



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

## MARKETINGOVÝ PLÁN PRO EXPANZI SPOLEČNOSTI TORRSEN SPORTS S.R.O.

PROPOSAL OF MARKETING PLAN FOR AN EXPANSION OF COMPANY  
TORRSEN SPORTS S.R.O.

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Jaroslav Kotolan

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. František Milichovský, Ph.D.

BRNO 2016

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

**Bc. Jaroslav Kotolan**

---

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách, ve znění pozdějších předpisů, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských, magisterských a doktorských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

**Marketingový plán pro expanzi společnosti Torrsen Sports s.r.o.**

v anglickém jazyce:

**Proposal of Marketing Plan for an Expansion of Company Torrsen Sports s.r.o.**

Pokyny pro vypracování:

Úvod  
Vymezení problému a cíle práce  
Teoretická východiska práce  
Analýza problému a současná situace  
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

---

Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně. Podmínkou externího využití této práce je uzavření "Licenční smlouvy" dle autorského zákona.


Seznam odborné literatury:


- HESKOVÁ, M. A KOL. 2005: Marketingová komunikace a přímý marketing. 1. vyd. Jindřichův Hradec: Nakladatelství VŠE. ISBN 80-245-0995-4.
- JAKUBÍKOVÁ, D. 2013: Strategický marketing: Strategie a trendy. 2. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing.. ISBN 978-80-247-4670-8.
- KOTLER, P., V. WONG, V. SAUNDERS a G. ARMSTRONG. 2007: Moderní marketing. 4. evropské vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KOTLER, P. a K. L. KELLER. 2007: Marketing management, 12. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1359-5.
- KOZEL, R. A KOL. 2011: Moderní metody a techniky marketingového výzkumu. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3527-6.
- PŘÍKRYLOVÁ, J. a H. JAHODOVÁ. 2010: Moderní marketingová komunikace, 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3622-8.

Vedoucí diplomové práce: Ing. František Milichovský, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2015/16.



  
\_\_\_\_\_  
doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
Ředitel ústavu

  
\_\_\_\_\_  
doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
Děkan

V Brně, dne 29. 2. 2016

## **Abstract**

The Diploma Thesis deals with marketing planning issue. The theoretical part describes suggestions from specialized literature in the field of marketing planning. The analytical part describes the in general perspective, its present condition's analysis, based on suggestions of the theoretical part of this text. The main objective of this thesis consist recommendations, based on analysis from the analytical part of this text, that will make expansion of the analysed company possible within next few years. The goal of this diploma thesis is corrections and improvement of the current marketing plan for future Torrsen Sports' expansion.

## **Keywords**

Marketing plan, marketing environment, marketing mix, SLEPTE analysis, Porter's five forces analysis, SWOT analysis.

## **Abstrakt**

Diplomová práce se zabývá problematikou marketingového plánování. V teoretické části jsou rozebrány poznatky z odborné literatury vztahující se k danému tématu. V analytické části práce je rozebrán konkrétní příklad společnosti, kde je analyzován její dosavadní stav, mimo jiné na základě poznatků z teoretického rozboru literatury. V návrhové části jsou na základě analýz dána doporučení, která dopomohou k rozvoji zkoumaného podniku v dalších letech. Hlavním cílem je tedy úprava a zdokonalení marketingového plánu společnosti Torrsen Sports s.r.o. pro budoucí expanzi podniku.

## **Klíčová slova**

Marketingový plán, marketingové prostředí, marketingový mix, SLEPTE analýza, Porterova analýza pěti konkurenčních sil, SWOT analýza.

## **Bibliografická citace diplomové práce**

KOTOLAN, J. *Marketingový plán pro expanzi společnosti Torrsen Sports s.r.o.* Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2016. 94 s. Vedoucí diplomové práce Ing. František Milichovský, Ph.D..

## **Čestné prohlášení**

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

V Brně dne 23. května 2016

---

## **Poděkování**

Na tomto místě bych rád poděkoval svému vedoucímu práce, Ing. Františkovi Miličovskému, Ph.D. za odborné vedení a cenné připomínky, kterými přispěl k vypracování práce. Dále bych rád poděkoval majitelům společnosti Torrsen Sports s.r.o. za čas a informace, které mi věnovali při konzultacích potřebných pro vypracování této práce.

# Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod. Cíl práce.</b>	<b>11</b>
<b>2</b>	<b>Teoretická část</b>	<b>13</b>
2.1	Definice marketingu.....	13
2.2	Marketingové prostředí.....	14
2.2.1	Makroprostředí.....	15
2.2.2	Mikroprostředí.....	20
2.2.3	Porterův model pěti sil.....	23
2.3	SWOT analýza.....	28
2.3.1	Výsledné strategie.....	31
2.4	Marketingový plán.....	32
2.4.1	Obsah marketingového plánu.....	32
2.5	Marketingový mix.....	33
2.5.1	Produkt.....	34
2.5.2	Cena.....	37
2.5.3	Distribuce.....	39
2.5.4	Komunikační mix.....	41
2.5.5	Lidé.....	47
2.5.6	Procesy.....	47
<b>3</b>	<b>Analýza současného stavu</b>	<b>48</b>
3.1	Základní charakteristika podniku.....	48
3.2	Organizační struktura.....	48
3.3	Sortiment.....	49
3.4	Marketingový mix.....	50



---

3.4.1	Dračí loď. Sportovní marketing.....	50
3.4.2	Cena.....	56
3.4.3	Distribuce.....	57
3.4.4	Marketingová komunikace.....	58
3.5	SLEPT analýza.....	61
3.5.1	Sociální obecné faktory.....	61
3.5.2	Legislativní faktory.....	62
3.5.3	Ekonomické faktory.....	64
3.5.4	Politické faktory.....	65
3.5.5	Technologické faktory.....	65
3.6	Porterova analýza 5 sil. Dílčí analýzy.....	65
3.6.1	Rizika vstupu potenciálních konkurentů.....	66
3.6.2	Rivalita mezi stávajícími podniky.....	67
3.6.3	Smluvní síly kupujících.....	67
3.6.4	Smluvní síly dodavatelů.....	68
3.6.5	Hrozby substitučních výrobků.....	68
3.7	Dotazníkové šetření.....	69
3.8	SWOT analýza.....	75
<b>4</b>	<b>Vlastní návrhy zlepšení</b>	<b>80</b>
4.1	Marketingové cíle.....	80
4.2	Cílové trhy.....	82
4.3	Marketingový mix.....	83
4.3.1	Produkt.....	83
4.3.2	Cena.....	88
4.3.3	Propagace.....	89

Obsah

---

4.4	Akční plán.....	90
4.5	Kontrola plánu.....	92
<b>5</b>	<b>Závěr</b>	<b>94</b>
<b>6</b>	<b>Literatura</b>	<b>96</b>

---

## 1 Úvod. Cíl práce.

Dělat věci jinak a lépe než konkurence – i takto mnozí zobecňují hlavní poslání marketingu, přestože se jedná o mnohem širší oblast se složitou problematikou. Mimo výše zmíněné, má marketing za úkol maximalizovat počet zákazníků (ať už nových nebo zákazníků konkurence), mapovat jejich požadavky a přání, a tyto skutečnosti zahrnout do marketingového plánu, který je základním metodickým dokumentem obsahujícím vize podniku a popis nástrojů k jejich dosažení. Nejinak je tomu i u společnosti Torrsten Sports s.r.o., která je předmětem této diplomové práce, jež bude zaměřena na návrhy k zlepšení marketingového plánu pro expanzi podniku v nadcházejících letech.

Společnost Torrsten Sports s.r.o. (dále jen Torrsten Sports) se zabývá pořadatelským sportovním akcí, a to zejména závodů dračích lodí, dále pak cyklistických a běžeckých závodů. V současnosti se podnik také zaměřuje především na B2C segment trhu, doplňkově se však věnuje i pořadatelským teambuildingům a firemním akcím. Založení podniku bylo motivováno blízkostí ke sportu dračích lodí jak majitelů, tak kmenových zaměstnanců, kteří sami působili a v současnosti stále působí jako aktivní závodníci. Jedná se tedy o menší podnik spíše „rodinného typu“, kdy nosnou ideou jeho činnosti je zvýšení úrovně organizace závodů dračích lodí, zkvalitnění a rozšíření doprovodných služeb a v neposlední řadě popularizace dračích lodí mezi široké masy sportovců. V rámci svých obchodních styků, dostal Torrsten Sports možnost pořádat několik spíše lokálních cyklistických a běžeckých závodů, čímž společně s pořadatelským firemním akcím, rozšířil své portfolio poskytovaných služeb.

Vzhledem k tomu, že podnik má za sebou první rok působení, do kterého vstoupil s bohatými zkušenostmi z pohledů závodníků, avšak z pohledu organizátora se zkušenostmi téměř nulovými, byl tento rok vnímán majiteli jako zkušební „rok nula“. Hlavním cílem bylo rozšíření služeb, zjištění požadavků závodníků i obchodních partnerů a jejich zpětná vazba. Na jejich základě bude mít tato práce za úkol upravit marketingový mix a navrhnout příslušná opatření, která usnadní další

---

expanzi společnosti. Práce se na přání majitelů má zabývat spíše marketingovými nástroji a návrhy, finanční stránkou plánu jen minimálně – finance jsou jak v rámci rozpočtování, tak v rámci strategie, řešeny modifikovanou podobou metodiky Activity Based Costing – tedy náklady jsou přizpůsobovány podle aktuálního stavu plnění plánu a efektivnosti investic, namísto pevného cílování nákladů a výnosů. Práce bude mít, mimo výše zmíněného, za úkol také zhodnocení možnosti zaměření se a rozšíření sortimentu svých služeb na B2B sektor, stejně jako jiné veřejné organizace. Je rozdělena do tří základních celků – tedy teoretického rozboru zkoumané problematiky, analytické části hodnotící současný stav podniku a jednotlivé prvky stávajícího marketingového plánu a zakončena je návrhovou částí, která shrnuje možnosti zlepšení, případně rozšíření o další prvky, které povedou k expanzi společnosti Torrsten Sports s.r.o. v následujících letech.

Teoretický rozbor je zaměřen na popis základního pojmového aparátu, který se váže k tématu, metodám a analýzám, a které jsou v práci dále využity. Jedná se zejména o definování marketingu, marketingového prostředí a analýzy jeho složek, dále pak rozbor marketingového mixu. Na základě těchto teoretických prvků je v analytické části charakterizován podnik a hodnocena jeho současná pozice. Tato kapitola se rovněž zabývá podrobným rozbohem současného marketingového mixu, stavu podniku v „roce nula“, a to vše je podpořeno základními analýzami makro i mikroprostředí, shrnutými ve SWOT analýze, na základě které je rovněž určena budoucí strategie. Poslední část vychází z provedených analýz a zvoleného typu strategie. Výstupem tak mají být doporučení na změnu současných slabin podniku, a zejména pak návrhy na možnosti expanze podniku.

---

## 2 Teoretická část

### 2.1 Definice marketingu

Pojem marketing je skloňován v souvislosti s prodejem zboží nebo služeb. Často je zaměňován nebo přesněji řečeno zobecňován jen na úroveň reklamy a prodeje, vzhledem k tomu, že se jedná o prvky marketingu, se kterými většina lidí přijde do styku v běžném životě. Ať už se jedná o reklamu v televizi, letáky ve schránkách, billboardy u dálnice – všechny tyto prvky marketingu veřejnost vnímá nejsilněji vzhledem k jejich přímosti na spotřebitele.

Myšlenka marketingu je však mnohem hlubší a při využití všech jeho prvků tvoří důmyslný soubor kroků a opatření, které mají za následek zvýšení prodeje zboží nebo služby. Marketing si v průběhu historie prošel průběžným vývojem od marketingu stylem „přesvědčit a prodat“, až po dnešní podobu založenou především na identifikaci a pochopení potřeb zákazníka a následném přizpůsobení produktu nebo služby těmto potřebám tak, aby se produkt prodával prakticky. (Blažková, 2007)

Dále se tedy podíváme na přístupy k definování marketingu podle různých druhů pojetí a přístupů.

Podle Kottlera (Kotler a kol., 2007) začíná marketing dávno před tím, než začneme přemýšlet o budoucím produktu nebo službě. Marketing má v první fázi především identifikovat potřeby zákazníka a na jejich základě definovat produkt vhodný k ziskovému prodeji. Takto vzniklý produkt nebo služba pak bude mít za následek maximální uspokojení zákazníka a samotný akt prodeje se tedy stane teoreticky nadbytečným – produkty by se měly „prodávat samy“. Reklama se pak stává jen jakýmsi doplňujícím elementem, který spíše vyzdvihuje výhody a řešení potřeb, které produkt zákazníkovi poskytne.

Marie Hesková (Hesková, 2005) se na marketing dívá jako na manažerskou disciplínu, jejíž hlavní poslání je zvýšení efektivity podniku. V tomto pojetí má

---

marketing za úkol definovat potřebná opatření a následně kontrolovat činnosti s nimi související, čímž bude dosaženo ono zvýšení efektivity podniku.

Americká marketingová asociace definuje marketing takto: „Marketing je funkcí organizace a souborem procesů k vytváření, sdělování a poskytování hodnoty zákazníkům a k rozvíjení vztahů se zákazníky takovým způsobem, aby z nich měla prospěch firma a držitelé akcií.“ (American Marketing Association, 2013)

I přes různé definice a přístupy k marketingu lze obecně říct, že mají společné (Hesková, 2005) to, že se jedná o soubor činností orientovaný na trh a zákazníka s hlavním cílem směny jedné hodnoty za druhou. Proces marketingu vychází z předešlého definování potřeb a tužeb spotřebitele a jejich následného řešení prostřednictvím produktu firmy. Cílem marketingu je prodej produktu nebo služby – ideálně s opakovanou realizací nákupu

## **2.2 Marketingové prostředí**

Marketingové prostředí je okolí obklopující podnik z pohledu souboru potenciálních zákazníků a jejich potřeb na jedné straně a souborem faktorů, které firmy musí zohlednit, pokud chtějí splnit své obchodní cíle. Jedná se pak o složení činitelů a sil vně marketingu, jejichž hlavním účelem je vznik a udržení úspěšných vztahů se zákazníky. (Kotler, Keller 2007)

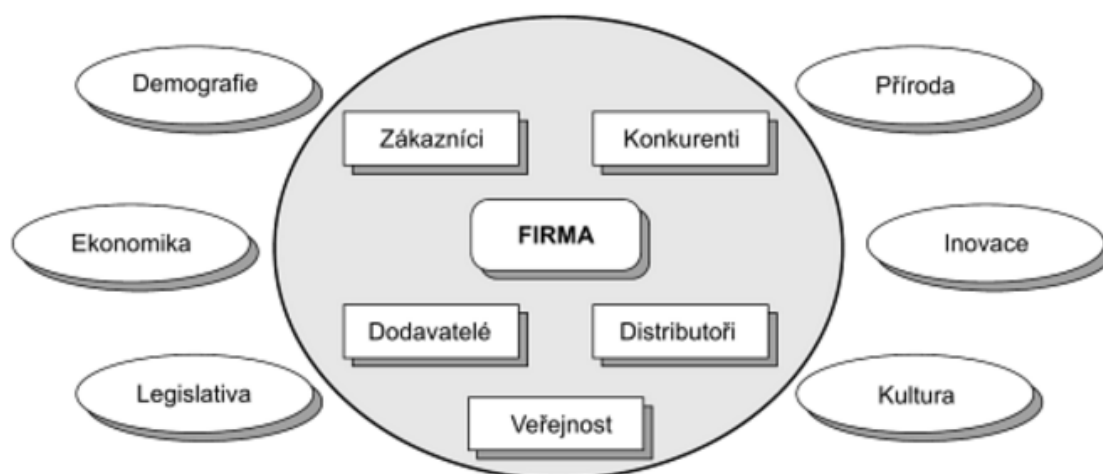
Tyto faktory, které mohou mít úzkou vazbu k podniku, jenž je pak schopný tyto faktory ovlivňovat, jsou označovány jako marketingové mikroprostředí. Faktory, které naopak podnik ovlivnit nedokáže (v krátkém období ne, v dlouhém jen částečně) a je tak nucen je přijmout, pak nazýváme marketingovým makroprostředím (Karlíček a kol., 2013):

**1) Vnitřní prostředí** = vlivy působící uvnitř firmy (produkty, zaměstnanci, organizace práce, výrobní kapacita, apod.)

**2) Vnější prostředí**

- Mikroprostředí = v blízkosti firmy, ovlivnitelné

- Makroprostředí = vliv národního nebo nadnárodního charakteru



Obr. 1 Marketingové prostředí firmy  
Zdroj: Kozel, R. a kol., 2011, str. 25

Výše uvedený obrázek jasně vystihuje vztah mezi vnitřním a vnějším prostředím, stejně jako makro a mikroprostředím. Zatímco makroprostředí prakticky zahrnuje pouze vnější prostředí, mikroprostředí zahrnuje jak vnější, tak vnitřní prostředí.

### 2.2.1 Makroprostředí

U makroprostředí se jedná zejména o širší rámec podnikání typický pro daný trh, který podnik může ze své pozice jen těžko ovlivnit – jak z krátkodobého hlediska, tak většinou i z hlediska dlouhodobého. Jedná se hlavně o ekonomické, právní, technologické, sociální a kulturní obecné vztahy s vnějším okolím, které následně ovlivňují poptávku po produktech či službách podniku.

#### ***SLEPTE analýza***

Makroekonomické vnější prostředí je nejčastěji analyzováno pomocí **SLEPTE analýzy**, která zahrnuje hlavní aspekty makroprostředí, jenž mají dopad na poptávku firmy (byť je těchto aspektů více, ale jejich kompletním výčtem by se SLEPTE analýza stala nepřehlednou a komplikovanou) (Karlíček, 2013). Vzhledem k tomu, že název analýzy makroprostředí je odvozen od počátečních písmen stěžejních prvků, může mít tato analýza různé formy – např. PEST, STEPPE, PESTE,

---

SLEPTE, atp. Jedná se však pouze o nastavení hlavních kritérií, ze kterých se název následně odvodí.

- **Sociální prostředí**

Statistiky o demografickém vývoji hraje roli na mnoha úrovních marketingového plánování a rozhodování. Kromě hlavního využití – segmentace trhu – jsou pak demografická data analyzována především při předpovědi poptávky a její struktuře. Na základě těchto dat je pak určena výhodnost vstupu do daného odvětví, velikost odvětví a případná frekvence změn poptávky. Velikost populace a trendy jejího vývoje jsou velmi podstatným parametrem při odhadování budoucí poptávky a na ni navazujícího potenciálu produkovaného zboží či služeb. Všeobecně by se dalo říct, že s rostoucí populací se dá předpokládat nárůst spotřeby. Významný vliv na rozhodnutí o obsazení segmentu trhu může mít i věková struktura a pohlaví obyvatelstva. Vzhledem k dlouhodobému trendu snižování porodnosti ve vyspělých částech světa na jedné straně, ale také prodlužování věku dožití na straně druhé, musí firmy často měnit produkty s tím, do jaké životní fáze daná generace vstupuje a zohlednit procentuální podíly segmentů podle věku. (Kotler a kol., 2007)

Podoba rodiny a s tím spojená míra porodnosti se stává rovněž výrazným faktorem, který ovlivňuje nabídku firem. Tradiční rodiny s dětmi jsou typické vysokým podílem rozpočtu určeného právě na péči o děti, jejich trávení volného času, vzdělávání a výchovu. Naproti tomu například trend „Singles“ poslední roky formuje nabídku například stavebních firem rozvíjejících atypická a moderní řešení bytové výstavby, přizpůsobuje se i design a velikost spotřebičů, i jiného vybavení. Míra porodnosti pak výrazně ovlivní již zmíněnou věkovou strukturu obyvatelstva, kdy každá věková skupina má specifickou skladbu nákupního košíku, čemuž se i firmy musí přizpůsobit. (Karlíček, 2013)

Struktura poptávky je také značně ovlivňována růstem vzdělanosti ve společnosti. Vzhledem k trendu růstu úrovně vzdělanosti (především zisku vysokoškolského titulu) se dá předpokládat zvýšení poptávky například po kvalitnějším zboží, knihách, cestování, dražší elektronice, atp. (Kotler, Saunders, Armstrong, 2007).



---

S tím také nemálo souvisí i životní styl této části obyvatelstva, který je determinován právě získaným vzděláním, jenž člověka mohou ovlivňovat v životních názorech, nebo také jeho výši příjmů. Stejnou měrou může toto rozhodnutí o obsazení trhu ovlivnit národnostní, náboženská a rasová struktura obyvatelstva, které se pak mohou stát příležitostí nebo i hrozbou pro úspěch společnosti na základě přání a požadavků jednotlivých skupin. Na základě osídlení a míry migrace obyvatelstva pak firma může rozhodnout o obsazení nového trhu – zejména v závislosti na přílivu nebo odlivu obyvatelstva z daného regionu, například v důsledku zvyšování nezaměstnanosti nebo naopak nárůstu počtu nových pracovních míst (Kozel, 2011). Dalším aspektem, který se dlouhodobě projevuje v celosvětovém měřítku, je takzvaná společenská odpovědnost firem (CSR) v rámci marketingu, kdy je kladen důraz nejen na šetrnost výroby k životnímu prostředí, ale také na dobré zacházení s pracovní silou a dobré vztahy se stakeholdery firmy. (Kotler a kol., 2007)

- **Legislativní prostředí**

Firma je omezoována právním rámcem každé země, ve které podniká. Politické prostředí je pak dáno zákony, vládními úřady a zájmovými skupinami s tím souvisejícími. Obchodní legislativa z důvodu ochrany třech zainteresovaných stran - samotných firem, spotřebitelů i celé společnosti (Kotler, Wong, Armstrong, 2007). Z pohledu ochrany firem se jedná zejména o ochranu před nekalou formou konkurence. Dodržování těchto zákonů a regulací je pak uskutečňováno ze strany různých antimonopolních úřadů, úřadů pro hospodářskou soutěž a různých komisí sledujících vznik protiprávního jednání. Ochrana spotřebitelů má pak ochránit nakupujícího před případným nekalým jednáním ze strany prodejce. Jedná se pak především o kvalitativní normy, regulace značení produktů a právní úprava klamavé reklamy. Celospolečenská ochrana má pak zajistit odpovědnost firem za své chování a zodpovědnost za sociální náklady své výroby. Podstatným faktorem, který firma prakticky není schopna ovlivnit, jsou vládní intervence v oblasti přírodních zdrojů. Mnoho národních vlád se snaží o maximální ochranu životního prostředí (např. ve formě různých kvót těžby surovin, odlovu ryb, apod.). Často tak

---

vznikají i mezinárodní celky – jak na politické úrovni, tak i ve formě neziskových organizací, které jsou schopny tato omezení značně ovlivňovat, případně iniciovat některá vládní opatření. Tento trend je dlouhodobý a do budoucna lze předpokládat jeho pokračování. Specifickou oblastí, která často vychází z vládních nařízení, stejně tak jako ze společenského tlaku, je pak tzv. společenská odpovědnost firem (CSR) (Kotler a kol., 2007).

- **Ekonomické prostředí**

Jedním z hlavních projevů ekonomického prostředí je vliv ekonomických trendů a očekávání na poptávku a kupní sílu obyvatelstva. Ty jsou závislé například na míře nezaměstnanosti nebo ekonomických prognózách o budoucí expanzi/recesi ekonomiky. Domácnosti pak kromě svých okamžitých výdajů tyto predikce promítají do svého sklonu k úsporám nebo naopak vůli utrácet i za cenu přijetí úvěru. Z pohledu mezinárodního obchodu jsou podstatnými prvky ekonomického prostředí měnový kurz a měnová politika země. Tyto prvky mají dopad především na oblast exportu prostřednictvím síly národní měny. S předešlými dvěma aspekty souvisí také úroveň inflace v ekonomice. Podle toho, jestli převažuje její tempo nad tempem růstu příjmů domácností, ovlivňuje jak kupní sílu, tak míru úspor nebo zadlužování. S mírou zadlužení a investicemi je také spjata dostupnost úvěrů, které mohou zrychlit expanzi firmy. V neposlední řadě musí firmy do svých úvah také zahrnout daňovou politiku. Časté změny daňových sazeb a nestabilní daňové prostředí vede k znesnadnění predikce nákladů pro další roky a také tzv. „náklady na změnu jídelníčku“ – tedy změny v software, náklady na přeškolení účetních, náklady na revizi dokladů a dokumentů, apod. (Kozel, 2011)

- **Přírodní prostředí**

Vliv přírodního prostředí je v marketingu zohledňován hlavně z pohledu vstupních surovin důležitých pro výrobu výsledného produktu (Kotler a kol., 2007). Jedním z nejpodstatnějších faktorů působících na podnik je omezenost vstupních zdrojů. Důležitým se tak stává zaměření na rozumné využívání obnovitelných zdrojů a

---

hledání alternativ k neobnovitelným zdrojům – výzkum nových technologií a postupů výroby, přechod na dostupnější suroviny. S vyčerpátností vstupních surovin pak firmy stojí před možností využít tuto nevýhodu ve svůj prospěch. Ten můžeme spatřovat v nutnosti přechodu na nové technologie, které ve výsledku mohou poskytnout předstih a první zkušenosti v porovnání s konkurencí, která tyto kroky ještě nepodnikla. Sekundárním efektem této technologické inovace pak může být „marketingové uspokojení potřeby“ samotných zákazníků, kteří vyžadují například úspornější technologie, výrobky z levnějších materiálů, atp. V rámci zásahů do této oblasti jde často o nařízení vlády většinou iniciovaných tzv. zelenými stranami, ale i o všeobecný společenský tlak. Náklady na trvalou udržitelnost rozvoje za poslední léta neustále narůstají a mnoho firem je bere jako samozřejmost při kalkulaci svých nákladů. Z pohledu společenské odpovědnosti vznikají celé segmenty potenciálních zákazníků, kteří tvrdí, že jsou ochotni si připlatit i o více než 10 % za ekologicky vyrobené produkty a potraviny nebo tzv. Fair Trade výrobky. (Kotler a kol., 2007)

- **Technologické prostředí**

Vliv překotného vývoje technologií může ovlivnit firmu jak v kladném, tak v záporném směru. Z pohledu marketingu představuje příležitost k „výrobě nových potřeb“ klienta, které firma může využít nebo si je takříkajíc nechat utéct. Vývoj tak umožňuje stále vyrábět nové a nové produkty a dlouhodobě tak udržovat prodej na uspokojitelné úrovni. V případě zaspání trendů však tento vývoj může být likvidační. Je tak velice častým jevem, že firmy se stejným nebo podobným zaměřením se spojují v oblasti výzkumu, čímž si mezi sebou rozdělí náklady spojené s výzkumem. V rámci výzkumu musí firmy brát také ohled na regulace uvalené vládou (často iniciované profesními sdruženími), které definují minimální standardy, jež nově vyvinutý produkt musí splňovat, aby byly bezpečné pro spotřebitele. Tyto regulace většinou rovněž navyšují náklady na výzkum a vývoj, což mnohé firmy od výzkumu odrazuje a omezují se jen na drobné inovativní úpravy produktů. (Kotler, Wong, Armstrong, 2007).

---

- **Kulturní prostředí**

Kulturní prostředí v marketingu představuje zhmotnění souboru životních postojů, idejí a zvyků určité skupiny, které má marketing zasáhnout. Marketing má za úkol identifikovat a přenést tyto duševní prvky do hmotného stavu ve formě produktu, který si určitá referenční skupina bude ochotna zakoupit. (Zamazalová, M. a kol., 2010). Kulturní prostředí pak může v oblasti marketingu posloužit jako omezení (například ve formě nepřipustnosti určitých prvků marketingu vzhledem k zásadám víry), tak jako příležitost (vyzdvihnutí určitého specifika produktu vzhledem ke kulturní či náboženské zvyklosti – například košer potraviny, zboží s národními motivy, apod.).

### **2.2.2 Mikroprostředí**

Mikroprostředí zahrnuje faktory ovlivňující úspěšnost firmy, které je firma schopna do určité míry ovlivnit. Hlavním cílem analýzy mikroprostředí je pak identifikace základních hybných sil, které v daném odvětví působí na podnik. Tyto faktory jsou zachyceny například v Porterově modelu pěti sil. (Jakubíková, 2013)

- **Společnost**

V marketingových úvahách má své místo mít i soustava zájmových skupin uvnitř firmy, neboli tzv. Stakeholderi, kteří mají vliv na její chod a fungování. Jedná se zejména o management, jednotlivá oddělení a jiných zúčastněných subjektů uvnitř firmy (Kotler, Wong, Armstrong, 2007). Všechny tyto subjekty jsou navzájem provázány skrze jimi vykonávané činnosti a úkoly, jejich výstupem však musí být vždy opatření, která podpoří orientaci na potřeby zákazníka a posílí tak výkon firmy.

- **Dodavatelé**

Dodavatelský článek má za úkol dodání vstupní suroviny, produktu nebo i služby, která je následně transformována na výstup ve formě výsledného produktu nebo služby. Firma si podle svého zaměření vybírá dodavatele s odpovídajícími vlast-

---

nostmi jako postavení na trhu, úroveň kvality, ceny a kontraktační podmínky, technologická pružnost, apod. (Jakubíková, 2013)

Marketingoví manažeři jsou v případě dodavatelských svazků zaměřeni na celou řadu klíčových atributů jako například dostupnost dodávek (pro plynulost produkce), flexibilita dodavatele (jak pružně je ochoten a schopen reagovat na specifické požadavky u dané zakázky) nebo i cenová nabídka dodavatele (v rámci optimalizace nákladů). (Kotler, Wong Armstrong, 2007)

- **Marketingoví zprostředkovatelé**

Jedná se o distributory, kteří vstupují do obchodního řetězce mezi výrobce a zákazníky. Tyto zprostředkovatele lze rozdělit: (Jakubíková, 2013)

- podniky zabývající se fyzickou distribucí (skladování, fyzická přeprava);
- zprostředkovatele (zprostředkování obchodního styku);
- marketingové agentury;
- obchodníky (uskutečnění aktu prodeje).

Zprostředkovatelský trh prošel zejména na konci 20. stol. velkými změnami. Zatímco dříve si mohl výrobce vybírat z několika menších nezávislých distributorů, dnes je trh často ovládán velkými distribučními firmami. Tyto firmy často získávají značnou moc nad odvětvím, mohou si dovolit diktovat specifické podmínky a v extrému dokonce i blokovat uvedení nového produktu v odvětví.

Marketingové agentury mají za úkol provádění marketingových výzkumů, medializaci, tvorbu reklamy, a jiné úkony, které mají v důsledku přivést produkt nebo službu firmy ve všeobecnou známost. (Kotler, Wong, Armstrong, 2007)

- **Zákazníci**

Zákazníci jsou subjekty, které jsou z marketingového hlediska jedním z nejdůležitějších aspektů ovlivňující podnik – zejména z pohledu vztahu k produktům a nákupního rozhodování. (Jakubíková 2013)

Podle Kotlera a kol. (Kotler, Wong, Armstrong, 2007), lze zákazníky přiřadit k jednotlivým druhům trhu se specifickými charakteristikami. Tyto trhy lze rozdě-

---

lit například podle toho, jestli je produkt podniku určen pro konečnou spotřebu nebo k dalšímu zpracování či k dalšímu prodeji; zdali je odběratelem produktu veřejná instituce; jestli je odbytištěm produktu domácí trh nebo zahraniční; atd. Lze tedy hovořit o trzích:

- 1) **Spotřebitelský trh** (jednotlivci a domácnosti – nákup pro osobní spotřebu)
- 2) **Průmyslový trh** (nákup pro další zpracování nebo vlastní využití)
- 3) **Trh obchodních mezičlánků** (nákup zboží a služeb pro další prodej)
- 4) **Institucionální trh** (školy, vězení, nemocnice a jiná zařízení poskytující zboží a služby svým klientům)
- 5) **Trh státních zakázek** (nákup pro následné poskytování veřejných služeb)
- 6) **Mezinárodní trh** (kupující z jiných zemí)

- **Konkurenti**

Založit marketingovou koncepci čistě jen na uspokojení potřeb zákazníka ve standardním volném tržním prostředí nestačí. Firma musí svůj produkt vtěsnat do hlavy potenciálního zákazníka určitým prvkem, který tak vytěsni nabídku konkurence.

- **Veřejnost**

Veřejností se rozumí jakákoliv zájmová skupina, která má zájem na dosažení svých cílů na schopnostech firmy nebo na něj má určitý vliv. Podle Kotlera (Kotler Wong, Armstrong, 2007) lze rozlišit sedm typů veřejnosti: finanční instituce, média (news a PR), vládní instituce, občanské iniciativy, místní komunita a občané, širší veřejnost (zahrnující zde vyjmenované subjekty, včetně laické veřejnosti a nezapojených subjektů) a zaměstnanci. V rámci těchto skupin jsou pak užívány rozdílné způsoby komunikace včetně jejich prostředků.

---

### 2.2.3 Porterův model pěti sil

Porterův model pěti sil se podle Dedouchové (Dedouchová, 2001) popisuje pět faktorů, pomocí kterých lze analyzovat konkurenční síly v makroprostředí marketingového rozhodování. Jedná se o:

- rizika vstupu potenciálních konkurentů
- rivalita mezi stávajícími podniky
- smluvní síly kupujících
- smluvní síly dodavatelů
- hrozby substitučních výrobků

Tyto síly působí na výkon a vývoj podniku uvnitř mikrookolí a management tedy musí být schopen reagovat na jeho proměny v čase prostřednictvím vhodně zvolené strategie.



Obr. 2 Porterův model pěti sil  
Zdroj: Dedouchová, 2001, str. 18

#### 1) Riziko vstupu potenciálních konkurentů

Hrozbou pro podnik se tento druh konkurence stává ve chvíli, kdy přestože potenciální konkurent nefiguruje v daném oboru, mohl by do něj bez větších problémů vstoupit. Toto riziko je značně ovlivněno výší bariér vstupu do odvětví, jejichž zdroje mohou být (Dedouchová 2001):

- Oddanost zákazníků
- Absolutní nákladové výhody
- Míra hospodárnosti

---

**Absolutní nákladové výhody** patří mezi přirozené bariéry vstupu do odvětví - vyplývají především z moderních úsporných technologií s větším výkonem, které byly s postupem času vyvinuty. Dále hrají zaběhnutým firmám do karet zkušenosti z minulých chyb, znalost nejefektivnějších postupů a nastavení procesů, aj. Po finanční stránce mají zaběhlé firmy lepší úvěrové podmínky, protože pro banky představují nižší riziko než nově zavedená firma. (Keřkovský, 2006)

S výše zmíněnými nákladovými výhodami je úzce spjata i tzv. **míra hospodárnosti**, která souvisí s poměrem nákladových výhod a podílem na trhu podniku. Projevuje se například výhodnějšími podmínkami při nákupu vstupů, možností zhromadnění výroby, s čímž souvisí její standardizace a tím i další snížení nákladů. Takto stlačené náklady pak umožňují nasadit nižší ceny, které by nově vstupujícím firmám sotva zajistily splacení nákladů, natož uspokojující zisk. (Keřkovský, 2006)

## 2) Rivalita mezi podniky mikrookolí

Druhá ze sil Porterova modelu má velký vliv na ziskovost podniku. Nízká rivalita umožňuje nastavení vyšších cen, které generují vyšší zisky. Naopak vysoká míra rivality vede k tzv. cenovým válkám, které mohou cenu stlačit až na hranici ziskovosti. Míru rivality lze definovat funkcí tří základních faktorů (Dedouchová, 2001):

- Struktura mikrookolí
- Poptávkové podmínky
- Výšky výstupních bariér z daného mikrookolí

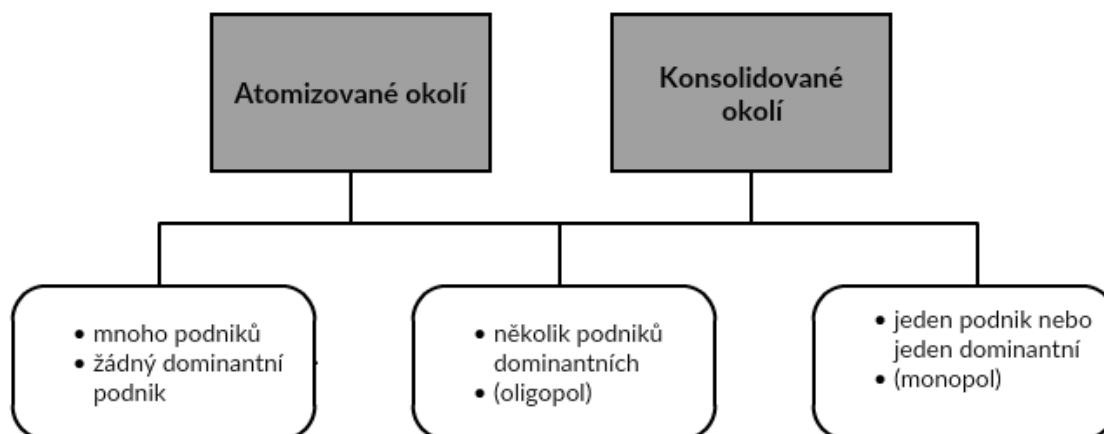
**Struktura mikrookolí** má vliv na míru rivality mezi podniky. Jak ukazuje Obr. 3., tato struktura postupuje od atomizovaného okolí, až po opačný extrém, kdy je okolí konsolidované pod vedením jednoho monopolního podniku.

**Atomizované mikrookolí** je charakteristické nízkými bariérami vstupu a malou diferenciací výrobků. Je pro něj také typické cyklování poptávky – proto při každé expanzi oboru dojde k zaplavení trhu nově vstupujícími firmami, růstu rivality a vedením cenových válek mezi nimi. V **konsolidovaném mikrookolí** jsou na sobě podniky často navzájem závislé – snížení nebo zvýšení cenové hladiny jedním podnikem v monopolistické konkurenci, povede k následnému zvýšení nebo sní-



---

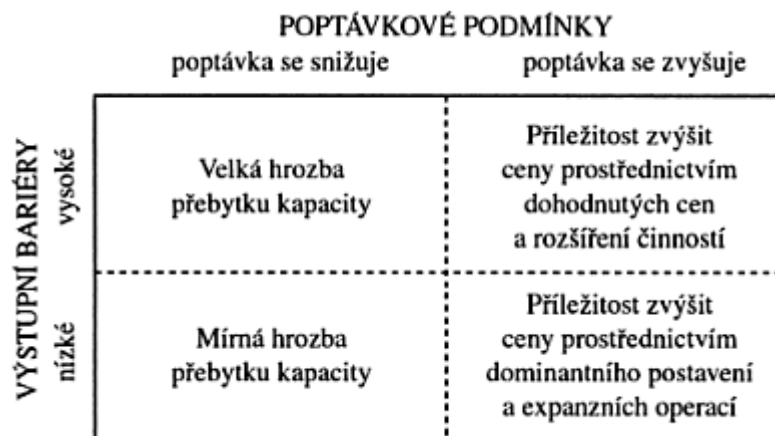
žení cenové hladiny v celém odvětví. Hrozbou se tak stává konkurenční spirála, kdy se podniky budou snažit vzájemně tlačit cenu dolů, čímž ovšem stlačují cenovou hladinu celého mikrookolí. (Dedouchová, 2001)



Obr. 3 Struktura mikrookolí  
Zdroj: obrázek podle: Dedouchová, 2001 str. 20

Dalším z faktorů určujících rivalitu v odvětví jsou **poptávkové podmínky**, kdy poptávka svým růstem nebo poklesem určuje míru „agresivity“ v zabírání tržního podílu. Při růstu poptávky dochází k nárůstu počtu zákazníků nebo objemů nákupů stávajících zákazníků, firmy tak přirozeně navyšují obrat a nemají potřebu ukrajovat z tržního podílu ostatním firmám. Naopak při poklesu poptávky jsou firmy nuceny zvyšovat svůj tržní podíl na úkor konkurentů, aby zvládly udržet výši obratu a zisku při poklesu nákupů od stávajících zákazníků.

**Výstupní bariéry** představují konkurenční hrozbu zejména v případě poklesu poptávky. Výstup z odvětví může být pro podnik víc zničující, než fungovat v „režimu mírné ztráty“. Mezi tyto bariéry řadíme především vysoké investice do strojů a strojního zařízení, emocionální přístup podniku (neschopnost racionálního ukončení výroby) a strategické vztahy mezi vzájemně provázanými organizačními jednotkami uvnitř podniku.



Obr. 4 Vztah poptávkových podmínek a výstupních bariér v konsolidovaném mikrookolí  
 Zdroj: Dedouchová, 2001, str. 21

### 3) Smluvní síla kupujících

Podstatným faktorem působícím na výši zisku je síla kupujících – silná kupující strana může tlačit na snížení ceny nebo zvýšení kvality při stejné ceně. Naopak slabá kupující strana umožňuje firmám zvýšit cenu a tím i zisk. Kupující strana se stává silnější, když (Kotler, Keller, 2007):

- mikrookolí je složeno z velkého množství menších podniků a kupujícím je malý počet velkých podniků
- nakupuje-li kupující ve velkém množství
- kupující může vybírat mezi více podniky (často vedoucí cenové války)
- je-li ekonomicky proveditelný nákup od několika podniků najednou
- pokud má kupující možnost vlastní výroby vstupů

Rostoucí síla zákaznického segmentu pak značně snižuje jeho atraktivitu. Je-li smluvní síla kupujících vysoká, zákazníci pak vyžadují lepší ceny, vyšší kvalitu nebo například lepší dodací podmínky, což ztěžuje podmínky konkurenčního boje. Firmy jsou pak nuceny na úkor své ziskovosti tyto požadavky plnit nebo se smířit s faktem, že kupující dá přednost jinému konkurentovi nebo úplně jinému, substitučnímu produktu. (Jiříček, 2007)

---

#### **4) Smluvní síla dodavatelů**

Čtvrtým z faktorů Porterova modelu je smluvní síla dodavatelů, která může mít při její vysoké úrovni za následek zvýšení ceny vstupů pro firmy nebo bude podnik muset přistoupit na nižší kvalitu za stávající cenu. Opačný efekt pak nastane při převaze podniku nad dodavatelem. Dodavatelé se stávají silnějšími pokud (Keřkovský, 2006):

- existuje málo substitutů k dodávanému produktu
- dané mikrookolí není pro dodavatele důležité a dodavatel tak není motivován k úpravě ceny nebo podmínek
- je v důsledku diferenciací dodavatelů pro podnik příliš nákladné přejít k jinému dodavateli
- se reálně mohou stát přímou konkurencí odebírajícího podniku
- podnik v daném mikrookolí není schopen využít možnosti stát se sám dodavatelem

Smluvní sílu dodavatelů zvyšuje především jejich organizovanost (někdy i vzájemná kooperační či majetková provázanost). Dále pak nedostatečná konkurence mezi dodavateli, která by podniku umožňovala navázání spolupráce s jiným dodavatelem, či vysoké náklady přechodu k jinému dodavateli; a v neposlední řadě i nedostatek substitutů. (Jiříček, 2007)

#### **5) Hrozba substitučních výrobků**

Posledním článkem Porterova modelu se pak stává hrozba substitutů za stávající produkt, který podnik prodává. Substitute je limitována jednak cenou, kdy odběratel od určité hranice raději sáhne po substitutu, ale také samotnou existencí a dostupností substitutu, která při její neexistenci umožní firmě zvýšit cenu. (Dedouchová, 2001)

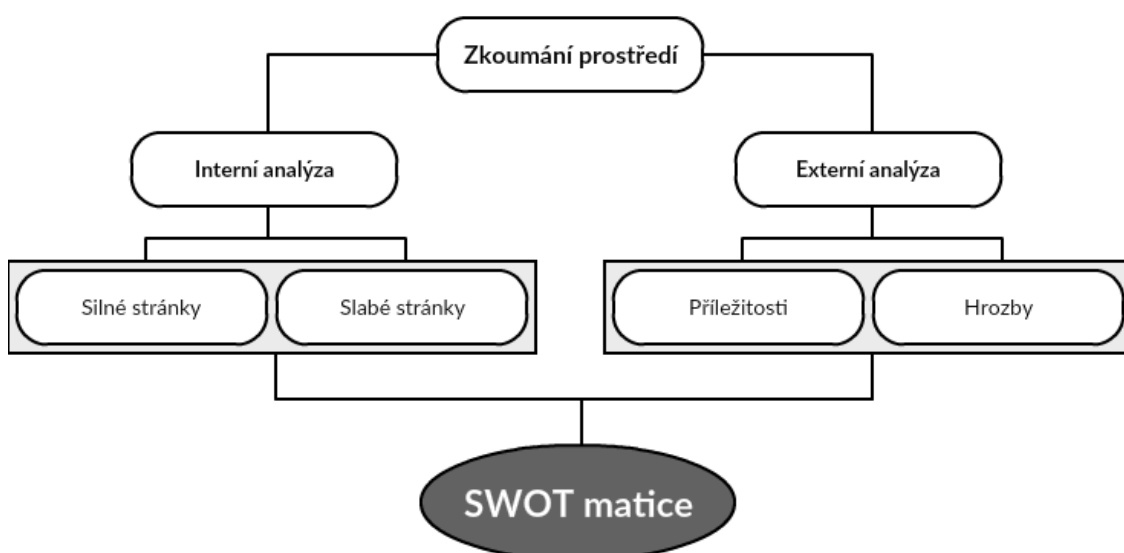
Podle Keřkovského, profesor Porter opomněl do svého modelu zahrnout vliv „dvojčete substitutu“, a sice komplementů – tzn. zboží prodávané ve spojitosti

---

s produktem firmy, jehož úspěšnost na trhu může výrazně dopomoci expanzi podniku nebo jej naopak téměř zničit. (Keřkovský, 2006)

### 2.3 SWOT analýza

Hlavním účelem externí a interní analýzy je nalezení příležitostí a hrozeb, stejně jako silných a slabých stránek podniku. Společným výstupem a syntézou externí a interní analýzy je pak SWOT analýza. Ta se zabývá vzájemnými vazbami interního a externího prostředí a jako jejich vyústění vznikne výsledná strategie firmy na základě SWOT analýzy.



Obr. 5 Využití výsledků komplexní analýzy pro SWOT analýzu  
Zdroj: přepracováno podle Blažková, 2007, str. 155

Výsledky SWOT analýzy se zaznamenávají do tabulky, kde silné a slabé stránky jsou zaneseny na řádky, příležitosti a hrozby jsou pak zaneseny do sloupců. K zanesení vztahu jednotlivých atributů tabulky se používají znaménka „+“ (kladný vliv), „-“ (negativní vliv) a „0“ (neutrální vliv). (Dedouchová, 2001)

<b>SILNÉ STRÁNKY</b> <b>schopnosti:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>■ ekonomické a finanční</li><li>■ inovační</li><li>■ nákupní</li><li>■ výrobní</li><li>■ prodejní</li><li>■ marketingové</li><li>■ manažerské</li><li>■ personální</li></ul>	<b>SLABÉ STRÁNKY</b> <b>schopnosti:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>■ ekonomické a finanční</li><li>■ inovační</li><li>■ nákupní</li><li>■ výrobní</li><li>■ prodejní</li><li>■ marketingové</li><li>■ manažerské</li><li>■ personální</li></ul>
<b>PŘÍLEŽITOSTI</b> <b>vyplývající:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>■ z makroprostředí</li><li>■ ze změn na trhu</li><li>■ z chyb konkurence</li><li>■ z podnětů zájmových skupin</li></ul>	<b>HROZBY</b> <b>vyplývající:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>■ z makroprostředí</li><li>■ ze změn na trhu</li><li>■ z konkurenčních tlaků v odvětví</li><li>■ z tlaků zájmových skupin</li></ul>

Obr. 6 SWOT analýza – spíš rozepsat do textu  
Zdroj: Zamazalová a kol., 2010, str. 17

Jednotlivé fáze SWOT analýzy na sebe pak navazují a každá další fáze vychází z fáze předchozí s tím, že silné a slabé stránky představují ovlivnitelné faktory, naopak příležitosti a hrozby jsou faktory, které podnik ovlivnit nemůže:

- určení jednotlivých faktorů v rámci kategorií (S-W; O-T)
- umístění faktorů do jednotlivých polí SWOT matice
- posouzení faktorů z hlediska významnosti pro firmu
- návrh strategie

Na základě vypracované SWOT matice budou marketing managementem navrhnuty strategie odpovídající výsledkům - vzhledem k systematickosti a přehlednosti SWOT analýzy tak lze iniciovat úvahy, které budou využity při tvorbě strategie. (Sedláčková, Buchta, 2006)

---

- **Příležitosti**

Hlavní účelem analýzy externího prostředí je nalezení příležitostí pro firmu skrze pečlivý monitoring síly makroprostředí a významných prvků mikroprostředí. Síla výsledné strategie by měla mimo jiné spočívat v rozvoji a využití výsledků této části analýzy SWOT. Příležitosti jsou pak zdrojem pro naplnění vznikajících nových potřeb zákazníků, tedy k prodeji produktu firmy. Jako hlavní zdroje tržních příležitostí lze označit (Kotler, Keller, 2007) prodej nedostatkového zboží, prodej existujícího výrobku s vylepšenými prvky dle požadavků odběratelů, ale i vznik nového výrobku nebo služby. K vyhodnocení příležitostí pak může podnik využít analýzu MOA<sup>1</sup> – analýza tržních příležitostí.

- **Hrozby**

U analýzy hrozeb se zkoumají především jevy, které by mohly ohrozit výkonnost firmy a analýza následků při nečinnosti společnosti, pokud se hrozby naplní. Jejím výstupem by měla být opatření, která by pak byla uplatněna. (Kotler, Keller, 2007)

- **Silné stránky**

Analýza interního prostředí má především sloužit jako reflexe silných a slabých stránek firmy. Firma si musí být vědoma svých silných stránek, které pak může využít při uplatňování marketingových strategií, stejně jako slabých stránek, které jsou marketingově nevyužitelné, ale management se na ně musí zaměřit.

- **Slabé stránky**

Podle Kotlera (Kotler, Keller, 2007) je pak otázkou, jestli se v marketingové strategii výhradně zaměřit na své silné stránky a ty plně využít nebo jestli se zabývat i slabými stránkami a ty postupně přeměňovat na stránky silné (což si však vyžádá čas, práci a dodatečné výdaje).

---

<sup>1</sup> market oportunity analysis

---

### 2.3.1 Výsledné strategie

Podle výsledných hodnot matice SWOT lze nadefinovat správnou strategii – ofenzivní/mírně ofenzivní, defenzivní nebo zůstatkovou:

- SO = silné stránky využity pro využití příležitostí
- WO = využití příležitostí pro potlačení slabín
- SW = silné stránky využity pro potlačení slabých stránek
- WT = minimalizace nákladů a odolání hrozbám (Hálek, 2015)

#### 1) Ofenzivní strategie (max-max)

Ze všech čtyř strategií vycházející ze SWOT analýzy je právě ta ofenzivní – jedná se o situaci, kdy firma využívá svých příležitostí, které se jí naskýtají v kombinaci se svými silnými stránkami, jenž využití příležitostí ještě znásobí. Firma má v rámci této strategie největší šanci na úspěšný rozvoj a všeobecně vzato, všechny firmy se snaží směřovat do tohoto bodu. (Kovár, Štrach, 2003)

#### 2) Mírně ofenzivní strategie (mix-min)

Při této situaci se podnik snaží využít maximum dostupných příležitostí k eliminaci svých slabých stránek. To se může dít buď formou rozvoje slabých stránek společnosti využitím příležitostí, nebo se tak může soustředit na využití externích zdrojů (služby nebo i výrobky) pro plné využití příležitostí. (Kovár, Štrach, 2003)

#### 3) Defenzivní strategie (min-min)

Defenzivní strategie je naopak ze všech čtyř strategií tou nejméně žádanou. Jedná se o situaci, kdy si je firma velmi dobře vědoma svých slabín a navíc i hrozeb, které se aktuálně ve vztahu k ní vyskytují. Tato strategie pak není příliš založena na rozvoji čehokoliv, spíše se jedná o záchranu podniku. Jedná se o snahu potlačit slabé stránky i hrozby například fúzí se silnější firmou, opuštěním trhu, změnou organizační struktury, atp. (Kovár, Štrach, 2003)

#### 4) Zůstatková strategie (min-max)

V této situaci si je firma vědoma svých silných stránek a v případě, že se jí podaří identifikovat hrozby ohrožující podnik, je schopna tyto silné stránky použít pro

---

jejich potlačení (Kovár, Štrach, 2003). Hlavními prvky této strategie jsou diversifikace, navazování distribučních spojení (někdy téměř společenství – např. odkupy minoritních podílů v distribučních firmách) či oslabení konkurence.

## **2.4 Marketingový plán**

Marketingový plán by měl být jakousi základní doktrínou firmy. Obsahuje sumari- zaci kroků, plánů a opatření, které podnik plánuje v dohledném časovém horizontu uskutečnit k dosažení svých cílů. Kromě toho obsahuje plán současnou pozici pod- niku v odvětví a jeho aktuální stav, který je do plánu zohledněn jako startovací po- zice pro další rozvoj. Mimo výše zmíněný praktický pohled, je marketingový plán také „psychologickou oporou“ pro pocit kontroly a přehledu nad situací ve firmě.

### **2.4.1 Obsah marketingového plánu**

Strukturu marketingového plánu lze rozdělit do osmi základních oblastí (Kotler a kol., 2007). V první řadě se jedná o stručný přehled plánu pro podnikové řízení, na který navazuje marketingový audit. Audit se provádí za účelem přípravy podkladů, které se týkají trhu, produktu konkurence a distribuce. Komplexní analýzu vnější- ho a vnitřního prostředí zajišťuje SWOT analýza, na jejímž základě jsou stanoveny základní cíle podniku (tržby, tržní podíl, zisk). Na základě těchto kroků je vypraco- vána marketingová strategie, která definuje přístup k dosažení cílů. Na hranici strategie a operativy se pak pohybují další kroky podle Kotlera, který do strategic- kého plánování zahrnuje i programy konkrétních činností a rozpočtování. Celý marketingový plán by na konci měl mít také definované kontrolní mechanismy vč. zodpovědných osob, které je realizují.

Z těchto oblastí za kritické vzhledem k produktu lze označit první fázi marke- tingového plánu, která se zabývá aktuálním stavem prostředí a trhu, dále pak jasně formuluje budoucí cíle, strategie a aktivity k jejich dosažení. Tyto atributy je potře- ba neustále sledovat a aktualizovat. Význačnými prvky této části jsou:

- **situační analýza trhu** (informace o trhu, postavení firmy, konkurenci, apod.)
- **popis trhu** (definice trhu a tržních segmentů, identifikace potřeb zákazníků)

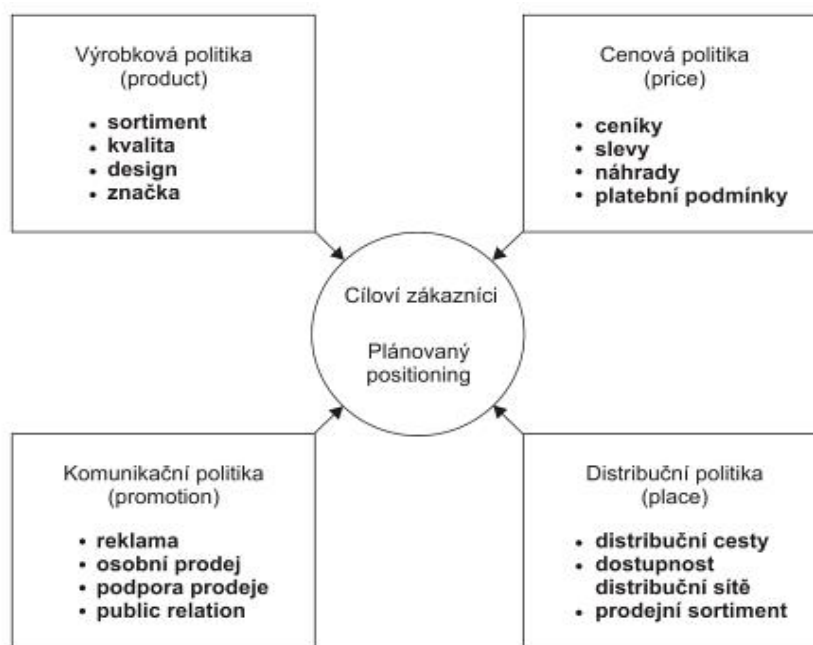


- **přehled výrobků** (vč. stanovení cenové politiky)
- **konkurence** (kvalita výrobků, pricing, distribuce)
- **distribuce**

## 2.5 Marketingový mix

V této části marketingového plánu je definován postup k dosažení cílů. Jedním z nejvýznačnějších prvků, se pak stává marketingový mix (také „4P“) definující marketingové nástroje, které firma využije. Podle Zamazalové (Zamazalová, 2009) se také jedná o souhrn vnitřních činitelů podniku, které umožňují částečně ovlivnit chování spotřebitele. Marketingový mix je pak tvořen čtyřmi základními prvky – tzv. „4P“:

- Produkt (Product)
- Cena (Price)
- Distribuce (Place)
- Komunikační mix (Promotion)



Obr. 7 Marketingový mix (4P)  
Zdroj: Zamazalová, 2009, str. 40

---

Tento marketingový mix se však postupně začal jevit jako nedostatečný, co se oblasti služeb týče. Pro účinné vytváření marketingových plánů tak bylo potřeba zavést tři další „P“, které marketingový mix uzpůsobí a doplní pro potřeby podniků poskytujících služby. Ve výsledku tak dostáváme marketingový mix o „6P“ (Vašítková, 2014):

- Produkt
- Cena
- Distribuce
- Lidé
- Komunikace
- Procesy

### **2.5.1 Produkt**

Produktům můžeme rozumět podstatu nabídky firmy zákazníkovi, prostřednictvím které uspokojuje jeho potřeby. Jedná se o jádro marketingového mixu, protože svým charakterem a kvalitou z velké části ovlivňuje samotné nákupní rozhodnutí. U produktu je pak možné několikrát dělení podle: (Srpková, Řehoř a kol., 2010)

#### **1) Formy produktu:**

- materiální produkty
- služby
- osoby a organizace
- myšlenka
- místo

#### **2) Hmotné povahy:**

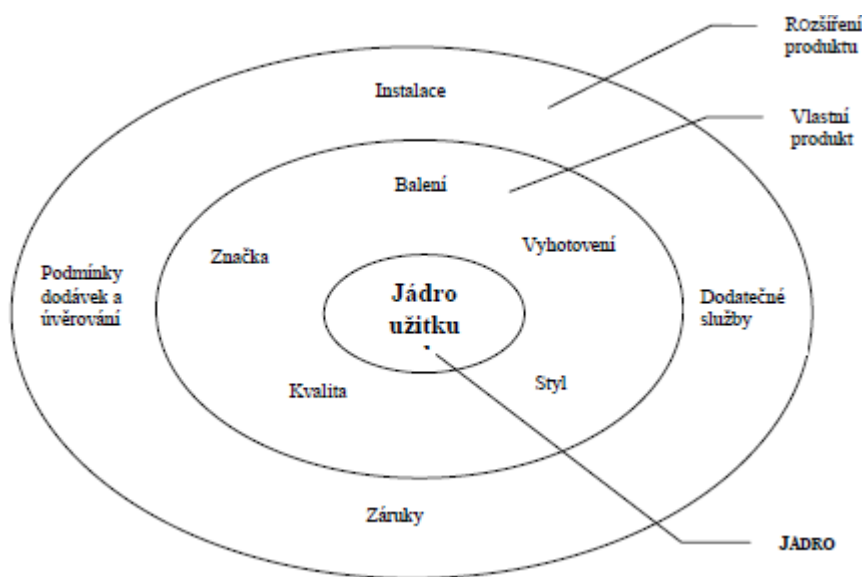
- hmotné (hmatatelné – nejprve se vyrobí, potom prodají – majitel se tedy stává vlastníkem produktu)
- nehmotné (výsledek duševní činnosti, prodejce neztrácí jejich vlastnictví)

### 3) Životnosti:

- produkty krátkodobé spotřeby (krátkodobé nebo jednorázové využití, častá frekvence nákupu)
- produkty dlouhodobé spotřeby (dlouhé intervaly mezi nákupy)

#### ***Vrstvy produktu***

Vzhledem k tomu, že produkt není kupován čistě jen kvůli své primární funkci, ale nákup je ovlivněn řadou dalších okolností, jako například značkou produktu, designem, kvalitou služby, atp. (Jakubíková, 2011); je potřeba při tvorbě produktu i služeb dbát na další tzv. vrstvy produktu. Podle Kotlera (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2007) lze produkt rozdělit do tří vrstev – jádro užítku, vlastní produkt a rozšíření produktu:



Obr. 8 Vrstvy produktu  
Zdroj: Jakubíková, 2011, str. 99

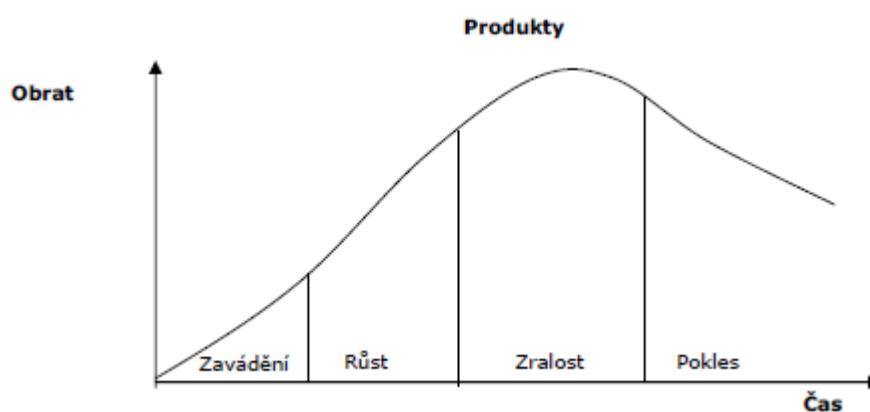
**Jádrem** produktu rozumíme to, co si zákazník reálně hodlá koupit (případně, co si myslí, že kupuje). Vyjadřuje základní užitek a vlastnost, který kupující od produktu nebo služby očekává. **Vlastní produkt** je pak souhrnem charakteristik, které zákazník od produktu očekává – jako kvalita, design, obal, image značky, atd. **Rozšířeným produktem** pak rozumíme další služby a přidanou užitnou hodnotu, kte-

---

rou zákazník nákupem produktu nebo služby získává navíc. (Jakubíková, 2011). Rozšíření produktu bývá častým prostředkem odlišení se od konkurence a zajištění věrnosti zákazníka (např. značce, výrobcí nebo prodejci). Celková hodnota produktu je pak určena součtem těchto tří vrstev.

### ***Životní cyklus produktu***

Životní cyklus produktu zaznamenává jednotlivé fáze vývoje produktu – od jeho vzniku, přes růst, zrání, až po jeho zánik. Délky jednotlivých fází se mohou značně lišit – zejména podle tradičnosti produktu (tradiční produkty mohou mít jednotlivé fáze až v řádu desetiletí, u módních třeba jen několik týdnů). (Jakubíková, 2011)



Obr. 9 Životní cyklus produktu  
Zdroj: Jakubíková, 2011, str. 102

První fáze zavádění je charakteristická vysokými investicemi do výroby a vývoje s poměrně nízkou nebo žádnou návratností. Produkt se dostává do povědomí především prostřednictvím nadšenců formou doporučení.

Ve fázi růstu se zisk dostává do kladných hodnot. Produkt už není šířen jen svépomocí, ale je možné zapojit i další obchodní mezičlánky. Často je možné rozpoznat potenciál produktu, což často přitáhne externího investora.

Fáze zralosti je charakteristická růstem tržeb, zatímco růst zisku je podstatně pomalejší nebo se stabilizuje, v krajních případech může i lehce klesat – tato skutečnost je způsobena především pohybem ceny v rámci marketingových kampaní obchodníků.

---

V konečné fázi poklesu dochází k poklesu jak tržeb, tak i zisků - a to z dlouhodobého hlediska. Tato fáze bývá často rozhodnou, kdy se podniku buď podaří produkt inovovat a zasadit se tak o jeho další vzestup nebo naopak nechá produkt úplně padnout. (Koller, Kettler, 2007)

### **2.5.2 Cena**

Podle Madejové (Madejová a kol., 2008) cena produktu nebo služby vyjadřuje jeho hodnotu a má významný vliv na charakter poptávky. Jedná se o jediný zdroj příjmů z celého marketingového mixu, její výše je však kolísavá. Z definice podle Kotlera (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2007) pak lze ještě doplnit, že cena vlastně představuje peněžní ekvivalent k hodnotě výrobku nebo služby, které zákazník musí vyměnit za užitek z vlastnictví nebo využití produktu či služby.

#### ***Faktory ovlivňující cenu: (Madejová a kol. 2008)***

- Externí (charakter trhu a poptávky, právní činitele, mezinárodní ekonomické podmínky, společenské činitele)
- Interní (náklady, kvalita, umístění podniku marketingové cíle, cenová politika)

#### ***Plánování ceny***

V první fázi cenotvorby je potřeba stanovit její cíl – tedy, jestli výstupem má být maximalizace tržního podílu skrze mimořádně nízkou cenu nebo naopak vyšší cena za mimořádnou kvalitu, apod. Na tento krok navazuje odhad charakteru poptávky, který má vliv na výši cenového stropu a tím i marketingové cíle firmy. Určení nákladů je nezbytně nutné pro výpočet spodní hranice ceny, pod kterou podnik nechce klesnout. K součtu variabilních a fixních nákladů je samozřejmě třeba navíc zohlednit i další faktory, které ovlivní výši ceny (konkurence, zákony a předpisy, substituty a komplementy, pohled zákazníka, apod.). (Jakubíková, 2011)

---

### ***Tvorba ceny (Jakubíková, 2011)***

Z výše vyčteného postupu strategie cenotvorby vychází čtyři základní přístupy k stanovení konkrétní ceny produktu nebo služby:

- Cenotvorba podle nákladů
- Cenotvorba podle poptávky
- Cenotvorba podle konkurence
- Hodnotově orientovaná cenotvorba

Nejjednodušší a zároveň nejčastější formou tvorby cen je **nákladová metoda**, která spočívá ve stanovení nákladů na jednici produkce:

$$\mathbf{Jednotkové\ náklady} = \mathbf{Variabilní\ náklady} + \frac{\mathbf{Fixní\ náklady}}{\mathbf{Počet\ prodaných\ jednotek}}$$

A na základě tohoto výpočtu se k jednotkovým nákladům připočte přírážka na jednici produkce a vznikne výsledná cena se stanovenou přírážkou na základě požadované rentability:

$$\mathbf{Cena\ s\ přírážkou} = \frac{\mathbf{Jednotkové\ náklady}}{\mathbf{1 - Požadovaná\ rentabilita\ tržeb}}$$

Další metody tvorby cen už nejsou určovány tak exaktně, jako spíš formou srovnávání s konkurencí, či analýzou zákazníků a odběratelů (nákupní chování a zvyklosti, psychologie, atd.). Lehce spekulativní metodou by se dala nazvat **cenotvorba podle poptávky**, kdy je cena produktu nebo služby určována na základě jejího vzestupu nebo poklesu bez ohledu na výši nákladů. To umožňuje firmám téměř „neomezené“ zisky v případě převisu poptávky nad nabídkou.

Velice oblíbená (pravděpodobně kvůli její jednoduchosti) je **tvorba ceny podle konkurence**. V tomto případě se obchodník zaměřuje především na ceny obchodních konkurentů i konkurenčních výrobků dané kategorie a podle ní nastavuje cenu. V některých oborech se pak tato metoda stává rizikovou vzhledem k vedení „cenové války“ (především IT a elektronika všeobecně).

---

Naopak poměrně složitá a náročná je **tvorba ceny na základě vnímané hodnoty**. Je to dané především tím, že cena není stanovena po vyčíslení nákladů ex post, ale musí být zahrnuta již do samotného strategického plánu a zahrnuta mezi ostatní prvky marketingového mixu.

### ***Formy přizpůsobení ceny (Jakubíková, 2011)***

Firmy jsou často nuceny upravit cenu podle aktuální situace nebo na základě nátlaku okolí. Jednou z nejčastějších forem cenové korekce jsou **slevy a náhrady** za určité chování (např. hromadné odběry, platba v hotovosti, apod.), a to i v podobě rabatu (dodatečná sleva), srážky (k zajištění účasti ve speciálních programech) nebo náhrady (smluvní částky, které obdrží např. maloobchodníci za marketingovou propagaci produktů).

Další možností cenové modifikace je **segmentování ceny** – například formou cenových diskriminací nebo geograficky určené ceny. Mezi mírně manipulativní metody by se daly řadit metody **propagačních cen** (krátkodobé výrazné snížení cen za účelem zvýšení prodeje nebo propagace produktu), či **psychologické ceny**, kdy je důraz kladen na schopnost ceny vypovídat o kvalitě produktu.

### **2.5.3 Distribuce**

Distribuce je důležitou součástí marketingového mixu, obsahující sérii kroků a opatření, které zajišťují dodání produktů od výrobce k spotřebiteli. (Jakubíková, 2011). Účelem distribuce je tedy mimo jiné přesun zboží na místo požadované zákazníkem s odpovídajícími službami, jenž uspokojí jeho potřeby a vzniká tak vztah, který podporuje tvorbu hodnoty. Podle Jakubíkové (Jakubíková, 2013) je však distribuci věnována nedostatečná pozornost vzhledem k tomu, že tvoří přibližně 30 – 50 % z ceny výrobku v závislosti na parametrech dodávky (např. velikost, charakter, opatření přepravy, apod.). Zákazník pak může u distribuce požadovat atributy jako například čas doručení, výhodnou cenu, požadované množství a kvalitu.

---

### ***Funkce distribuce***

Hlavním úkolem distribuce je maximální přiblížení produktu nebo služby zákazníkovi. Náklady na toto přiblížení, a tím i uspokojení zákaznických potřeb pak tvoří podstatnou část nákladů produktu nebo služby. Funkcemi distribučních cest je pak mix činností, které jsou zajišťovány jednotlivými účastníky distribučního řetězce. Jedná se především o nákup a prodej, marketingové výzkumy, transfer informací, zpětnou vazbu, realizace komunikace, jednání o cenách, financování a platby, doprava, poprodejní služby a v neposlední řadě, podstoupení rizika.

Všeobecně lze tedy říct, že funkcí distribuce je umožnění překlenutí celou řadu rozporů v čase, místě a kvalitě vlastnictví od vzniku produktu k samotnému prodeji zákazníkovi. (Kotler, Keller, 2007)

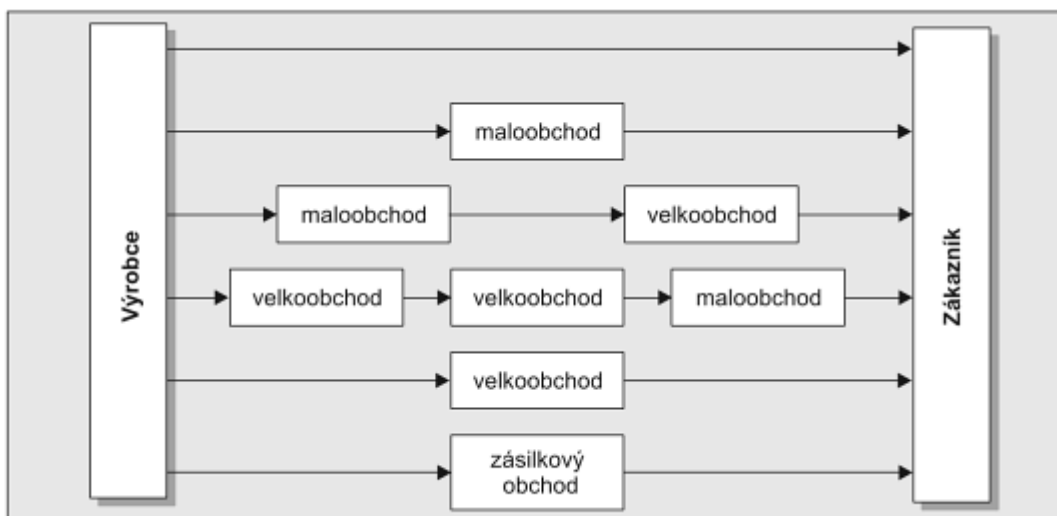
### ***Distribuční cesty a jejich uspořádání***

Distribuční cesta představuje způsob propojení mezi výrobcem a spotřebitelem produktu nebo služby. Výrobci mohou své produkty prodávat přímo spotřebiteli, většinou však využívají soustavu obchodních mezičlánků. Distribuční mezičlánky představují jednotlivce nebo organizace, které mají za úkol transport produktu nebo služby, a také s sebou nesou další doplňující služby a funkce, jako například transfer informací, podíl na marketingu a prodeji, atp. Distribuční mezičlánky pak dělíme na tři skupiny (Jakubíková, 2011):

- **Obchodní prostředníky** (obchodní činnost, nakupují široký sortiment)
- **Obchodní zprostředkovatele** (obchodují na cizí účet, nepřebírají vlastnická práva, obchodně zastupují)
- **Podpůrné distribuční mezičlánky** (poskytují podpůrné služby během nákupních a prodejních aktivit)

Distribuční cesty **v oblasti služeb** však mají svá specifika, která souvisí především s jejich vlastnostmi, jako nehmotnost, pomíjivost, neoddělitelnost a proměnlivost. Většinou tedy nastává situace, kdy se musí poskytovatel služby dopravit za zákazníkem nebo naopak zákazník musí přijet za poskytovatelem. (Jakubíková, 2011)





Obr. 10 Varianty distribučních cest na spotřebitelských trzích  
Zdroj: Jakubíková, 2013, str. 193

### ***Distribuční strategie***

Na základě počtu zúčastněných mezičlánků v distribučním řetězci, rozeznáváme distribuční strategie (Jakubíková, 2011):

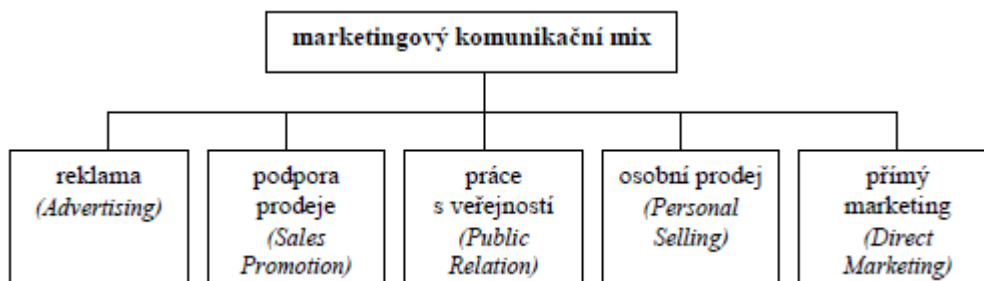
- **intenzivní distribuce**, která spočívá v uvedení nového produktu do maximálního počtu prodejen
- **výběrová distribuce**, která počítá s využitím několika prodejních mezičlánků, které zajišťují samotný prodej
- **výhradní distribuce**, kdy je vybrán určitý omezený počet mezičlánků, které získají exkluzivní právo na prodej produktu nebo služby

#### **2.5.4 Komunikační mix**

Zatímco marketingový mix představuje prostředky k uplatňování marketingu, marketingová komunikace (potažmo komunikační mix) je jeho podsystémem. Má tedy za úkol především komunikování firemní a marketingové strategie směrem k zákazníkovi. Hlavními cíli marketingového mixu pak je poskytování informací (informace o produktu a jeho dostupnosti), vytvořit a stimulovat poptávku (osvětové kampaně, využití trendů), a v neposlední řadě pak odlišit produkt (redukce konkurence, umožňuje svobodu v cenové politice)

---

Základní nástroje komunikace jsou Podle Jakubíkové reklama, podpora prodeje, práce s veřejností (PR), osobní prodej a přímý marketing. (Jakubíková, 2011)



Obr. 11 Tradiční marketingový komunikační mix  
Zdroj: Jakubíková, 2011, str. 135

### **Osobní komunikace**

Do této formy komunikace řadíme zejména osobní prodej, který spočívá v osobní komunikaci mezi prodávajícím a kupujícím, kdy je kladen důraz jak na samotný prodej produktu, tak na posílení image firmy a navázání dlouhodobějších obchodních vztahů.

- **Osobní prodej**

Zde se jedná o osobní kontakt obchodně zastupujícího subjektu přímo s klientem za účelem prodeje nebo navázání jiné formy obchodní spolupráce. Vzhledem k rozvoji informačních technologií často ono „osobní jednání“ nabývá symbolického významu, vzhledem k použití např. konferenčních hovorů, atp. Mezi výhody tohoto způsobu komunikace patří navázání důvěrnějšího vztahu s klientem, snadnější udržení jeho věrnosti skrze správné pochopení jeho přání a potřeb. Na základě osobních jednání lze také snadněji přizpůsobit individualizované poptávce. Naopak hlavní nevýhodou osobního prodeje je časová náročnost, která má za následek možnost obsloužit menší počet zákazníků, než by prodejce chtěl. (Přikrylová, Jahodová, 2010)

---

## **Fáze procesu prodeje**

- 1) identifikace a hodnocení potenciálních zákazníků
- 2) shromažďování informací
- 3) navázání kontaktu
- 4) prezentace produktu
- 5) odrážení námitek, vyjasnění nesrozumitelností
- 6) uzavření obchodu
- 7) dlouhodobý servis zákazníkovi (Vašítková, 2014)

- **Direct marketing**

K efektivnímu zacílení na zvolený segment zákazníků je hojně využíván přímý marketing. Jedná se o přímou komunikaci firma – zákazník na základě databáze zákazníků, například formou pravidelného mailingu. Jedná se prakticky o odvozenou formu osobního prodeje. (Příkrylová, Jahodová, 2010)

Mezi nejznámější druhy přímého marketingu lze řadit prostředky jako telemarketing (nabídka skrze telefon – aktivní nebo pasivní formou), v současné době nejpoužívanější direct mailing (výhoda přesného zacílení obsahu na vytyčenou cílovou skupinu); společně s boomem e-shopů ve velkém provozovaný e-mail marketing realizovaný na adresách z databází složených z adres uživatelů, kteří k použití jejich adresy vydali souhlas; a nakonec spíše dříve oblíbený teleshopping využívající televizní kanál jako vizuální pomůcku k prezentaci produktu. (Hesková, 2005)

## **Neosobní komunikace**

- **Reklama**

Ve společnosti nejznámější forma komunikace je reklama, rozšiřovaná především prostřednictvím různých druhů médií, tiskovin a nosičů. Kromě předání marketingového sdělení, má reklama sloužit jako počáteční stimul k nákupnímu chování (Příkrylová, Jahodová, 2010). Typickými znaky reklamy jsou jednosměrnost ko-

---

munikace, záběr široké cílové skupiny a vysoké náklady. Vzhledem k masovému nasazení a pronikání mezi široké masy, patří reklama mezi nejvíce neosobní druh komunikačního mixu. K jejímu šíření je typicky nejvíce používána televize, rozhlas, tisk či vnější formy reklamy ( LCD billboard, vitríny, apod.). (Jakubíková, 2011)

### **Funkce reklamy**

Reklama disponuje třemi základními funkcemi, a to informační, přesvědčovací a upomínkovou. Informační funkce má za úkol informovat trh o novém produktu, jeho využití, případně o změně jeho ceny nebo o vzniknuvších doplňkových službách. Přesvědčovací funkce pak má přetáhnout zákazníka od konkurence, přimět jej k okamžitému nákupu, případně alespoň posílit image firmy. Funkce upomínková má za úkol hlavně připomenout přednosti produktu, obnovit povědomí zákazníka o produktu a nabudit v něm pocit obnovené potřeby po tomto produktu. (Přikrylová, Jahodová, 2010)

- **Podpora prodeje**

Jako krátkodobá stimulace k nákupu prostřednictvím jednorázových výhod, je často využívaná podpora prodeje – např. prostor pro slevy, vzorky zdarma, ochutnávky, apod. Prvky podpory prodeje jsou často kombinované s reklamou. (Přikrylová, Jahodová, 2010)

V porovnání s reklamou, která má vyvolat a motivovat nákupní chování, se podpora zaměřuje spíše na konkrétní motiv koupě a snaží se vyvolat vnitřní stimuly potenciálního zákazníka. Podpora prodeje nemusí být však zaměřená jen na koncového zákazníka, ale stejně tak i na zprostředkovatele a vlastní prodejce. (Jakubíková, 2011)

- **Public relations**

Public relations je často opomíjenou částí komunikačního mixu, přitom komunikace firmy s veřejností (stakeholdeři) a vytváření dobrých vztahů patří mezi nejdůležitější prvky tohoto mixu. Jendou z hlavních funkcí PR je působení na publicitu okolo společnosti, která není tvořena samotným subjektem (většinou formou

---

nezainteresovaných médií). Mezi nástroje PR lze také zařadit sponzoring, který bývá často kombinován s ostatními nástroji komunikačního mixu. (Příkrylová, Jahodová, 2010)

I tato část marketingového mixu disponuje celou řadou vlastních nástrojů spadajících pod PR. Jakubíková zde zařadila například (Jakubíková, 2011) tvorbu publicity (neosobní komunikace o organizaci a jejích produktech), dále pak sponzorování „Public-affairs“ (finanční, materiální nebo mediální podpora spřízněného subjektu, události nebo osobnosti, výměnou za veřejnou podporu značce a její veřejné vyobrazování). Byť v České republice má Lobbying poměrně nechvalnou pověst, Lobbying může být velice efektivní formou PR prostřednictvím cíleného působení zájmových skupin na nositele hospodářské politiky.

Alternativní pojetí PR nástrojů poskytuje metodika „PENCILS“, kde se jednotlivé aktivity PR částečně překrývají, na věc se však dívají pokaždé z jiného pohledu (Marketingové Noviny, 2006):

**Publications (P)** - dokumenty k výročí společnosti, podniková periodika, ročenky, magazíny pro významné zákazníky.

**Events (E)** – soukromé firemní nebo i veřejné akce, sponzoring kulturních, sportovních nebo charitativních aktivit, apod.

**News (N)** - materiály pro styk s médii a podklady pro tiskové konference, jako například informace o podniku a jeho produktech, informace o odbornostech managementu, bilance nově přicházejících a odcházejících zaměstnanců.

**Community Involvement Activities (C)** - aktivity v rámci místní komunity, například ve formě investic do sektoru veřejných služeb dané obce (školství, sportoviště, kultura, charita, ekologie), za účelem začlenění se do komunity a porozumění jejím potřebám, znalost problematiky způsobu, jakým vybudování nového závodu nebo zvýšení výroby zasáhne jak do krajinného rázu, tak i vnitřního fungování společnosti.

**Identity media (I)** jedná se o celkovou identitu podniku v rámci komunikace - od jednotného fontu v e-mailech, přes hlavičku dopisního papíru a vzhled obálek až po podnikovou uniformu..

---

**Lobbying activity (L)** - lobbování za cíle společnosti, krizové PR, regulační opatření, apod.

**Social Responsibility Activities (S)** - společenská odpovědnost firmy, zahrnující prvky ekologické výroby až po budování dobrého jména v sociální oblasti.

### ***Smíšená komunikace***

Osobní a neosobní formy komunikace jsou pak spojeny ve formě **veletrhů a výstav**. Mohou se zde uskutečňovat všechny prvky komunikačního mixu, které byly výše popsány. Zejména v oblastech B2C je však trendem posledních 10 – 15 let vytlačování oboru veletržnictví masovým rozšířením informačních technologií, e-komerce a e-shoppingu. (Přikrylová, Jahodová, 2010)

### **Nové formy komunikace**

Trendem posledních let se stává kreativní a originální styl komunikace. Jejich hlavním cílem je bleskově zaujmout, někdy dokonce šokovat, ale zároveň i pobavit zákazníka. Nežádá se, aby zákazník sám zapojen do tohoto druhu komunikace. Velkou výhodou této moderní formy marketingové komunikace je, že se často šíří samovolně mezi zákazníky – často právě kvůli své atraktivní formě. Lze zde jmenovat například guerilla marketing, virální videa, product placement, event marketing, atp. (Jakubíková, 2011):

- guerilla marketing – nekonvenční, často útočný marketing využívající minimální rozpočty, využívající okolností k zesílení výsledného efektu
- virální videa – druh marketingové kampaně využívající k šíření samotné příjemce virálu, které dále šíří pro jeho poutavý obsah
- product placement – značně viditelné umístění produktu nebo alespoň loga do záběru filmu (aktivně – filmové postavy s produktem pracují nebo pasivně – produkt se jen objeví)
- event marketing – forma sdělení vnímaná více smysly, spojená s určitým prožitkem – kulturním, sportovním nebo jinak prožitým zážitkem.

---

### 2.5.5 Lidé

Ve smyslu marketingového mixu v rámci služeb je myšleno, spojení lidí se službou – ať už ze strany poskytovatele, tak ze strany klienta. Jelikož jedna z vlastností služby je její neoddělitelnost, je kvalita služby silně závislá na osobě, která ji vykonává. Často je do procesu poskytování služby zapojen sám zákazník a stává se tak spoluproducentem – to může významnou měrou zlepšit, nebo také zhoršit kvalitu poskytovaných služeb. (Jakubíková, 2011)

Zaměstnanci ve službách mohou mít podle Jakubíkové různé role (Jakubíková, 2011):

- **kontaktní pracovníci** – mají za úkol navázání prvotního kontaktu s potenciálním klientem, podávají první stručné informace, hlavním úkolem je upoutat pozornost
- **koncepční pracovníci** – musí vynikat dobrou komunikativností, často disponují omezenými rozhodujícími funkcemi
- **obsluhující pracovníci** – mají za úkol operativní realizaci produktu
- **podpůrní pracovníci** – podpora ostatních pracovních pozic, vážou se k nim nižší kvalifikační požadavky v porovnání s ostatními pracovníky

### 2.5.6 Procesy

Procesy v rámci marketingové komunikace souvisí zejména s neoddělitelností služeb od poskytovatele a často i zákazníka, a s tím související zničitelnost služby. K čerpání služby dochází většinou v bezprostředním časovém úseku nebo období. Je tedy třeba nalézt kritická místa poskytování služeb, která vznikají na základě interakce zákazníka se službou a na ně se následně zaměřit.

Pro snadnější a přesnější identifikaci těchto kritických bodů se používá zejména diagram procesů nebo metoda CPM (metoda kritické cesty), i mnoho dalších. (Jakubíková, 2011)

---

## **3 Analýza současného stavu**

### **3.1 Základní charakteristika podniku**

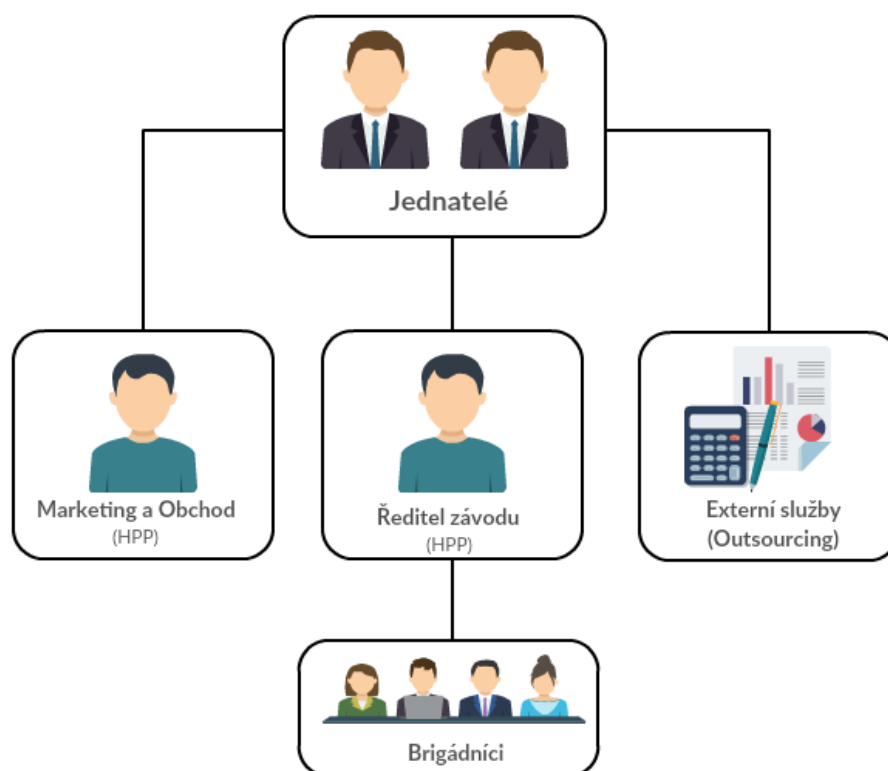
Jako téma a oblast zkoumání byla zvolena společnost Torrsen Sports s.r.o., která se zabývá pořadatelstvím a organizací závodů dračích lodí, cyklistických a běžeckých závodů, a také firemních teambuildingů.

Tato firma byla vybrána právě pro svůj hlavní cíl – tedy propojení obchodu a marketingu se sportem, které je pro firmy atraktivní. Může se jednat o netradičních teambuildingy na dračích lodích, které v ČR poslední dobou zažívají obrovský boom, nebo také o tzv. „teamlobbing“ – propojení bezprostředního a uvolněného prostředí sportu, vinných sklípků a společenské události při navazování obchodních kontaktů.

### **3.2 Organizační struktura**

Vzhledem k tomu, že společnost Torrsen Sports je z pohledu personálního zastoupení malá firma, organizační struktura je velmi jednoduchá – kromě dvou spolumajitelů a zároveň jednatelů firmy, je zaměstnán jeden zaměstnanec marketingu a obchodu (autor práce), dále ředitel závodů a pro doplnění kapacit je operativně najímáno velké množství brigádníků (zejména na manipulační práce s loděmi a s pořadatelstvím sportovních akcí – traťoví komisaři, rozmístění bójek, atp.). Další odborné služby jako IT, účetnictví a právní zastoupení řeší podnik outsourcingem.





Obr. 12 Organizační struktura společnosti  
Zdroj: Autor práce podle jednatele (Konvalina, 2015)

### 3.3 Sortiment

Jak již bylo řečeno, společnost Torrsen Sports s.r.o. je zaměřena především na pořádání sportovních akcí a jejich propojení s obchodem – ať už v relativně běžné formě e-commerce a event marketingu, tak v ne úplně běžné formě teambuildingů a tzv. teamlobbingů (blíže popsáno v návrhové části). Jedná se tedy o služby:

- závody dračích lodí;
- cyklistické a běžecké závody;
- teambuilding a teamlobbing;
- sportovní a event marketing;
- zážitkové potápění.

---

### **3.4 Marketingový mix**

Marketingový mix je složen ze základních nástrojů, které mají za úkol dosažení vytyčených cílů podniku. Dále bude tedy práce rozebírat hlavní produkt ze sortimentu podniku, kterému v prvním roce společnost věnovala drtivou většinu pozornosti, jeho cenu a způsob distribuce, a v neposlední řadě i způsob jeho komunikování navenek.

#### **3.4.1 Dračí lodě. Sportovní marketing.**

V současnosti je společnost Torrsen Sports schopna poskytnout služby na vysoké úrovni, obsahující jak sportovní vyžití, relax, tak i uspořádání závodů vč. veškerých organizačních služeb. Všechny tyto aktivity lze uspořádat ve formě teambuildingu nebo např. jako mezifiremní závody. (Konvalina, 2016)

##### **1) Dračí lodě**

Historie tohoto sportu je pevně spjata zejména s oblastí kolem Hong Kongu, jakožto čínskou provincií, která byt' původně rybářské centrum, se v posledních desetiletích rozvinula ve významné obchodní centrum, jenž zastřešuje řadu nadnárodních korporací s velkým množstvím zaměstnanců i obyvatel. Sedavá povaha zaměstnání většiny pracovníků obchodu, IT a jiných administrativních pozic přirozeně vedla k touze těchto lidí po pohybové aktivitě a zároveň relaxaci ideálně spojených se společenským vyžitím. A to je přesně to, co dračí lodě nabízí. Jedná se o velké lodě typu kánoe, ve které po dvou vedle sebe sedí dohromady dvacet lidí pádlujících po směru jízdy. Na přídi lodi sedí na vyvýšené stoličce bubeník, který bubnováním udává tempo pádlování. Na zádi lodi stojí kormidelník, který pomocí dlouhého vesla umístěného mezi kolíky řídí loď. (Konvalina, Kotolan, 2016)



Obr. 13 Závody 20-místných dračích lodí  
Zdroj: Autor práce

Pokud bychom se bavili o technických specifikacích lodě, podle mezinárodního standardu IDBF, to pak jsou (Janeček, 2016):

- délka 12,49 m (bez hlavy a ocasu);
- šířka 1,16 m
- váha lodě: 250 kg + 5% (včetně posádky přibližně 2000 kg)
- materiál: trup je z kevlar-karbonu případně polyesteru v kombinaci se skelným vláknem; na obrubně, lavičky a stoličku bubeníka je použito mahagonové nebo jiné dřevo
- počet sedaček: 10
- buben: dřevěný s plátnem z kůže vodního buvola
- kormidlo: dřevěné, volné, délka okolo 4m
- posádka: 18 -20 závodníků (minimum 16, maximum 20) + bubeník a kormidelník



Obr. 14 Dračí lodě  
Zdroj: Autor práce

Hlavní motivací k založení firmy pochází z velké blízkosti majitelů i zaměstnanců k dračím lodím. Torrsen Sports jako oficiální partner České asociace dračích lodí (ČADL) je pořadatelem závodů dračích lodí, kterých se může zúčastnit posádka jakékoliv sportovní úrovně (Konvalina, Kotolan, 2015):

- **FUN** – určeno pro amatérské posádky, které často vznikají jen za účelem účasti na jednom vybraném závodě v roce, firemní posádky. Tato kategorie je vypisována prakticky na všech závodech pořádaných spol. Torrsen Sports s.r.o.
- **GP** (Grand Prix) – jedná se o závodní kategorii určenou pro sérii závodů Dragon Boat Grand Prix zastřešovanou Českou asociací dračích lodí; v této kategorii jezdí týmy, které se jednou nebo dvakrát do týdne sejdou na tréningu
- **ČP** – zde již hovoříme o poloprofesionálních, často sponzorovaných dračích teamech, které pravidelně závodí a jsou oficiálně registrovány v sérii závodů Český Pohár (ČP)

Společnost Torrsen Sports pořádá závody dračích lodí "na klíč" dle zadaných parametrů ze strany klienta, tedy v lokalitě, kterou sám určí nebo po konzultaci

---

s firmou Torrsen Sports. Co se organizačních služeb týče, jsou poskytnuty scénáře akce, harmonogramy, je zajištěna produkce, a také doprovodné programy.

V sezoně 2015 Torrsen Sports s.r.o. uspořádal celkem 9 veřejných<sup>2</sup> závodů dračích lodí. I přes bohaté zkušenosti z pozice aktivních závodníků, se podnik potýkal s řadou překážek a neočekávaných situací, proto první sezona byla pojata jako „zkušební rok nula“. (Konvalina, Kotolan, 2016)

## **2) Teambuilding**

Hlavní deviza dračích lodí spočívá v tom, že prověří týmovost a spolupráci lidského kolektivu - například pracovního. Už podle toho jak skupinka přichází k lodi, lze poznat charakter firmy a kolektivu. Zaměstnanci striktně vedených společností přicházejí přesně na čas, jsou disciplinovaní a pozorně poslouchají. Kreativní kolektivy jsou zase plné humoru, vždycky někdo schází a své postřehy z jízdy si ihned sdělují i během pádlování. Ať už se jedná o jakýkoliv typ firmy, jisté je, že atmosféra závodů strhne každého jejich člena.

Již spokojenými klienty jsou například město (Sokol) Letovice, kde Torrsen Sports s.r.o. zajišťuje organizaci závodu "Křetínska Cup" s účastí kolem 1500 závodníků a 5000 diváků. Akce tohoto charakteru jsou organizovány také v Břeclavi, na Plumlovské přehradě u Prostějova, v Hodoníně a moha dalších lokalitách. (Konvalina, Kotolan, 2016)

## **3) Cyklistické závody a běžecké závody**

Dračí lodě samozřejmě nejsou jedinou aktivitou spol. Torrsen Sports, ta se zaměřuje i na závody v oblasti cyklistiky a běhu. Vzhledem k tomu, že pádlování na dračí lodi je silově – vytrvalostní sport, mnoho účastníků těchto závodů pochází právě z bohaté základny pádlařů, kteří se věnují i běhu a cyklistice, a účastní se i závodů na souši. V roce 2015 uspořádala v rámci své první sezony dva běžecké (na Pálavě a v okolí Pasohlávek) a dva cyklistické závody (Pálava a Mikulov).

Běžecký závod „Okolo Pálavy – jarní běh česko-rakouského přátelství“ byl dokonce stanoven jako jeden z dílčích závodů třetího ročníku mezinárodní-

---

<sup>2</sup> tzn. nefiremní akce

---

ho běžeckého závodu na 9,13 km jako součást rakouské běžecké série Weinviertler Raiffeisen Laufcup 2015. (Konvalina, Kotolan, 2016)

#### **4) Zážitekové potápění**

Potápění nepochybně patří mezi nejsilněji zážitkové teambuildingové aktivity. Jako lokality k této aktivitě lze zvolit vybrané lomy, rybníky a jezera v České republice, a na Slovensku. Pokud klient nebude chtít z nějakého důvodu první podvodní zkušenost prožít na otevřené vodě, je možnost první ponory zažít i v bazénu. Bazénové potápění probíhá zpravidla na bazénu Lužánky v Brně a v létě je možné domluvit potápění na některém z venkovních koupališť.

Zážitekové potápění je možné absolvovat i bez předchozích zkušeností, tedy i bez potápěčského kurzu. Instruktoři, případně i divemasteři budou při této zkušenější verzi ponorů pečlivými průvodci a pomohou tak klientům při prvních krůčcích pod hladinu. Co se průběhu týče, samotnému potápění předchází teoretická „suchá“ příprava, kde je klientům vysvětleno používání potápěčské výstroje a zásady pro bezpečné potápění. Druhá – „mokrá“ část – je již praktická a lákavější. Jedná se totiž už přímo o přístrojové potápění na otevřené vodě.

Termíny ponorů jsou domlouvány individuálně dle časových možností klienta, nejlepším obdobím pro potápění v místních vodách je však červen až září, na bazénu pak lze tuto činnost provozovat celý rok. Jako doprovodnou službu lze považovat focení a videa z celé akce, které si lze volně stáhnout. Zážitekové potápění pořádá společnost Torrsen Sports, která lze využít jako vstupní bránu k potápění, kterou lze zúročit při navazujícím potápěčském kurzu, na který bude klientům poskytnut slevový poukaz. (Konvalina, Kotolan, 2016)

#### **5) Sportovní marketing (Event marketing)**

V rámci akcí pořádaných společností Torrsen Sports je nabízena možnost prezentace obchodních partnerů, pořadatelů dalších sportovních akcí, výrobců sportovního nářadí a oblečení. Vzhledem k rozsahu závodů a velikosti pozemků, na kterých jsou závody pořádány, se naskytuje velká řada možností, jak a kam umístit reklamní billboardy, vlajky, a jiné reklamní předměty a poutače sponzorů a partne-

rů závodů. Partneři a sponzoři dostanou možnost přímo oslovit sportovní komunitu se svou nabídkou - na závodech se schází až 2000 aktivních sportovců a k tomu navíc až 8000 diváků, což v dnešní virtuální době představuje zajímavý potenciál, protože se jedná o zákazníky stejně zaměřené cílové skupiny, kteří jsou schopni investovat do svého hobby nemalé peníze. Proto je takto cílená reklama velmi účinná a je to i náš podnikatelský záměr využití synergie sportu a obchodu

	Generální partner	Hlavní partner	Partner
Uvedení partnera v názvu a logu akce	x		
Uvedení společnosti jako generálního/ hlavního partnera akce	x	x	
Předání cen vítězům závodníkům zástupcem partnera	x	x	
PR - poskytování informací médiím prostřednictvím zasílání tiskových zpráv (TZ)	x	x	
Puštění reklamního spotu přes naši aparaturu na závodech	5x	3x	1x
Poskytnutí fotodokumentace akce	x	x	
Internet - uvedení loga na oficiálních stránkách pořadatele s proklikem na web, eshop	x	x	
Tiskoviny - umístění loga v programu akce, na plakátech	x	x	
Tiskoviny - umístění loga na vstupenkách (páskách na ruku) pro diváky	x	x	
Reklamní plochy - reklamní prostor na špičce dračí lodi - samolepka 1ks o velikosti 20 x 40 cm	x		
Reklamní plochy - na závodisti (v depu) velký banner 1 ks o velikosti až 4 x 2m	x	x	
Reklamní plochy - na závodisti (v depu) bannery 1-3 ks o velikosti max. 1 x 2m	x	x	
Reklamní plochy - logo u stupňů vítězů	x	x	
Reklamní plochy - logo na pódiu (moderátor, večerní party resp. koncerty)	x	x	
Startovné na závodech dračích lodí pro firemní tým partnera plus trénink	zdarma pro 1 posádku	zdarma pro 1 posádku	sleva 50% pro 1 posádku
Dárkové tašky	x	x	x
Vlajky – typ „muší křídlo“	4x	2x	

Obr. 15 Možnosti formy komunikace na akcích pořádaných spol. Torrsen Sports s.r.o.

Zdroj: (Konvalina, Kotolan, 2016)

Vzhledem k tomu, že v současnosti největší procento zisků i poskytovaných služeb plyne především z nefiremní koncové klientely – B2C (tzn. Amatérské a závodní týmy), Torrsen Sports se zaměřuje především na pořadatelství veřejných závodů dračích lodí, a dále pak cyklistických a běžeckých závodů (viz tabulka níže). Služby v rámci styku B2B jsou brány spíše jako doplňkové, případně jako marketingový

---

nástroj k navázání další spolupráce s obchodními partnery dalších společností vlastněných majiteli Torrsen Sports. (Konvalina, Kotolan, 2016)

***	B2B	B2C
Dračí lodě	x	x
Cyklistika		x
Běh		x
Potápění	x	x

Tab. 1 Přehled aktivit a využití provozních kapacit spol. Torrsen Sports s.r.o.  
Zdroj: Autor práce

Tato práce se tedy bude soustředit na B2C segment, který je a v následujících cca čtyřech letech bude z pohledu ziskovosti stěžejní – tedy na pořádání sportovních akcí a na něj provázaný sportovní marketing.

### 3.4.2 Cena

#### *Závody*

U závodních akcí je cena hrazena prostřednictvím startovného – placeného za tým u dračích lodí nebo za jednotlivce v případě cyklistických a běžeckých závodů. **Výsledná částka za startovné** (stejně jako částka za další služby poskytované spol. Torrsen Sports s.r.o.) je počítána nákladovou metodou s předem stanovenou požadovanou výnosností. Výše nákladů je pak stanovena součtem nákladových položek (Konvalina, 2015):

- nákladů na brigádníky (přenos lodí, trasování trati, organizace, apod.) a lodní personál (kormidelníci, startéři, apod.)
- nákladů na pronájem areálu
- nákladů na asistenční službu integrovaného záchranného systému (IZS JMK) a vodní záchranáře
- další náklady související s dopravou techniky, amortizací a pronájmem strojů a techniky, atd.
- DPH a jiné povinné odvody státu
- ziskové rozpětí



---

Běžná cena startovního na dračí lodi se pohybuje okolo 5000 Kč za nefiremní posádku a 10000 Kč pak za firemní posádku. Z pohledu strategie tvorby ceny se tak spol. Torrsen Sport soustředí na minimalizaci nákladů a cenu přizpůsobuje charakteru poptávky, která v současnosti výrazně převyšuje nabídku. (Konvalina, 2015)

***Startovní pak zahrnuje:***

- pronájem dračí lodě, vč. plného vybavení
- zapůjčení pádel na místě
- certifikovaného kormidelníka
- pohyb po areálu sportoviště a možnost využívat kompletní sociální zařízení
- ceny pro vítěze
- informační servis

### **3.4.3 Distribuce**

Způsob distribuce probíhá v drtivé většině přímou cestou. Vzhledem k tomu, že službu nelze oddělit od jejího provozovatele – od spol. Torrsen Sports. Tento způsob distribuce využívá mimo jiné ve svůj prospěch z pohledu přímé zpětné vazby.

Fyzická distribuce firmy pak probíhá plně v režii podniku Torrsen Sports s.r.o. – od převozu lodí a technických zařízení, přes trasování tratí až po samotnou organizaci. Velmi náročná část spočívá v první fázi nakládáním a manipulací s lodí – ta je vzhledem k velké hmotnosti a rozměrům lodi možná pouze za pomoci těžké zdvihací techniky s přispěním tří a více jedinců. V druhé, ještě složitější fázi, distribuce služby spočívá v kompletní přípravě sportoviště. Příprava musí respektovat nejen požadavky a očekávání závodníků, ale především technické normy tratí z hlediska z technického, norem tratí, logického uspořádání mol a pontonů, atd. Přesun lodí a veškeré techniky je zajištěn off-roadovým vozidlem (Mitsubishi E200) se speciálním vlekem určeným pro převoz dračích lodí. (Konvalina, 2015)

---

### 3.4.4 Marketingová komunikace

Marketingová komunikace spol. Torrsen Sports směrem k potenciálním klientům probíhá formou osobní i neosobní komunikace.

#### ***Přímý prodej***

Hlavně v počáteční fázi proběhla většina uzavřených obchodů formou přímého prodeje. Majitelé i zaměstnanci využívali svých známostí v komunitě jezdců na dračích lodích. První klienti tak byli „rekrutováni“ především z řad (Konvalina, 2015):

- jezdců dračích lodí, kteří se přihlásili na podnikem pořádané závody
- jezdců dračích lodí, kteří se vzhledem ke sportovní všestrannosti následně přihlásili i na běžecké a cyklistické závody
- závodníků, kteří naše služby využili ve vlastních firmách
- firem zaměstnávajících některé pádlaře na základě jejich osobního doporučení
- oslovením obchodních partnerů spol. AZUMA EUROPE s.r.o. vlastněnou jednatelem spol. Torrsen Sports s.r.o.

Konkrétním prostředkem osobní komunikace tak byla osobní domluva přímo na akcích pořádaných na závodech v sezoně před založením spol. Torrsen Sports s.r.o. a převzetím většiny licencí na Moravě (i na jiných sportovních akcích, kterých se mateřská spol. AZUMA EUROPE s.r.o. a její sponzorovaný tým účastnily). Dále pak prostřednictvím obchodního zastoupení (mimo jiné i v režii autora této práce).

#### ***Podpora prodeje***

V průběhu činnosti firma postupně přecházela i na neosobní formy komunikace. Jako první začala používat mailing na adresy ze svých stávajících zdrojů jako **formu přímého marketingu**. V tomto směru byla v rámci odkupu emailových databází využita předchozí spolupráce se společností Smartemailing s.r.o., která se zabývá tvorbou těchto databází, stejně jako automatických generátorů mailingu. K tomuto účely byly tedy využity:

- 
- databáze vzniklé na základě provozování několik eshopů společností AZUMA EUROPE s.r.o., kterou jednatelé vlastní
  - databáze závodníků poskytnuté ze strany ČSDL<sup>3</sup> a ČADL<sup>4</sup>
  - databáze obchodních kontaktů jednatelů firmy Torrsen Sports s.r.o.

Přirozeným vývojem pak byla následná doporučení od klientů, kteří si akce pořádné spol. Torrsen Sports vyzkoušeli poprvé. Doporučení vyústila v další uzavřené zakázky na teambuildingy a mezifiremní závody (zde lze jmenovat společnosti jako AXA, Imos, Wagner stavební společnost, aj.).

Jako částečné zpestření a „charitu“, stejně jako cestu k novým zakázkám pak firma v létě 2015 přešla k **podpoře prodeje** formou pořádání malých akcí pro vybrané školy – projížďky na dračích lodích pro ZŠ na řece Svatce v areálu Lodních sportů Brno v Jundrově. I když ziskovost takových akcí byla prakticky mizivá, pomohla k uzavření objednávek na další placené akce pro učitelské sbory některých škol a navázání nových kontaktů na rodiče zúčastněných dětí, kteří provozují vlastní firmu. Tyto akce byly uspořádány ve školách, které navštěvují děti majitelů a zaměstnanců firmy. V tomto smyslu byla navázána spolupráce například se ZŠ Botanická, ZŠ Bosonožská, Gymnáziem Tř. Kapitána Jaroše (Konvalina, 2015).

## **PR**

Největší pozornost však byla věnována rozvoji PR složky marketingového mixu. Jelikož dračí lodě jsou velmi otevřeným lodním sportem pro veřejnost, zaměřila se společnost Torrsen Sports na komunikaci s ní především v následujících oblastech (Konvalina, 2015):

- spolupráce s ČT Brno, TV Prima, Českým rozhlasem, Rádiem Kiss Hády, Rádiem Dyje, MF Dnes, Deníkem Rovností aj.; o závody dračích lodí tak narůstá mediální zájem

---

<sup>3</sup> Český svaz dračích lodí

<sup>4</sup> Česká asociace dračích lodí

- 
- z každých závodů jsou zveřejňovány desítky článků a fotografií v tištěných médiích a na informačních serverech plus reportáže v TV a v rádiích.
  - partneři jsou propagováni na všech tištěných materiálech, na plakátech apod., v místě závodu jsou bannery, na lodích vylepeny samolepky atd. – výměnou za tuto propagaci je spol. Torrsen Sports stejně vyobrazena na materiálech partnerů
  - tvorba portálu Dragonsports.cz

Portál **Dragonsports.cz** je v současné době připravován, spuštění se očekává během července 2016. Postupně by měl zaujmout hlavní postavení v PR kampani spol. Torrsen Sport i ve všeobecné osvětě veřejnosti o dračím sportu. Společně s Facebookovým profilem se rovněž stane hlavním zdrojem informací o blížících se akcích, propozicích závodů, atp.

Svůj informační obsah bude využívat i pro komerční účely – jednak pro zobrazení bannerů s reklamou na blížící se závody, ale také jako „skrytý prodejní kanál“ – například ve formě recenze na produkt, na jejímž konci bude přímý odkaz na eshop firmy. Na tento portál budou rovněž navázány profily sociálních sítí – zejména YouTube kanálu a Facebooku, kde budou umístěna i reklamní videa a videa z pořádaných akcí formou embedovaného odkazu. V popiscích těchto videí (ať už na YouTube nebo jiných sociálních sítí) bude navíc prostor pro stručné informace o činnosti firmy a příslušné webové odkazy.

Mimo portál Dragonsports.cz využívá firma ještě dva další weby – a sice **Pavlof Sport**, který slouží především pro umístění informací o nadcházejících akcích, propozic a po závodech k umístění fotografií a odkazů na video galerií na YouTube. Druhým je pak web **Teambuilding – dračí lodě**, který má spíše funkci prezentační. Jsou zde popsány služby poskytované podnikem, dále pak všeobecné informace o dračích lodích zároveň je tento web odkazy propojen na web Pavlof Sportu. I přesto, že je web Pavlofsport.cz využíván zároveň jako místo pro elektronické přihlášky, technicky vzato se nejedná o jednotný a hlavně automatizovaný informační systém. Každá zasláná přihláška je ve skutečnosti transformována do mailu, který

---

přijde řediteli závodu, a ten musí každou přihlášku přepisovat a řešit ručně. (Konvalina, 2015)

### **3.5 SLEPT analýza**

V následující části se bude práce věnovat analýze vnějšího prostředí z pohledu faktorů společenských, právních, ekonomických, politických a technologických.

#### **3.5.1 Sociální obecné faktory**

Pokud hovoříme obecně o sociálních faktorech, v úplném zárodku tvorby strategie, je nutné zohlednit demografické statistiky, které značně ovlivní strukturu poptávky. V našem případě můžeme cílovou skupinu definovat spíše na základě životního stylu, než na základě věku nebo pohlaví.

Typickým jezdcem dračích lodí je jedinec vyznávající aktivní a sportovní životní styl, který rád kombinuje se společenským ruchem. Věk v tomto případě úplně nehraje roli – v zásadě se jedná o dvě základní skupiny – bývalé závodní lodní sportovce (kanoisti, kajakáři a veslaři), kteří berou dračí loď jako přechod od nejvyšší ligy, na kterou už nemají čas nebo síly. Další skupinou jsou pak aktivně založení lidé, které láká kouzlo lodních sportů, ale odrazuje je například nutnost registrace a zapojení do sportovních svazů, nemají dostatečné finanční prostředky pro zakoupení vlastního vybavení, nebo také lidé, kteří nesplňují věk pro nábor do Českého kanoistického klubu nebo jiných sportovních organizací. (Konvalina, 2015)

Jako hlavní faktory ovlivňující aktivity spojené s dračími loděmi lze uvést:

- rozvoj popularity sportu ve společnosti všeobecně
- atraktivita vodních sportů jako moderní trend
- přístupnost dračích lodí pro širokou veřejnost
- implementace sportu dračích lodí jako oficiální sport na univerzitách
- odolnost vůči nepříznivé demografické křivce
- napjaté klima mezi asociacemi, záměrné kolize termínů závodů

---

Společenské prostředí zejména v posledních letech nahrává zaměření společnosti Torrsen Sports. Aktivní životní styl se stává módním a lodní sporty jsou velice atraktivní – zejména v lokalitách, kde k jejich provozování existují dobré podmínky.

Dračí lodě pak patří k pravděpodobně společensky nejotevřenějším lodním sportům vůbec. V porovnání například s rychlostní kanoistikou nebo veslováním se potenciální zájemce nemusí nikam registrovat, není omezen věkem, vybavení se dá omezit na standardní oblečení a pádlo, které bývá na lodenicích k zapůjčení a především, technika jízdy a vůbec umění stability na lodi je na dračí lodi v porovnání s rychlostní kánoí hračka.

Dračí lodě tedy zažívají nejen boom mezi současnými příznivci lodních sportů, ale v posledním roce se intenzivně jedná o zavádění dračích lodí jako oficiálního sportu na univerzitách (jako je tomu například v Británii, Kanadě, Francii, apod.). Vzhledem k vyšší stabilitě a týmovému výkonu není překážkou pro jízdu na dračí lodi vysoký věk pádlujících (tým Veteráni Brno s věkovým průměrem kolem 70 let a umístění v první dvacítky republikových posádek jsou toho zářným příkladem).

Významným společenským faktorem posledních dvou let, který je potřeba vzít v úvahu, jsou napjaté vztahy v členské základně tradiční ČADL<sup>5</sup> (zejména co se týče organizace celostátního bodování, práv členů na rozhodování v asociaci, apod.). Dále také napjaté vztahy mezi nově vzniklým ČSDL<sup>6</sup> a zmíněnou asociací ČADL, kdy dochází k „naschválům“, jako jsou kolize termínů závodů, přetahování posádek mezi soutěžemi, apod. (Konvalina, 2015)

### **3.5.2 Legislativní faktory**

Vzhledem k tomu, že společnost Torrsen Sports s.r.o. je standardní právnickou osobou, tak i na ni se vztahují právní předpisy jako pro každou jinou právnickou osobu (Janeček, 2016):

---

<sup>5</sup> Česká asociace dračích lodí

<sup>6</sup> Český svaz dračích lodí

- 
- Zákon č. 563/1991 Sb. o účetnictví a ve znění pozdějších předpisů
  - České účetní standardy pro účetní jednotky, které účtují podle vyhlášky č. 500/2002 Sb. a ve znění pozdějších předpisů
  - Zákon č. 235/2004 Sb. o dani z přidané hodnoty
  - Zákon č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů a ve znění pozdějších předpisů
  - Zákon č. 89/2012 Sb. Nový občanský zákoník
  - Zákon č. 262/2006 Sb. zákoník práce a ve znění pozdějších předpisů
  - Zákon č. 16/1993 Sb. o dani silniční a ve znění pozdějších předpisů
  - Zákon č. 338/1992 Sb. o dani z nemovitosti a ve znění pozdějších předpisů
  - Zákon č. 185/2001 Sb. o odpadech a o změně některých dalších zákonů
  - Zákon č. 76/2002 Sb. o integrované prevenci a omezení znečištění, o integrovaném registru znečišťování a o změně některých zákonů (zákon o integrované prevenci)
  - Zákon č. 108/2006 Sb. o sociálních službách

Závody dračích lodí jsou však regulovány taky řadou vyhlášek, které deklarují:

- nutnost kapitánských zkoušek pro kormidelníky
- povinná bezpečnostní opatření a zdravotní asistence
- hlukové limity a místní vyhlášky s tím související při večerních a nočních koncertech (Janeček, 2016)

Jednou z nejpodstatnějších právních podmínek týkajících se přímo dračích lodí je předpis, který nařizuje, aby kormidelník měl složené kapitánské zkoušky pro malá a střední plavidla. Výhodou je pak platnost těchto zkoušek i ve většině zemí EU. Dále samozřejmě musí být v rámci pořádání sportovních akcí všeobecně dodržena bezpečnostní pravidla, jako přítomnost asistenční služby IZS – zejména záchranné služby (popř. záchranné vodní služby).

---

### 3.5.3 Ekonomické faktory

- daňové sazby FO i PO
- úroveň mezd
- vliv měnové politiky na zisk firem
- citlivost na hospodářský cyklus a pohyby HDP
- citlivost na míru nezaměstnanosti a výši průměrné mzdy

Jednou ze základních veličin determinující ekonomické faktory, které případně mohou mít vliv na účast na pořádaných akcích, je výše mzdy. Průměrná mzda v moravských regionech (kde společnost TorrSen Sports výhradně působí), je 24863 Kč a medián 22893 Kč. Tato veličina má částečný vliv na účast na závodech, vzhledem k určitým finančním požadavkům na závodníka – zejména, co se týče části týmového startovného, nákladů na dopravu, jídlo a pití.

Pokud hovoříme o hlavní činnosti podniku, tedy B2C klientele, veliký vliv na ziskovost má výše mzdy. Jelikož sportovní akce, které tato klientela navštěvuje, jsou prakticky zbytným statkem, je přirozené, že při poklesu mzdy a tím i životní úrovně je právě zábava a trávení volného času jednou z prvních položek, které jsou redukovány. Tento jev těsně souvisí například i s mírou nezaměstnanosti nebo jiných pohybů u faktorů majících vliv na výši důchodu jednotlivců, rovněž může docházet k úbytku týmů ve veřejných kategoriích závodů.

Co se týče vlivů ekonomických faktorů, ziskovost firmy z pohledu pořadatelství teambuildingů pro firmy a závody převážně pro veřejnost, je značně ovlivněna ekonomickými cykly a pohyby základních makroekonomických veličin. Je tomu tak proto, že v okamžiku, kdy se firmě (zde rozuměno „potenciálnímu zákazníkovi“) přestává dařit a sáhne k úsporným opatřením, jedna z prvních položek na seškrtnutí jsou mimo jiné právě firemní teambuildingy.



---

### **3.5.4 Politické faktory**

Podstatnou náležitostí této oblasti je úspěšnost dohod o podpoře pořádaných akcí vedoucími představiteli státní samosprávy (obvykle starosta/místostarosta nebo primátor – např. závody na Brněnské přehradě 2015, přislíbena podpora i pro rok 2016). Naštěstí regionální politici spolupracují poměrně rádi, vzhledem k tomu, že akce spojené s dračími loděmi podporují kulturní dění v regionu a přitahují turisty. V neposlední řadě pak tento fakt rádi připomínají a využívají v rámci svých předvolebních kampaní. (Konvalina, 2015)

Všeobecně se v rovině politických faktorů zmiňujeme:

- všeobecné stabilitě právního prostředí
- spolupráci s představiteli místních samospráv
- častých změnách v daňových sazbách
- nevhodně nastavených právních úpravách částečných úvazků

### **3.5.5 Technologické faktory**

V rámci této část SLEPT analýzy se jedná především o techniku a zařízení, které bezprostředně souvisí s operativou závodů – tzn. Startovací bloky, časomíra, cílová kamera, atp. (Konvalina, 2015)

- dobrá dostupnost mobilního internetu na většině území ČR
- svázanost technologických parametrů lodí – jen minimální prostor pro technická vylepšení
- rozmach bezdrátových měřících technologií

## **3.6 Porterova analýza 5 sil. Dílčí analýzy.**

Jak bylo v úvodu analýzy současného stavu podniku řečeno, vzhledem k převážnému zaměření na pořadatelsví akcí spojených s dračími loděmi, cyklistikou a během, bude i tato analýza zaměřena především na vztahy s B2C sektorem.

---

### 3.6.1 Rizika vstupu potenciálních konkurentů

Vstup konkurence do segmentu dračích lodí je poměrně komplikovaný. Jako první potenciálního zájemce můžou odradit **vysoké prvotní náklady**:

- nákup lodí (k pořádání závodů jsou potřeba minimálně 4, pro teambuildingy min. 3, ale pro plynulost akcí je potřeba běžně i dvojnásobný počet – cena je smluvní a závislá na preciznosti výrobce, ale řádově mluvíme o částce přes 100 tis. Kč za jednu loď)
- příslušenství lodě (bubny, kormidla, stolice,...) a pádla k zapůjčení
- vlek na dračí lodě a auto s odpovídajícím výkonem
- skladování lodí veškerého vybavení (lodě nemohou být, vzhledem k náchylnosti na mráz, v zimním období venku, nemluvě o příslušenství lodí – zejména bubny, které jsou citlivé na vlhkost prostředí)
- asistenční zdravotní a záchrannou službu

Další komplikaci pak představuje požadavek na požadavek odborného vzdělání kormidelníků, kteří musí složit kapitánskou zkoušku pro malá a střední lodní plavidla. Tyto zkoušky pak pro firmu představují další výdaj. K tomu všemu ještě přispívá velice intenzivní diskuze posledních dvou let o zavedení požadavku na vyšší kvalifikaci kormidelníků – a to z „kapitána malého lodního plavidla“ na „kapitána malého a středního plavidla“, které je spojeno s ještě vyššími kvalifikačními a především finančními nároky na certifikaci.

Když potenciální konkurent překoná výše zmíněné bariéry vstupu do segmentu dračích lodí, v rámci nejvýznamnějších sportovních svazů – ČSDL a ČADL – jsou závody omezené na počty licencí. To znamená, že počet závodů je každou sezonu předem daný (v průběhu let většinou neměnný) a ke každému závodu musí mít pořadatel zakoupenou licenci. Společnost Torrsen Sports je pak jako držitel většiny licencí pro závody na Moravě největším moravským pořadatelem. (Konvalina, 2015)

---

### **3.6.2 Rivalita mezi stávajícími podniky**

K dnešnímu dni existují v ČR tři největší poskytovatelé služeb souvisejících s dračími loděmi:

- Torrsen Sports s.r.o. (Brno)
- Dragonboat Events s.r.o. (Znojmo) (Dračí lodě, 2015)
- Pražský klub dračích lodí (Praha) (Pražský klub dračích lodí, 2013)

Tyto firmy nebo spolky si v současné době prakticky nekonkurují. Je tomu tak zejména kvůli zaměření hlavně na lokální vody a dostatečnou poptávku. Jak je z výše uvedeného výčtu vidět, v Čechách i na Moravě dominuje vždy jeden subjekt. Navíc se společností Dragonboat Events má Torrsen Sports nadstandardní vztahy - sama poskytuje pro akce pořádané Torrsen Sports v případě potřeby i desetimístné lodě za minimální nebo žádný nájem (samozřejmostí jsou protislužby ze strany Torrseu v případě potřeby). Zatímco společnost Torrsen Sports se zabývá především závody 20-místných dračích lodí, znojmská firma Dragonboat Events se naopak specializuje na 10-místné verze dračích lodí.

### **3.6.3 Smluvní síly kupujících**

V segmentu teambuildingů jsou vyjednávací schopnosti nakupujících značně omezené. Společnost Torrsen Sports vlastní 6 dvacetimístných lodí (s možností zapůjčení dalších 8 od obchodních partnerů), což je v současnosti největší flotila na Moravě. Prakticky jediná konkurence na Moravě – firma Dragonboat Events spadající pod svaz ČSDL se sídlem ve Znojmě – je spíše obchodním partnerem než konkurentem, jak je zmíněno výše. (Konvalina, 2015)

Nakupující tedy nemají mnoho možností, kde jinde sehnat podobnou službu, a už vůbec ne v rozsahu až 14 dvacetimístných lodí.

---

### **3.6.4 Smluvní síly dodavatelů**

Dodavatele v segmentu pořadatelsví sportovních akcí představují především pronajímatelé sportovních areálů a vodních ploch, kde se tyto akce konají.

Smluvní síla dodavatelů je v tomto případě poměrně vysoká, protože disponují vodními plochami, kterých je v ČR velice omezené množství – bavíme-li se o vhodnosti vodních ploch, musíme brát v ohled velikost, hloubku, technické a sociální zázemí, spolupráce uzemní samosprávy s organizátory, apod.

Na druhou stranu vzhledem k výše zmíněným aspektům minimální rivality mezi stávajícími podniky v odvětví a omezenosti nabídky pro nakupující, lze případné zvýšení ceny za pronájem plochy započíst do kalkulace a navýšit cenu. Další konkurence v ČR prakticky neexistuje – občas jsou pořádány lokální závody bez jakékoliv příslušnosti k federaci, či asociaci dračích lodí – jedná se většinou o akce místních zájmových organizací nebo městských samospráv, kterým často sami pronajímáme jak vybavení, tak personál.

### **3.6.5 Hrozby substitučních výrobků**

Substituce služeb poskytovaných společnostmi Torrsen Sports je i není možná. Jak bylo výše popsáno, služby týkající se pádlování na dračích lodích nejsou jinde technicky vzato zajistitelné. Z tohoto pohledu by tedy substituce neměla být možná. (Pražský klub dračích lodí, 2015)

Na druhou stranu existuje riziko nahrazení jízdy na dračí lodi za jiný sport nebo aktivitu. Je tedy potřeba klást velký důraz na rozumnou kalkulaci cen za služby, aby i přes poměrně vyšší cenu zůstal tento druh teambuildingu pro firmy atraktivní.

### 3.7 Dotazníkové šetření

Otázka	Možnosti		
	Žena	Muž	***
Pohlaví	121	207	***
Věk	15-25 115	26-45 147	45+ 66
V rámci jaké kategorie se Vaše posádka účastní závodu?	FUN 52	GP 276	Český Pohár 0
Kategorie kolikamístných lodí preferujete?	10 - místné 284	20 - místné 311	Je mi to jedno 17
Kde nejčastěji zjišťujete informace o závodech?	Pavlofsport.cz 265	Facebook 46	E-mail poster 17
Přihlašování - jaká forma podávání přihlášek je pro vás nejpříjemnější?	Pavlofsport.cz 289	E-mail 37	Telefonicky 2
Organizace závodů	Vynikající + Dobré	Průměr	Dostačující + Špatné
* Kompletnost informací v propozicích	311	17	0
* Komunikace s organizátory na místě	299	24	5
* Logika rozjíždkového schématu	301	25	2
* Organizace nástupu/výstupu do/z lodí	310	18	0
* Činnost startéra	287	25	16
* Dodržování časového harmonogramu	237	49	42
Doprovodné služby - které služby jsou z Vašeho pohledu nejdůležitější?	Velmi důležité + Podstatné	Neutrální	Nepodstatné
* Moderátor a hudební doprovod	122	121	85
* Cathering	296	21	11
* Program pro děti	8	64	256
* Půjčovna koloběžek/kol	159	67	102
* Ukázkové akce výrobců sportovních potřeb	48	217	63
Jste-li MAJITEL/KA nebo VEDOUcí PRACOVNÍK ve Vaší firmě, měl/a byste zájem o firemní teambuilding na dračích lodích?	ANO/spíš ANO 28	Nevím 3	Spíš NE/NE 12
Jste-li ZAMĚSTNANEC - navrhnul/a byste teambuilding na dračích lodích ve Vaší firmě?	ANO/spíš ANO 229	Nevím 45	Spíš NE/NE 54
Nějaké konkrétní návrhy na zlepšení v rámci ORGANIZACE, kde bychom případně měli zapracovat?		***	
Nějaké konkrétní návrhy na zlepšení v rámci SLUŽEB, kde bychom případně měli zapracovat?		***	
<b>Průzkumu se zúčastnilo</b>	<b>328</b>		

Tab. 2 Průzkum spokojenosti s kvalitou služeb poskytovaných na sportovních akcích pořádaných spol. TorrSen Sports s.r.o.

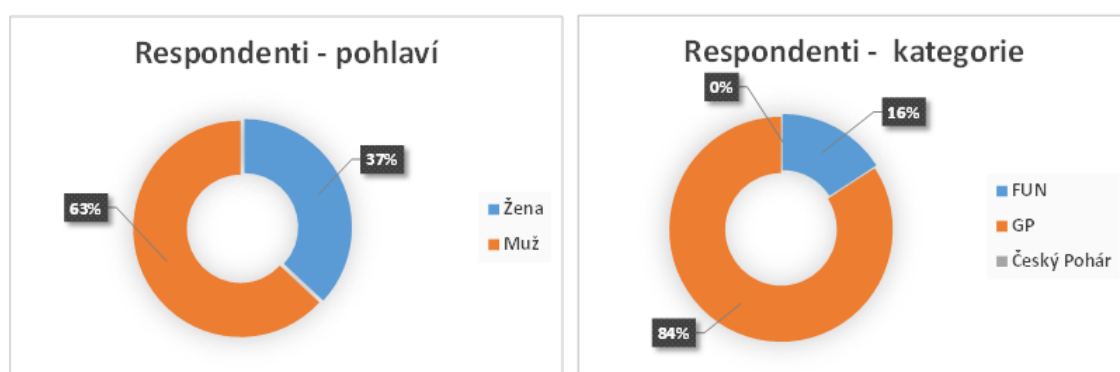
Zdroj: Autor práce

---

Dotazníkové šetření bylo provedeno v přímé spolupráci se společností TorrSen Sports v rámci elektronických přihlášek, jejichž součástí byl i přiložený dotazník. Obsah dotazníku byl orientován především na upřesnění cílové skupiny, dále pak na spokojenost s organizačními záležitostmi, a v neposlední řadě i na spokojenost s kvalitou a strukturou doprovodných služeb. Výstup dotazování lze vidět v Tab. 2, která sumarizuje odpovědi jednotlivých respondentů.

### **Analýza dotazníkového šetření**

Průzkumu se zúčastnilo celkem 328 respondentů, z nichž téměř dvě třetiny tvořili muži, jednu třetinu ženy, a dále lze vidět, že odpovídali zejména zástupci nejpočetnější kategorie v ČR – tedy Grand Prix (týmy Českého Poháru nebyly přítomny, proto z jejich strany není realizována žádná odpověď).



Obr. 16 Zastoupení respondentů dotazníkového šetření  
Zdroj: Autor práce

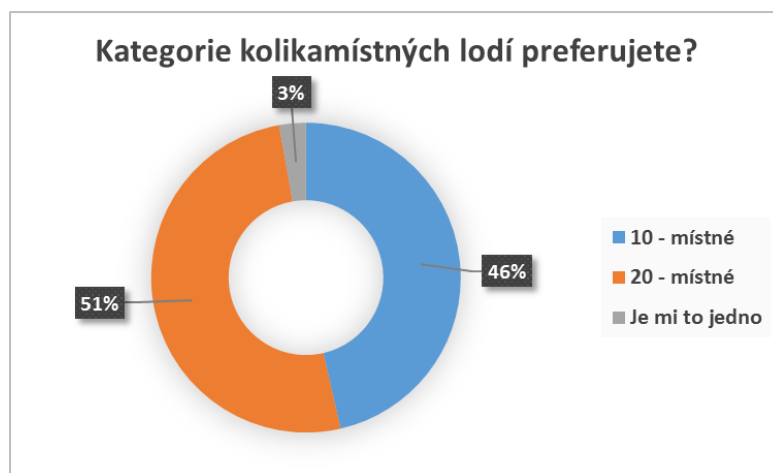
V první části dotazníku byly otázky směřovány především k organizaci a všemu, co jí předchází a následuje – tedy preferovaný způsob získávání informací o závodech, způsobu přihlášení, a také k preferovaným kategoriím, kterých se závodníci účastní. Z pohledu podniku je podstatná informace, že jako hlavní komunikační kanál závodníci vyhodnotili webový portál Pavlofsport.cz, kde mohou závodníci získat informace formou vystavených propozic k závodům, a dále se zde na daný závod mohou, prostřednictvím elektronického formuláře, přihlásit.



Obr. 17 Preferovaný způsob získávání informací a přihlašování  
Zdroj: Autor práce

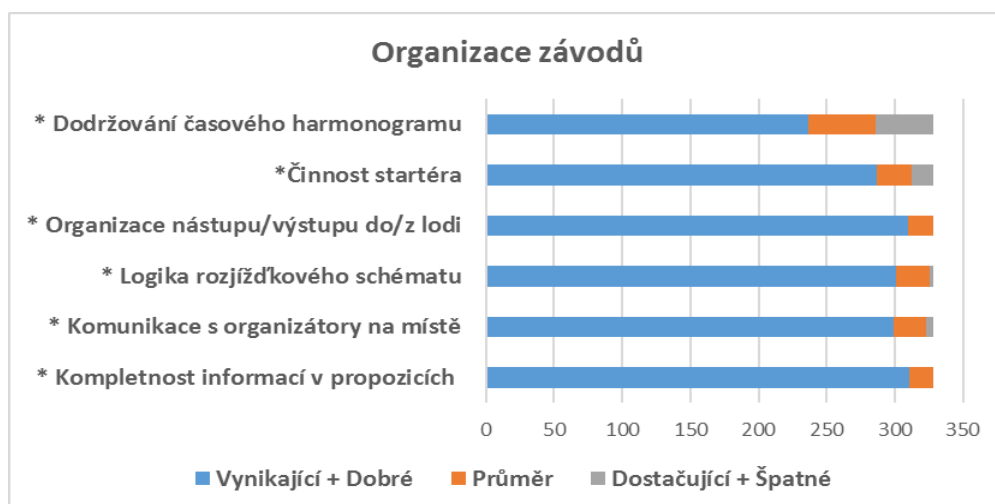
Dalším důležitým poznatkem byl poměrně vysoký zájem o závody na 10-místných lodích. Z odpovědí<sup>7</sup> je jasné, že i přes pouhé 4 závody, kde bylo možné si vyzkoušet i desetimístné dračí lodě, si tuto kategorii oblíbila téměř polovina závodníků. Tato obliba může mít několik důvodů – k sestavení posádky je třeba poloviční počet lidí (nepočítaje kormidelníka a bubeníka), což značně zvyšuje možnost účastnit se více závodů. Dále desetimístné lodě přináší možnost sestavit z původní dvacetičlenné posádky jak čistě mužský, ženský, tak i smíšený tým. V neposlední řadě tuto oblibu způsobuje i vyšší obratnost a snadnější manévrovatelnost, kterou lze využít při předjíždění na otáčkách u dlouhých tratí.

<sup>7</sup> zde bylo možné odpovědět na více odpovědí, tato otázka nebyla povinná



Obr. 18 Preference druhu lodí  
Zdroj: Autor práce

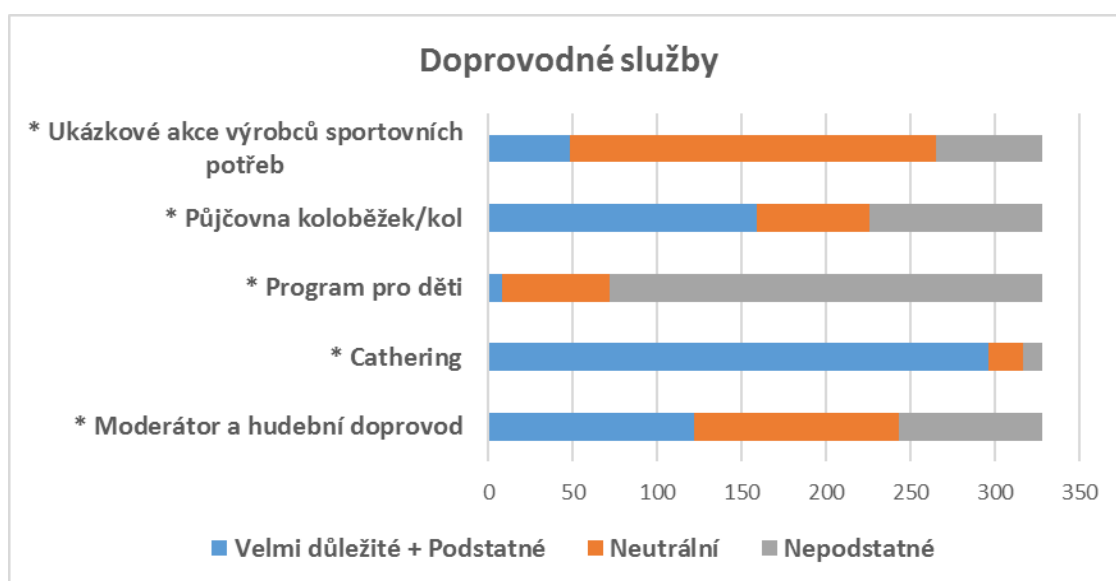
V další sekci dotazníku byla zjišťována spokojenost s organizací závodů – tzn. od organizace parkování pro závodníky, přes komunikaci s pořadateli na místě, až po dodržení časového harmonogramu. Potěšující zjištění bylo, že závodníci jsou s organizačními schopnostmi společnosti Torrsen Sports s.r.o., vesměs spokojeni. Jemnou odchylku od spokojenosti, je možné sledovat u dodržení časového plánu – bohužel tato složka organizace je z pozice pořadatelů nejméně ovlivnitelná – souvisí často s neukázněností týmů při nasedání a vysedání z a do lodí a uposlechnutí pokynů startéra k okamžitému příjezdu do startovacích bloků.



Obr. 19 Spokojenost závodníků s organizací závodů  
Zdroj: Autor práce



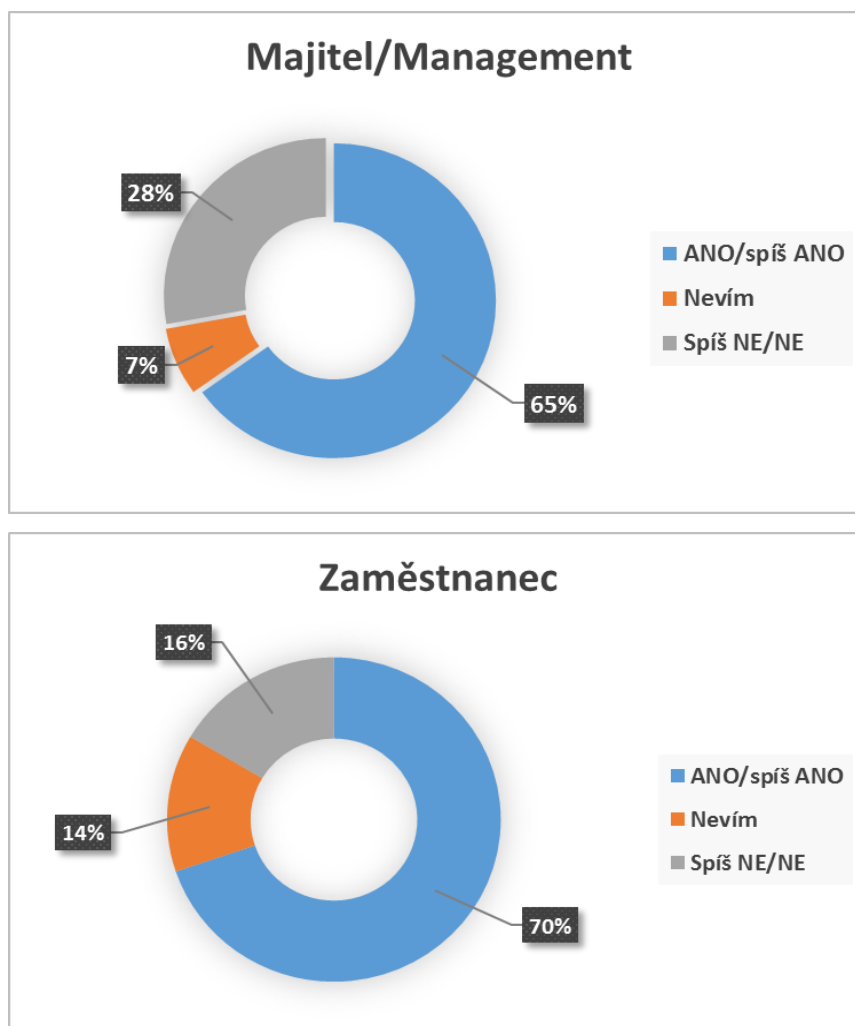
Stejný princip dotazování byl zvolen i u následující části – tentokrát se však jednalo o průzkum, které doprovodné služby v rámci závodů, jsou pro závodníky zajímavé. Z výsledků lze vidět, že největší význam respondenti přiřadili úrovni cateringu, pochopitelný je i zájem o úroveň celodenního moderování, které závody provází. Zajímavá je i položka zájmu o půjčovnu koloběžek a elektrokol – zejména na větších závodech pořádaných ve větších areálech – což podnik nasměruje k výběru správných vystavovatelů v rámci event marketingu.



Obr. 20 Zájem závodníků o jednotlivé doprovodné služby  
Zdroj: Autor práce

V poslední části dotazníku se otázky zaměřili na potenciální zákazníky v segmentu B2B – tedy jak majitele podniků, případně vyšší management se zásadními rozhodovacími pravomocemi; tak na zaměstnance. Podstatou bylo zjistit, jestli by firemní sféra měla zájem o pořádání firemních akcí a teambuildingů právě formou dračích lodí. Z respondentů, kteří na tuto otázku odpověděli<sup>8</sup> je jasné, že o tuto službu by byl značný zájem.

<sup>8</sup> Zde byla odpověď opět dobrovolná



Obr. 21 Zájem o pořádání firemních akcí a teambuildingů ve formě dračích lodí  
Zdroj: Autor práce

Na závěr dotazování dostali respondenti prostor k vyjádření vlastních návrhů a nápadů na zlepšení služeb. Z těch několika málo smysluplných nebo publikovatelných odpovědí lze vybrat vesměs ty, které se zaměřovali spíš na upřesnění doprovodných služeb a organizace než nějaké zásadní připomínky (ve stylu, že guláš v občerstvovacím stánku by mohl být ostřejší nebo že koloběžky by si závodníci přáli vyzkoušet i v silniční variantě).

### 3.8 SWOT analýza

Na základě předchozích interních a externích analýz bude vytvořena souhrnná SWOT analýza, která identifikuje ovlivnitelné silné a slabé stránky podniku, stejně jako popíše příležitosti a hrozby, které podnik mohou ovlivnit.

Silné stránky		Slabé stránky	
S1	Monopolní postavení v rámci Moravy (z pohledu počtu závodů)	W1	Nedostatečná úroveň komunikace v rámci plnění obchodních závazků k obchodním partnerům
S2	Nízké mzdové náklady, flexibilní využívání operativní výpomoci	W2	Nezkušenost s pořadatelstvím sportovních akcí
S3	Silná pozice v rámci cenotvorby na B2C segmentu	W3	Vyšší zadluženost v souvislosti s nákupem technického vybavení
S4	Vlastnictví největší flotily dvacetimístných lodí na Moravě	W4	Zastaralost zdvižné techniky v garáži lodí
S5	Nezávislost na obchodních partnerech v rámci operativy závodů	W5	Absence jednotného informčního systému k přihlašování týmu a administraci závodů
S6	Flexibilita poskytovaných služeb v rámci B2B		
S7	Dobré vztahy s ostatními pořadateli závodů v republice		
Příležitosti		Hrozby	
O1	Atraktivita dračích lodí z pohledu diváků	T1	Pokles mezd a životní úroveň obyvatelstva
O2	Oblíbenost dračích lodí u zástupců místní samosprávy	T2	Možné legislativní zpřísnění ekologických norem na materiál bójí a jiných plovoucích zařízení
O3	Spolupráce s mezinárodními federacemi IDBF a ICF	T3	Závislost na majitelých sportovních areálů, kde se akce pořádají
O4	Nespokojenost se současným systémem bodování v rámci národní soutěže Grand Prix	T4	Příliš vysoká fluktuace zkušených brigádníků
O5	Možnost budoucí spolupráce s velkými korporacemi (bankovníctví, energetika, apod.)	T5	Zpřísnění právních norem v oblasti kapitánských zkoušek

Obr. 22 SWOT analýza spol. Torrsen Sports s.r.o.  
Zdroj: Autor práce

- **Hodnocení váhy znaků**

V této fázi byly jednotlivým znakům přiřazeny váhy, které znázorňovaly jejich důležitost v porovnání s druhým znakem: 1 = znak je důležitější oproti porovnávanému znaku; 0,5 = váha znaků je shodná; 0 = znak je méně důležitý oproti porovnávanému znaku

***	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	Součet	Váha (%)
S1	X	0,5	1	0,5	0	1	1	4	19,05%
S2	0,5	X	0	0,5	0	1	1	3	14,29%
S3	0	1	X	0,5	0	0,5	1	3	14,29%
S4	0,5	0,5	0,5	X	0,5	1	0,5	3,5	16,67%
S5	1	1	1	0,5	X	1	1	5,5	26,19%
S6	0	0	0,5	0	0	X	0,5	1	4,76%
S7	0	0	0	0,5	0	0,5	X	1	4,76%
SUMA	-	-	-	-	-	-	-	21	100,00%

Tab. 3 Hodnocení váhy silných stránek  
Zdroj: Autor práce

Na základě hodnocení váhy jednotlivých silných stránek podniku lze vyvodit, že dvě nejméně podstatné silné stránky ovlivňující podnik jsou „Flexibilita v poskytování služeb v rámci B2B“, což je logické, vzhledem k tomu, že se podnik v prvním roce činnosti zaměřil primárně na B2C segment a B2B bral spíše jako doplňkovou činnost. Dále to pak byly „Dobré vztahy s ostatními pořadateli závodů v republice“, což je patrně způsobeno téměř monopolním postavením Torrsen Sports v rámci moravského regionu. Do matice hodnocení intenzity vzájemných vztahů, tak tedy budou zařazeny jen faktory S1 – S7.

***	W1	W2	W3	W4	W5	Součet	Váha (%)
W1	X	1	1	1	1	4	40,00%
W2	0	X	0,5	1	0,5	2	20,00%
W3	0	0,5	X	1	0,5	2	20,00%
W4	0	0	0	X	0	0	0,00%
W5	0	0,5	0,5	1	X	2	20,00%
SUMA	-	-	-	-	-	10	100,00%

Tab. 4 Hodnocení váhy slabých stránek  
Zdroj: Autor práce

Naopak v oblasti slabých stránek bylo zjištěno, že naprosto zanedbatelný vliv má „Zastaralost zdvižné techniky v garáži lodí“. I když z praktického hlediska to je překážka (namáhavější práce z pohledu brigádníků), z businessového hlediska tento faktor ovlivňuje podnik jen minimálně. Naopak jako nejvýraznější slabina se ukázala „Nedostatečná úroveň komunikace v rámci plnění obchodních vztahů k obchodním partnerům“.

***	O1	O2	O3	O4	O5	Součet	Váha (%)
O1	X	0,5	0,5	0	0	1	10,00%
O2	0,5	X	0,5	0	0,5	1,5	15,00%
O3	0,5	0,5	X	0,5	0	1,5	15,00%
O4	1	1	0,5	X	0,5	3	30,00%
O5	1	0,5	1	0,5	X	3	30,00%
SUMA	-	-	-	-	-	10	100,00%

Tab. 5 Hodnocení váhy příležitostí  
Zdroj: Autor práce

Jako největší příležitost se podle hodnocení váhy jednotlivých faktorů, jeví „Nespokojenost se současným systémem bodování v rámci národní soutěže Grand Prix“, která souvisí s naprostou absencí postupových klíčů a nejasným systémem bodování celorepublikové soutěže; a dále pak „Možnost budoucí spolupráce s velkými korporacemi (bankovníctví, energetika, apod.)“, ve smyslu atraktivitu dračích lodí jako diváckého sportu, a tím pádem i atraktivitou pro sponzorské aktivity velkých firem.

***	T1	T2	T3	T4	T5	Součet	Váha (%)
T1	X	0	0	1	0	1	10,00%
T2	1	X	0,5	1	0,5	3	30,00%
T3	1	0,5	X	1	0,5	3	30,00%
T4	0	0	0	X	0	0	0,00%
T5	1	0,5	0,5	1	X	3	30,00%
SUMA	-	-	-	-	-	10	100,00%

Tab. 6 Hodnocení váhy hrozeb  
Zdroj: Autor práce

Nejvíce ohrožujícím faktorem se pro podnik zdají být především legislativní změny – v oblasti licencí pro kormidelníka, dále pak v oblasti ekologických směrnic a právních norem. V oblasti nákladů velice ohrožující a jen mírně ovlivnitelnou položkou pak je závislost na provozovateli sportovních areálů, kde se závody pořádají (výše nájmu, vytyčení prostoru, ...).

- **Hodnocení intenzity vzájemných vztahů**

Nyní bude vyhodnocena intenzita vzájemných vztahů (pro pozitivní vztah bylo užito kladné znaménko, a pro negativní vztah znaménko záporné):

***		Interní faktory											
		Silné stránky					Slabé stránky						
		S1	S2	S3	S4	S5	Součet O,T/S	W1	W2	W3	W4	W5	Součet O,T/W
Klíčové externí faktory	O1	1	1	3	2	1	8	1	3	1	1	3	9
	O2	2	1	4	1	4	12	2	1	1	1	1	6
	O3	5	1	4	1	3	14	2	5	1	1	3	12
	O4	5	1	2	2	2	12	1	3	1	1	1	7
	O5	4	2	2	4	3	15	2	4	1	1	1	9
	Součet	17	6	15	10	13	<b>61</b>	8	16	5	5	9	<b>43</b>
	T1	-2	-3	-1	-1	-1	-8	-1	-1	-3	-1	-1	-7
	T2	-2	-1	-1	-1	-3	-8	-1	-2	-3	-1	-1	-8
	T3	-3	-1	-2	-1	-5	-12	-2	-3	-1	-1	-1	-8
	T4	-1	-5	-1	-1	-1	-9	-1	-2	-1	-1	-1	-6
T5	-1	-2	-1	-1	-1	-6	-1	-1	-1	-1	-1	-5	
Součet S,W		-9	-12	-6	-5	-11	<b>-43</b>	-6	-9	-9	-5	-5	<b>-34</b>

Tab. 7 Hodnocení intenzity vzájemných vztahů podle jejich pohledů  
Zdroj: Autor práce

- **Výběr výsledné strategie**

Z předchozí matice lze vyhodnotit nejsilnější vazbu, kterou v našem případě je vazba mezi silnými stránkami a příležitostmi, z čehož byla jako nejvhodnější strategie vybrána „Maxi-Maxi“ strategie, spočívající v expanzivní politice, využívající svých silných stránek k využití všech skýtajících se příležitostí:

---

***	Silné stránky	Slabé stránky
Příležitosti	SO <b>61</b>	WO <b>43</b>
Hrozby	ST <b>-43</b>	TW <b>-34</b>

Tab. 8 Vyhodnocení výsledné strategie na základě nejsilnější vazby  
Zdroj: Autor práce

---

## 4 Vlastní návrhy zlepšení

Na základě výše zmíněných analýz budou vytvořeny návrhy na zlepšení, či případná opatření současného marketingového plánu společnosti Torrsen Sports s.r.o. V první části budou definovány cíle, kterých chce podnik v dalších letech dosáhnout s přihlédnutím k jak kladným, tak i negativním aspektům zaznamenaným v „roce nula“ – tedy v prvním zkušebním roce v rámci působení podniku jako pořadatele sportovních akcí. Jednotlivé kroky pak budou zařazeny do časového rámce. V závěru této kapitoly nebude chybět zhodnocení přínosnosti návrhové části. Jak vyšlo najevo v předchozí části práce ze SWOT analýzy, zvolená strategie bude růstová a expanzivní – bude tedy spočívat ve využití silných stránek podniku a příležitostí, které se mu naskýtají k expanzivní politice spol. Torrsen Sports s.r.o.

### 4.1 Marketingové cíle

Při stanovení marketingových cílů je v první řadě potřeba zohlednit jak cíle původní, tak nové cíle vycházející z provedených analýz a dotazníkového šetření. V prvním roce svého působení se společnost Torrsen Sports zcela přirozeně zaměřovala na segment B2C – zde hovoříme především o přímém pořadatelském sportovních akcí (závody dračích lodí, cyklistické a běžecké závody). Bylo tomu tak zejména proto, že jak majitelé, tak drtivá většina zaměstnanců pochází z prostředí lodních sportů, vyznají se v prostředí tohoto sportu a jsou s ním spojeni i osobními vazbami. Mimo čistě pořadatelské aktivity, se firma poměrně aktivně věnovala event marketingu (prodej billboardů, vlajek a jiných reklamních ploch v areálu závodů, promo akce výrobců sportovních potřeb, ale také například e-komerci). Jen lehce – a spíše v rámci dalších podnikatelských aktivit, obchodních a osobních vztahů majitelů podniku – se společnost Torrsen Sports zaměřila i na firemní sektor – B2B.

A právě B2B segment by se na základě zkušeností z první sezony měl stát jednou z hlavních složek sortimentu firmy. Na pouhých 6 uspořádaných firemních akcích se ukázalo, že v poměru zisk/vykonané služby jsou teambuildingy podstat-



---

ně výnosnější. Podstatně méně výnosnou složkou sortimentu firmy pak je spolupráce s vysokými a středními školami, i přesto by se i tímto směrem měl Torrsen Sports vydat. I když finančně nevychází tato činnost tak výhodně, lze ji zmonetizovat především jako PR aktivitu. Firma se tak dostane do spojení s akademickou sférou, na kterou jsou často navázány další společnosti (např. skrze Ústavy transferu technologií), dále získává prostor k positioningu firemního jména – tedy coby dominantního pořadatele sportovních akcí – např. v rámci odborných přednášek o event marketingu a e-commerce. V neposlední řadě je tímto způsobem vychovávána nová generace týmů, jejíž zástupci se budou následně hlásit na závody a platit plné startovné.

Kromě široké a komplexní oblasti zaměření na B2B segment, by se podnik měl se stejným úsilím zaměřit na připomínky a podněty, které nasbíral jak z osobních zkušeností na již uspořádaných závodech a osobní komunikaci s jejich účastníky, tak z dotazníkového šetření, které bylo součástí e-přihlášek na závody. Ty firmě přináší možnost, jak se ještě více přizpůsobit požadavkům a nárokům závodníků (tedy zákazníků) a přesněji tak působit na cílový segment.

### **Původní marketingové cíle**

- Maximalizace tržního podílu v pořadatelství sportovních akcí (B2C)
- Poskytnutí větší míry doprovodných služeb po čas závodů
- Využití atraktivity dračích lodí pro cílovou skupinu (sportovci + diváci) v rámci e-commerce

### **Nové a doplňující marketingové cíle**

- Zaměření na B2B sektor formou teambuildingů a mezifiremních akcí
- Navázání široké spolupráce s vysokými a středními školami
- Rozvoj a úprava portfolia poskytovaných služeb v rámci pořadatelství sportovních akcí
- Vytvoření vlastního seriálu závodů s autonomním bodováním, který by do budoucna položil základy k založení vlastní asociace dračích lodí

---

## 4.2 Cílové trhy

### *Geograficky*

Co se charakteru poskytovaných služeb týče, z geografického hlediska by mohla společnost Torrsen Sports s.r.o. působit na celém území ČR, případně i v sousedních státech. Avšak vzhledem ke konkurenčním podmínkám popsaným výše v Analýze podniku, by takováto expanze byla v současné situaci zbytečně nákladná a namáhavá. Jedná se především o faktory jako:

- Monopolní postavení spíše v rámci moravského regionu
- Vysoké přepravní náklady lodí z garáží a loděnic v Brně a Znojmě do Čech
- Silný konkurent v regionu Prahy a Jižních Čech (Pražský klub dračích lodí – zaštitěný ČADL)

Výhodnější tedy bude soustředit se na oblast Moravy, kde podnik zastává téměř monopolní postavení, a zaměřit se na spíše na cílové trhy z marketingového pohledu cílových skupin.

### *Cílové skupiny*

- B2C segment – fyzické osoby vyznávající aktivní styl života – účastníci závodů
- B2B segment – podnikatelské subjekty, státní podniky a organizace – v rámci teambuildingu a mezifiremních akcí
- Vysoké školy (+ doplňkově i střední školy)

Z marketingového pojetí lze tedy říct, že jednou z hlavních cílových skupin zůstávají závodníci účastníci se závodů dračích lodí, cyklistických a běžeckých závodů. Na stejnou úroveň však v rámci nového marketingového plánu postavit firmy, státní podniky a jiné veřejné i neveřejné organizace, kterých se ze sortimentu podniku týká především teambuilding, anebo např. mezifiremní závody. Jak bylo výše zmíněno, v neposlední řadě by se měla firma více zaměřit na vysoké (doplňkově i střední) školy, které firmě zajistí část PR kampaně, budoucí generaci závodníků i kontakt s dalšími obchodními partnery.

---

## 4.3 Marketingový mix

V této části se práce bude zabývat úpravou nebo změnou skladby jednotlivých elementů základního marketingového mixu – tedy produkty samotnými a sortimentem pod něj spadajícím, cenou, distribucí a propagací.

### 4.3.1 Produkt

- Závody dračích lodí (B2C)
- Cyklistické a běžecké závody
- Firemní akce
- E-commerce a Event marketing

#### **Dračí lodě. Běžecké a cyklistické závody.**

V rámci dračích lodí, coby B2C služby, budou návrhy změn založeny především na výsledcích dotazníkového šetření, dále pak na osobních rozhovorech s jednotlivými závodníky (jejich připomínky, přání a návrhy).

- **Preference typu lodí**

Na základě dotazníkového šetření je jasné, že i přes pouhé 4 závody, kde bylo možné si vyzkoušet i desetimístné dračí lodě, si tuto kategorii oblíbila téměř polovina závodníků. Doporučuji tedy pravidelné zasazení kategorie desetimístných lodí, kde to jen bude organizačně a technicky možné (vyjma např. závodů série „Golden Four“, kde se jezdí více typů tratí, časově je tedy zařazení dalšího typu lodí nemožné).

- **Vlastní soutěž**

Jedním z nejčastějších podnětů, které byly zachyceny v rámci osobních rozhovorů se závodníky, byla nespokojenost se současným systémem bodování a (neexistujícím) postupovým klíčem. Současný systém bodování nastavený Českou asociací dračích lodí (ČADL) je velice nepřehledný a poměrně nespravedlivý (bodování probíhá skrze tři výkonnostní kategorie se stejným hodnocením bez ohledu na míru týmové konkurence v jednotlivých sadách rozjížděk). Dále neexistují jednotná

---

pravidla, která by zajistila správné zařazení týmu do příslušné kategorie (dnes například existuje řada týmů, které pravidelně trénují, existují již mnoho let, ale i přesto se hlásí do FUN kategorie určené pro skutečně amatérské týmy, které se sejdou párkrát do roka – většinou za účelem účasti na lokálním závodě).

Je tedy na místě pro sezonu 2016 založit minimálně vlastní sérii závodů s individuálním a autonomním systémem bodování a striktními pravidly zařazení týmů do výkonnostní kategorie. Může se jednat například o sérii závodů „O pohár Torrsen Sports“ s „mini-mistrovstvím“ na konci série. Tato série závodů by tak mohla být jakýmsi předvojem pro založení vlastní asociace dračích lodí spadající pod Brno. Založení této asociace by rovněž velmi pomohlo k snadnějším vyjednáním s mezinárodními asociacemi a federacemi jako IDBF<sup>9</sup> a ICF<sup>10</sup> pořádající mezinárodní šampionáty. Teď totiž komunikace musí probíhat společně s ČADL, která má status oficiální asociace v rámci ČR, byť její vyjednávací síla je značně omezená (kvůli záměrně omezené členské základně).

- **Přihlašování na závody. Jednotný informační systém.**

Důležitou informací, kterou lze vyhodnotit z výsledku dotazníku, je pořadí oblíbenosti informačních rozhraní, které si závodníci nejvíce oblíbili k vyhledávání propozic a informací o nadcházejících závodech. Jasně je vidět převaha informačního portálu Pavlofsport.cz, následovaný využíváním facebookového profilu firmy a na chvostu se s pouhými 5 % umístilo šíření informací prostřednictvím informačního mailu. Je tedy potřeba se zaměřit na rozpracování portálu Pavlofsport.cz, vkládat na něj kompletní informace a zajistit, aby se tyto informace neduplikovaly na další weby.

Další z podstatných informací získaných z dotazníkového šetření, je zjištění, která rozhraní závodníci nejvíce využívají k přihlašování na jednotlivé závody. Pořadí je velmi podobné výsledkům u předchozí otázky na využití informačních rozhraní – na prvním místě se opět umístil portál Pavlofsport.cz, následovaný e-mailovými

---

<sup>9</sup> International Dragonboat Federation

<sup>10</sup> International Canoe Federation

---

přihláškami a zanedbatelným necelým procentem preferencí přihlašování přes telefon.

Dále je potřeba se pozastavit nad sekci dotazníkového šetření, ze kterého vzešel výsledek, který hodnotí portál Pavlofsport.cz jako velice oblíbený – ať už z pohledu získávání informací, tak jako způsob podání elektronické přihlášky na závod. Bohužel z organizačního hlediska Torrsen Sports se jedná o nedořešenou záležitost – jak bylo výše popsáno, existuje několik webů provozovaných podnikem (některé původní – odkoupené, jiné účelově vzniklé, některé informační, avšak s informačními duplicitami). Navíc, co se přihlašování týče, i když z pohledu týmů se jedná o elektronický formulář, z pohledu ředitele závodu se jedná o obrovské kvantum emailových přihlášek vzniklých na základě vyplnění a odeslání zmíněné „e-přihlášky“, které je potřeba ručně zpracovat do databáze. Je jasné, že bude potřeba vytvořit jednotný informační systém, který tyto operace bude zvládat automaticky. Zde by rovněž mohla být sekce pro operativní změny – například v rámci změn rozpisu rozjezdů a časových posunů (z důvodu na poslední chvíli přihlášených/odhlášených posádek), nebo také změn a pokynů ze strany správce pozemků (parkován nebo rozmístění sociálních zařízení).

- **Doprovodné služby**

Doprovodným službám se věnoval celý blok otázek v dotazníkovém šetření, byla na základě názoru klientů přiřazena určitá priorita od 1 (nepodstatné) do 5 (velmi důležité). Pro účely nových marketingových opatření si lze všimnout tří nejvýznamnějších skutečností: pro závodníky je zcela nepodstatná přítomnost programu pro děti – lze jej tedy úplně vypustit. Dále pak jako podstatná a velmi podstatná byla označena úroveň catheringu, která byla v poslední otázce s volnou odpovědí často upřesněna jako „rozšíření na lehce stravitelná jídla, jako např. kuřecí směsi se zeleninou, kuřecí rizoto, tortilly, apod.“ jako alternativu k současným klobásám, steakům nebo žebřům na grilu. Bude tedy třeba domluva se současnou cateringovou společností o rozšíření nabídky. A v neposlední řadě z průzkumu vyplynulo, že

---

účastníci a diváci závodů se staví kladně ke stánkům a promo akcím obchodních partnerů zaměřených na sport.

## **Firemní akce**

Jak bylo výše řečeno, firemní akce všeobecně přináší více zisku v poměru k odvedené práci a vynaloženým nákladům. Cílovými segmenty by pak měly být firmy charakterizovatelné:

- Velikostí
- Větším počtem zaměstnanců
- Vyhrazeným rozpočtem na teambuildingové akce

Zajímavou formou firemních akcí pořádaných spol. Torrsten Sports, je pak tzv. Teambuilding. Jedná se o uspořádání mezifiremních závodů nebo naopak společné jízdy dvou a více firem, kdy bezprostřední atmosféra lodních sportů a společenského vyžití dává skvělý prostor pro navázání nových obchodních kontaktů nebo upevnění současných vztahů. Potenciál pro zaměření na B2B sektor lze také odhadnout z dotazníkového šetření, kdy většina z majitelů/vedoucích pracovníků, kteří se rozhodli odpovědět na tuto otázku<sup>11</sup>, připustili, že by rádi uspořádali teambuilding ve formě dračích lodí i ve své firmě (stejně převažující výsledky se pak vyskytly i u odpovědí zaměstnanců).

## **E-commerce a Event marketing**

Atraktivita závodů a zvýšení obliby tohoto sportu - ať už z pohledu diváků, tak i z pohledu médií a exponenciální nárůst zájmu o dračí lodě - skýtá velkou příležitost pro další zisky z marketingové stránky závodů. V první sezoně působení Torrsten Sports začal podnik tuto oblast pozvolna rozvíjet, většinou se však jednalo o barterové obchody se současnými obchodními partnery (např. vzájemná propagace na svých webech a sociálních sítích, výhodnější dodací/cenové podmínky v rámci provozovaného e-shopu).

---

<sup>11</sup> Nepovinná otázka

V dalších letech tato analýza doporučuje brát e-commerce a event marketing vážně jako jeden z plnohodnotných produktů. Na základě vypracovaného přehledu sortimentu poskytovaných služeb v rámci reklamních ploch a možností na pořádaných akcích by měl vzniknout konkrétní ceník za jednotlivé prvky event marketingu, stejně jako sada výhodnějších balíčků.

	Generální partner	Hlavní partner	Partner
Uvedení partnera v názvu a logu akce	x		
Uvedení společnosti jako generálního/ hlavního partnera akce	x	x	
Předání cen vítězům závodníkům zástupcem partnera	x	x	
PR - poskytování informací médiím prostřednictvím zasílání tiskových zpráv (TZ)	x	x	
Puštění reklamního spotu přes naši aparaturu na závodech	5x	3x	1x
Poskytnutí fotodokumentace akce	x	x	
Internet - uvedení loga na oficiálních stránkách pořadatele s proklikem na web, eshop	x	x	
Tiskoviny - umístění loga v programu akce, na plakátech	x	x	
Tiskoviny - umístění loga na vstupenkách (páskách na ruku) pro diváky	x	x	
Reklamní plochy - reklamní prostor na špičce dračí lodi - samolepka 1ks o velikosti 20 x 40 cm	x		
Reklamní plochy - na závodisti (v depu) velký banner 1 ks o velikosti až 4 x 2m	x	x	
Reklamní plochy - na závodisti (v depu) bannery 1-3 ks o velikosti max. 1 x 2m	x	x	
Reklamní plochy - logo u stupňů vítězů	x	x	
Reklamní plochy - logo na pódiu (moderátor, večerní party resp. koncerty)	x	x	
Startovné na závodech dračích lodí pro firemní tým partnera plus trénink	zdarma pro 1 posádku	zdarma pro 1 posádku	sleva 50% pro 1 posádku
Dárkové tašky	x	x	x
Vlajky – typ „muší křídlo“	4x	2x	

Obr. 23 Možnosti prezentace obchodních partnerů na pořádaných akcích spol. Torrsen Sports  
Zdroj: Autor práce

Navíc by tato sada reklamních ploch měla být rozšířena o soupis elektronických reklamních prvků, které doposud byly nabízeny jen ústní formou na základě vývoje jednání (a opět z 90 % v podobě protislužby). Jako hlavní problém se jeví absence mapy webu s uceleným soupisem e-commerce ploch podle UX<sup>12</sup> logiky.

<sup>12</sup> User's eXperience – systém rozmístění prvků na webu a aplikacích, návaznost jednotlivých kroků a přechodů, efekt na mentalitu uživatele (pozn. Autora)

### 4.3.2 Cena

Jak bylo v předchozí kapitole řečeno - byť zatím neexistuje konkrétní UX mapa e-commerce ploch, ve spolupráci s majiteli společnosti byla vypracována všeobecná cenová nabídka pro závody dle jejich velikosti, návštěvnosti a účasti médií:

Kliknutím na řádek závodu, přejdete na jeho vlastní List s cenovou nabídkou						
Datum	Typ závodu	Název závodu	Místo	Generální Partner	Hlavní Partner	TOP vybrané závody
01.05.2015	GP+ FUN	<a href="#">Pálava Open</a>	Pasohlávky	40 000 Kč	30 000 Kč	
06.06.2015	GP+ FUN	<a href="#">Brněnský festival dračích lodí</a>	Brno (přehrada)	60 000 Kč	45 000 Kč	60 000 Kč
19.06.2015	Školy	<a href="#">Pálavské dráče 2015</a>	Břeclav	20 000 Kč	15 000 Kč	
20.06.2015	FUN	<a href="#">Břeclavský drak 2015</a>	Břeclav	60 000 Kč	45 000 Kč	60 000 Kč
11. - 12.7.2015	GP+ FUN	<a href="#">Pálavský festival dračích lodí</a>	Pavlov	80 000 Kč	60 000 Kč	80 000 Kč
25.07.2015	FUN	<a href="#">Olšovec Open</a>	Jedovnice	50 000 Kč	37 500 Kč	
22.08.2015	FUN	<a href="#">Křetínka Cup</a>	Letovice	60 000 Kč	45 000 Kč	60 000 Kč
05.09.2015	GP+ FUN	<a href="#">Den Plumlovské přehrady</a>	Plumlov	60 000 Kč	45 000 Kč	60 000 Kč
03.10.2015	FUN	<a href="#">Prestige Cup</a>	Brno (Svratka)	40 000 Kč	30 000 Kč	
01.08.2015	kolo	<a href="#">Pálavský krpál</a>	Mikulov	60 000 Kč	45 000 Kč	
25.04.2015	běh	<a href="#">Okolo Pálavy – běh česko-rakouského přátelství</a>	Pavlov	30 000 Kč	22 500 Kč	
05.09.2015	kolo	<a href="#">Biketime Velo Challenge</a>	Mikulov	N/A	37 500 Kč	
<b>Celkem*</b>				<b>420 000 Kč</b>	<b>315 000 Kč</b>	<b>272 000 Kč</b>

\* 25% snížení ceny    \* 25% snížení ceny    \* 15% snížení ceny

Obr. 24 Cena sponzoringu při udělení konkrétního statutu sponzora (jednotlivě i celoročně)  
Zdroj: Autor práce

Vložte hodnotu "1" (u políček ozn. "***" i vyšší - dle přání) do žlutého pole u možností prezentace, o které máte zájem		
Celková hodnota sponzoringu		25 000 Kč
"Hlavní Partner" - pro získání statutu zbývá:		5 000 Kč
"Generální Partner" - pro získání statutu zbývá:		15 000 Kč
Možnosti prezentace		
<b>PR</b>		
Uvedení partnera v názvu a logu akce	10 000 Kč	
Uvedení společnosti jako Generálního/ Hlavního Partnera akce	10 000 Kč	1
Předání cen vítězům závodníkům zástupcem partnera	0 Kč	
PR - poskytování informací médiím prostřednictvím zaslání tiskových zpráv (TZ)	0 Kč	
<b>Tisk, média</b>		
Spuštění reklamního spotu přes naši aparaturu na závodech ** (cena za 1 spuštění)	1 000 Kč	12
Poskytnutí fotodokumentace akce	0 Kč	
Internet - uvedení loga na oficiálních stránkách pořadatele s proklikem na web, eshop	3 000 Kč	1
Tiskoviny - umístění loga v programu akce, na plakátech	3 000 Kč	
Tiskoviny - umístění loga na vstupenkách (páskách na ruku) pro diváky	2 000 Kč	
<b>Reklamní plochy (vlastní reklama, cena za 1 ks)</b>		
Na špičce dračí lodí - samolepka 1ks o velikosti 20 x 40 cm	3 000 Kč	
Na závoděšti (v depu) velký banner 1 ks o velikosti až 4 x 2m	2 000 Kč	
Na závoděšti (v depu) bannery 1-3 ks o velikosti max. 1 x 2m	1 000 Kč	
Logo u stupňů vítězů	2 000 Kč	
Logo na pódiu (moderátor, večerní párty resp. koncerty)	1 500 Kč	
<b>Ostatní</b>		
Startovní na závodech dračích lodí firemního týmu partnera + trénink (pro HP a GP; ostatní: 50% sleva při sponzoringu nad 5 000	0 Kč	
Dárkové tašky	0 Kč	
Vlajky "muší křídlo"	750 Kč	
<b>Prodej, prezentace, ostatní</b>		
Nafukovací panák	1 500 Kč	
Prodejní stánek 3x3m	3 000 Kč	
Vystavení automobilu	3 500 Kč	
Daří možnosti prezentace na základě individuální domluvy...		

Položky s hodnotou "0 Kč" lze objednat od částky sponzoringu v úhrnu 5 000 Kč a vyšším.

Obr. 25 Kalkulační modul pro závod střední velikosti (cca 25 závodících týmů, 2500 diváků)  
Zdroj: Autor práce



---

V první fázi si potenciální sponzor vybírá, jestli se bude chtít stát oficiálním sponzorem s určitým statutem (podle výše sponzoringu) – ať už jen na vybrané závody nebo celoročně. Nebo jako druhou možnost může zvolit výběr jen určitých prvků event marketingu, jejichž celkovou cenu mu kalkulačka sama přepočítává. Zároveň klient vidí, kolik mu zbývá doplatit do nejbližšího oficiálního statutu sponzora, což působí jako vizuální motivační prvek.

### **4.3.3 Propagace**

Za poměrně velkou slabinu v systému komunikace by se dala označit až příliš jednostranná zaměřenost na osobní kontakt a osobní prodej. Děje se tak především pro v minulosti osvědčenou podnikatelskou techniku (v oboru IT) majitele, a sice obchodování na základě kontaktů a doporučení.

- **Positioning**

Přímý prodej jako způsob marketingové komunikace je samozřejmě úspěšný, bohužel však zasáhne jen velice úzkou část cílové skupiny. Podnik by se tak měl zaměřit na posílení a podporu marketingového oddělení a směřovat své úsilí do budování značky, rozšiřování povědomí o sportu dračích lodí a v neposlední řadě také positioningu firmy v myslích potenciálních klientů. Tato taktika v současnosti naráží především na preferenci okamžitého uzavření obchodu stylem “teď vyjednáám obchod – náklady mám ve výši X Kč, výnos ze zakázky Y Kč. A z toho mi vzejde zisk ve výši Z Kč”. Dlouhodobé budování značky a práce na marketingu a práci s klienty bere management spíše jako doplňkovou činnost, která nepřináší okamžitý zisk. Změna tohoto myšlení tak bude zásadním faktorem k rozvoji marketingové komunikace a marketingu podniku všeobecně.

- **Spolupráce s VŠ a SŠ**

Zajímavou formou PR marketingové komunikace je z pohledu podniku navázání spolupráce s vysokými a doplňkově i středními školami. Konkrétně by se jednalo o:

- 
- 1) Zařazení jízdy na dračích lodích jako oficiálního sportu v rámci Ústavů tělesné výchovy na vysokých školách
  - 2) Pořádání meziuniverzitních závodů a bodovaných školních soutěží
  - 3) Odborné přednášky o synergii sportu, obchodu a marketingu
  - 4) Poskytnutí stáží pro studenty VŠ

Spolupráce s vysokými školami a univerzitami sice opět neposkytuje možnost okamžitého zpeněžení, ale ze střednědobého hlediska skýtá velkou příležitost k získání určitých dotačních titulů (v současnosti je zdána studie spol. 4Progress s.r.o. – předpokládaný termín dokončení: červenec 2016). Co se nefinanční stránky týče, Torrsen Sports se touto cestou zasadí o zvýšení zájmu o sport dračích lodí, jejich známost a zároveň si vychová základ v budoucnu nově vzniklých týmů, které se budou hlásit na podnikem pořádané závody a platit zde plné startovné.

Společenským přínosem směrem k univerzitám pak bude možnost uspořádat odborné přednášky na zvolené téma týkající se spojení sportu s marketingem nebo obchodem a tím doplnění teoretických znalostí studentů o pohled z praxe. Vzhledem ke zvolené a plánované expanzivní strategii podniku, je také plánování vyhrazení několika stáží ve firmě, které budou moci být obsazeny zájemci z řad studentů, kteří se následně mohou stát plnohodnotnými zaměstnanci.

#### **4.4 Akční plán**

V rámci akčního plánu nových prvků a úprav oblasti marketingu, budou vytyčeny jednotlivé strategické kroky a milníky, které je třeba absolvovat pro zavedení nové strategie. Lze je shrnout jako:

##### **Dlouhodobé kroky**

- Budování značky
- Propagace sportu dračích lodí

---

### **Závody dračích lodí**

- Vlastní soutěž
- Jednotný IS
- Desítkové lodě

### **Organizace a služby v rámci sportovních akcí**

- Vylepšit catering
- Doprovodné předváděcí akce

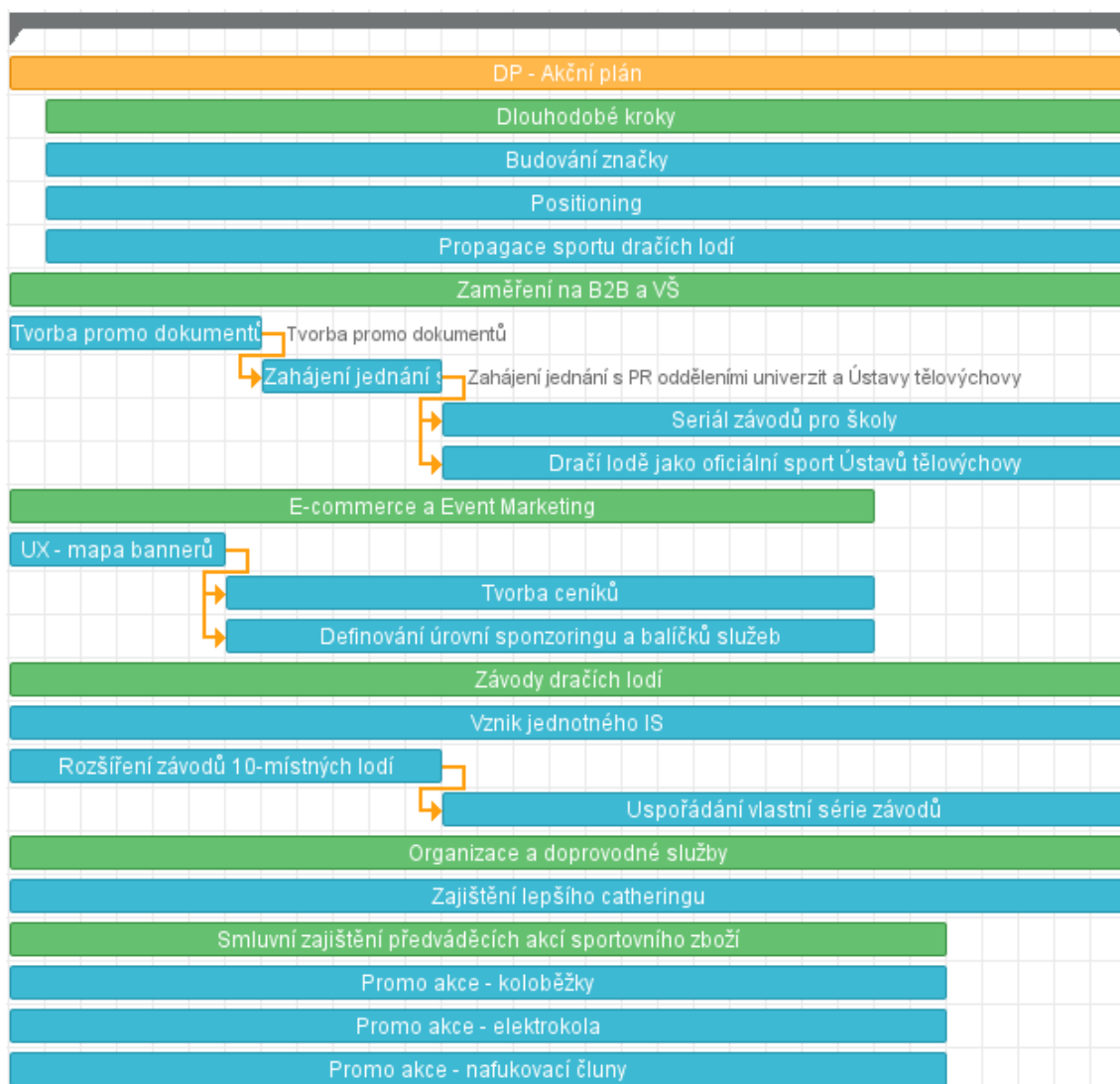
### **Zaměření na B2B a VŠ**

- Vypracování promo dokumentů
- Zahájení jednání s PR odděleními a Ústavy tělovýchovy univerzit

### **E-commerce. Event marketing.**

- UX mapa
- Tvorba ceníků
- Definování úrovní sponzoringu a akčních balíčků

Tyto strategické operace jsou znázorněny níže ve formě Ganttova grafu, který tyto operace seřazuje podle jejich posloupností, návazností a graficky zobrazuje plánovanou dobu jejich trvání:



Obr. 26 Ganttův graf posloupností a návazností akčního plánu  
 Zdroj: Autor práce

## 4.5 Kontrola plánu

Kontrolu plnění marketingového plánu a jeho části bude mít na starosti zaměstnanec marketingu pod dohledem jednoho z jednatelů podniku. Tato kontrola by měla probíhat přibližně v čtvrtletních intervalech u dlouhodobých cílů (budování značky, positioning, propagace sportu dračích lodí) a v měsíčních intervalech u časově definovatelných kroků marketingového plánu. V případě odchylek od předpokládaného stavu bude plán pozměněn – a to včetně následujících operací při dodržení návazných logik zobrazených v Ganttově grafu.

---

Neméně podstatnou částí kontroly efektivity marketingového plánu při plnění cílů a jeho rentability, pak bude sledování finanční bilance činnosti firmy. I přesto, že již v počátku tohoto návrhu na změny stávajícího marketingového plánu majitelé zvolili spíše ordinální přístup, kdy hlavním výstupem měla být doporučení kroků vedoucích k expanzi podniku bez striktního finančního vyčíslení, budou sledovány finanční toky a průběžná ziskovost celého projektu. V případě nepříznivé situace bude marketingový plán opět pozměněn podle výše popsaných zákonitostí. Tuto kontrolu bude mít na starosti především druhý zjednatelů ve spolupráci s podnikovou účetní.

---

## 5 Závěr

Výstupem této diplomové práce měla být volba nové strategie pro expanzi společnosti Torrsen Sports s.r.o., zahrnující sadu doporučení na zlepšení současného stavu podniku a jeho marketingového mixu, stejně jako možností rozšíření sortimentu služeb podniku. To vše s důrazem na marketingové nástroje a příležitosti, které se podniku skýtají.

V analytické části práce byl podrobně popsán a definován podnik – z pohledu organizační struktury, jejího kompletního sortimentu a marketingového mixu. Na základě přehledu služeb a využití kapacit podniku, bylo určeno hlavní směřování analýzy současného stavu podniku – a sice na pořadatelství závodů dračích lodí v rámci B2C segmentu a na něj navazující event marketing a e-commerce. V rámci těchto služeb byla rozebrána cena a cenotvorba produktů, způsoby jejich distribuce i prostředků marketingové komunikace. Pro určení konkrétních faktorů v rámci marketingového prostředí, působících na podnik byly provedeny analýzy SLEPT, a také Porterova analýza 5 konkurenčních sil. Vypracované analýzy byly dále doplněny dotazníkovým šetřením realizovaným mezi závodníky a všechny tyto faktory byly následně využity při tvorbě souhrnné SWOT analýzy, na jejímž základě byla pro další rozvoj společnosti vybrána expanzivní strategie („max-max“).

V návrhové části pak znovu byly cíle původního marketingového plánu doplněny na základě analytické části práce; stejně tak bylo postupováno i v rámci definování cílových trhů – zde bylo rozhodnuto, že by bylo vhodné se více orientovat na služby pro B2B sektor, veřejné organizace (např. vysoké a střední školy) a vytvoření vlastního bodovaného seriálu závodů. Nově navržené cíle byly zasazeny do stávajícího marketingového mixu. V rámci produktu se jedná o „masové“ zavedení 10-místných dračích lodí jako doplňující kategorie klasických závodů 20-místných lodí. Na základě dotazníkového šetření vyšla najevo vysoká obliba a efektivita při získávání informací, stejně jako přihlašování na závody elektronickou cestou elektronicky z jediného webu, což poukázalo na absenci jednotného a především automatizovaného informačního systému. Stejně tak dotazníkové šetření pomohlo

---

upřesnit požadavky klientů, co se doprovodných služeb na závodech týče (specifický catering, obliba ukázkových akcí výrobců zaměřených na sport, nezáměr o dětské programy). Významným doplněním marketingového mixu je pak návrh na výraznou orientaci směrem k B2B sektoru – a to pro vysokou ziskovost firemních akcí a značnou atraktivitu dračího sportu pro firmy, což se částečně projevilo i ve výsledcích některých otázek dotazníkového šetření. S tím souvisí navrhované systematické zaměření na event marketing a e-commerce, která byla doposud realizována spíše jako up-sale služba nebo jako prostředek barterové směny s obchodními partnery. V rámci ceny marketingového mixu byly, po konzultacích s majiteli podniku, vytvořeny předběžné ceníky a kalkulátory úrovní sponzoringu i jednotlivých elementů event marketingu. V rámci propagace byla vyzvednuta potřeba odklonu od nesystematického krátkodobého obchodování směrem k cílenému dlouhodobému budování značky, komunikaci a targetingu.

Všechny tyto návrhy byly, včetně strategických mezikroků a operací, definovány v rámci akčního plánu a znázorněny prostřednictvím Ganttova grafu, který zobrazuje dobu realizace jednotlivých složek a jejich logické návaznosti a vzájemné závislosti. Kontrola plnění marketingového plánu by pak měla probíhat v režii kmenového zaměstnance marketingu společně s jedním z majitelů podniku, který se zabývá obchodem a marketingem. Tato kontrola by měla probíhat v měsíčních intervalech u časově definovaných složek a čtvrtletně pak u dlouhodobě definovaných úkolů. Na závěr lze doplnit, že mnohá opatření již byla aplikována v rámci probíhající sezony 2016 a podle dosavadních kontrol plánu, se většina návrhů jeví jako efektivní a podnětná. Jedná se zejména o zavedení 10-místných dračích lodí na většinu závodů (a tím i rozšíření dalších kategorií a zvýšení počtu rozjížděk), což umožňuje zvýšení ceny startovního při jen lehce zvýšených nákladech; dále pak zlepšení úrovně cateringu; a v neposlední řadě se velice slibně rozvíjí spolupráce se dvěma univerzitami v Brně. Další opatření jsou teprve v raném stádiu implementace nebo jsou plánována později. Celkové hodnocení účinnosti opatření a finanční bilance je pak plánována na podzim 2016.

---

## 6 Literatura

- AMERICAN MARKETING ASSOCIATION: *About AMA*. [online]. 07/2013 [cit. 2016-04-05].  
Dostupné z: <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>
- BLAŽKOVÁ, M.: *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3
- DEDOUCHOVÁ, M.: *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-603-4
- DRAČÍ LODE | DRAGONBOAT EVENTS. *Dragonboatevents.cz*. [online]. 1.2.2015 [cit. 2015-11-18]. Dostupné z: <http://www.dragonboatevents.cz>
- HÁLEK, V.: *Webové prezentace ke cvičením z předmětu ZÁKLADY MANAGEMENTU. Specifické oblasti managementu*. [online]. 5.11.2015 [cit. 2015-11-11]. Dostupné: <http://halek.info/www/prezentace/management-cviceni3/mngcv3-print.php?projection&l=03>
- HESKOVÁ, M. A KOL.: *Marketingová komunikace a přímý marketing*. 1. vyd. Jindřichův Hradec: Nakladatelství VŠE, 2005. ISBN 80-245-0995-4
- JAKUBÍKOVÁ, D.: *Marketing: Distanční studijní podpora*. Praha: Vysoká škola hotelová v Praze 8, 2011. ISBN 978-80-87 411-19-3
- JAKUBÍKOVÁ, D.: *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8
- JANEČEK, B.: *PAVLOF SPORT*. *Pavlof-sport.cz*. [online]. 12.3.2016 [cit. 2016-04-14]. Dostupné z: [pavlof-sport.cz](http://pavlof-sport.cz)
- KARLÍČEK, M. A KOL.: *Základy marketingu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4208-3
- KEŘKOVSKÝ, M.: *Strategické řízení*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck pro praxi, 2006. ISBN 80-7179-453-8



- 
- KONVALINA, M., *jednatel společnosti Torrsen Sports s.r.o.* [ústní sdělení], Brno, 12.11. 2015
- KONVALINA, M., KOTOLAN, J.: *Teambuilding – dračí lodě*. Teambuilding-dracilode.cz. [online]. 12. 2. 2016 [cit. 2016-04-14]. Dostupné z: <http://www.teambuilding-dracilode.cz>
- KOTLER, P., WONG, SAUNDERS, V., ARMSTRONG, G., 2007: *Moderní marketing*. 4. evropské vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KOTLER, P., KELLER, K. L.: *Marketing management*, 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5
- KOVÁR, F., ŠTRACH, P. *Strategický management*. 1. vydání. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2003.
- KOZEL, R. A KOL.: *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3527-6
- KOZEL, R. A KOL.: *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-0966-X
- MADEJOVÁ, J. A KOL.: *Marketing. Cena* [online]. 2008 [cit. 2015-11-08]. Dostupný z WWW: <http://navolnenoze.cz/blog/stanoveni-ceny/>
- MARKETING. *Marketing.topsid.com*. [online]. 29.11.2015 [cit. 2015-11-29]. Dostupné z: [http://marketing.topsid.com/index.php?war=proces\\_vyvoje\\_novych\\_vyrobku&unit=proces\\_stanoveni\\_ceny](http://marketing.topsid.com/index.php?war=proces_vyvoje_novych_vyrobku&unit=proces_stanoveni_ceny)
- MARKETINGOVÉ NOVINY. *Využíváte všechny možnosti PR?* [online]. 27.11.2006 [cit. 2016-04-05]. Dostupné z: [http://www.marketingovenoviny.cz/marketing\\_4709/](http://www.marketingovenoviny.cz/marketing_4709/)
- PRAŽSKÝ KLUB DRAČÍCH LODÍ. *Praguedragons.cz*. [online]. 21.2.2013 [cit. 2015-11-18]. Dostupné z: <http://www.praguedragons.cz>
- PŘIKRYLOVÁ, J., JAHODOVÁ, H.: *Moderní marketingová komunikace*, 1. vyd.. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3622-8

---

SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K.: *Strategická analýza*, 2. přepr. a doplň. vyd. Praha: C.K. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1

SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. A KOL.: *Základy podnikání: Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5

VAŠTIKOVÁ, M.: *Marketing služeb – efektivně a moderně*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5037-8

ZAMAZALOVÁ, M. A KOL.: *Marketing*, 2. přepr. a doplň. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-115-4

ZAMAZALOVÁ, M.: *Marketing obchodní firmy*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2049-7

---

## Seznam obrázků

Obr. 1	Marketingové prostředí firmy Zdroj: Kozel, R. a kol., 2011, str. 25	15
Obr. 2	Porterův model pěti sil Zdroj: Dedouchová, 2001, str. 18	23
Obr. 3	Struktura mikrookolí Zdroj: obrázek podle: Dedouchová, 2001 str. 20	25
Obr. 4	Vztah poptávkových podmínek a výstupních bariér v konsolidovaném mikrookolí Zdroj: Dedouchová, 2001, str. 21	26
Obr. 5	Využití výsledků komplexní analýzy pro SWOT analýzu Zdroj: přepracováno podle Blažková, 2007, str. 155	28
Obr. 6	SWOT analýza - spíš rozepsat do textu Zdroj: Zamazalová a kol., 2010, str. 17	29
Obr. 7	Marketingový mix (4P) Zdroj: Zamazalová, 2009, str. 40	33
Obr. 8	Vrstvy produktu Zdroj: Jakubíková, 2011, str. 99	35
Obr. 9	Životní cyklus produktu Zdroj: Jakubíková, 2011, str. 102	36
Obr. 10	Varianty distribučních cest na spotřebitelských trzích Zdroj: Jakubíková, 2013, str. 193	41
Obr. 11	Tradiční marketingový komunikační mix Zdroj: Jakubíková, 2011, str. 135	42
Obr. 12	Organizační struktura společnosti Zdroj: Autor práce podle jednatele (Konvalina, 2015)	49

---

<b>Obr. 13</b>	<b>Závody 20-místných dračích lodí Zdroj: Autor práce</b>	<b>51</b>
<b>Obr. 14</b>	<b>Dračí lodě Zdroj: Autor práce</b>	<b>52</b>
<b>Obr. 15</b>	<b>Možnosti formy komunikace na akcích pořádaných spol. Torrsen Sports s.r.o. Zdroj: (Konvalina, Kotolan, 2016)</b>	<b>55</b>
<b>Obr. 16</b>	<b>Zastoupení respondentů dotazníkového šetření Zdroj: Autor práce 70</b>	
<b>Obr. 17</b>	<b>Preferovaný způsob získávání informací a přihlašování Zdroj: Autor práce</b>	<b>71</b>
<b>Obr. 18</b>	<b>Preference druhu lodi Zdroj: Autor práce</b>	<b>72</b>
<b>Obr. 19</b>	<b>Spokojenost závodníků s organizací závodů Zdroj: Autor práce 72</b>	
<b>Obr. 20</b>	<b>Zájem závodníků o jednotlivé doprovodné služby Zdroj: Autor práce</b>	<b>73</b>
<b>Obr. 21</b>	<b>Zájem o pořádání firemních akcí a teambuildingů ve formě dračích lodí Zdroj: Autor práce</b>	<b>74</b>
<b>Obr. 22</b>	<b>SWOT analýza spol. Torrsen Sports s.r.o. Zdroj: Autor práce</b>	<b>75</b>
<b>Obr. 23</b>	<b>Možnosti prezentace obchodních partnerů na pořádaných akcích spol. Torrsen Sports Zdroj: Autor práce</b>	<b>87</b>
<b>Obr. 24</b>	<b>Cena sponzoringu při udělení konkrétního statutu sponzora (jednotlivě i celoročně) Zdroj: Autor práce</b>	<b>88</b>
<b>Obr. 25</b>	<b>Kalkulační modul pro závod střední velikosti (cca 25 závodících týmů, 2500 diváků) Zdroj: Autor práce</b>	<b>88</b>

---

**Obr. 26 Ganttův graf posloupností a návazností akčního plánu Zdroj:**

**Autor práce**

**92**

---

## Seznam tabulek

<b>Tab. 1</b>	<b>Přehled aktivit a využití provozních kapacit spol. Torrsen Sports s.r.o. Zdroj: Autor práce</b>	<b>56</b>
<b>Tab. 2</b>	<b>Průzkum spokojenosti s kvalitou služeb poskytovaných na sportovních akcích pořádaných spol. Torrsen Sports s.r.o.</b>	<b>69</b>
<b>Zdroj:</b>	<b>Autor práce</b>	<b>69</b>
<b>Tab. 3</b>	<b>Hodnocení váhy silných stránek Zdroj: Autor práce</b>	<b>76</b>
<b>Tab. 4</b>	<b>Hodnocení váhy slabých stránek Zdroj: Autor práce</b>	<b>76</b>
<b>Tab. 5</b>	<b>Hodnocení váhy příležitostí Zdroj: Autor práce</b>	<b>77</b>
<b>Tab. 6</b>	<b>Hodnocení váhy hrozeb Zdroj: Autor práce</b>	<b>77</b>
<b>Tab. 7</b>	<b>Hodnocení intenzity vzájemných vztahů podle jejich pohledů Zdroj: Autor práce</b>	<b>78</b>
<b>Tab. 8</b>	<b>Vyhodnocení výsledné strategie na základě nejsilnější vazby Zdroj: Autor práce</b>	<b>79</b>