

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Strategické marketingové plánování

Kateřina Havlíková

© 2010 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Kateřina Havlíková

obor Podnikání a administrativa

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

Název práce: **Strategické marketingové plánování**

Osnova diplomové práce:

1. Úvod
2. Cíl práce a metodika
3. Teoretická východiska
4. Charakteristika zvoleného subjektu
5. Výsledky a diskuse
6. Závěr
7. Seznam použitých zdrojů
8. Přílohy

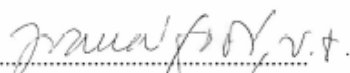
Rozsah hlavní textové části: 60 - 80 stran

Doporučené zdroje:

- BOUČKOVÁ, Jana a kol. Marketing. Praha: C. H. Beck, 2003. 432 s. ISBN 80-7179-577-1.
HORÁKOVÁ, Helena. Strategický marketing. Praha: Grada Publishing, 2001. 150 s. ISBN 80-7169-996-9.
JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing. Strategie a trendy. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
KOONTZ, Harold, WEIHRICH, Heinz. Management. Praha: Victoria publishing, 1993. 659 s. ISBN 80-85605-45-7.
KOTLER, Philip. Marketing management. Praha: Grada Publishing, 1998. 710 s. ISBN 80-7169-600-5.
MEFFERT, Heribert. Marketing-Management. Praha: Grada Publishing, 1996. 552 s. ISBN 80-7169-329-4.
PŘIBOVÁ, Marie a kol. Marketingový výzkum v praxi. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1996. 248 s. ISBN 80-7169-299-9.
TICHÁ, Ivana, HRON, Jan. Strategické řízení. Praha: ČZU v Praze, PEF, 2008. 238 s. ISBN 978-80-213-0922-7.
TOMEK, Jan. Základy strategického marketingu. Plzeň: ZČU v Plzni, 1998. 307 s. ISBN 80-7082-444-1.
ZBOŘIL, Kamil. Marketingový výzkum, metodologie a aplikace. Praha: VŠE v Praze, 2003. 171 s. ISBN 80-245-0615-7.

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

Termín odevzdání diplomové práce: listopad 2010


Vedoucí katedry




Děkan

V Praze dne: 13. 10. 2010

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 30.11.2010

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Lucii Vokáčové za to, že mi vždy a s ochotou zodpověděla mé dotazy, týkající se diplomové práce.

Dále bych ráda poděkovala společnosti, pro kterou jsem mohla svoji diplomovou práci zpracovávat, za poskytnutí potřebných informací.

Strategické marketingové plánování

Strategic marketing planning

Souhrn

Práce je zpracována pro maloobchodní řetězec se sportovním zbožím. Analyzuje současnou pozici firmy na tuzemském trhu. Cílem práce je zvážit možnost otevření nové prodejny.

Diplomová práce má pomoci firmě nastítnit možná řešení, jež by vedla ke zlepšení její pozice na trhu. Za účelem shromáždění informací, jež jsou pro návrh vhodné strategie potřebné, byla vybrána externí agentura, která provedla dotazníkové šetření.

Výzkum je zaměřen na nákupní chování zákazníků, znalost a hodnocení řetězců sportovních prodejen, reklamu řetězců apod.

Na základě výsledků tohoto výzkumu je navrhována strategie a to otevření nové prodejny v Pardubickém kraji. V závěru práce je popsán konkrétní návrh komunikačního mixu pro otevření prodejny, jež by v budoucnu sloužil jako metodický aparát pro zaměstnance společnosti.

Summary

The work has been designed for retail chain dealing in sporting goods. It analyses current position of the company in the domestic market with the aim to enhance its communication, to develop and strengthen its position within the competitive environment. The thesis will help the company outline potential solutions which would result in better position of the company in the market. An external agency was chosen with the aim of collecting information necessary for the proposal of a suitable strategy. The agency has carried out a survey based on the questionnaire which was prepared by the orderer/submitter.

The research was targeted on the buyer behaviour of customers, knowledge and assessment of sports shop chains, advertisement of the chains etc.

Based on the results of this research there was proposed the strategy. At the end of the work there is mentioned the methodology showing the steps that the retail chain should

take to reach the objective – that is to strengthen the market position of the company in the competitive environment.

Klíčová slova: řetězec se sportovním zbožím, marketing, strategický marketing, marketingový výzkum, dotazník, zákazník, marketingový mix, komunikace.

Keywords: sporting goods retail chain, marketing, strategic marketing, marketing poll (research), questionnaire, customer, marketing mix, communication.

Obsah:

1	Úvod.....	8
2	Cíl práce a metodika	10
2.1	Cíl práce.....	10
2.2	Metodika práce	10
3	Teoretická východiska.....	13
3.1	Marketing vs. strategický marketing.....	13
3.2	Strategický marketingový proces	14
3.2.1	Plánovací etapa	15
3.2.1.1.	Marketingová situační analýza	16
3.2.1.2.	Stanovení marketingových cílů	24
3.2.1.3.	Formulování marketingových strategií.....	26
3.2.2	Sestavení marketingového plánu	42
3.2.3	Realizační etapa	42
3.2.3.1.	Vlastní realizace marketingového plánu.....	44
3.2.4	Kontrolní etapa	44
3.2.4.1.	Proces realizační kontroly.....	45
4	Charakteristika zvoleného subjektu	47
4.1	Maloobchodní řetězec se sportovním zbožím.....	47
4.1.1	Obecná charakteristika subjektu	47
4.1.2	Vymezení činnosti	47
4.1.3	Organizační struktura.....	48
4.1.4	Finance.....	50
5	Výsledky a diskuze.....	51
5.1	Definování problémů a cílů výzkumu	51
5.1.1	Příprava plánu výzkumu	52
5.1.2	Shromažďování a analýza dat.....	53
5.1.3	Prezentace výsledků.....	77

5.2	Zhodnocení a doporučení.....	78
5.2.1	Hodnocení stávající konkurence	78
5.2.2	Segmentace	83
5.2.3	Komunikační strategie	87
5.2.3.1.	Konkrétní návrh kampaně.....	88
6	Závěr.....	95
7	Seznam použitých informačních zdrojů.....	97
8	Přílohy.....	100

1 Úvod

Marketing je důležitou součástí podniku jako celku. V dnešní době, kdy v popředí zájmu podniku je politika získání zákazníka, má marketing a tvorba strategie o to větší význam, jelikož výsledkem má být maximální uspokojení potřeb zákazníka, aby mohl svou koupi opakovat. K tomuto cíli se přidává ještě jeden, neméně významný, a to dosažení výhody v konkurenčním boji.

Pro všechny podniky působící v tržním prostředí je charakteristická provázanost s vnějším okolím. Podnik je vystavován tlakům konkurence, ovlivňován požadavky dodavatelů i odběratelů, ekonomickými, politickými, sociálními a technickými faktory. Tomuto prostředí se musí určitým způsobem přizpůsobovat, ale také ho musí umět ve svém vlastním zájmu ovlivňovat a využívat v souladu s vlastními cíli, které mu umožní dosáhnout uspokojivých hospodářských výsledků a zabezpečit prostředky pro jeho dynamický vývoj. Úspěch podniků je spojen především s analýzou a přizpůsobením se konkrétním potřebám zákazníka. Marketing tak dostává na významu.

Aby mohl podnik působící v tržním prostředí dostát svých stanovených hospodářských cílů, musí vytvořit určitou strategii – koncepci. Marketingová strategie by měla být pro podnik zásadní, nejen že by měla zajišťovat dosažení podnikem předem stanovených cílů, zároveň by měla umožňovat lepší přizpůsobení se podniku tržnímu prostředí a lepší komunikaci uvnitř firmy.

Základním předpokladem pro tvorbu každé marketingové strategie by měla být podrobná analýza vnějšího a vnitřního prostředí podniku a následný odhad budoucího vývoje. Na základě této analýzy jsou pak prostřednictvím marketingového mixu specifikovány marketingové nástroje, pomocí nichž má být cílů dosaženo.

Pro současný svět je typické měnící se prostředí (internacionalizace, globalizace, prudký rozmach informačních technologií, zkracování vzdálenosti mezi výrobcí, prodávajícími a kupujícími, nové technologie v komunikaci, dopravě a logistice atd.), mění se zákazník (je vzdělanější, má lepší zdroje informací, je náročnější, za stejnou cenu vyžaduje stále čím dál tím vyšší kvalitu, politika není pro něj tak důležitá, i náboženství

ztrácí na důležitosti, více cestuje, má větší výběr koníčků, je mnohem méně loajální vůči značce atd.)¹.

Dle Simonové² z české marketingové společnosti je tedy pro firmy životně důležité poznat a pochopit potřeby zákazníků, jejich postoje, hodnoty a chování. V podstatě se jedná o nutnost vytvoření určitého vztahu se zákazníky, který bude respektovat kromě výše uvedených potřeb, postojů a chování zákazníků také i proces vnímání a hodnocení toho, co zákazníci považují za hodnotné (hodnoty zákazníka).

K tomu, aby poskytovatelé služeb uhájili a posílili své konkurenční pozice na trhu, zaměřují se na hodnotu zákazníka a řízení vztahů se svými zákazníky. V posledních letech hodnota zákazníka a diferencované řízení vztahů se zákazníky (CRM) se staly jedním z nejvýznamnějších nástrojů v získávání a udržení zákazníků. Woodruff (1997) poukázal na to, že poskytování vyšší hodnoty zákazníkům je zdrojem konkurenční výhody 21. století. Firmy by se proto měly zaměřit na to, co zákazník chce a co nejvíce ocení, co přispívá ke zvyšování jeho spokojenosti a loajality, protože spokojenost a loajalita zákazníka přispívají ke zvyšování prodeje, tržeb a zisku firmy. Otázkou zůstává, co tvoří, resp. určuje hodnotu zákazníka, jak definovat a nastavit její dimenze, aby co nejvíce zvyšovala spokojenost zákazníka a tím i hodnotu (ekonomický přínos) zákazníka pro firmu.

Tyto všechny atributy vyžadují jednoznačnou změnu v myšlení top managementu a s tím související změnu marketingu. Je nezbytné, aby se marketingoví manažeři zabývali strategickými plány.

Daná diplomová práce je zpracována pro maloobchodní řetězec zabývající se prodejem sportovního a volnočasového sortimentu koncovému spotřebiteli.

¹ JAKUBÍKOVÁ Dagmar, Strategický marketing – strategie a trendy, 2008, 58.str.

² Dostupné z: <http://www.mandk.cz/view.php?cisloclanku=2007100019> [cit.23.8.2009].

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Tato diplomová práce si stanovuje za cíl navrhnout řešení pro zlepšení pozice zvoleného řetězce se sportovním sortimentem na trhu. Navrhnout vhodná řešení a postupy, které přispějí k posílení pozice na konkurenčním trhu a lepší komunikaci se zákazníkem. Konkrétně se jedná o zvážení možnosti otevření další prodejny a posílit tak pokrytí tuzemského trhu.

Diplomová práce je založena na faktu, že strategické marketingové plánování musí nutně předcházet jakékoliv realizaci části marketingového plánu.

Dílní cíle diplomové práce byly stanoveny jako následující:

- zjistit, jak zákazníci vnímají řetězec oproti řetězcům konkurenčním,
- zjistit, jak zákazníci reagují na jednotlivé části marketingového mixu, i v porovnání s konkurenčními společnostmi,
- navrhnout postup typu metodického aparátu pro zaměstnance společnosti.

2.2 Metodika práce

Cíle diplomové práce je dosaženo za pomoci analýzy aktuální tržní pozice firmy, zákaznického vnímání a dalších ukazatelů ovlivňujících poptávku po sportovním zboží.

Po docílení podrobné situační analýzy vnitřního i vnějšího prostředí podniku, je navržena vhodná marketingová strategie včetně návrhu vhodného komunikačního mixu.

Nejprve však je na základě analýzy daného problému, nastudování potřebné odborné literatury a použití metod typických pro strategický marketingový proces, jež popisuje Jakubíková³ ve své publikaci *Strategický marketing*, vytvořen teoretický rámec, jež se skládá z:

- plánovací etapy,
- sestavení marketingového plánu,
- realizační etapy,
- kontrolní etapy.

³ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing – strategie a trendy*. 2008. 59. str.

z tohoto teoretického rámce je následně vycházeno v části aplikační.

Pro analytickou část práce pak je stěžejní obecný postup marketingového výzkumu dle Kotlera ⁴:

1. definování problému a cílů výzkumu
2. příprava plánu výzkumu, návrh metodiky
3. realizace výzkumu, shromažďování a analýza dat
4. vypracování zprávy a prezentace výsledků

1. definování problému a cílů výzkumu

Zadání výzkumu je definováno a podrobně popsáno agentuře, která jej zpracovává „na zakázku“ pro společnost, jako svého klienta. Výzkum má hlavní zaměření především na znalost a hodnocení řetězců se sportovním sortimentem, jako také na nákupní chování zákazníků a jednání konkurence.

2. příprava plánu výzkumu, návrh metodiky

Agentuře je zadán rámcový návrh dotazů, jež by měly být při výzkumu zodpovězeny. Agentura následně zpracovává konkrétní dotazník.

Výzkum je zpracováván metodou dotazování (tzv. face 2 face), přesně řečeno se jedná o výzkum kvalitativní, osobní a zjevný.

3. realizace výzkumu, shromažďování a analýza dat

Dotazníkové šetření probíhá na území celé České republiky. Reprezentativní vzorek je stanoven na 1200 respondentů tak, aby mělo celorepublikové šetření vypovídající hodnotu.

Data jsou agenturou shromážděna, analyzována a zadavateli je předán výstup v podobě prezentace výsledků v programu MS Power Point.

4. vypracování zprávy a prezentace výsledků

Na základě výsledků dotazníkového šetření je analyzována tržní pozice firmy a jsou posouzeny návrhy na posílení pozice na konkurenčním trhu.

Poslední částí pak je návrh marketingové strategie a následná doporučení pro zlepšení pozice firmy na trhu z hlediska jednotlivých částí marketingového komunikačního mixu.

⁴ KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary, Marketing. 2007. 228str.

Následně je pak vypracován návrh na otevření nové prodejny včetně návrhu konkrétního marketingového mixu. Závěrem práce tedy je konkrétní metodický aparát, jak postupovat při otevření nové prodejny. Práci lze aplikovat na takřka jakýkoliv maloobchodní řetězec, samozřejmě s přihlédnutím na fakt, že každý z řetězců má jistá specifika.

3 Teoretická východiska

3.1 Marketing vs. strategický marketing

Kotler⁵ definuje marketing jako společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci i skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny výrobků či jiných hodnot. Pokud dokáže marketingový specialista dobře porozumět potřebám zákazníka, pokud vyvine výrobky, které přinášejí zákazníkům novou hodnotu za příznivou cenu, účinně je distribuuje a podporuje jejich prodej, pak se tyto výrobky snadno prodávají. Prodej a reklama jsou tudíž pouhou součástí rozsáhlejšího marketingového mixu, souboru marketingových nástrojů, které působí společně, aby ovlivňovaly příslušný trh.

Dle Johnové⁶ marketing spadá do oblasti ekonomických věd, ale vzhledem k cílům, které si klade, používá i nástroje z oblasti psychologie, sociologie a dalších společenských věd, vyžaduje znalost předmětu, tj. řečeno dále používanou terminologií, produktu, prostředí, zákazníků a konkurence v nejbližších souvislostech. Marketing jako každá věda vychází z teorie, ale klade si především praktické cíle. Proto i uvedenou definici lze vysvětlit srozumitelněji, prakticky: Cílem marketingu je dodat produkt správným skupinám zákazníků, v pravý čas, na správném místě, za odpovídající ceny a s přiměřenou propagací, lépe než konkurence.

Názory na termín „strategický marketing“ se různí. Dle *Ekonomického slovníku* se jedná o vývojovou fázi marketingu. Strategického charakteru nabývá marketing v okamžiku, kdy se při plánování budoucích činností soustředí na vymezení potenciálních zákazníků a na specifikaci jejich potřeb. Bere tedy v úvahu více než současné okolnosti. Připravuje marketingové manažery na změny, učí je rozpoznávat výrazné příležitosti a rizika pro podnik a reagovat na ně dříve než konkurence⁷.

Jiný pohled na strategický marketing má Kotler a kol.⁸, kteří jej definují jako „proces sladění silných stránek firmy se skupinami zákazníků, kterým firma může sloužit.

⁵ KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. Marketing. Dotisk 2007. 855str.

⁶ JOHNNOVÁ, Radka. Marketing kulturního dědictví a umění. 2008. 16. str.

⁷ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing – strategie a trendy. 2008. 59. str.

⁸ Tamtéž.

Jedná se o proces, který ovlivňuje celkový směr a budoucnost firmy, proto je pro celý proces nutná znalost makroprostředí, mikroprostředí a obsluhovaných trhů.“

Kern a Peterson⁹ v knize nazvané *Strategic Marketing Problems* nerozlišují mezi pojmy „marketing“ a „strategický marketing“ a o marketingu říkají, že jeho hlavním účelem je vytvářet dlouhodobé a vzájemně prospěšné vztahy mezi organizací a široce pojatou veřejností. Manažeři se nemohou soustředit pouze na řešení každodenních úkolů, ale je nutné, aby se zabývali strategickým rozhodováním.

Z uvedeného krátkého přehledu je zřejmé, že pojem „strategický marketing“ není jednoznačně obsahově vymezen. Přesto z výše uvedených pohledů na strategický marketing lze identifikovat jeho znaky, kterými je jednoznačně zaměření na budoucnost, na budoucí zákazníky, na budoucí potřeby a poptávku a na budoucí činnosti firmy¹⁰.

Marketing má od svého počátku zcela jednoznačné strategické komponenty. To potvrzuje i Kulhavý, podle něhož byl marketing vždy orientován na budoucnost. Role marketingu ve firmě se mění – od začlenění marketingu do prodejního oddělení, k vytvoření vlastního marketingového oddělení nebo útvaru až k přijetí marketingu jako nedílné součásti řízení celé firmy a jeho uplatňování ve všech činnostech firmy¹¹.

3.2 Strategický marketingový proces

Strategický marketingový proces respektuje cíle a omezení vyplývající ze strategického řídicího procesu, viz. Příloha č. 1¹² a vychází ze zásadních rozhodnutí, která byla v rámci procesu na úrovni vrcholového řízení provedena. Prezентuje strategické marketingové řízení. Skládá se ze tří souborů činností a probíhá ve třech po sobě následujících etapách, kterými jsou:

- *plánování* – přispívá k součinnosti všech složek podniku při provozování budoucích aktivit v podmínkách tržního prostředí. Představuje hodnocení konkrétní situace, poznání trhu a konkurence, analýzu a prognózu vývoje poptávky, stanovení cílů, tvorbu strategických variant a sestavení funkčního dokumentu – plánu, který slouží jako základ marketingového řízení podniku. Znamená sladit zdroje a schopnosti podniku s příležitostmi na trhu tak, aby to odpovídalo podnikovým cílům. V rámci plánovací

⁹ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing – strategie a trendy*. 2008. 59. str.

¹⁰ Tamtéž, 59.str.

¹¹ Tamtéž, 59.str.

¹² Schéma viz Příloha č. 1. Hálek [online]. Dostupné z : <http://halek.info/prezentace/planovani-organizovani-prednasky/poprp.php?l=08&projection&p=13>, [citováno dne 9.8.2010].

etapy jsou stanoveny základní úkoly pro realizační etapu, která spočívá v převedení plánem stanovených cílů do podoby konkrétních výrobků a služeb,

- *realizace* – znamená uskutečnění řady operací, vyžaduje přesnou znalost úkolů a adresné vymezení odpovědností. Předpokládá dobře organizovaný komplex marketingových činností provázaný s aktivitami ostatních podnikových útvarů a jejich vhodné začlenění do organizační struktury podniku,
- *kontrola* – zde se porovnávají plánované úkoly se skutečně dosaženými realizačními výsledky. Etapa je nezbytná pro získání jistoty, že plány byly fakticky i úspěšně realizovány. Pokud se tak nestalo, je nutné zjistit příčiny nesouladu mezi výsledky realizace a standardy plánu a provést příslušná opatření. Mechanismus zpětných vazeb znamená nejen seznámit se s identifikovanými odchylkami a s důvody, které je vyvolaly, ale také provést již zmíněná přiměřená opatření směřující k revizi a k případným změnám plánu nebo k revizi a případným úpravám příštích realizačních aktivit.

Jednotlivé etapy se uskutečňují ve specifickém kontextu, návaznostech a propojeních. Jejich sled nelze měnit. V rámci marketingového procesu jsou chápány jako celek, který obsahuje jak zpětné vazby, tak kontrolní mechanismy. Marketingový proces je nepřetržitý¹³.

3.2.1 Plánovací etapa

Plánovací etapa je proces zahrnující kroky v následujícím pořadí:

- marketingová situační analýza,
- stanovení marketingových cílů,
- formulování marketingových strategií,
- sestavení marketingového plánu¹⁴.

¹³ HORÁKOVÁ, Helena. Strategický marketing. 2003. 35. str.

¹⁴ HORÁKOVÁ Helena, Strategický marketing. 2003. 38. str.

3.2.1.1. Marketingová situační analýza

Dle Kozla¹⁵ systematicky a důkladně zkoumá marketingové situace subjektu trhu a jeho postavení v daném prostředí ve třech časových horizontech – dosavadní vývoj, současný stav, odhad možného budoucího vývoje.

Oproti tomu Horáková¹⁶ situační analýzu definuje jako prostředek, který na základě analytického zhodnocení minulého vývoje a současného stavu a na základě kvalifikovaného odhadu pravděpodobného budoucího vývoje ve strategickém období může pomoci při formulování budoucí tržní pozice podniku.

Hlavními výstupy situační analýzy jsou identifikace silných a slabých stránek firmy a jejích konkurentů, profil firmy včetně vymezení příležitostí a problémů přicházejících z vnějšího prostředí. Výsledky provedené analýzy určují firemní schopnosti i jedinečnosti a slouží jako podklad pro stanovení marketingových cílů, určení marketingových strategií a k vyhotovení marketingových plánů.

¹⁵ KOZEL, Roman. Moderní marketingový výzkum. 2005. 38. str.

¹⁶ HORÁKOVÁ, Helena. Strategický marketing. 2003. 38. str.

Strategická analýza: vnější prostředí podniku

Předpokladem analýzy vnějšího prostředí je vymezení relevantního prostředí a faktorů, které mohou podnik ovlivňovat. Vnější prostředí podniku je zjednodušeně vše, co se nachází vně podniku. Pro potřeby strategické analýzy jsou však zajímavé pouze ty faktory, které mají vliv na podnik, tj. vztah faktor – podnik. Prostředí, které na podnik působí, ale které se nachází mimo rámec vlivu podniku, je prostředí globální.

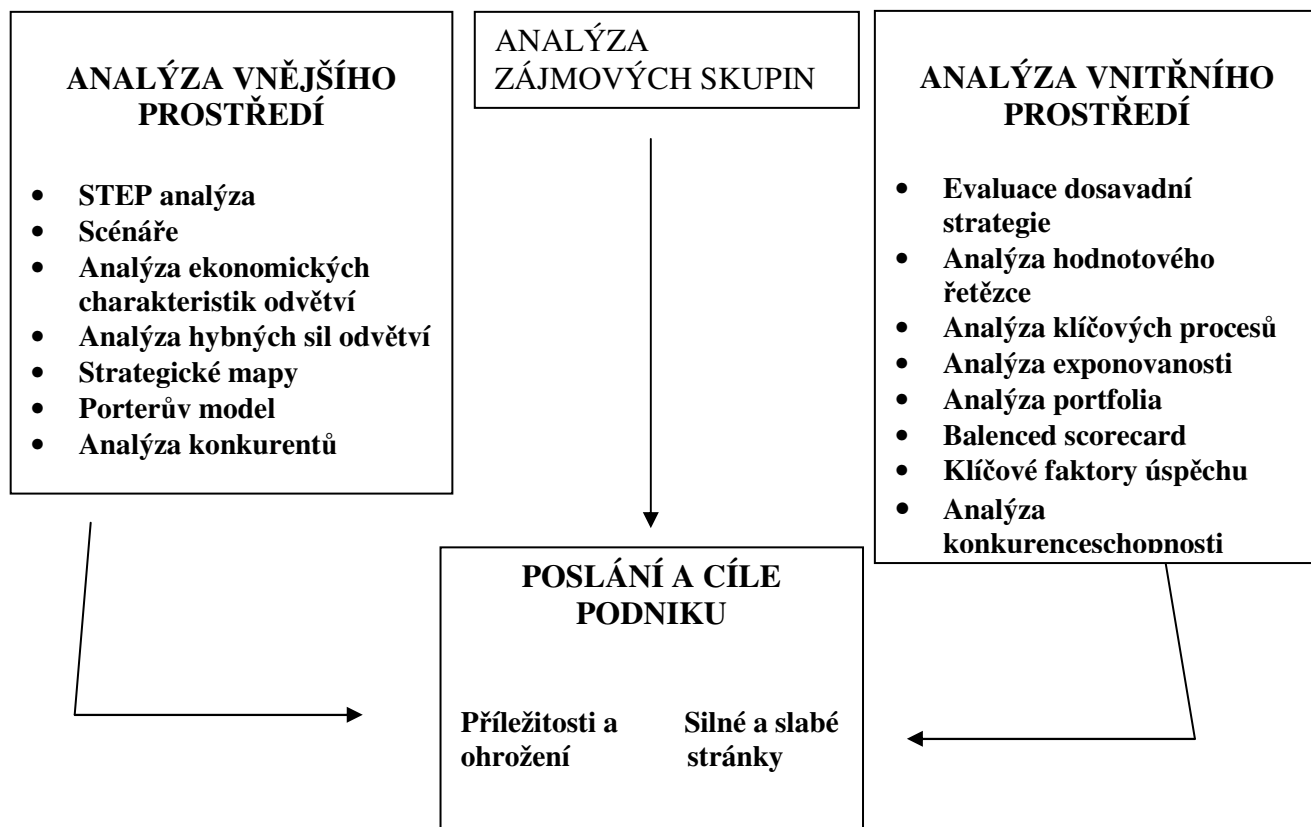


Schéma 1: Analýza vnitřního a vnějšího prostředí podniku¹⁷.

STEP analýza

STEP analýza je jednoduchým a přesto efektivním nástrojem k ohodnocení vlivu faktorů globálního prostředí na podnik. Jejím smyslem je formulovat odpovědi na tři následující otázky:

Které z vnějších faktorů mají vliv na podnik?

Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?

Které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější¹⁸?

¹⁷ TICHÁ, Ivana, HRON, Jan. Strategické řízení., 2002. 235 str.

Dle Tiché a Hrona¹⁹ jsou jednotlivé postupné kroky velmi náročné a je třeba využít stávajících metod strategického řízení. Příkladem může být popis faktorů analýzy vnějšího prostředí v rámci STEP analýzy.

Jednotlivé faktory lze rozdělit do následujících čtyř segmentů:

Společenský – zahrnující faktory související se způsobem života lidí včetně životních hodnot. Předmětem analýzy je například:

- demografie,
- distribuce příjmů,
- mobilita obyvatelstva,
- životní styl,
- úroveň vzdělání,
- přístupy k práci a volnému času.

Technologický – zahrnující faktory, které souvisejí s vývojem výrobních prostředků, materiálů, procesů a know-how. Předmětem analýzy jsou například:

- vládní výdaje na vědu a výzkum,
- nové objevy, vynálezy a patenty,
- transfer technologií,
- míra zastarávání výrobních prostředků.

Ekonomický – zahrnují faktory, které souvisejí s toky peněz, zboží, služeb, informací a energií. Předmětem analýzy je například:

- trend vývoje domácího hrubého produktu,
- životní cyklus subjektu,
- nabídky peněz, úroková míra,
- inflace,
- nezaměstnanost,
- dostupnost energie, náklady na ni.

¹⁸ TICHÁ, Ivana, HRON, Jan. Strategické řízení. 2002, 235 str.

¹⁹ Tamtéž.

Politický (politicko-právní) – zahrnující faktory, které souvisejí s distribucí moci mezi lidmi, včetně jednání místních i zahraničních vlád. Předmětem analýzy je například:

- stabilita vlády,
- regulace zahraničního obchodu,
- daňová politika,
- ochrana životního prostředí.

Výhody STEP analýzy:

- zaměřuje pozornost na širší prostředí a jeho změny,
- bere v úvahu i některé faktory, které nejsou prvoplánově podnikatelské,
- pomáhá porozumět faktorům, které ovlivňují vývoj konkrétního odvětví.

Nevýhody STEP analýzy:

- analýza někdy nepřinese nic nového a může tak pouze vázat čas, který mohl být věnován analýze strategicky významnějších faktorů²⁰.

Porterův model

Stav konkurence v odvětví závisí na působení pěti základních sil a výsledkem jejich společného působení je ziskový potenciál odvětví. M. Porter je autorem modelu, který znázorňuje působení a charakteristiky těchto základních pěti sil. Jedinečným analytickým přínosem modelu je systematičnost, se kterou prezentuje tvorbu konkurenčních sil. Za účelem analýzy konkurenčního prostředí je třeba ohodnotit každou z pěti konkurenčních sil. Celkový dopad působících sil ovlivňuje vznik specifického druhu konkurence na trhu a v konečném efektu determinuje zisky, kterých mohou podniky dosáhnout.

Aby se podnik s vlivem konkurenčních sil vyrovnal, měl by si na trhu vyhledat takovou pozici a zvolit takový přístup ke konkurenci, který by:

- izoloval podnik co nejvíce od působení konkurenčních sil,
- umožnil využít konkurenční síly v daném odvětví ve svůj prospěch,
- umožnil podniku usadit se v pevné pozici, ze které může „rozehrát hru“ hned, jak se v odvětví konkurence objeví²¹.

²⁰ TICHÁ, Ivana, HRON, Jan. Strategické řízení. 2002, 235 str.

²¹ Tamtéž.

Tento proces vyžaduje úsudek založený na analýze, která určí, jaké jsou konkurenční tlaky, odkud pocházejí a jak se lze proti nim bránit nebo jak se na ně adaptovat.

Soustředit by se měl především na:

- ohrožení ze strany nových konkurentů,
- vyjednávací sílu dodavatelé,
- vyjednávací sílu odběratelů,
- ohrožení substituty,
- rivalitu mezi existujícími podniky²².

Analýza konkurentů

Cílem je ohodnotit konkurenční pozice hlavních konkurentů ve vztahu k vlastnímu podniku, rozlišit výhodně situované od nevýhodně situovaných a u klíčových konkurentů:

- sledovat, jsou – li vystaveni tlaku zlepšit hospodářské výsledky (a anticipovat tak změnu v jejich strategii),
- monitorovat názory o vývoji odvětví prezentované manažery konkurenčních podniků,
- studovat zázemí a filosofii manažerů konkurenčních podniků za účelem předvídání charakteru kroků, které mohou podniknout,
- studovat priority konkurenčních podniků a jejich výkonové cíle,
- odhadovat pravděpodobné příští tahy jednotlivých konkurentů²³.

Analýza konkurentů je důležitá ze dvou hlavních důvodů:

- dobrou strategii nelze formulovat v konkurenčním vakuu bez vnímavého porozumění soupeřovy strategie,
- vzhledem k tomu, že strategie konkurentů jsou vzájemně závislé (strategické tahy jednoho konkurenta mají přímý dopad na ostatní konkurenty a mohou vyvolat strategické protitahy), pozice a úspěch konkurentů ovlivňují přímo výběr vlastní strategie²⁴.

Strategická analýza: vnitřní prostředí

Základem úspěšné strategie je její soulad mezi podnikovými zdroji a podmínkami vnějšího prostředí, jinými slovy nalezení způsobu, který umožňuje maximální využití

²² Volně z TICHÁ, Ivana, HRON, Jan. Strategické řízení. 2002. 235 str.

²³ TICHÁ, Ivana, HRON, Jan. Strategické řízení. 2002. 235 str.

²⁴ Tamtéž.

příležitostí ve vnějším prostředí podniku se zdroji, které má k dispozici. Analýza podnikových zdrojů je tedy druhým z pilířů formování podnikové strategie. Směřuje k identifikaci těch zdrojů a kompetencí, které mu umožní budovat konkurenční výhodu a relativně trvale.

Evaluace dosavadní strategie

Dle Tiché, Hrona²⁵ evaluace dosavadní strategie je jednou z fází procesu strategického řízení, která se v jeho průběhu opakuje, a zabývá se otázkami, které jsou z hlediska vývoje podniku fundamentální. V obecné rovině zkoumá míru konzistence strategických cílů s posláním podniku, úspěšnost implementace strategie a porovnává výsledky s očekáváními.

Úspěšnost současné strategie lze zhodnotit za pomoci následujících indikátorů:

- růst/pokles relativního podílu podniku na trhu,
- zisková marže ve srovnání s ostatními podniky,
- trendy v čistém zisku a návratnosti investic dosahovaných podnikem,
- růst/pokles podnikového prodeje ve srovnání s růstem/poklesem trhu,
- zlepšování/zhoršování konkurenční pozice podniku²⁶.

Analýza zdrojů a kompetencí

Zdroje a kompetence podniku jsou základním kamenem konkurenceschopnosti podniku, a proto se rozhodování o jejich koupi, prodeji, alokaci a využití v podniku řadí mezi ta strategicky významná. Stejně jako každé jiné rozhodování mělo by i toto být podloženo dobrou znalostí o zdrojích a kompetencích podniku – zejména ve vztahu k jeho nejvýznamnějším konkurentům. Rozhodování o zdrojích a kompetencích podniku je ztíženo třemi následujícími faktory:

- nejistota,
- složitost,
- vnitropodnikové konflikty²⁷.

²⁵ TICHÁ, Ivana, HRON, Jan. Strategické řízení. 2002. 235 str.

²⁶ Tamtéž.

²⁷ Tamtéž.

Analýza exponovanosti podniku

Dle Tiché, Hrona²⁸ je cílem analýzy exponovanosti (citlivosti) podniku ohodnotit, do jaké míry je podnik zranitelný zvenčí. Analýza vychází z otázky: „Absence kterých faktorů může ohrozit existenci podniku?“

Analýza se odehrává v následujících 7 krocích:

1. Identifikace faktorů: doporučenou metodou pro identifikaci faktorů, které mají zásadní význam pro podnik, je brainstorming vrcholového managementu.
2. Přesná formulace ohrožení, které může absence faktoru způsobit.
3. Formulace následků v případě, že se ohrožení naplní.
4. Ohodnocení vlivu jednotlivých faktorů na podniku (0 = žádný vliv, 10 = katastrofální následky).
5. Odhad pravděpodobnosti, že se jednotlivá ohrožení naplní.
6. Formulace možných reakcí podniku a ohodnocení schopnosti podniku absorbovat ohrožení (0 = bezbrannost, 10 = bezproblémová absorpce).
7. Grafické zpracování matice, ve které jsou osami vliv faktorů na podnik a schopnost podniku absorbovat ohrožení. Jednotlivé kvadranty matice popisují následující stavy:
 - bezbrannost,
 - ohrožení,
 - připravenost,
 - zranitelnost.²⁹

²⁸ TICHÁ, Ivana, HRON, Jan. Strategické řízení. 2002. 235 str.

²⁹ Tamtéž.

Ohrožení	Bezbrannost Vážná ohrožení podniku a podnik nemá zdroje, ani schopnosti jim čelit. V takovém případě je nutno učinit všechny potřebné kroky k posunu do kvadrantu ohrožení.	Ohrožení Vážná ohrožení, podnik má prostředky na obranu. Nutnost zpracování detailních plánů pro případ, že se ohrožení materializuje.
	Připravenost Málo významná ohrožení, podnik je připraven jim čelit.	Zranitelnost Málo významná ohrožení, podnik nemá proti nim zbraně. Je žádoucí toto ohrožení sledovat.
vysoké (10)	nízká (1)	vysoká (10)

Schéma č.2: Analýza exponovanosti podniku³⁰

SWOT analýza

Jedním z nejznámějších způsobů, jak provést situační analýzu je SWOT analýza.

Úkolem SWOT analýzy je výrazné označení zásadních faktorů, které:

- budou mít pro podnik klíčový význam, tedy životně důležitých předností, křiklavě slabých stránek výrazných příležitostí a katastrofických hrozeb,
- pomohou podniku do jisté míry předvídat přitažlivost jeho marketingové politiky nebo naopak obtížnost jejího provádění anebo nemožnost jejího uskutečnění v průběhu plánovacího období,
- významným způsobem ovlivní budoucí marketingové aktivity,
- závažně usměrní formulování marketingových strategických záměrů v jednotlivých tržních segmentech v určitém časovém období.

Teprve po dokončení analýzy a po odhadu vnitřní a vnější situace lze uvažovat o výběru a formulování realizovatelné strategie nebo strategického směru. Dobré marketingové strategie by měly být založeny na síle podniku a využívat příslušné příležitosti³¹.

SWOT analýza je tvořena:

Strengths (silné stránky)

Weaknesses (slabé stránky)

Opportunities (příležitosti)

Threats (ohrožení)

³⁰ ŠVEC, Václav. [www.info.lu2.name.cz](http://info.lu2.name.cz) [online]. Dostupné z: http://info.lu2.name/soubory/6_prednaska_682.pdf. [cit. 21.11.2010].

³¹ HORÁKOVÁ, Helena. Strategický marketing. 2003. 38. str.

Slouží k základní identifikaci současného stavu podniku – sumarizuje základní faktory působící na efektivnost marketingových aktivit a ovlivňující dosažení vytyčených cílů. Tvoří logický rámec vedoucí ke konkrétnímu systematickému zkoumání vnitřních předností a slabin, vnějších příležitostí a ohrožení i k vyslovení základních strategických alternativ, o kterých může podnik uvažovat. Pokud se bude podnik z jakýchkoliv důvodů zabývat pouze rozbořením svých vnitřních stránek, potom budeme hovořit o S-W analýze. Pokud bude provádět pouze rozbor faktorů vnějšího prostředí, tedy pouze rozbor příležitostí a ohrožení, potom budeme hovořit o O-T analýze³².

Žůrková³³ hovoří o tom, že není zcela zásadní, jak vyjde poměr v tabulce, jelikož z velké míry záleží na objektivnosti a otevřenosti tvůrců analýzy a jejich úvaze při zařazování. Nejdůležitější je skutečnost najít si čas a zamyslet se nad analýzou samotnou. Je potřeba si vůbec připustit, že existují některé vlivy, které by mohly ovlivnit podnikání samotné a snažit se nepříznivé eliminovat a příznivé rozvíjet a podporovat.

Na marketingovou situační analýzu působí dvě části:

- část analytická – ta zahrnuje analýza faktorů vnějšího prostředí, analýza konkurence, analýza trhu, analýza prodeje,
- část prognostická - zahrnuje prognózy tržního podílu, prognózy prodeje a prognózy zisků.

Výsledky vyplývající z provedené analýzy determinují podnikové schopnosti i jedinečnosti a jsou podkladem pro stanovení marketingových cílů, formulování marketingových strategií a sestavení marketingových plánů³⁴.

Další formou provedení analýzy je marketingový audit. Je podrobnější, než SWOT analýza. Zabývá se totiž hodnocením marketingového prostředí, marketingové strategie, organizace marketingu, marketingového informačního systému apod.³⁵.

3.2.1.2. Stanovení marketingových cílů

Dle kolektivu autorů Pelsmacker, Geuense a Bergha³⁶ se marketingové cíle formulují tak, aby podpořily dosažení celkových firemních cílů, jako je výše zisku, dividend akcionářů apod.

³² HORÁKOVÁ, Helena. Strategický marketing. 2003. 38. str.

³³ volně z ŽŮRKOVÁ, Hana. Plánování a kontrola: klíč k úspěchu. 2007. 35. str.

³⁴ volně z HORÁKOVÁ, Helena. Strategický marketing. 2003. 38. str.

³⁵ KOZEL, Roman. Moderní marketingový výzkum. 2005. 38.str.

Dle Kotlera³⁷ se jedná o stanovení cílů a určení hlavních úkolů, které bude třeba splnit v plánovaném období.

Dle Horákové³⁸ jsou marketingové cíle velmi úzce svázány s cíli základními, tzn. podnikovými, které vyjadřují úkoly podniku jako celku. Jsou určeny vrcholným managementem ve strategickém řídicím procesu, který posuzuje celou problematiku globálně a dává ji do vzájemných souvislostí. Podnikové cíle jsou primární, jsou východiskem pro určení cílů marketingových, které jsou cíli odvozenými (druhotnými) a pomáhají primární cíle zajišťovat. Musí být reálné vzhledem k podnikové situaci.

Konkrétní marketingové cíle vycházejí z provedené situační analýzy. Měly by být plně kompatibilní se skutečnostmi identifikovanými v situační analýze. Předností analýzy vzhledem k cílům je skutečnost, že dovoluje do jisté míry rozpoznat, jaké má podnik předpoklady pro plnění či neplnění úkolů.

Marketingové cíle vyjadřují konkrétní úkoly a podnik předpokládá jejich dosažení během určitého časového období. Jsou identifikovány se znalostí zákaznického i konkurenčního zaměření. Aby podnik dosáhl určitého zisku, který je nejčastěji skutečným výrazem podnikových cílů, je nezbytné „něco někomu“ prodat. Z toho plyne, že konkrétní cíle se týkají:

- existujících výrobků na současných trzích,
- nových výrobků na současných trzích,
- existujících výrobků na nových trzích,
- nových výrobků na nových trzích.³⁹

Marketingové cíle by měly být:

- stanovené na základě poznání potřeb zákazníků,
- identifikovány a uvažovány při respektování vnitřních a vnějších omezení,
- přesně jasně a konkrétně vymezené,
- případné (vhodné),
- srozumitelné,
- měřitelné v určitých časových intervalech,

³⁶ PELSMACKER, Patrick, GEUENS, Maggie, BERGH, Joeri. Marketingová komunikace. 2003. 157. str.

³⁷ KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. Marketing. 2004. 109. str.

³⁸ HORÁKOVÁ, Helena. Strategický marketing. 2003. 60. str.

³⁹ Tamtéž.

- reálné (dosažitelné),
- akceptovatelné,
- vzájemně sladěné, sdílené a podnětné,
- hierarchicky uspořádané⁴⁰.

3.2.1.3. Formulování marketingových strategií

Dle Kotlera⁴¹ se marketingová strategie soustřeďuje především na potřeby zákazníků a na jejich uspokojení jako na součást poslání firmy a jejích cílů. Marketingové oddělení sehraává klíčovou roli v procesu strategického plánování firmy, a to v několika oblastech. Marketing stanovuje základní filozofii – marketingovou koncepci, která naznačuje, jak má vypadat celková strategie firmy a jakým způsobem budou uspokojovány potřeby významných skupin zákazníků. Marketingoví odborníci poskytují pracovníkům plánovacích oddělení podklady a informace, pomáhají jim při identifikaci atraktivních tržních příležitostí, vymezují celkový potenciál firmy a naznačují, jak firma může těchto příležitostí využít.

V rámci podnikatelských jednotek připravují marketingoví odborníci strategie, jak stanovených cílů dosáhnout. Zodpovídají za jejich realizaci a za ziskovost jednotek⁴².

Marketingová strategie dle Horákové určuje základní směry postupu (základní schéma postupu), vedoucí ke splnění cílových úkolů. Účelem je vytvoření výhodné tržní pozice (pokud možno dlouhodobé) a na jejím základě dosažení účinných výsledků.

Do zvolených marketingových strategií se promítá i zjištěné a pochopené zákaznické a konkurenční zaměření, a to především konkurenční výhoda a hodnota užítka nabízená zákazníkům.

Marketingové strategie říkají, jak (jakým způsobem) konkurovat s výrobky nebo službami podniku na cílových trzích nebo tržních segmentech, jak dosáhnout stanovených cílů. Cíle jsou koncovým bodem marketingového snažení a strategie prostředkem k jejich dosažení. Určité cíle souvisí s určitými strategiemi. Podnikové marketingové cíle ovlivňují volbu strategií, která bude k dosažení cílů užita. Výběr strategií a jejich následná realizace je jedním z nejsložitějších kroků marketingového procesu.

⁴⁰ HORÁKOVÁ, Helena. Strategický marketing. 2003. 60. str.

⁴¹ KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary, Marketing. 2004. 98. str.

⁴² Tamtéž.

Marketingoví odborníci někdy hovoří o strategii jako o plánu. Pokud je použit tento termín, je třeba ho chápat pouze ve smyslu plánu postupu ke zdařilému dosažení cílového trhu prostřednictvím zvoleného marketingového mixu. Strategii nelze ztotožňovat s marketingovým plánem ve smyslu dokumentu, který říká, kam se chce podnik dostat v určitém časovém období v budoucnosti (marketingová strategie je součástí marketingového plánu)⁴³.

Součástí celkové marketingové strategie jsou marketingové strategie pro dílčí cílové trhy, positioning, marketingový mix i stanovení marketingových nákladů. V této části plánování odborníci vysvětlují, jak která strategie reaguje na případná rizika či ohrožení, příležitosti či kritické body identifikované v předchozích částech marketingového plánu je stanoven postup, jak bude marketingová strategie uskutečňována a jaká bude podoba celkového rozpočtu⁴⁴.

Pro úspěšnou realizaci marketingové strategie je nezbytné znát, co je třeba vykonat a jaké výsledky jsou žádoucí. Následuje pochopení možných postupů, volba toho optimálního pro dosažení cílů a schopnost řídit realizaci správným směrem.

Vlastní realizace strategie předpokládá:

- vhodné začlenění marketingu do podnikové organizace a vytvoření marketingového útvaru,
- vytvoření, udržování a aktualizování marketingového informačního systému přispívajícího k provedení strategických operací,
- účelné použití marketingových nástrojů (výrobek, cena, distribuce, promotion) nezbytných k přeměně cílů ve skutečnost,
- motivování marketingových pracovníků,
- přiměřené zdroje (vypracování rozpočtů podporujících realizaci strategie),
- silnou otevřenou komunikaci, vzdělávací akce, „realizační training“ příslušných pracovníků,
- tvorbu takové podnikové kultury a pracovního prostředí, které jsou v souladu se strategickými podnikovými, a tedy i marketingovými směry vedoucími k úspěchu na trhu⁴⁵.

⁴³ HORÁKOVÁ, Helena, Strategický marketing. 2003. 68. str.

⁴⁴ KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. Marketing. 2004. 110. str.

⁴⁵ HORÁKOVÁ, Helena. Strategický marketing. 2003. 70. str.

Marketingové nástroje a strategie

Marketingové strategie se zaměřují na cílové trhy a jejich dosažení nejúčinnějším způsobem⁴⁶.

Cílený marketing představuje rozhodnutí identifikovat různé skupiny, které trh vytvářejí a pro zvolené cílové trhy vytvořit produkty a marketingové mixy. Dnešní prodejci upouštějí od hromadného marketingu a produktové diferenciaci a orientují se více na cílený marketing, protože tento přístup je, pro nalezení tržních příležitostí a vytvoření vhodnějších produktových a marketingových mixů, lepší⁴⁷.

Jakmile si firma zvolí celkovou marketingovou strategii, může začít s plánováním jednotlivých složek marketingového mixu, jednoho ze základních prvků moderního marketingu.

Strategie

Termín strategie byl a je velmi často používán v nejrůznějších kontextech a v nejrozmanitějším slova smyslu pro nejrozdílnější typy činnosti bez jakéhokoliv rozlišování. Svůj původ má v řečtině – volně přeložen znamená umění velitele, generála (umění vést boj). V terminologii obchodníků a výrobců původně termín znamenal schopnost rozhodovat na základě vysoké odbornosti a profesionality. Někteří autoři hovoří v této souvislosti o schopnostech hraničících s uměním.

V obecném smyslu se strategií rozumí určité schéma (projekt, směr) postupu, které naznačuje, jak za daných podmínek dosáhnout vytyčených cílů (jak se chovat na cestě vedoucí k dosažení cílů).

Zásady pro konkrétní vyjádření koncepce marketingové strategie podniku lze shrnout do následujících bodů:

- rozhodování o efektivním vynaložení prostředků (stanovení výše těchto prostředků a jejich promyšlená alokace) do vybudování účinného vztahu výrobek – trh ve shodě s vytyčenými cíli podniku,
- vytvoření a udržení prokazatelných konkurenčních předností na vytipovaných trzích⁴⁸.

⁴⁶ HORÁKOVÁ, Helena. Strategický marketing. 2003. 71. str.

⁴⁷ KOTLER, Philips, WONG, Veronica, SAUNDERS, John, ARMSTRONG, Gary. Moderní marketing, 2004. 519. str.

⁴⁸ HORÁKOVÁ, Helena. Strategický marketing. 2003. 200. str.

Dle Mintzberga je význam pojmu strategie stále častěji používán v různých oblastech lidské činnosti účelově rozrůstal a dnes už je nemožné najít jednu vyčerpávající definici. Přehledné shrnutí přístupů k vymezení pojmu strategie uvádí Henry Mintzberg takto, definuje strategii pomocí 5P:

- plan (plán) je nejčastějším pojetím a objevuje se v definicích v oblasti vojenské, teorie her, v oblasti řízení,
- ploy (komplot) nejčastěji v podobě plánovaného manévru oznamována konkurenci s cílem odradit konkurenty od podobných kroků. Strategií je v tomto případě vyvolat obavy u konkurence a odradit ji od podobných kroků nikoliv plánovaný manévr samotný,
- pattern (model chování) na rozdíl od pojetí strategie jako plánu, tj. jako strategie zamýšlené, odvíjí se model chování od strategií realizovaných a zdůrazňuje dosažení konzistence v chování organizace. Je to pojetí založené na přesvědčení, že pokud není bráno v úvahu chování, je strategie prázdný pojem,
- position (pozice) akcentuje umístění organizace v prostředí. Je to pojetí, které je blízké zejména Porterovi a jeho pokračovatelům a vymezuje strategii pomocí specifických výrobků dodávaných na specifický trh. Jde o pohled dolů na jakési pomyslné x, označující místo, ve kterém se setkává výrobek se zákazníkem, a o pohled ven, do vnějšího prostředí, na trh.

Strategie je zaměření a rozsah činností podniku v dlouhodobém horizontu, které v ideálním případě vytvářejí soulad mezi podnikovými zdroji a měnícím se vnějším prostředím – zvláště trhem a zákazníky⁴⁹.

Pod pojmem marketingová strategie budeme chápat tu část podnikové strategie, ve které se určuje, které jsou naše nejdůležitější obchodní faktory výkonnosti, tedy obchodní příležitosti, hrozby, slabé a silné stránky (SWOT). Marketingová strategie obsahuje pravidla, podle kterých mají fungovat ve firmě obchodní činnosti. Stanovuje nejdůležitější zásady péče o zákazníky, cenové politiky a principy hodnocení výkonnosti obchodních procesů. Obsahuje zadání funkčnosti marketingového informačního systému. Analyzuje identifikované faktory výkonnosti. Rozpracovává opatření na využití příležitostí a zmírnění hrozeb do systému marketingových cílů.

⁴⁹ TICHÁ, Ivana, HRON, Jan. Strategické řízení. 2002. 64. str.

Klíčovým prvkem pro tvorbu a rozvoj marketingové strategie je její koncepce či zadání, které vychází z obchodních cílů firmy, z její podnikové strategie. Koncepce optimální marketingové strategie je prvním základním strategickým úkolem, tzn., že organizace musí znát dokonale trh. Bez něj nedokáže ani správně poznat sebe sama a své možnosti. Pod pojmem koncepce budeme chápat stanovení či návrh hlavních oblastí, na které je potřeba se soustředit a vymezení toho, co má být touto realizační strategií zajišťováno.

Důležité je uvědomit si, že je to dlouhodobý úkol, resp. trvalá činnost. Tedy faktickým úkolem, který musí být nejdříve zadán. Při formulaci podnikové strategie je formulace koncepce a poté zodpovědnost za vytvoření marketingové strategie zadána někomu, kdo ponese zodpovědnost za obchod. Je to nejdůležitější počáteční krok tvorby podnikové strategie, protože skutečně smysluplná podniková strategie je založena právě na tom, že existuje dostatek kvalitních informací o trhu, jeho potřebách a očekávaném vývoji. Proto je při formulaci předběžné podnikové strategie nejčastěji zadán úkol ověřit a upřesnit předběžnou marketingovou orientaci. Součástí tohoto úkolu by mělo být vybudování systému pro správu faktorů výkonnosti a jeho začlenění do systému strategického řízení. Tento systém by měl zabezpečovat průběžné upřesňování a údržbu marketingové strategie a zpětnou vazbu vůči podnikové strategii a adaptaci na vývoj skutečnosti.

Funkcí tohoto systému není jen podporovat sestavení tabulky budoucích prodejů. Prvořadým cílem je formulovat předpoklady reakce trhu na naše aktivity. Potřebujeme marketingový plán, který obsahuje specifické cíle a záměry. A také potřebujeme to, čemu se říká „marketingová zodpovědnost“, to znamená brát svého zákazníka vážně⁵⁰.

Složky strategie

Strategie organizace se skládá z různých složek, které mají v každém jednotlivém případě různý význam. Takové složky mohou být:

- politická složka (organizace si musí udržet samostatnost),
- kulturní složka (kulturní představy vedení, vědomí tradice, zřeknutí se modernizace),
- technické a časové složky (v dnešní době roste význam zavádění nových technik),
- hospodářské a finanční složky (nejdůležitější složky strategie organizace).

⁵⁰ Dostupné z: <http://www.contros.cz/publikace/ITS-MktStrg.htm> [cit.17.7.2009].

Každá strategie obsahuje vypočitatelné (racionální) a nevypočitatelné (iracionální) složky:

- vypočitatelné složky – např. přímé a nepřímé náklady, či očekávané využití,
- nevypočitatelné složky – např. představy konkurence, stimulace a zainteresování podniku, chování organizace a veřejnosti.

Strategie je kombinací racionálních a iracionálních faktorů. Čím větší je počet racionálních složek, tím úspěšnější je strategie. Jde tedy o to, aby ve strategii bylo co možná nejvíce racionálních faktorů.

Iracionální složky se nedají vypočítat ani naplánovat, hrají přesto často velkou roli a mohou způsobit ztroskotání strategie⁵¹.

Výběr strategie

Výběr strategie představuje složitý rozhodovací proces, jehož cílem je zvolit z několika variant takovou strategii, která vytváří pro dosažení zvolených strategických cílů nejlepší předpoklady.

Často bývá ovlivněn různými shakeholdery, nejčastěji vlastníky. Výběr strategie probíhá obvykle na základě několika zvolených kritérií. Za nejvýstižnější a nejlépe odpovídající záměru můžeme považovat tři základní kritéria (Sedláčková, 2000) :

- Kritérium vhodnosti: určuje míru, v jaké jsou navrhované strategie v souladu s výsledky strategické analýzy, charakterizují vývoj okolí podniku i vývoj samotného podniku. Pomocí tohoto kritéria se prověřuje racionalita a logika strategie.
- Kritérium proveditelnosti: hodnotí míru a závažnost překážek pro realizaci strategie. Strategie totiž může být z hlediska ostatních kritérií přijatelná, ale přesto může být neproveditelná, protože organizace nedisponuje určitými technologiemi, materiálními zdroji apod.
- Kritérium přijatelnosti: hodnotí, zda je navrhovaná strategie přijatelná pro rozhodující zainteresované shakeholdery, především pro vlastníky, zákazníky, management a pracovníky podniku. Ohled však bere i na další zainteresované jako jsou např. stát, místní orgány, obchodní partneři, banky apod.⁵².

Strategie dle marketingového mixu

⁵¹ MALLYA, Thaddeus. Základy strategického řízení a rozhodování. 2006. 35. str.

⁵² LUKÁŠOVÁ, Růžena, NOVÝ, Ivan a kolektiv. Organizační kultura. 2004. 39.str.

Marketingový mix

Marketingový mix je souborem taktických marketingových nástrojů – výrobní, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu⁵³.

S marketingovými proměnnými – nástroji mixu – podnik pracuje v zájmu cílové skupiny zákazníků. Mix je vytvořen v souladu s marketingovými cíli, poskytuje podniku prostor, ve kterém se uskutečňuje řada rozhodnutí směřujících k faktickému uspokojení zákazníka, který je v centru jeho zájmu⁵⁴.

Marketingový mix se skládá ze všech aktivit, které firma vyvíjí, aby vzbudila po výrobku poptávku. Lze je utřídít do čtyř skupin proměnných, které jsou známy jako „čtyři P“: výrobek (produkt), cena (price), distribuce (place) a komunikační politika (promotion).

Intenzita zapojení jednotlivým nástrojů, jejich vzájemný poměr a načasování, případné zvýraznění úlohy některého z nich je závislé vždy na konkrétní situaci – jak uvnitř podniku, tak na trhu – je proměnlivé v čase v závislosti na měnících se podmínkách⁵⁵.

Produkt

Pod pojmem „produkt“ rozumíme výrobky i návazné služby, které firma nabízí zákazníkům na cílovém trhu⁵⁶.

Cokoliv, co je možné nabídnout na trhu ke koupi, použití, či spotřebě a co může uspokojit potřebu či přání. Zahrnuje fyzické předměty, služby, osoby, místa, organizace a myšlenky⁵⁷.

Cena

Pojem „cena“ představuje sumu peněz, kterou musí zákazník vynaložit, aby výrobek získal⁵⁸.

Suma peněz požadovaná za produkt nebo službu, nebo suma hodnot, které zákazníci smění za výhody vlastnictví nebo užívání produktu či služby⁵⁹.

⁵³ KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. Marketing. 2004. 105. str.

⁵⁴ HORÁKOVÁ, Helena. Strategický marketing. 2003. 71. str.

⁵⁵ ZAMAZALOVÁ, Marcela. Marketing obchodní firmy. 2009. 62. str.

⁵⁶ KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. Marketing. 2004. 108. str.

⁵⁷ KOTLER, Philips, WONG, Veronica, SAUNDERS John, ARMSTRON Gary. Moderní marketing. 2008. 112. str.

⁵⁸ KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. Marketing. 2004. 108. str.

⁵⁹ KOTLER, Philips, WONG, Veronica, SAUNDERS John, ARMSTRON Gary. Moderní marketing. 2008. 112. str.

Distribuce

Pod pojmem „distribuce“ zahrnujeme veškeré aktivity směřující k tomu, aby se výrobek stal pro cílové zákazníky fyzicky dostupným⁶⁰.

Komunikace

Pojem „komunikační politika“ zahrnuje veškeré aktivity směřující k tomu, aby se zákazník seznámil s výrobkem a aby si jej zakoupil⁶¹.

Představuje aktivity, které sdělují přednosti produktu a snaží se přesvědčit cílové zákazníky, aby jej koupili⁶².

Účinný marketingový program propojuje všechny prvky marketingového mixu v jeden koordinovaný program, který je navržen tak, aby byla zákazníkovi poskytnuta co nejvyšší hodnota a aby byly splněny firemní marketingové cíle. Marketingový mix představuje soustavu nástrojů k tomu, aby positioningová strategie na cílovém trhu přinesla své výsledky⁶³.

Marketingový mix neboli 4 P představuje pohled prodávajícího na marketingové nástroje dostupné k ovlivnění kupujících. Z pohledu zákazníka musí každý marketingový nástroj přinášet výhodu. Jeden marketingový expert navrhl, aby společnosti čtyři složky marketingového výzkumu (4P) vnímaly jako čtyři faktory na straně zákazníka (4C)⁶⁴.

4P	4C
Produkt	Potřeby a přání zákazníka
Cena	Náklady na straně zákazníka
Distribuce	Dostupnost
Komunikace	Komunikace

Schéma 3: *Složky marketingového mixu 4P a 4C*⁶⁵.

⁶⁰ KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. Marketing. 2004. 108. str.

⁶¹ Tamtéž.

⁶² KOTLER, Philips, WONG, Veronica, SAUNDERS John, ARMSTRON Gary. Moderní marketing. 2008. 112. str.

⁶³ KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. Marketing. 2004. 108. str.

⁶⁴ KOTLER, Philips, WONG, Veronica, SAUNDERS John, ARMSTRON Gary. Moderní marketing. 2008. 112. str.

⁶⁵ Tamtéž.

Vítězí ty společnosti, které uspokojí potřeby zákazníka ekonomicky, dostupně a s využitím efektivní komunikace ⁶⁶.

Výběr marketingových strategií a jejich nasměrování k dosažení podnikových cílů předpokládá:

- zaměřit se na žádané, spolehlivé a výkonné kvalitní výrobky (výrobní strategie),
- které budou bez problémů k dostání v příslušné distribuční síti,
- které budou prodávány za ceny víceméně srovnatelné s cenami porovnatelných výrobků ostatních výrobců na trhu (cenové strategie),
- jejichž prezentace bude účinná a vhodná vzhledem k typu a umístění zákazníka a charakteru výrobku ⁶⁷.

Dle Blažkové ⁶⁸ definujeme v rámci strategií dle marketingového mixu, strategie pro jednotlivé prvky marketingového mixu, konkrétně tyto:

1. Výrobní,
2. cenové,
3. distribuční,
4. komunikační.

Výrobní strategie

Jednotlivé výrobní strategie se budou odvíjet od životního cyklu výrobku, neboť v každé etapě jsou různé příležitosti a problémy. Rozdíl také je, zda se jedná o výrobek, který se teprve vyvíjí a je třeba ho zavést na trh, nebo o již zavedený výrobek, u něhož je třeba identifikovat, v jaké fázi se nachází. Součástí výrobní strategie budou rozhodnutí o následujících aspektech:

- design výrobku
- kvalita výrobku
- vlastnosti výrobku
- značka
- další ⁶⁹.

⁶⁶ KOTLER, Philips, WONG, Veronica, SAUNDERS John, ARMSTRON Gary. Moderní marketing. 2008. 112. str.

⁶⁷ KOTLER, Philips, WONG, Veronica, SAUNDERS John, ARMSTRON Gary. Moderní marketing. 2008. 108. str.

⁶⁸ BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. 2007. 114. str.

Cenové strategie

Dle Blažkové⁷⁰ patří cenové strategie k jedněm z nejpodceňovanějších částí marketingového mixu. Manažeři se dopouštějí chyby, když rozhodují o ceně na základě nákladů, které jsou nutné k výrobě výrobku, a k tomu přidají marži. Nebo se rozhodují podle konkurenční ceny bez dalších informací. Cena je důležitým faktorem působícím při nákupním rozhodování, proto je důležité zvolit její správnou výši.

Postup při stanovení ceny nového výrobku:

1. provedení komplexní analýzy – komplexní analýza, segmentace, výběr cílových trhů, positioning,
2. rozhodnutí o marketingovém mixu – definováním výrobku, distribuce a komunikace,
3. odhad křivky poptávky – uvědomit si, jak se mění požadované množství se změnou ceny,
4. výpočet nákladů,
5. porozumění faktorům majícím vliv na rozhodování o ceně,
6. stanovením cenových cílů,
7. výběr cenové strategie,
8. výběr cenové metody,
9. vymezení ceny⁷¹.

Cenové strategické směry nutno podložit nejen podnikovou znalostí cen porovnatelných výrobků ostatních výrobců na trhu, ale i podnikovou spolehlivostí a rychlou reakcí managementu na měnící se tržní podmínky. Cena, stanovená v rámci podnikové cenové tvorby musí dělat výrobek prodejným.

Typy cenových strategií dle Blažkové⁷² jsou:

- a. *Prémiová cenová strategie* – prodej za vyšší ceny, ale nabídka vysoké kvality.
- b. *Penetrační cenová strategie* – nabídka nízké ceny za účelem získání tržního podílu, pak zvýšení ceny.

⁶⁹ BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. 2007. 114. str.

⁷⁰ Tamtéž.

⁷¹ BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. 2007. 114. str.

⁷² BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. 2007. 114 str.

- c. *Konkurenční cenová strategie* – nízká zaváděcí cena: předpokládá nízké náklady, využití přednosti hromadné výroby, dosažení vysokého objemu prodeje a snaha o konkurování cenou.
- d. *Ekonomická cenová strategie* – prodej za nízké ceny při nabídce levných značek.
- e. *Diferenční cenová strategie* – prodej stejné kvality i kvantity za rozdílné ceny. Prodejní ceny se diferencují podle jednotlivých trhů v závislosti na tržních podmínkách, rozdílech v nákladech na obsluhu jednotlivých zákazníků a na způsobu, jak zákazníci hodnotí nabídku firmy. Příležitostné diferenční ocenění „sbírání smetany“: vysoká zaváděcí cena, postupné snižování.
- f. *Strategie cenových variant* – strategie spočívající v nabídce různých výrobků a služeb za různé ceny podle individuálních potřeb zákazníků. Firma tak může mít ve své nabídce mnoho různých cenových variant za své služby.
- g. *Strategie ocenění výrobkové řady* – u podniků nabízejících více výrobků. Jde o maximalizaci zisku za celou řadu, příp. celý mix.
- h. *Strategie psychologické ceny* – využití faktu, že zákaznické preference a vnímání výrobku působí na cenové hodnocení. Proto se využívá emocionální složky působení ceny.
- i. *Cenová strategie pro komplementární výrobky* – různé ceny pro výrobky, které spolu souvisí.
- j. *Strategie přechodných slev* – firma se rozhodne pro přechodné speciální cenové nabídky a zvýhodnění. Tato strategie je náročná na komunikaci.
- k. *Strategie přidané hodnoty* – firma se rozhodne nabízet služby navíc. Firma musí ovšem hodně komunikovat se zákazníky. Tato strategie není vhodná pro těžko diferencovatelné výrobky.

Distribuční strategie

Dle Blažkové⁷³ se distribuce zaměřuje na umožnění bezproblémové spotřeby, nebo užití výrobku jeho vhodným doručením a umístěním na trhu, jde tedy o nalezení nejvhodnější cesty doručení výrobku ke spotřebitelům. Protože ne všechny firmy dodávají své výrobky přímo, může být mezi výrobcem a spotřebitelem řada distribučních článků, které cestu prodlužují, komplikují a zdražují.

Cíle distribuce:

- minimalizace distribučních nákladů,
- určení vhodné distribuce pro každý cílový trh v souladu s tržním prostředím,
- určení vhodné distribuce podle typu výrobků,
- v poslední řadě určení vhodné distribuce podle přání zákazníků⁷⁴.

Postup při výběru vhodné distribuční strategie:

- definovat výrobek a jeho základní charakteristiky,
- zhodnotit tržní prostředí, provést segmentaci a zhodnotit požadované distribuční cesty v rámci každého segmentu,
- vytvořit alternativní distribuční strategie,
- zhodnotit firemní zdroje a stupeň zapojení firmy do distribuce,
- výběr vhodné strategie a počtu distribučních cest,
- vytvoření implementačního plánu,
- pravidelné přezkoumání zvolené distribuční strategie⁷⁵.

Distribuční strategie směřují k zabezpečení skutečné fyzické přítomnosti zboží na trhu, předpokládají včasnost a úplnost dodávek a pochopení spojitosti marketingu a logistiky, přinášející synergický efekt.⁷⁶

Dle Blažkové⁷⁷ rozlišujeme následující typy strategie:

- Strategie intenzivní distribuce* – díky této strategii je umožněn prodej ve velkém množství na všech příhodných místech. Je vhodná pro zboží s nízkou cenou a nízkou marží. Strategie umožňuje zvýšit prodeje,

⁷³ BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. 2007. 114 str.

⁷⁴ Tamtéž.

⁷⁵ Tamtéž.

⁷⁶ HORÁKOVÁ, Helena. Strategický marketing. 2003. 73. str.

⁷⁷ BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. 2007. 114. str.

impulzivní prodeje a zvyšuje povědomí v myslích zákazníků. Nevýhodou je, že je těžké kontrolovat velké množství distributorů, kteří zároveň prodávají i jiné značky.

- b. *Strategie exkluzivní distribuce* – tato strategie se zaměřuje na malý počet míst, kde se zboží prodává. Výrobce pečlivě vybírá mezičlánek, který vybaví náhradními právy prodeje pro určitou oblast. Strategie je vhodná pro zboží s vysokou cenou, vysokou marží a malým objemem. Tato strategie umožňuje lepší kontrolu prodeje a služeb, napomáhá zvýšit image výrobku a umožňuje rozvinout loajalitu distributora i navázat s ním užší vztah. Zabraňuje také prodejci v prodeji konkurenčních značek. Na druhé straně nevýhodou této strategie je spoléhání na jednoho distributora.
- c. *Strategie selektivní distribuce* – prodej zboží na omezeném počtu míst, ne u všech obchodníků, ale ani ne u výhradních distributorů. Tato strategie umožňuje lepší pokrytí než exkluzivní distribuce a lepší kontroly i nižší náklady než intenzivní distribuce. Zaměřuje se na několik článků, které jsou schopny nabízet celou výrobovou linii a poskytnout požadovaný servis. Někdy může být těžké vybrat vhodné distributory pro tento typ distribuce a také nemusí být pokryt celý trh.

Komunikační strategie

Komunikační strategie přispívají k dobré informovanosti zákazníka a k úspěšnému prodeji zboží. Bez komunikace se nemůže informace o existenci firmy, výrobku či služeb dostat k zákazníkům či k dalším firmám. V marketingové komunikaci je důležité si vždy jasně stanovit komunikační cíl, kterého chceme dosáhnout.

Komunikační strategie bude většinou obsahovat:

- úvod – zhodnocení současné strategie, pozice výrobku na trhu apod.,
- cíle – čeho se chce dosáhnout,
- cílové skupiny – s kým se bude komunikovat,
- prostředky – které složky komunikačního mixu se budou využívat, jaká média zapojit,
- sdělení – co se bude komunikovat,
- načasování – kdy budou jednotlivé prostředky nasazovány,

- zpětná vazba – jak ověřovat, zda bylo dosaženo cílů,
- rozpočet,
- zodpovědnost – kdo je za co zodpovědný⁷⁸.

Dle Blažkové⁷⁹ je třeba v rámci komunikační strategie rozhodnout o komunikačním mixu. Složky komunikačního mixu používají firmy ke komunikaci s jejich cílovými skupinami, aby odlišily své výrobky, připomněly se, informovaly a přesvědčily své stávající i potenciální zákazníky.

Jednotlivé složky komunikačního mixu představují:

- reklama
- PR,
- podpora prodeje,
- osobní prodej.

Někdy se také uvádějí přímý marketing, výstavy a veletrhy a sponzoring. Všechny složky musejí být v souladu a vysílat jednotnou zprávu cílové skupině⁸⁰.

Reklama – je jakákoli forma neosobní placené prezentace a podpory prodeje výrobků, služeb či myšlenek určitého subjektu.

PR – označuje snahu o budování pozitivních vztahů veřejnosti k dané firmě, vytváření dobrého institucionálního image a snahu o minimalizaci následků nepříznivých událostí, popř. pomluv, které se o firmě šíří.

Podpora prodeje – krátkodobé pobídky sloužící k podpoře nákupu nebo prodeje výrobku či služby.

Osobní prodej – je osobní prezentace nabídky, jejímž cílem je prodej výrobků nebo služby a vytvoření dobrého vztahu se zákazníkem.⁸¹

Tvorba komunikačního mixu

Koncepce integrované marketingové komunikace říká, že firma musí pečlivě kombinovat komunikační nástroje a vytvořit koordinovaný komunikační mix. Každý komunikační nástroj má jedinečné vlastnosti a náklady na něj se liší. K rozhodování o vhodném komunikačním mixu je tato znalost podmínkou.

⁷⁸ BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. 2007. 114. str.

⁷⁹ Tamtéž.

⁸⁰ Tamtéž.

⁸¹ KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. Marketing. 2004. 630. str.

Reklama – je schopna ovlivnit vysoký počet geograficky rozptýlených zákazníků s nízkými náklady na kontakt, dále umožňuje prodávajícímu podle potřeby opakovat jeho sdělení. Reklama rovněž vysílá i pozitivní informace o velikosti, popularitě a úspěšnosti firmy. Vzhledem k veřejné povaze reklamy mají zákazníci tendenci zabývat se více produkty podporovanými reklamou. Reklama má ovšem řadu nedostatků. Ačkoliv rychle zasáhne vysoký počet osob, je neosobní a pouze jednosměrná, nedokáže přinutit k pozornosti a reakci. Navíc je finančně náročná.⁸²

PR - nástroje pro vytváření vztahů s veřejností jsou působivé – nové příběhy, zajímavé články a události se zdají čtenářům a divákům mnohem věrohodnější než reklamy. V rámci PR dokáže firma oslovit mnoho perspektivních zákazníků, na které reklamy, nebo prodejně zaměřená komunikace nepůsobí. Prostřednictvím PR mohou firmy spolu s reklamou lépe dosáhnout výrazného efektu. Dobře promyšlená kampaň v této oblasti propojená s ostatními prvky komunikačního mixu však může být velmi účinná i hospodárná.⁸³

Podpora prodeje – zahrnuje široký sortiment nástrojů, jako jsou kupony, soutěže, slevy, prémie a další, které mají většinou velmi specifické vlastnosti. Přitahují pozornost zákazníků, silně je podněcují ke koupi a mohou dramaticky zvýšit upadající prodej. Podpory prodeje mají obecně krátký život a nejsou tak účinné v budování dlouhodobé preference značky jako reklama nebo osobní prodej.⁸⁴

Osobní prodej – je v určitých stádiích nákupního procesu nejúčinnějším nástrojem, zvláště při budování preferencí, vytváření přesvědčení a při vlastním nákupu. Jedná se o osobní interakci mezi dvěma nebo více lidmi, takže každý z nich může sledovat vlastnosti a potřeby toho druhého a korigovat další kroky. Osobní prodej také umožňuje vytváření různých vztahů od náhodných kontaktů po skutečná přátelství.

Tato unikátní vlastnost osobního prodeje není levnou záležitostí. Prodejci zabývající se přímým prodejem musejí mít s firmou dlouhodobé vztahy. Zatímco reklamu lze okamžitě zastavit, zredukovat počet prodejců není tak jednoduché. Osobní prodej je také nejdražším komunikačním nástrojem.⁸⁵

⁸² KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. Marketing. 2004. 637. str.

⁸³ Tamtéž, 638. str.

⁸⁴ Tamtéž, 638. str.

⁸⁵ Tamtéž, 637. str.

Reálným základem při budování strategické marketingové pozice je většinou výrobek (a vyplývající výrobní strategie), který by měl představovat skutečný užitek – základní i dodatečný – pro zákazníky a upoutat pozornost trhu.

Znamená to předložit výrobky, které si pozornost zaslouží, které mají hodnotu vnímanou zákazníkem.

- výrobu výrobků je třeba orientovat podle požadavků zákazníků,
- výchozím momentem pro objednávkové systémy je skutečná poptávka,
- služby budou chápány jako strategická priorita, jako výrazný podnikový strategický nástroj, ne jako pouhá okrajová záležitost⁸⁶.

Push and Pull strategie jsou základními komunikačními strategiemi.

Pull - Strategie Pull znamená snahu prodávajícího stimulovat poptávku konečných spotřebitelů, kteří potom vyvíjejí tlak na distribuční mezičlánky. Zákazník se tak stává podněcujícím subjektem a tato strategie může motivovat obchodníka, aby i v případě velkého počtu substitučních výrobků na skladě měl zájem tento výrobek prodávat. Výrobek musí být k dispozici v maloobchodě, proto výrobce informuje (zpravidla reklamou) obchodní mezičlánky o reklamní kampani zaměřené na konečné zákazníky a o tom, že zákazníci budou výrobek poptávat. Různé formy osobního prodeje výrobce využije pouze pro první mezičlánky (velkoobchod, exportní a tradingové firmy atd.) a zároveň výrobku poskytne nezbytnou podporu (např. prodejní literaturu, zaplacení poplatku maloobchodníkovi, aby zajistil vhodné umístění výrobku v prodejních regálech). Tato strategie většinou používá reklamu a podporu prodeje jako prvky komunikace.

Push - Strategie Push využívá více osobní prodej. Cílem je podpora výrobku na jeho cestě za konečným spotřebitelem, tedy i komunikace s jednotlivými účastníky distribuční cesty. Výrobce ovlivňuje obchodní mezičlánky, aby vhodně působily na konečného zákazníka. Využívá k tomu příspěvků na společnou reklamu, obchodních slev, podporuje osobní úsilí prodejců, vytváří programy na podporu dealerů apod. Zástupci obchodních mezičlánků jsou tak motivováni pečovat o to, aby se výrobek rychle a spolehlivě dostal ke konečným spotřebitelům.⁸⁷

⁸⁶ HORÁKOVÁ, Helena. Strategický marketing., 2003. 73. str.

⁸⁷ Dostupné z : <http://www.strategie.cz/scripts/detail.php?id=34006>, [citováno dne 6. 10. 2009].

Příprava či plánování kvalitní strategie jsou pouhým začátkem úspěšného marketingu výrobku nebo služby. I vysoce kvalitní marketingové strategie nemají příliš velký význam, není – li firma schopna je úspěšně uskutečnit. Marketingovou implementací rozumíme proces, v jehož rámci jsou marketingové plány a strategie uváděny do praxe. Cílem marketingových aktivit je realizace marketingových cílů⁸⁸.

3.2.2 Sestavení marketingového plánu

Kotler⁸⁹ ve své knize Deset smrtelných marketingových hříchů říká, že marketingový plán musí v sobě spojovat následující součásti: situační analýzu, SWOT analýzu, cíle, strategii, taktiky, rozpočty a kontrolní mechanismy. Fáze, která následuje, musí bezpodmínečně vycházet z fáze předchozí. V rámci situační analýzy se vymezení vnější marketingové prostředí, analýzou SWOT se charakterizují silné a slabé stránky firmy, příležitosti a hrozby. To umožní stanovit si reálné cíle. Taktika povede k uskutečnění strategie. Náklady na taktiku a implementaci musejí být rozpočtovými položkami. Kontrolní mechanismy musejí zjistit, zda se daří plnit rozpočtové cíle, anebo zda je potřebné provést nějaké změny⁹⁰.

Dle Horákové⁹¹ je marketingový plán písemný dokument zachycující výsledky marketingového plánování (plán je výsledkem systematického a kreativně pojatého procesu, směřujícího od myšlenek a idejí k hmatatelnému dokumentu, který je formalizovaný, strukturovaný, srozumitelný, jednoduše pochopitelný a je schopen implementace) a ukazující, kde si podnik přeje být v určitém časovém momentě v budoucnosti a pomocí jakých prostředků tam dospěje.

Marketingový plán předpokládá:

- segmentaci trhu,
- prognózování velikosti trhu a tržního podílu,
- identifikace tržní pozice.

3.2.3 Realizační etapa

Implementací strategie se rozumí praktické uskutečňování strategie a její zavedení do reálného života. Východiskem implementace strategie je schválení obsahu strategie

⁸⁸ KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. Marketing. 2004. 110. str.

⁸⁹ KOTLER, Philip. Deset smrtelných marketingových hříchů. 2004. 67. str.

⁹⁰ Tamtéž.

⁹¹ HORÁKOVÁ, Helena. Strategický marketing. 2003. 149. str.

(managementem, představenstvem...), její rozpracování do navazujících plánů, programů, rozpočtů a vytvoření organizačních podmínek pro implementaci strategie. Klíčovou podmínkou je vhodná organizační struktura, důležité však je také přizpůsobení systémů a procesů. Obsah strategie a z ní vyplývající úkoly a očekávání by měly být v rámci organizace důsledně komunikovány. Strategické priority a realizace strategických záměrů by se měly promítnout do motivace pracovníků. Jen tak je totiž možné dosáhnout toho, aby se lidé se strategií, kterou „stratégové“ formulovali, ztotožnili a aby ji promítli do své každodenní práce⁹².

Dle Horákové⁹³ efektivní provedení marketingových plánů vyžaduje věnovat detailní pozornost marketingovým strategiím a v jejich rámci i marketingovým taktikám. Strategie směřují ke správné a účinné alokaci zdrojů v rámci vztahu výrobek - trh ve shodě se stanovenými úkoly podniku. Jejich realizace znamená provádění strategických operací uskutečňujících marketingové cíle. Strategie musí být přemístěny do realizačních akcí, a to znamená, že:

- musí být posunuty do denních marketingových aktivit (časový rámeček, specifikace úkolů a kvantifikační měřítka),
- musí se projevit ve způsobu, jakým podnik provádí a organizuje konkrétní činnosti a musí najít svůj odraz v podnikových hodnotách,
- musí být vidět ve faktické práci marketingových manažerů a ve výsledcích podniku i v případném přizpůsobení se vzniklým změnám.

Pokud chtějí být organizační jednotky úspěšné, věnují mimořádnou pozornost jak strategickým zásadám, tak i taktickým problémům při realizaci plánů.

Realizační etapa jako celek zahrnuje:

- faktickou realizaci marketingového plánu prostřednictvím prováděcích programů,
- vytvoření patřičné marketingové organizace, v rámci které je možné plán do praxe převést⁹⁴.

⁹² LUKÁŠOVÁ, Růžena, NOVÝ, Ivan a kolektiv. Organizační kultura. 2004. 39..str.

⁹³ Tamtéž.

⁹⁴ HORÁKOVÁ, Helena. Strategický marketing. 2003. 149. str.

3.2.3.1. Vlastní realizace marketingového plánu

Dle Tiché a Hrona⁹⁵ neexistuje žádný jednotný postup, implementace konkrétní strategie je závislá na typu a stáří podniku, na typu a stáří trhu, na dostupných zdrojích a na řadě dalších faktorů, které činí implementaci každé strategie unikátní.

Oproti tomu dle Horákové⁹⁶ lze představit řadu klíčových principů a metodických zásad, které – budou-li uvažovány v určitém sledu a v souladu s konkrétními podmínkami při respektování základních realizačních aktivit – se stávají předpokladem úspěšného provedení marketingových plánů.

Klíčové principy a metodické zásady:

- kvalitní systémové řízení, příhodné načasování a užitečné sladění realizačních činností zabezpečených dostatečnými zdroji,
- rychlé přímočaré a maximálně jednoduché předávání rozhodnutí,
- stanovení způsobů, metod a postupů pro dosažení vytipovaných cílů,
- maximální pozornost věnovat zásadním momentům marketingové realizace, ale nepřehlížet ani dílčí kroky a jednotlivé detaily,
- přesné vymezení úkolů (akcí), individuálních odpovědností a konečných termínů plnění,
- vytipování vůdčích osobností pro závažné programy,
- vybudování soustavy hmotné zainteresovanosti pracovníků i jejich morální stimulace,
- vysoká realizační aktivita v marketingovém procesu zaměřená správným směrem,
- vytvoření a rozvíjení otevřeného komunikačního systému a budování vhodného klimatu pro plnění plánu
- po celou fázi realizace být „blízko“ zákazníka⁹⁷.

3.2.4 Kontrolní etapa

V rámci kontrolní fáze strategického marketingového procesu je klíčovou skutečností kontrola současně používaných strategií (zda skutečně představují nejlepší možnosti pro dosažení zvolených cílů). Kontrola se zaměřuje na monitorování a porovnávání realizačních výsledků charakterizujících marketingovou výkonnost

⁹⁵ TICHÁ, Ivana, HRON, Jan. Strategické řízení. 2002. 68. str.

⁹⁶ HORÁKOVÁ, Helena. Strategický marketing. 2003. 149. str.

⁹⁷ Tamtéž.

se standardy plánu, na sledování směru pohybu strategií při jejich realizaci, na zjišťování doprovodných problémů zásadního významu i na provádění nezbytných změn a úprav. I strategické marketingové plánování se spoléhá na monitorování a zejména na zpětné vazby. Plány musí být přezkoumány a případně upraveny, musí odrážet skutečný stav. Pro zjištění úspěšnosti strategie je v kontrolním procesu třeba sledovat dva základní okruhy otázek:

1. Prověřovat kontinuálně a systematicky základní strategické premisy:
 - jedná se o kontrolu cíleně zaměřenou na sledování výchozích předpokladů a úplnosti.
2. Zaměřit se na faktickou strategickou výkonnost:
 - jedná se o kontrolu cíleně zaměřenou na faktickou realizaci⁹⁸.

Ze strategického marketingového kontrolního procesu vyplyne:

- ujištění, že realizace příslušného plánu byla provedena,
- potvrzení, že zvolené výchozí premisy jsou platné/neplatné,
- porovnání aktuálních výsledků se standardy plánu,
- identifikace odchylek mezi předpokládanými a skutečnými výsledky a diagnostikování, jejich příčiny mohou být v nesprávném plánu (chybné standardy plánu), v použití nesprávných strategií, ve špatné implementaci, částečně mohou vyplývat i z podmínek prostředí, anebo to může být kombinace jmenovaných faktorů,
- přijetí příslušných nápravných opatření k redukci diferencí mezi plánem a skutečností,
- zpětná vazba vedoucí v plánovací a realizační etapě k příslušným modifikacím,
- ověření vybraných a současně užívaných strategií a potvrzení jejich další platnosti,
- zjištění, že vybrané strategie je třeba změnit (při vážných změnách nebo nových okolnostech, které nastaly v realizačním časovém horizontu)⁹⁹.

3.2.4.1. Proces realizační kontroly

Proces se zaměřuje na monitorování marketingové realizace, šetří zjištěné odchylky, diagnostikuje jejich příčiny a iniciuje nápravná opatření, pokud jsou nezbytná. Je to analýza míry shody plánu s realizací¹⁰⁰.

⁹⁸ HORÁKOVÁ, Helena. Strategický marketing. 2003. 149. str.

⁹⁹ Tamtéž.

¹⁰⁰ HORÁKOVÁ, Helena. Strategický marketing. 2003. 149. str.

Marketingoví manažeři vytvářejí řadu postupů pro hodnocení výkonnosti marketingového úsilí. Hodnotí zejména úroveň prodejů, nákladů a zisku, a to pomocí analýzy prodejů, nákladů a zisku. Každá z analýz má specifické cíle a jejich výsledky lze posuzovat individuálně i souhrnně¹⁰¹.

¹⁰¹ HORÁKOVÁ, Helena. Strategický marketing. 2003. 149. str.

4 Charakteristika zvoleného subjektu

4.1 Maloobchodní řetězec se sportovním zbožím

4.1.1 Obecná charakteristika subjektu

Tato diplomová práce je zpracována pro maloobchodní řetězec XY, zabývající se prodejem sportovního a módního zboží koncovému spotřebiteli. Řetězec je součástí mezinárodní skupiny s hlavním sídlem v Německu. První česká filiálka byla otevřena v roce 2000 a za dobu deseti let expandovala na současných 24 prodejen. V současnosti společnost zaměstnává více než 300 zaměstnanců.

Ve středo- a východoevropském měřítku je XY velmi významným hráčem na trhu. Od roku 1990, kdy se datuje vznik společnosti, působí již na 6 evropských trzích.

Tuzemský trh je v současnosti rozdělen mezi 4 klíčové hráče, daná společnost je jedním z nich. V letošním roce však plánuje vstup na trh celosvětová jednička a to společnost Decathlon, která by mohla výrazně ovlivnit současné pozice jednotlivých konkurentů, tedy i společnosti XY.

4.1.2 Vymezení činnosti

Hlavní činností společnosti XY je prodej zboží z oblasti sportu a módy v rámci svých kamenných prodejen. Zákazníkům je k dispozici kvalifikovaný personál, který zajišťuje nejen odborné poradenství, ale také servis.

Společnost se drží hesla, aby se zákazník cítil při sportu dobře, musí mít odpovídající vybavení, které je nejen funkční, ale také módní a trendy.

Plnosortimentní prodejny uspokojují především rekreační sportovce, hlavní orientace společnosti je na obecně rozšířené sporty, s ohledem na módnost a aktuálnost jednotlivých sportů. Prodejny jsou pro snazší orientaci zákazníků rozděleny a viditelně označeny dle jednotlivých sportovních oblastí, sezónnosti apod.

Společnost sází na kvalitu, nechce se podbízet zákazníkům nízkou cenou a té odpovídající kvalitě. Snaží se však být cenově konkurenceschopná. Toho dosahuje především prodejem vlastních značek, které exkluzivně nabízí pouze v rámci sítě svých prodejen.

4.1.3 Organizační struktura

Hierarchie metodického řízení pro jednotlivá oddělení:

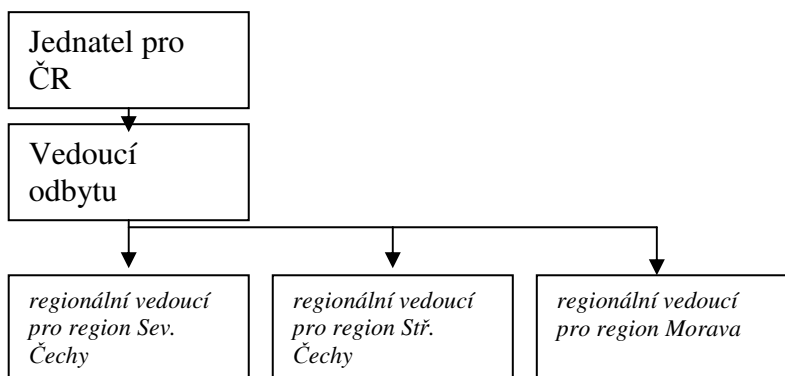
Níže uvedené **schéma č. 4** obsahuje podrobně popsanou hierarchii vedení řetězce. Vedení společnosti má 5 oddělení a to prodej, nákup, controlling, marketing a organizace vč.IT oddělení. Každé oddělení má svého vedoucího, kterým je nadřízen pouze jednatel společnosti. Vedoucí oddělení má svého asistenta, popř. asistenty a další specialisty v rámci svého oddělení. Vedení společnosti má celkem 26 zaměstnanců, kteří zde pracují na HPP, v případě potřeby jsou k dispozici vedení společnosti také brigádníci z řad studentů, dle dohody, sezónnosti, případě nemoci některého ze zaměstnanců.

Jedná se vesměs o jednotky s přímou rozhodovací pravomocí, štábní strukturu pak představuje např. externí oddělení účtárny, právních poradců apod.

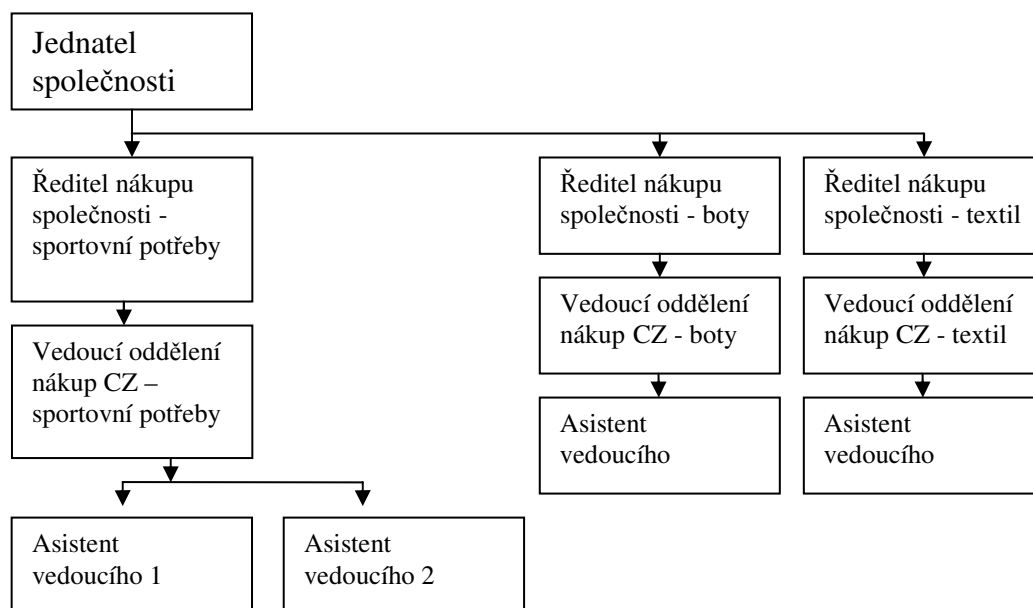
Zaměstnanci společnosti mohou využívat možnosti firemních školení, jazykových kurzů a benefitů, jež společnost poskytuje.

Většina zaměstnanců je motivována ročním podílem na zisku, v závislosti na plnění stanoveného ročního plánu.

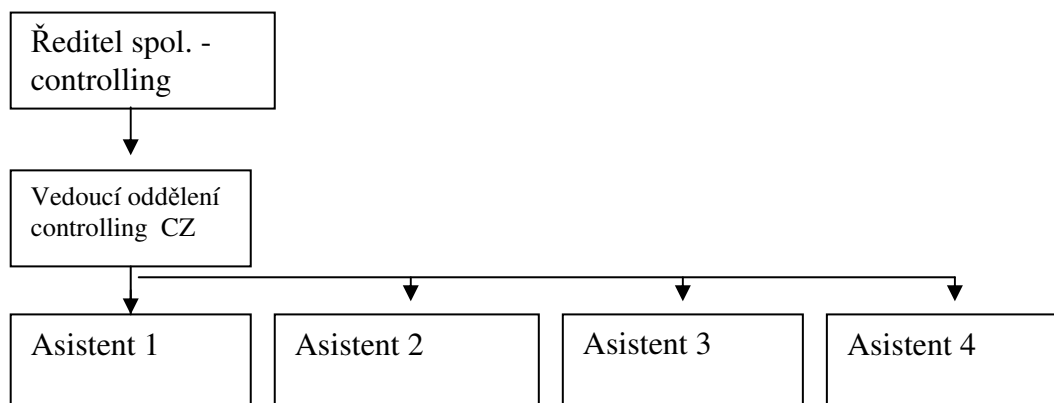
PRODEJ



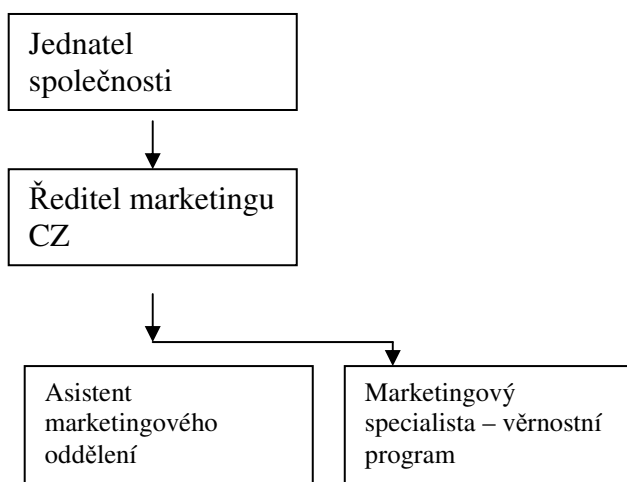
NÁKUP



CONTROLLING



MARKETING



ORGANIZACE + IT

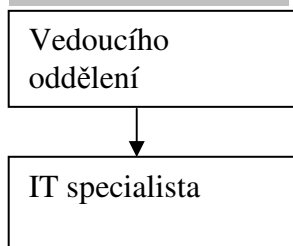


Schéma 4: *Organizační struktura zvoleného subjektu*

4.1.4 Finance

Společnost XY na marketing každé jednotlivé země přiřazuje procentuální podíl ve vztahu k obratu v roce uplynulém a vyhlídkám na plnění plánů v roce budoucím. Při plánování rozpočtů se zohledňují nejen predikce ekonomického vývoje, kupní síly obyvatelstva, ale také sportovní trendy pro příští sezonu. Obecně se však marketingový rozpočet pohybuje mezi 6 – 8 % ve vztahu k obratu minulého roku. Konkrétně se tedy jedná o rozpočet na marketing pro rok 2010 v celkové částce 102 mil. Kč. Tato částka je určena na marketingové aktivity pro stávající prodejny, v uvedeném rozpočtu není počítáno s expanzí. Pro rozšíření prodejní sítě je vždy přiřazován speciální rozpočet, který je určován od velikosti dané prodejny, očekávání od otevření, konkrétně plánovanému obratu při otevření a spádové oblasti dané prodejny.

5 Výsledky a diskuze

Pokud chceme, aby si společnost v budoucnu minimálně udržela současnou pozici na trhu, ještě lépe však, pozici posílila, což je cílem této diplomové práce, je nutné znát nákupní chování zákazníků řetězce XY, to jak jsou prodejny hodnoceny, které faktory jsou při hodnocení společnosti pro zákazníky důležité a jaké je povědomí o prodejnách v rámci jednotlivých regionů v porovnání s konkurencí. Tedy provést konkrétní situační marketingovou analýzu (viz kapitola 3.2.1), tedy vyhodnotit jak minulý vývoj, tak i současný stav a na základě těchto zjištění navrhnout vhodnou marketingovou strategii.

5.1 Definování problémů a cílů výzkumu

Vzhledem k okolnosti roku 2010, vstupu obávaného konkurenta na trh, je nutné analyzovat výše uvedené, tedy dosavadní vývoj trhu i jeho současný stav. Na základě této analýzy bude vyhodnoceno, zda je pokrytí trhu ideální, nebo je zde prostor pro zlepšení pozice. Pokud ano, ve které lokalitě a zda je vůbec reálné otevření další prodejny.

Vzhledem ke skutečnosti vstupu dalšího hráče na trh se sportovním sortimentem v průběhu roku 2010, existuje reálná obava o udržení tržní pozice a silnější konkurenční boj, než doposud. Pokud však společnost bude znát veřejné mínění zákazníků, ať již stávajících, nebo potenciálních, může marketingové oddělení společnosti vypracovat takový plán, který povede ke zlepšení situace na trhu.

V případě, že společnost nebude reagovat na požadavky a přání svých zákazníků a nebude tyto informace o trhu aktivně poptávat, hrozí velké nebezpečí odchodu zákazníků ke konkurenci, která bude na jejich potřeby reagovat flexibilněji.. Na základě aktuálních informací o svých zákaznících, které společnost získá z marketingového výzkumu, může po jejich důkladné analýze přizpůsobit marketingový mix a navrhnout vhodnou strategii, příp. doporučení.

Cílem tohoto marketingového výzkumu je tedy získat relevantní data, která mají rozhodující význam pro sestavení marketingové strategie.

5.1.1 Příprava plánu výzkumu

Na základě výše uvedených skutečností, jakými jsou definice problému a stanovení cíle výzkumu, je nutné navrhnout plán výzkumu, který povede k úspěšné realizaci marketingového výzkumu.

Plán výzkumu

Návrh plánu výzkumu byl sestaven zadavatelem. Byly navrženy jednotlivé části plánu výzkumu, konkrétně tedy rozpočet na výzkum, načasování výzkumu a určení zodpovědných osob v rámci marketingového oddělení. Konkrétně se tedy jednalo o následující:

- rozpočet na marketingový výzkum byl stanoven na 500 tis. Kč, které byly vyčleněny na tento účel z marketingového rozpočtu,
- pro metodu sběru primárních dat bylo zvoleno dotazníkové šetření metodou face to face, neboli tvář v tvář,
- sběr dat měl proběhnout na území celé České republiky na reprezentativním vzorku min. 1200 respondentů, aby měl dostatečnou vypovídací schopnost,
- načasování výzkumu bylo určeno na květen roku 2010, kdy zadavatel již potřeboval finální výstupy výzkumu,
- osoba zodpovědná za výstupy dodané včas, výběr agentury a splnění podmínky finančního rozpočtu byla stanovena na marketingového ředitele společnosti.

Sekundární data

Byly využity obecně dostupné průzkumy nákupních zvyklostí české veřejnosti, ze kterých vyplynulo, že Češi nejsou až tak konzervativní, jak se očekávalo. Až 30 % nákupů je impulzivních, 50 % plánovaných a 20 % je plánováno do úrovně kategorie, značky. Polovina nakupujících nakonec ale stejně koupí něco jiného, než plánovala. Je tedy očividné, že zhruba 72 % zákazníků se rozhoduje až v místě prodeje. Navíc loajalita ke značce klesá, stejně tak klesá i důležitost značek¹⁰².

Získání primárních dat

Byl vyhlášen tendr v týdeníku Marketing and Media, na nějž zareagovaly 3 agentury, jejichž činnost je zaměřena pouze na marketingový průzkum. Všechny agentury byly seznámeny s návrhem plánu výzkumu, tedy kromě ceny, kterou je firma ochotna vynaložit za marketingový výzkum. Byly seznámeny s problémem, který se firmy

¹⁰² BRYCHTA, Jan. www.strategie.cz. Dostupné z : <http://www.strategie.cz/scripts/detail.php?id=407353>, [citováno dne 21. 9. 2010].

v nejbližší době dotkne, dozvěděly se cíl, za kterým byl tendr vyhlášen a samozřejmě návrh dotazníku, který obsahuje příloha č. 2. Společnosti měly do 3 pracovních dnů předložit konkrétní cenovou nabídku a rozsah poskytovaných služeb za tuto sumu.

Všechny společnosti měly po třech pracovních dnech prostor pro prezentaci návrhu možné spolupráce s řetězcem XY.

Soutěž vyhrála agentura Incoma, se kterou byla následně uzavřena smlouva. Tendr vyhrála s návrhem 420 tis. Kč a velkou flexibilitou v rámci sběru a vyhodnocení získaných dat. Výstupy agentura zaručila předat do 6 týdnů od podpisu smlouvy. V rámci tří poptaných agentur se stala jednoznačným vítězem, z hlediska své flexibility, cenové nabídky a také rozsahem zpracovávaných výstupů. V ceně za výstup byl navíc jeden cizojazyčný překlad, který ostatní společnosti do nabídky nevedly. Pro mezinárodní společnost, typu řetězce XY, se jedná o velký benefit, neboť veškeré výstupy jsou reportovány do ostatních koncernových zemí.

5.1.2 Shromažďování a analýza dat

Vzhledem k cíli diplomové práce bude analyzována především ta část marketingového průzkumu, která se zabývá znalostí sportovních řetězců a důvody pro volbu prodejny.

Struktura vzorku

Geografické členění: Počet respondentů byl rozdělen proporcionálně dle velikosti jednotlivých krajů, dle počtu obyvatelstva. Samostatnou kapitolu pak tvoří Praha. Z hlediska geografické struktury vzorku tedy byla republika rozčleněna na 3 regiony. Prahu, Čechy a Moravu. Přičemž na Prahu připadlo 119, na Čechy 603 a na Moravu 478 respondentů. Kvótně definovaný vzorek pak obsahuje příloha č. 3.

Demografické členění: zadavatelem byl určen jednoznačně vyrovnaný poměr obou pohlaví, také definice věkového rozdělení jednotlivých skupin respondentů mělo být podobné. Z hlediska demografického byli respondenti také děleni do skupin, dle vzdělání, počtů členů v domácnosti a počtu dětí, které v domácnosti žijí. Další faktory, které byly zadány v návrhu dotazníku, byly otázky na zaměstnání „hlavy domácnosti“ a čistý příjem domácnosti. Všechny tyto atributy jsou důležité pro vytvoření reprezentativního názoru skupiny, který zohledňuje všechny faktory.

Hlavní rozdělení z hlediska demografického je k náhledu viz. Příloha č. 4, na tyto otázky odpověděl celý vzorek.

Na otázku počtu členů v domácnosti byl dotazován taktéž celý vzorek, neodpovědělo však 83 respondentů. Kvótní rozdělení velikosti domácnosti a počet dětí v domácnosti nalezneme v příloze č. 5. Z této demografické otázky vyplývá, že většina domácností je čtyřčlenná, celých 32 %, se 28 % se na druhém místě umístily dvoučlenné domácnosti. Na otázku počtu dětí v domácnosti nejvíce respondentů, celých 61 %, odpovědělo, že jejich domácnost je bezdětná.

Tento výsledek potvrzuje současný trend mladých nesezdaných bezdětných dvojic, které jsou významnou skupinou s velkým kupním potenciálem.

Socioekonomické členění: pak obsahuje příloha č. 6, tedy konkrétně zaměstnání „hlavy rodiny“, myšleno tím toho, kdo se převážně podílí na ekonomickém zabezpečení domácnosti a čistý příjem domácnosti celkem. Z tohoto socioekonomického rozdělení vzorku vyplývá, že nejvíce dotázaných patří do skupiny, kde „hlava rodiny“ pracuje jako mistr, nebo dělník, celých 30 %, dále jsou pak profese zaměstnání v kanceláři 23 % a třetí je odborník specialista s 15 %.

Otázka čistého příjmu domácnosti byla pro 340 respondentů nevhodná k tomu, aby na ni odpovědělo. Zbýlých 860 dotázaných na otázku odpovědělo následovně. Největší skupinu, celých 26 % tvoří domácnosti s čistým příjmem od 30 do 40 000 Kč 24 %, tedy jen nepatrně méně, pak skupina s příjmem mezi 25 – 30 000 Kč. Shodných třináct procent obdržely dvě skupiny a to 40 – 50 000 a 20 – 25 000 korun.

Jako otázka filtrační byl zvolen následující dotaz: „**Nakupoval/a jste za posledních 12 měsíců nějaké vybavení pro sport, či sportovní oblečení?**“ Tato otázka pak byla vyhodnocována na základě sociodemografických a také geografických charakteristik. Jednalo se o otázku uzavřenou s možnými třemi odpověďmi. A to, ano – poměrně často, ano byt' jen třeba jednou, ne. Při odpovědi ne, byl v rámci domácnosti, která byla dotazována, vybrán jiný zástupce, který za poslední rok, nákup uskutečnil. Výsledky odpovědi na tuto filtrační otázku obsahuje příloha č. 7. Z výzkumu vyplývá trend, že nejčastěji ze všech skupin nakupují sportovní zboží lidé s vysokoškolským vzděláním, ve věku do 35 let. Pohlaví při frekvenci nakupování nehraje až tak významnou roli. 3 – 4 členné domácnosti nakupují častěji, než domácnosti bezdětné, nebo s více než dvěma dětmi. Toto je spojováno s trendem trávení volného času rodin, v porovnání

s finanční náročností jednotlivých sportů, při vyšším počtu členů domácnosti. Z hlediska věku pak vedou studenti. Ani toto není překvapením, mají čas na sport a k němu potřebují odpovídající vybavení. Nejčastěji nakupuje skupina s nejsilnější kupní silou, jedná se tedy o domácnosti s příjmem vyšším než 50 tisíc korun měsíčně.

Dle geografického hlediska je nejčastěji nakupující zákazník z Olomouckého kraje, dále pak Prahy a Jihomoravského kraje.

Jako zásadní pro výzkum byla také zvolena otázka: **„Provozujete sport aktivně?“** Výsledky odpovědí na tento dotaz obsahuje příloha č.8. Také tato otázka byla uzavřena. Respondenti měli možnost odpovědět ano – pravidelně, ano – příležitostně, zřídka – téměř ne. Na tuto otázku odpovědělo celých 46 % dotázaných ano – pravidelně, 32 % uvedlo, že sport provozuje pravidelně a 22 % respondentů sport takřka neprovozuje.

Na tuto otázku plynule navázala otázka **„Jaký sport provozujete?“**, výsledky jsou k náhledu v příloze č. 9. Zodpovídalo pouze 943 respondentů, tedy těch, kteří u předchozího dotazu odpověděli, že sport alespoň občas provozují. Nejpopulárnějším sportem pro Čechy je již dlouhou dobu jízda na kole, což tyto výsledky, jen potvrzují. Na dalším místě je turistika, třetí je pak plavání.

Analýza stěžejních dat získaných průzkumem trhu

Po úvodní analýze struktury vzorku respondentů následuje konkrétní dotazník, vzhledem k cíli této diplomové práce a to zvážení možnosti otevření nové prodejny obchodního řetězce se sportovním zbožím a návrhu vhodné strategie, byly pro potřeby diplomové práce z marketingového průzkumu vybrány pouze níže uvedené dotazy, které jsou pro tento účel považovány za vyhovující.

1. Spontánní znalost řetězce se sportovním zbožím

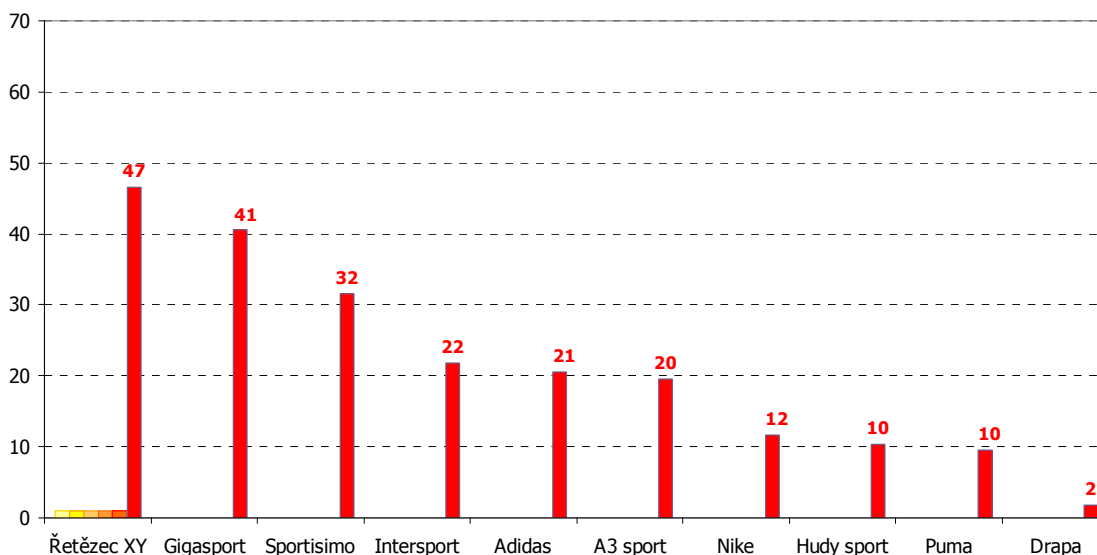
Spontánní znalost řetězce sportovního zboží byla zjišťována následující otázkou: **„Když se zamyslíte nad oblastí sportu, které prodejny s vybavením nebo oblečením pro sport popř. volný čas znáte, na které si vzpomínáte?“**

Tato otázka, hned jako úvodní, potvrdila vůdčí pozici společnosti XY v konkurenci ostatních řetězců se sportovním zbožím. Konkrétně k náhledu v **grafu č. 1**. Bez jakékoliv podpory tazatele uvedlo 47 % respondentů řetězec XY na prvním místě. Na druhém místě

byla uvedena společnost Gigasport s výsledkem o 6 % nižším, třetí místo obsadilo Sportisimo s výsledkem 32 %.

Na tento dotaz byl vybrán vzorek pouze těch respondentů, kteří žijí pouze ve městech, a to těch, kde je lokalizována jedna z prodejen řetězce XY. Konkrétně se jednalo o vzorek 380 respondentů. Tato podmínka byla stanovena vzhledem k nutnosti, zjistit, jestli je řetězec vnímán v místech své činnosti, jako číslo jedna. Tedy zdali místní obyvatelé vnímají jeho marketingové aktivity. Výsledky neztrácí na objektivnosti, neboť ve všech městech, kde má řetězec působnost je také konkurence. Jedná se vždy o města minimální velikosti 40 tisíc obyvatel.

Graf č.1: Spontánní znalost řetězců se sportovním zbožím (vyjádřeno v %)



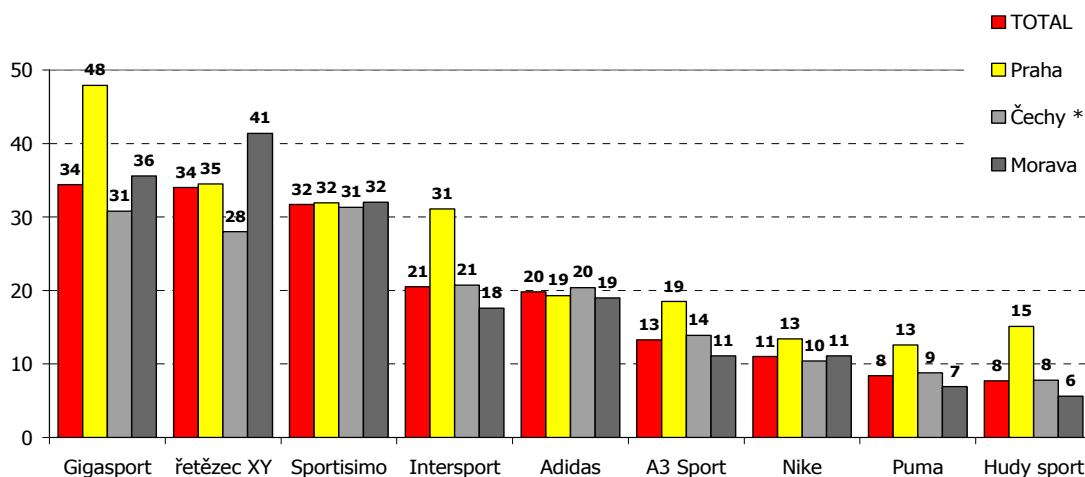
Zdroj: Incoma Gfk, zpracováno na zakázku pro společnost XY. Zadání vypracovala: vlastní tvorba.

a. spontánní znalost řetězce se sportovním zbožím podle makroregionů

Zajímavé ovšem je, že v případě, že byl průzkum vyhodnocen na celém vzorku, tedy 1200 respondentů, výsledky ukazují zcela jiné, již ne tak optimistické hodnoty, než bylo k náhledu v předchozím grafu, viz **graf č. 2**.

Pozornost tedy byla zaměřena na analýzu z hlediska jednotlivých makroregionů, myšleno Čechy, Moravu a Prahu. Z těchto jednotlivých vyhodnocení pak celkový výsledek, v tabulce uveden jako total.

Graf č.2: Spontánní znalost řetězců se sportovním zbožím dle makroregionů
(vyjádřeno v %)



*Zdroj: Incoma Gfk, zpracováno na zakázku pro společnost XY. Zadání vypracovala: vlastní tvorba. *bez Prahy.*

Graf výše uvedený již ukazuje odlišnosti odpovědí celkového vzorku respondentů oproti vzorku dotazovaných pouze v místě, kde řetězec již prodejnu má. Je zde na první pohled patrné, že řetězec XY, co se týče spontánní znalosti respondentů, není číslo jedna, jak by se z prvního grafu mohlo zdát.

V celkovém počtu odpovědí je sice řetězec na stejném místě jako Gigasport, druhé je Sportisimo s 32 %, třetí Intersport s 21 %. Nicméně pokud se podíváme na výsledky makroregionu Praha, vítězí v této kategorii společnost Gigasport s výsledkem 48 %, XY na toto prvenství ztácí 35 %, získal tedy 35 % a třetí Sportisimo obdrželo 32 %. Jako vůbec nejhorší výsledek je považován makroregion Čechy, kdy řetězec XY je s 28 %

na druhém místě. Oba hlavní konkurenti získali srovnatelně po 31 %. Tomuto výsledku se budu věnovat podrobněji také v následující analýze.

Makroregion Morava je naopak pro řetězec XY velice úspěšným regionem, zde v rámci spontánní znalosti dotazovaných jednoznačně vede a to s celkovým výsledkem 41 %, oba hlavní konkurenti přitom získávají 36 % Gigasport a 32 % Sportisimo. Tento úspěšný výsledek úzce souvisí s širokou prodejní sítí v rámci daného makroregionu.

b. spontánní znalost řetězce se sportovním zbožím podle makroregionu Čechy

Vzhledem k předchozímu výsledku spontánní znalosti v makroregionu Čechy bylo rozhodnuto zabývat se tímto znepokojujícím výsledkem detailněji. Tento dotaz se týkal pouze toho vzorku dotazovaných, kteří byli tázáni v makroregionu Čechy, konkrétně se jednalo o vzorek 603 respondentů.

V **grafu č. 3**, který je výstupem všech odpovědí, můžeme sledovat následující trendy: zatímco, jak již bylo řečeno výše, celkově je řetězec XY na druhém místě po Gigasportu a Sportisimu se srovnatelným pořadím, přičemž jejich náskok je tříprocentní. Je zajímavé porovnat jednotlivé kraje, kde jsou výsledky místy až alarmující.

Středočeský kraj je krajem řetězce Gigasport, který zde získal 42 %, druhé Sportisimo 31%, třetí řetězec XY 28 %. Na leadera tedy ztrácí 14 %, jak již bylo zmíněno, jedná se pouze o Středočeský kraj, tedy bez metropole. Čtvrté místo obsadila společnost Intersport s 12%, která uzavírá výčet řetězců. Další místa obsadily specializované prodejny.

Plzeňský kraj vzhledem ke spontánní znalosti respondentů, se řetězec XY stal vůdcem v rámci plzeňského kraje. Získal zde 39 %. Následovala společnost Gigasport s 28 % a Sportisimo s 23 %. Tento výsledek je jednoznačně ovlivněn dobrým pokrytím. Přímou v Plzni má společnost XY dvě prodejny.

Karlovarský kraj i tato oblast byla úspěšná. Řetězec opět vůdcem u respondentů, kteří zodpovídali otázku, kam by zítra šli nakupovat sportovní potřeby, kdyby je potřebovali, s celými 44 % předčil nejbližšího konkurenta Sportisimo o celých 27 %. Třetí Gigasport získal pouhých 12 %. Také tento výsledek ovlivňuje dobré pokrytí tohoto regionu a s tím související marketingové aktivity, pro danou oblast.

Jihočeský kraj v tomto kraji je v povědomí občanů nejvíce společnost Sportisimo, získalo 43 %. Gigasport se umístil jako druhý s 39 % a řetězec XY na třetím místě s 33 %. Tento výsledek dává za vinu historické působnosti konkurence v daném regionu. Řetězec XY má

dle mého názoru adekvátní pokrytí vzhledem k velikosti kraje – 2 prodejny v Táboře a Českých Budějovicích. Bohužel byly obě otevřeny až po konkurenci a ještě nějaký čas potrvá, aby lidé změnili pořadí ve svojí mysli.

Ústecký kraj, zde získal řetězec XY 25 %, Giga sport 17 % a Sportisimo 26 %, první místo však připadá společnosti Intersport, která v tomto kraji obdržela 38 %. Tento výsledek také není žádným překvapením a koresponduje s pokrytím daného kraje. Zatímco Gigasport v kraji nemá žádnou prodejnu, Intersport je má čtyři. Zajímavostí však je, že zatímco řetězec XY získal 25 % za své dvě prodejny v Teplicích a Ústí nad Labem, Sportisimo má pouze o jedno procento navíc, přičemž prodejen má v kraji celkem pět.

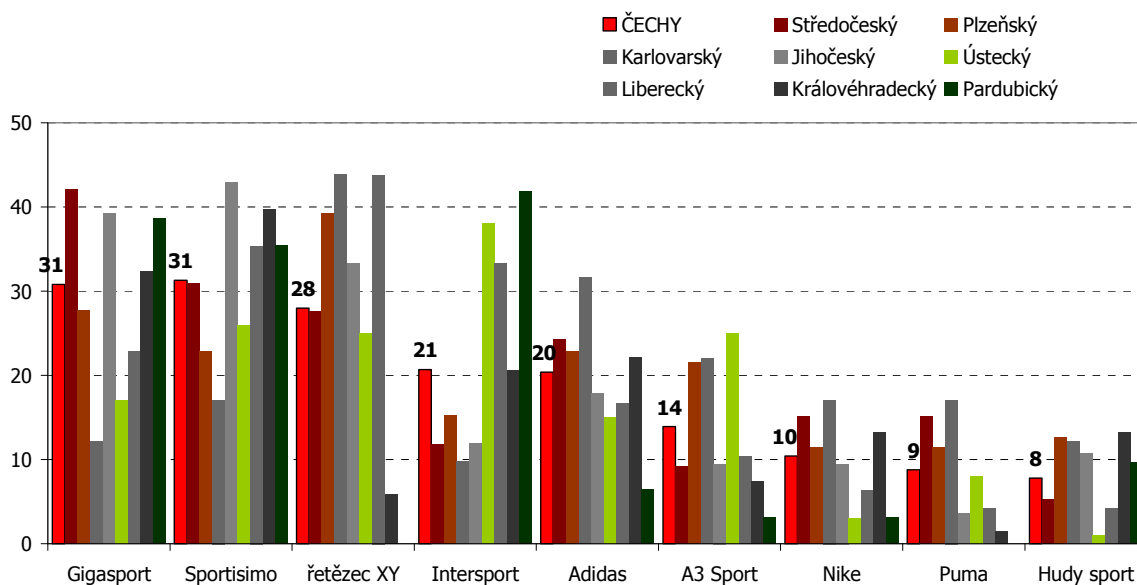
Liberecký kraj, zachoval předchozí trend a první tři místa se obešla bez společnosti Gigasport. Řetězec XY obsadil první místo a to se 44 % a dvěma prodejny v kraji, druhé bylo Sportisimo s výsledkem 35 % a taktéž dvěma prodejny a třetí Intersport a 33 % se čtyřmi prodejny.

Královehradecký kraj, jeho výsledky jsou pro řetězec XY alarmující, nicméně ne až tak překvapivé, vzhledem k předchozímu zjištění vysoké závislosti mezi spontánní znalostí respondentů a počtem prodejen v dané lokalitě. Řetězec XY nemá v kraji žádnou prodejnu. Obsadil tedy až osmé místo s celkovým výsledkem 6 %. Výše ohodnoceni byli všichni ostatní konkurenti mimo speciálek Puma, která získala 2 %. Tedy v následujícím pořadí: Sportisimo 40 %, Gigasport 32 %, Adidas prodejny 22 %, Intersport 21 %, Nike prodejny 13 %, Hudy sport 13 % a A3sport 7 %.

Pardubický kraj, tento kraj získal ještě horší výsledek než předchozí Královehradecký kraj a to ze stejného důvodu. Tedy nulového pokrytí lokality prodejní sítí. Řetězec XY nevedl ani jeden z dotázaných, stejně jako Puma, tedy v Pardubickém kraji končí na posledním místě, co se týče spontánní znalosti dotazovaných. V kraji si víceméně rozdělily společnosti Intersport, se 42 %, k tomuto tržnímu vůdcovství jim postačila jedna prodejna! Gigasport s 39 % a jednou prodejnou v Hradci Králové a Sportisimo s 36 % a třemi prodejny.

Výsledky posledních dvou krajů, tedy Královéhradeckého a Pardubického, jsou alarmující. V rámci spontánní znalosti bychom očekávali umístění na prvních příčkách ve všech krajích, nicméně zde je vidět, že konkurence nezahálí a využila mezery v tržním pokrytí řetězce XY.

**Graf č. 3: Spontánní znalost řetězců se sportovním zbožím dle makroregionu Čechy
(vyjádřeno v %)**



Zdroj: Incoma Gfk, zpracováno na zakázku pro společnost XY. Zadání vypracovala: vlastní tvorba.

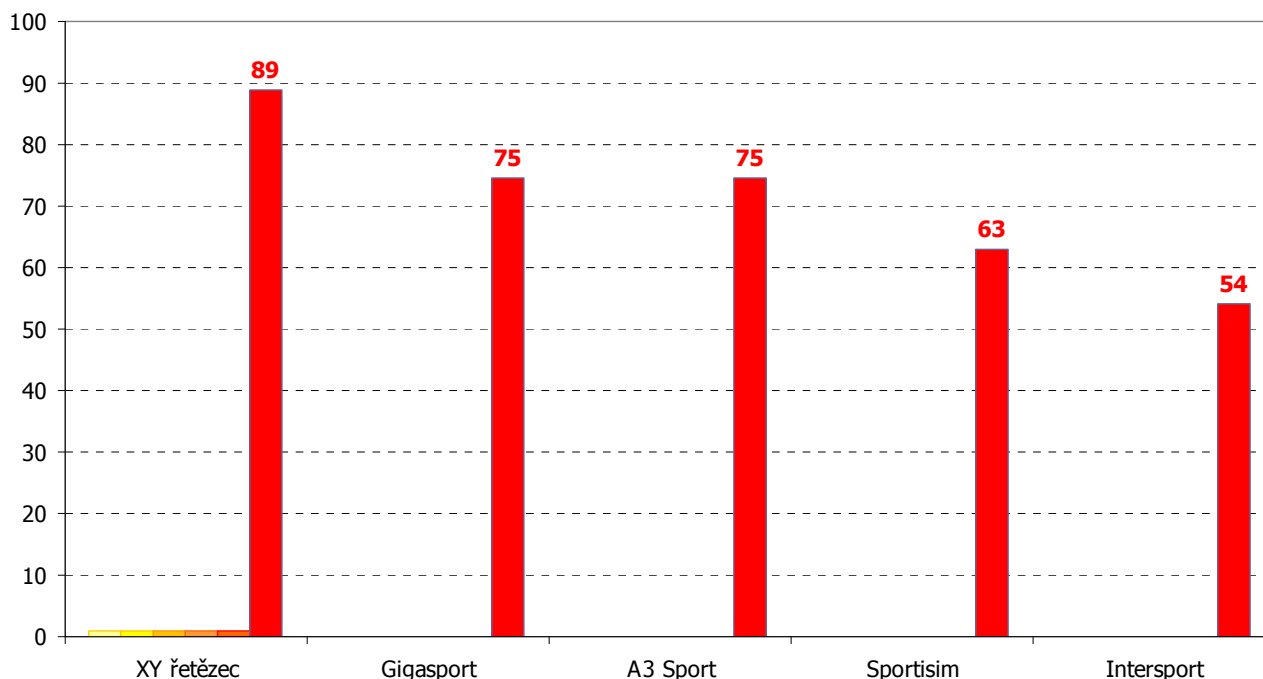
2. podpořená znalost řetězce se sportovním zbožím

Aby bylo zjištěno, zda společnost XY občané vnímají jako tržního vůdce i v konfrontaci s konkurencí, byla do dotazníku zařazena také otázka ke zjištění podpořené znalosti řetězce se sportovním zbožím.

Respondentům byly zobrazovány názvy jednotlivých obchodů v rotujícím pořadí. Tazatel první otázkou zjišťoval, které z řetězců dotazovaný zná alespoň podle jména. Na tuto otázku odpovídal opět vzorek 380 respondentů, tedy těch, kteří žijí ve městech, kde je prodejna lokalizována.

Tyto odpovědi byly sesumarizovány a byl sestaven výstup, který je uveden v **grafu č.4**. Z analýzy vyplývá řetězec XY jako vítěz. Respondenti po předložení názvů obchodů postupně uvedli, že znají název řetězce XY a to v počtu 89 %. Druhé místo připadlo se stejným výsledkem společností Giga sport a A3 Sport, celých 75 %. Překvapením se zde jeví společnost A3 Sport, která se zatím neprojevovala jako výrazný konkurent, vzhledem k omezené šíři sortimentu a vyšším cenám. Třetí pozice připadla společnosti Sportisimo, získalo 63 %, pětici nejsilnějších uzavírá společnost Intersport s 54 %.

Graf č. 4: Podpořená znalost řetězců se sportovním zbožím (vyjádřeno v %)



Zdroj: Incoma Gfk, zpracováno na zakázku pro společnost XY. Zadání vypracovala: vlastní tvorba.

a. podpořená znalost řetězce podle makroregionů

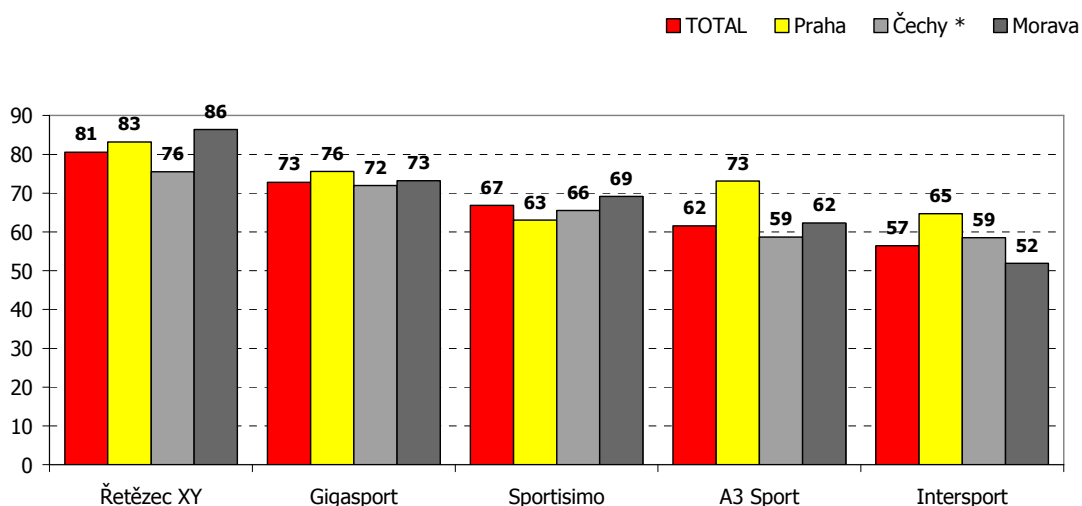
Jako v předchozí otázce, tedy spontánní znalosti, jsem však pro objektivnost výsledků porovnávala nejen vzorek obyvatelstva, kde již prodejna funguje, nicméně celý vzorek respondentů, tedy 1200 dle makroregionů, tedy včetně těch, kde zatím prodejna schází. Na otázku z celkového počtu 1200 respondentů neodpověděli 4 dotázaní. Výsledek tohoto sběru dat je k nahlédnutí v **grafu č. 5**.

Z grafu je patrné, že nejsilnější i v rámci podpořených otázek je řetězec XY na Moravě, což je způsobeno dokonalou sítí prodejen. Na Moravě tedy obdržel 86 % s 9 filiálkami, druhý Giga sport 73 % a pouhých 5 moravských prodejen, třetí Sportisimo s 69 % a 16 prodejny, další pozice si poté rozdělují A3 Sport 62 % a 11 prodejen a Intersport s 52 % a 8 prodejny na Moravě. Z analýzy moravského regionu je zajímavý počet prodejen řetězce Sportisimo v dané lokalitě a jejich výsledku v podpořené znalosti. Je patrné, že obyvatelé regionu jsou citliví na pravidelné kampaně řetězce XY a tímto lépe utkvěl v jejich mysli.

Dalším regionem, kde podpořená znalost značky potvrdila prvenství je Praha, které je podobně jako v grafu pro spontánní znalost vyčleněn speciální prostor vzhledem ke kupní síle a počtu jejích obyvatel. V Praze tedy získal řetězec XY 86 %, Gigasport 73 % a Sportisimo 69 %.

Region s nejmenším rozdílem je, stejně jako v předchozí otázce, makroregion Čechy. U podpořeného dotazu tedy, na rozdíl od spontánní znalosti, kde byl výsledek se Sportisimem zcela vyrovnán, vede řetězec XY. Nicméně rozdíl čtyř procentních bodů vidím jako takřka zanedbatelný, porovnám – li vynaložené měsíční marketingové aktivity řetězce XY versus řetězce Gigasport, který se umístil překvapivě na druhém místě. Třetí místo obsadilo Sportisimo s výsledkem 66 %. A3 Sport dosáhl výsledku 59 % a dorovnálo tak Intersport. Také tento výsledek považuji za hodný zamyšlení. A3 Sport se rozhodlo vsadit na expanzi i do malých nákupních center a evidentně se mu tento krok osvědčil. Marketingové aktivity nevyvíjí oproti Intersportu takřka žádné a získali při průzkumu srovnatelné procentní ohodnocení.

Graf č. 5: Podpořená znalost řetězců se sportovním zbožím dle makroregionů
(vyjádřeno v %)



Zdroj: Incoma Gfk, zpracováno na zakázku pro společnost XY. Zadání vypracovala: vlastní tvorba.

b. podpořená znalost řetězce dle makroregionu Čechy

Jak již bylo uvedeno v předchozím bodu, největší problém z hlediska podpořené znalosti respondentů vychází opět pro makroregion Čechy, proto jsem se rozhodla věnovat mu svoji pozornost i v následujícím podrobnějším rozboru.

V grafu č. 6 sledujeme tyto trendy dle jednotlivých regionů makroregionu Čechy:

V kraji Středočeském se umístil na prvním místě řetězec Gigasport s celkovým výsledkem 86%. Druhý je řetězec XY s 80 %, další místa si pak rozdělili klasicky nejvýznamnější hráči trhu a to následovně: Sportisimo 58 %, Intersport 52 % a A3 Sport 51 %.

Plzeňský kraj a jeho znalost na základě podpory tazatele je následující: řetězec XY 76%, Gigasport 75 %, A3 Sport 58 %, Sportisimo 57 % a Intersport 56 %. Překvapivé v Plzeňském kraji opět shledávám prodejny A3 Sportu, které jsou v rámci tohoto regionu výrazným hráčem na trhu.

V Karlovarském kraji je situace následující, 85 % řetězec XY, A3 Sport 73 % opět výrazný úspěch pro tuto síť obchodů s úzkým sortimentem a minimální velikostí prodejní plochy. Další pozice obsadili následující konkurenti se srovnatelnými výsledky Sportisimo 59 %, Gigasport 56 % a Intersport 54 %. Také tento region shledávám velmi zdařilým a pro budoucí úspěchy společnosti významným.

Jihočeský kraj je dalším krajem, kde řetězec XY vykazuje dobré výsledky, co se podpořené znalosti svých zákazníků týká. Opět zde obsahuje první místo s výsledkem 83 % respondentů zná řetězec alespoň podle jména. Další pozice byly rozděleny s následujícím ohodnocením Sportisimo 76 %, Gigasport 75 %, A3 Sport 67 % a Intersport 51 %.

V Ústeckém kraji řetězec obsahuje třetí místo s 66%. Výsledky jsou tedy následující, nejvíce je u respondentů znám řetězec Sportisimo, celkem 78 %, další je A3 Sport se 75 %, Intersport 64 % a Gigasport 52 %.

Liberecký kraj je pro řetězec XY opět vítězným, získal zde celých 83%, následující pozice nezaznamenávají žádné zásadnější výkyvy. Intersport 67 %, Sportisimo 60 %, A3 Sport 56% a Gigasport 52 %.

Královéhradecký kraj je stejně jako u dotazu spontánní znalosti problémovým krajem, jednoznačnou souvislost zde vidím v absenci prodejen, viz bod 6.1.4 - 1b – Spontánní znalost řetězce dle makroregionu Čechy, kde je tato teorie více rozvíjena a je zde uveden počet prodejen v jednotlivých lokalitách pro výše uvedené konkurenty.

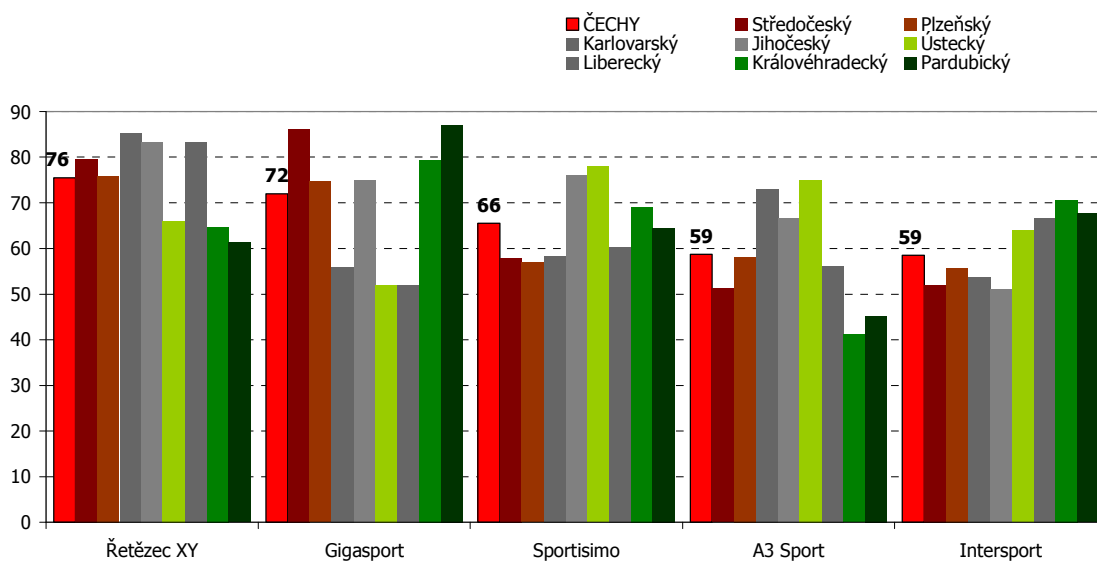
Výsledky jsou tedy následující: Gigasport zná v kraji dle jména 79 % dotázaných, Intersport 71 %, Sportisimo 69 %, řetězec XY 65 % a A3 Sport 41 %.

Pardubický kraj vykazuje bohužel podobné výsledky Gigasport 87 %, Intersport 67 %, Sportisimo 65 %, řetězec XY 61 % a A3 Sport 45 % dotázaných.

Výsledky nejsou tak alarmující jako u spontánní znalosti respondentů, což je zapříčiněno tím, že se jedná právě o znalost podpořenou. Respondenti si vybaví reklamu, kterou zaznamenali buď v médiích typu televize, rozhlasu nebo tištěných periodik, která nejsou selektována dle krajů, popř. přišli s řetězcem do styku při návštěvě některého z měst, v němž má řetězec provozovny, tudíž je zde i silněji rozvinuta marketingová činnost na podporu dané prodejny.

Podpořená znalost respondentů byla zkoumána na vzorku 603 respondentů. Jednalo se tedy pouze o obyvatele makroregionu Čechy vyjma Prahy.

Graf č. 6: Podpořená znalost řetězce dle makroregionu Čechy (vyjádřeno v %)



Zdroj: Incoma Gfk, zpracováno na zakázku pro společnost XY. Zadání vypracovala: vlastní tvorba.

3. aktivní znalost řetězce se sportovním zbožím

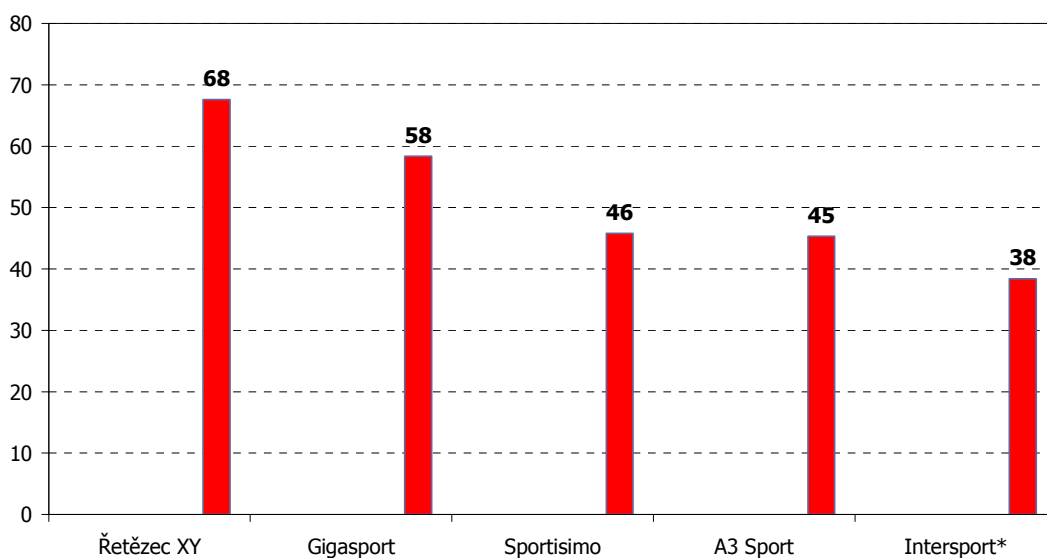
Aktivní znalostí je myšlen ten vzorek respondentů, kteří na otázku: „ Které z prodejen, jež jste v minulé otázce uvedl/a, že je znáte alespoň dle jména, jste již minimálně jednou navštívili?“ Podmínkou zde však není, aby si zákazník v prodejně něco koupil.

Jako první je opět posuzována aktivní znalost řetězců pouze v těch lokalitách, kde je lokalizována prodejna řetězce XY. Vzorek respondentů byl tedy opět 380. K náhledu v grafu č. 7.

Z grafu je patrné, že řetězec XY vychází ve městech, kde působí jako vítěz také v oblasti aktivní znalosti. Respondenti nejen, že ho znají z médií, ale mají zájem také prodejnu řetězce navštívit a se sortimentem se blíže seznámit.

Řetězec XY tedy získává 68 %, tedy 10 % převyšuje aktivní znalost řetězce Gigasport, Sportisimo získává 46 %, srovnatelný výsledek má A3 Sport, tedy konkrétně 45 %, poslední Intersport pak 38 %.

Graf č. 7 – Aktivní znalost řetězce se sportovním zbožím (vyjádřeno v %)



Zdroj: Incoma Gfk, zpracováno na zakázku pro společnost XY. Zadání vypracovala: vlastní tvorba.

a. aktivní znalost dle vybraných charakteristik

Celý vzorek, tedy 1200 respondentů, byl rozčleněn dle kritérií přítomnosti řetězce XY, frekvence nákupů respondentů a vztahu respondentů ke sportu. K náhledu v **grafu č. 8**. U těchto skupin byla zjišťována aktivní znalost řetězce XY.

Přítomnost řetězce XY, zde byla u respondentů zjišťována aktivní znalost dle přítomnosti řetězce XY v regionu, tedy konkrétní možnosti odpovědí byly: je přímo ve městě, popřípadě v okresním městě, nebo řetězec není nikde v okrese.

Pokud je řetězec XY přímo ve městě, zcela očekávaně vítězí v aktivní znalosti nad jinými řetězci. Zajímavé je, že zákazníci jsou ochotni dojíždět za nákupem sportovních potřeb i do okresního města, jak vyplývá z dalšího sloupcového vyhodnocení. Tedy i v rámci dojezdu do okresního města je řetězec XY na prvním místě s hodnocením 66 %. Zákazníci však již nejsou ochotni dojíždět dále než do svého okresního města. Aktivní znalost řetězce, pokud není nikde v rámci okresu, má u svých respondentů nejsilnější Sportisimo, a to 51 %, další je Gigasport s výsledkem 49 %, řetězec XY dosahuje 41 %, další pozice Intersport 38 % a A3 Sport 35 %.

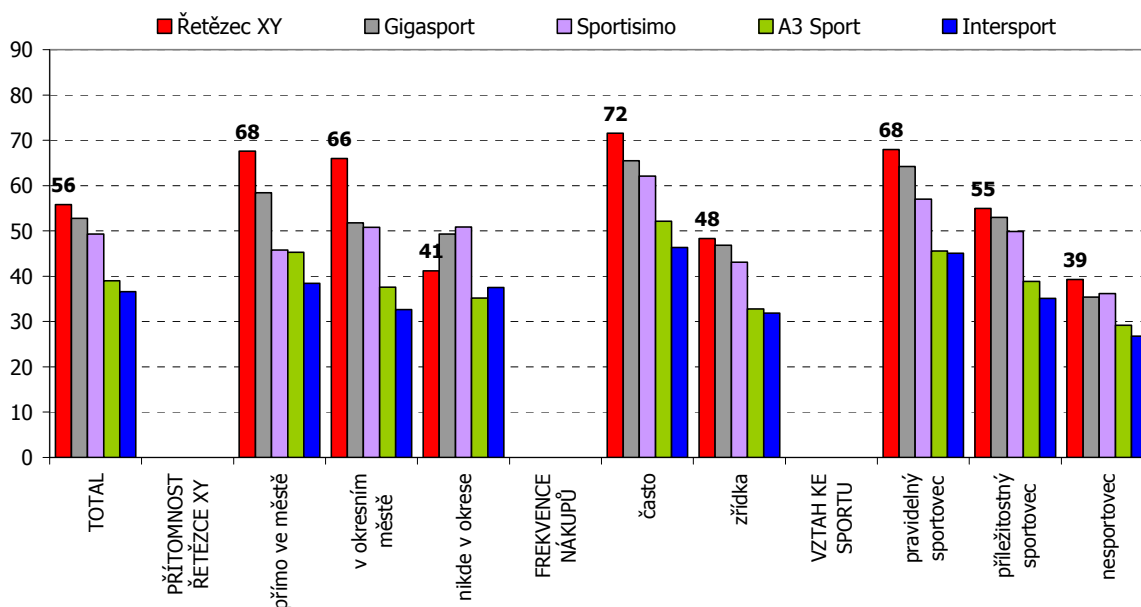
Frekvence nákupu a jeho vliv na aktivní znalost je srovnatelný jak u respondentů, kteří nakupují často, tak u těch, kteří nakupují pouze zřídka. U obou nakupujících skupin respondentů řetězec XY vystupuje jako vítěz, a to 72 % u často nakupujících respondentů a 48 % u méně nakupujících respondentů. Ostatní pozice jsou u obou skupin rozděleny v následujícím pořadí Gigasport, Sportisimo, A3 Sport a Intersport. Výsledek je u obou skupin takřka totožný, pouze s drobnými odchylkami.

Vztah ke sportu byl poslední z vybraných charakteristik vzorku. Respondenti byli rozděleni do skupin, zda se jedná o aktivní sportovce, příležitostného sportovce, nebo nesportovce. U všech zmíněných skupin mají respondenti největší aktivní znalost o řetězci XY, v závislosti na jejich vztahu ke sportu jejich znalost samozřejmě klesá přímou úměrou. U aktivních sportovců získává tedy 68 %, u občasných sportovců 55 % a u nesportovců 39 %. Další pozice byly rozděleny následovně Gigasport, Sportisimo, A3 Sport a Intersport.

Stěžejní informace, která z této analýzy vyplývá, je, že zákazníci řetězce XY jsou ochotni dojet si pro sportovní zboží maximálně do okresního města, nikoliv dále jako

u konkurenta typu Gigasport. Není také pravdou, že lidé, kteří nesportují, se nezajímají o sportovní zboží a nenavštěvují prodejny zaměřující se na sport.

Graf č. 8 – Znalost řetězců se sportovním zbožím dle vybraných charakteristik přítomnost řetězce, frekvence nákupu, vztah ke sportu (vyjádřeno v %)



Zdroj: Incoma Gfk, zpracováno na zakázku pro společnost XY. Zadání vypracovala: vlastní tvorba.

b. aktivní znalost podle makroregionů

I tato znalost byla zjišťována na celém vzorku respondentů, tedy na všech 1200. K náhledu v **grafu č. 9**. 8% respondentů na tuto otázku nedokázalo nebo odmítlo odpovědět.

Konkrétní výsledky aktivní znalosti dle makroregionů opět korespondují s ostatními výsledky průzkumu. Respondenti byli znovu rozčleněni do tří základních makroregionů a to: Praha, Čechy a Morava.

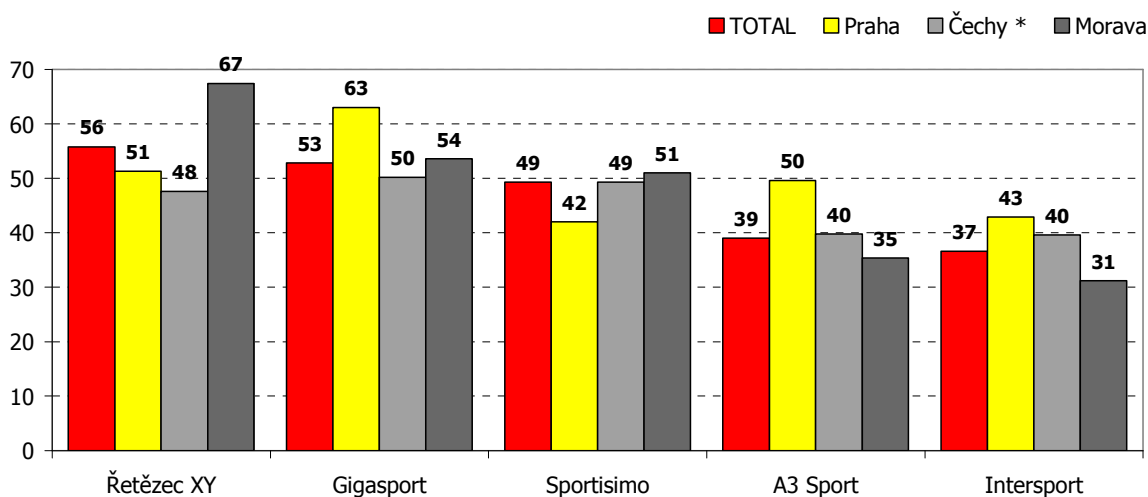
Výsledky v Praze dopadly následovně: vítězí zde Gigasport s 63 %, následuje řetězec XY s 51 %, takřka srovnatelný výsledek vykazuje A3 Sport, konkrétně tedy 50 %, 43 % Intersport a 42 % Sportisimo.

Oproti tomu makroregion Čechy, ze kterého je Praha znovu vyčleněna má v aktivní znalosti následující výsledky. 50 % Gigasport a znovu vítězí v této kategorii, 49 %

Sportisimo, a až třetí místo s 48 % společnost XY. A3 Sport a Intersport v makroregionu Čechy získaly stejný počet procentních bodů a to 40.

Poslední makroregion, který zbývá vyhodnotit, je Morava. Zde se již u předchozích otázek projevilo silné pokrytí řetězce XY a tomu i odpovídající odpovědi respondentů. Také otázka aktivní znalosti potvrzuje tuto výhodu oproti konkurentům. Výsledky jsou tedy následující: řetězec XY 67 %, druhý Gigasport 54 %, Sportisimo 51 %, A3 Sport 35 % a Intersport 31 %. Tento region u všech druhů dotazů dokazuje přímou úměru mezi pokrytím makroregionu a znalostí ať se již jedná o znalost jakoukoliv.

Graf č. 9 – Aktivní znalost řetězce se sportovním zbožím podle makroregionů (vyjádřeno v %)



Zdroj: Incoma Gfk, zpracováno na zakázku pro společnost XY. Zadání vypracovala: vlastní tvorba.

c. aktivní znalost podle makroregionu Čechy

Na tento dotaz opět odpovídali pouze respondenti, žijící v makroregionu Čechy. Konkrétně se tedy jednalo o počet 603 respondentů. Tato otázka navazuje na předchozí, tedy opět 8 % respondentů svoji odpověď neuvadlo.

Opět je analyzován makroregion Čechy, k náhledu v **grafu č. 10** a to z toho důvodu, že stejně jako v otázkách předchozích se zde jeví prostor pro zlepšení. Praha sice také nevykazuje prvenství, nicméně zde je dle mého názoru pokrytí prodejny XY dostatečné, tedy konkrétně se jedná o 3 prodejny. Výsledky v pražském makroregionu je dáno historickými marketingovými kampaněmi společnosti Gigasport, které byla v Praze

jako první řetězec se sportovním zbožím vůbec a Pražané jej mají zažitý jako číslo jedna. V současné době však společnost Gigasport do marketingu takřka neinvestuje a je tedy nejspíš pouze otázkou času, kdy se stav na pražském trhu změní.

Výsledky makroregionu Čechy po jednotlivých krajích, co se aktivní znalosti respondentů týká, jsou tedy následující:

Středočeský kraj a jeho vítěz, co se aktivní znalosti respondentů týká, je opět Gigasport s 66 %, tento výsledek souvisí s mým názorem vztahujícím se k regionu Praha. Středočeši jsou často skupinou, která za prací dojíždí do metropole. Tedy zde i nakupují.

Následuje řetězec XY se 45 %, 41 % Sportisimo, 30 % a čtvrté místo společnost A3 Sport, pátý je Intersport.

Plzeňský kraj je úspěchem pro řetězec XY, který zde se 2 prodejny získal 58 % a prvenství. Další pozice jsou následovné: Gigasport 49 %, A3 Sport 42 %, Sportisimo 41 % a Intersport s 39 % opět uzavírá první pěťici řetězců.

Karlovarský kraj je opět úspěšným se 66 % a jednou prodejnou je vítězem řetězec XY. Následuje Sportisimo s 37 %, tedy náskok XY je v tomto kraji o 29 % oproti druhému umístěnému. A3 Sport získal 32 % a třetí pozici. Gigasport a Intersport se v Karlovarském kraji dělí o čtvrtou pozici.

Jihočeský kraj je úspěchem pro řetězec Sportisimo, získalo zde 57 %, druhé místo řetězec XY s 52 %, následují Gigasport 48 %, A3 Sport 43 % a Intersport 32 %.

Ústecký kraj je vítězstvím pro společnost A3 Sport s 61 %, Sportisimo získalo 58 %, následuje Intersport s 53 % a řetězec XY je až na čtvrtém místě s 44 %, pěťici uzavírá Gigasport se 30 %. Také zde vidím velký potenciál ke zlepšení.

Liberecký kraj je krajem, kde má řetězec XY pouze jednu prodejnu, ale přesto o něm mají respondenti nejvyšší aktivní znalost. Tedy celých 73 %. Následuje Intersport s 63 %, Sportisimo 40 %, Gigasport 35 % a A3 Sport 31 %.

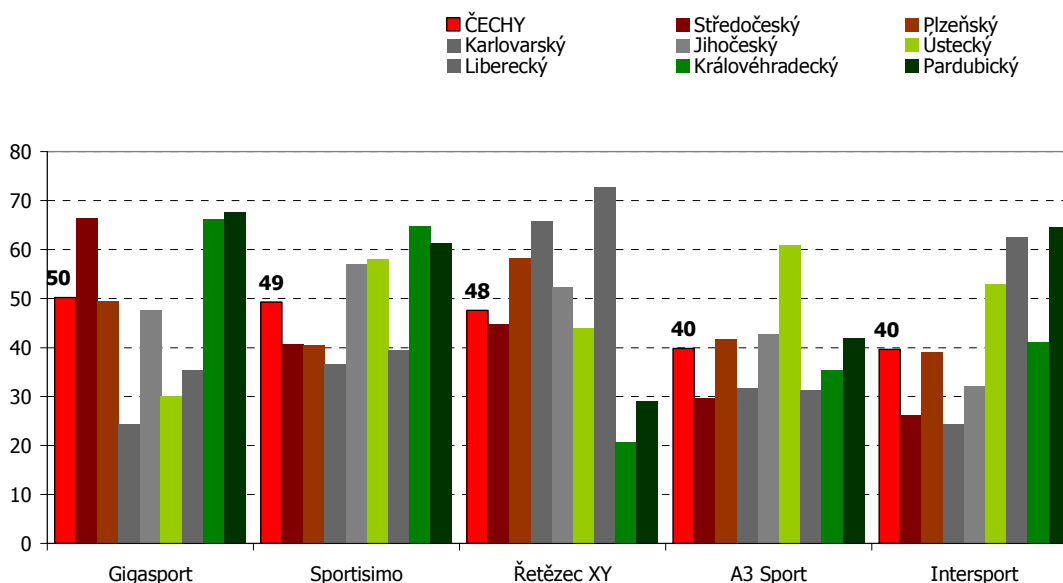
Bohužel však ještě v letošním roce plánuje vstup do tohoto regionu společnost Decathlon, celosvětové číslo jedna v prodeji sportovního sortimentu koncovému zákazníkovi. Je tedy otázkou času, jaké výsledky budou prezentovány příští rok.

Královehradecký kraj je spolu s Pardubickým krajem opět nejproblematičtějším regionem, v obou regionech zaujímá řetězec XY poslední pozici a to konkrétně Královehradecký kraj 21 % a Pardubický kraj 29 %. První v Královehradeckém kraji je řetězec sportovních prodejen Gigasport 66 %, v Pardubickém kraji zvítězil taktéž s 68 %. Rozdíl mezi prvním

a posledním místem je tedy více jak čtyřicet procentních bodů v obou sledovaných krajích. Tento výsledek je opravdu velmi zásadní a opět se zde projevuje úzká spojitost mezi znalostí a návštěvností prodejen a šířkou pokrytí oblasti prodejny.

Bohužel sportovní potřeby není segment, za kterým by byl zákazník ochoten dojíždět dále než do okresního města. Proto v těchto dvou krajích vidím opravdu značný potenciál.

Graf č. 10 – Aktivní znalost řetězce se sportovním zbožím podle makroregionu Čechy (vyjádřeno v %)



Zdroj: Incoma Gfk, zpracováno na zakázku pro společnost XY. Zadání vypracovala: vlastní tvorba

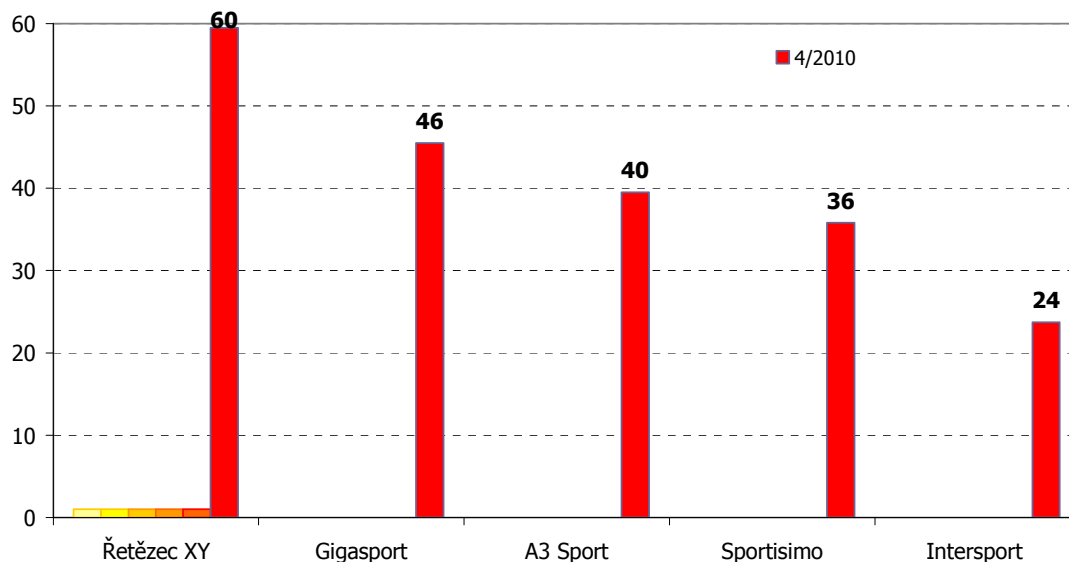
4. nákupní zkušenost

Další část dotazníku tvořila otázka na zjištění nákupní zkušenosti u respondentů. Konkrétně se tazatelé společnosti Incoma Gfk ptali: „Ve které prodejně jste již někdy něco nakoupila?“ Dotazován byl pouze vzorek 380 respondentů, tedy těch, kteří žijí ve městech, kde je řetězec XY lokalizován. Výstup zobrazuje **graf č. 11**.

Řetězec XY se umístil na skvělém prvním místě s celkovým výsledkem 60 %. Tedy více jak polovina dotázaných v místě, kde je prodejna lokalizována již zde někdy nakoupila. Druhé místo obsadil řetězec Gigasport, kde nakoupilo 46 % dotázaných, v A3 Sport nakoupilo 40 % respondentů, ve Sportisimu 36 % a v Intersportu pak 24 %.

Tento dotaz opět potvrzuje také závislost nákupní zkušenosti na jednotlivých krajích. Výsledky opakují menší nákupní zkušenost v kraji Pardubickém a Královehradeckém. K náhledu v příloze č. 10.

Graf č. 11 – Nákupní zkušenost (vyjádřeno v %)



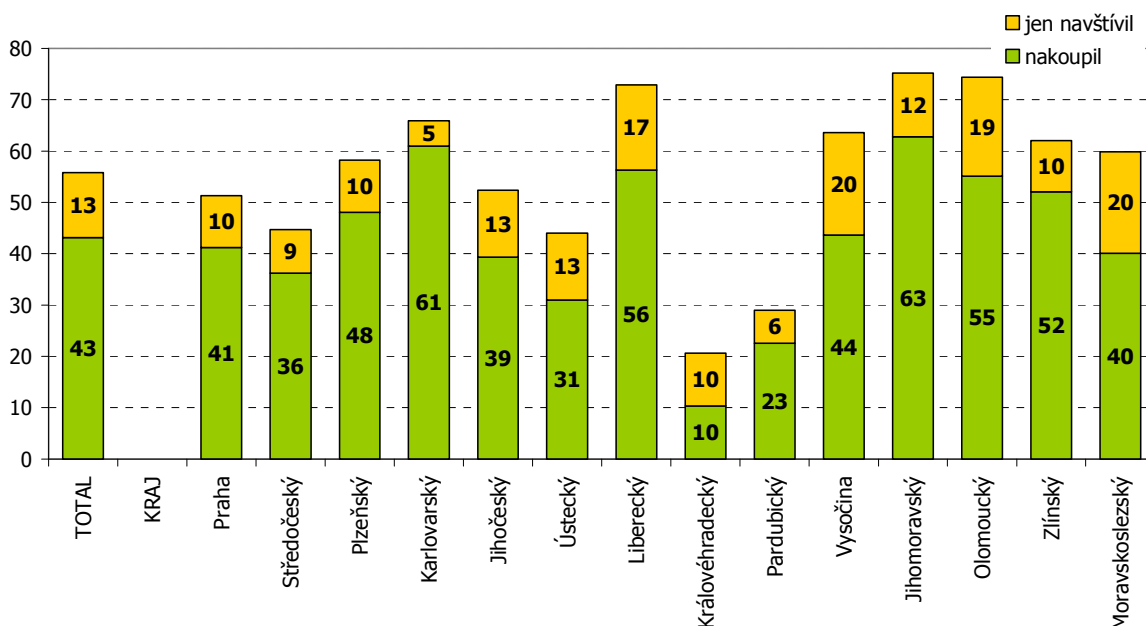
Zdroj: Incoma Gfk, zpracováno na zakázku pro společnost XY. Zadání vypracovala: vlastní tvorba.

a. návštěvnost vs. nákupy řetězce XY podle krajů

Jako další bod dotazníku bylo agentuře zadáno analyzovat kolika procentní je, dle jednotlivých krajů, podíl zákazníků, kteří prodejnu pouze navštíví a těch, kteří zde svůj nákup také uskuteční. Výsledky jsou k náhledu v grafu č. 12.

Graf č. 12 – Návštěvnost řetězce XY vs. uskutečněné nákupy dle krajů

(vyjádřeno v %)



Zdroj: Incoma Gfk, zpracováno na zakázku pro společnost XY. Zadání vypracovala: vlastní tvorba.

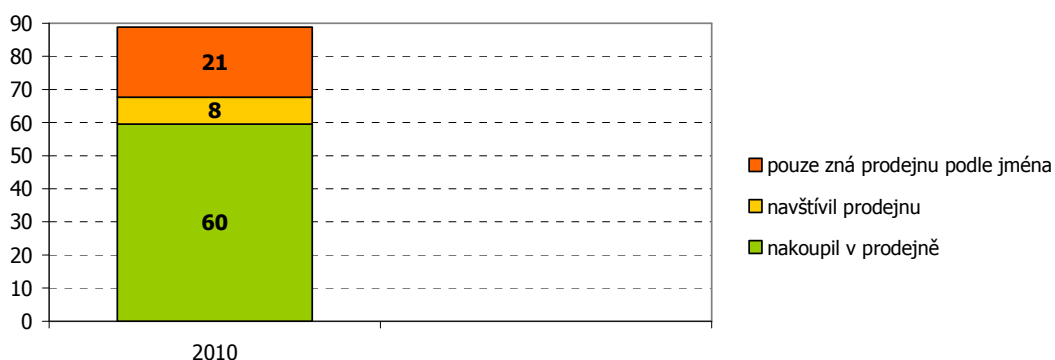
Z tohoto grafu vyplývá, že pokud již zákazník prodejnu navštíví, většinou zde také svůj nákup uskuteční a nabídka jej uspokojí. Největší úspěch vykazuje opět Karlovarský kraj, kde 61 % respondentů svůj nákup uskutečnilo a pouhých 5 % odešlo bez nákupu. Nejhorší výsledek vykazuje, jako již takřka tradičně kraj Královéhradecký, kde si pouhých 10 % dotázaných něco koupilo a stejný počet odešel z prodejen XY bez nákupu. Tento výsledek je opět ovlivněn absencí prodejen XY, tedy zákazníci prodejny neznají a mnohdy i mylně zaměňují za prodejny řetězce jiného.

5. znalost řetězce vs. nákupy

Následující graf č. 13 obsahuje souhrn předchozích, tedy porovnává procentuálně všechny ty, kteří odpověděli, že prodejny řetězce XY znají pouze podle jména, již prodejnu navštívili nebo mají dokonce nákupní zkušenost. 60 % respondentů tedy již v prodejně nakoupilo, 8% prodejnu navštívilo a 21% zná prodejnu podle názvu. U poslední skupiny je

tedy velká příležitost. Potenciální zákazník už o řetězci slyšel, pokud mu tedy prodejnu zpřístupníme např. bližší lokalitou, je velmi pravděpodobné, že zde také nakoupí, neboť těch co prodejny navštíví a nenakoupí je „pouhých“ 8 %.

Graf č. 13 – Znalost řetězce vs. nákupy (vyjádřeno v %)



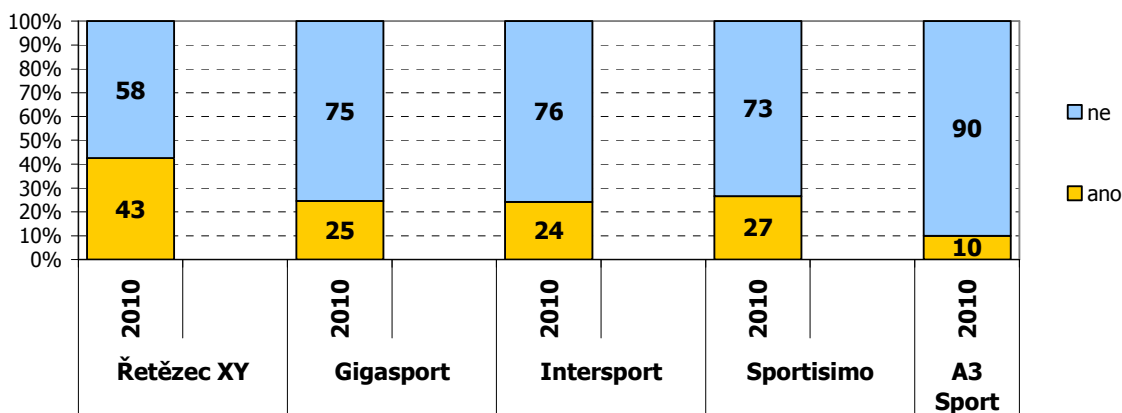
Zdroj: Incoma Gfk, zpracováno na zakázku pro společnost XY. Zadání vypracovala: vlastní tvorba.

6. znalost reklamy

Jako jeden z dalších bodů dotazování, který byl agentuře zadán, bylo analyzovat, jak respondenti vnímají reklamu řetězce XY. Zda reklamu vůbec registrují, jak vnímají jednotlivé mediální kanály, zda nechají reklamou na sportovní řetězec ovlivnit svoje nákupní chování, zda v rámci reklamních bloků mezi sebou odlišují jednotlivé sobě si konkurující řetězce.

Jako první byla zvolena tato otázka: „Viděl/a nebo slyšel/a jste nějakou reklamu na sportovní prodejnu za poslední tři měsíce?“ Na tuto otázku odpovídali pouze ti z respondentů, kteří v předchozím dotazování uvedli, že znají jednotlivé prodejny alespoň podle názvu. Výsledky uvádím v **grafu č. 14**.

Graf č. 14 – Znalost reklamy (vyjádřeno v %)



Zdroj: Incoma Gfk, zpracováno na zakázku pro společnost XY. Zadání vypracovala: vlastní tvorba.

Vzhledem k objemu finančních prostředků, které jsou ročně vynakládány na marketingové účely (viz bod 5.4.1 Finance) je patrné, že se jedná o smysluplně vynaložené peníze. Marketingové oddělení společnosti pravidelně dvakrát do měsíce vydává leták, inzeruje v tiskovinách, má pravidelné spoty v rádiích, outdoorové kampaně apod.

Řetězec XY se tedy umístil na prvním místě se 43 % podílem respondentů, kteří uvedli, že za poslední tři měsíce zaregistrovali reklamu na uvedený řetězec. Na dalším místě je řetězec prodejce Sportisimo s 27 %, zde se jedná o relevantní výsledek vzhledem k tomu, že minimálně jednou do měsíce vydává leták s aktuální nabídkou, investuje také do billboardových ploch. Náklady na reklamu však nejsou v takové míře, jako u řetězce XY.

Třetí pozici obsadily prodejny Gigasportu, obdržely 25 %. Tento výsledek je však historicky daný. Gigasport v poslední době (cca jednoho roku), do reklamy takřka neinvestuje. Za rok 2010 přišel na trh s minimálním počtem letáků, žádné další prostředky pro zviditelnění akcí neprovozuje. Přesto jej respondenti uvádějí jako třetího.

Následuje řetězec Intersport, jež obdržel 24 %, mimo letákových akcí investuje také do outdoorových kampaní, nicméně ne v takové míře jako např. Sportisimo. Poslední místo obsadil řetězec A3 Sport, získal 10 %. Také tento výsledek se mi jeví, jako adekvátní míře proinvestovaných prostředků. A3 Sport mimo rádiových a internetových kampaní ostatní nástroje marketingového mixu takřka ignoruje.

Kde konkrétně respondenti vnímají reklamu nejcitlivěji nalezneme v příloze č. 11. – Média. Zde je analyzována otázka: „Kde jste reklamu viděl/a, slyšel/a?“ Nejčastěji byl uváděn leták jednotlivých společností, jako první byl jmenován leták Sportisimo, uvedlo jej celých 66 % respondentů, Gigasport, který leták vydává pouze výjimečně, obdržel 65 %, Interport 62 % a řetězec XY získal stejně jako prodejny A3 po 55 %. Přičemž prodejny A3 leták takřka nevydává. Tyto výsledky jsou jasným apelem ke změně vizuálu letáku. Vzhledem k nejhoršímu hodnocení v porovnání s konkurencí a největší frekvenci vydávání letáků v měsíci, zde vidím velký prostor pro zlepšení.

Jako druhý nejzapamatovatelnější reklamní nástroj uváděli respondenti outdoorové kampaně, tedy billboardy, zde řetězec XY získal prvenství a to 47 %, druhý Intersport získal 46 %, dále pak byly výsledky následující: Sportisimo 40 %, Gigasport stejně jako A3 Sport po 34 %. Jak již bylo zmíněno, oba poslední uvedené řetězce do outdoorové reklamy téměř neinvestují.

Dalším možným médiem je televizní reklama. V letošním roce v závislosti na hospodářské krizi měl řetězec XY pouze jednu televizní kampaň a to v lednu 2010, kdy vrcholily výprodejové akce. Konkurence televizní reklamu neměla vůbec. Výsledky tedy byly očekávány. Konkrétně: řetězec XY 29%, A3 Sport 14%, ostatní konkurenti se pohybovali kolem 7%.

Dalším velmi se rozvíjejícím médiem je internetová reklama. Její nesporné výhody objevil A3 Sport a stal se také vítězem dané kategorie, uvedlo ho celých 16 %. Zbylé řetězce se pohybovaly v rozmezí 7 – 9 % včetně řetězce XY. Ten do internetových reklam také investuje, ale pořád je ještě objem proinvestovaných prostředků na internetu nepatrným vůči tiskové reklamě. Tento trend a její výhody budou však v plánech na příští roky velmi důrazně zohledněny.

Rádiovou reklamu zaregistrovali respondenti u všech řetězců takřka stejnou měrou. Výsledky se pohybovaly kolem 6 % u všech konkurentů. Toto je pro mne také zásadní výsledek, vzhledem k tomu, že se rádiové kampaně podílejí velmi významně na marketingovém rozpočtu. Zákazníci dle průzkumu kampaně nevnímají, popř. nerozlišují. I tento faktor bude v plánech pro rok 2011 zohledněn.

a. vliv reklamy na nákupní chování

U otázky, zda reklama ovlivňuje nákupní chování respondentů, byli dotazováni pouze ti, kteří si vzpomněli na reklamu jednotlivých prodejen. Výsledky šetření jsou k náhledu v **grafu č. 15**. Tato otázka byla otázkou uzavřenou. Konkrétně se tedy tazatel ptal: „Ovlivnila reklama, kterou jste viděl, Vaše kupní chování? Pokud ano, do jaké míry?“ Respondenti si tedy mohli vybrat z následujících možných odpovědí:

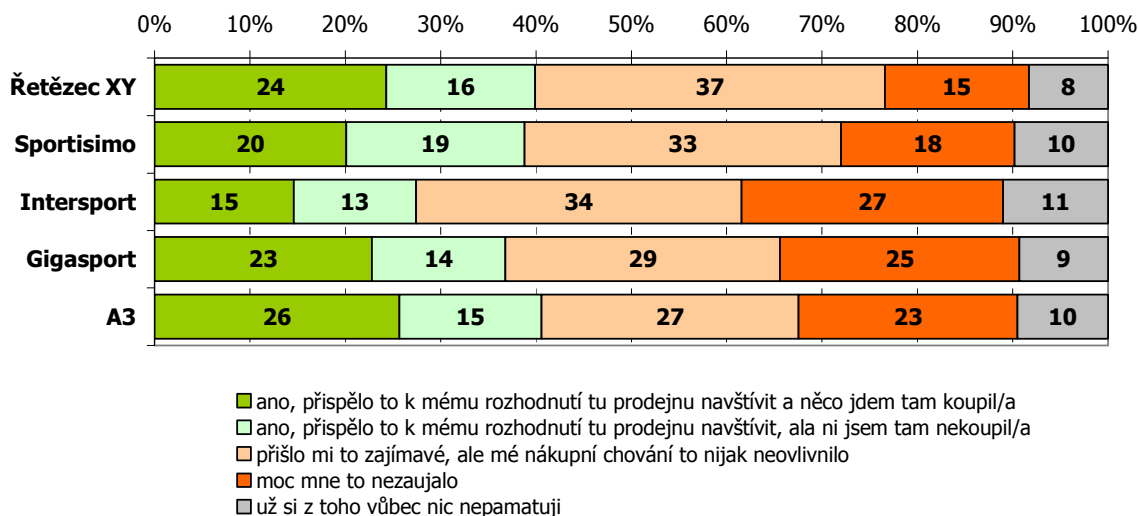
- ano, přispělo to k mému rozhodnutí prodejnu navštívit a něco jsem tam i koupil/a
- ano, přispělo to k mému rozhodnutí prodejnu navštívit, ale nic jsem tam nekoupil/a
- přišlo mi to zajímavé, ale mé nákupní chování to nijak neovlivnilo
- moc mne to nezaujalo
- už si z toho vůbec nic nepamatuji.

Z výsledků vyplývá, že největší počet kupujících, kteří byli ovlivněni reklamou, získal řetězec prodejen A3 Sport, celkem 26 %, druhá pozice náleží řetězci XY, který získal procent 24, Gigasport celkově 23 %, 20 % Sportisimo a 15 % Intersport. U typu odpovědi, reklama mne sice zaujala, prodejnu jsem navštívil/a, ale nic nekoupil/a jsou výsledky takřka vyrovnány. Největší podíl Sportisimo 19 %, nejmenší Intersport 13 %, řetězec XY získal procent 16. Zajímavý je ovšem podíl těch, které sice reklama zaujala, ale nijak to jejich nákupní chování neovlivnilo. Zde řetězec XY získal nechtěné prvenství, tedy 37 %. Konkurence nezískala nijak výrazně méně. Nicméně tento výsledek je vzhledem k proinvestovaným objemům poněkud zarážející a je na zvážení, zda se více nezamýšlet nad konkrétními produkty, které jsou voleny do reklam a následně i lepším zacílení jednotlivých druhů reklam.

Proti předchozímu výsledku je ovšem u následující odpovědi a to, reklama mne moc nezaujala, řetězec XY na posledním místě. Získal zde 15 %, přičemž „první“ Intersport získal 27 %. Zde vidím jednoznačné plus. Styl reklamy řetězce je pro zákazníka zajímavý, dokáže upoutat, přimět k zamyšlení a s tím se dá v budoucnu velmi dobře pracovat.

Odpověď, již si z reklamy takřka nic nepamatuji, získala u všech konkurentů velice podobné hodnocení. Výsledky se pohybovali mezi 8 a 11 %. Řetězec XY získal ohodnocení spodní hranice.

Graf č. 15 – Vliv na nákupní chování (vyjádřeno v %)



Zdroj: Incoma Gfk, zpracováno na zakázku pro společnost XY. Zadání vypracovala: vlastní tvorba.

5.1.3 Prezentace výsledků

Dle výše uvedeného šetření byly zjištěny následující poznatky, prodejny řetězce XY vykazují velmi dobré výsledky, co se znalosti týká, především tedy v lokalitách, kde jsou již prodejny řetězce zastoupeny. U spontánní znalosti, tedy znalosti bez nápovědy, se jedná o číslo 34 %, u podpořené, tedy znalosti s nápovědou dokonce celých 81 %. Aktivní znalost pak činí 56 %

V bezprostředním kontaktu s prodejnou je celkem 32 % respondentů, kteří mají obchod ve městě, v němž žijí. Pro dalších 25 % by návštěva prodejny znamenala vyjet do okresního města, pro zbývajících 43 % znamená nákup návštěvu krajského města.

Jednoznačně lepších výsledků ve všech kategoriích dosahuje řetězec na Moravě, zejména tedy v Jihomoravském a Olomouckém kraji. Oproti tomu Čechy nevykazují tak příznivé výsledky. Ze všech analýz vyplývá, že tento stav nejvíce ovlivňuje chybějící prodejna v Pardubickém a Královéhradeckém kraji. Zde vidím velký potenciál pro zlepšení.

Nákupní zkušenost s řetězcem XY má celých 43 % respondentů, tento počet činí celkem 77 % návštěvníků řetězce. Umístil se tedy na prvním místě. I v oblasti nákupní zkušenosti jsou největší rezervy opět v krajích Pardubickém a Královéhradeckém.

Dalším zajímavým údajem vyplývajícím z výsledků průzkumu je, že celých 60 % respondentů v prodejně již nakoupili. Pouhých 8 % respondentů prodejnu navštívilo a nic si nekoupilo.

Lze také říci, že tištěná reklama a letáky je jedním z nejlépe zapamatovatelných marketingových nástrojů, za nimi následují billboardy, televize a rádiové kampaně. U konkurence dominují především letáky, které respondenti vnímají nejvíce, u řetězce XY je zřejmý dobře vyvážený marketingový mix tedy konkrétně: letáky 55 %, billboardy 47 %, televize 29 %. Reklama zaznamenaná na internetu je nejvíce vnímána u řetězce A3 Sport celkem 16 %, u ostatních konkurentů se pohybuje kolem 10 %. Taktéž rádiová reklama je poměrně vyrovnaná u jednotlivých konkurentů a vykazuje hodnoty nižší než 10 %.

5.2 Zhodnocení a doporučení

Na základě výše uvedeného detailního analyzování marketingového průzkumu, který byl vytvořen na zakázku pro řetězec XY. Z práce vychází jednoznačný závěr, řetězec by měl i nadále expandovat, aby dosáhl skutečně celorepublikového pokrytí. Velké rezervy tedy skýtá region Pardubický a Královéhradecký. Vzhledem k sílící hrozbě vstupu nového konkurenta na trh by zde měla být otevřena prodejna.

V následující části práce tedy budou analyzovány obě lokality, z hlediska síle konkurence v uvedených regionech a návrh vhodného marketingového mixu, aby řetězec využil maximum potenciálu, který tento region jistě skýtá.

5.2.1 Hodnocení stávající konkurence

a. z hlediska geografického

Jak již bylo uvedeno výše, konkurence má v obou regionech silnou pozici a využívá tedy svého postavení. Všichni tři hlavní konkurenti jsou v krajských městech zastoupeny a to následovně:

Sportisimo:

Pardubický kraj – 3 prodejny (Pardubice, Česká Třebová a Svitavy)

Královéhradecký kraj – 5 prodejen (Trutnov, Náchod, Jičín, 2 x Hradec Králové)

Gigasport:

Pardubický kraj – žádná prodejna

Královéhradecký kraj – 1 prodejna

Intersport:

Pardubický kraj – 1 prodejna (Pardubice)

Královéhradecký kraj – 2 prodejny (Hradec Králové, Trutnov)

A3 Sport:

Pardubický kraj – 2 prodejny (Pardubice)

Královéhradecký kraj – 1 prodejna (Hradec Králové).

Pro bližší znázornění pokrytí obou regionů jednotlivými prodejny konkurenčních řetězců, slouží mapa, kterou obsahuje příloha č. 12.

b. z hlediska marketingového mixu

Produkt: je u všech hlavních konkurentů takřka totožný, vzhledem ke specifickému zaměření se jednotlivých řetězců a to prodej sportovních potřeb koncovému zákazníkovi. Základním produktem je tedy uspokojení potřeby zakoupit si zboží pro sport, ať už se jedná o sportovní oděvy, obuv, nebo pomůcky nutné k vykonávání daného sportu. Rozšířeným produktem je pak možnost zakoupení doplňkového sortimentu, např. sportovních tašek, energetických nápojů apod. Potenciálním produktem pak mohou být doprovodné aktivity, které jsou spojeny se sportem. Gigasport nabízí zákazníkům svého věrnostního programu prodloužené víkendy se sportem, tematicky zaměřené na různé segmenty. Sportisimo, ani Intersport žádné podobné aktivity nenabízejí.

Oproti tomu řetězec XY rozšířil svůj základní produkt o prodej volnočasového a módního sortimentu, jako základního produktu. Zda je očekávána velká výhoda, jak zacílit nejen na zákazníka sportovně založeného, ale také na ty, kteří takřka nesportují. Z výsledků výzkumu nám všešlo, že se jedná o nezanedbatelný počet 22 % respondentů, kteří sice téměř nesportují, ale rádi se oblékají módně a s tím mnohdy souvisí i trendy módy sportovní. K náhledu v příloze č. 8.

Co se rozšířeného produktu týče, řetězec XY neposkytuje svým zákazníkům žádnou zvláštní nabídku, oproti svým konkurentům. Doplňkový prodej je u všech řetězců takřka totožný.

Potenciální produkt je u řetězce XY novinkou a u zákazníků si teprve buduje svoji pozici. Jedná se o prodej zážitkových poukazů a prodej cestovního pojištění. Tento prodej byl zatím uveden pouze ve vybraných prodejnách. Po testovacím období půl roku bude vyhodnocena jeho úspěšnost a oblíbenost u zákazníků a následně by byl dostupný v celé

síti řetězce. Snahou je, aby zákazník, který se chystá na sportovní dovolenou, našel kompletní servis „pod jednou střeou“.

Cena: a její využití jako marketingového nástroje je jednou z hlavních politik řetězce XY. Velkou výhodou je také to, že řetězec má vlastní výroby v Číně a produkuje tedy vlastní značky, které jsou k dostání exkluzivně v řetězci XY. Tyto značky jsou u zákazníků velmi oblíbeny vzhledem k jejich funkčnosti srovnatelné se značkovým sortimentem a cenové výhodnosti. U těchto značek je řetězec tedy schopen cenového boje s konkurencí.

Také ostatní konkurenční však disponují vlastními značkami, nikoliv však v takovém rozsahu.

Dalším druhem sortimentu je značkové zboží. Zde je veden konkurenční boj o nejnižší ceny u jednotlivých položek. Konkurenční nabídka je neustále monitorována a ceny upravovány. Prostor pro úpravu cen zde však není natolik široký, jako u vlastních značek, cenová politika zástupců značkového sortimentu je pro všechny konkurenty podobná a nutnost dodržení minimální marže zde nedává moc příležitostí konkurenci ceny u jednotlivých řetězců výrazně cenově diferencovat.

Distribuce: tedy cesta zboží za zákazníkem je u všech konkurentů stejná. Zákazník se musí dostavit přímo do prodejny, kde bude personálem obsloužen. Tento postup je bezúrovňový, vzhledem k tomu, že se jedná o prodej finálního produktu koncovému spotřebiteli.

Jediný řetězec, který zákazníkovi nabízí volbu distribuce, je řetězec Sportisimo, jež má již zavedený e-shop. Díky němu si může zákazník vybrat sortiment v pohodlí svého domova a zboží si objednat přes internetové stránky. Zboží mu pak bude dodáno až domů.

Internetový prodej prozatím řetězec XY svým zákazníkům neposkytuje. V plánu však je spuštění internetového prodeje v průběhu první poloviny příštího roku. Tím bude tato konkurenční výhoda společnosti Sportisimo odstraněna.

Propagace: jak již bylo uvedeno, v teoretické části diplomové práce, představuje aktivity, které sdělují přednosti produktu a snaží se přesvědčit cílové zákazníky, aby jej koupili. Skládá se ze čtyř možných nástrojů, jež ne všechny, jednotlivé konkurenční řetězce využívají.

Nástroj, který není ve sledovaném oboru využíván vůbec, je osobní prodej. Podpora prodeje potom pouze v oblasti POS materiálů, jež jsou umístovány na prodejních a mají stimulovat zákazníka ke koupi, podpořit akci na prodejně. Společnosti svoji energii, čas a finance v největším měřítku vynakládají do reklamy, částečně pak do PR.

Sportisimo nejvíce investuje do letáku. Minimálně jedenkrát měsíčně jej vydává, k zákazníkovi je distribuován neadresnou formou. Náhled letáku obsahuje příloha č. 13. Je zde patrné, že řetězec se rozhodl razit cestu k zákazníkovi formou imageových obrázků a přiblížit tak zákazníkovi inzerované sporty. Leták mívá zpravidla osm stran formátu A4. Kampaň, jež je započata letákem, začínajícím zpravidla v půlce měsíce a platícím po dobu čtrnácti dnů, je ještě podpořena outdoorovou reklamou, tedy billboardy. Ty mají podobný motiv, pouze je zde vyzdvižen jeden konkrétní produkt za konkrétní cenu na uvedené období. Outdoorová kampaň má jednoměsíční platnost. Letáková nabídka je navíc rozesílána na zákazníky věrnostního programu newsletterem.

Další nástroj, jež Sportisimo pravidelně využívá, je podpora prodeje v obchodech formou POS materiálů. Konkrétně se jedná o plakáty různých velikostí, které jsou na prodejny distribuovány pouze při významnějších akcích. Ostatní nástroje jako rádiová, internetová, nebo televizní reklama jsou společností prakticky nevyužívány. Přesněji řečeno po dobu sledování a zpracovávání diplomové práce (09/2009 - 10/2010) nebyly zaznamenány.

Gigasport se sice neustále objevuje mezi prvními třemi, jejichž reklamu si zákazníci pamatují, viz detailní analýza, bod 6.1.4. Tyto výsledky jsou však dány historickým prvenstvím tohoto rakouského řetězce na českém trhu. Gigasport do reklamy v poslední době neinvestuje téměř vůbec. S letákem přichází na trh minimálně. Frekvence vyplývající z pozorování je odhodována na dvouměsíční. Leták mívá většinou čtyři strany formátu A3 a je distribuován taktéž neadresně. Jeho náhled obsahuje příloha č. 14. Také Gigasport využívá zasílání akční nabídky na zákazníky věrnostního programu formou newsletteru. Z dalších nástrojů však Gigasport nevyužívá žádný.

Intersport dle pozorování a vyhodnocování frekvence jednotlivých marketingových aktivit, investuje do akční nabídky, jež je prezentována letákem pouze několikrát do roka. Tedy sezónně. Tento leták, k náhledu v příloze č. 15, má většinou osm stran A4 a je vysoce imagový, prvním dojmem tedy zacílený na vyšší příjmovou skupinu. Při porovnání jednotlivého sortimentu však zjistíme, že se jedná o totožné zboží. Leták je taktéž podpořen newsletterem, který je rozesílán na databázi zákazníků, jež společnosti poskytli

emailové adresy. Kampaň je zpravidla taktéž podpořena celoměsíční outdoorovou kampaní, kde je komunikován konkrétní produkt za akční cenu. Je zde patrné, že také Intersport se vydává cestou image obrázků, které by měly zvýšit hodnotu značky.

A3 Sport je dalším výrazným hráčem na trhu, jehož reklamu zákazníci vnímají a nechávají se jí stimulovat ke koupi. Dokonce obsadil první místo, celých 26 % respondentů se na základě reklamy tohoto řetězce nechá ovlivnit ke koupi. Tohoto výsledku dosáhl řetězec za použití takřka výhradně internetové reklamy, konkrétně tedy webových bannerů na internetových portálech. Mimo reklamy v rádiích jiné marketingové nástroje nevyužívá a výsledky tohoto řetězce ukazují na nový trend na tuzemském trhu a to, že se do popředí dostávají nové technologie.

Řetězec XY do reklamy investuje výrazné prostředky a z výsledků výzkumů je patrné, že se jedná o správně vynaložené prostředky. Jeho nástroje jsou tedy následující:

Leták – je vydáván řetězcem pravidelně a to minimálně dvakrát do měsíce. Leták je k zákazníkovi distribuován neadresnou formou. Distribuční mapy pro roznos letáku jsou pravidelně vyhodnocovány a aktualizovány. Leták má standardní formát dvanáct stran A4, kde oproti konkurenci nejsou tolik imageové fotky, jako spíše agresivní layout motivující ke koupi a zdůrazňující atraktivnost zboží. Pokud se jedná o významnou, časově omezenou, nebo vysoce atraktivní nabídku, řetězec pro zdůraznění sdělení využívá formát letáku A3.

Newsletter – je rozeslán minimálně třikrát do měsíce. Vždy na začátku platnosti nového letáku a navíc jako upozornění na speciální akci pro členy zákaznického věrnostního programu. V současné době společnost v tuzemsku disponuje více než 200 tisíci emailovými kontakty na své zákazníky. Tento počet je jedinečný v dané kategorii sportovních řetězců a stále se zvyšuje. Zákazníci jsou motivováni vrácením finančního bonusu k objemu uskutečněných nákupů v minulém zúčtovacím období. Finanční bonus pak může zákazník opět čerpat v prodejnách řetězce.

Outdoorová reklama – je podobně jako u konkurenta Sportisimo využívána k podpoře konkrétního produktu z aktuálního letáku za atraktivní cenu. Kampaně jsou měsíční a po letácích se jedná o druhou nejvyšší položku marketingového rozpočtu.

Internetová reklama – byla dosud využívána nárazově. Tedy při nutnosti zdůraznit významné marketingové akce. Vzhledem k výsledkům průzkumu, jakého je s webovými reklamami schopen dosáhnout řetězec A3 Sport, bude tento trend při příštím

marketingovém plánování zohledněn. Zpravidla se dosud jednalo o pět až sedm webových kampaní na předních tuzemských portálech, jako seznam.cz, novinky.cz apod.

Rozhlasová reklama – je řetězcem využívána především na podporu víkendových akcí, kde se velice osvědčila. Je realizováno přibližně deset velkých celorepublikových kampaní na rádiích RRM a přibližně jednou tolik kampaní tzv. víkendových na rádiích regionálních, zajišťuje skupina MMS, které je možno lépe cílit na konkrétního zákazníka v konkrétní oblasti. Délka spotu je většinou 15''.

Inzerce – je využívána pouze jako doplňkový nástroj. Klasickou inzerci řetězec využívá především pro podporu konkrétních produktů. Jedná se tedy o inzerci produktovou. Imageovou inzerci využívá řetězec pouze zřídka. Co se konkrétních titulů týče, většinou se jedná o lifestyle časopisy pro ženy, deníky a sportovní tituly. Výběr záleží na konkrétní potřebě řetězce, jaký druh zboží potřebuje podpořit apod.

PR – podpora je velmi významný nástroj, který je založen především na dobrých vztazích s novináři, aby podpora byla umístěna v titulech, o které zadavatel jeví zájem. Proto řetězec XY využívá na tuto formu marketingové komunikace služby specializované agentury. Jednou měsíčně probíhá jednání mezi zadavatelem a zástupcem agentury, na kterém jsou představeny měsíční výstupy, které agentura vykázala a zadání, kam by komunikace měla v příštím období směřovat. Jaké jsou trendy, co by řetězec chtěl sdělit apod. Pravidelně je také uskutečňována tisková konference, kde je novinářům představena aktuální kolekce vlastních značek a zodpovězeny jejich dotazy.

5.2.2 Segmentace

Jak již bylo uvedeno, návrh pro zlepšení je spatřován v rozšíření distribuční sítě prodejen a to o prodejnu buď v Pardubickém, nebo v Královéhradeckém kraji. Aby však byl navrhnout vhodný marketingový mix je nutno vyjasnit si strategické oblasti nutné pro marketingové rozhodování, tak aby se jednalo o úspěšný a cílený marketing.

1. Segmentace

Segmentace zákazníků již byla provedena v bodě 5.1.4, vzhledem k tomu, že se výzkum uskutečnil na reprezentativním vzorku z celé republiky, jsou tyto výsledky platné i pro dané dva regiony, kde prozatím prodejna řetězce neexistuje. Ve stručnosti cílovou skupinou jsou tedy zákazníci vysokoškolsky vzdělaní, v mladším středním věku s dětmi. Příjmy mají většinou spíše nadprůměrné.

2. Zacilení (targeting)

Ze strategického hlediska je nutné analyzovat současnou ekonomickou situaci v kraji Královéhradeckém a Pardubickém, aby mohla být uvážena možná úspěšnost otevření nové prodejny v kraji.

Královéhradecký kraj:

Analýza mezd

Podle výsledků ČSÚ dosáhla v 1. pololetí 2010 průměrná hrubá nominální mzda v Královéhradeckém kraji výše 20196 Kč v podnicích se sídlem v kraji. Proti 1. pololetí loňského roku vzrostla mzda o 597 Kč, tj. o 3 %. Za průměrnou mzdou v České republice kraj zaostal o necelé 3 tisíce Kč, tempo růstu mezd v kraji bylo o sedm desetin procentního bodu rychlejší než je průměr za Českou republiku.

Výše reálných mezd je vedle úrovně nominálních mezd ovlivněna i růstem spotřebitelských cen (inlace), které meziročně vzrostly o 0,9 %. Reálná mzda v kraji vzrostla o 2,1 %, což je nad průměrem ČR (1,4 %). Změny v celkovém mzdovém vývoji souvisí s poklesem zaměstnanosti v kraji¹⁰³.

Analýza nezaměstnanosti

Počet nezaměstnaných v prvním měsíci nového školního roku 2010/2011 zůstal téměř na úrovni měsíce srpna. Úřady práce Královéhradeckého kraje evidovaly ke konci září celkem 20 961 uchazečů o zaměstnání, což bylo o 46 osob tj. o 0,2 % více než v měsíci předchozím. V porovnání se stejným obdobím loňského roku (září 2009) ubylo 864 osob, tj. 4 % bez zaměstnání. V měsíci září přibylo na úřadech v kraji celkem 3837 nových uchazečů o zaměstnání, nejvíc v okresech Hradec Králové (28,6 %) a Trutnov (23 %). Podíl nových uchazečů na celkovém počtu uchazečů o zaměstnání činil 18,3 %, podíl byl téměř shodný jako v září loňského roku (18,1 %), proti předchozímu měsíci srpnu (podíl činil 11,5 %) to představuje výrazný nárůst. Obecná míra nezaměstnanosti tedy dosáhla ke konci měsíce září 7,11%¹⁰⁴.

¹⁰³ ČSÚ Královéhradecký kraj [online]. Dostupné z [www: http://www.czso.cz/xh/redakce.nsf/i/mzdy_v_kralovehradeckem_kraji_v_1_pololetu_2010](http://www.czso.cz/xh/redakce.nsf/i/mzdy_v_kralovehradeckem_kraji_v_1_pololetu_2010). [cit.15.10.2010].

¹⁰⁴ ČSÚ Královéhradecký kraj [online]. Dostupné z [www: http://www.czso.cz/xh/redakce.nsf/i/nezamestnanost_v_kralovehradeckem_kraji_v_zari_2010](http://www.czso.cz/xh/redakce.nsf/i/nezamestnanost_v_kralovehradeckem_kraji_v_zari_2010). [cit.15.10.2010].

Pardubický kraj:

Analýza mezd

Průměrná hrubá měsíční nominální mzda na přepočtené osoby zaměstnanců v celém národním hospodářství vzrostla v Pardubickém kraji v 1. pololetí 2010 proti stejnému období roku 2009 o 3,2 % na 19 771 Kč. Průměrná mzda v kraji byla ve srovnání s průměrem republiky nižší o 3 364 Kč. Tempo růstu mezd v kraji bylo v porovnání s republikovým průměrem o 0,9 procentního bodu rychlejší. Za Hlavním městem Prahou (29 029 Kč) zaostává průměrná mzda zaměstnanců Pardubického kraje o 9 258 Kč. Ve srovnání s ostatními kraji se Pardubický kraj vyšší průměrné mzdy u přepočtených osob v 1. pololetí 2010 dostal na 12. místo. Nižší mzdy zaznamenaly kraje Zlínský (19 767 Kč) a Karlovarský kraj (19 367 Kč)¹⁰⁵.

Analýza nezaměstnanosti

V Pardubickém kraji byl ve druhém čtvrtletí roku 2010 oproti předchozímu období zjištěn mírný nárůst počtu zaměstnaných a pokles nezaměstnanosti. Průměrný počet zaměstnaných v Pardubickém kraji v tomto období činil 235,5 tisíc, meziročně je nižší o 0,7 tisíc osob (tj. 0,3 %), v porovnání s prvním čtvrtletím letošního roku se však jejich počet o 5,0 tisíc osob zvýšil (nárůst o 2,1 %). Obecná míra nezaměstnanosti, která je podle metodiky ILO vyjádřena jako podíl počtu nezaměstnaných na celkové pracovní síle, v Pardubickém kraji ve druhém čtvrtletí roku 2010 dosáhla 7,1 % a oproti předešlému období poklesla o 2 procentní body, což byl vůbec nejvyšší úbytek mezi kraji ČR¹⁰⁶.

Vzhledem k porovnání obou makroekonomických ukazatelů jsou oba kraje takřka totožné. Míra nezaměstnanosti je téměř stejná v obou porovnávaných krajích. To si zdůvodňují blízkostí obou krajských měst, vzdálenost mezi nimi je necelých 25km. Obyvatelé tedy mohou za prací dojíždět. Velikost měst je také takřka srovnatelná, Hradec Králové obývá 160 tisíc občanů, zatímco Pardubice mají 168 tisíc obyvatel. Co se sportovního využití v daných lokalitách týká, oba regiony mají také srovnatelné možnosti využití volného času sportem.

¹⁰⁵ ČSÚ Pardubický kraj [online]. Dostupné z [www: http://www.czso.cz/x/redakce.nsf/i/mzdy_v_pardubickem_kraji_v_1_pololeti_2010](http://www.czso.cz/x/redakce.nsf/i/mzdy_v_pardubickem_kraji_v_1_pololeti_2010). [cit.15.10.2010].

¹⁰⁶ ČSÚ Pardubický kraj [online]. Dostupné z [www: http://www.czso.cz/x/redakce.nsf/i/zamestnanost_a_nezamestnanost_v_pardubickem_kraji_podle_vysledku_vyberoveho_setreni_pracovnich_sil_ve_2_ctvrtleti_2010](http://www.czso.cz/x/redakce.nsf/i/zamestnanost_a_nezamestnanost_v_pardubickem_kraji_podle_vysledku_vyberoveho_setreni_pracovnich_sil_ve_2_ctvrtleti_2010). [cit.15.10.2010].

Při porovnání pokrytí obou trhů konkurenčními obchody je více pokryt region Hradec Králové, kde je již 9 konkurenčních prodejen, v Pardubickém kraji je oproti tomu prodejen 6.

Rozhodnutí, ve kterém z obou krajů tedy prodejnu zřídít je z hlediska marketingového, lepší v regionu Pardubickém. Konkurence zde má řidší síť a je zde větší pravděpodobnost získat část tržního podílu. Navíc blízkost obou regionů nevyklučuje dojíždění obyvatel Královéhradeckého regionu do regionu sousedního za zajímavou nabídkou. Marketingový mix by tedy měl působit na oba regiony současně.

Nebylo by nejvhodnější zacílit komunikaci pouze na jednu cílovou skupinu, která z výzkumu vzešla a ignorovat tak zákazníky ostatní. Tato marketingová krátkozrakost by se mohla proti řetězci v budoucnu obrátit. Řetězec by chtěl být v budoucnu vnímán nejen jako specialista na sport a volný čas, ale také jako prodejce módního volnočasového sortimentu. Marketér tedy musí určit komunikační strategii, která bude cílit na obě uvedené skupiny, jak sportovce, tak zákazníky, kteří mají rádi sportovní módu, ale sport aktivně neprovozují. Strategie by měla mít opravdu široké zacílení. Menší skupiny by neměly být opomíjeny.

Zaměření řetězce se sportovním sortimentem je opravdu velmi široké a správně zvolená strategie zacílená na vhodnou cílovou skupinu zpravidla končí kupním rozhodnutím zákazníka a na to musí marketér myslet.

3. Umístění (positioning)

Vymezení místa produktu na trhu je jednoznačně určeno jako kvalitní zboží za přijatelnou cenu pro širokou veřejnost. Výrobky budou umístěny na, pro zákazníky vždy dostupném, místě. Zákazníci vždy budou vnímat odlišnosti produktů, které nabízí řetězec XY oproti konkurenčnímu zboží. Odlišnost bude vyzdvihována v rámci jednotlivých nástrojů komunikační strategie tak, aby zákazník věděl, proč právě řetězec XY je tím pravým pro nákup zboží.

Kritéria pro výběr jednotlivých odlišností budou následující: cena, materiál, funkčnost, praktičnost a značka.

Dalšími nutnými body positioningu je obecná analýza trhu a preference (znalost) zákazníků jednotlivých konkurentů. Obě tyto analýzy obsahuje výše uvedený bod 5.1.

Součástí marketingového mixu je také komunikační strategie, její návrh a doporučení. Návrhu komunikační strategie na otevření nové prodejny řetězce XY je věnován další bod 5.2.3.

5.2.3 Komunikační strategie

Návrhem komunikační strategie vše teprve začíná, marketér, tedy komunikátor, strategii navrhne, odprezentuje kampaň v médiích, nicméně zákazník, tedy komunikant si ji musí správně dekodovat. Zpráva je navíc zkreslena šumy, jež na ní působí. Jedná se o typ nepřímé sociální komunikace, jež je zprostředkována komunikačními médii.

Ve výše uvedených analýzách byly stanoveny zájmové skupiny, tedy potenciální příjemci zprávy. Jedná se o skupinu široké veřejnosti, na kterou bude působit slogan společnosti: „*Řetězec XY, specialista pro sport a módu*“. Konkrétní cílová skupina, která však i nadále bude v komunikaci preferována je mladý pár, který má vyšší vzdělání a tudíž i lehce nadprůměrný životní standard. Pár již děti má, nebo je v blízké budoucnosti plánuje. Tato skupina bude při komunikačních strategiích vždy preferována, a pokud by došlo ke střetu jednotlivých strategií, bude tato skupina vždy vyzdvihována a preferována i na úkor skupin ostatních.

Zpráva, tedy vhodně zvolené sdělení, které je zacíleno na konkrétní skupinu, koncového zákazníka. Nejdůležitějším bodem je cíl, kterého chceme zprávou dosáhnout, tedy za jakým účelem je zpráva odeslána.

V tomto případě se tedy bude jednat o nutnost informovat zákazníky Pardubického a Královéhradeckého kraje o nově otevřené prodejně řetězce XY. S informací bude také souviset speciální, cenově výhodná, nabídka produktů.

Možnosti, jak je zpráva zakódována, velice úzce souvisí s marketingovými nástroji, jež marketér pro kampaň zvolí. Jinak může být zakódováno sdělení v PR článku a jinak v televizní reklamě. Konkrétní návrh marketingových nástrojů pro návrh kampaně k otevření prodejny obsahuje text níže uvedený.

5.2.3.1. Konkrétní návrh kampaně

Na základě návrhu marketéra a to nutnosti obsadit tuto část tuzemského trhu v co nejkratším časovém období, z důvodu kupního potenciálu daného regionu byly započaty přípravy na expanzi do této oblasti českého trhu. Byly nalezeny vhodné a odpovídající prostory o adekvátní velikosti oblasti, konkrétně tedy 1500m² prodejní plochy. Termín pro otevření filiálky byl top managementem společnosti stanoven na březen roku 2011.

Marketingové oddělení obdrželo na tuto akci speciální rozpočet, který je při každém otevření prodejny přidělován zvlášť, tedy navíc standardnímu ročnímu rozpočtu. Jeho výše se odvíjí od velikosti dané lokality, plánovaným obrátům, velikosti spádové oblasti, míry konkurenčního prostředí apod. Pro tuto kampaň tedy marketingové oddělení obdrželo částku 1,4 milionu korun.

Na základě výše uvedených informací byla zpracována marketingová kampaň, která zohledňuje všechny údaje v textu již zmíněné.

1. Reklama: bude na základě analýzy zapamatovatelnosti jednotlivých marketingových nástrojů tvořena z následujících složek marketingového mixu – leták, newsletter, outdoorová kampaň, rádio, internet, inzerce.

Podrobnější informace o jednotlivých nástrojích spolu s konkrétními cenovými kalkulacemi na kampaň je k nahlédnutí v níže uvedeném přehledu.

Leták

Leták je dle průzkumu stále nejzapamatovatelnější formou reklamy, kterou respondenti uvádějí (viz bod 5.1.5). Bylo by tedy nelogické leták z tohoto návrhu vynechat.

Navrhováno jsou tedy pro otevření nové prodejny letáky dva a to s následujícím načasováním: první leták vyjde dva dny před otevřením, druhý pak cca týden po otevření, druhý leták bude takřkajíc letákem připomínacím. Správné načasování letáku je velmi důležité, leták před otevřením by neměl být v rukou zákazníka déle než tři dny před akcí a jeho nabídka by měla být natolik zajímavou, aby ji zákazník uchoval ve své paměti.

Leták bude mít dvě distribuční vlny, aby byla skutečně jistota, že bude distribucí pokryt celý region, respektive regiony dva, nabídka bude směřována nejen na region Pardubický, ale také Královéhradecký. Z důvodů již uvedených, malá vzdálenost mezi

oběma regiony, vzájemná podobnost regionů, vysoká návštěvnost obyvateli regionů navzájem. Bude se tedy jednat o dvě distribuční vlny, první bude neadresná distribuce obyvatelům do schránek, druhá bude jako vklad deníku Blesk (1,369 milionu čtenářů na vydání)¹⁰⁷ a MF Dnes (892 tisíc čtenářů na vydání)¹⁰⁸, které jsou nejčtenějšími deníky současnosti a také jejich cílová skupina je totožná s tou řetězce XY.

Konkrétně se tedy bude pro oba regiony jednat o počet ks 53 100 v novinách MF Dnes a 112 900 ks v deníku Blesk

Distribuci neadresnou formou bude zajišťovat agentura Česká Distribuční a. s., jako partner, se kterým řeší řetězec XY distribuci obvykle. Se společností je uzavřena smlouva a smluvní ceny. Společnost byla s dostatečným časovým předstihem oslovena a byla seznámena s plánem expanze. Na základě uvedených informací byl vytvořen návrh distribučních oblastí na míru řetězce XY ve zmíněných lokalitách. Návrh geomarketingového oddělení společnosti Česká Distribuční a. s. čítal 262975 adres. Oba návrhy distribučních map obsahují přílohy č. 17 a 18. Tento návrh byl odsouhlasen a zanesen do připravovaného marketingového plánu.

Vizuál letáku bude mít agresivní podobu i formát, tak aby jej zákazník ani ve schránce, ani v novinách nepřehlédl. Pro speciální akci, jakým otevření nové prodejny bezesporu je, bude zvolen formát A3 konkrétní návrh letáku bude zadán reklamní agentuře ke zpracování. Titulní strana letáku bude obsahovat jeden z top produktů za bezkonkurenční cenu. Cena bude zvolena na základě vyhodnocení cen konkurence, aby se jednalo opravdu o cenový trhák, který zákazníky skutečně přiláká na prodejnu.

Konkrétní cenová kalkulace letáku:

- 1. leták – před otevřením:

Tisk 130 000 Kč

Distribuce neadresná do schránek 87 tisíc korun

Grafické návrhy 15 000 Kč

- 2. leták – týden po otevření:

Tisk 83 000 Kč

Distribuce vklad do novin 310 000 Kč

¹⁰⁷ Radio TV [online]. Dostupné z www: http://www.radiotv.cz/p_tisk/s_obecne/mediaprojekt-ivq-2009-iq-2010-suplementy-na-celnich-mistech-rapidne-klesaji/. [cit.31.10.2010].

¹⁰⁸ Radio TV [online]. Dostupné z www: http://www.radiotv.cz/p_tisk/s_obecne/mediaprojekt-ivq-2009-iq-2010-suplementy-na-celnich-mistech-rapidne-klesaji/. [cit.31.10.2010].

Grafické návrhy 15 000 Kč

Náklady na leták celkem 640 000,-- Kč.

Newsletter bude zákazníkům rozeslán dva dny před otevřením, pouze na emailové adresy těch zákazníků, kteří mají bydliště v uvedených lokalitách. Počet adres z obou lokalit je celkem 15 tisíc. Toto číslo není nijak vysoké. Proto je úkolem marketéra rozšířit seznam emailových kontaktů v místě nové prodejny, např. formou motivací zákazníků přihlásit se do věrnostního programu apod.

Konkrétní cenová kalkulace newsletteru: newsletter zpracován marketingovým specialistou společnosti XY, který spravuje CRM databázi zákazníků a má na starosti tvorbu newsletterů.

Billboardy budou vylepeny dva měsíce před otevřením. A to s tím, že grafika se bude měnit s blížícím se datem otevření. Nejprve se bude jednat o kampaň upozorňovací, s postupem času se bude měnit, v konečné fázi se na billboardové ploše objeví produkt z titulní stránky letáku a jeho cena. Tak, aby se nabídka dostala do povědomí zákazníků v co největší možné míře.

Nákup billboardových ploch pro řetězec zajišťuje agentura. Ta byla seznámena s expanzí a byl jí zadán brief připravit návrh vhodných ploch v uvedených lokalitách na otevírací kampaň a navíc návrh ploch, které by mohl řetězec XY využívat dlouhodobě na navigační a akční grafiku.

Konkrétní cenová kalkulace billboardů: po konzultaci s agenturou byl určen počet akčních outdoorových ploch pro oba regiony na 25 ks. Náhled rodných listů některých z navrhovaných ploch obsahuje příloha č.16. Z toho 15 ploch bude využíváno i po ukončení otevírací kampaně k navigacím a standardním celoročním kampaním.

- Pronájem ploch: 125 000 Kč / měsíc,
- Tři přešlepy ploch za měsíc: 22 500 Kč,
- Grafika zpracována grafickým studiem: 15 000 Kč.

Náklady na outdoorovou kampaň celkem 162 500,-- Kč.

Rádio bude dle návrhu korespondovat s reklamou na billboardových plochách, pouze v kratším časovém rozmezí. Kampaň v rozhlase bude spuštěna týden před otevřením

prodejny. Kampaň bude podporou ostatních nástrojů marketingového mixu, tudíž bude avizovat nejdříve blížící se otevření a časový údaj, kolik ještě zbývá dní do otevření, čtyři dny předem pak bude zmiňovat jednotlivé produkty a jejich ceny z tzv. otevíracího letáku. Spot tedy bude v několika mutacích a bude trvat klasických 20''.

Spot bude natočen ve studiu Spro Alfa, které řetězec používá k natáčení všech svých rozhlasových spotů. Hlasem spotu bude pan Bohdan Tůma, herec, jenž namluvil všechny spoty dosavadní, a zákazníci si jeho hlas již spojují se značkou řetězce XY.

Dle analýzy poslechovosti jednotlivých rádií, byla zvolena následující, která jsou v regionech oblíbená a pozitivně vnímána a to: rádio Hey a rádio OK jako zástupci regionálních společností v zastoupení společnosti Media Marketing Services a rádia celostátní, které však mají regionálně mutované vysílání a to Frekvence1, Impuls a Evropa2, v zastoupení společnosti Regie Radio Music.

Rádiové spoty nakupuje řetězec XY také přes reklamní agenturu, stejně jako reklamu outdoorovou. Agentura byla tedy seznámena s plánem o jaká rádia má řetězec zájem a záměrem, aby minimální počet spotů na každém z rádií ve všední den byl sedm spotů a postupně vzhledem k blížícímu se datu otevření se zvyšoval až na finálních dvanáct spotů za den. Agentura také obdržela výši rozpočtu na reklamní kampaň v rozhlase. Byla stanovena částka maximálně 150 tisíc korun.

Konkrétní cenová kalkulace rádií:

- text spotu – vlastní kreativa marketingového oddělení společnosti XY,
- natočení spotu včetně mutací – 30 000 Kč,
- nákup reklamního prostoru v jednotlivých rádiích – 150 000 Kč.

Náklady na rozhlasovou kampaň celkem 180 000,-- Kč.

Televize po zvážení marketéra nebude televizní reklama do marketingového mixu k otevření prodejny v Pardubicích zařazena. Byla zvažována jak televize regionální, tak celostátní, nicméně návrh byl zamítnut především z důvodu finančního. Televizní reklama obecně platí za jeden z nejdražších marketingových nástrojů a vzhledem k velikosti oblasti, pro je kampaň plánována by se nejednalo o rentabilní oblast.

Webová reklama bude součástí kampaně, vzhledem k výše zjištěnému poznatku a to, že konkurenční společnost A3 Sport (viz bod 5.1.4 – 6.znalost reklamy) je vítězem

v oblasti internetové reklamy, její kampaně si pamatuje celých 16% respondentů. Marketér řetězce tedy musí zvážit, které z internetových portálů jsou ty nejvhodnější pro cílovou skupinu a zvolený region. Vzhledem k tomu, že nabídka některých produktů bude platit i v regionech ostatních, není zde důvod pro hledání regionálních portálů, ale kampaň na internetu bude celostátní. Kampaň na internetu bude komunikována následovně: „Otevíráme prodejnu v Pardubicích, ostatní prodejny slaví s námi!“

Internet jako prostředek pro reklamní sdělení nelze lokalizovat a bylo by zbytečné ochudit kampaň o tento nástroj. Dle analýzy jednotlivých portálů a jejich návštěvnosti jsou navrhovány následující možné webové portály a typy bannerů: seznam.cz a novinky.cz. Pro portál Seznam byl navržen banner Leaderboard a na portále Novinky pak big banner, který je v záhlaví stránky. Oba bannery budou typu flash, tedy pohyblivé.

Kampaň na internetu je velice flexibilní a je tedy možno bannery dle potřeby aktualizovat. Jako načasování je zvolen termín týden následující po otevření, aby zákazníci měli možnost nabídku akčního letáku důkladně prostudovat a popř. také porovnat s konkurencí. Proklik z webového banneru na stránky řetězce s aktuální nabídkou je tedy nutností.

Konkrétní cenová kalkulace internetové reklamy:

- zpracování obou flash bannerů 15 000 Kč,
- kampaň na obou portálech 253 000 Kč.

Náklady na internetovou kampaň celkem 268 000,-- Kč.

Inzerce bude podobně jako předchozí nástroje marketingového mixu podporovat kampaň obecně. Imageovou formu inzerce využívá řetězec XY v rámci celostátních lifestyleových časopisů. Posiluje tím povědomí veřejnosti o značce, jako experta na sport, volný čas a módu. Co se ale týče otevírací kampaně, zde budou využity regionální deníky. Tedy konkrétně jak deník Blesk a MF Dnes, kde bude navíc jako příbal v poslední fázi inzertní kampaně také leták.

Reklama v novinách bude pouze produktová. Start kampaně v printu bude stejný jako u rádiové kampaně, týden před termínem otevření bude zákazník seznámen s otevřením, následně bude odpočítáváno kolik ještě dní do otevření zbývá. Tři dny před otevřením se již budou komunikovat konkrétní produkty za konkrétní ceny.

Konkrétní cenová kalkulace inzerce: při kalkulaci jednotlivých formátů byly využity smluvní ceny, které jsou nastaveny dlouhodobou spoluprací s výše uvedenými médii. Byly vybrány následující formáty inzerce:

- podval na titulní straně v počtu opakování v obou titulech 4 krát: 57 000 Kč,
- třetina strany v počtu opakování 4 krát: 120 000 Kč,
- grafické zpracování inzerátů: 20 000 Kč,

Náklady na kampaň v tisku celkem 197 000,-- Kč.

PR: podpora bude zahájena měsíc před otevřením. Agentura, která pro řetězec XY zajišťuje PR, byla včas seznámena s plánem expanze a zahájila tedy veškeré aktivity k tomu, aby byly výstupy od novinářů včas v médiích. Navíc bylo marketérem navrženo, aby byla v den otevření prodejny svolána tisková konference. Ta zajistí v den otevření pozornost médií a výstupy, které jsou žádoucími, v očích zákazníků nezávislé a objektivní.

Konkrétní cenová kalkulace PR:

- náklady na kompletní přípravu tiskové konference agentuře 80 000,-- Kč.

Podpora prodeje: bude využita v rámci POS materiálů na prodejně. Pro otevření prodejny jsou navrhovány plakáty, kterými bude v prodejně označeno akční zboží a výhodné nabídky. Plakáty budou ve dvou velikostech a to formáty A3 a A1 pro variabilitu umístění v rámci prodejní plochy. Dalším POS materiálem budou návleky na senzormatiky v prodejně, které budou korespondovat s akčními plakáty. Jako poslední z POS nástrojů budou v pasáži rozdávání letáčky formátu A6, které budou v pasáži obchodního centra distribuovat hostesky potenciálním zákazníkům a budou je tak upozorňovat na akční nabídku prodejny u příležitosti jejího otevření.

Konkrétní cenová kalkulace podpory prodeje:

- plakáty formát A1 – 5 000 Kč,
- plakáty formát A3 – 4 000 Kč,
- plakátky formát A6- 1 600 Kč,
- návleky na senzormatiky - 4 000 Kč,
- grafické návrhy 10 000 Kč,
- hostesky 4 000 Kč.

Náklady na podporu prodeje celkem 28 600,-- Kč.

Celkové náklady na kampaň

Na kampaň byl přidělen rozpočet 1,4 miliony Kč, tato částka vycházela ze zvážení situace na lokálním trhu, tedy počtu a síle konkurence ve zvolené oblasti, kupní síly obyvatelstva a také plánům obrátů otevírané prodejny v příštím období.

Po zpracování návrhu kampaně však byl vytvořen marketingový plán, který částku navrhovanou překračuje o 156.100 Kč, viz. Příloha č.19. Vzhledem k tomu, že kampaň na internetu bude zacílena nejen na otevíranou prodejnu, ale i na ty stávající. Částka stanovená na otevírací kampaň prodejny v Pardubicích byla splněna a kampaň může být zahájena.

6 Závěr

Tato diplomová práce byla zpracovávána jako návrh na zlepšení pozice řetězce XY na tuzemském trhu.

Na základě zjištěných skutečností, výše uvedených analýz a výzkumů, byla detailně popsána současná situace na tuzemském trhu v oboru maloobchodních řetězců se sportovním zbožím. Byly analyzovány trendy a fakta, jež na současném trhu vládnu. Každý zákazník je individuální a má svá specifika i co se kupního rozhodování týče. Zákazníky tedy nelze brát jako celek, pokud má být marketing úspěšným. Zákazníkům je třeba naslouchat a průběžně monitorovat jejich vnímání značky a jejich požadavky, jedině tak může mít marketingová kampaň výborné výsledky.

Z marketingového průzkumu vyplynulo, že prodejny řetězce XY obecně vykazují vynikající výsledky, speciálně v oblasti znalosti u zákazníků. Jedná se o hlavně o ty z lokalit, kde prodejny již umístěny jsou. U znalosti bez nápovědy se jedná o 34 %, u znalosti podpořené je znalost respondentů dokonce 81 %

Znatelně lepší výsledky znalosti u respondentů vykazuje řetězec v oblasti Moravy, než v Čechách. Největší nedostatky byly šetřením analyzovány v Pardubickém a Královéhradeckém kraji. Také v oblasti nákupní zkušenosti má řetězec XY největší rezervy v obou uvedených oblastech. Nákupní zkušenost má celých 43 % respondentů. Porovnáním nákupní zkušenosti mezi konkurenty bylo zjištěno, že řetězec XY je respondenty nejvíce uváděn jako místo, kde již nakoupili.

Z analýz marketingového průzkumu byly také zjištěny fakta, že tištěná reklama a letáky jsou stále nejvíce zapamatovatelným nástrojem marketingového mixu. Následuje pak outdoorová reklama, tedy billboardy a televize. Zajímavou skutečností, na kterou by řetězec měl brát zřetel je internetová reklama, která je trendem současné doby a řetězec by měl ve svém marketingovém mixu myslet na vyšší objem prostředků věnovaných této činnosti.

Díky zjištěným faktům mohlo být navrženo zlepšení pro pozici řetězce na trhu a to otevření další prodejny na českém trhu. Konkrétně tedy v Pardubicích. Místo další expanze prodejny bylo stanoveno nejen na základě výsledků marketingového výzkumu, ale také analýzy konkurence v dané oblasti a makroekonomickým ukazatelům zvoleného kraje.

Byla také zjištěna podobnost regionů Královéhradeckého a Pardubického. Proto bylo navrženo kampaň k otevření prodejny směřovat na oba regiony současně.

Na závěr práce byla navržena konkrétní kampaň, která byla navržena a přizpůsobena nejen danému regionu, ale především pak cílové skupině zákazníků. Tento návrh je možno použít jako obecnou metodiku marketingového mixu, kde je kladen důraz především na marketingovou komunikaci. Podle této metodiky je možno postupovat v případě otevření jakékoliv prodejny maloobchodního řetězce. Nelze však použít návrh obecně, vždy je nutno přihlížet ke specifikům daného trhu a cílové skupiny zákazníků a těmto faktorům kampaň individuálně přizpůsobovat.

Jako cíl práce bylo stanoveno navrhnout strategii, která by umožnila zlepšení pozice firmy na trhu a vypracovat konkrétní návrh, jak toho docílit. Tento návrh tedy může sloužit jako obecná metodika a díky němu může být zlepšena pozice firmy na trhu.

7 Seznam použitých informačních zdrojů

- BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 280 str. ISBN 978-80-247-1535-3.
- HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. 200 str. ISBN 80-247-0447-1.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing – strategie a trendy*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2008. 272 str. ISBN 978-80-247-2690-8 .
- JOHNOVÁ, Radka. *Marketing kulturního dědictví a umění*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2008. 288 str. ISBN 978-80-247-27240.
- KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. *Marketing*. Dotisk 2007, 2006, Praha: Grada Publishing, 2004. 855str., ISBN 80-247-0513-3.
- KOTLER, Philips, WONG, Veronica, SAUNDERS, John, ARMSTRONG, Gary. *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 1048 str. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2005. 277 str. ISBN 80-247-0966-X.
- LUKÁŠOVÁ, Růžena, NOVÝ, Ivan a kol. *Organizační kultura*. Praha: Grada Publishing, 2004. 174 str. ISBN 80-247-0648-2.
- MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2006. 252 str. ISBN 80-247-1911-8.
- NOVÝ, Ivan, SURYNEK Alois a kol. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2006. 288 str. ISBN 80-247-1705-0.
- PELSMACKER, Patrick, GEUENS, Maggie, BERGH, Joeri. *Marketingová komunikace*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2003. 600 str., ISBN 80-247-0254-1.
- TICHÁ, Ivana, HRON, Jan. *Strategické řízení*. Praha: Reprografické studio PEF ČZU, 2007. 235 str. ISBN:987-80-213-0922-7.
- ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2009. 240 str. ISBN 978-80-247-2049-4.

ŽŮRKOVÁ, Hana. *Plánování a kontrola: klíč k úspěchu*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2007. 136 str. ISBN 978-80-247-1844-6.

Elektronické zdroje:

BRYCHTA, Jan. www.strategie.cz. [online]. Dostupné z www:

<<http://www.strategie.cz/scripts/detail.php?id=407353>>. [cit. dne 21. 9. 2010].

Contros [online]. Dostupné z www: <<http://www.contros.cz/publikace/ITS-MktStrg.htm>>. [cit. 17. 7. 2009]

ČSÚ – Pardubický kraj [online]. Dostupné z www:

<http://www.czso.cz/xh/redakce.nsf/i/mzdy_v_kralovehradeckem_kraji_v_1_pololeti_2010>. [cit. 15. 10. 2010].

ČSÚ – Královéhradecký kraj [online]. Dostupné z www:

<http://www.czso.cz/xh/redakce.nsf/i/nezamestnanost_v_kralovehradeckem_kraji_v_zari_2010>. [cit. 15. 10. 2010].

<http://www.czso.cz/xh/redakce.nsf/i/mzdy_v_pardubickem_kraji_v_1_pololetu_2010>. [cit. 15. 10. 2010].

http://www.czso.cz/xh/redakce.nsf/i/zamestnanost_a_nezamestnanost_v_pardubickem_kraji_podle_vysledku_vyberoveho_setreni_pracovnich_sil_ve_2_ctvrtleti_2010>. [cit. 15. 10. 2010].

Gigasport.cz [online]. Dostupné z www: <<http://www.gigasport.cz/35>>.

[citováno dne 5. 7. 2010].

Hálek [online]. Dostupné z www: <<http://halek.info/prezentace/planovani-organizovani-prednasky/poprp.php?l=08&projection&p=13>>. [cit. dne 9. 8. 2010].

Intersport.cz [online]. Dostupné z www:

<<http://www.intersport.cz/aktuell/angebote/index.html?lang=cs>> [citováno dne 6. 9. 2010].

Marketing a komunikace [online]. Dostupné z www:

<<http://www.mandk.cz/view.php?cislocclanku=2007100019>>. [cit. 23. 8. 2009].

Radio TV [online]. Dostupné z www:

<http://www.radiotv.cz/p_tisk/s_obecne/mediaprojekt-ivq-2009-iq-2010-suplementy-na-celnich-mistech-rapidne-klesaji/>. [cit. 31. 10. 2010].

Sportisimo.cz [online]. Dostupné z www:

<<http://shop.sportisimo.cz/kampane/letak-rijen/>>. [citováno dne 10. 10. 2010].

Strategie.cz [online]. Dostupné z www:

<<http://www.strategie.cz/scripts/detail.php?id=34006>>. [cit. dne 6. 10. 2009].

ŠVEC, Václav. www.info.lu2.name.cz [online].Dostupné z:

http://info.lu2.name/soubory/6_prednaska_682.pdf. [cit.21.11.2010].

8 Přílohy

Příloha č. 1: *Vztah mezi strategickým řídicím a strategickým marketingovým procesem*

Příloha č. 2: *Návrh dotazníku pro zpracovatele společnost Incoma GfK*

Příloha č. 3: *Kvótně definované regiony dotazníkového šetření dle krajů*

Příloha č. 4: *Kvótně definované demografické struktury z hlediska pohlaví, věku a vzdělání*

Příloha č. 5: *Kvótně definované demografické struktury dle počtu členů v domácnosti a počtu dětí v domácnosti*

Příloha č. 6: *Kvótně definovaná socioekonomická struktura vzorku z hlediska zaměstnání hlavy rodiny a čistého měsíčního příjmu domácnosti*

Příloha č. 7: *Ostatní relevantní struktury vzorku – Nakupoval/a jste v průběhu posledních 12 měsíců nějaké vybavení pro sport či sportovní oblečení?*

Příloha č. 8: *Provozujete sport aktivně?*

Příloha č. 9: *Jaký sport provozujete?*

Příloha č. 10: *Nákupní zkušenost pro makroregion Čechy*

Příloha č. 11: *Média*

Příloha č. 12: *Konkurenční pokrytí trhu Královéhradeckého a Pardubického*

Příloha č. 13: *Leták společnosti Sportisimo*

Příloha č. 14: *Leták společnosti Gigasport*

Příloha č. 15: *Leták společnosti Intersport*

Příloha č. 16: *Náhledy billboardových ploch*

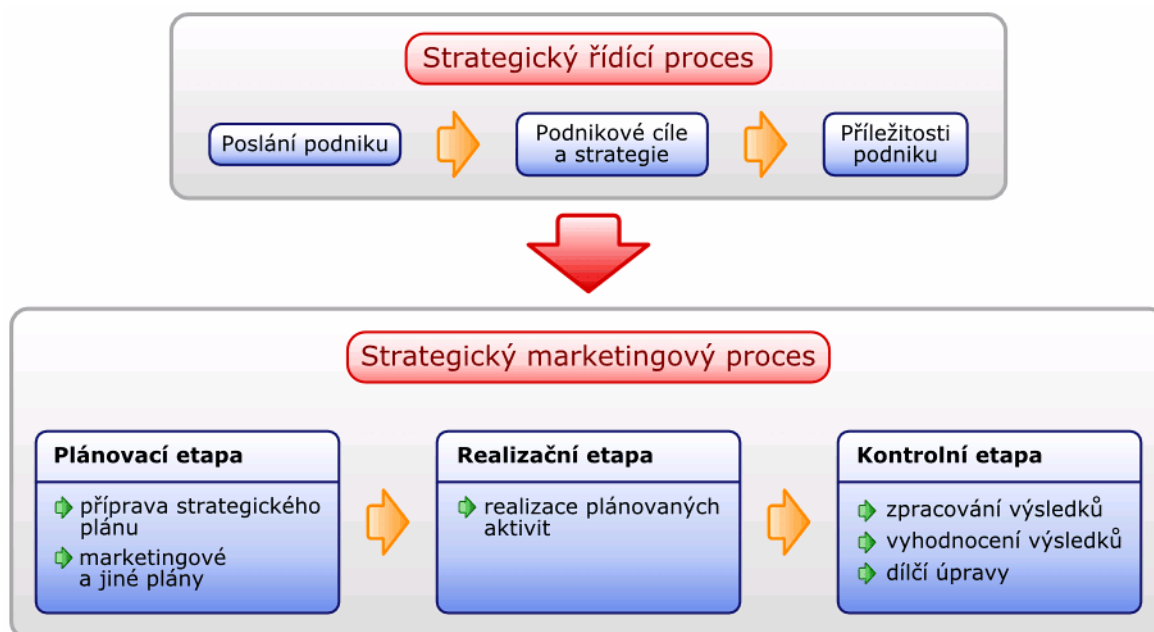
Příloha č. 17: *Návrh distribučního plánu pro Pardubický kraj*

Příloha č. 18: *Návrh distribučního plánu pro Královéhradecký kraj*

Příloha č. 19: *Přehled celkových nákladů na kampaň k otevření nové prodejny v KČ*

Přílohy:

Příloha č.1: *Vztah mezi strategickým řídicím a strategickým marketingovým procesem*



Zdroj: Hálek [online]. Dostupné z : <http://halek.info/prezentace/planovani-organizovani-prednasky/poprp.php?l=08&projection&p=13>, [citováno dne 9.8.2010].

Příloha č.2 Návrh dotazníku pro zpracovatele společnost Incoma Gfk

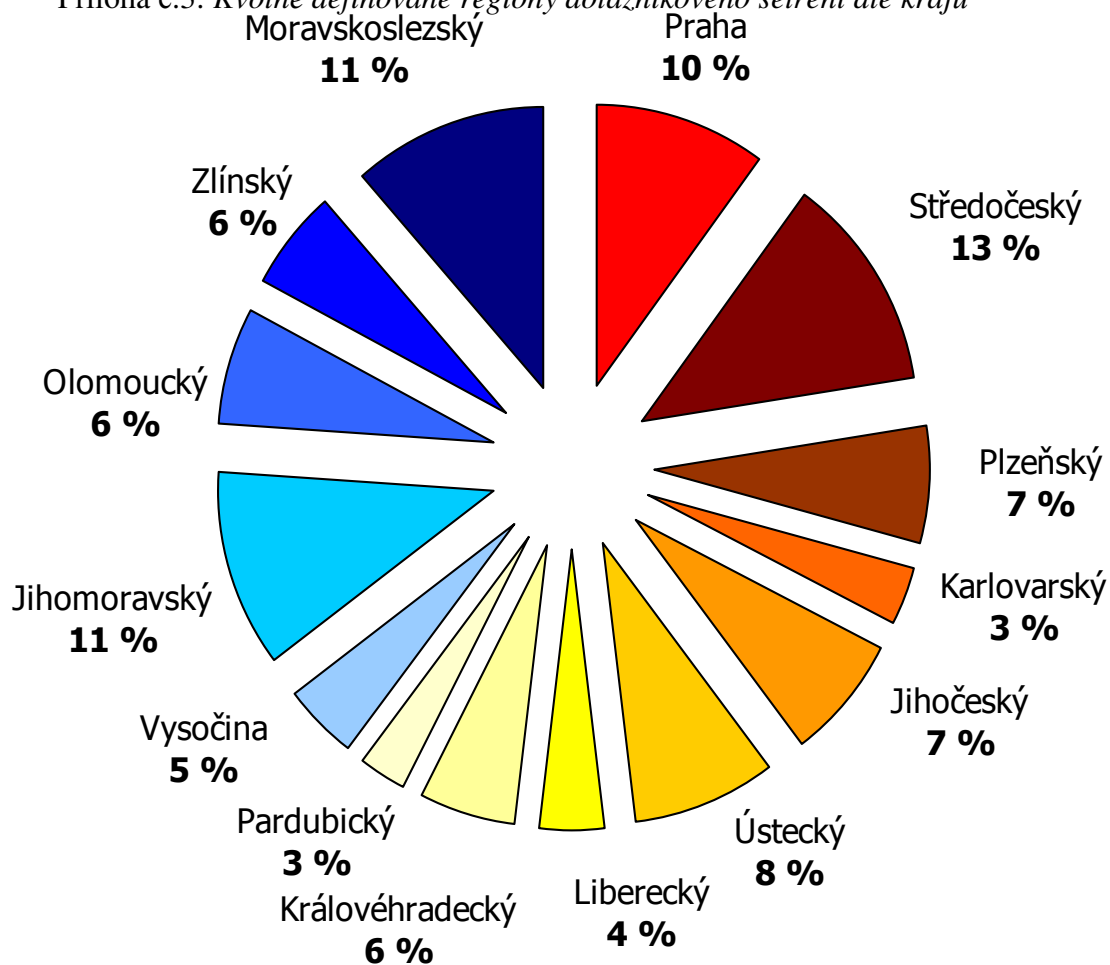
Otázka č.	Typ otázky:	Návrh otázky:	Návrh odpovědi:
1.	Filtrační	Nakupoval/a jste v průběhu posledního roku sportovní potřeby?	ano / ne
2.	Filtrační	dotaz na pohlaví, vzdělání, věk, nutna lokalizace – psč	
3.	filtrační / uzavřená	Provozujete sport aktivně?	ano / ne
4.	Uzavřená	Je ve městě, kde žijete prodejna řetězce XY:	ano, přímo ve městě ne, je v okresním městě není ani v okrese
5.	Otevřená	zjistit spontánní znalost řetězců se sport.zbožím	
6.	Uzavřená	zjistit podpořenou znalost řetězců se sportovním zbožím	Nutno zjistit, které prodejny: zná respondent dle jména : které již jednou navštívil : kde již něco nakoupil/a : kde nakupuje nejčastěji : kde nakoupil/a naposledy
7.	Podpořená	Říkal/a jste že znáte prodejny řetězce...	které - pro ověření
8.	Uzavřená	Viděl/a, nebo slyšel/a jste již nějakou reklamu na prodejnu XY:	ano / ne
9.	Podpořená	Kde jste tuto reklamu viděl/a, slyšel/a?	tazatel vyjmenuje možnosti
10.	Uzavřená – škála	Mělo na Vás reklamní sdělení nějaký vliv?	škála odpovědí: prodejnu jsem navštívil/a, nakoupil/a jsem : prodejnu jsem navštívil/a, nic jsem nekoupil/a : zajímavé, ale neovlivnilo mne to : nezaujalo mne to : nepamatuji si, co tam bylo za sdělení
11.	Uzavřená	Kolik lidí žije ve Vaší domácnosti?	1 členná domácnost 2 členná domácnost 3 členná domácnost 4 členná domácnost 5 a více členná domácnost
12.	polouzavřená	Jaké zaměstnání má hlava domácnosti respondenta?	podnikatel, manažer specialista, odborník řadový zaměstnanec (např.v kanceláři) podnikatel, živnostník dělník, mistr

			nezaměstnaný student jiné, jaké
13.	Uzavřená – škála	Příjem domácnosti celkový čistý.	1 - 10 tis. 10 - 15 tis. 15 - 20 tis. 20 - 25 tis. 25 - 30 tis. 30 - 40 tis. 40 - 50 tis. 50 - 75 tis. 75 - 100 tis. více neví, nechce uvést

Pozn. Pro zpracovatele - jedná se o pouhý návrh, který bude ještě po konzultaci se zpracovatelem zpracován ve skutečný dotazník. V návrhu jsou pouze nutné informace, které v dotazníku musejí zaznít.

Zdroj: vlastní tvorba.

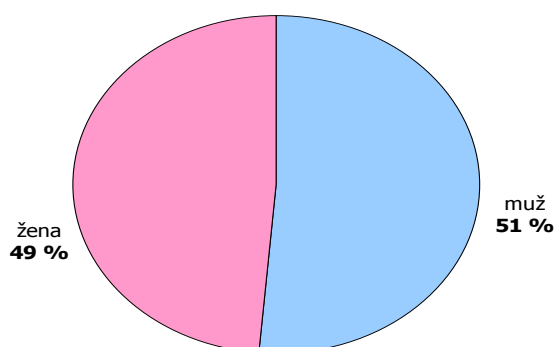
Příloha č.3: Kvótně definované regiony dotazníkového šetření dle krajů



Zdroj: Incoma Gfk, zpracováno na zakázku pro společnost XY. Zadání vypracovala: vlastní tvorba.

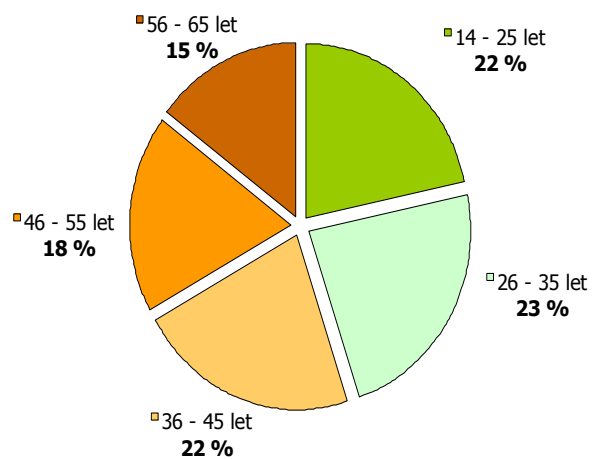
Příloha č.4: Kvótně definované demografické struktury z hlediska pohlaví, věku a vzdělání

POHLAVÍ:



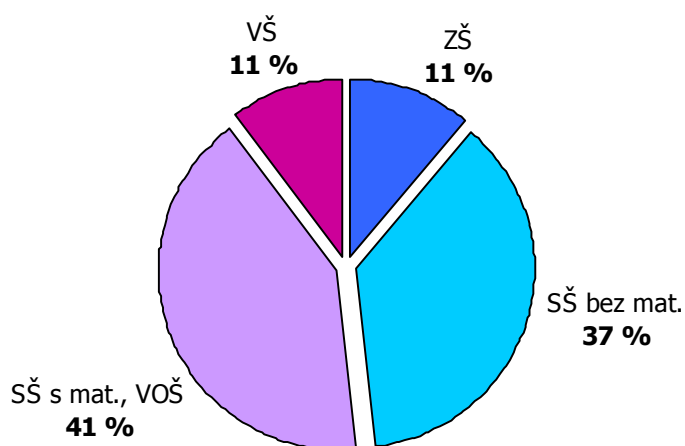
Zdroj: Incoma Gfk, zpracováno na zakázku pro společnost XY. Zadání vypracovala: vlastní tvorba.

VĚK:



Zdroj: Incoma Gfk, zpracováno na zakázku pro společnost XY. Zadání vypracovala: vlastní tvorba.

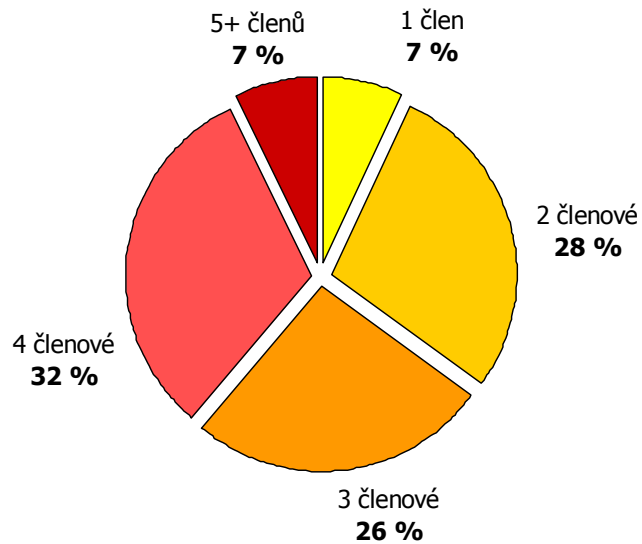
VZDĚLÁNÍ:



Zdroj: Incoma Gfk, zpracováno na zakázku pro společnost XY. Zadání vypracovala: vlastní tvorba.

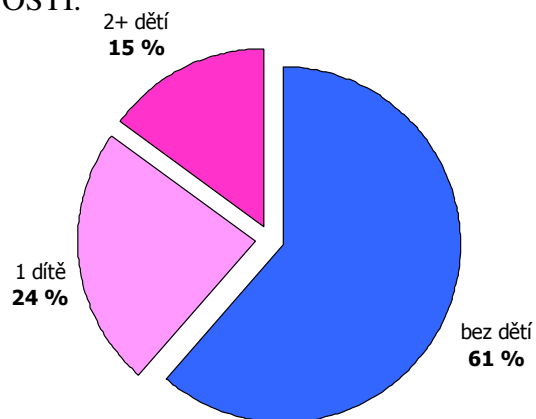
Příloha č.5: *Kvótně definované demografické struktury dle počtu členů v domácnosti a počtu dětí v domácnosti*

POČET ČLENŮ DOMÁCNOSTI:



Zdroj: Incoma Gfk, zpracováno na zakázku pro společnost XY. Zadání vypracovala: vlastní tvorba.

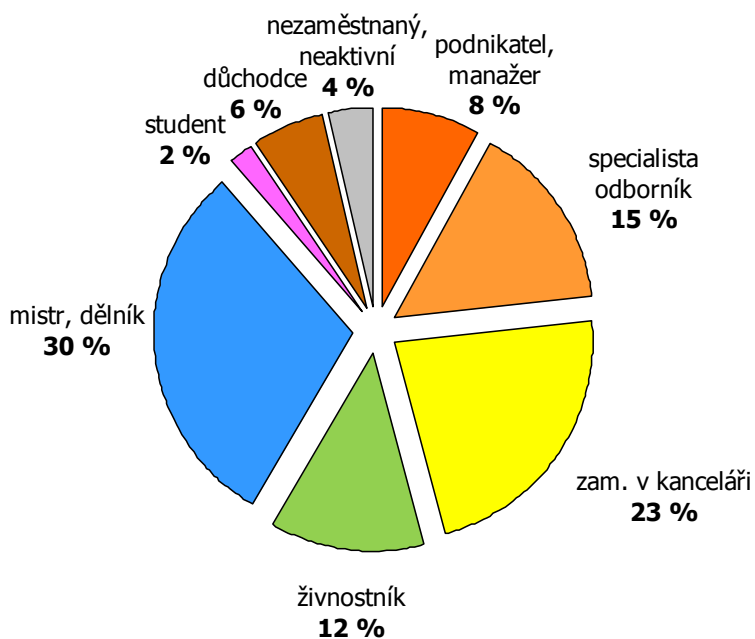
POČET DĚTÍ V DOMÁCNOSTI:



Zdroj: Incoma Gfk, zpracováno na zakázku pro společnost XY. Zadání vypracovala: vlastní tvorba.

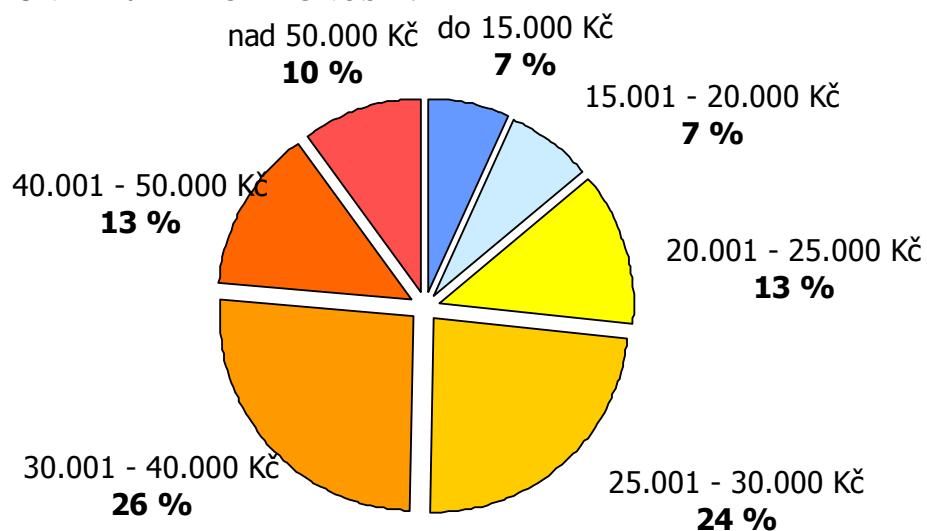
Příloha č.6: *Kvótně definovaná socioekonomická struktura vzorku z hlediska zaměstnání hlavy rodiny a čistého měsíčního příjmu domácnosti*

ZAMĚSTNÁNÍ HLAVY RODINY:



Zdroj: Incoma Gfk, zpracováno na zakázku pro společnost XY. Zadání vypracovala: vlastní tvorba.

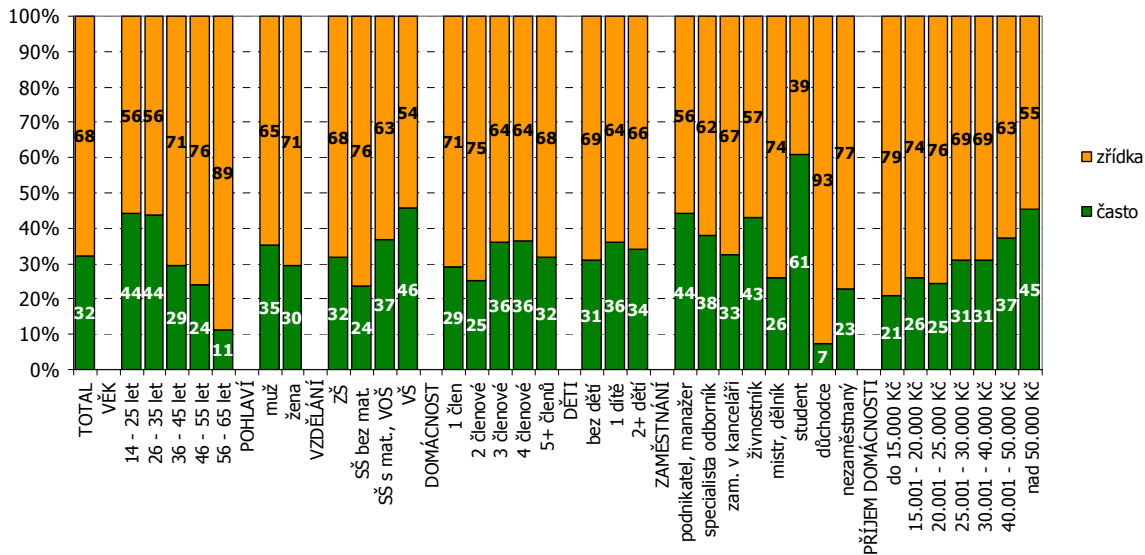
ČISTÝ MĚSÍČNÍ PŘÍJEM DOMÁCNOSTI:



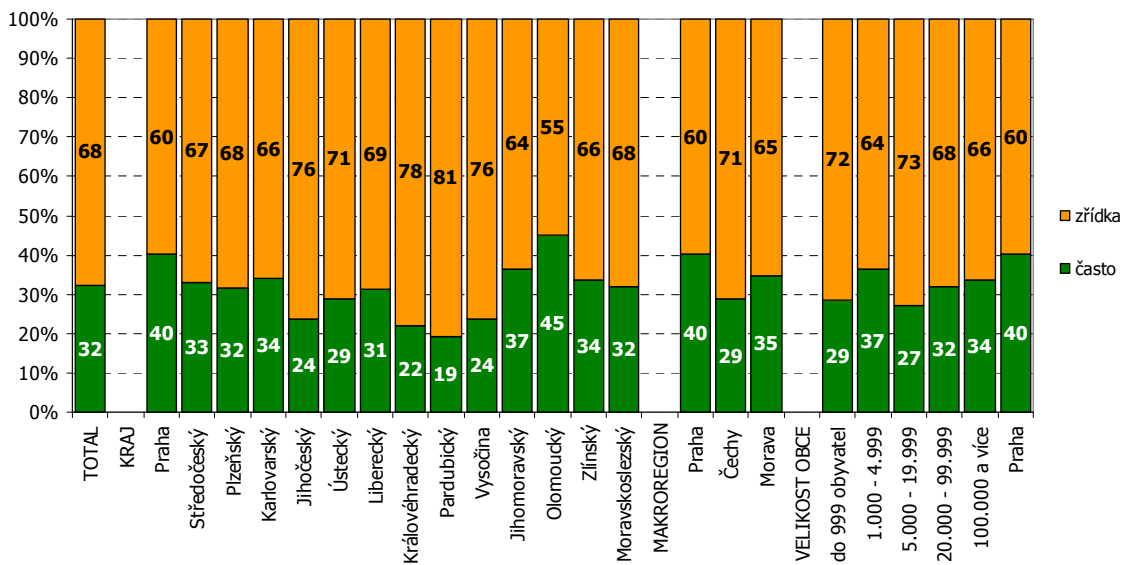
Zdroj: Incoma Gfk, zpracováno na zakázku pro společnost XY. Zadání vypracovala: vlastní tvorba.

Příloha č. 7: Ostatní relevantní struktury vzorku – Nakupoval/a jste v průběhu posledních 12 měsíců nějaké vybavení pro sport či sportovní oblečení?

- dle sociodemografických charakteristik:

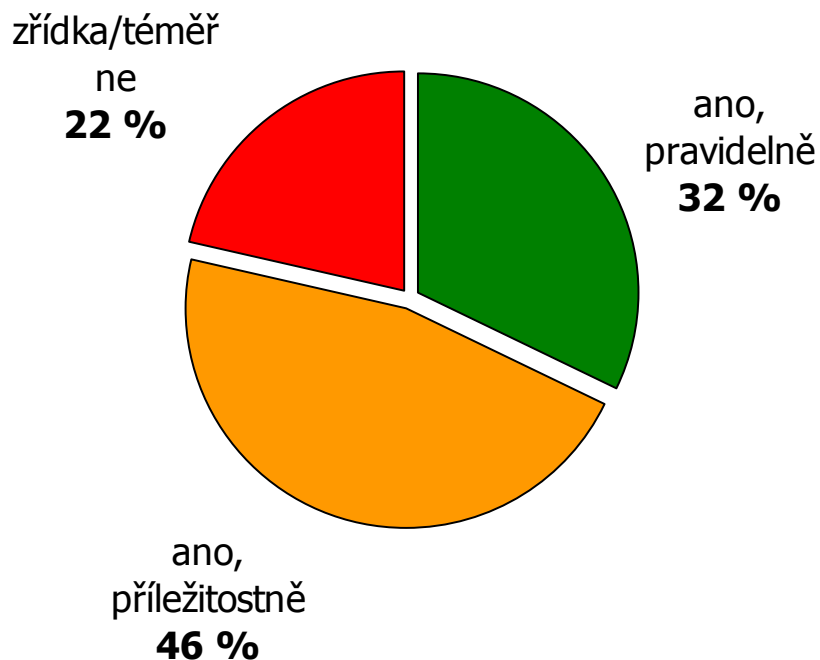


- dle geografických charakteristik:



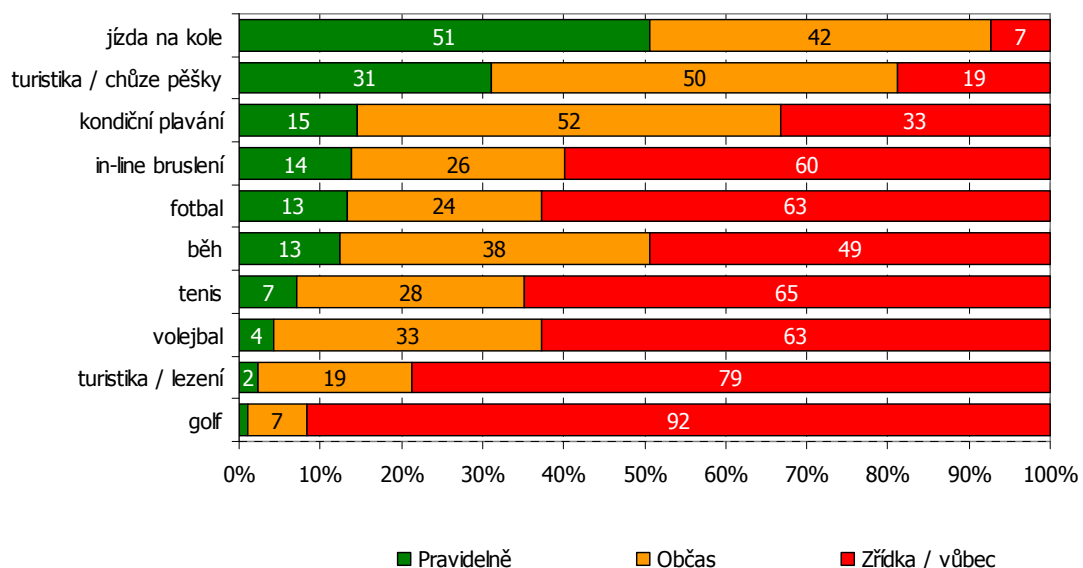
Zdroj: Incoma GfK, zpracováno na zakázku pro společnost XY. Zadání vypracovala: vlastní tvorba.

Příloha č. 8: *Provozujete sport aktivně?*



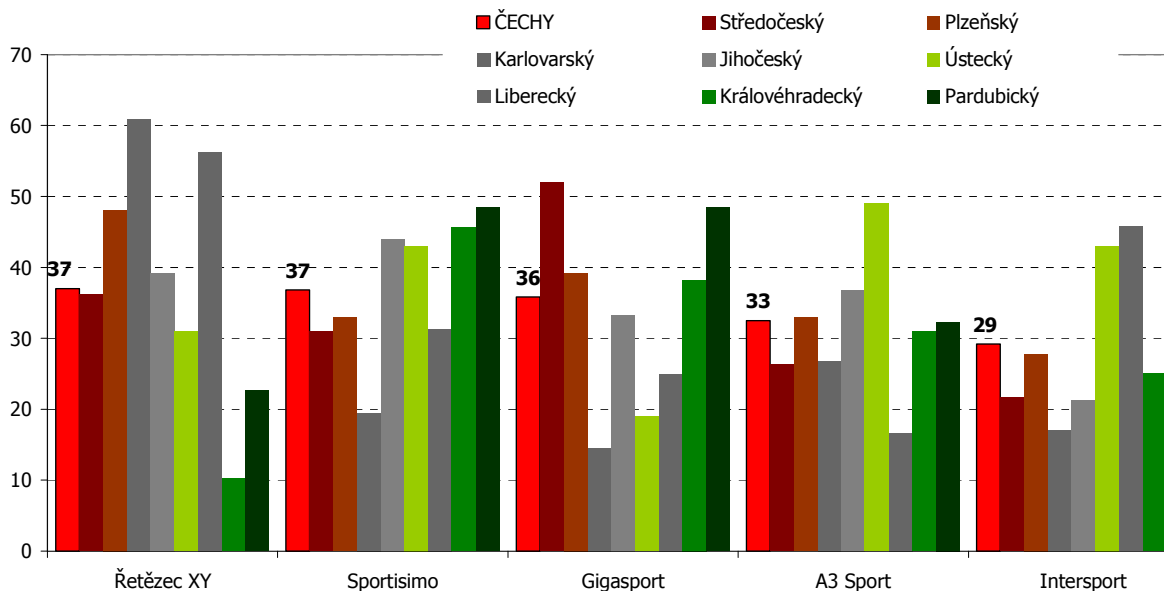
Zdroj: Incoma Gfk, zpracováno na zakázku pro společnost XY. Zadání vypracovala: vlastní tvorba.

Příloha č.9: *Jaký sport provozujete?*



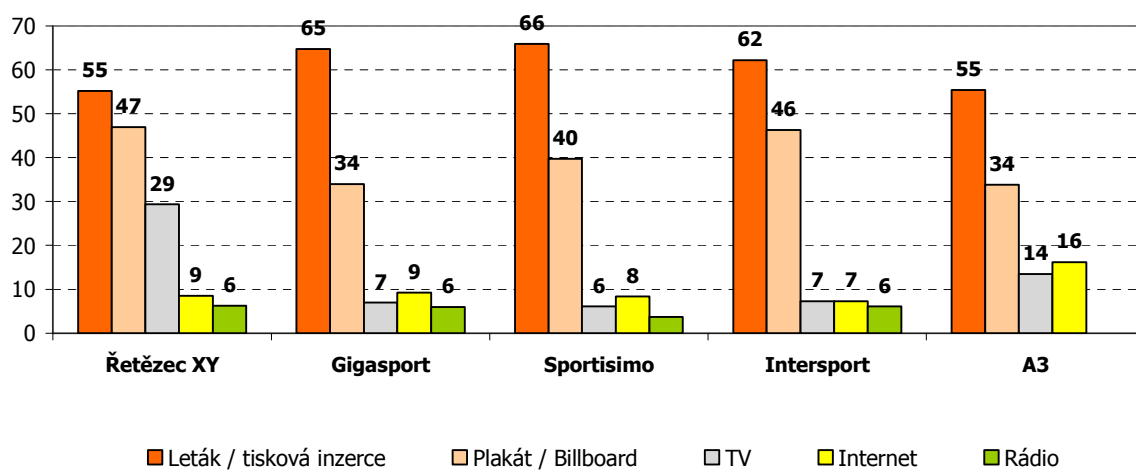
Zdroj: Incoma Gfk, zpracováno na zakázku pro společnost XY. Zadání vypracovala: vlastní tvorba.

Příloha č. 10: *Nákupní zkušenost pro makroregion Čechy*



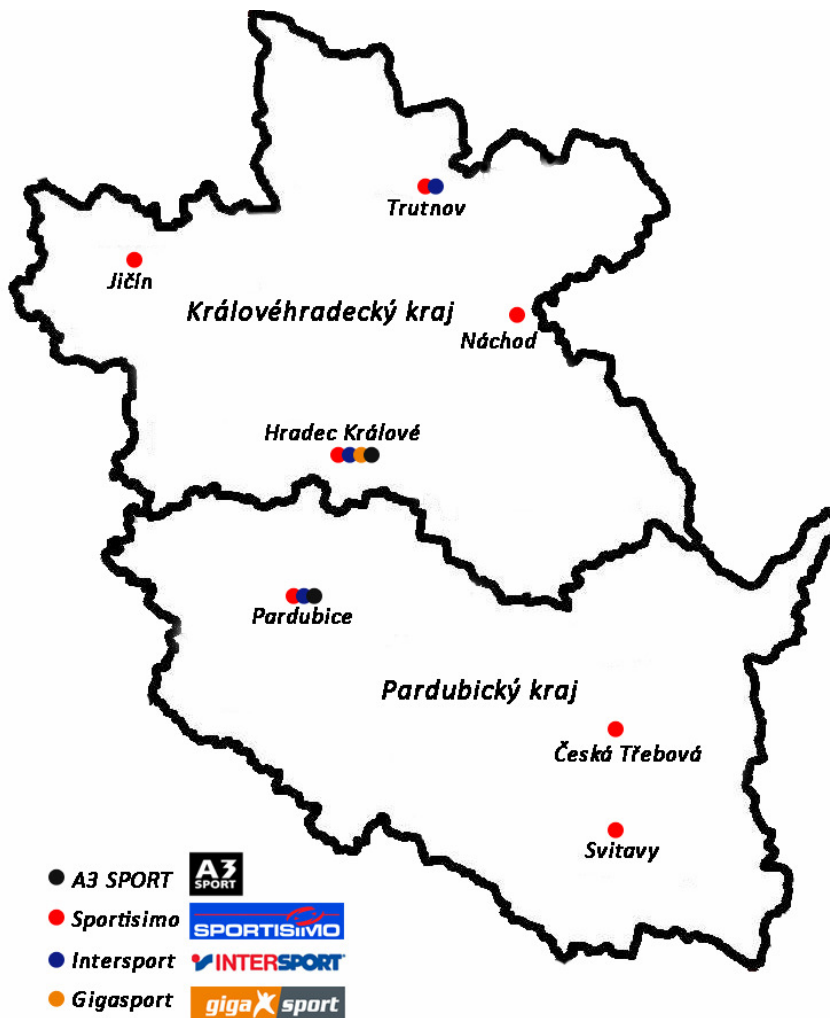
Zdroj: Incoma Gfk, zpracováno na zakázku pro společnost XY. Zadání vypracovala: vlastní tvorba.

Příloha č. 11: *Média*



Zdroj: Incoma Gfk, zpracováno na zakázku pro společnost XY. Zadání vypracovala: vlastní tvorba.

Příloha č. 12: Konkurenční pokrytí trhu Královéhradeckého a Pardubického



Zdroj: Vlastní tvorba.

Příloha č. 13: Leták společnosti Sportisimo

SPORTISIMO
ŽIVOT V POHYBU

CZ 10/2010

adidas
adidas
pánské technické triko
- 100% polyester

399,-

adidas
dětské sálové obuv
COURT STABIL XJ
- vel. 33 - 39

adidas
pánská/dámská sálová obuv
COURT STABIL 5/ W
- vel. 37 - 43

1 349,-

PANTOFLE ZDARMA
k nákupu obuvi COURT STABIL*

1 999,-

v hodnotě 449,-

* AKCE PLATÍ POUZE PŘI NÁKUPU MODELU ADIDAS COURT STABIL 5/ W - OBDRŽÍTE PANTOFLE DURAMO SUDE V ODPOVÍDAJÍCÍ VELEKOSTI. PŘI NÁKUPU COURT STABIL XJ - OBDRŽÍTE DĚTSKÉ PANTOFLE HALVA 55/10 CZ K. PLATÍ DO 14.10.2010 DO 21.12.2010 NEBO DO VYČERPÁNÍ ZÁSOBY

Zdroj: dostupné z: <http://shop.sportisimo.cz/kampane/letak-rijen/>.

[citováno dne 10. 10. 2010].

Příloha č. 14: Leták společnosti Gigasport

www.gigasport.cz

**NEJVĚTŠÍ
HITY LÉTA!**

giga sport

...feelin' giga!

ALEX
Trampoliny vč. ochranné sítě

Skvělá sportovní zábava pro celou rodinu, která má spoustu bezpečných výhod. Každý má svou vlastní hřištní plochu.

- odolný rám - ocel a stálý
- vybití pružin - kvalitní bezpečnostní systém
- profesionální ochranná síť - bezpečnostní ochranná síť
- profesionální ochranná síť - bezpečnostní ochranná síť

Možná dostaneš slevu k trampolině za 499,-

D 140 cm	4299,-	2799,-
D 180 cm	7999,-	5599,-
D 210 cm	9999,-	7999,-

Zdroj: dostupné z: <http://www.gigasport.cz/35>. [citováno dne 5. 7. 2010].



www.intersport.cz

Nabídka platí od 12.8. do 22.8.2010 nebo do vyprodání zásob.



CELKOVĚ ZA 7 2010



BURTON

BATOH EMPHASIS PACK
Pohodlný batoh s ergonomicky tvarovanými ramenními popruhy, příhradkou na notebook a praktickou kapsou na brýle nebo na přehrávač hudby a vývodem pro sluchátka.
Vnější rozměry: 46 x 31 x 23 cm
Dotisk: 261
10027

místo 1 299,-

649,-

Dostupné z: <http://www.intersport.cz/aktuell/angebote/index.html?lang=cs> [citováno dne 6. 9. 2010].

Příloha č. 16: *Návrhy billboardových ploch*

B1	Město:	Pardubice
Rozměr:	Ulice:	Poděbradská/J.Potůčka,I/36
510x240	Popis:	výjezd sm.H.K.,Praha,zc
	Cena:	5 900 Kč
3246073		



Poloha	
X	Kolmo
	Rovnoběžně
	Šikmo

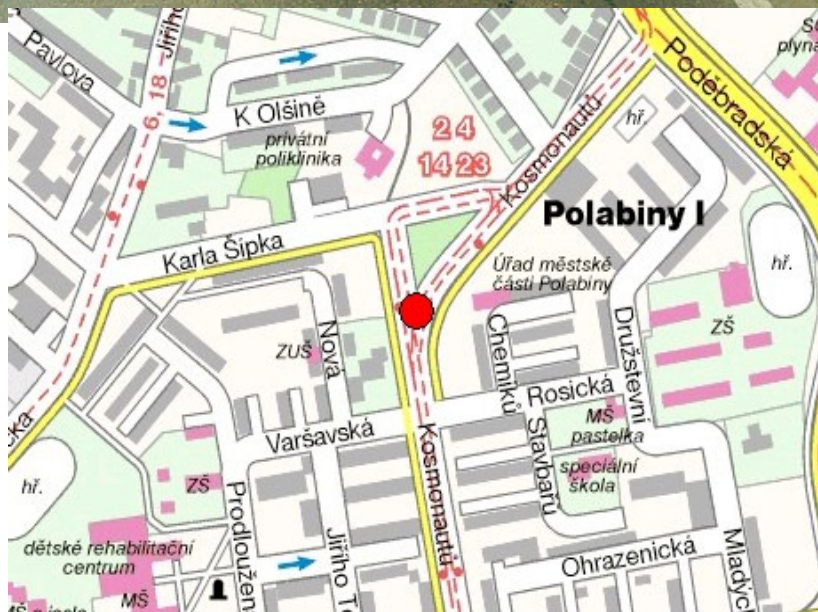
Viditelnost	
	do 20 m
	20 - 50 m
	50 - 100 m
X	přes 100 m

Osvětlení	
X	Žádné
	Veřejné
	Reflex

B2Město: **Pardubice**

Rozměr: Ulice: **Kosmonautů/Karla Šípka,z.MHD**
510x240 Popis: **sm.Poděbradská,Praha,zc**
 Cena: **5 900 Kč**

3252473

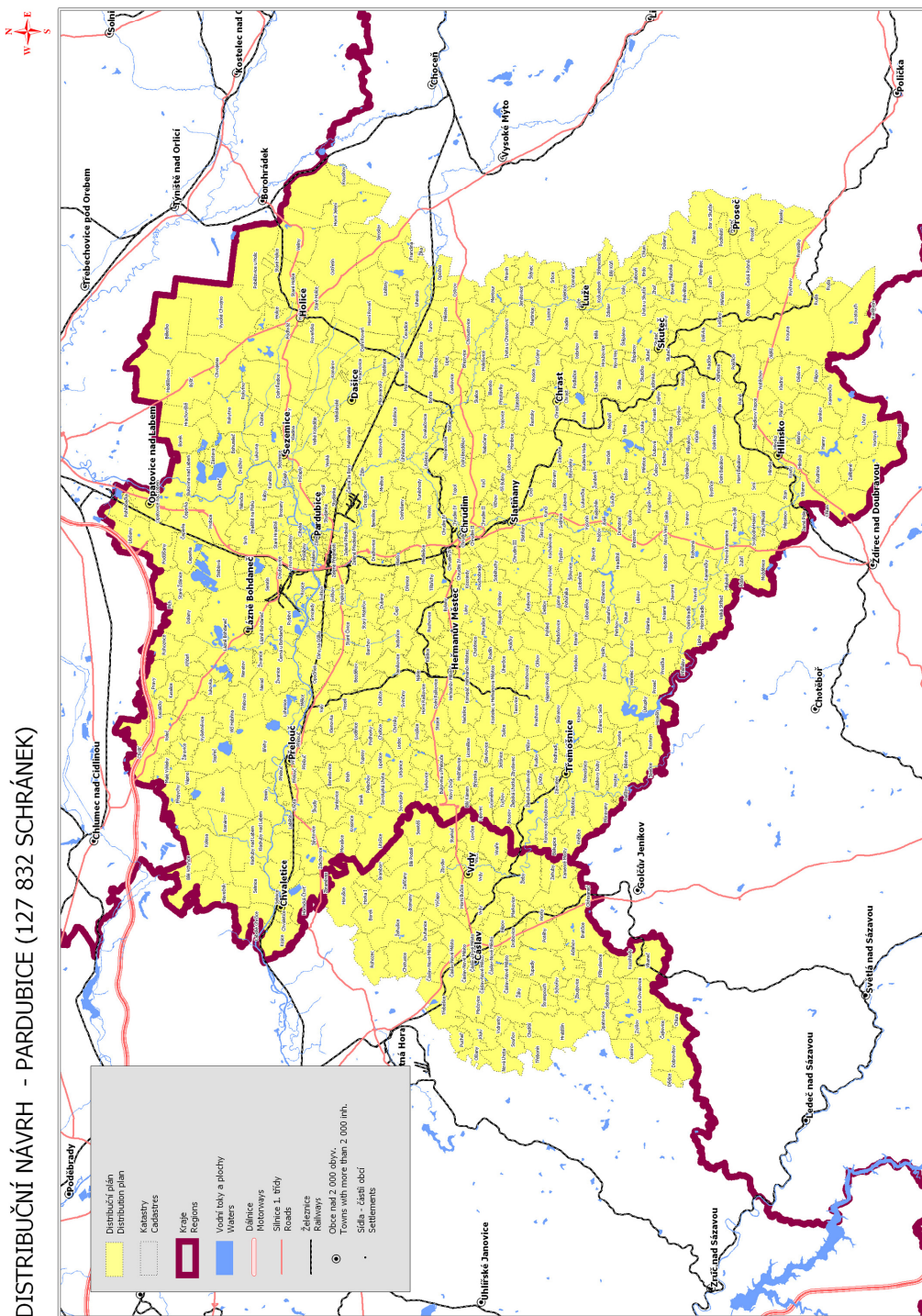


Poloha	
x	Kolmo
	Rovnoběžně
	Šikmo

Viditelnost	
	do 20 m
	20 - 50 m
	50 - 100 m
x	přes 100 m
Osvětlení	
x	Žádné
	Veřejné
	Reflex
	Vlastní
	Backlight

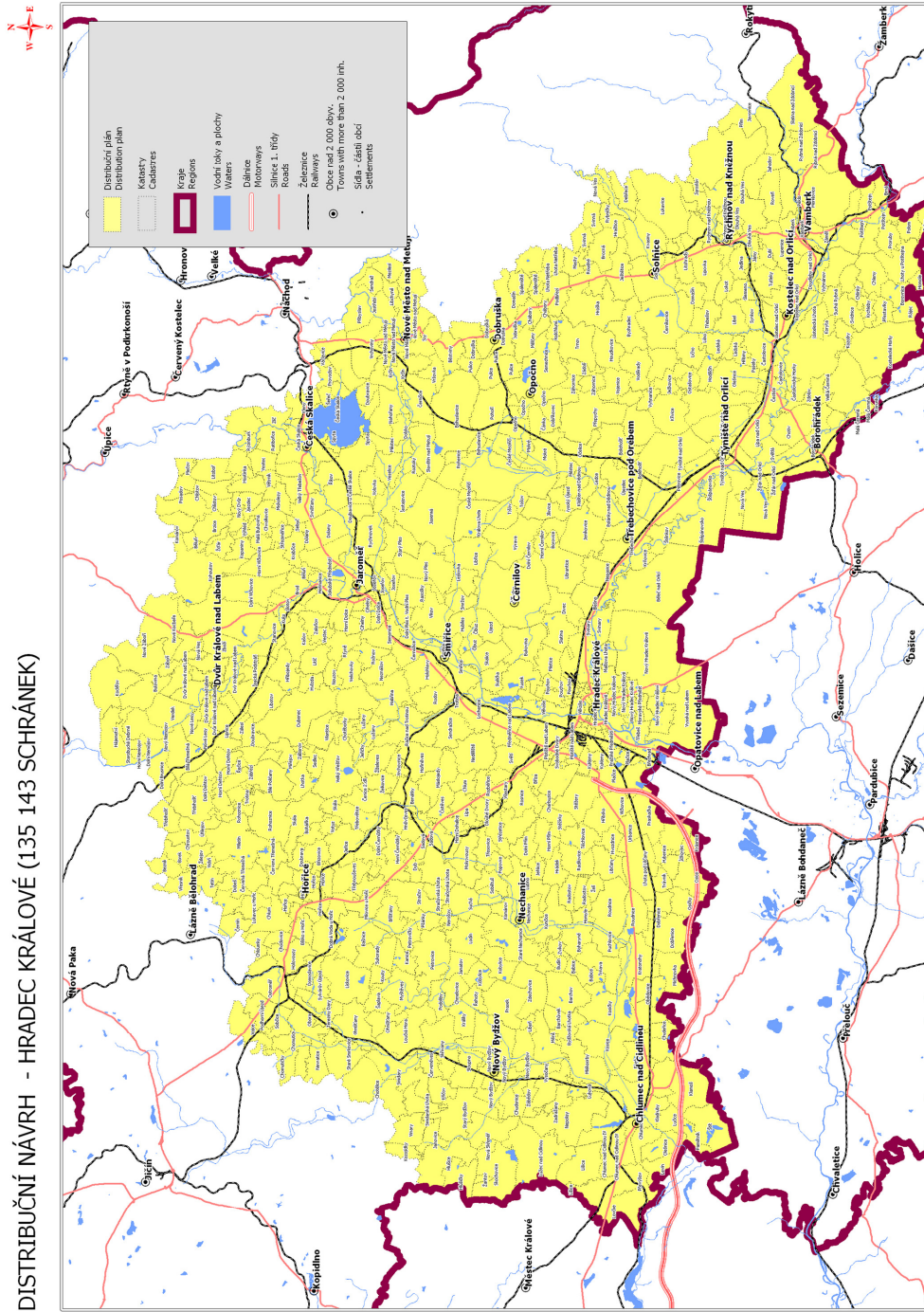
Zdroj: agentura AGE, rodné listy zpracovány dle vlastního návrhu.

Příloha č.17: Návrh distribučního plánu pro Pardubický kraj



Zdroj: Česká distribuční a.s., zpracováno na základě vlastních kritérií.

Příloha č. 18: *Návrh distribučního plánu pro Královéhradecký kraj*



Zdroj: Česká distribuční a.s., zpracováno na základě vlastních kritérií.

Příloha č. 19: *Přehled celkových nákladů na kampaň k otevření nové prodejny v KČ*

Typ média	Náklady
- leták	640 000,--
- newsletter	0,--
- billboardy	162 500,--
- rádio	180 000,--
- televize	0,--
- internetová reklama	268 000,--
- reklama v tištěných médiích (inzerce)	197 000,--
- PR	80 000,--
- podpora prodeje	28 600,--
Náklady na kampaň celkem	1 556 100,--

Zdroj: Vlastní tvorba.