kamenné prodejny a e-shopu v roce 2019 za měsíce leden - duben a za stejné období v roce 2020.

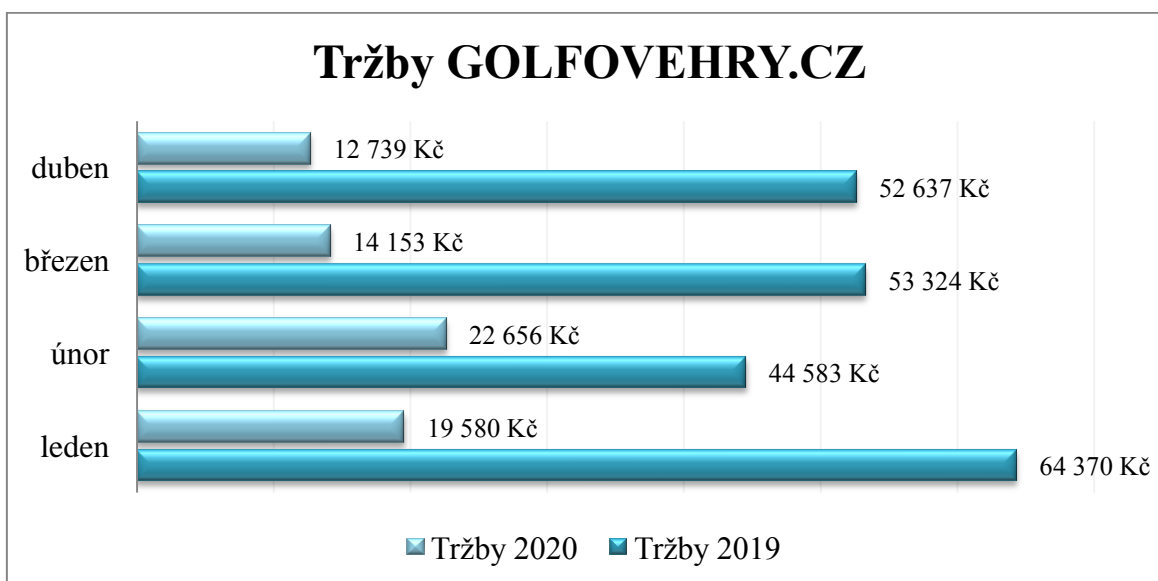


Obrázek 19: Tržby kamenné prodejny a e-shopu za leden - duben roku 2019 a 2020

Zdroj: Interní zdroj firmy

Z výše uvedeného grafu je patrné, že jsou tržby plynoucí z prodeje golfového vybavení na e-shopu a v kamenné prodejně oproti předchozímu roku 2019 nižší v měsících leden - březen. Dané poklesy tržeb lze opět přisuzovat dění ohledně koronaviru. Dne 14. března 2020 došlo na základě vládních nařízení k uzavření kamenné prodejny společnosti Golf Europe. Společnost mohla provozovat pouze svůj e-shop, díky kterému nebyla činnost společnosti úplně zastavena. V březnu 2020 došlo k poklesu tržeb oproti stejnému období v roce 2019 o 36 %. Naopak v dubnu 2020 došlo k nárůstu tržeb oproti stejnému období v roce 2019 o 10 %. Růst tržeb je přisuzován otevření venkovních sportovišť dne 7. dubna 2020, díky kterému zájem o golfové vybavení enormně vzrostl.

Na obrázku č. 20 je k vidění přehled tržeb portálu golfovehry.cz v roce 2019 za měsíce leden - duben a za stejné období v roce 2020.



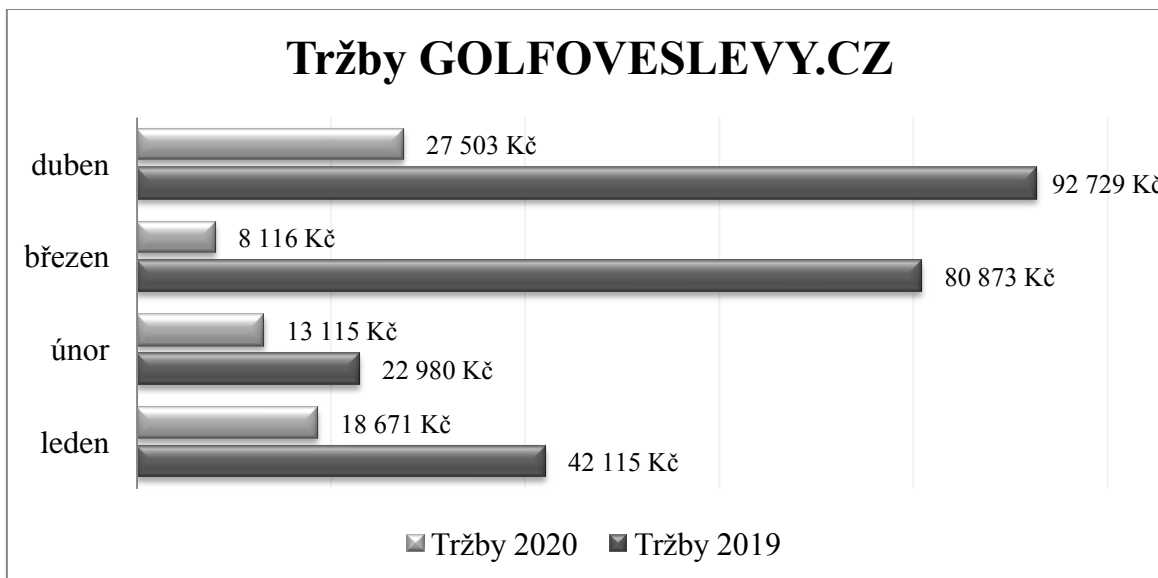
Obrázek 20: Tržby portálu golfovehry.cz za leden - duben roku 2019 a 2020

Zdroj: Interní zdroj firmy

Z grafu je patrné, že od začátku roku 2020 docházelo k výraznému propadu tržeb společnosti Golf Europe plynoucích z portálu golfovehry.cz. Portál golfovehry.cz se zaměřuje na prodej golfových pobytových balíčků v České republice a zahraničí. Velmi razantní pokles tržeb je přisuzován celosvětové pandemii covid-19. První případ onemocnění koronavirem v Evropě byl zaznamenán v období konce ledna 2020 a v České republice se první případ datuje k 1. březnu 2020.

Vzhledem k prvotní nejasné situaci ohledně možnosti vycestování a s ohledem na neznámý vývoj onemocnění v okolních státech, docházelo v období měsíce března ke stornování všech zakoupených zahraničních golfových zájezdů a ke stagnaci poptávky po těchto zájezdech. V březnu 2020 došlo k poklesu tržeb oproti stejnému období v roce 2019 o 73 %, v dubnu 2020 došlo k poklesu tržeb oproti stejnému období v roce 2019 o 76 %. Nepatrný zisk v obou měsících plyne z prodeje golfových pobytů v České republice.

Na obrázku č. 21 je k vidění, vývoj tržeb společnosti Golf Europe plynoucích z golfového slevového portálu za období leden – duben 2019 ve srovnání se stejným obdobím v roce 2020.



Obrázek 21: Tržby portálu golfoveslevy.cz za leden - duben roku 2019 a 2020

Zdroj: Interní zdroj firmy

Ze všech třech projektů společnosti Golf Europe je dopad vládních opatření a celosvětové pandemie nejvyšší právě u tohoto projektu. K nejvyššímu poklesu tržeb došlo v březnu 2020. Oproti stejnému období v roce 2019 došlo k poklesu tržeb o 90 %. Portál golfoveslevy.cz je založen na prodeji např. golfových pobytů, kurzů, green fee⁵ a golfového vybavení za výhodné ceny. Zájem golfových resortů o spolupráci se zastavil a společnost nabízela na daném portálu pouze golfové vybavení, které měla k dispozici.

3.6 Analýza atributů hodnoty pro zákazníka

První dotazníkové šetření v rámci diplomové práce, bylo zaměřené na sběr dat pro analýzu atributů, které ovlivňují zákazníky při nákupu v golfové kamenné prodejně. Dále byly v rámci dotazníku zjišťovány četnosti nákupů golfového vybavení a četnost golfových značek ve výbavě oslovených zákazníků.

⁵ Green fee – poplatek za hru na hřišti

Cíle dotazníkového šetření

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, jaké atributy ovlivňují golfisty při výběru golfové prodejny pro jejich nákupy golfového vybavení. Jaké zboží nakupují nejčastěji a jaké golfové značky se objevují v jejich výbavě nejvíce.

Metody dotazníkového šetření

Pro řešení definovaného problému byly pomocí dotazování zjišťovány primární informace kvantitativního charakteru. Dotazník se skládal z deseti otázek, devět otázek bylo uzavřených s možností volby jedné nebo více variant, jedna otázka byla otevřená. Dotazník využitý pro průzkum je umístěn v příloze A.

Shromažďování dat a analýza dat

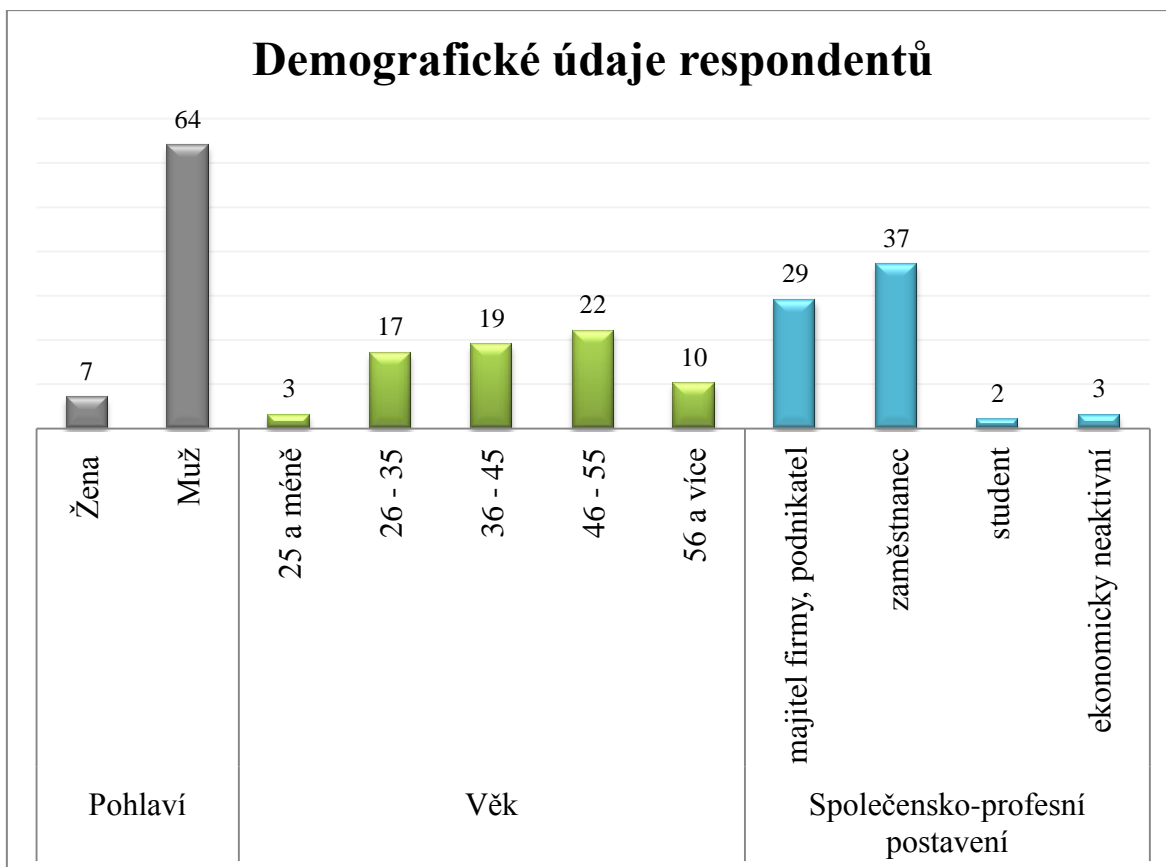
Sběr dat byl uskutečněn prostřednictvím elektronického dotazování. Dotazník byl vytvořen na webových stránkách www.survio.com. Odkaz na tento dotazník byl vložen na české golfové fórum www.19jamka.cz a facebookové stránky společnosti Golf Europe.

Elektronického dotazování se zúčastnilo celkem 95 respondentů, z nichž bylo 24 respondentů vyřazeno z důvodu nesplnění podmínky nákupu golfového vybavení v kamenné prodejně.

Pro analýzu získaných dat jsou v práci využity základní statistické postupy. Jednotlivé otázky jsou analyzovány samostatně, i v souvislosti s dalšími otázkami, pokud u nich existuje logická souvislost. Zajímají nás četnosti zjištěných odpovědí a z nich stanovené průměry.

Charakteristika respondentů

Na obrázku č. 22 jsou k vidění demografické údaje respondentů, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření a nebyli vyřazeni z důvodu nesplnění podmínky nakupování vybavení v golfových kamenných prodejnách.

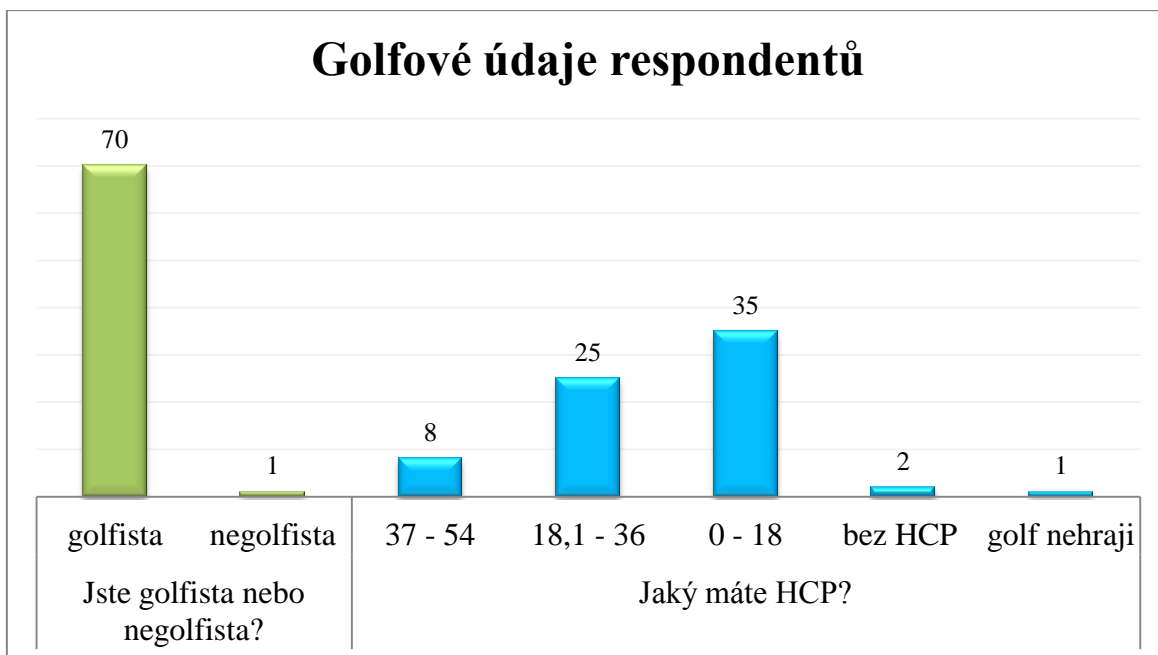


Obrázek 22: Demografické údaje respondentů

Zdroj: Vlastní zpracování

Po vyřazení nevhodných respondentů se dotazníkového šetření zúčastnilo celkem 64 mužů a 7 žen. Tento výsledek není moc překvapivý, neboť v České republice je poměr mužů a žen co hrají golf 70/30. Nejvíce respondentů 22 je ve věkové skupině 46 – 55 let, následují věkové kategorie 36 - 45 let s 19 respondenty a 26 – 35 let s 17 respondenty. Podle společensko-profesního postavení je nejvíce respondentů v postavení zaměstnanec - 37 respondentů, dále pak majitel firmy či podnikatel – 29 respondentů, zbývajících 5 respondentů jsou studenti a ekonomicky neaktivní.

Na obrázku č. 23 jsou k vidění golfové údaje zúčastněných respondentů.



Obrázek 23: Golfové údaje respondentů

Zdroj: Vlastní zpracování

70 respondentů z celkového počtu 71 dotazovaných jsou golfisté. 1 respondent je negolfista, ale v golfovém kamenném obchodě nakupuje pro své známé golfisty, proto byl v souboru ponechán. Nejčetnější skupinou 35 respondentů jsou golfisté s HCP⁶ v rozmezí 0 - 18, tedy profesionální hráči. Další skupinou 25 respondentů jsou hráči se středním HCP 18,1 - 36. 8 respondentů jsou hráči s HCP 37 – 54 tedy začínající a mírně pokročilý hráči. 2 respondenti jsou bez HCP, což v dotazníku znamenalo, že navštěvují golfový kurz, nebo čekají na závěrečnou zkoušku na HCP.

3.6.1 Faktory ovlivňující výběr golfové kamenné prodejny

Pomocí škálového hodnocení byla zjišťována míra, do jaké ovlivňují faktory uvedené v tabulce č. 1, rozhodování respondentů při výběru golfové prodejny. Hodnocení probíhalo na škále 1 – 5, kde číslo 1 znamenalo (nejméně ovlivňuje) a číslo 5 (nejvíce ovlivňuje).

⁶ HCP tzv. handicap určuje výkonnost hráče. Slouží k tomu, aby spolu mohli hrát golfisté různých úrovní. Čím nižší je HCP, tím lepší je úroveň hráče. Základní HCP je 54 a obdrží ho každý golfista, který složí závěrečnou zkoušku na HCP.

Tabulka 1: Faktory ovlivňující výběr kamenné golfové prodejny

Faktor	1	2	3	4	5	Průměr
Kvalita zboží	6	0	8	19	38	4,169
Cena zboží	1	2	13	25	30	4,141
Osobní přístup zaměstnanců	3	10	9	18	31	3,901
Šířka nabízeného sortimentu	5	7	9	24	26	3,831
Slevové akce	5	3	12	32	19	3,803
Možnost parkování	5	8	12	20	26	3,761
Nabídka doplňkových služeb	15	14	21	13	8	2,789
Vzdálenost, dostupnost MHD	23	8	23	8	9	2,606
Dárky k nákupu	17	17	24	9	4	2,521
Věrnostní program	20	16	23	8	4	2,437
Reklama	25	16	22	5	3	2,225

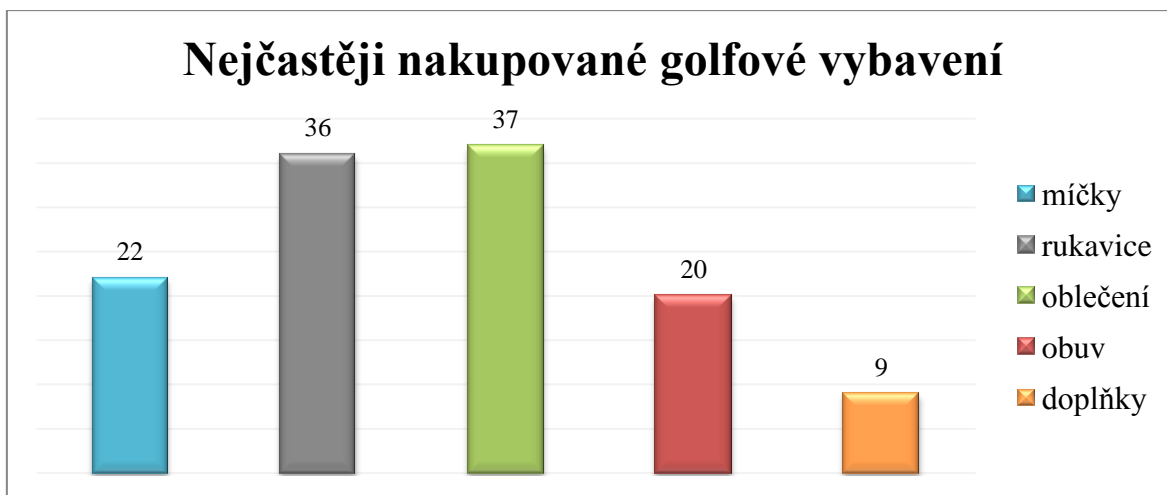
Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky uvedené výše je zřejmé, že největší vliv má na oslovené respondenty kvalita zboží a cena nabízeného zboží. Dále mají velký vliv atributy: osobní přístup zaměstnanců, šířka nabízeného sortimentu, slevové akce a možnost parkování před prodejnou. Naopak menší vliv má na oslovené respondenty reklama, věrnostní programy, dárky k nákupu, vzdálenost a dostupnost prodejny a nabídka doplňkových služeb.

Zachování osobního přístupu k zákazníkům je v dnešní době konkurenčního boje velmi důležité. Golfové prodejny nabízejí vesměs stejné golfové značky, tedy i stejně kvalitní produkty. Cenu může firma ovlivnit pouze do určité míry, konkurence na golfovém trhu je silná a je velmi důležité stanovit cenu na takové úrovni, aby byl podnik konkurenceschopný. Osobní přístup zaměstnanců je však faktor, který je nutné si vybudovat. Společnost Golf Europe si zakládá na osobním přístupu ke každému zákazníkovi. Motto společnosti Golf Europe zní „*Váš golfový Caddy*“ což znamená, že zaměstnanci společnosti Golf Europe se o své zákazníky postarají od A do Z.

Golfová výbava

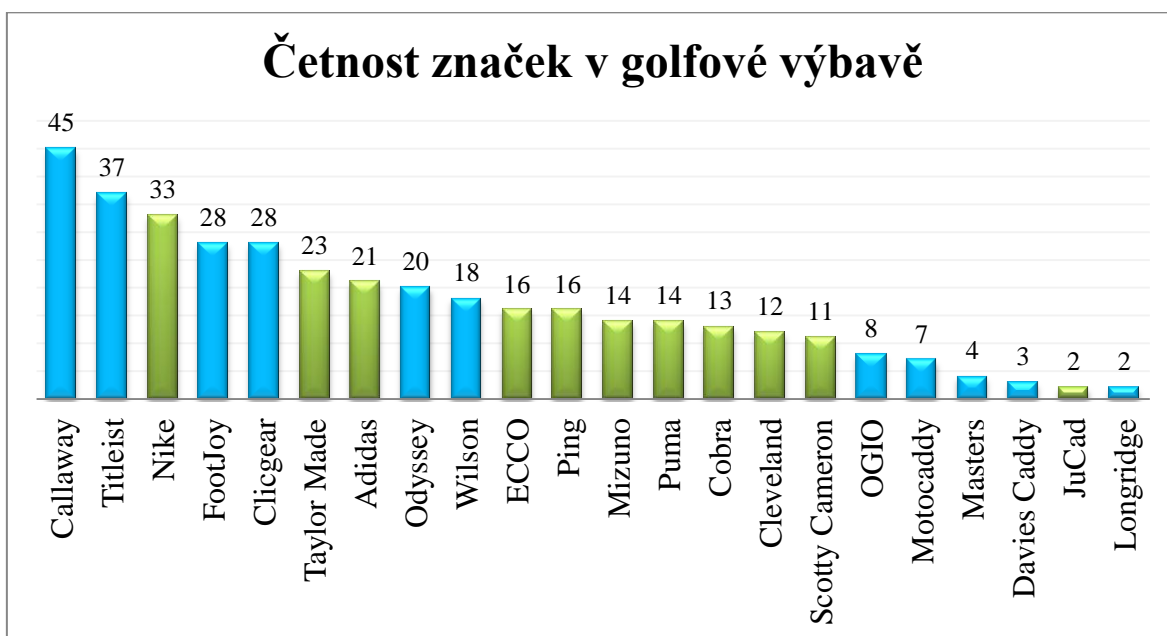
Další dvě otázky v dotazníku byly zaměřené na golfové vybavení. Jedna z otázek se týkala golfového sortimentu, který nakupují oslovení respondenti nejčastěji, viz obrázek č. 24 a druhá otázka se zaměřila na golfové značky, které mají oslovení respondenti ve své výbavě, viz obrázek č. 25. Modrou barvou jsou vyznačeny ty značky, které zároveň nabízí společnost Golf Europe. U obou otázek mohli respondenti zaškrtnout více možností.



Obrázek 24: Nejčastěji nakupované golfové vybavení

Zdroj: Vlastní zpracování

Vybraní respondenti nakupují nejčastěji golfové oblečení a rukavice, dále jsou to míčky a golfová obuv, a v poslední řadě jsou to golfové doplňky, mezi které patří, např. golfové deštníky, ručníky, vypichovátka⁷, markovátka⁸ aj. Oblečení tvoří v produktovém sortimentu společnosti Golf Europe největší podíl, celých 31 %, což se vzhledem k tomu, že se jedná o nejčastěji nakupované vybavení, jeví jako výhoda.



Obrázek 25: Golfové značky, které mají oslovení respondenti ve své výbavě

Zdroj: Vlastní zpracování

⁷ Vypichovátka - malý nástroj určený pro odstranění stop po dopadu míče na green

⁸ Markovátka - předmět sloužící k označení polohy míčku, v případě, že míček brání ostatním hráčům ve hře

Z grafu výše vyplývá, že nejvíce oblíbenými značkami u oslovených respondentů jsou značky: Callaway, Titleist a Nike. Jedná se o nejprestižnější značky golfového vybavení, jejichž výrobky jsou velmi kvalitní a u golfistů známé a oblíbené. Dalšími oblíbenými značkami jsou značky FootJoy (golfová obuv), Clicgear (nejoblíbenější golfové vozíky), Taylor Made, Adidas a Odyssey (velmi oblíbené golfové puttery).

Pro společnost Golf Europe může být zajímavým poznatkem, že 6 z 10 nejčastěji kupovaných značek podnik ve své prodejně nabízí. V případě dalšího růstu společnosti, je dobrým podnětem doplnění sortimentu o značky Nike, Taylor Made, Adidas a ECCO, které mají oslovení respondenti ve své výbavě ve velkém počtu.

Na otázku ohledně preference nějaké golfové značky odpovídali respondenti následovně: 24 respondentů nepreferuje žádnou golfovou značku, 13 respondentů preferuje značku Callaway, 11 respondentů preferuje značku Titleist, 8 respondentů preferuje značku Nike, 6 respondentů značku Mizuno a 5 respondentů značku FootJoy. Dále bylo zmíněno 20 značek, které jsou preferencí vždy jednoho respondenta.

3.7 SWOT analýza společnosti Golf Europe

V tabulce č. 2 je zobrazen přehled silných a slabých stránek společnosti Golf Europe a její potenciální hrozby a příležitosti z vnějšího prostředí. Níže uvedená SWOT analýza je výsledkem PESTEL analýzy, analýzy atributů hodnoty pro zákazníka a dlouhodobých zkušeností autorky diplomové práce se společností Golf Europe. K dané SWOT analýze přistupovala autorka objektivně.

Tabulka 2: SWOT analýza společnosti Golf Europe

VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ	<p><u>Strengths (silné stránky)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> vzájemná propojenost projektů Golf Europe kamenná prodejna blízko centru Prahy dvě parkovací místa pro zákazníky nabídka golfových pobytových balíčků v ČR i v zahraničí golfový slevový portál spolupráce s golfovými kluby grafické zpracování a přehlednost e-shopu individuální přístup k zákazníkům kvalita komunikace se zákazníky aktivní propagace společnosti na soc. sítích sponzorování golfových turnajů PG Tour 	<p><u>Weaknesses (slabé stránky)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> malá kamenná prodejna menší nabídka golfových značek užší nabídka golfového sortimentu delší dodací lhůta u zboží, které není skladem kamenná prodejna je otevřena pouze ve všední dny
VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ	<p><u>Opportunities (příležitosti)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> snížení sazby DPH snížení sazby daně z příjmu PO posílení kurzu České koruny vůči zahraniční měně nízká míra nezaměstnanosti růst poptávky po golfovém zboží a službách růst počtu golfistů v ČR podpora nově začínajících golfistů ze strany golfových klubů a hřišť zvyšování počtu golfových hřišť zánik konkurenční golfové společnosti 	<p><u>Threats (hrozby)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> zvýšení sazby DPH zvýšení sazby daně z příjmu PO oslabení kurzu České koruny vůči zahraniční měně růst ceny energií růst ceny nájmu nasycenost golfového trhu pokles poptávky po golfovém zboží stagnace růstu nových golfistů v ČR vznik nových golfových obchodů a e-shopů

Zdroj: Vlastní zpracování

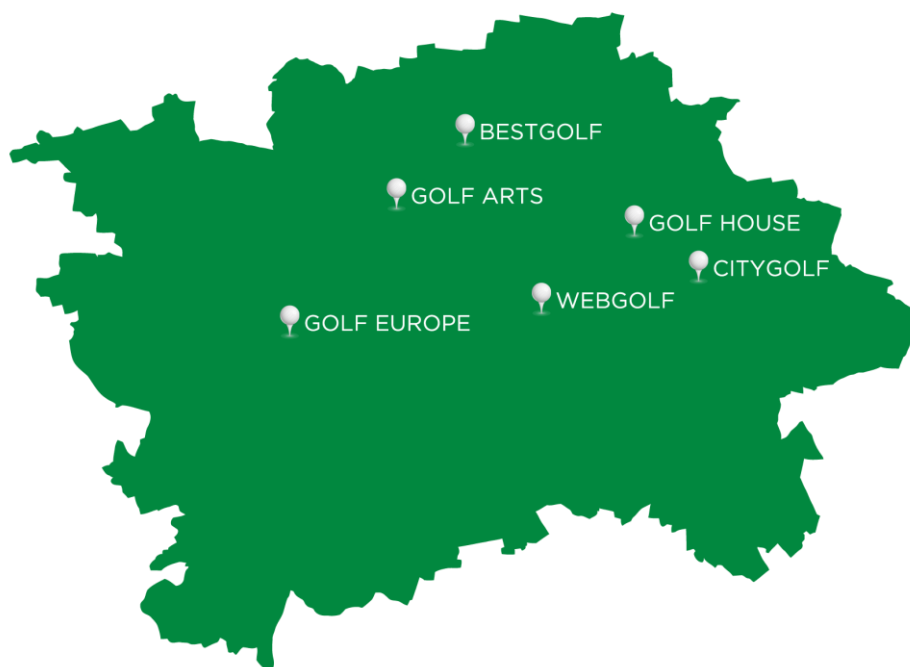
Na základě výše uvedené SWOT analýzy by měla společnost podpořit své silné stránky a využít příležitosti, které daný trh nabízí s cílem získání konkurenční výhody. Společnost by naopak měla eliminovat své slabé stránky a počítat s možnými hrozbami z vnějšího okolí firmy.

4 Charakteristika konkurence společnosti Golf Europe

V dané kapitole jsou stručně charakterizovány konkurenční podniky společnosti Golf Europe. Konkurence dané společnosti je rozdělena na dvě skupiny. První skupina je zaměřena na podniky, které společnosti konkurují z hlediska polohy kamenné prodejny. Jedná se pouze o pražské specializované golfové kamenné prodejny. Druhá skupina konkurenčních podniků je zaměřena na e-shopy nabízející golfové vybavení. Společnost Golf Europe rozděluje své konkurenty do výše uvedených skupin z důvodu, že ne všechny kamenné golfové prodejny jsou pro společnost konkurencí, neboť se nacházejí v jiném kraji v České republice, ale zároveň mohou být pro společnost konkurenčním e-shopem.

4.1 Konkurence z hlediska kamenných prodejen

Konkurence společnosti Golf Europe zaměřená na kamenné golfové prodejny v Praze. Na obrázku č. 26 níže jsou zobrazené polohy jednotlivých kamenných golfových prodejen. Patří mezi ně společnosti Golf Arts, Webgolf, CityGolf, Golf House a Bestgolf. Pro porovnání je na uvedeném obrázku zobrazena i poloha kamenné prodejny společnosti Golf Europe.



Obrázek 26: Golfové kamenné prodejny v Praze

Zdroj: Vlastní zpracování

Golf Arts s.r.o.



Společnost Golf Arts s.r.o. s aktuálním sídlem v Dělnické 856/46, 17000 Praha 7 vznikla dne 1. února 2006 zápisem do obchodního rejstříku. Velikostní kategorie podniku dle počtu zaměstnanců je 10 – 19 zaměstnanců. Jedná se o největší kamennou golfovou prodejnu v České republice. Sídlo kamenné prodejny je shodné se sídlem společnosti. Z poslední zveřejněné účetní závěrky z roku 2015 vyplývá obrat společnosti ve výši 20 294 tis.

Společnost nabízí golfové zboží v největším golfovém obchodě v České republice s prodejní plochou přes 1270 m², skladové prostory mají přes 1000 m². Společnost mezi své přednosti uvádí fitting⁹ golfových holí, více než 50 000 kusů zboží na kamenné prodejně a otevřenou prodejnu 7 dní v týdnu.

GOLF HOUSE s.r.o.

Golf House

Společnost GOLF HOUSE s.r.o. s aktuálním sídlem ve Skorkovské 1511, 19800 Praha – Kyje vznikla dne 30. října 2002 zápisem do obchodního rejstříku. Velikostní kategorie podniku dle počtu zaměstnanců je 10 – 19 zaměstnanců. Společnost Golf House má od letošního dubna nový pop-up store v Praze 9 na Černém Mostě. Z poslední zveřejněné účetní závěrky z roku 2018 vyplývá obrat společnosti ve výši 50 596 tis.

WEBGOLF s.r.o.



Společnost WEBGOLF s.r.o. s aktuálním sídlem U Golfu 565, 10900 Praha - Horní Měcholupy vznikla dne 24. února 2015 zápisem do obchodního rejstříku. Velikostní kategorie podniku dle počtu zaměstnanců je 1 - 5 zaměstnanců. Kamenná prodejna

⁹ Fitting - lekce, při které hráč testuje golfové hole v indoor odpališti pod dohledem profesionála a měřicí techniky, která měří švih, rychlost, trajektorii, směr a tvar odpalů

společnosti se nachází na golfovém hřišti v Hostivaři v Praze 10. Z poslední zveřejněné účetní závěrky z roku 2015 vyplývá obrat společnosti ve výši 28 255 tis.

Cílem společnosti je nabídnout zákazníkům kompletní sortiment golfového zboží za nejlepší ceny v ČR a SR. Firma garantuje svým zákazníkům nejenom nízké ceny, ale také seriózní přístup ke každé objednávce a kvalitní konzultace nad golfovým vybavením. Společnost nově nabízí jako jediný obchod v ČR možnost potisku golfových míčků na počkání.

CityGolf.CZ - golfové obchody, s.r.o.



Společnost CityGolf.CZ - golfové obchody, s.r.o. s aktuálním sídlem Františka Ventury 1280, 53006 Pardubice - Svítkov vznikla dne 29. listopadu 2013 zápisem do obchodního rejstříku. Velikostní kategorie podniku dle počtu zaměstnanců je 1 - 5 zaměstnanců. Společnost má dvě kamenné prodejny, jednu v Praze 9 v Dolních Počernicích a druhou v Pardubicích. Z poslední zveřejněné účetní závěrky z roku 2017 vyplývá obrat společnosti ve výši 15 420 tis.

Velkou výhodou společnosti je fitting golfových holí v testovacím centru v Praze v Dolních Počernicích. Jde o lekci, při které hráč testuje nové hole v indoor odpališti pod dohledem profesionála a měřící techniky TrackMan – radaru, který měří švih, rychlost, trajektorii, směr a tvar odpalů. Zakládají si na nejširší nabídce holí pro testování a vždy jako první testovací centrum přináší novinky na trh.

Bestgolf, s.r.o.



bestgolf.cz

Společnost Bestgolf, s.r.o. s aktuálním sídlem v Křimovské 384, 18400 Praha 8 vznikla dne 25. října 1999 zápisem do obchodního rejstříku. Velikostní kategorie podniku dle počtu zaměstnanců je 6 - 9 zaměstnanců. Společnost má od roku 2012 kamennou prodejnu s téměř 200 m² v Praze 8 – Ládví. Společnost Bestgolf má poslední zveřejněnou účetní závěrku z roku 2006 což je nerelevantní k posouzení.

Společnost je na trhu již více než 19 let, což potvrzuje, že má na českém trhu své místo. Cílem společnosti je maximálně zpřístupnit golfovou hru, co nejvíce lidem. Jako první v České republice otevřeli golfový outlet a golfový bazar. Společnost má také svůj virtuální klub pro golfisty. Club Bestgolf Blue Sky, byl založen v roce 2003 a v roce 2004 byl golfový klub přijat za člena České golfové federace.

V tabulce č. 3 jsou shrnuté veřejně dostupné informace o výše uvedených golfových společnostech. Pro porovnání jsou do tabulky vloženy i informace o společnosti Golf Europe.

Tabulka 3: Veřejně dostupné informace o společnostech

	GOLF HOUSE	GOLF EUROPE	GOLF ARTS	BEST GOLF	CITYGOLF	WEBGOLF
Datum vzniku	2002	2009	2006	1999	2013	2015
Sídlo prodejny	Praha 9	Praha 5	Praha 7	Praha 8	Praha 9	Praha 10
Počet zaměstnanců	10 - 19	1 - 5	10 - 19	6 - 9	1 - 5	1 - 5
Obrat v tis.	50 596	4 747	20 294	-	15 420	28 255
Seznam hodnocení	5	5	-	5	-	3,65
Google hodnocení	4,5	4,3	4,3	4,5	4,6	3,1

Zdroj: Vlastní zpracování

Shrnutí údajů z tabulky:

- Nejdéle působící společností na golfovém trhu je společnost Bestgolf, která je na trhu již od roku 1999.
- Jednotlivá sídla kamenných prodejen jsou znázorněná na obrázku č. 26. Společnost Golf Europe má sídlo kamenné prodejny nejbližší k centru Prahy, což může mít zásadní vliv při získávání zákazníků, kteří jsou v ČR pouze jako turisté.
- Největšími společnostmi co se počtu zaměstnanců týče, jsou firmy Golf House a Golf Arts.
- Obraty u uvedených společností jsou převzaty z poslední zveřejněné účetní závěrky. Vzhledem k tomu, že jsou některé účetní závěrky staré i 5 let nelze tento ukazatel považovat za relevantní pro porovnávání.
- Hodnocení firem na portálu firmy.cz od Seznamu.cz. probíhá na škále od 1 (nejhorší) do 5 (nejlepší). Společnosti Golf House, Golf Europe a Best Golf mají nejvyšší možné hodnocení 5, společnost Golf Arts a CityGolf nemají žádné

hodnocení na tomto portálu a společnost Webgolf má z uvedených firem nejnižší hodnocení 3,65.

- Hodnocení firem na internetovém prohlížeči Google probíhá opět na škále od 1 (nejhorší) do 5 (nejlepší). Nejlepší hodnocení 4,6 má společnost CityGolf naopak nejhorší hodnocení 3,1 má společnost Webgolf.

4.1.1 Analýza golfových prodejen z pohledu zákazníků

Druhé dotazníkové šetření v rámci diplomové práce bylo zaměřené na získání dat pro analýzu jednotlivých golfových prodejen v Praze. První dvě otázky z dotazníku měly všeobecný charakter. Dalších šest otázek bylo již zaměřeno na konkrétní golfové prodejny v Praze. Oslovení respondenti měli na základě svých zkušeností zhodnotit vybrané atributy u společností Golf Arts, Webgolf, CityGolf, Golf House, Bestgolf a Golf Europe. Dále bylo zjišťováno, na jakých e-shopech respondenti nakupují, či jaké logo z uvedených golfových společností je zaujalo nejvíce.

Cíle dotazníkového šetření

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, hodnocení vybraných atributů u kamenných golfových prodejen společností Golf Arts, Webgolf, CityGolf, Golf House, Bestgolf a Golf Europe z pohledu zákazníků.

Metody dotazníkového šetření

Pro řešení definovaného problému byly pomocí dotazování zjišťovány primární informace kvalitativního charakteru. Dotazník se skládal ze čtrnácti otázek. Šest otázek bylo uzavřených s možností výběru na hodnotící škále výběrem ze stupnice 1 – 5. Sedm otázek bylo uzavřených s možností volby jedné nebo více variant a jedna otázka byla otevřená. Dotazník využitý pro průzkum je umístěn v příloze B.

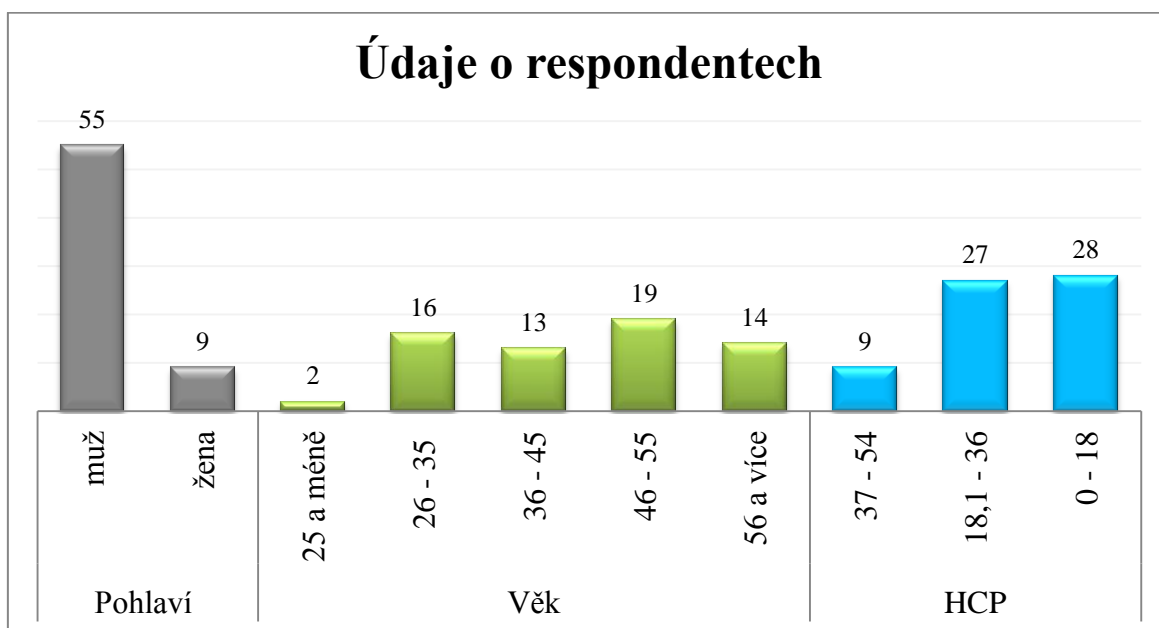
Shromažďování dat a analýza dat

Sběr dat byl uskutečněn prostřednictvím elektronického dotazování. Dotazník byl vytvořen na webových stránkách www.survio.com. Odkaz na tento dotazník byl vložen na české golfové fórum www.19jamka.cz, na facebookové stránky společnosti Golf Europe a PG tour a byl rozeslán v newsletteru společnosti Golf Europe. Elektronického dotazování se zúčastnilo celkem 64 respondentů.

Pro analýzu získaných dat jsou v práci využity základní statistické postupy. Jednotlivé otázky jsou analyzovány samostatně, i v souvislosti s dalšími otázkami, pokud u nich existuje logická souvislost. Zajímají nás četnosti zjištěných odpovědí a z nich stanovené průměry.

Charakteristika respondentů

Na obrázku č. 27 jsou k vidění demografické a golfové údaje respondentů, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření.

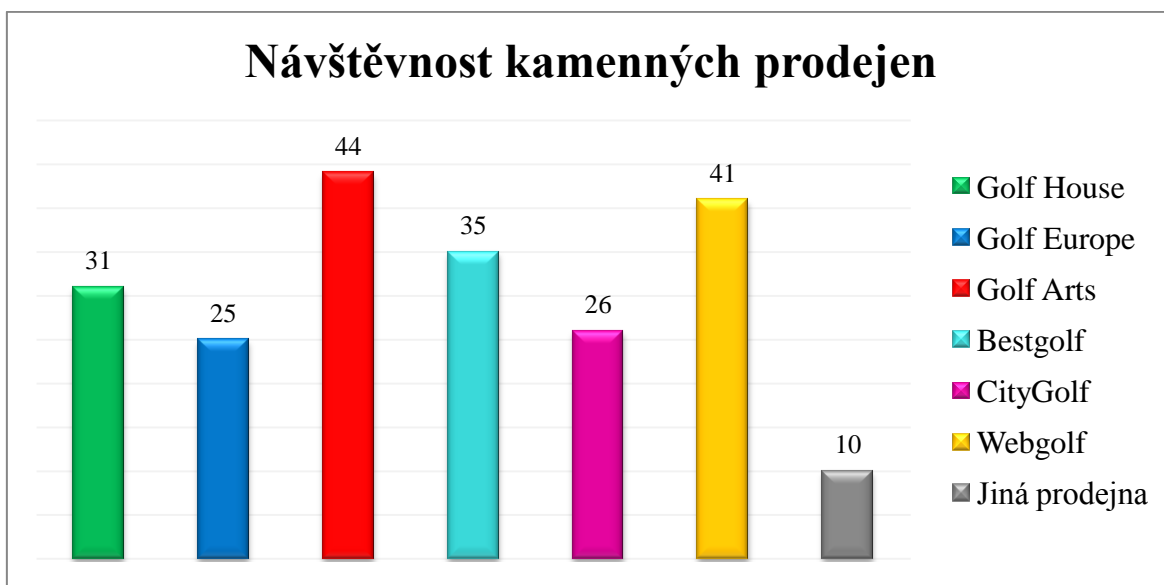


Obrázek 27: Údaje o respondentech
Zdroj: Vlastní zpracování

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 55 mužů a 9 žen. Převaha mužů v dotazníkovém šetření je opět přisuzována tomu, že v České republice je poměr mužů a žen co hrají golf 70/30. Nejvíce respondentů 19 je ve věkové skupině 46 – 55 let, naopak nejméně respondentů pouze 2 je ve věkové kategorii 25 let a méně. Co se týče rozdělení respondentů podle HCP jsou hráči s HCP 0 – 18 a s HCP 18,1 – 36 zastoupeni s rozdílem pouze 1 osoby stejným počtem respondentů. Hráči s HCP 37 – 54 jsou zastoupeni 9 respondenty.

Návštěvnost golfových kamenných prodejen

První otázka v dotazníku byla zaměřena na návštěvnost golfových prodejen. Otázka byla uzavřená s výčtem kamenných prodejen v Praze doplněna o variantu jiná prodejna. U dané otázky mohli dotazovaní zaškrtnout více možností. Na otázku v jakých kamenných prodejnách oslovení respondenti nakupují, odpovídali, viz obrázek č. 28.



Obrázek 28: Návštěvnost kamenných golfových prodejen

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše uvedeného grafu je patrné, že nejnavštěvovanějšími prodejny v Praze jsou společnosti Golf Arts a Webgolf. Vysokou návštěvnost u společnosti Golf Arts lze přisoudit tomu, že se jedná o největší kamennou prodejnu v České republice, která nabízí širokou škálu golfových značek. U společnosti Webgolf lze vysokou návštěvnost přisoudit poloze kamenné prodejny, která se nachází u golfového hřiště v Hostivaři.

Z oslovených respondentů jich nejméně navštěvuje prodejny Golf Europe a CityGolf. Společnost Golf Europe je menší kamenná prodejna a šířka nabízeného sortimentu je v porovnání s ostatními prodejny menší, proto je možné, že zákazníci volí pro nákup svého vybavení větší kamenné prodejny. Nízkou návštěvnost společnosti CityGolf lze přisoudit poloze kamenné prodejny, která se nachází v Dolních Počernicích a pražští zákazníci si pravděpodobně vyberou prodejnu blíže centru.

Za jinou navštěvovanou prodejnu označila většina dotazovaných společnost Golf pro všechny.cz, která se nachází v Ropici v těsné blízkosti golfového hřiště a společnost Golfstars, která se nachází v Ostravě.

Zákaznické preference při výběru kamenné prodejny

Na obrázku č. 29 jsou k vidění zákaznické preference při výběru golfové prodejny. U této otázky mohli dotazovaní zaškrtnout více možností, případně vypsát atribut, který nebyl v otázce obsažen.



Obrázek 29: Zákaznické preference při výběru kamenné prodejny

Zdroj: Vlastní zpracování

Z obrázku č. 29 vyplývá, že rozhodujícími atributy pro výběr kamenné prodejny jsou pro zákazníky především nízké ceny, dostupnost kamenné prodejny, osobní přístup zaměstnanců a široký výběr sortimentu. Naopak otevírací doba má pro zákazníky nejmenší význam.

V kapitole 4 dané diplomové práce je provedena detailní analýza hodnoty pro zákazníka, která byla zpracována na základě jiného dotazníkového šetření. Otázka ohledně preferencí zákazníka při výběru kamenné prodejny měla v rámci tohoto dotazníkového šetření spíše doplňující charakter.

Charakteristika jednotlivých atributů kamenných prodejen

Oslovení respondenti, zákazníci jednotlivých společností, hodnotili v rámci dotazníkového šetření šest pražských golfových kamenných prodejen z hlediska devíti různých atributů. Jednotlivé atributy byly hodnoceny na škále od 1 do 5, kdy 5 byla nejlepší známka a 1 nejhorší známka.

Posuzované společnosti:

- Golf Arts
- Webgolf
- CityGolf
- Golf House
- Bestgolf
- Golf Europe

Hodnocené atributy:

- četnost návštěvnosti kamenné prodejny
- ceny
- výběr golfových značek
- šíře nabízeného sortimentu
- velikost prodejny
- uspořádání prodejny
- dostupnost prodejny
- ochota personálu
- odborné zaškolení personálu

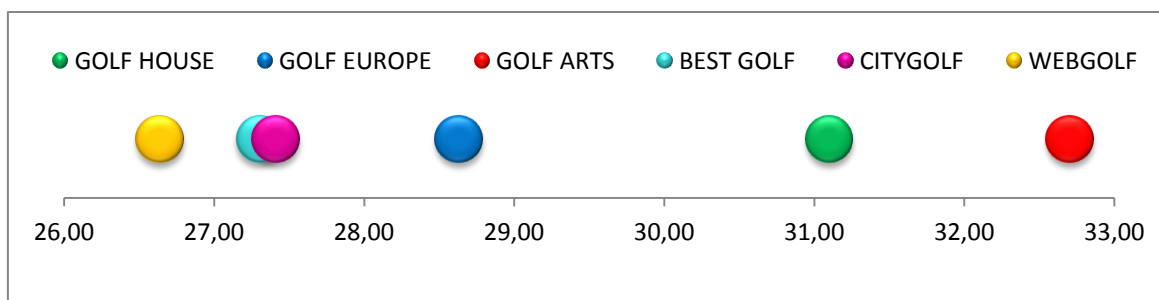
V tabulce č. 4 jsou k vidění hodnocené atributy golfových společností. Výsledky jsou vždy průměrem hodnot konkrétního znaku. U každého atributu je vyznačena jedna společnost, která má nejlepší (zeleně) a naopak nejhorší (červeně) hodnocení.

Tabulka 4: Výsledky hodnocených atributů golfových prodejen

	GOLF HOUSE	GOLF EUROPE	GOLF ARTS	BEST GOLF	CITYGOLF	WEBGOLF
Návštěvnost	1,88	1,95	2,78	1,97	1,77	2,22
Ceny	2,26	3,40	2,95	3,31	2,38	3,20
Výběr značek	4,00	2,92	4,02	3,03	3,04	3,07
Šíře sortimentu	3,87	3,08	3,93	3,06	3,08	3,12
Velikost prodejny	4,19	2,44	4,18	3,03	3,00	2,95
Uspořádání prodejny	3,90	3,40	3,57	2,97	3,31	2,88
Ochota personálu	3,61	4,12	3,75	3,46	3,58	2,76
Zaškolení personálu	3,81	3,92	3,73	3,26	3,69	3,05
Dostupnost prodejny	3,58	3,40	3,80	3,23	3,58	3,39
	31,10	28,63	32,71	27,31	27,41	26,64

Zdroj: Vlastní zpracování

Společnosti mohly dosáhnout celkového počtu 45 bodů. Na prvním místě se umístila společnost Golf Arts, která od zákazníků získala 32,71 bodů, na druhém místě společnost Golf House s 31,10 body, na třetím místě se umístila společnost Golf Europe s celkovým počtem 28,63 bodů, na čtvrtém místě společnost CityGolf s počtem 27,41 bodů, na pátém místě se s celkovým počtem 27,31 bodů umístila společnost Bestgolf a na posledním šestém místě se umístila společnost Webgolf s celkovým počtem 26,64 bodů. Grafický přehled je k vidění na obrázku č. 30.



Obrázek 30: Celkové pořadí hodnocených společností

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky č. 4 je zřejmé, že společnost Golf Arts vyniká hned v několika atributech, kterými jsou návštěvnost kamenné prodejny, výběr golfových značek, šířka nabízeného sortimentu a dostupnost kamenné prodejny, zároveň není žádný atribut, ve kterém by měla společnost nejnižší hodnocení. Oproti tomu nejhůře hodnocená společnost Webgolf nemá ani jeden atribut, ve kterém by měla nejlepší hodnocení v porovnání s ostatními

prodejny, za to má rovnou tři nejhůře hodnocené atributy, kterými jsou uspořádání kamenné prodejny, ochota personálu a odborně zaškolený personál.

Porovnáním dosažených výsledků z dotazníkového šetření, lze zhodnotit, jak zákazníci dané společnosti vnímají, co se týče podobnosti/odlišnosti. K danému porovnání byl využit vzorec č. 1 uvedený níže.

$$d_{x,y} = \sqrt{\sum_{i=1}^n (x_i - y_i)^2} \quad (1)$$

d...hodnocená společnost

x...faktor i společnosti x

y...faktor i společnosti y

BG – Bestgolf CG – CityGolf GH – Golf House
 GA – Golf Arts WG – Webgolf GE – Golf Europe

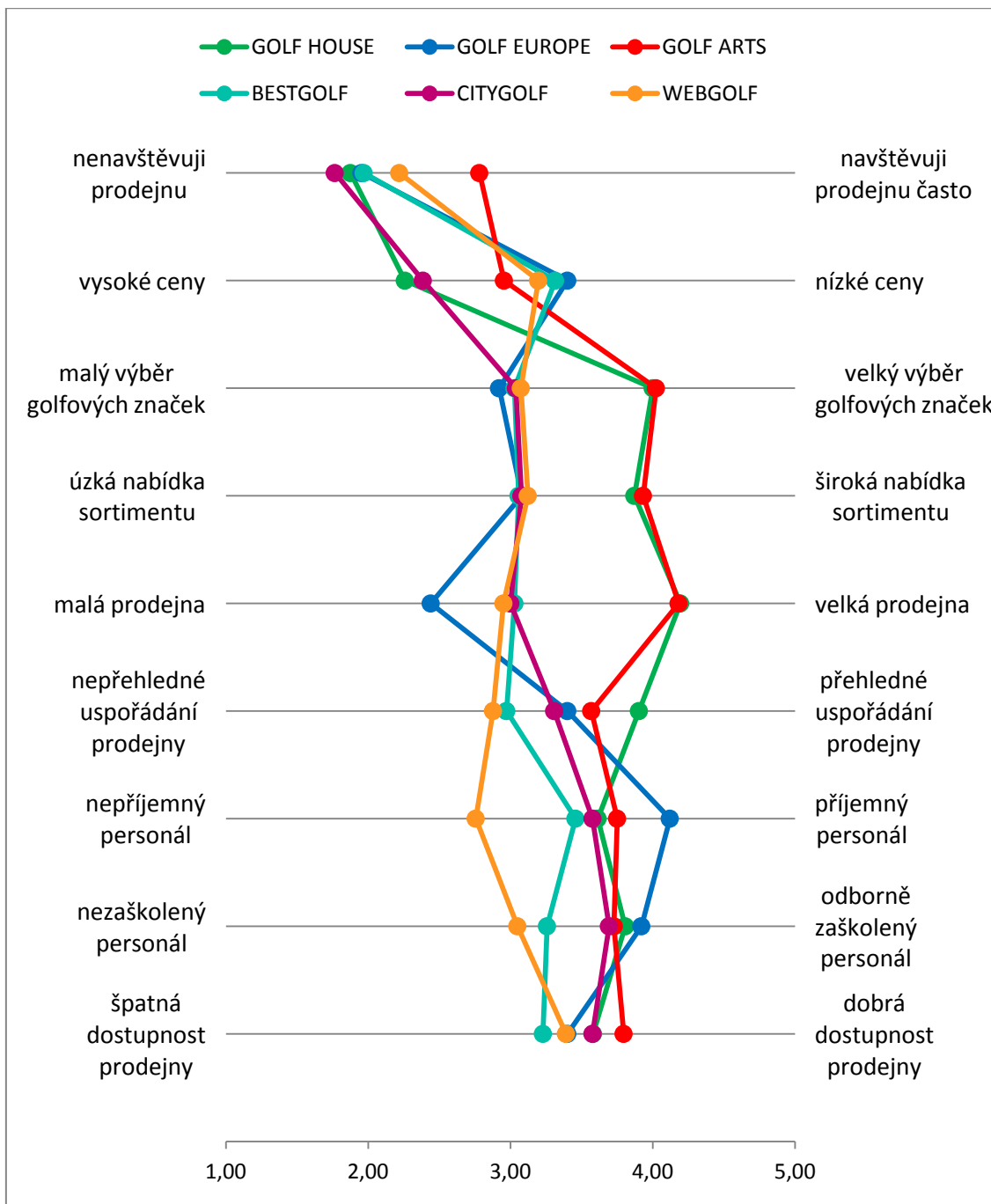
Tabulka 5: Podobnost hodnocených společností

Porovnávané společnosti	Podobnost / Odlišnost
BG/CG	0,31
GH/GA	0,70
BG/WG	0,92
GE/CG	1,03
CG/WG	1,23
GE/BG	1,34
GE/WG	2,26
GH/GE	2,55
GE/GA	3,25
GH/CG	3,58
GH/BG	3,89
GA/CG	4,28
GA/BG	4,59
GH/WG	4,81
GA/WG	5,51

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky č. 5 vyplývá, že zákazníci vnímají jako nejvíce podobné společnosti Bestgolf a CityGolf, kde jsou rozdíly v hodnocených atributech v řádech desetin nebo setin. Největší rozdíl, téměř celé jednotky, je u těchto dvou společností v ceně. Naopak za absolutně odlišné vnímají zákazníci společnosti Golf Arts a Webgolf, kde jsou patrné

rozdíly v celých jednotkách u všech hodnocených atributů. Na obrázku č. 31 jsou k vidění rozdíly mezi jednotlivými společnostmi u každého hodnoceného atributu. Sémantický diferenciál zobrazuje 6 křivek, které představují golfové společnosti a atributy, které měli zákazníci hodnotit na škále od 1 (nejhorší hodnota) do 5 (nejlepší hodnota). Výsledné hodnoty v níže uvedeném grafu jsou vždy průměrem hodnot zkoumaného znaku.



Obrázek 31: Sémantický diferenciál zákazníckého hodnocení golfových prodejen

Zdroj: Vlastní zpracování

U prvního hodnoceného znaku četnost návštěv kamenné prodejny, vybočuje pouze společnost Golf Arts, která má největší četnost návštěv z hodnocených kamenných prodejen.

Druhý atribut je rozdělen na dvě skupiny společností. Společnosti GE, BG, WG, které mají spíše nízké ceny a společnosti GH a CG, které mají dle zákazníků spíše vysoké ceny. Společnost GA má dle hodnocení zákazníků ceny průměrné.

Hodnocené atributy výběr golfových značek, šířka nabízeného sortimentu a velikost prodejny rozděluje společnosti opět na dvě skupiny. Společnosti GA a GH téměř kopírují své hodnoty. Jedná se o velké kamenné prodejny a získané hodnoty jsou tedy odpovídající skutečnosti. Společnosti CG, BG, WG, a GE jsou menšími kamennými prodejny a v daných attributech získaly téměř stejné hodnoty. Společnost Golf Europe pak ještě více vyniká u atributu velikost prodejny a byla zákazníky označena za nejmenší prodejnu mezi hodnocenými. Společnost má prodejní plochu cca 80m² a z hodnocených společností je opravdu nejmenší.

U dalších zkoumaných atributů jako je uspořádání prodejny, ochota personálu, odborné zaškolení personálu či dostupnost prodejny se získané hodnoty už spíše liší. Společnost Golf House má dle zákazníků nejlépe uspořádanou kamennou prodejnu, společnost Golf Europe získala od zákazníků nejlepší hodnocení týkající se ochoty a odborného zaškolení personálu a společnost Golf Arts má dle oslovených respondentů nejlépe dostupnou kamennou prodejnu.

Z celého grafu jednoznačně vyplývá, že nejhůře hodnocenou společností v rámci uskutečněného dotazníkového šetření je firma Webgolf a nejlépe hodnocenou společností firma Golf Arts.

Hodnocené atributy rozšířené o váhu, kterou jim zákazníci přikládají

V kapitole 4.1 byly hodnoceny faktory, které ovlivňují zákazníky při výběru kamenné golfové prodejny. Atributy, kterým zákazníci přikládají nejvyšší váhu, jsou cena (4,141), šíře nabízeného sortimentu (3,901), ochota personálu (3,831) a dostupnost prodejny (2,606). V níže uvedené tabulce č. 6 jsou dané atributy vynásobené příslušnou vahou.

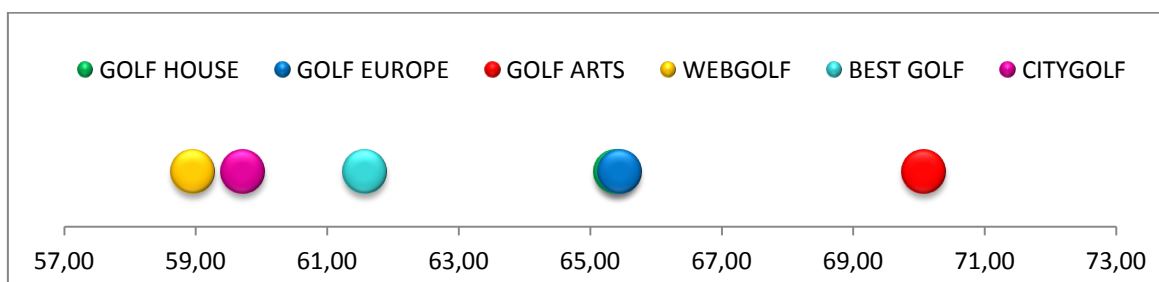
Tabulka 6: Hodnocené atributy rozšířené o váhu, kterou jim zákazníci přikládají

	GOLF HOUSE	GOLF EUROPE	GOLF ARTS	BEST GOLF	CITYGOLF	WEBGOLF
návštěvnost	1,88	1,95	2,78	1,97	1,77	2,22
ceny	9,36	14,08	12,22	13,71	9,86	13,25
výběr značek	4,00	2,92	4,02	3,03	3,04	3,07
šíře sortimentu	14,83	11,80	15,06	11,71	11,79	11,96
velikost prodejny	4,19	2,44	4,18	3,03	3,00	2,95
uspořádání prodejny	3,90	3,40	3,57	2,97	3,31	2,88
ochota personálu	14,10	16,07	14,63	13,49	13,96	10,75
zaškolení personálu	3,81	3,92	3,73	3,26	3,69	3,05
dostupnost prodejny	9,33	8,86	9,89	8,41	9,32	8,83
	65,39	65,44	70,08	61,57	59,72	58,97

Zdroj: Vlastní zpracování

Ve výše uvedené tabulce lze vidět, jak se výsledné hodnoty oproti tabulce č. 4, kde nebyly započítány váhy, které zákazníci určitým atributům přikládají, změnilo. Změnilo se i celkové pořadí společností dosahujících nejlepší výsledky. Společnosti mohly získat maximálně 97,395 bodů.

Na prvním místě se opět umístila společnost Golf Arts, která získala 70,08 bodů, na druhé místo se posunula společnost Golf Europe s 65,44 body, na třetí místo se propadla společnost Golf House s celkovým počtem 65,39 bodů, na čtvrté místo se posunula společnost Bestgolf s celkovým počtem 61,57 bodů, na páté místo se propadla společnost CityGolf s celkovým počtem 59,72 bodů a na posledním šestém místě se opět umístila společnost Webgolf s počtem 58,97 bodů. Grafický přehled je k vidění na obrázku č. 32.



Obrázek 32: Celkové pořadí hodnocených společností

Zdroj: Vlastní zpracování

Společnost Golf House má o pět setin menší hodnocení než společnost Golf Europe, na výše uvedeném grafu se tedy nachází na téměř identickém místě.

Hodnocení log vybraných společností

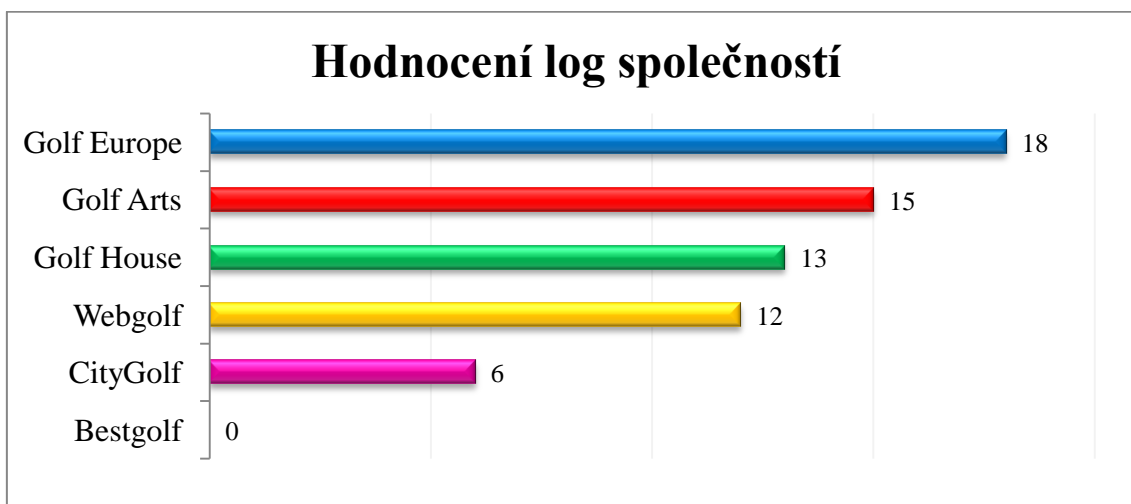
Na obrázku č. 33 jsou k vidění loga společností, které byly v rámci dotazníkového šetření hodnoceny. Oslovení respondenti měli vybrat jedno logo, které je nejvíce zaujalo.



Obrázek 33: Loga hodnocených společností

Zdroj: Vlastní zpracování

Na níže uvedeném obrázku č. 34 jsou zobrazeny výsledky hodnocení zajímavosti log jednotlivých společností.



Obrázek 34: Hodnocení zajímavosti log vybraných společností

Zdroj: Vlastní zpracování

Z celkového počtu 64 oslovených respondentů zaujalo nejvíce z nich, celkem 18, logo společnosti Golf Europe. Na druhém místě se umístilo logo společnosti Golf Arts, pro které hlasovalo 15 respondentů. Následovala loga společností Golf House a Webgolf mezi

kterými byl rozdíl pouze jednoho hlasu. 6 respondentů zaujalo logo společnosti CityGolf a žádného respondenta nezaujalo logo společnosti Bestgolf.

Návštěvnost golfových e-shopů

Poslední hodnocený parametr v dotazníku se týkal golfových e-shopů. Zákazníci měli vybrat e-shopy, které využívají pro své online nákupy. Přehled jednotlivých e-shopů je k vidění na obrázku č. 35.



Obrázek 35: Golfové e-shopy využívané zákazníky

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše uvedeného grafu vyplývá, že oslovení zákazníci nejvíce objednávají na e-shopu webgolf.cz, který patří stejnojmenné společnosti Webgolf. Druhým nejnavštěvovanějším e-shopem je golfprovsechny.cz, který patří společnosti Golf Brothers. Třetím oblíbeným e-shopem je progolfistu.cz, který patří společnosti Golf Europe. Na čtvrtém a pátém místě se s rozdílem jednoho hlasu umístili e-shopy společností Golf Arts a Bestgolf. Dále zákazníci využívají e-shopy golfuk.cz, citygolf.cz, digitalgolf.cz, muziker.cz a zahraniční e-shopy.

Další kapitola je věnována právě konkurenčním e-shopům společnosti Golf Europe.

4.2 Konkurence z hlediska e-shopů

V dnešním online světě je velmi důležité nabídnout zákazníkovi e-shop, který je uživatelsky příjemný, na kterém najde ceny srovnatelné s konkurencí, a který mu nabídne něco navíc, co ho přesvědčí o nákupu právě na daném e-shopu. E-shopů, které nabízejí golfové vybavení, je na českém trhu mnoho. V dané diplomové práci jsou analyzovány pouze ty, které považuje společnost Golf Europe za své největší konkurenty. Jedná se o e-shopy webgolf.cz, golfprovsechny.cz, bestgolf.cz a golfarts.cz. Tyto e-shopy byly také v rámci dotazníkového šetření označeny zákazníky za nejvíce využívané, viz obrázek č. 35.

Charakteristika konkurenčních společností Webgolf, Golf Arts a Bestgolf je zpracována v rámci kapitoly 4.1. Níže je doplněna charakteristika společnosti Golf Brothers s.r.o., které náleží e-shop golfprovsechny.cz.

Golf Brothers s.r.o.



Společnost Golf Brothers s.r.o. s aktuálním sídlem v Ropici 365, 73961 Třinec, vznikla dne 20. února 2007 zápisem do obchodního rejstříku. Velikostní kategorie podniku dle počtu zaměstnanců je 10 - 19 zaměstnanců. Kamenná prodejna společnosti se nachází u golfového hřiště Ropice. Z poslední zveřejněné účetní závěrky z roku 2015 vyplývá obrát společnosti ve výši 30 700 tis.

Společnost garantuje svým zákazníkům bezplatnou výměnu zboží, vrácení zboží a rychlé dodání zboží. Zboží, které je uvedeno skladem, expeduje společnost do 24 hod. Velmi zajímavou nabízenou službou je vrácení rozdílu ceny až 10 dní po zakoupení. Společnost také nabízí svým zákazníkům analýzu golfového švihy pomocí přístroje Foresight Sports GC2.

4.2.1 Analýza vybraných atributů e-shopů s využitím benchmarkingu

V uvedené kapitole je zpracována analýza konkurenčních e-shopů pomocí metody benchmarking. Teoretická východiska benchmarkingu jsou zpracována v rámci kapitoly 2.2.3 týkající se analýzy konkurence. Cílem benchmarkingu je stanovit

konkurenční pozici společnosti Golf Europe a ostatních firem na českém golfovém trhu, a zanalyzovat oblasti, ve kterých by se mohla společnost Golf Europe zlepšit, pro dosažení budoucí lepší pozice na trhu.

Posuzované e-shopy:

- webgolf.cz - WG
- golfprovsechny.cz - GPV
- bestgolf.cz - BG
- golfarts.cz - GA
- progolfistu.cz - PG

Hodnocené atributy:

- přehlednost e-shopů a produktový sortiment
- cena zboží
- cena dopravy a počet přepravců
- ostatní služby nabízené na e-shopu

Sběr informací:

Informace pro benchmarking byly získávány z e-shopů jednotlivých firem. Hodnocení přehlednosti e-shopů a produktového sortimentu, bylo provedeno na základě subjektivního hodnocení několika uživatelů, a výsledkem je průměrná hodnota daného znaku.

Přehlednost e-shopů a produktového sortimentu

V rámci celkového hodnocení e-shopů byla analýza zaměřena na atributy celková přehlednost e-shopu, detailní popis produktů, počet nabízených značek a poměr zboží, které je skladem a na objednání.

Pro hodnocení jednotlivých atributů byla použita jednotná převodní tabulka č. 7. Na základě získaného hodnocení, byly přiděleny jednotlivým e-shopům body, viz tabulka č. 8.

Tabulka 7: Pravidla pro hodnocení e-shopu

Získané hodnocení	5	4	3	2	1
Body	100	75	50	25	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 8: Hodnocení e-shopů

	PG	GPV	GA	WG	BG
Přehlednost e-shopu	100	100	75	25	100
Detailní popis produktů	100	100	75	50	100
Počet nabízených značek	0	75	50	100	25
Zboží skladem	75	100	100	50	100
	275	375	300	225	325

Zdroj: Vlastní zpracování

E-shop progolfistu.cz společnosti Golf Europe je pro zákazníka přehledný, produktové karty zobrazují informace, které jsou pro zákazníka důležité a popisy jednotlivých produktů jsou velmi kvalitní. E-shop progolfistu.cz nabízí z porovnávaných e-shopů nejmenší počet golfových značek, celkem 43, za daný atribut tedy e-shop nezískal žádné body. E-shop získal 275 bodů z celkového počtu 400 bodů.

E-shopu golfprovsechny.cz společnosti Golf Brothers nelze opravdu nic vytknout. E-shop je přehledný, karty produktů zobrazují to co je pro zákazníka důležité, popisy jednotlivých produktů jsou velmi kvalitní. E-shop má velké množství produktů skladem a nabízí druhý nejvyšší počet golfových značek, celkem 101. E-shop získal 375 bodů z celkového počtu 400 bodů.

E-shop společnosti Golf Arts je celkem přehledný, členění jednotlivých kategorií zboží je opravdu detailní, u některého zboží ale chybí podrobný popis produktu a produktové karty jsou ve srovnání s ostatními e-shopy méně přehledné. E-shop má velké množství produktů skladem a nabízí celkem 75 golfových značek. E-shop získal 300 bodů z celkového počtu 400 bodů.

E-shop společnosti Webgolf je v porovnání s ostatními e-shopy velmi nepřehledný a je na něm spousta zavádějících informací. Jedna z nich je okno u každého produktu *"právě si prohlíží x zákazníků"*. Po prozkoumání mnoha produktů je velmi nepravděpodobné, aby daný údaj ukazoval reálná data. Dalším nedostatkem je, že si zákazníci mohou přidat jednotlivé produkty k porovnání, avšak z důvodu nedostatečných popisků se zobrazí informace *„žádné vlastnosti k porovnání“*. Dalším problémem e-shopu je, že u mnoha produktů, které jsou v kategoriích zařazeny, se po zobrazení produktu objeví hláška *"produkt se již neprodává"*. Některé produkty se dokonce zobrazují s cenou 0 Kč. V celkovém náhledu produktových karet naopak chybí dostupnost zboží, kterou zákazník

zjistí až po zobrazení konkrétního produktu. U mnoha produktů nejsou žádné popisy. E-shop nabízí největší množství golfových značek, celkem 204, ale velké množství produktů není skladem. E-shop získal 225 bodů z celkového počtu 400 bodů.

E-shopu společnosti Bestgolf nelze nic vytknout. E-shop je velmi přehledný, karty jednotlivých produktů obsahují informace pro zákazníka důležité, popisy jednotlivých produktů jsou velmi kvalitní a stejně jako e-shop golfprovsechny.cz mají velké množství produktů skladem. E-shop získal 325 bodů z celkového počtu 400 bodů.

Ceny vybraných produktů

Pro posouzení cen zboží jednotlivých firem, bylo vybráno 11 produktů, tak aby zastupovaly vždy jednu produktovou kategorii (golfové sety, hole, bagy, vozíky, míče, boty, rukavice, oblečení, měřicí technika a doplňky) a zároveň aby daný produkt nabízely všechny porovnávané e-shopy.

Po kvalitě je pro zákazníky cena druhým faktorem, kterému přiřkládají největší váhu, při rozhodování o koupi produktu. Čím je cena hodnoceného produktu nižší, tím vyšší bude bodové ohodnocení. Index 100 získá produkt s nejnižší cenou, dále index vyjadřuje, o kolik procent si zákazník za stejný produkt připlatí na jiném e-shopu. Pravidla pro hodnocení ceny jsou k vidění v tabulce č. 9.

Tabulka 9: Pravidla pro hodnocení ceny

Index	100 - 109	110 - 119	120 - 129	130 - 139	140 - 149
Body	100 - 91	90 - 81	80 - 71	70 - 61	60 - 51

Zdroj: Vlastní zpracování

V níže uvedené tabulce č. 10 jsou k vidění body získané za ceny porovnávaných produktů u jednotlivých e-shopů.

Tabulka 10: Hodnocení cen vybraného zboží

	PG	GPV	GA	WG	BG
Callaway Solaire dámský set	97	97	100	75	97
Callaway Mavrik MAX pánský driver	100	92	97	71	96
Titleist Lightweight 14 Cart bag	100	98	91	84	98
Clicgear M4	100	100	100	100	100
Titeist Velocity golfové míče 12 ks	75	100	88	78	83
FootJoy SuperLites XP pánské boty	89	100	70	68	94
FootJoy GT Xtreme pánská rukavice	85	74	72	68	100
Callaway Knit dámské triko bez rukávů	93	65	86	100	88
NIKON COOLSHOT PRO STABILIZED	100	100	91	100	96
Daphne's Headcover	93	100	93	75	93
Callaway Clean Logo deštník 60"	100	89	96	55	100
	1032	1015	984	874	1045

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky je zřejmé, že nejvyššího počtu bodů dosáhl e-shop bestgolf.cz, který získal z celkového počtu 1100 bodů, 1045 bodů. Na druhém místě se umístil e-shop progolfistu.cz s celkovým počtem 1032 bodů. Na třetím místě se umístil e-shop golfprovsechny.cz s celkovým počtem 1015 bodů. Na čtvrtém místě se umístil e-shop golfarts.cz s celkovým počtem 984 bodů a na pátém místě se umístil e-shop webgolf.cz s celkovým počtem 874 bodů.

Za produkt Callaway Clean Logo deštník 60“ si zákazníci na e-shopu webgolf.cz připlatí o 45 % více než na e-shopu bestgolf.cz. Naopak za produkt Clicgear M4 zaplatí zákazníci na všech e-shopech stejnou cenu. Konkrétně u tohoto produktu je cena distributorem hlídána, a není doporučeno, prodávat produkt levněji.

Cena dopravy a počet přepravců

V dané oblasti jsou hodnoceny atributy týkající se přepravy nabízené na e-shopech. Hodnoceny jsou ceny dopravy po České republice a na Slovensko, dále cena doběrečného, výše objednávky pro dopravu zdarma po ČR a na Slovensko a posledním hodnoceným atributem je počet přepravců. Hodnoty získané z e-shopů jednotlivých společností, byly ohodnoceny na škále od 1 do 5 a byly jim přiřazeny příslušné body dle tabulky č. 11.

Tabulka 11: Pravidla pro hodnocení dopravy

Získané hodnocení	5	4	3	2	1
Body	100	75	50	25	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky hodnocení jednotlivých atributů týkajících se přepravy jsou k vidění v tabulce č. 12.

Tabulka 12: Hodnocení přepravy

	PG	GPV	GA	WG	BG
Hodnota obj. pro dopravu zdarma v ČR	75	100	25	25	50
Hodnota obj. pro dopravu zdarma na SK	50	75	25	25	100
Cena dopravy v ČR	75	75	50	100	100
Cena dopravy na SK	0	50	75	25	100
Cena dobírky	25	100	75	50	50
Počet přepravců	50	50	100	75	75
	275	450	350	300	475

Zdroj: Vlastní zpracování

Nejnižší hodnotu objednávky pro dopravu zdarma po ČR má e-shop golfprovsechny.cz, kde zákazníkům stačí objednat za 1 000 Kč. Daný e-shop zároveň neinkasuje žádné peníze za dobírku, což může být pro zákazníky motivující pro nákup právě na daném e-shopu. Nejnižší hodnotu objednávky pro dopravu zdarma na Slovensko má e-shop bestgolf.cz, kde zákazníkům stačí objednat zboží za 2 500 Kč. E-shop má také nejnižší cenu přepravy na Slovensko a to pouhých 90 Kč. Společně s e-shopem webgolf.cz nabízí také nejnižší cenu přepravy po ČR, což je způsobeno zavedenou službou Zásilkovna, kde je cena přepravy 49 Kč. Co do počtu přepravců je na tom nejlépe e-shop golfarts.cz, který zákazníkům nabízí možnost dopravy od pěti různých přepravců.

Z hodnocených e-shopů dopadl nejhůře e-shop progolfistu.cz, který získal pouhých 275 bodů z celkového počtu 600 bodů. Nejlépe byl ohodnocen e-shop betgolf.cz, který získal celkem 475 bodů.

Další služby nabízené na e-shopu

V tabulce č. 13 níže jsou rozepsány doplňkové služby, které e-shopy nabízí. Jedná se o bazar, půjčovnu golfového vybavení (především dětské golfové sety), dále potisk golfových míčků, servis golfového vybavení, analýza golfového švihy, nabídka členství

v golfovém klubu a nabídka golfových pobytů. Za každou službu, kterou daný e-shop nabízí, byl ohodnocen 10 body.

Tabulka 13: Přehled doplňkových služeb e-shopů

	PG	GPV	GA	WG	BG
Bazar	X	X	X	✓	✓
Půjčovna	X	X	X	✓	✓
Potisky míčků	✓	✓	✓	✓	✓
Servis golfového vybavení	✓	✓	X	✓	✓
Analýza golfového švihů - simulátor	X	✓	✓	X	X
Golfový klub	X	X	✓	X	✓
Nabídka golfových pobytů	✓	X	X	X	X
	30	30	30	40	50

Zdroj: Vlastní zpracování

Potisk golfových míčků je služba, kterou zákazníci využívají poměrně často. Danou službu nabízejí na svém e-shopu všechny společnosti, avšak jediný e-shop progolfistu.cz nemá objednávkový formulář na nezávaznou objednávku. Další velmi oblíbenou službou je servis golfového vybavení, kde se jedná nejčastěji o přegripování holí, zkrácení či prodloužení holí a mnoho jiných úprav. Danou službu nabízejí všechny e-shopy kromě e-shopu golfarts.cz. E-shop progolfistu.cz danou službu nabízí ale jako jediný nemá cenovou nabídku všech poskytovaných služeb a má pouze orientační ceny od – do.

Nejvíce doplňujících služeb nabízí e-shop bestgolf.cz, který získal celkem 50 bodů ze 70 možných. Jediné služby, které svým zákazníkům neposkytuje, jsou analýza golfového švihů a nabídka golfových pobytů.

Vyhodnocení výstupů:

V tabulce č. 14 jsou shrnuty výsledky dílčích hodnocení, které byly v rámci benchmarkingu provedeny. Zeleně jsou označena políčka, kde daný e-shop dosáhl nejvyššího hodnocení v hodnocené oblasti. Červeně jsou označena políčka, kde daný e-shop dosáhl nejnižšího bodového ohodnocení v rámci hodnocené oblasti.

Tabulka 14: Celkové zhodnocení benchmarkingu

	PG	GPV	GA	WG	BG
Přehlednost e-shopů a produktový sortiment	275	375	300	225	325
Cena vybraného zboží	1032	1015	984	874	1045
Cena dopravy a počet přepravců	275	450	350	300	475
Ostatní služby nabízené na e-shopu	30	30	30	40	50
	1612	1870	1664	1439	1895

Zdroj: Vlastní zpracování

Na prvním místě se umístil e-shop bestgolf.cz společnosti Bestgolf, s.r.o. s celkovým počtem 1895 bodů. E-shop vyniká především v nízkých cenách nabízeného zboží, v nízkých cenách za dopravu zboží na Slovensko, v nízkých hodnotách objednávek pro dopravu zdarma a v počtu doplňkových služeb nabízených na e-shopu.

Na druhém místě se umístil e-shop golfprovsechny.cz společnosti Golf Brothers s.r.o. s celkovým počtem 1870 bodů. E-shop vyniká především v provedení samotného e-shopu, v množství nabízených značek a ve skladové dostupnosti nabízeného zboží.

Na třetím místě se umístil e-shop golfarts.cz společnosti Golf Arts s.r.o. s celkovým počtem 1664 bodů. Velkou výhodou e-shopu je velké množství zboží skladem a počet nabízených značek. Naopak ceny u daného e-shopu jsou ve srovnání s konkurenčními e-shopy spíše vyšší, vysoká je také cena dopravy v ČR a hodnota objednávky pro získání dopravy zdarma.

Na čtvrtém místě se umístil e-shop progolfistu.cz společnosti Golf Europe s.r.o. s celkovým počtem 1612 bodů. Daný e-shop nezískal v žádném hodnocení nejvyšší počet bodů, ale dobrého hodnocení dosáhl u atributů týkajících se přehlednosti e-shopu a cen vybraných produktů. Naopak nízké hodnocení dostal e-shop v oblasti dopravy, kde měl nejvyšší cenu za dopravu na Slovensko a nejvyšší cenu za dobírku. Žádné body také e-shop nezískal u hodnoceného atributu množství nabízených značek.

Na pátém místě se umístil e-shop webgolf.cz společnosti WEBGOLF s.r.o. s celkovým počtem 1439 bodů. Daný e-shop má hrubé nedostatky, týkající se přehlednosti e-shopu a samotných produktů. E-shop má také nejvyšší ceny z hodnocených e-shopů u posuzovaného zboží.

4.2.2 Hodnocení e-shopů prostřednictvím služby Ověřeno zákazník

Každý e-shop, který je na Heureka, se může nechat ohodnotit svými zákazníky. Po nákupu u daného e-shopu přijde zákazníkům krátký dotazník, kde zhodnotí svou spokojenost s nákupem. Pokud více zákazníků pozitivně obchod ohodnotí, získá firma certifikát Ověřeno zákazník. Certifikát není doživotní, stačí několik ne zcela spokojených zákazníků a certifikát je dané firmě odebrán.

Existují dva typy certifikátu Ověřeno zákazník:

- **Modrý certifikát Ověřeno zákazník** – pro získání certifikátu je nutné mít za posledních 90 dní dostatečný počet hodnocení, a to v řádu desítek hodnocení, zároveň je potřeba mít za posledních 90 dní minimálně 90 % doporučení.
- **Zlatý certifikát Ověřeno zákazník** - pro získání certifikátu je nutné mít za posledních 90 dní dostatečný počet hodnocení, a to v řádu stovek hodnocení, zároveň je potřeba mít za posledních 90 dní minimálně 97 % doporučení.

(Ověřeno zákazník, c2000–2020)

V níže uvedené tabulce č. 15 je k vidění hodnocení e-shopů progolfistu.cz, golfprovsechny.cz, golfarts.cz, webgolf.cz a bestgolf.cz prostřednictvím služby Ověřeno zákazník za posledních 90 dní. Hodnocené je procento zákazníků, kteří obchod doporučují, celková spokojenost s obchodem, procento zákazníků, kterým dorazilo zboží do 10 dní a průměrná doba dodání ve dnech.

Tabulka 15: Hodnocení e-shopů na Heureka

	PG	GPV	GA	WG	BG
% zákazníků, které obchod doporučuje	96	97	93	52	98
Celková spokojenost s obchodem	4,7	4,8	4,7	3,1	4,9
% zákazníků, kterým dorazilo zboží do 10 dní	98	96	100	92	100
Průměrná doba dodání ve dnech	4,4	3	2,8	6,4	2,1

Zdroj: Heureka, c2007–2020

Nejlepší hodnocení ze všech obchodů má e-shop bestgolf.cz, který doporučuje 98 % zákazníků, celková spokojenost s obchodem je 4,9 bodů z 5, 100 % zákazníků obdrželo

zboží do 10 dní a průměrná doba dodání zboží je 2,1 dní. Společnost má zlatý certifikát Ověřeno zákazníky zaslouženě.

E-shop golfprovsechny.cz doporučuje 97 % zákazníků, celková spokojenost s obchodem je 4,8 bodů z 5, 96 % zákazníků dorazilo zboží do 10 dní a průměrná doba dodání zboží je 3 dny. Společnost má také zlatý certifikát Ověřeno zákazníky.

E-shop progolfistu.cz doporučuje 96 % zákazníků, celková spokojenost s obchodem je 4,7 bodů z 5, 98 % zákazníků dorazilo zboží do 10 dní a průměrná doba dodání zboží je 4,4 dní. Společnost má modrý certifikát Ověřeno zákazníky.

E-shop golfarts.cz doporučuje 93 % zákazníků, celková spokojenost s obchodem je 4,7 bodů z 5, 100 % zákazníků dorazilo zboží do 10 dní a průměrná doba dodání zboží je 2,8 dní. Společnost má modrý certifikát Ověřeno zákazníky.

Nejhůře hodnocený je e-shop webgolf.cz, který doporučuje pouze 52 % zákazníků, celková spokojenost s obchodem je 3,1 bodů z 5, pouze 92 % zákazníků obdrželo zboží do 10 dní a průměrná doba dodání je 6,4 dní. E-shop má na Heurece velké množství negativních recenzí, kde si zákazníci stěžují především na špatnou komunikaci, pomalé dodání zboží a na milné označování zboží skladem, které ve skutečnosti skladem není. Společnost nemá certifikát Ověřeno zákazníky, neboť nespĺňuje podmínku 90 % doporučení.

5 Stanovení konkurenční pozice firmy Golf Europe s.r.o. na českém golfovém trhu a návrh opatření vedoucích ke zlepšení zjištěné pozice firmy

Konkurenční pozice firmy Golf Europe s.r.o. byla stanovena na základě výše uvedených analýz a ve srovnání s vybranými konkurenty. V níže uvedených kapitolách jsou stanoveny pozice kamenných prodejen a e-shopů na českém golfovém trhu podle vybraných kritérií hodnocení. Dále jsou zpracovány dvě poziční mapy, pro stanovení pozic jednotlivých firem z hlediska vybraných atributů. První poziční mapa týkající se kamenných prodejen zobrazuje jejich postavení v rámci atributů cena a ochota personálu. Výsledky byly získány pomocí dotazníkového šetření, kde oslovení respondenti hodnotili jednotlivé atributy golfových prodejen. Druhá poziční mapa zobrazuje postavení hodnocených golfových e-shopů z hlediska cen nabízeného zboží a z hlediska přehlednosti e-shopu a šířky nabízeného sortimentu. Výsledky byly získány pomocí benchmarkingu, v rámci kterého byly hodnoceny nejdůležitější atributy, které jsou rozhodující při online nákupech. Hodnocení e-shopů bylo také provedeno prostřednictvím služby Ověřeno zákazníky.

5.1 Konkurenční pozice vybraných kamenných golfových prodejen

V celkovém součtu hodnocených atributů golfových kamenných prodejen v rámci dotazníkového šetření, se nejlépe umístila společnost Gof Arts. Společnost je nejnavštěvovanější golfovou prodejnou v Praze, má největší výběr golfových značek, nabízí nejširší nabídku golfového sortimentu a má dle zákazníků nejlépe dostupnou kamennou prodejnu. U ostatních hodnocených atributů získala vždy nadprůměrné hodnocení. Ceny ohodnotili zákazníci za průměrné, tedy ani vysoké ani nízké.

Na druhém místě se v celkovém součtu hodnocených atributů umístila společnost Golf House, kterou zákazníci označili za největší a nejlépe uspořádanou prodejnu v Praze. Ač se jedná o druhou nejméně navštěvovanou prodejnu, od zákazníků získala vysoké hodnocení u atributů týkajících se nabídky sortimentu, dostupnosti prodejny i ochoty personálu. Naopak nejnižší hodnocení získala společnost Golf House za ceny, neboť dle zákazníků má nejvyšší ceny z hodnocených společností.

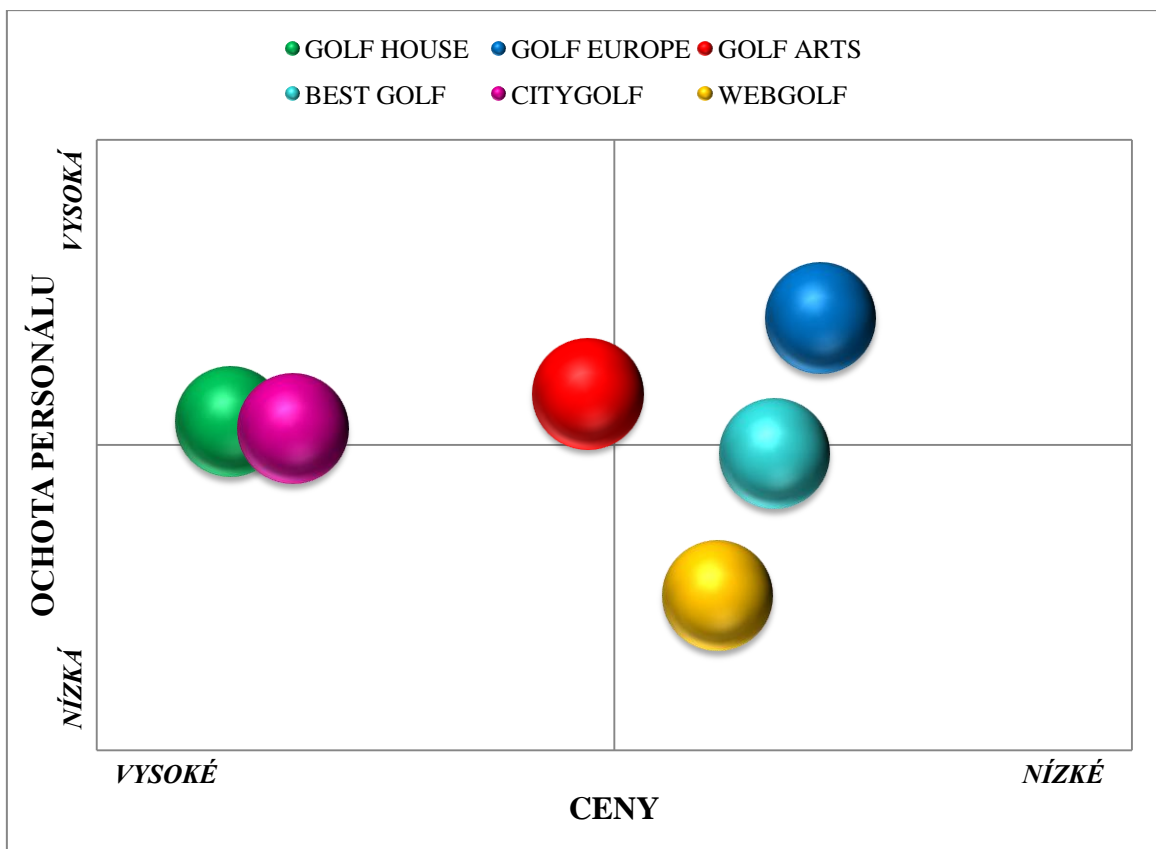
Na třetím místě se umístila společnost Golf Europe, u které si zákazníci nejvíce cenní nízkých cen, ochotného a odborně zaškoleného personálu. Vzhledem k tomu, že se jedná o dva nejvýznamnější faktory po kvalitě, které zákazníci při výběru prodejny nejvíce oceňují, je to pro společnost velmi významné ohodnocení. Nejnižší hodnocení společnost získala za výběr golfových značek a velikost prodejny.

Na čtvrtém místě se umístila společnost CityGolf, která je nejméně navštěvovanou golfovou prodejnou v Praze. Zákazníky byla také označena za druhou nejdražší prodejnou. U všech ostatních atributů týkajících se personálu, velikosti a dostupnosti prodejny, šířky nabízeného sortimentu a golfových značek získala společnost vždy vyšší než průměrné hodnocení.

Na pátém místě se umístila společnost Bestgolf, která má dle zákazníků nejhůře dostupnou golfovou prodejnou v Praze. Společnost má dále dle zákazníků nejužší nabídku sortimentu a průměrně bylo hodnoceno i uspořádání prodejny. Společnost má naopak v porovnání s konkurencí nízké ceny.

Na posledním šestém místě se umístila společnost Webgolf, která je druhou nejnavštěvovanější golfovou prodejnou v Praze, pravděpodobně díky svému umístění na golfovém hřišti v Hostivaři. Jedná se ale o jedinou společnost, která dostala od zákazníků nejnižší hodnocení hned u třech atributů. Jedná se o uspořádání prodejny, ochotu personálu a odborné zaškolení personálu. Společnost byla i u ostatních atributů hodnocena spíše průměrnou známkou. Předpokladem je, že nespokojení zákazníci si pravděpodobně pro svůj příští nákup vyberou jinou prodejnou.

Na obrázku č. 36 je k vidění poziční mapa kamenných golfových prodejen v Praze. Na osy byly naneseny dva faktory, které zákazníci ve svém hodnocení označili za nejvíce rozhodující při návštěvě kamenné prodejny. Jedná se o atributy ochota personálu a cena.



Obrázek 36: Poziční mapa hodnocených kamenných prodejen

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše uvedené poziční mapy je patrné, že nejlepší postavení co se týče cen nabízeného zboží a ochoty personálu má společnost Golf Europe. Tím, že se jedná o malou prodejnu a společnost nemůže konkurovat výběrem značek ani šířkou nabízeného sortimentu upíná svou strategii na diferenciaci právě v přístupu k zákazníkům. Co se týče cenové strategie, společnost vždy stanovuje takové ceny, aby byly konkurenceschopné, ale zároveň se snaží dodržovat ceny doporučené distributory jednotlivých značek.

Společnosti Golf House a CityGolf mají nejvyšší ceny nabízeného sortimentu a zároveň jsou to dvě nejméně navštěvované prodejny v Praze. Je pravděpodobné, že společnosti prosazují strategii vysokých cen a snaží se tak udržet si určitou prestige mezi golfovými prodejny. Nabízejí golfové značky, které jsou určeny pro výkonnostně lepší golfisty a jsou tedy i v jiné cenové skupině.

Z hodnocených golfových společností by na sobě měla nejvíce zapracovat společnost Webgolf, která sice nabízí svým zákazníkům poměrně nízké ceny, ale personál společnosti je spíše neochotný.

U každé společnosti existují oblasti, které nabízejí prostor pro zlepšování. V případě, že se firmy na tyto oblasti zaměří, mohou posílit svou pozici na českém golfovém trhu, lépe si udržet své stávající zákazníky a případně získat nové zákazníky.

5.2 Konkurenční pozice vybraných e-shopů na golfovém trhu

V rámci celkového hodnocení golfových e-shopů, které probíhalo pomocí benchmarkingu se nejlépe umístil e-shop bestgolf.cz společnosti Bestgolf, s.r.o. V rámci hodnocení cen vybraných produktů nabízí daný e-shop v průměru nejnižší ceny ze všech porovnávaných e-shopů. E-shop nabízí svým zákazníkům nejlepší podmínky pro přepravu golfového vybavení a také má nejširší nabídku doplňkových služeb. Daný e-shop má i v rámci služby Ověřeno zákazníky na Heurece nejlepší výsledky. E-shop doporučuje 98 % zákazníků a průměrná doba dodání zboží je 2,1 dní. E-shop má zlatý certifikát Ověřeno zákazníky.

Na druhém místě se umístil e-shop golfprovsechny.cz společnosti Golf Brothers, s.r.o. E-shop má velmi vysokou kvalitu zpracování svého e-shopu a nabízí velké množství produktů při vysoké skladové dostupnosti. E-shop zákazníkům nabízí velmi dobré podmínky pro přepravu zboží. Ceny nabízeného zboží jsou spíše nízké. E-shop se i v rámci služby Ověřeno zákazníky umístil na druhém místě. E-shop doporučuje 97 % zákazníků a průměrná doba dodání zboží jsou 3 dny. E-shop má také zlatý certifikát Ověřeno zákazníky.

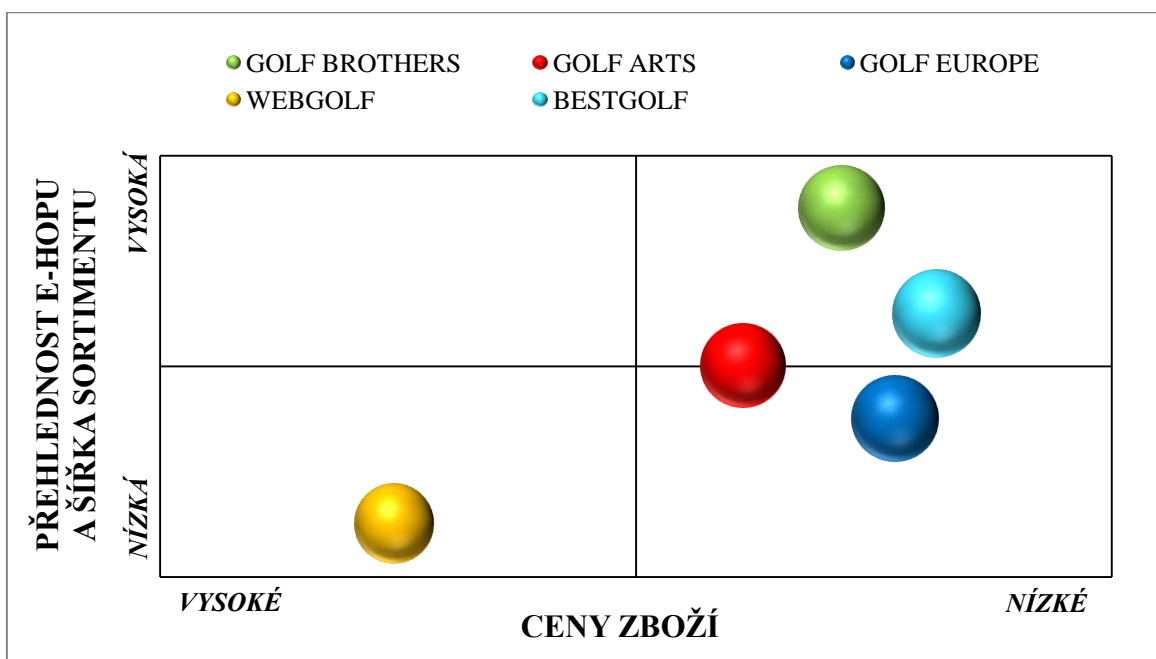
Na třetím místě se umístil e-shop golfarts.cz společnosti Golf Arts s.r.o. E-shop společnosti je poměrně přehledný, pouze u některých produktů chybí podrobnější popis. E-shop má velké množství zboží skladem a poměrně rozsáhlou nabídku golfových značek. Podmínky pro přepravu zboží jsou cenově přijatelné. Ceny za nabízené zboží jsou oproti konkurenčním e-shopům spíše vyšší. V rámci služby Ověřeno zákazníky se e-shop umístil až na čtvrtém místě. E-shop doporučuje 93 % zákazníků a průměrná doba dodání zboží je 2,8 dní. E-shop má modrý certifikát Ověřeno zákazníky.

Na čtvrtém místě se v rámci celkového hodnocení umístil e-shop progolfistu.cz společnosti Golf Europe s.r.o. E-shop je velmi přehledný a má velmi kvalitní popisy u nabízených produktů. Velkým nedostatkem je ale počet nabízených značek oproti konkurenčním e-shopům a menší skladová zásoba zboží. Daný e-shop má také nejhorší podmínky týkající se přepravy zboží. Záleží, do jaké míry je tento faktor pro zákazníka rozhodující při

nákupu. E-shop má naopak velmi nízké ceny nabízených produktů. V rámci služby Ověřeno zákazníky se e-shop umístil na třetím místě. E-shop doporučuje 96 % zákazníků a průměrná doba dodání zboží je 4,4 dní. E-shop má modrý certifikát Ověřeno zákazníky.

Na pátém místě se umístil e-shop webgolf.cz společnosti WEBGOLF s.r.o. E-shop je ze všech hodnocených e-shopů nejméně přehledný a má hrubé nedostatky týkající se produktových karet i samotných produktů. Podmínky pro přepravu zboží také nejsou příliš výhodné. Daný e-shop má v průměru nejvyšší ceny nabízených produktů. V rámci služby Ověřeno zákazníky se e-shop umístil na pátém místě. E-shop doporučuje pouze 52 % zákazníků a průměrná doba dodání zboží je 6,4 dní. E-shop nemá žádný certifikát Ověřeno zákazníky, neboť nesplňuje podmínku 90 % doporučení.

Na obrázku č. 37 je k vidění poziční mapa golfových e-shopů společností Golf Europe, Golf Brothers, Golf Arts, Bestgolf a Webgolf. Na osy byly naneseny faktory cena a celková přehlednost e-shopu a šířka nabízeného sortimentu, které mají dle autorky největší vliv na zákazníka při výběru e-shopu pro realizaci online nákupu.



Obrázek 37: Poziční mapa hodnocených e-shopů

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše uvedené poziční mapy je patrné, že nejlepší postavení co se týče zpracování e-shopu a šířky nabízeného sortimentu má společnost Golf Brothers, s.r.o. Společnost

Bestgolf, s.r.o. má nejlepší postavení z hlediska cen nabízeného sortimentu. Nejhůře hodnocená je opět společnost Webgolf.cz jejíž e-shop je uživatelsky nepřehledný a ceny nabízených produktů jsou v porovnání s konkurenčními e-shopy vysoké.

Stejně jako v případě kamenných prodejen je důležité, aby se společnosti z nedostatků svých e-shopů ponaučily a navrhly opatření, které by je posunuly v celkovém postavení na trhu výše.

5.3 Návrh na zlepšení zjištěné pozice společnosti Golf Europe s.r.o.

Návrhy na zlepšení zjištěné pozice firmy, vycházejí z provedených analýz firmy a jejich konkurentů na českém trhu. Zohledňují také charakter prodeje, tj. prodej v kamenných prodejnách a na e-shopu.

5.3.1 Opatření týkající se zlepšení konkurenční pozice kamenné prodejny

V rámci kamenné prodejny by se měla společnost Golf Europe zaměřit na širší nabídku golfových značek. Na základě výsledků dotazníku, kde zákazníci označovali četnost golfových značek ve své výbavě, by největší přínos pro společnost měly značky Nike a Taylor Made z hlediska nabídky golfových holí a značka ECCO z hlediska nabídky golfové obuvi.

Společnost by také mohla uvažovat nad zvětšením svého prodejního prostoru, což by ale mělo za následek změnu místa kamenné prodejny. Velmi zajímavým místem pro změnu kamenné prodejny v rámci Smíchova by mohl být Smíchov City. Jedná se o jeden z nejvýznamnějších pražských brownfieldových projektů. Výstavba první, převážně rezidenční části již byla zahájena, výstavba druhé fáze projektu by mohla začít mezi lety 2024 až 2025. Dominancí celého projektu bude bankovní centrála České spořitelny. Pro umístění kamenné golfové prodejny, by se jednalo o ideální prostor, i co se týče lepší dostupnosti k MHD, neboť projekt vzniká v blízkosti autobusového nádraží na Knížecí. Rozhodující však pro společnost bude cena nájemních prostor.

5.3.2 Opatření týkající se zlepšení konkurenční pozice e-shopu progolfistu.cz

Společnost by měla na svůj e-shop zařadit nabídku více golfových značek. Není úplně nutné, aby podnik nakupoval velké množství nových zásob, ale aby zákazníci věděli, že jim firma může nabídnout i další golfové značky. V nedávné době firma zařadila do svého sortimentu golfové oblečení společnosti Under Armour, což se projevilo jako správný krok, neboť zájem ze strany zákazníků je velký.

Dalším doporučením pro firmu je vylepšení přepravních podmínek pro nákup zboží. Firma by si měla nechat vypracovat cenové nabídky ostatních přepravních společností a porovnat je s aktuálním přepravcem. V rámci hodnocených e-shopů má společnost nejvyšší cenu dobřeřečného a nejvyšší cenu dopravy na Slovensko. Společnost by také měla uvažovat nad nabídkou dopravy přes Uloženku nebo Zásilkovnu, které mají velké množství výdejních míst po celé ČR a jsou v dnešní době zákazníky velmi využívané právě díky nízké hodnotě za přepravu.

Poslední doporučení pro společnost se týká doplňkových služeb nabízených na e-shopu. V rámci nabízené služby servis golfových holí, by měl e-shop doplnit ceník za jednotlivé úpravy golfových holí. U služby potisk golfových míčků by měl e-shop doplnit objednávkový formulář, který by zákazníkům ulehčil objednávku.

Objednávkový formulář by měl obsahovat:

- preferovaná značka golfových míčků
- počet kusů k potisku
- typ potisku z hlediska kvality
- počet barev na logu
- možnost pro nahrání souboru k tisku
- způsob dodání
- požadovaný datum dodání

Závěr

Cílem diplomové práce bylo zhodnocení postavení společnosti Golf Europe s. r. o. v prostředí golfového trhu v České republice. Konkurence společnosti Golf Europe byla rozdělena z hlediska golfových kamenných prodejen a z hlediska e-shopů zaměřených na prodej golfového vybavení.

Analýza golfových prodejen byla provedena prostřednictvím online dotazníkového šetření, kterého se zúčastnilo 64 respondentů. Analýza golfových e-shopů byla provedena pomocí benchmarkingu a data byla získána z e-shopů jednotlivých společností. E-shopy byly také hodnoceny pomocí služby Ověřeno zákazníky na Heurece. Výsledky hodnocení z dotazníkového šetření a benchmarkingu byly shrnuty ve dvou pozičních mapách.

Výsledkem diplomové práce a možným přínosem pro společnost je samotné vyhotovení konkurenční analýzy v rámci kamenné prodejny a e-shopu. Společnost získala přehled o svých nedostatcích, kterými jsou malé množství nabízených značek, malá kamenná prodejna, vysoké ceny nabízené přepravy pro online objednávky a nedostatky týkající se objednávkového formuláře pro potisk golfových míčků a ceníku u servisu golfového vybavení. V závěru práce jsou předloženy návrhy pro zlepšení celkového postavení společnosti Golf Europe na českém golfovém trhu.

Seznam použité literatury

Citace:

BARTES, František, 2008. *Konkurenční strategie firmy: kombinované studium*. Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 978-80214-3758-6.

BOUČKOVÁ, Jana. 2011. *Základy marketingu*. 4. vyd. Praha: Oeconomica. ISBN 9788024517605.

BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada. ISBN 9788024715353.

Česká golfová federace: *Statistiky ČGF 2019: Stále přibývá dětských golfistů* [online]. 20. prosince 2019 [cit. 2020-07-07]. Dostupné z: <https://www.cgf.cz/cz/pro-media/pro-media/aktuality/2476-statistiky-cgf-2019-stale-pribyva-detskych-golfistu>

ČICHOVSKÝ, Ludvík, 2002. *Marketing konkurenceschopnosti*. Praha: Radix. ISBN 80-86031-35-7.

ČIŽINSKÁ, Romana a Pavel MARINIČ, 2010. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. Praha: Grada. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3158-2.

DEDOUCHOVÁ, Marcela, 2001. *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-603-4.

DOOLE, Isobel a Robin LOWE, 2005. *Strategic Marketing Decisions in Global Markets*. Cengage Learning EMEA. ISBN 9781844801428.

Fresh [online], 2007. [cit. 2020-07-07]. Dostupné z: <https://www.freshservices.cz/reference/vytvorili-jsme-novy-e-shop-progolfistu-cz-prevzali-jeho-marketing-a-za-1-rok-temer-ztrojnásobili-jeho-trzby/>

GOLF [online], 4. 5. 2020n. 1. 28. [cit. 2020-07-07].

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. 2013. *Strategický marketing*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 9788024746708.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL, 2002. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-578-x.

Kompletní statistiky ČGF 2019, c2017. In: *Česká golfová federace* [online]. [cit. 2020-07-07]. Dostupné z: http://fls.cgf.cz/DBFL/CGSRedaction/Documents/CGF_Statistiky_Komplet_2019.pdf

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, c2006. *Marketing management*. 12th ed. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall. ISBN 978-0-13-145757-7.

KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada. ISBN 8024715457.

Kurzycz: Statický graf kurzu britská libra / česká koruna (GBP / CZK) [online], c2000–2020. [cit. 2020-07-07]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/CZK-GBP/>

Kurzycz: Statický graf kurzu euro / česká koruna (EUR / CZK) [online], c2000–2020. [cit. 2020-07-07]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/CZK-EUR/>

LHOTSKÝ, Jan, 2010. *Strategický management: jak zajistit budoucí úspěch podniku*. [Česko: J. Lhotský]. ISBN 978-80-251-3295-1.

MINISTERSTVO ZDRAVOTNICTVÍ ČESKÉ REPUBLIKY [online], c2020. [cit. 2020-07-07]. Dostupné z: <https://koronavirus.mzcr.cz/vyvoj-udalosti-v-case/>

NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ, 2011. *Benchmarking: mýty a skutečnost : model efektivního učení se a zlepšování*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-224-6.

Ověřeno zákaznky [online], c2000–2020. Heureka Group [cit. 2020-08-29]. Dostupné z: <https://www.overenozakazniky.cz/>

PORTER, Michael E., 2008. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. 2. vyd. New York: THE FREE PRESS. ISBN 978-0-6848-4146-5.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 9788071793670.

VEBER, Jaromír, 2000. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-029-5.

Zákon č. 235 / 2004 Sb., o dani z přidané hodnoty

Bibliografie:

Administrativní registr ekonomických subjektů [online], c2013. Ministerstvo financí ČR [cit. 2020-08-22]. Dostupné z: <https://www.info.mfcr.cz/ares/ares.html.cz>

Bestgolf.cz [online], c2020. [cit. 2020-08-23]. Dostupné z: <https://www.bestgolf.cz/>

CITYGOLF.CZ [online]. [cit. 2020-08-23]. Dostupné z: <https://www.citygolf.cz/>

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK, 2012. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.

E15.CZ [online], c2001–2020. CZECH NEWS CENTER [cit. 2020-08-30]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/byznys/reality-a-stavebnictvi/nova-ctvrt-na-smichove-se-zacne-stavet-na-zacatku-pristiho-roku-dominovat-ji-bude-bankovni-centrala>

FIRMY.CZ [online], c1996–2020. [cit. 2020-08-22]. Dostupné z: <https://www.firmy.cz/>

GolfArts [online]. [cit. 2020-08-23]. Dostupné z: <https://www.golfarts.cz/>

GolfHouse [online]. [cit. 2020-08-23]. Dostupné z: <https://www.golfhouse.cz/>

Golf pro Všechny.cz [online], c2020. [cit. 2020-08-28]. Dostupné z: <https://www.golfprovsechny.cz/>

Google Maps [online], c2020. [cit. 2020-08-22]. Dostupné z: <https://www.google.cz/maps>

Heureka [online], c2007–2020. Heureka Group [cit. 2020-08-29]. Dostupné z: <https://obchody.heureka.cz/>

KAPLAN, Robert S a David P NORTON, c2008. *The execution premium: linking strategy to operations for competitive advantage*. Boston, Mass.: Harvard Business Press. ISBN 9781422121160.

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

MOLNÁR, Zdeněk, 2012. *Competitive intelligence, aneb, Jak získat konkurenční výhodu*. V Praze: Oeconomica. Odborná kniha s vědeckou redakcí. ISBN 978-80-245-1908-1.

PROQUEST. 2018. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2018-09-20]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>

WebGolf.cz [online], c2008–2020. [cit. 2020-08-23]. Dostupné z: <https://www.webgolf.cz/cs/>

Seznam příloh

Příloha A	Dotazník – atributy hodnoty pro zákazníka.....	103
Příloha B	Dotazník – hodnocení golfových prodejen.....	106

Příloha A Dotazník – atributy hodnoty pro zákazníka

1. Jak často navštěvujete golfovou prodejnu?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- každý měsíc
- maximálně pětkrát za rok
- nenavštěvuji, nakupuji pouze přes e-shopy

2. Jste golfista či pouze nakupujete dárky pro své blízké?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- golfista
- negolfista, nakupuji pro své blízké

3. Jaký máte HCP?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- 37-54
- 18,1 - 36
- 0-18
- bez HCP (navštěvuji golfový kurz, čekám na zkoušku na HCP)
- golf nehraji

4. Do jaké míry ovlivňují následující faktory Váš výběr golfové prodejny? (1 - nejvíce; 5 - nejméně)

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď v každém řádku*

	1	2	3	4	5
šířka nabízeného sortimentu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
cena zboží	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kvalita zboží	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
osobní přístup zaměstnanců	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
nabídka doplňkových služeb	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vzdálenost, dostupnost MHD	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
možnost parkování	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
věrnostní program	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
dárky k nákupu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
slevové akce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
reklama	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Jaké golfové vybavení kupujete nejčastěji?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- míčky
- rukavice
- oblečení
- obuv
- doplňky (markovátka, vypichovátka, deštník, ručník, aj.)

6. Preferujete nějakou golfovou značku?

Nápověda k otázce: *Vypište konkrétní značku. Pokud nepreferujete žádnou značku, napište "nepreferuji".*

7. Jaké golfové značky se objevují ve Vaší výbavě?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- Titleist
- Callaway
- Wilson
- Nike
- Adidas
- Puma
- TaylorMade
- Cobra
- Scotty Cameron
- Odyssey
- Cleveland
- OGIO
- Ping
- Mizuno
- FootJoy
- ECCO
- Cliegear
- MotoCaddy
- JuCad
- Davies Caddy
- Masters
- Longridge

8. Pohlaví?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- muž
- žena

9. Věk?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- 25 a méně
- 26-35
- 36-45
- 46-55
- 56 a více

10. Společensko-profesní postavení?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- majitel firmy, podnikatel
- zaměstnanec
- student
- ekonomicky neaktivní

Příloha B Dotazník – hodnocení golfových prodejen

1. V jakých golfových prodejnách nakupujete?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- GOLF HOUSE s.r.o. - Praha 4 - Chodov
- Golf Europe s.r.o. - Praha 5 - Smíchov
- Golf Arts s.r.o. - Praha 7
- Bestgolf, s.r.o. - Praha 8 - Ládví
- CityGolf.CZ - golfové obchody, s.r.o. - Praha 9 - Dolní Počernice
- WEBGOLF s.r.o. - Praha 15
- Jiná prodejna

2. Co je pro Vás rozhodující při výběru golfové prodejny?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- osobní přístup zaměstnanců
- nižší ceny oproti konkurenci
- nabízejí moji oblíbenou značku
- široký výběr sortimentu
- dostupnost prodejny
- otevírací doba
- jiná...

Na základě Vašich zkušeností zhodnoťte jednotlivé atributy prodejny Golf House - Praha 4 - Chodov.

Nápověda k otázce: Pokud danou prodejnu nenavštěvujete, prosím dejte 1 a další atributy nechte na 3

Golf House

	1	2	3	4	5	
nenavštěvuji prodejnu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	navštěvuji prodejnu často
nízké ceny	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	vysoké ceny
malý výběr golfových značek	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	velký výběr golfových značek
úzká nabídka sortimentu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	široká nabídka sortimentu
malá prodejna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	velká prodejna
nepřehledné uspořádání prodejny	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	přehledné uspořádání prodejny
nepříjemný personál	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	příjemný personál
nezaškolený personál	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	odborně zaškolený personál
špatná dostupnost prodejny	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	dobrá dostupnost prodejny

Na základě Vašich zkušeností zhodnoťte jednotlivé atributy prodejny Golf Europe - Praha 5 - Smíchov.

Nápověda k otázce: Pokud danou prodejnu nenavštěvujete, prosím dejte 1 a další atributy nechte na 3



	1	2	3	4	5	
nenavštěvuji prodejnu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	navštěvuji prodejnu často
nízké ceny	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	vysoké ceny
malý výběr golfových značek	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	velký výběr golfových značek
úzká nabídka sortimentu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	široká nabídka sortimentu
malá prodejna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	velká prodejna
nepřehledné uspořádání prodejny	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	přehledné uspořádání prodejny
nepříjemný personál	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	příjemný personál
nezaškolený personál	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	odborně zaškolený personál
špatná dostupnost prodejny	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	dobrá dostupnost prodejny

Na základě Vašich zkušeností zhodnoťte jednotlivé atributy prodejny Golf Arts - Praha 7.

Nápověda k otázce: Pokud danou prodejnu nenavštěvujete, prosím dejte 1 a další atributy nechte na 3



	1	2	3	4	5	
nenavštěvuji prodejnu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	navštěvuji prodejnu často
nízké ceny	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	vysoké ceny
malý výběr golfových značek	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	velký výběr golfových značek
úzká nabídka sortimentu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	široká nabídka sortimentu
malá prodejna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	velká prodejna
nepřehledné uspořádání prodejny	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	přehledné uspořádání prodejny
nepříjemný personál	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	příjemný personál
nezaškolený personál	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	odborně zaškolený personál
špatná dostupnost prodejny	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	dobrá dostupnost prodejny

Na základě Vašich zkušeností zhodnoťte jednotlivé atributy prodejny Bestgolf - Praha 8 - Ládví.

Nápověda k otázce: Pokud danou prodejnu nenavštěvujete, prosím dejte 1 a další atributy nechte na 3



bestgolf.cz

1 2 3 4 5

nenavštěvuji prodejnu navštěvuji prodejnu často

nízké ceny vysoké ceny

malý výběr golfových značek velký výběr golfových značek

úzká nabídka sortimentu široká nabídka sortimentu

malá prodejna velká prodejna

nepřehledné uspořádání prodejny přehledné uspořádání prodejny

nepříjemný personál příjemný personál

nezaškolený personál odborně zaškolený personál

špatná dostupnost prodejny dobrá dostupnost prodejny

Na základě Vašich zkušeností zhodnoťte jednotlivé atributy prodejny City Golf - Praha 9 - Dolní Počernice.

Nápověda k otázce: *Pokud danou prodejnu nenavštěvujete, prosím dejte 1 a další atributy nechte na 3*



	1	2	3	4	5	
nenavštěvuji prodejnu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	navštěvuji prodejnu často
nízké ceny	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	vysoké ceny
malý výběr golfových značek	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	velký výběr golfových značek
úzká nabídka sortimentu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	široká nabídka sortimentu
malá prodejna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	velká prodejna
nepřehledné uspořádání prodejny	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	přehledné uspořádání prodejny
nepříjemný personál	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	příjemný personál
nezaškolený personál	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	odborně zaškolený personál
špatná dostupnost prodejny	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	dobrá dostupnost prodejny

Na základě Vašich zkušeností zhodnoťte jednotlivé atributy prodejny WEBGOLF - Praha 15.

Nápověda k otázce: Pokud danou prodejnu nenavštěvujete, prosím dejte 1 a další atributy nechte na 3



WebGolf.cz

1 2 3 4 5

nenavštěvuji prodejnu navštěvuji prodejnu často

nízké ceny vysoké ceny

malý výběr golfových značek velký výběr golfových značek

úzká nabídka sortimentu široká nabídka sortimentu

malá prodejna velká prodejna

nepřehledné uspořádání prodejny přehledné uspořádání prodejny

nepříjemný personál příjemný personál

nezaškolený personál odborně zaškolený personál

špatná dostupnost prodejny dobrá dostupnost prodejny

9. Využíváte e-shopy níže uvedených společností? Které?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- progolfistu.cz - E-shop společnosti Golf Europe s.r.o.
- golfarts.cz - E-shop společnosti Golf Arts s.r.o.
- bestgolf.cz - E-shop společnosti Bestgolf, s.r.o.
- citygolf.cz - E-shop společnosti CityGolf.CZ - golfové obchody, s.r.o.
- webgolf.cz - E-shop společnosti WEBGOLF s.r.o.
- golfprovsechny.cz - E-shop společnosti Golf Brothers, s.r.o.
- nakupuji na jiném e-shopu

10. Věk?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- 25 a méně
- 26 - 35
- 36 - 45
- 46 - 55
- 56 a více

11. Pohlaví?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- muž
- žena

12. Jaký máte HCP?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- 37 - 54
- 18,1 - 36
- 0 - 18
- bez HCP (navštěvuji golfový kurz, čekám na zkoušku na HCP)
- nehrají golf

13. Jaké logo společnosti Vás nejvíce zaujalo?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*



- Golf House Golf Europe Golf Arts Bestgolf City Golf WebGolf

14. Vaše aktuální bydliště (město)?