

Analýza konkurenceschopnosti podniku Ski sport kasárna, s. r. o.

Ondřej Hadaš

Bakalářská Práce
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Ondřej HADAŠ**
Osobní číslo: **M10117**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza konkurenceschopnosti společnosti Ski Sport Kasárna, s. r. o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Provedte literární průzkum a zpracování pramenů se zaměřením na konkurenceschopnost podniku.

II. Praktická část

- Zhodnoťte současné konkurenční postavení společnosti na trhu.
- Zpracujte analýzu vnitřních a vnějších faktorů konkurenceschopnosti společnosti.
- Na základě provedených analýz vypracujte návrhy pro zvýšení konkurenceschopnosti společnosti.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **40 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

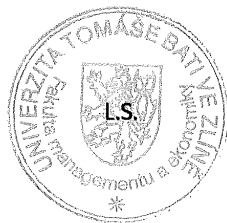
Seznam odborné literatury:

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí. Vyd. 1. V Praze: C. H. Beck, 2012, 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.
PORTER, Michael E. Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Praha: Victoria Publishing, 1994, 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
MIKOLÁŠ, Zdeněk, Jindra PETERKOVÁ a Milena TVRDÍKOVÁ. Konkurenční potenciál průmyslového podniku. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2011, 338 s. ISBN 978-80-7400-379-0.
NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ. Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2011, 265 s. ISBN 978-80-7261-224-6.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jiří Vaněk**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání bakalářské práce: **22. února 2013**
Termín odevzdání bakalářské práce: **17. května 2013**

Ve Zlíně dne 22. února 2013


prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka




Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevýdělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užíje-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou práci zpracoval samostatně a použité informační zdroje jsem citoval;
- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

15. 2013



⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídí k vyšší výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Tématem bakalářské práce je analýza konkurenceschopnosti společnosti SKI SPORT KASÁRNA s. r. o. Ta je rozdělena do dvou hlavních částí. První část obsahuje teoretické poznatky z oblasti konkurence a nástrojů analýzy konkurenceschopnosti, získaných z průzkumu literárních pramenů. Praktická část směřuje k analýze konkurenceschopnosti firmy SKI SPORT KASÁRNA s. r. o. při použití nástrojů marketingového mixu, benchmarkingu, Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil, PEST analýzy a SWOT analýzy. Po vyhodnocení těchto analýz byla navržena možná opatření ke zvýšení konkurenceschopnosti společnosti.

Klíčová slova: konkurence, konkurenceschopnost, konkurenční výhoda, marketingový mix, benchmarking, Porterova analýza pěti konkurenčních sil, PEST analýza, SWOT analýza

ABSTRACT

The main topic of this bachelor thesis is an analysis of competitiveness of the company SKI SPORT KASÁRNA Ltd. The work is divided into two parts. The first part includes theoretical facts about competition and competitiveness analysis tools, which were drawn from literature sources. The practical part points to the analysis of competitiveness of the company SKI SPORT KASÁRNA Ltd., using instruments such as marketing mix, benchmarking, Porter five forces analysis, PEST analysis and SWOT analysis. Possible recommendations for improving company's competitiveness have been suggested after evaluating the analyses.

Keywords: competition, competitiveness, Competitive Advantage, marketing mix, benchmarking, Porter five forces analysis, PEST analysis and SWOT analysis

Na tomto místě bych se rád poděkoval vedoucímu mé bakalářské práce Ing. Jiřímu Vaňkovi, za cenné rady a připomínky, které mi při zpracování poskytl. Dále bych rád poděkoval vedení knihovny UTB za poskytnutý azyl při psaní mé práce.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

„Always Look on the Bright Side of Life“

Eric Idle, Monty Python

OBSAH

ÚVOD	12
I TEORETICKÁ ČÁST	13
1 KONKURENCE	14
1.1 ZÁKLADNÍ KONKURENČNÍ VÝHODY A STRATEGIE	14
1.1.1 Strategie nízkých nákladů	14
1.1.2 Strategie diferenciacce	15
1.1.3 Fokální strategie	15
2 ANALÝZA KONKURENCE	17
2.1 PORTEROVA ANALÝZA PĚTI SIL	17
2.1.1 Potencionální konkurent.....	17
2.1.2 Konkurenční rivalita.....	19
2.1.3 Substituční výrobky	19
2.1.4 Síla kupujících při vyjednávání o ceně	20
2.1.5 Síla prodávajícího při vyjednávání o ceně	20
2.2 SWOT ANALÝZA	21
2.2.1 Analýza externího prostředí (příležitosti a hrozby)	21
2.2.2 Analýza interního prostředí (silných a slabých stránek)	22
2.3 BENCHMARKING	23
2.3.1 Typy benchmarking	23
3 B2B A B2C MARKETING	26
3.1 B2B TRHY	26
3.1.1 Charakteristiky B2B trhů	26
3.1.2 Hlavní typy nákupních situací.....	27
3.1.3 Účastníci kupního rozhodovacího procesu	27
3.1.4 Realizace kupního rozhodnutí.....	28
3.2 B2C TRHY	28
3.2.1 Modelové chování spotřebitele	28
3.2.2 Účastníci kupního rozhodovacího procesu	30
3.2.3 Realizace kupního rozhodnutí.....	30
4 MARKETINGOVÝ MIX	32
4.1 KONCEPCE 4C	32
4.2 KONCEPCE 4P.....	33
4.2.1 Produkt	33
4.2.2 Cena.....	35
4.2.3 Místo (distribuce).....	38
4.2.4 Propagace	40
II PRAKTICKÁ ČÁST	43
5 SKI SPORT KASÁRNA S.R.O.	44
5.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE.....	44
5.2 HISTORIE SPOLEČNOSTI A CHARAKTERISTIKA	44
5.2.1 Vlastnictví	44
5.2.2 Subjekt podnikání.....	45
5.2.3 Zaměstnanci	45

5.2.4	Otevírací doba	45
6	MARKETINGOVÝ MIX	46
6.1	PRODUKT	46
6.1.1	Prodej nového a použitého zboží	46
6.1.2	Servis.....	47
6.1.3	Půjčovna.....	47
6.1.4	Komise	47
6.2	PROPAGACE.....	47
6.2.1	Reklama.....	47
6.2.2	Podpora prodeje	48
6.3	CENA.....	48
6.3.1	Psychologické vlivy	49
6.3.2	Slevy.....	49
6.4	DISTRIBUCE.....	49
6.4.1	Místo	49
6.4.2	Distribuční forma	51
6.4.3	Distribuční cesty.....	52
7	ANALÝZA KONKURENTŮ	53
7.1	KONKURENTI.....	53
7.1.1	Temos sport.....	53
7.1.2	Ski Centrum Odry	54
7.1.3	Ski Centrum Hranice.....	54
7.1.4	Ski Niki	54
7.2	BENCHMARKING	54
7.3	PORTEROVA ANALÝZA	55
7.3.1	Potencionální konkurent.....	55
7.3.2	Konkurenční rivalita.....	56
7.3.3	Substituční výrobky	56
7.3.4	Síla kupujícího vyjednávacího o ceně.....	57
7.3.5	Síla prodávajícího při vyjednávání o ceně	57
8	PEST ANALÝZA	58
8.1	POLITICKO-LEGISLATIVNÍ VLIVY	58
8.2	EKONOMICKÉ FAKTORY	58
8.3	SOCIÁLNĚ-KULTURNÍ FAKTORY	59
8.4	TECHNOLOGICKÉ VLIVY	59
8.5	SWOT ANALÝZA	60
8.5.1	Analýza interního prostředí.....	60
8.5.2	Analýza externího prostředí	61
8.5.3	Strategie podniku	64
	ZÁVĚR	68
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	69
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	72
	SEZNAM OBRÁZKŮ	73
	SEZNAM TABULEK.....	74

SEZNAM PŘÍLOH.....	75
---------------------------	-----------

ÚVOD

Již od přechodu na tržní ekonomiku v České republice jsou malé podniky hybnou silou ekonomiky. Vyznačují se vysokou pružností, jelikož dokážou rychle reagovat na požadavky zákazníka a rovněž jim i vyhovět. Na druhou stranu tyto malé podniky jsou stále více ohrožovány globalizací a více jak rok trvající recesí. To nutí tyto podniky ještě více naslouchat hlasu zákazníka, jelikož globalizace vede k růstu konkurentů jak na straně těchto malých podniků, tak především i těch nadnárodních a internetových obchodů. Naproti tomu trvající recese nutí domácnosti stále více omezovat výdaje nejenom za předměty dlouhodobé spotřeby ale i potraviny a alkohol. Tyto dva jevy způsobují, že se stále více podniků musí dělit o stále méně potenciálních zákazníků. To nutí podniky neustále analyzovat a monitorovat jak svojí stávající konkurenci, tak i tu potenciální.

Vzniká tedy stále více konkurenční prostředí, ve kterém se podniky bez konkurenční výhody jen těžko prosazují a v dlouhodobém časovém horizontu jsou odsouzeny k zániku. Naopak získáním nebo vytvořením určité konkurenční výhody se podnik dostává o krok před konkurenci a o několik kroků blíže k zákazníkovi.

Teoretická část se bude zabírat výše zmíněnou problematikou a samotnými nástroji k analýze konkurenceschopnosti, jenž budu následně aplikovat na malý podnik Ski Sport Kasárna, zabývající se prodejem lyží a lyžařského vybavení. Jelikož spadá do zmíněné kategorie malých podniků, a jeho subjektem je prodej zboží dlouhodobé spotřeby, patří mezi ohrožené podniky. Je tedy na snaze analyzovat současnou situaci podniku a adekvátně navrhnout strategii, jež posílí současné konkurenční výhody a napomůžou při získání nových.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 KONKURENCE

Konkurence dle běžných výkladových slovníků představuje *soupeření, soutěžení, případně hospodářskou soutěž atd.* Je tedy patrné, že pojem konkurence má širší záběr, a to nejen ekonomický, ale rovněž sociální, kulturní, etický, politický atd. V podnikání nelze opomíjet žádný zorný úhel konkurence, přestože ekonomické hledisko je stěžejní. Navíc si musíme uvědomit, že konkurence je vztah dvou a více subjektů. (Mikoláš, Peterková a Tvrđíková, 2011, s. 193)

1.1 Základní konkurenční výhody a strategie

Dle Kotlera (2003, s. 51) je jedinou šancí, jak si podnik může zajistit stálé místo na trhu, vytvoření a udržení relativní konkurenční výhody. Bohužel v dnešní době většina výhod nezůstane dlouho relevantní a jen málokterá je udržitelná. Proto stále více platí, že podnik si zajišťuje úspěch nikoli jednou výhodou, ale postupným vrstvením jedné výhody na druhou. Podniky si mohou vybudovat konkurenční výhodu v mnoha různých oblastech. Může jít o mimořádnou jakost, rychlost, bezpečnost, poskytování služeb, design nebo spolehlivost ve spojení s nižšími náklady, nižší cenou atd. Daleko častější je určitá kombinace těchto prvků, nikoli pouze jediná výhoda, jenž zajistí celou konkurenční výhodu. Dobrý podnik bude mít několik výhod, které se vzájemně posilují a vztahují k jedné základní myšlence. Konkurenční výhody jsou relativní, ne absolutní. Pokud se konkurence zlepšuje rychlejším tempem v určité oblasti, časem tuto konkurenční schopnost ztrácíme.

1.1.1 Strategie nízkých nákladů

Podnik s touto strategií využívá:

- vertikální integraci;
- méně nákladné suroviny;
- efekt z rozsahu výroby;
- outsourcing, optimální dodávky a distribuční kanály;
- stabilní design produktu a výrobního procesu;
- intenzivní dohled nad pracovní silou;
- přísnou kontrolu nákladu;

- strukturovanou organizaci a odpovědnost.

Mezi největší rizika patří především úspěšné napodobování ostatními podniky a dále i to, že v centru pozornosti jsou náklady, nikoliv produkt a změny na trhu, a proto dochází k častému zanedbávání inovačního procesu.

Náklady představují spodní hranici ceny. Cena může být stanovena nejen na základě nákladů, ale i na základě poptávky po produktu (výrobek, služba) nebo na základě cen, které požaduje konkurence. Nákladově stanovená cena vychází z nákladů na jednotu produktu, ke kterým je přičtena zisková přírážka. (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 50-51)

1.1.2 Strategie diferenciacie

Tato strategie je založena na:

- unikátnosti výrobku, pro který prakticky neexistují substituty;
- efektivním výzkumu a vývoji;
- kreativním rozvoji produktu;
- pozitivním vnímáním kvality a používané technologie;
- tradičně dosahovaných dobrých výsledků;
- využívání vysoce kvalifikovaných pracovníků (vědců, vývojářů).

Jejím rizikem je možnost imitování ze strany konkurence, která navíc může získat výhody v tržních segmentech. Rizikem je i možnost, že kupující nebudou cítit potřebu odlišovat se. Diferenciace se snaží udělat produkt rozdílným proto, aby vyloučila konkurenci. Obvykle platí, že za diferencovaný produkt se platí vyšší cena, než je cena konkurence. Tato cena však musí pokrýt náklady, které jsou nutné pro diferenciaci produktu. (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 51)

1.1.3 Fokální strategie

M. E. Porter (1994b, s. 34-35) přišel s myšlenkou tzv. Fokální strategie, která je zaměřena na určitý tržní segment. V tomto segmentu je taktéž možné aplikovat strategii zaměřenou na náklady, popřípadě na diferenciaci od konkurentů. Produktová diferenciacie je zaměřená na dodávku zboží. Segmentace potvrzuje, že každý trh má své specifické preference. Segmentace se zaměřuje na poptávkovou stránku, kdy cílem je vyčlenit hlavní rysy, které odlišují skupiny od kupujících.

Tab. 1. Volba konkurenční strategie jako reakce na vybrané konkurenční síly. (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 52)

Síla (hrozba)	Strategie		
	nízkých nákladů	diferenciace	fokální
vstup konkurentů	snižování cen	loajalita vůči značce	klíčové dovednosti na úzkém trhu, kde podnik působí
odběratelů	i přes snižování cen je podnik ziskový	produkt je unikátní a neexistují substituty	na úzkém trhu je obtížné vyjednávání, zejména když substituty nemohou soutěžit
dodavatelů	ochrana před silnými dodavateli	růst cen vyvolaný růstem cen dodavatelů je možný	pokud dodavatelé působí na nízkokapacitním trhu, je nutné připustit růst cen
substitutů	nízké ceny substituty vylučují	unikátní produkt s vlastnostmi, které substituty nemají	klíčové dovednosti na úzkém trhu či unikátní vlastnosti produktu

2 ANALÝZA KONKURENCE

Konkurenční strategie zahrnuje takovou pozici v podnikání, která by maximalizovala hodnotu schopností, jež odlišuje daný subjekt od jeho konkurentů. Z toho vyplývá, že ústředním aspektem formulování strategie je citlivá analýza konkurentů. Cílem této analýzy je vypracování profilu povahy a úspěšnosti pravděpodobných strategických změn, jež může každý konkurent učinit, možné odpovědi každého z konkurentů na soubor změn v odvětví a na širší posuny v obklopujícím prostředí, které se mohou objevit. (Porter, 1994b, s. 48)

2.1 Porterova analýza pěti sil

Chce-li společnost vybudovat strategii zaměřenou proti konkurenci, musí vědět, co se pravděpodobně stane na trzích, na které organizace dodává své výrobky a služby. Taktéž musí vědět, kdo jsou její konkurenti v konkrétní struktuře průmyslu, jelikož v každém průmyslovém oboru jsou pravidla konkurence řízena pěti konkurenčními silami. Jsou to:

- potenciální konkurent;
- konkurenční rivalita;
- substituční výrobky;
- síla kupujícího při vyjednávání o ceně;
- síla prodávajícího při vyjednávání o ceně.

Těchto pět sil zpravidla odpovídá, proč jsou některé trhy atraktivnější než ty druhé. Společná síla těchto pěti kompetitivních sil určuje schopnost firem v určitém průmyslovém oboru vydělat si v průměru návratnosti investice na vynaložené kapitálové náklady. (Kermally, 2006, s. 40)

2.1.1 Potencionální konkurent

Nově vstupující firmy přinášejí do odvětví novou kapacitu, snahu získat podíl na trhu a často značné zdroje. To může vést ke stlačení cen nebo k růstu nákladů, a tím ke snížení ziskovosti. Podniky, které pronikají do odvětví z jiného trhu prostřednictvím akvizic, často využívají svých zdrojů k vyvolání otřesu. Proto by akvizice v odvětví s cílem vybudovat si pozici na trhu zřejmě měla být hodnocena jako vstup nového konkurenta, přestože nevznikne žádný nový subjekt.

Hrozba vstupu nových firem do odvětví závisí na existujících překážkách vstupu v kombinaci s reakcí stávajících účastníků, kterou může vstupující firma očekávat. Jsou-li překážky

vysoké, nebo pokud nový účastník může očekávat ostrou reakci od zavedených konkuren-
tů, je hrozba nových vstupů malá. (Porter, 1994a, s. 7)

Existuje šest hlavních zdrojů překážek vstupu:

Úspory z rozsahu

Jde o snížení jednotkové ceny produktu v závislosti na zvyšování celkového objemu pro-
dukce za určité období. Odrazují nové účastníky tím, že je nutí, aby buď vstoupili na trh
s velkým rozsahem výroby a riskovali silnou reakci ze strany stávajících firem, nebo
s malým rozsahem produkce, a pocítili tak cenové znevýhodnění, což je pro ně stejně ne-
žádoucí. S úsporami z rozsahu se můžeme setkat téměř v každé oblasti podnikání včetně
výroby, nákupu, výzkumu a vývoje, marketingu, servisní sítě, prodejní sítě a distribuce.
(Porter, 1994a, s. 7)

Diferenciace produktu

Diferenciace produktu znamená, že zavedené firmy mají své zavedené značky a věrnost
zákazníků vyplývající z minulé reklamy, servisu zákazníkům, rozdílnosti v produkci anebo
jednoduše z toho, že byly v odvětví mezi prvními. Nutí nově vstupující firmy k vysokým
výdajům na překonání existující loajality zákazníků. (Porter, 1994, s. 9)

Kapitálová náročnost

Nutnost investovat velké finanční částky do riskantní a nenávratné počáteční reklamy nebo
do výzkumu a vývoje. (Porter, 1994a, s. 9)

Přechodové náklady

Tyto náklady mohou zahrnovat prostředky na přeškolení zaměstnanců, na nákup jiného
doplňkového zařízení, náklady a čas. (Porter, 1994a, s. 10)

Přístup k distribučním kanálům

Potřeba zajistit distribuci vlastní produkce. Přirozené distribuční kanály už jsou zásobová-
ny zavedenými firmami. (Porter, 1994a, s. 10)

Nákladové znevýhodnění

Zavedené firmy mohou mít takové znevýhodnění v nákladech, jehož nemohou dosáhnout potenciální nově vstupující firmy, nehledě na jejich velikost a dosažené úspory z rozsahu. Rozhodující výhody jsou spojeny s následujícími faktory:

- vlastnictví technologie výroby;
- výhodný přístup k surovinám;
- výhodná poloha;
- vládní subvence;
- znalosti nebo zkušenostní křivka. (Porter, 1994a, s. 11)

2.1.2 Konkurenční rivalita

Soupeření mezi stávajícími konkurenty má známou formu obratného manévrování k získání výhodného postavení. Používají se metody, jako cenová konkurence, reklamní kampaně, uvedení produktu a zlepšený servis zákazníkům nebo záruky. K soupeření dochází tehdy, pokud jeden nebo více konkurentů buď pociťují tlak, anebo vidí příležitost k vylepšení své pozice. Ve většině odvětví mají konkurenční kroky jedné firmy viditelný efekt na soupeřící partnery a mohou vyvolat odvetu nebo snahu o kompenzaci. To znamená, že firmy jsou na sobě vzájemně závislé. Tento princip akce a reakce může, ale také nemusí vést k lepšímu postavení průkopnické firmy a celého odvětví. Jestliže se akce a protiakce vyhroťí, pak všechny firmy v odvětví mohou utrpět a být na tom hůře než předtím. Intenzivní soupeření je důsledkem řady vzájemně propojených strukturálních faktorů. Mezi tyto faktory patří:

- početní nebo vyrovnání konkurenti;
- pomalý růst odvětví;
- vysoké fixní nebo skladovací náklady;
- nedostatečná diferenciací nebo přechodové náklady;
- různorodost konkurentů. (Porter, 1994a, s. 17)

2.1.3 Substituční výrobky

Všechny firmy v odvětví soutěží v širším smyslu odvětvími, která vyrábějí substituty. Substituty omezují výnosy v odvětví tím, že určují cenové stropy, jež si mohou firmy v odvětví

se ziskem účtovat. Čím atraktivnější je cena nabízených substitutů, tím pevnější je strop nad ziskovostí odvětví.

Identifikování substitutů znamená vyhledávání jiných produktů, které mohou splnit tutéž funkci jako produkt daného odvětví. Substituční produkty, které si zasluhují největší pozornost, jsou ty, kterým jejich zlepšující se cenová pozice umožňuje přiblížit se produkci odvětví, nebo jsou vyráběny odvětvími, jež dosahují vysokého zisku. Analýza těchto trendů je důležitá při rozhodování, zda strategicky usilovat o úplné vytlačení substitutu, anebo vyvinout strategii, která s ním bude počítat jako s nevyhnutelnou klíčovou silou. (Porter, 1994a, s. 23-24)

2.1.4 Síla kupujících při vyjednávání o ceně

Odběratelé soutěží s odvětvím tak, že tlačí ceny dolů, usilují o dosažení vyšší kvality nebo lepších služeb a staví konkurenty navzájem proti sobě – to vše na úkor ziskovosti odvětví.

Skupina odběratelů je důležitá, jestliže platí, že:

- je koncentrovaná nebo nakupuje velké množství v relaci k dodavatelově celkovému objemu prodeje;
- produkty, které nakupuje v daném odvětví, představují významnou část odběratelových nákladů nebo nákupu;
- produkty, které nakupují v odvětví, jsou standardní nebo nediferencované;
- jestliže dociluje nízkého zisku.

Většina těchto zdrojů vyjednávací převahy odběratele pocházejí od spotřebitelů, v případě odvětvových a komerčních odběratelů. Spotřebitelé jsou citlivější vůči ceně, jedná-li se o nediferencovanou produkci či takovou, která je drahá v poměru k jejich příjmům, případně nezáleží-li jim příliš na její kvalitě. (Porter, 1994a, s. 25-26)

2.1.5 Síla prodávajícího při vyjednávání o ceně

Dodavatelé mohou uplatnit převahu při vyjednávání nad ostatními účastníky odvětví hrozbou, že zvýší ceny nebo sníží kvalitu nakupovaných statků a služeb. Vlivní dodavatelé tak mohou z odvětví neschopného kompenzovat růst nákladů, zvýšením vlastních cen, vytlačit ziskovost.

Podmínky, jež posilují postavení dodavatele, jsou obdobné těm, které činí vlivným odběratele. Skupina dodavatelů má převahu, platí-li následující podmínky:

- nabídka je ovládána několika málo společnostmi a je koncentrovanější než odvětví, jemuž dodává;
- nemusí čelit jiným substitučním produktům při dodávkách danému odvětví;
- odvětví není důležitým zákazníkem dodavatelské skupiny;
- dodavatelův produkt je důležitým vstupem pro odběratelovo podnikání;
- skupina dodavatelů má diferencovanou produkci nebo vytvořila přechodové náklady.

Podmínky, jež určují vliv dodavatelů, nejen podléhají změnám, ale často jsou mimo kontrolu firem. Nicméně tak, jako v případě odběratelů může často firma zlepšit své postavení pomocí strategie. Může zvýšit svou hrozbu zpětné integrace, snažit se odstranit přechodové náklady a podobně. (Porter, 1994a, s. 27-28)

2.2 SWOT analýza

Celkové vyhodnocení silných a slabých (strengths, weaknesses) stránek společnosti, příležitostí a hrozeb (opportunities, threats) se nazývá SWOT. Zahrnuje monitorování externího a interního marketingového prostředí.

	Vnitřní		
Pozitivní	Silné	Slabé	Negativní
	Příležitosti	Hrozby	
	Vnější		

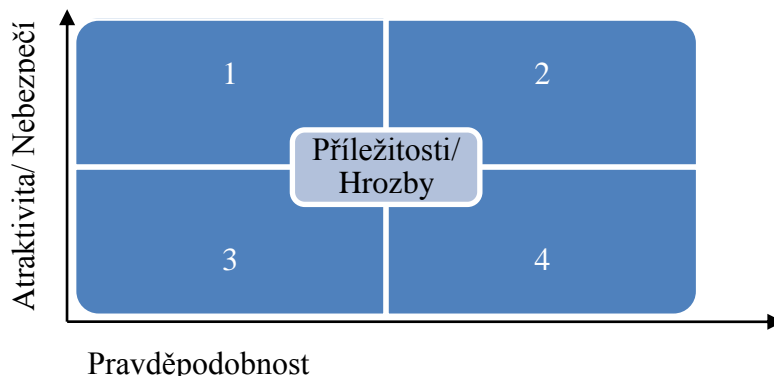
Obr. 1. SWOT analýza. (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 15)

2.2.1 Analýza externího prostředí (příležitosti a hrozby)

Jedná se o monitorování klíčových sil makroprostředí (demografické, ekonomické, přírodní, politické, kulturní) a významné složky mikroprostředí (zákazníci, konkurence, dodavatelé), které mají vliv na její schopnost docílit zisku. Podnik by měl vytvořit marketingový informační systém, aby měl přehled o nejnovějších vývojových trendech. Ke každému trendu musí najít příležitosti a hrozby s ním spojené. Hlavním účelem je nalézt a rozvíjet nové příležitosti.

K vyhodnocení příležitostí a hrozeb lze využít analýzu tržních příležitostí a hrozeb. Tato analýza umožňuje určit atraktivitu a pravděpodobnost úspěchu u příležitostí. V případě hrozeb určí pravděpodobnost a vážnost.

V praxi to vypadá tak, že marketér přiřadí každé příležitosti a hrozbě pravděpodobnost (úspěchu, výskytu) a také význam (nebezpečí, atraktivita). Poté zařadí jednotlivé příležitosti a hrozby do matice. (Kotler a Keller, 2007a, s. 90)



Obr. 2. Znárodnění příležitostí a hrozeb. (Kotler, 2000, s. 92)

Příležitosti

Marketingová příležitost je oblast potřeb a zájmu kupujících – existuje zde vysoká pravděpodobnost, že společnost dokáže se ziskem tyto potřeby naplnit. Existují tři hlavní zdroje tržních příležitostí:

- nabízet nedostatkové zboží;
- nabízet existující výrobek novým nebo lepším způsobem;
- nabízet zcela nový výrobek nebo službu. (Kotler a Keller, 2007a, s. 90)

Hrozby

Část vývoje v externím prostředí představuje hrozby. Hrozba v prostředí je výzvou představenou nějakým nepříznivým trendem nebo vývojem, které by mohly vést, pokud nedojde k obrannému marketingovému jednání, k poklesu obratu nebo zisku. (Kotler a Keller, 2007a, s. 90)

2.2.2 Analýza interního prostředí (silných a slabých stránek)

Každá firma potřebuje vyhodnotit své silné a slabé stránky. Učinit to lze například využitím nějakého formuláře, kde si firma vypíše jednotlivé body (tržní podíl, finanční stabilita,

kvalita výrobků, atd..) a ty ohodnotí na základě důležitosti a stavu. (Kotler a Keller, 2007a, s. 91)

Silné stránky

Společnost se může omezovat na ty příležitosti, které korespondují s jejími silnými stránkami, nebo může zvažovat i příležitosti, pro něž by musela určité silné stránky získat nebo si je vytvořit.

Slabé stránky

Společnost patrně nemusí napravovat všechny své slabé stránky, ale měla by se snažit alespoň v rámci možností vylepšit jejich postavení. (Kotler a Keller, 2007a, s. 91)

2.3 Benchmarking

Benchmarking je soustavný, systematický proces zaměřující se na porovnávání efektivnosti společnosti z hlediska produktivity, kvality a praxe s ostatními společnostmi a organizacemi. S benchmarkingem souvisí benchlearning, což je proces vysvětlující vliv benchmarkingu na rozvoj firemní sféry i celé společnosti.

Společnost může měřit svou celkovou efektivnost na základě účtu zisku a ztrát, tento souhrn skrývá rozsáhlou, přesně nevymezenou oblast vhodnou pro zdokonalování v rámci jednotlivých podfunkcí. Hodnota benchmarkingu spočívá v tom, že nahrazuje podněcování růstu efektivnosti způsobované tržními silami v těch člancích, které nejsou vystaveny působení tržní ekonomiky. Tlak na nutnost pracovat efektivně se totiž snižuje s rostoucí vzdáleností od zákazníka. Cílem veškeré organizované činnosti je vytvářet hodnotu, která převyšuje náklady na její vytvoření. (Karlöf a Östblom, 1995, s. 10-12)

2.3.1 Typy benchmarking

Benchmarking lze segmentovat podle typů srovnávání, která jsou prováděna během vlastního procesu benchmarkingu (benchmarkingové studie). Pro takový benchmarking existují čtyři typy potenciálních partnerů. (Friedel, 2004)

Interní

Srovnává podobné činnosti, postupy či výkony v rámci různých podnikatelských jednotek jedné organizace. Příkladem může být srovnání přístupů k plánování výroby, které využívají různých manažerských informačních systémů v mnoha výrobních závodech jedné or-

ganizace. Obvyklý je tento typ u přiměřeně velkých, často nadnárodních organizací. Tak jako další typy benchmarkingu, má i tento typ své výhody a nevýhody.

Výhody:

- relativně snadný přístup a možnost „spuštění“ benchmarkingu (lze koordinovat z centra);
- lze snadno zvolit srovnávací základnu (stav, od něhož se odráží srovnání, posuzují zlepšení nebo od něhož zlepšení začíná);
- identifikuje rozdíly mezi sesterskými organizacemi;
- je dobrou přípravou na benchmarkingové aktivity vůči externím partnerům,

Nevýhody:

- Příležitosti pro zlepšení jsou omezeny pouze na nejlepší praktiky v rámci korporace
- Pro jednotky se slabší výkonností může být vnímán jako ohrožující či vyvládat pocit druhořadosti (pozitivní i negativní motivátor)
- Má význam pouze v kontextu velkých organizací (Friedel, 2004)

Konkurenční benchmarking

Zaměřen na specifické produkty, procesy nebo metody používané (nejlepšími) přímými konkurenty organizace. Konkurenční procesní studie jsou obvykle prováděny třetí, nezávislou stranou, aby byly lépe „ošetřeny“ konkurenční informace, a aby výkonnost byla normalizována vůči odsouhlasené základně měřítek. Zprávu s informacemi schvalují všechny přispívající strany. Konkurenční studie obvykle měří současnou úroveň výkonnosti. Proto tyto studie obvykle neposkytují výsledky, jež by účastník studie mohl aplikovat za účelem zvýšení úrovně výkonnosti, dosahované v konkurenčním prostředí. Příkladem může být benchmarking srovnávající metody distribuce produktu využívajících služeb běžných distribučních kanálů.

Výhody:

- Prioritní oblasti pro zlepšení mohou být stanoveny vzhledem ke konkurenci
- Pomáhá odkrýt výchozí zájmovou oblast

Nevýhody:

- Rozsah je omezen množstvím konkurentů
- Příležitosti pro zlepšení jsou omezeny na „obvyklé“ či známé konkurenční praktiky

- Těžko se získávají partneři k detailnímu a důvěryhodnému sdílení (Friedel, 2004)

Funkční nebo odvětvový benchmarking

Srovnává podobné funkce v rámci téhož odvětví nebo srovnává organizační výkonnost s výkonností vůdčí firmy v odvětví. Tento typ benchmarkingu je výbornou příležitostí k dosažení vynikajících výsledků a umožňuje podstatné zlepšení výkonnosti. Jako příklad lze uvést hodnocení systému řízení dodavatelů v organizacích reprezentujících různá odvětví. (Friedel, 2004)

Generický benchmarking

Srovnává pracovní praktiky nebo procesy, které jsou nezávislé na odvětví. Tato metoda nejvíce přispívá k inovacím a může vést ke změně paradigmat a reinženýringu specifických činností. Příkladem je například studie na aplikaci čárových kódů v širokém okruhu různých odvětví. (Friedel, 2004)

3 B2B A B2C MARKETING

3.1 B2B trhy

Business-to-business (B2B) trh tvoří všechny organizace nakupující výrobky a služby pro použití ve výrobě dalších výrobků a služeb, které jsou prodávány, pronajímány či dodávány ostatním. Patří sem také velkoobchodní a maloobchodní firmy, které pořizují zboží za účelem dalšího prodeje či pronájmu se ziskem. (Kotler, 2007b, s. 362)

3.1.1 Charakteristiky B2B trhů

B2B trhy se v mnoha ohledech podobají trhům spotřebním. V obou případech jde o osoby, které na sebe berou nákupní role a provádějí nákupní rozhodnutí směřující k uspokojování potřeb. Hlavní rozdíly jsou ve struktuře trhu a v poptávce, v povaze nákupní jednotky, v typech rozhodnutí a v samostatném procesu. (Kotler, 2007b, s. 364)

Odvozená poptávka

Poptávka organizací je odvozená, tedy v konečném důsledku se odvíjí od poptávky po spotřebním trhu. (Kotler, 2007b, s. 365)

Neelastická poptávka

Mnoho B2B trhů má neelastickou poptávku – to znamená, že se celková poptávka po mnoha produktech určených firmám v závislosti na ceně příliš nemění, zejména pak v krátkém období. (Kotler, 2007b, s. 365)

Povaha nákupní jednotky

Ve srovnání se spotřebitelskými nákupy zahrnují nákupy organizací obvykle více kupujících a profesionálnější nákupní úsilí. Pro organizace často nakupují školení nákupčí, kteří se svou prací učí celou kariéru. (Kotler, 2007b, s. 365)

Přímý nákup

Organizace často nenakupují od prostředníků, ale přímo od výrobců, zejména pokud jde o technicky složité nákladné předměty. (Kotler, 2007b, s. 366)

Reciprocita

Firmy často fungují na recipročním základě a vybírají si dodavatele, kteří na oplátku nakupují od nich. (Kotler, 2007b, s. 366)

3.1.2 Hlavní typy nákupních situací

Existují tři typy nákupních situací. Jednou situací je přímý opakovaný nákup. Je to nákupní situace, kdy organizace něco rutinně opětovně objednává bez jakýchkoli modifikací. Opačnou situací je nové nákupní zadání, které si může vyžádat situace, kdy organizace poprvé nakupuje určitý výrobek nebo službu. Mezi nimi se nachází modifikovaný opakovaný nákup, kdy chce organizace změnit specifikace produktu, cenu, podmínky nebo dodavatele. (Kotler, 2007b, s. 367)

3.1.3 Účastníci kupního rozhodovacího procesu

Část organizace, která provádí nákupní rozhodnutí, se nazývá nákupní centrum a je definována jako všechny osoby a jednotky, jež se účastní rozhodovacího procesu organizace. (Kotler, 2007b, s. 370)

Uživatelé

Osoby, které budou daný výrobek nebo službu využívat. V mnoha případech jsou to právě uživatelé, kdo iniciuje návrh na koupi a pomáhá definovat specifikace produktu. (Kotler, 2007b, s. 370)

Ovlivňovatelé

Lidé, kteří mají na nákupní rozhodnutí nějaký vliv. Často pomáhají definovat specifikace a zajišťují informace pro hodnocení alternativ. Významnými ovlivňovateli jsou zejména techničtí pracovníci. (Kotler, 2007b, s. 370)

Nákupčí

Lidé s formální pravomocí vybírat dodavatele a sjednávat nákupní podmínky. Mohou pomáhat utvářet specifikace produktu, ale nejdůležitější úlohu hrají při výběru dodavatelů a jednání s nimi. U složitějších nákupů mohou být mezi nákupčími vysoce postavení členové vedení, kteří se účastní vyjednávání. (Kotler, 2007b, s. 370)

Rozhodovatelé

Mají formální či neformální pravomoc vybírat nebo schvalovat konečné dodavatele. Při rutinních nákupech jsou rozhodovateli nebo přinejmenším schvalovateli často nákupčí. (Kotler, 2007b, s. 370)

Vrátní

Kontrolují tok informací k ostatním. (Kotler, 2007b, s. 370)

3.1.4 Realizace kupního rozhodnutí

Realizace kupního rozhodnutí na průmyslových trzích je velice podobná, jako na trzích spotřebitelských (3.2.2), s tím rozdílem, že průmysloví zákazníci nekupují zboží a služby pro svou osobní potřebu či užitek. Kupují zboží a služby proto, aby vydělali peníze, snížili výrobní náklady, nebo splnili své závazky vůči veřejnosti či státu. (Kotler a Keller, 2007a, s. 220)

3.2 B2C trhy

Spotřebitelský trh se skládá ze všech jednotlivců a domácností, kteří nakupují nebo vyžadují zboží a služby pro osobní spotřebu. Spotřebitelé se navzájem liší svým věkem, příjmem, úrovní vzdělání, strukturou výskytu a vkusem. V zájmu rozvoje výrobků a služeb je pro obchodníky důležité, aby rozlišovali spotřebitelské skupiny a výrobky a služby přizpůsobovali jejich potřebám. Je-li marketingový segment dostatečně velký, je možné vytvořit pro něj speciální marketingový program. (Kotler a Keller, 2007a, s. 176-177)

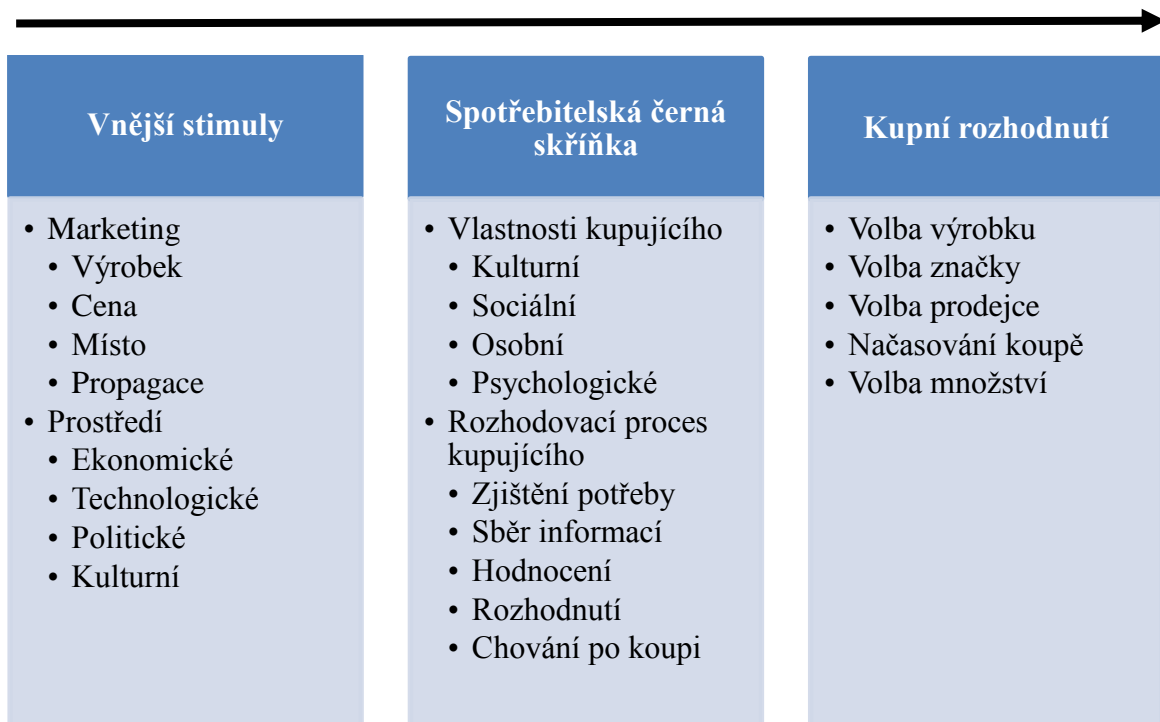
3.2.1 Modelové chování spotřebitele

Základem modelu chování spotřebitele je vztah stimul – reakce. Stimuly tvoří základní nástroje marketingu zasazené do spotřebitelova makroprostředí. Reakce na spotřebitele působí na stimuly jako „černá skříňka“ a odpovídají na otázky:

- jak ovlivňuje spotřebitelovo zázemí (sociální, osobní, kulturní) jeho tržní chování?
- jak probíhá jeho rozhodovací proces a jak se tvoří konečné rozhodnutí? (Šumberová a Kozák, 2003, s. 46)

Schéma (Obr. 3) ukazuje, že rozhodnutí spotřebitele je závislé na jeho kulturních, sociálních, osobních a psychologických faktorech. Tyto faktory můžeme dále rozdělit podle

obrázku 2. Většina z nich je „nekontrolovatelná“, což znamená, že obchodník je nemůže ovlivnit, ale musí je brát v úvahu. (Kotler a Keller, 2007a, s. 178)



Obr. 3. Model chování spotřebitele. (Šumberová a Kozák, 2003, s. 46)

Kulturní faktory

Kultura přímo způsobuje, co člověk chce a jak se chová. Jde o soubor hodnot, poznání, zálib a chování během procesu začleňování do společnosti, zahrnující rodinu a ostatní klíčové instituce. Každá kultura se skládá z několika subkultur, které skýtají svým příslušníkům více možností pro sebeurčení a začlenění. Rozlišujeme je na národnostní, náboženské, rasové skupiny a zeměpisné oblasti. Taktéž můžeme hovořit o společenských vrstvách, Kotler je rozdělil podle bohatství do 7 skupin. (Šumberová a Kozák, 2003, s. 46)

Sociální faktory

Mezi sociální faktory patří především rodina, dále je možné zahrnout referenční skupiny, tedy takové skupiny, které mají přímý nebo nepřímý vliv na chování jednotlivce a jeho postoje. (Šumberová a Kozák, 2003, s. 47)

Psychologické faktory

Spotřebitelovo kupní jednání ovlivňují také čtyři psychologické faktory a to motivace, vnímání, zkušenosti a postoje. (Šumberová a Kozák, 2003, s. 48)

Osobní faktory

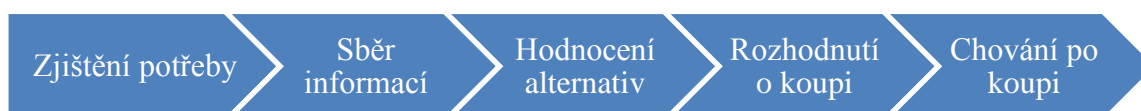
Do těchto faktorů řadíme věk, povolání, životní styl a osobnost daného spotřebitele. (Šumberová a Kozák, 2003, s. 47)

3.2.2 Účastníci kupního rozhodovacího procesu

U řady výrobků lze snadno identifikovat přímého kupujícího, u jiných výrobků to jde hůře, neboť na rozhodovací proces má vliv mnoho osob. Proto rozlišujeme 5 kupních rolí, jež jsou velice podobné rolím na průmyslovém trhu, o kterých pojednává kapitola 3. 1. 3 Účastníci kupního rozhodovacího procesu. (Šumberová a Kozák, 2003, s. 49)

3.2.3 Realizace kupního rozhodnutí

Model kupního rozhodovacího procesu rozdělujeme do pěti základních etap. Model zdůrazňuje, že kupní proces začíná dávno před vlastním nákupem a pokračuje dlouho po něm. Pro obchodníka to znamená, že musí zaměřit svou pozornost na celý kupní proces, nejen pouze na kupní rozhodnutí. (Kotler a Keller, 2007a, s. 196)



Obr. 4. Pětietapový model kupního procesu. (Kotler a Keller, 2007a, s. 196)

Zjištění potřeby

Pocitění potřeby na základě rozdílu mezi skutečným stavem a stavem požadovaným.

(Kotler a Keller, 2007a, s. 196)

Sběr informací

Zákazník buď zvýší pozornost, nebo začne s aktivním sběrem informací. *(Kotler a Keller, 2007a, s. 197)*

Hodnocení alternativ

Patří sem míra uspokojení potřeby, vlastnosti, užitkové funkce a tak dále. (Kotler a Keller, 2007a, s. 200)

Rozhodnutí o koupi

Jedná se o samotnou koupi, do které může vstoupit ještě nějaký neočekávaný faktor, popřípadě stanovisko ostatních. (Kotler a Keller, 2007a, s. 202)

Chování po koupi

Po nějaké době od nákupu dojde buďto k uspokojení či neuspokojení potřeby. I v této fázi by se měl obchodník snažit získat nějakou zpětnou odezvu od kupujícího. (Kotler a Keller, 2007a, s. 2002)

4 MARKETINGOVÝ MIX

Marketingový mix je významným nástrojem prodeje. Sestává z různých prvků marketingového programu, které napomáhají úspěšnému zavádění marketingové strategie a umístění podniku na cílových trzích. Integrace prvků marketingového mixu zajišťuje konzistenci marketingové strategie jako celku. (Payne, 1996, s. 129)

Profesor Jerome McCarthy navrhl počátkem 60. let marketingový mix, jehož složkami jsou čtyři P: product, price, place, promotion. Pod každým P se zase skrývá řada různých činností. Později bylo navrženo několik dalších upřesňujících nebo pozměňujících verzí. Nejpoužívanější je marketingový mix služeb, který skýtá rovnou 7P. Tedy jedná se o rozšíření o další 3 P, těmito P jsou: psychical evidence, process a people. (Kotler, 2000, s. 112)

4.1 Koncepte 4C

Nevýhodou koncepte čtyř P je, že se na trhu dívá z hlediska prodávajícího, a ne z hlediska kupujícího. Zvažuje-li kupující nějakou nabídku, nemusí ji vidět očima prodávajícího. Každé z uvedených čtyř P je možno z hlediska kupujícího označit za jedno ze čtyř C. (Kotler, 2000, s. 113)

Čtyři P	Čtyři C
<ul style="list-style-type: none"> • Product (Product) • Cena (Price) • Místo(Place) • Propagace(Promotion) 	<ul style="list-style-type: none"> • Hodnota z hlediska zákazníka (customer Value) • Náklady pro zákazníka (Cost to the Customer) • Pohodlí (Convenience) • Komunikace (Communication)

Obr. 5. Srovnání koncepte 4P a 4C.(Kotler, 2000, s. 114)

Zatímco se tedy pracovníci marketingu na sebe dívají jako na lidi prodávající určitý produkt, zákazníci se považují za lidi kupující hodnotu nebo řešení nějakého problému. A zákazníkům zájímá více než jen cena; zájímají je celkové náklady, které musí vynaložit na to, aby produkt získali, používali a zbavili se ho. Chtějí, aby jim výrobky a služby byly co možná nejpohodlněji k dispozici. Zákazníci také nechtějí propagaci, chtějí dvousměrnou komunikaci. A proto by nejprve pracovníci marketingu měli promyslet čtyři zákaznická C a teprve pak na tomto základě stavěli svá čtyři P. (Kotler, 2000, s. 115)

4.2 Koncepce 4P

4.2.1 Produkt

V marketingu se za produkt považuje vše, co lze na trhu nabízet k vyvolání zájmu, k získání pozornosti, ke směně, k používání nebo ke spotřebě, co má schopnost uspokojit přání a potřeby druhých lidí. Proto pod produkt spadají jak fyzické předměty a služby, tak i osoby, místa a mnoho dalšího.

Producenti by měli právě tržním chápáním produktu reagovat na potřeby a problémy zákazníků. Z hlediska technických a technologických parametrů může produkt sebevíce překonávat konkurenci, ale pokud o něj neprojeví zájem zákazníci, nemá smysl jej vyrábět. V marketingovém přístupu dbáme na názor zákazníků - představují hlas trhu. Má-li společnost úspěch, musí nabízet v první řadě produkty, o které je zájem, i když třeba ví, že je schopna dodat novější, vylepšené verze. Inovace mohou na trhu prosazovat pouze silné firmy nebo státem podporované organizace. Mají totiž dostatek prostředků na propagaci a nejsou tolik existenčně závislé na momentálním prodeji konkrétního produktu. (Foret, 2011, s. 191)

Úrovně produktu

V analytickém pohledu rozlišujeme na produkty tyto tři úrovně. A to jádro, vlastní produkt a rozšířený produkt. (Foret, 2011, s. 192)

Jádro

Obecně vyjadřuje to, co zákazníci kupují. Jedná se o základní užitek, který produkt nabízí a přináší. (Foret, 2011, s. 192)

Vlastní produkt

Skládá se z kvality, provedení, designu, značky a obalu.

Kvalita produktu je jedním z hlavních nástrojů budování pozice na trhu. Obecně představuje způsobilost plnit své funkce. Zahrnuje stránky, jako jsou životnost, pohotovost, spolehlivost, přesnost, způsob fungování apod. V marketingu je také kvalita produktu taková, jakou ji vnímá a vidí zákazník.

Varianty provedení produktu, kdy jsou vedle základní, výchozí podoby připraveny také modely vyšší úrovně s dodatečným, nadstandardním vybavením. Je nutno poznat, co z nabídky zákazník chce a kolik je za to ochoten zaplatit.

Design může zabezpečit vyšší funkčnost produktu a zlepšit jeho užité vlastnosti. Jeho prostřednictvím lze přilákat pozornost veřejnosti a hlavně zákazníků, může zdokonalit výkonnost produktu, snížit výrobní náklady a tím vším vytvořit velkou konkurenční výhodu na celém trhu.

Značka tvoří jméno (název), znak (symbol) a barva, nejčastěji se jedná o kombinaci těchto faktorů. Úlohou značky je identifikovat výrobek nebo službu a odlišit je od konkurence. (Foret, 2011, s. 192-197)

Pro budování značky a její životaschopnost jsou důležité aspekty diferenciaci, relevantnosti, prestiže a znalosti. Značkování zboží sice zvyšuje náklady na obaly a reklamu, na druhé straně má přednosti v usnadnění kupujícímu rozhodování, přitahuje pozornost. Představuje loajalitu zákazníků a umožňuje lepší využití segmentace trhu.

Na značku navazuje otázka obalu, jehož význam v posledních letech vzrostl nakolik, že někdy bývá páte P dokonce zahrnováno do marketingového mixu. Mezi jeho funkce patří:

- udržet a chránit výrobek;
- přilákat pozornost veřejnosti a především zákazníků;
- charakterizovat produkt, sdělovat jeho složení, kvalitu apod.;
- poskytnout návod k použití;
- napomáhat prodeji.

Důležitou součástí obalu je etiketa, která identifikuje výrobek a označuje stupeň jeho kvality. (Foret, 2011, s. 198)

Rozšířený produkt

Zde řadíme širokou oblast služeb, které podporují prodej. Pro úspěšně vypracovanou nabídku služeb je vhodné znát hierarchii hodnot zákazníků, co je pro ně více či naopak méně důležité. Do nabídky lze zahrnout poskytování úvěru a financování služeb, rychlost dodání a okamžitou montáž, technické informace a pokyny k obsluze, poprodejní služby, zaškolení, instruktáž, záruční i pozáruční opravy a údržbu. (Foret, 2011, s. 193)

Životní cyklus

- vývoj produktu – zahrnuje nalezení a rozvinutí nápadu, zisk je v té době nulový a naopak s postupující prací jsou náklady mimořádně vysoké;
- jeho uvedení na trh provází pomalý růst prodeje, zisk je stále nulový, zato náklady zůstávají vysoké;
- následný růst souvisí s přijetím produktu na trhu a postupným zvyšováním prodeje a zisku;
- zralost provází zpomalení růstového tempa prodeje v důsledku nasycenosti trhu, vstupu konkurentů, zisk je stabilizovaný a začíná pomalu klesat, naopak rostou náklady na ochranu před konkurenčním produktem, na podporu prodeje a další nástroje propagace;
- pokles, závěrečná fáze, kdy prodej a zisk dále klesají.

Inovační fáze nezačíná až po skončení celého životního cyklu jednoho produktu, nýbrž synchronně zde probíhají minimálně dva cykly. Nejpozději ve fázi zralosti jednoho produktu je již nejvyšší čas vyvíjet a připravovat produkt nový.

Zejména pro malé firmy někdy vyvstává nutnost počkat s novým výrobkem až na příhodnější dobu, kdy ho velké a silné konkurenční podniky dokáží prosadit na trhu a dostat do povědomí veřejnosti a zákazníků. (Foret, 2011, s. 2006)

4.2.2 Cena

Cena představuje množství peněžních jednotek požadovaných za produkt. Vyjadřuje aktuální, momentální hodnotu produktu na trhu. Z toho vyplývá, že není neměnná. Naopak oproti ostatním prvkům marketingového mixu se dá s cenou pracovat velice pružně. Proto je považována za důležitý a oblíbený nástroj komunikace se zákazníkem. Je také jediným prvkem, kterým si firma vytyčuje příjmy. Všechny ostatní složky naopak znamenají výdaje a náklady. (Foret, 2011, s. 211)

Stanovení ceny

Firmy v praxi využívají tři základní postupy určování ceny. Cena by měla v první řadě odrážet hlediska potřebnosti, hodnoty a dostupnosti produktu, kupních možností zákazníka, cenových strategií konkurentů a vlastní marketingové strategie. (Foret, 2011, s. 212)

Orientace na náklady

Jedná se o nejběžnější metodu, ale z marketingového hlediska je naprosto nelogická. Postup je založený na příirážce, kdy k celkovým sečteným nákladům produktu připočítáme námi zvolenou příirážku. Nejčastěji vyjádřenou v procentech.

Orientace na konkurenci

Přístup podle konkurence vychází z běžné tržní ceny obdobné konkurenční nabídky. Zejména menší, začínající firmy se řídí cenami vedoucích firem.

Orientace na zákazníka

Spočívá v tom, že se cena stanoví na základě hodnoty, kterou produktu přisuzuje sám zákazník. (Foret, 2011, s.211-213)

Cenová elasticita poptávky

Závislost mezi změnou ceny produktu a změnou poptávaného množství je formulovaná v zákoně poptávky. Vlastností poptávky je její cenová elasticita. Jde o vyjádření reakce spotřebitele na změnu ceny, prostřednictvím změny nakupovaného množství daného produktu. Takže pokud je poptávka elastická, má smysl snižování ceny za účelem zvýšení prodejnosti. (Dohnalová, 2011, s. 65-66)

Určování ceny

Při rozhodnutí o umístění produktu na trhu z hlediska ceny a kvality může tvůrce ceny vybírat z devíti možných strategií.

Přičemž strategie 1, 5 a 9 mohou společně existovat na trhu, pokud jsou tři skupiny zákazníků. Strategie 2, 3 a 6 jsou způsoby, jak útočit na výrobky na diagonále (2 říká: „stejná kvalita jako 1, ale levnější“. Pokud tomu zákazníci uvěří, pak budou kupovat výrobek 2). Strategie 4, 7 a 8 jsou strategie předražení, krátkodobě může docházet k vysokým ziskům, ale po čase budou mít zákazníci pocit, že jsou okradeni. (Kotler a Keller, 2007a, s. 511)

Kvalita/Cena	Vysoká	Střední	Nízká
Vysoká	1. Premiantská strategie	2. Strategie vysoké hodnoty	3. Strategie vynikající hodnoty
Střední	4. Strategie předražování	5. Strategie průměrné hodnoty	6. Strategie dobré hodnoty
Nízká	7. Vyděračská strategie	8. Falešná strategie hospodárnosti	9. Strategie hospodárnosti

Obr. 6. Devět strategií Cena/Kvalita. (Kotler a Keller, 2007a, s. 511)

Cíle cenové politiky

Firma musí rozhodnout, čeho chce určitým výrobkem dosáhnout. Výši ceny ovlivňuje dosažení určitých cílů, jakou jsou zisk, příjmy z prodeje a podíl na trhu. Na základě toho se rozlišuje šest základních strategií.

Přežití

Jestliže firmu trápí přebytek kapacity, silná konkurence nebo změny zákaznických přání, stává se pak jejím hlavním cílem přežití. Musí snížit ceny, tak aby příjmy z prodeje pokrývaly variabilní náklady a část nákladů fixních. Přežití však může být pouze krátkodobým cílem.

Maximalizace běžného zisku

Mnoho firem se snaží o stanovení takové ceny, která maximalizuje běžný zisk. Odhadují poptávku a náklady spojené s alternativními cenami a zvolí takovou cenu, která vytváří maximální běžný zisk. S tímto je spojen problém dlouhodobé prosperity, jelikož tohoto zisku lze dosahovat pouze dočasně.

Maximalizace běžného příjmu

Některé firmy určují cenu tak, aby maximalizovala jejich běžné příjmy. Maximalizace příjmů vyžaduje pouze znalost poptávkové funkce. Mnoho manažerů věří, že to dlouhodobě vede k maximalizaci zisku a růstu tržního podílu.

Maximalizace růstu prodeje

Jiné firmy si přejí maximalizovat množství prodaného zboží. Jsou přesvědčeny, že čím větší bude množství prodaného zboží, tím nižších nákladů budou dosahovat, a dlouhodobě i vyšších zisků. Stanovují ceny co nejnižší, protože předpokládají velkou citlivost trhu na cenu.

Maximalizace využití trhu

Jedná se o stanovení vysokých cen, aby „posbíraly smetanu“ na trhu. Jakmile prodej poklesne, firmy sníží cenu, aby přilákaly další, na ceny citlivé zákazníky.

Vedoucí postavení v kvalitě výrobků

Firma usiluje o nadstandardní kvalitu výrobků, pak si může dovolit mít ceny řádově vyšší oproti konkurenci. (Kotler a Keller, 2007a, s. 511-514)

Psychologické vlivy

Prodejce by měl vedle ekonomických aspektů zvažovat i psychologické působení ceny. Mnoho spotřebitelů považuje cenu za indikátor kvality. Jestliže jsou k dispozici věrohodné informace o kvalitě výrobku, pak význam ceny jako indikátoru kvality klesá. Pokud však tyto informace nejsou dostupné, stává se cena významným ukazatelem kvality. (Kotler a Keller, 2007a, s 525)

Cenové srážky a slevy

Obvykle firmy upravují své základní ceny, aby odměnily zákazníka za takové věci, jako je včasná platba, hromadné nákupy a mimosezónní nákupy. (Kotler a Keller, 2007a, s. 528)

4.2.3 Místo (distribuce)

Distribuci můžeme chápat, jako soubor nezávislých organizací účastnících se na procesu, jehož úkolem je dodání zboží od výrobce až ke konečnému spotřebiteli.

Mezi hlavní výhody využití distribučních cest patří:

- při nedostatečných finančních zdrojích zabezpečují přímý marketing;
- nabídka kompletního sortimentu;
- věnují se hlavní výrobní činnosti, kde je zpravidla vyšší míra zisku.

Distribuce se účastní:

- obchodní prostředníci, jež nakupují zboží za účelem dalšího prodeje, odměnou je jim marže;
- obchodní zprostředkovatelé, nenakupují zboží, pouze zprostředkovávají transakci, odměnou je provize;
- ostatní marketingoví prostředníci, patří sem přepravci, banky, pojišťovny, a nej-různější agentury. (Šumberová a Kozák, 2001, s. 77-78)

Distribuční formy

Maloobchod

Zabývá se prodejem zboží a služeb přímo konečným spotřebitelům pro jejich osobní, ne-obchodní použití.

Mezi druhy maloobchodů patří:

- specializovaný obchod – nabízí úzkou řadu s širokým množstvím výrobků;
- obchodní dům – několik výrobních řad, které jsou ve zvláštním specializovaném oddělení;
- supermarket – rozsáhlá prodejna s nízkými náklady a s nízkým ziskovým rozpětím;
- místní obchody – malé prodejny, umístěné blízko obytných zón, otevřeny 7 dní v týdnu, sortiment vysoce žádaného zboží;
- podnikové prodejny – obvykle přímo v místě výroby daného produktu.

Velkoobchod

činnosti spojené s prodejem zboží nebo služeb těm, kdo je prodávají dále, nebo pro potřebu obchodních účelů. Mezi jeho hlavní funkce patří prodej, skladování, doprava, financování, informace o trhu, nákup a tvorba sortimentu.

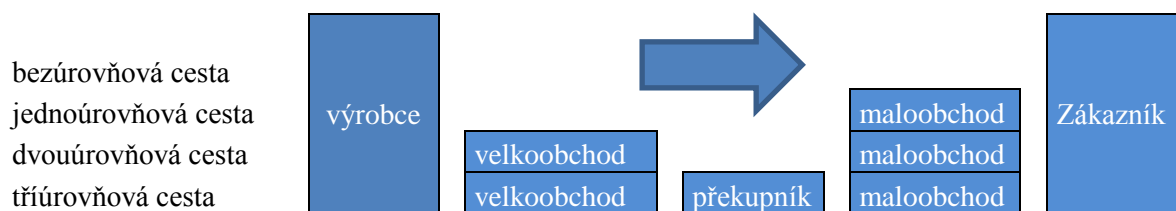
Velkoobchody rozdělujeme na:

- překupní velkoobchodníky – nakupují zboží za účelem dalšího prodeje;

- dohodci a zástupci – pomáhají při sestavování smluv, zastupují kupujícího nebo prodávajícího na základě smlouvy;
- pobočky a kanceláře výrobců a maloobchodů – zřizují přímo výrobci pro lepší kontrolu zásob a prodeje;
- různé velkoobchodníci – patří zde dražební společnosti, dobrodruzi a zemědělské výkupní organizace. (Šumberová a Kozák, 2001, s 78-80)

Distribuční cesty

Výrobce má několik možností, jak dodat svůj výrobek konečnému zákazníkovi. Pokud prodává výrobky přímo konečnému zákazníkovi, mluvíme o tzv. bez úrovnové distribuční cestě. Jestliže využívá některou z výše uvedených organizací, pak vyžívá několika úrovnové distribuční cesty, podle toho, kolik organizací se nachází mezi výrobcem a konečným zákazníkem.



Obr. 7. Marketingové distribuční cesty. (Kotler a Keller, 2007a, s. 550)

Rozhodnutí o distribuci

Výrobce se rozhoduje na základě několika faktorů, kterými jsou velikost zásilky, čekací doba, prostorová dostupnost a podpora služeb.

4.2.4 Propagace

Reklama

Reklama je jakákoliv placená forma neosobní prezentace a propagace idejí, zboží nebo služeb. Reklama může být cenově efektivním způsobem rozšiřování sdělení, ať již za účelem vytvoření preference značky nebo výchovy lidí. V malých firmách se z pravidla o reklamu stará někdo z prodejního nebo marketingového oddělení. Velké společnosti obvykle zřizují specializované reklamní oddělení. Další možností je využití různých reklamních agentur. (Kotler a Keller, 2007a, s. 606)

Pět hlavních poslání reklamy

Při vytváření reklamního programu je nutné učinit pět hlavních rozhodnutí, známých jako 5M:

- Poslání (mission) – účelem je vymezit, čeho by daná reklama měla dosáhnout, může se jednat o cíle jako je informovat, přesvědčovat, připomenout nebo posílit postavení produktu na trhu.
- Peníze (money) – zjistit částku, kterou je vhodné investovat do reklamy je obtížné, proto některé velké společnosti raději investují více, aby se pojistily, že neinvestují příliš málo. Z pravidla by suma měla vycházet z několika okolností, jako je životní cyklus produktu, jeho tržní podíl, dále pak ještě na velikosti konkurence a frekvence reklamy.
- Sdělení (message) - při vyvíjení strategie sdělení procházejí inzerenti třemi kroky: vytvořením sdělení a jeho ohodnocením, kreativním vývojem, realizací a zohledněním společenské odpovědnosti.
- Média – pro správný výběr média je nutné ujasnit si dosah a frekvenci sdělení, na základě toho můžeme přistoupit k výběru typů médií jako například rozhlas, časopisy nebo televize.
- Měření (measurement) - odpovídá na otázku, jaký měla reklama dopad na prodej daného produktu. (Kotler a Keller, 2007a, s. 606-610)

Vztahy s veřejností

Veřejnost je množina skupin, které mohou mít na činnosti firmy určitý vliv. Vztahy s veřejností (Public relations) zahrnují širokou škálu programů, které podporují nebo ochraňují image firmy nebo jejich jednotlivých produktů. Větší společnosti vyčlení samostatné oddělení pro tyto účely, jejich hlavním úkolem je zpravidla:

- Vztahy s tiskem – prezentace novin a informací týkajících se společnosti v tom nejlepším světle.
- Publicita produktů - snaha co nejlépe zveřejňovat informace týkající se specifických produktů.
- Korporátní komunikace – podpora chápání společnosti prostřednictvím vnitřní a vnější komunikace.

- Lobbying - jednání se zástupci zákonodárců a státních úředníků ohledně podpory či zamítnutí legislativních opatření.
- Poradenství - doporučení managementu ohledně veřejných záležitostí a pozice společnosti v dobách dobrých i zlých. (Kotler a Keller, 2007a, s. 632)

Marketing public relations

Firmy taktéž mohou vytvořit oddělení pro marketing public relations, dříve nazývané publicita. Úkolem je kontrolovat redakční prostor periodik a vysílacích médií, za účelem ještě více zviditelnit výrobek, službu nebo celou společnost. (Kotler a Keller, 2007a, s. 633)

Podpora prodeje

Jedná se o soubor pobídkových nástrojů, většinou krátkodobých, navržených pro stimulaci rychlejšího či většího nákupu určitého produktu spotřebitelem nebo prodejním kanálem. Zatímco reklama nabízí důvod koupit, podpora prodeje nabízí speciální podnět ke koupi.

Nástroje podpory jsou rozčleněny podle zaměření:

- nástroje spotřebitelské podpory (vzorky, kupony, nabídky vrácení peněz, odměny atd.);
- nástroje podpory obchodníků (snížení ceny, zboží zdarma);
- nástroje podpory zaměřené na firmu a její prodejní sílu (veletrhy, konference). (Kotler a Keller, 2007a, s. 625)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 SKI SPORT KASÁRNA S.R.O.



Obr. 8. logo společnosti SKI SPORT KASÁRNA, s.r.o. (SKI-SPORT KASÁRNA, ©2012)

5.1 Základní informace

Název firmy:	SKI SPORT KASÁRNA s. r. o.
Sídlo firmy:	Kolaříkova 1363 757 01 Valašské Meziříčí
Telefon:	603 160 122
E-mail:	skisport-kasarna@seznam.cz
IČO:	28643828
DIČ:	CZ28643828
Základní kapitál:	201 000 Kč

(výpis z obchodního rejstříku v příloze P I)

5.2 Historie společnosti a charakteristika

5.2.1 Vlastnictví

Podnik Ski Sport Kasárna byl založen v roce 2005, jedná se tedy o relativně mladý podnik. Přesto k dnešnímu dni se již jedná o zavedený konkurenceschopný podnik, jež je schopen dosahovat zisků a trvalého růstu. V té době byl podnik veden jako sdružení fyzických osob Mgr. Michal Stonavský a Ing. Ondřej Hegar pod obchodní firmou Ski Sport Kasárna.

Podnik se stal povinně plátcem DPH v roce 2009, jelikož překročil obrat 1 milion Kč za 12 kalendářních měsíců následujících bezpodmínečně po sobě.

Na konci roku 2010 došlo k transformaci ze sdružení fyzických osob na právnickou osobu formou společnosti s ručením omezeným. Při čemž majitelé zůstali zachováni a to až do 23. 08. 2012, kdy ze společnosti vystoupil Ing. Michal Stonavský. Podíl byl odkoupen spolujednatel, který se tak stal výhradním vlastníkem společnosti.

5.2.2 Subjekt podnikání

Nejprve se podnik zabýval prodejem použitých lyžařských pomůcek a půjčovnou lyží. V průběhu let byly poskytované služby rozšířeny o servis lyží a prodej nových lyží, lyžáků, snowboardů a doplňkového sortimentu. V roce 2011 se podnik pokusil o další významné rozšíření svého portfolia a to konkrétně o prodej a servis in-line bruslí v letních měsících. Bohužel poptávka po těchto produktech a službách nebyla dostatečná, a tak byl nucen vrátit se k předchozí nabídce.

5.2.3 Zaměstnanci

Vedení a obsluha byla na počátku pouze v rukou zakládajících členů. Až s postupným růstem podniku bylo nutné přijmout na výpomoc první zaměstnance, jednalo se pouze o zaměstnance přijaté na základě dohody o provedení práce. V současné sezoně zajišťuje provoz majitel a 4 prodejci. Po dobu zimní sezony jsou 3 z nich zaměstnání na dohodu o provedení práce a jeden na trvalý úvazek. Na dohodu o provedení činnosti je rovněž zaměstnán 1 servisní pracovník.

5.2.4 Otevírací doba

Vzhledem k tomu, že je podnik již od svého založení zaměřen na prodej zimního vybavení, zahajuje provoz až na přelomu října a ukončuje jej v polovině dubna. Mimo toto období se obchod otevírá pouze po domluvě. To je veliký rozdíl oproti konkurenci, která má zpravidla otevřeno celoročně.

Velice specifická je rovněž otevírací doba v jednotlivých dnech. Otevřeno bývá ve všední dny od 13:00 do 18:00 hodin. Z počátku tak bylo voleno z pracovní vytíženosti majitelů, dnes již pouze z osvědčenosti toho modelu, který vyhovuje jak zákazníkům, tak i samotnému personálu. Nedělní hodinová otevírací doba je z důvodu půjčovny lyží, kdy zákazníci chodí vracet vybavení po víkendu a to proto, aby nemuseli vracet lyže v pondělí. Tudíž nemuseli platit další den navíc.

Otevírací doba:

Pondělí:	13:00 – 18:00
Úterý:	13:00 – 18:00
Středa:	13:00 – 18:00
Čtvrtek:	13:00 – 18:00
Pátek:	13:00 – 18:00
Sobota:	8:00 – 12:00
Neděle:	17:00 – 18:00

6 MARKETINGOVÝ MIX

Vzhledem k velikosti nemá podnik žádné marketingové oddělení. O tyto činnosti se stará majitel za podpory svých zaměstnanců. Přesto je marketing podniku na výborné úrovni a neztrácí se v porovnání s konkurencí.

6.1 Produkt

SSK poskytuje poměrně široké portfolio zimního sportovního zboží a služeb. Patří mezi ně:

- prodej nového lyžařského, snowboardového a běžkařského vybavení;
- prodej použitého lyžařského, snowboardového a běžkařského vybavení;
- servis (lyže, snowboard, běžky aj.);
- půjčovna lyžařského, snowboardového a běžkařského vybavení;
- komisní prodej;
- výuka lyžování;
- testovací centrum lyží Elan.

Značky nového zboží nabízené na prodejně zobrazuje tabulka (Tab 2.).

Tab. 2. Značky zboží. (vlastní zpracování)

Zboží	Značka
Lyže	Elan, Lusti, Atomic a Nordica
Lyžáky	Nordica, Dalbello, Salomon, Alpina
Helmy	Mivida, SH+, Uvex, Elan, Gabel
Snowboardy	Gravity, Elan, Nidecker, Ace
Hole	Atomic, Elan, Trekappa, Gabel
Lyžařské brýle	Salice, Vagus

6.1.1 Prodej nového a použitého zboží

Potencionální zákazník má dle svých finančních možností a preferencí při nákupu zboží tři možnosti. Koupí nového vybavení, použitého anebo komise. V případě koupě nových lyží je přímo na prodejně připraven téměř kompletní sortiment značky Elan. Sortiment ostatních značek není tak rozšířený, přesto je možné na objednávku zajistit.

6.1.2 Servis

Mezi další ze služeb nabízených SSK patří servis, ten je již druhým rokem zajišťován specializovaným pracovníkem zaměstnaným na dohodu o provedení práce. Pracovník má celoživotní vzdělání v oboru, a proto servis SSK patří mezi špičkové. Čekací doba se v sezóně pohybuje v dnech. Nevýhodou je umístění v přilehlé místnosti, jenž není nikterak odhlučněná. A tak do samotné prodejny často proniká nežádoucí hluk, jenž může odradit potenciální zákazníky. (ceník v příloze P II)

6.1.3 Půjčovna

Jelikož půjčovna funguje již od založení podniku a stále se zlepšuje, je možné zapůjčit si kompletní vybavení na lyže, snowboard, běžky a telemark. Samozřejmě včetně přileb a brýlí. Dnes můžeme hovořit o vysoké úrovni půjčovny, především jejího širokého sortimentu. Mezi nejpočetnější zákazníky patří především různé lyžařské kurzy pořádané základními a středními školami. Velkou výhodou je možnost zapůjčení jakéhokoliv použitého zboží na prodejně, nikoliv pouze toho z půjčovny. To výrazně rozšiřuje sortiment a podporuje prodej, jelikož takto zapůjčené lyže je možné následně výhodně odkoupit. (ceník v příloze P III)

6.1.4 Komise

Komisní prodej se zakládá na základě komisionářské smlouvy, jenž je sepsána mezi SSK a zákazníkem. Ten stanoví cenu, za niž se zboží bude nabízet a při samotném prodeji si obchod vezme 20% provizi z prodeje. Tohoto modelu se především využívá u dětského zboží, kde se obecně obchoduje spíše s použitým zbožím, než s tím novým.

6.2 Propagace

Podnik ke své propagaci využívá, stejně jako většina konkurence, jak tradiční metody propagace, tak i novější metody, které se prosazují až během posledních let.

6.2.1 Reklama

Mezi tradiční prvky reklamy patří především billboardy rozmístěné na strategických místech a okolí města Valašského Meziříčí. Dále využívá inzerce v místních periodikách a časopisech.

Z novějších prvků bych vyzdvihl aktivní přístup na sociální síti Facebook, kde jsou odběratelé pravidelně informováni o probíhajících akcích, slevách a podobně. Jako samozřejmost je považována webová prezentace SSK, kde se zákazníci rovněž mohou dozvědět vše potřebné.

6.2.2 Podpora prodeje

Podnik využívá široké množství nástrojů podpory prodeje spotřebitelům. Pokud má zákazník zájem o koupi lyží, může si dané lyže značky Elan nejprve půjčit úplatně v půjčovně. Budou-li mu vyhovovat, může si daný model ihned zakoupit v prodejně a jako bonus mu bude odečteno půjčovné z ceny nových lyží.

Podobnou možností jsou i testovací dny pořádané přímo SSK, během tohoto testování se bezúplatně vypůjčují lyže určené pro příští sezonu. Značnou výhodou je objednání lyží pro následující sezonu. Na toto vybavení si bohužel zákazník musí počkat, za to mu bude poskytnuta sleva. (leták v příloze P IV)

K zakoupenému zboží (lyže, snowboard, apod.) je poskytován roční servis zdarma, to vzhledem k ceně servisu může být značná výhoda, jelikož při doporučené návštěvě 3x do roka, zákazník ušetří zhruba 1000 Kč. Dále jsou samozřejmostí upínací pásky s logem SKK zdarma. Ty sice nemají vysokou hodnotu, přesto dokážou ochránit skluznici před obroušením a tím ušetřit nemalé peníze za následný servis.

Věrnost zákazníků se SSK snaží získat určitou formou věrnostního programu, ten se doposud stahuje pouze na servis a komisi. Konkrétně je jedná o akci 5+1 zdarma u servisu. A snížení provize z 20% na 10%, a to v případě, kdy před tím zákazník nakoupil v obchodě alespoň za 1000 Kč.

6.3 Cena

Při stanovení ceny se SSK orientuje na konkurenci, aby držel ceny na podobné úrovni, a to především s lokální konkurencí. V případě internetových obchodů to není úplně možné a tak je cena o něco vyšší. Podnik bezpodmínečně musí hlídat své náklady, aby při poklesu cen nepřevyšovaly tržby z prodeje.

Jelikož se jedná stále o relativně mladý podnik, mezi jeho hlavní cenové cíle patří maximalizace růstu prodeje a pochopitelně i přežití.

6.3.1 Psychologické vlivy

Cena bývá často považována za indikátor kvality a toho si je vědom i podnik. Proto u nového zboží, jako jsou lyže, lyžačky apod., uvádí na cenovce doporučenou cenu výrobce a pod ní až skutečnou cenu pro zákazníka. Podnik rovněž využívá tzv. baťovské ceny, tedy cena končící zpravidla devítkou.

6.3.2 Slevy

Slevy z ceny bývají buď formou rozdílu mezi doporučenou a prodejní cenou nebo zákazník v některých případech může obdržet další slevu. A to v případech, kdy nakoupí větší množství zboží (kompletní vybavení), objedná zboží pro příští sezónu s předstihem anebo v případě využití služeb půjčovny s následným nákupem. Poslední dvě slevy jsou více rozepsány v kapitole podpora prodeje. Další sleva je poskytována pro podporu lyžařských spolků. Ty obdrží až 30% slevu na nové vybavení.

6.4 Distribuce

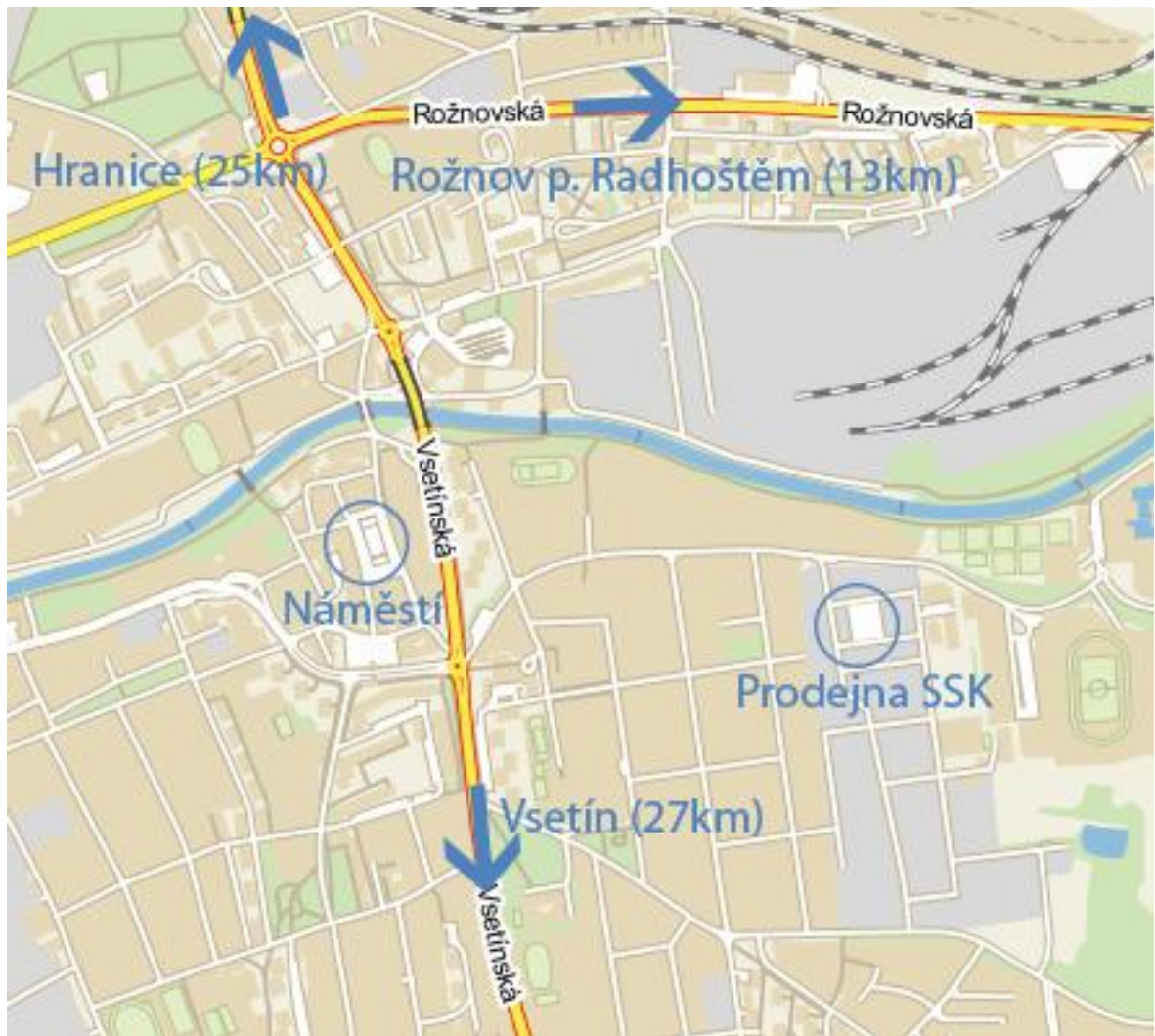
6.4.1 Místo

Město Valašské Meziříčí, v němž podnik působí, představuje klín mezi Moravskoslezskými Beskydami a Hostýnsko-Vsetínskými hornatinami. Tedy výhodně položená lokace pro prodej zimního sportovního vybavení. V okolí se nachází několik velkých lyžařských středisek, jako jsou Pustevny, Bílá, Kohútka, Soláň, Troják a nespočet těch malých. Taktéž se v okolních kopích nachází mnoho desítek udržovaných běžkařských stop.



Obr. 9. Mapa středisek. (Snowhit, ©2012)

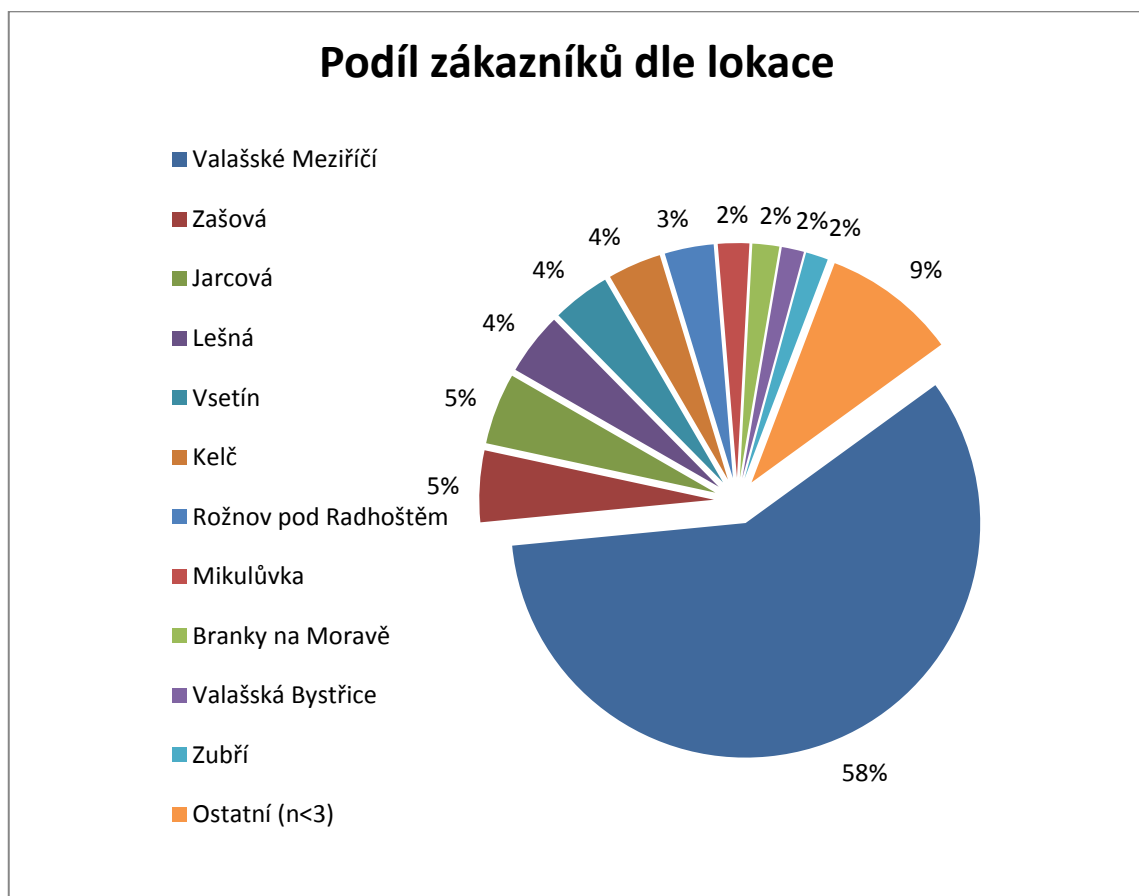
Prodejna se nachází na ulici Kolaříková, areál bývalých kasáren. Tento areál je vzdálen zhruba 800 metrů od náměstí, to je mírná nevýhoda pro ty, kteří míří k prodejně pěšky. Naopak je to výhodou pro přijíždějící motorovými vozidly, jelikož mohou zaparkovat přímo u prodejny na velkém parkovišti zhruba o rozloze 400m². To je značná výhoda, poněvadž většina zákazníků navštěvuje prodejnu za účelem koupě lyží, jejich servisu anebo vypůjčení, a proto přijíždějí automobily.



Obr. 10. Mapa města. (vlastní zpracování)

6.4.2 Distribuční forma

Prodejna nabízí úzkou řadu s širokým množstvím zboží především konečným zákazníkům, proto můžeme hovořit o specializovaném maloobchodě. Jenž působí především na B2C trzích. Obchod nenabízí možnost internetového prodeje prostřednictvím svých internetových stránek a jeho reklama má pouze lokální působení, a proto většina zákazníků pochází přímo z Valašského Meziříčí nebo z jeho okolí. To potvrzuje i graf (Obr. 11), jenž byl sestaven na základě výběru ze 100 komisních smluv a 50 smluv o zapůjčení vybavení.



Obr. 11. Podíl zákazníků dle lokace. (vlastní zpracování)

Z grafu (Obr. 11) vyplývá, že mezi stávajícími zákazníky převazují především ti z Valašského Meziříčí a jeho městských částí. Poměrně málo zákazníků má SSK v okolních městech jako je Vsetín a Rožnov pod Radhoštěm. Je to způsobeno konkurencí, která má zastoupení právě v těchto městech. Naopak poměrně hodně zákazníků pochází z okolních vesnic.

6.4.3 Distribuční cesty

SSK využívá různorodé distribuční cesty podle produktu, jenž nabízí. Nové zboží je zpravidla nakupováno prostřednictvím velkoobchodu INA SPORT a dalších. Použité zboží podnik získává od konkurenčního podniku Ski Centrum Odry, kde jej nakupuje. Zbylé služby, jako je servis, komise či půjčovna zabezpečuje přímo na prodejně.

7 ANALÝZA KONKURENTŮ

7.1 Konkurenti

V odvětví zimních sportů působí poměrně hodně firem a trh je již rovněž nasycen. A proto není snadné pro malé prodejce udržet si postavení, natož ještě rozšiřovat svůj podnik. Mezi největší hrozbu v současné době můžeme považovat globalizaci. Vznikají nové velké podniky, jako je Intersport (pobočka v Rožnově p. Radhoštěm), Sportisimo (pobočka na Vsetíně) nebo Hervis. Tyto podniky využívají svou velikost, jako konkurenční výhodu, proti které malé podniky jen těžko bojují, a tak jsou nuceni využívat tzv. fokální strategie. Tedy hledat a využívat výklenky, kterých velké konkurenční podniky nevyužívají. V prvé řadě se jedná o zákazníky, kterým záleží na kvalitě provedené práce, především služeb a dále o zákazníky, jež preferují odborné rady a dlouhodobý vztah s podnikem. Z toho vyplývá, že klíčovým prvkem k přežití jsou služby typu půjčovna lyží, servis a komise. Které sice nepřinášejí hlavní zisk, přesto získávají potenciální zákazníky. O které malé podniky musí tak bojovat.

Pomineme-li globální konkurenci, podnik SSK se potýká rovněž s lokální konkurencí v podobě podniků o stejné velikosti. Ty jsou především v okrese Vsetín, a v dalších přilehlých městech. O těchto konkurentech se jen těžko získávají informace a to proto, že často nemají vlastní webovou prezentaci nebo nezveřejňují výsledky svého hospodaření. A tak jsou často jediným zdrojem reference zákazníků a majitelů.

7.1.1 Temos sport

Významný a zároveň nejbližší konkurent. Mezi jeho hlavní výhody patří sídlo v centru města a dlouhá tradice, jelikož byl založen již v roce 1993. Portfolio podniku je velice podobné, rovněž nabízí jak nové, tak i použité kompletní vybavení včetně servisu a komise. Temos sport je znám svou nižší cenou nových lyží. Tu si může dovolit díky prodeji méně kvalitních lyží značky Blizzard a Sporten.

Konkurenční podniky se pokoušejí napodobit portfolio, což se jim více méně daří. Jedinou výjimkou je značka Elan, na kterou má díky dobrým obchodním vztahům stále výhradní právo SSK.

7.1.2 Ski Centrum Odry

Tento podnik se asi nejvíce podobá SSK, jelikož právě po vzoru SCO byl vytvořen. Jediným rozdílem je velikost. SCO má zhruba 10x vyšší obrat než SSK.

I přesto, že jsou Odry, kde podnik působí, vzdáleny od Valašského Meziříčí více než 30 km, je povědomí o tomto podniku poměrně silné.

V případě SCO se nejedná pouze o konkurenta, nýbrž rovněž o obchodního partnera, jenž dodává použité zboží pro méně náročné zákazníky a půjčovnu.

7.1.3 Ski Centrum Hranice

Jedná se taktéž o téměř totožný podnik, jako SCO, umístěn v Hranicích (25km). Přestože je podnik situován blíže k Valašskému Meziříčí, povědomí je výrazně nižší.

Portfolio služeb je identické, jako v případě výše zmíněného podniku a SSK. Významný rozdíl nalezneme pouze v půjčovně. Ta disponuje nejen nepřeberným množstvím lyží a snowboardů, ale i batohy, chrániči a mnoho dalšího. Servis obdobně disponuje nejmodernějšími stroji, jenž zajišťují vysokou kvalitu služeb.

7.1.4 Ski Niki

Spolu s Sportissimem, patří mezi nejvýznamnější konkurenty na Vsetíně (20km). Podniky si nejvíce konkurují prodejem nových lyží (Elan) a lyžáků (Dalbello). Podnik dlouhodobě drží u těchto značek o něco nižší ceny, než SSK. Naopak půjčovna a servis je v případě Ski Niki na velice nízké úrovni a nemůžeme zcela hovořit o konkurenci.

V loňském roce došlo ke spolupráci a to když SSK společně s Ski Niki pořádali testování lyží značky Elan v Karolínce.

7.2 Benchmarking

Tabulka (Tab. 3) zachycuje konkurenční prostředí ve Valašském Meziříčí a jeho okolí. Pro srovnání bylo vybráno 6 největších konkurentů SSK. Ti byli hodnoceni v 7 kategoriích, přičemž nejlépe hodnocené kritérium získalo 9 bodů. Jednotlivé body byly přidělovány na základě analýzy konkurence z internetu, referencí zákazníků, podnikových výkazů a také ze zkušeností a znalostí majitele SSK. Kategorie, v kterých podnik dopadl podprůměrně, jsou vyznačena růžovou barvou. Poslední řádek zobrazuje relativní podíl vůči nejlépe hodnocenému podniku.

Nejlépe dopadly Ski Centrum Odry a Ski Centrum Hranice, oba tyto podniky jsou velice podobné právě se SSK, jediným významným rozdílem je delší doba působnosti. Ta umožnila podnikům většího rozšíření. A to jak v samotné velikosti, tak i v sortimentu a povědomí zákazníků.

Rožnovský Intersport a Vsetínské Sportissimo dopadly velice podobně. Mezi jejich největší přednosti patří cena, velikost a propracovaný marketing. Naopak poměrně hodně ztrácí především na absenci půjčovny a jen velice omezeného servisu.

SSK dopadl poměrně slušně, nejvíce ztrácí na ceně, která je relativně vysoká vzhledem ke konkurenci. Bohužel tu jen velice těžko ovlivní, jelikož v současné době není lepší dodavatel s nižšími cenami.

Tab. 3. Benchmarking podniků. (vlastní zpracování)

Charakteristika	Konkurenti						
	Ski Sport Kasárna	Temos Sport	Ski Centrum Odry	Ski Centrum Hranice	Intersport Rožnov p. Radhoštěm	Sportissimo Vsetín	Ski Niki
Cenová politika	5	8	6	7	9	8	7
Velikost (obrat)	5	4	8	7	8	8	3
Šíře sortimentu	6	6	9	8	6	7	6
Půjčovna	6	5	8	9	0	0	3
Servis	7	6	8	9	3	3	4
Marketing	5	4	5	5	9	9	4
Povědomí zákazníků	6	5	9	7	6	6	6
Počet bodů	40	38	53	52	41	41	33
podíl z nejlépe hodnocené	75%	72%	100%	98%	77%	77%	62%

7.3 Porterova analýza

Model Porterovy analýzy umožňuje analyzovat konkurenční síly, jež působí na podnik.

7.3.1 Potencionální konkurent

Trh s prodejem lyží je nasycen, a proto se nedá očekávat v dohledné době, že by přibyl nový konkurent. Největším rizikem je obsazení dosavadního výklenku (půjčovna, servis) globálními prodejci.

O to se v současnosti pokouší například Intersport, jenž spustil projekt budování sítě malých prodejen doplněných o půjčovnu lyžařského vybavení. Tyto obchůdky by měly vzniknout ve všech velkých lyžařských střediscích. Naštěstí pro podnik byly doposud zbu-

dovány pouze tři provozovny Intersport RENT. Z toho pouze jedna na Moravě v Uherském Brodu. (Intersport RENT ©2013)

7.3.2 Konkurenční rivalita

Mezi nejsilnější podniky v okolí můžeme na základě analýzy konkurence považovat SCO a SCH. Přesto to nejsou největší konkurenti pro náš podnik, jelikož jsou podniky velice podobné a potenciální zákazník si vybírá z těchto tří na základě dosavadních zkušeností a především na lokalitě, ve které se zdržuje.

Největším ohrožením v souvislosti se stávající konkurencí jsou především globální podniky, jako je Intersport a Sportissimo, jenž se nachází v okolí Valašského Meziříčí. Zmíněné podniky tlačí ceny směrem dolů prodejem specifického zboží. Jedná se o limitované mimo katalogové edice. Tyto edice lákají na značku a podobný design nejvyšších katalogových modelů, přesto nedosahují těchto kvalit. A tak je zákazník klamán a za nižší cenu dostává méně kvalitní zboží, než působí na první dojem.

Dalším významným konkurentem jsou právě internetové obchody. Ty nabízejí kvalitní katalogové zboží za nižší ceny, než kamenné obchody. Přesto nejsou v odvětví tak populární, jelikož většina potenciálních zákazníků stále při výběru lyží preferuje fyzické prohlédnutí zboží, zkušenost prodejců a poprodejní služby.

Posledním významným konkurentem je valašskomeziříčský Temos Sport, zde jsou vztahy poměrně napjaté. A to již od doby otevření SSK, kdy Temos Sport ztratil výsadní postavení a tím i část klientely ve Valašském Meziříčí.

7.3.3 Substituční výrobky

Odvětví zimních sportů je poměrně dynamické a rychle se rozvíjí. Dřívějším trendem byl přechod především mladých lidí od lyží k snowboardu. Na to musel podnik patřičně reagoval a rozšířit portfolio. Dnes již je tato móda na ústupu, a stále více se prosazují disciplíny jako je fun carving, freeride, skialpinismus, telemark aj. S těmito trendy musí podniky počítat a stále doplňovat svůj sortiment.

S nadsázkou můžeme hovořit o nezdravém životním stylu jako o substitučním výrobku. Ve společnosti roste nadměrná obezita a to snižuje počet potenciálních zákazníků.

7.3.4 Síla kupujícího vyjednávacího o ceně

Globální a internetové obchody tlačí ceny nížko. To dává zákazníkům významnou vyjednávací pozici, která nutí lokální podniky snižovat ceny na hranici únosnosti. Možností, jak se tomuto snižování vyhnout, je poskytování poprodejních služeb popsanych v kapitole propagace.

7.3.5 Síla prodávajícího při vyjednávání o ceně

Pro SSK jsou nejdůležitějšími dodavateli INA Sport, Snowboard Zezula, a v poslední době Snowbitch a Ace Snowboards.

Nejvíce zboží je odebíráno od INA Sport, jedná se o výhradního dodavatele značky Elan, a také dodavatel mnoha dalších značek (Alpina, Dalbello, Holmenkol, Hummel, Mivada, Rottefella a Roeckl). INA Sport má silnou pozici, která mu umožňuje vybírat potenciální odběratele. Takže SSK se musí podřizovat podmínkám právě INA Sportu, jelikož v současnosti lepšího dodavatele nemá. SSK naštěstí udržují již od založení dobré obchodní vztahy, což se projevuje například až 30% slevami nebo odmítnutím konkurenčního podniku Temos Sport ve Valašském Meziříčí.

Snowboardové vybavení je zajišťováno společností Snowboard Zezula, výhradní dodavatel značky Gravity v ČR. V loňském roce hrozila ztráta tohoto dodavatele, jelikož se rozhodl pro selekci odběratelů na základě porušování smluvních podmínek prodeje zboží na internetu pod smlouvenou cenou. A proto si SSK sjednal další dodavatele (Snowbitch a Ace Snowboards), aby snížil závislost na tomto dodavateli.

8 PEST ANALÝZA

8.1 Politicko-legislativní vlivy

Česká Republika, jako stát, je považován za stabilní. To se ale nedá tak úplně říci o politickém dění a legislativě, která se velice turbulentně vyvíjí a jsou stále přijímány nové zákony a ty staré jsou pozměňovány.

V zákoníku práce od roku 2012 došlo k novelizaci. NA SSK má největší dopad změna podmínek pro uzavření dohody o provedení práce, které hojně využívá. Především se jedná o zvětšení rozsahu na 300 hodin za rok. Dále účast na nemocenském pojištění, pokud měsíční příjem přesáhl 10 000 Kč. Rovněž od tohoto data došlo k novelám v obchodním zákoníku. Největší změnou je trestní odpovědnost právnických osob. (Kučerová, ©2012)

Od roku 2013 se počítalo se sjednocením sazby DPH na 17,5%. To by umožnilo snížení cen zboží, jelikož zboží SSK spadá do základní sazby. K tomu nedošlo, a na místo toho byly jak snížená, tak i základní sazba zvýšena o 1%. Tato změna nemá významný vliv na cenu a to proto, že prodejce zvýšení DPH pokryje ze své marže. (Kučerová, ©2013)

Ve spolupráci s Evropskou unií byl spuštěn projekt Strategie Evropa 2020. Projekt má za úkol podpořit malé podnikatele tím, že sníží administrativní zátěž podnikatelů oproti roku 2005 o 30%. (Vlada ČR, ©2013)

Přijetí eura, jako měny, by mohlo významně ovlivnit ceny, a především její vnímání zákazníkem. A to jak pozitivně, tak i negativně. K tomu v dohledné době nedojde, jelikož ČNB ani MF zatím termín nestanovily. (ČNB, ©2013)

8.2 Ekonomické faktory

Česko se už více jak rok potýká s recesí, jenž má dopad na pokles hrubých mezd a nárůst nezaměstnanosti (Česká televize, ©2013). V okrese Vsetín, ve kterém podnik působí, je situace ještě horší. Nezaměstnanost téměř o 3% převyšuje celorepublikový průměr (9,4%). A průměrná hrubá mzda je taktéž o 3 tisíce korun nižší oproti zbytku republiky. (Český statistický úřad, ©2013)

Tato recese vede ke snižování výdejů domácnosti. To může vážně ohrozit SSK, protože lyže aj. jsou považovány za luxusní statky, u kterých domácnosti mohou omezit spotřebu. Na druhou stranu, pokud podnik v současné recesi bez větších problémů přežívá, může v budoucnu očekávat výrazného zlepšení své situace.

8.3 Sociálně-kulturní faktory

Lyžování má v ČR svou tradici, velká část populace aktivně lyžuje a téměř všichni lyžováním alespoň jednou zkusili. K tomu významně přispívají lyžařské kurzy, které jsou pořádány jak na základních, tak i na středních školách. V posledních letech však dochází k mírnému úpadku těchto kurzů, jelikož se nerodí tolik dětí a rostoucím problémem je taktéž obezita u mladistvých.

Dalším problémem je odliv lyžařů do zahraničí. Ti stále častěji dávají přednost alpským sjezdovkám před těmi tuzemskými. Dnes je poměr těch, kteří zamíří do zahraničí (500 tis.) téměř vyrovnán s počtem návštěvníků českých hor (600 tis.). Vinu za to nesou především ceny českých skipasů a ubytování, které je považováno dlouhodobě za předražené, a tak si čeští lyžaři stále častěji raději nepatrně připlatí za kvalitnější lyžování v Alpách. (Turek, ©2011)

Fenoménem posledních desetiletí se stal snowboarding. Jednalo se o nejdynamičtější a nejprogresivnější zimní sport. Oblibu získal především u mladých lidí, kteří hledají změnu. Do nedávna byl počet snowboardistů na českých sjezdovkách odhadován zhruba na 25%. (AČS, ©2013)

Přesto v posledních pár letech došlo k úpadku a mnoho lidí se vrací zpět k lyžím. Dle Jana Kloučka, šéfredaktor časopisu SKI Magazin, za to může především prudký vývoj lyží a konec životního stylu jedné generace. Taktéž k tomu mohl přispět návrat lyží do světových freeridových soutěží. (Idnes, ©2013)

8.4 Technologické vlivy

Nové technologie SSK, jako obchodní podnik, přímo neovlivňují. Pouze nepřímo prostřednictvím výrobců zboží, které podnik odebírá.

Slovinská firma Elan, přední dodavatel lyží, má více než 70 let zkušeností s jejich výrobou. Pochlubit se může titulem „Nejinovativnější značka roku 2012“, které každoročně oceňuje německá organizace Plus X Award. Dále získala za posledních 10 let na 16 ocenění, jenž získala především za představení technologie WaveFlex v roce 2006 a technologie Amphibio v roce minulém. (Elanskis ©2013)

8.5 SWOT analýza

8.5.1 Analýza interního prostředí

Tabulky obsahují výčet silných (Tab. 4) a slabých (Tab. 5) stránek podniku. Ty jsou jednotlivě obodovány na stupnici od 1 (nedůležité) do 10 (důležité). Přičemž podnik by měl usilovat o udržení/ odstranění především těch důležitých.

Tab. 4. Silné stránky. (vlastní zpracování)

Silné stránky	Hodnocení
povědomí	4
reference	5
otevřeno 7 dní v týdnu	6
vysoká úroveň servisu	8
komisní prodej	4
široký sortiment půjčovny	7
velké parkoviště	4
dobré vztahy s dodavateli	7
prodej nového i použitého zboží	4
plátce DPH	1
transformace sdružení f. o. na s. r. o.	2
růst podniku	3
odbornost a ochota personálu	10
testovací akce lyží ELAN	7
možnost vyzkoušení lyží před koupí	9
široký sortiment dětského zboží	4
k novým lyžím roční servis zdarma	6
akce na servis 5+1 zdarma	4
lepší ceny pro sportovní kurzy	3
webová prezentace a profil na FB	5

Tab. 5. Slabé stránky. (vlastní zpracování)

Slabé stránky	Hodnocení
vytíženost majitele	6
úzký sortiment zboží	4
jedna značka nových lyží	8
nedostatečné prostory prodejny	5
míra hluku ze servisu	3
otevírací doba od 13 hodin	5
sezonní otevírací doba	7

sezónnost prodeje	8
vzdálenost prodejny od centra	7
chybějící platební terminál	9
vysoké vratné zálohy v půjčovně	4
zamluvení půjčeného zboží pouze v otevírací dobu	7
nedostatečná propagace	7
více webových prezentací	2

Pro matici hodnotící interní faktory (Tab. 6) byly vybráno 5 nejsilnější a 5 nejslabších stránek na základě předchozí analýzy (Tab. 4, Tab. 5).

Tab. 6. Matice hodnotící interní faktory. (vlastní zpracování)

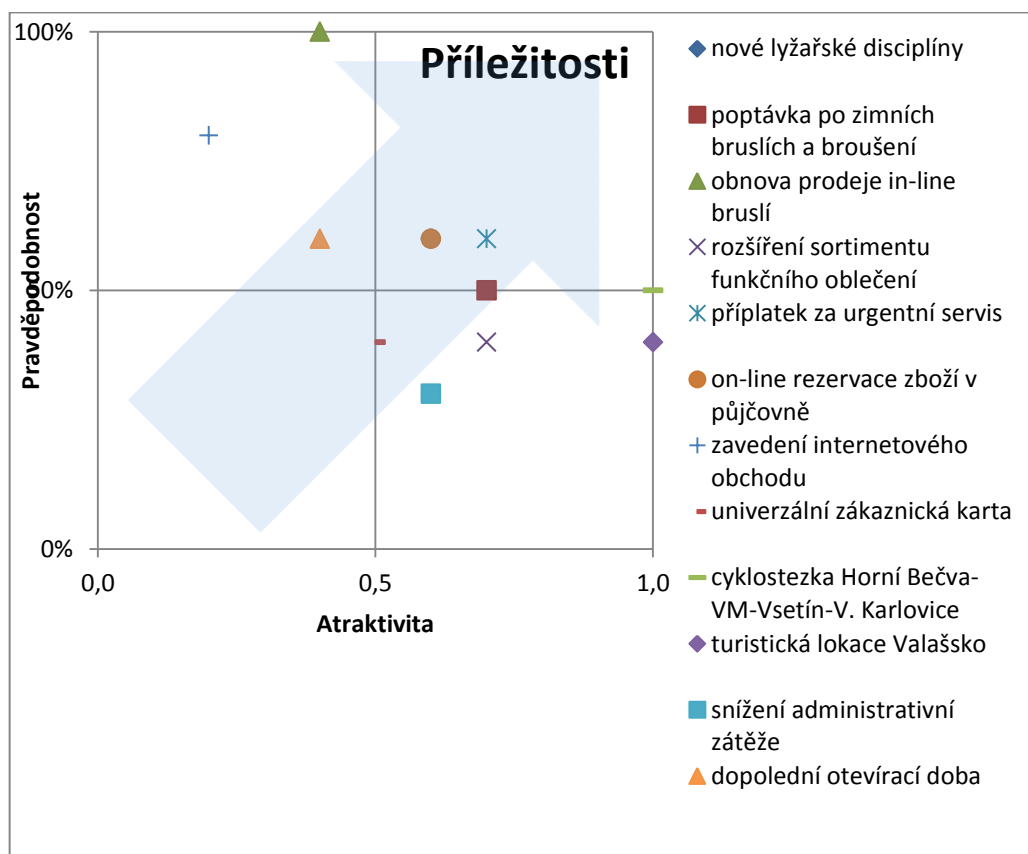
S/W	Popis	Váha	Rating	Celkem
S1	odbornost a ochota personálu	0,13	4	0,506329
S2	možnost vyzkoušení lyží před koupí	0,11	3	0,341772
S3	vysoká úroveň servisu	0,10	3	0,303797
S4	dobré vztahy s dodavateli	0,09	4	0,35443
S5	široký sortiment půjčovny	0,08	3	0,227848
W1	chybí platební terminál	0,11	1	0,113924
W2	sezónnost prodeje	0,11	1	0,113924
W3	jedna značka nových lyží	0,10	2	0,202532
W4	sezonní otevírací doba	0,09	2	0,177215
W5	vzdálenost prodejny od centra	0,08	2	0,151899
Suma		1		2,493671

8.5.2 Analýza externího prostředí

U příležitosti (Tab. 7) a hrozby (Tab. 8) pro podnik SSK k jednotlivým faktorům přiřazeny hodnoty pravděpodobnosti a možného dopadu. Na základě těchto hodnot je vytvořena analýza příležitostí a hrozeb. Na grafech (Obr. 12, Obr. 13) osa y znázorňuje pravděpodobnost, osa x význam. Grafy jsou rozděleny na 4 kvadranty, přičemž pravý horní kvadrant vyobrazuje faktory, kterými by se podnik měl nejvíce zabírat a které budou využity pro další analýzu hodnocení externích faktorů (Tab. 9).

Tab. 7. Příležitost. (vlastní zpracování)

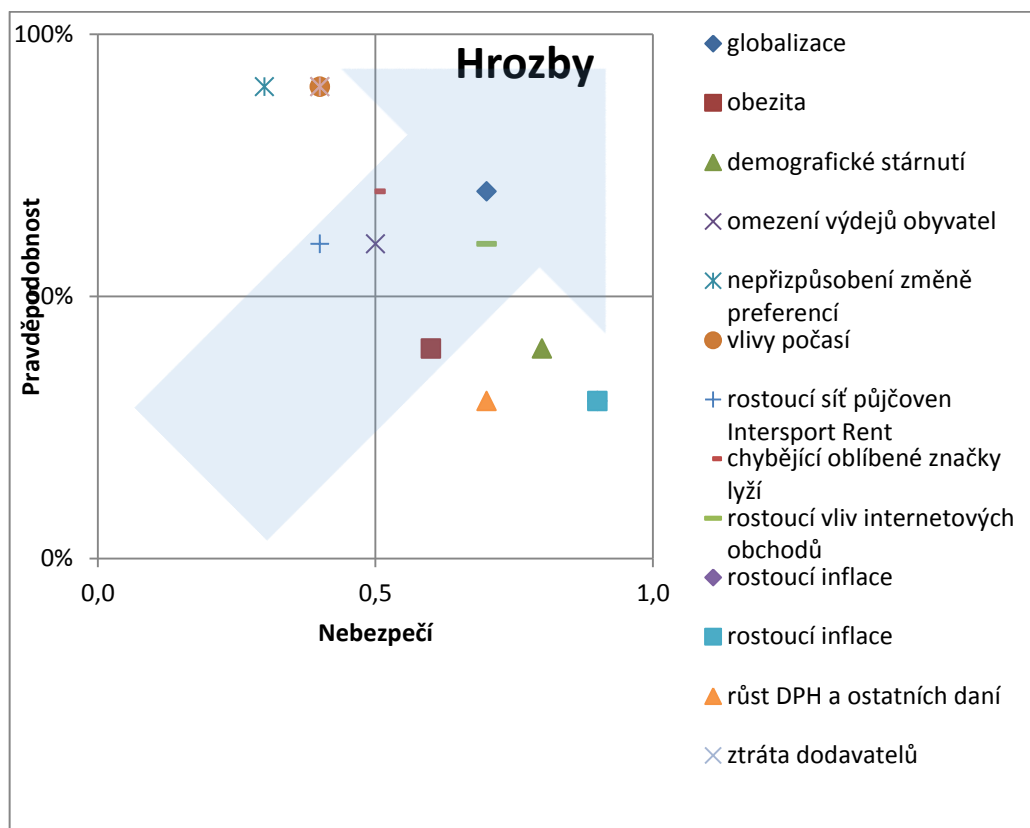
Příležitosti	Pravděpodobnost	Atraktivita	Součin
nové lyžařské disciplíny	0,6	0,6	0,36
poptávka po zimních bruslích a broušení	0,7	0,5	0,35
obnova prodeje in-line bruslí	0,4	1,0	0,4
rozšíření sortimentu funkčního oblečení	0,6	0,4	0,24
příplatek za urgentní servis	0,7	0,6	0,42
on-line rezervace zboží v půjčovně	0,6	0,6	0,36
zavedení internetového obchodu	0,2	0,8	0,16
univerzální zákaznická karta	0,5	0,4	0,2
cyklostezka Horní Bečva- VM-Vsetín-V. Karlovice	1,0	0,5	0,5
turistická lokace Valašsko	1,0	0,4	0,4
snížení administrativní zátěže	0,6	0,3	0,18
dopolední otevírací doba	0,4	0,6	0,24



Obr. 12. Matice příležitostí. (vlastní zpracování)

Tab. 8. Hrozby. (vlastní zpracování)

Hrozby	Pravděpodobnost	Nebezpečí	Součin
globalizace	0,7	0,7	0,49
obezita	0,6	0,4	0,24
demografické stárnutí	0,8	0,4	0,32
omezení výdejů obyvatel	0,5	0,6	0,3
nepřizpůsobení změně preferencí	0,3	0,9	0,27
vlivy počasí	0,4	0,9	0,36
rostoucí síť půjčoven Intersport Rent	0,4	0,6	0,24
chybějící oblíbené značky lyží	0,5	0,7	0,35
rostoucí vliv internetových obchodů	0,7	0,6	0,42
rostoucí inflace	0,9	0,3	0,27
růst DPH a ostatních daní	0,7	0,3	0,21
ztráta dodavatelů	0,4	0,9	0,36
nekompetentní personál	0,4	0,9	0,36



Obr. 13. Matice hrozeb. (vlastní zpracování)

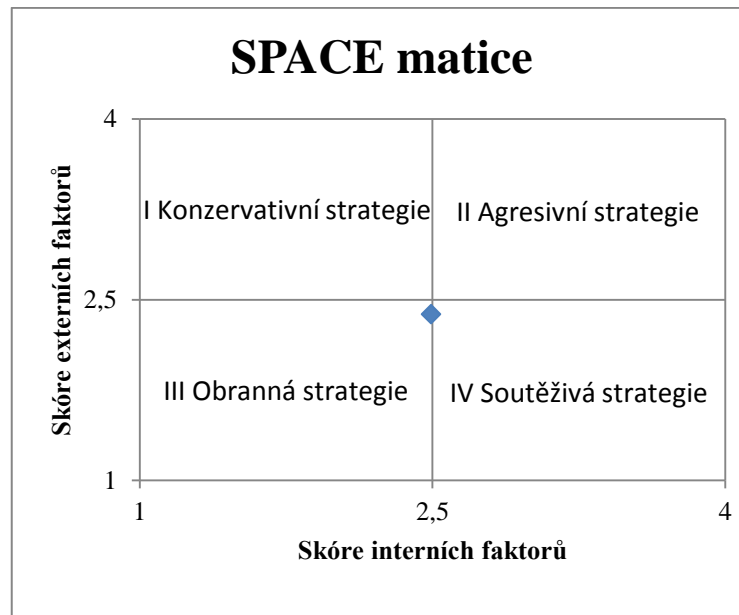
Tab. 9. Matice hodnotící externí faktory. (vlastní zpracování)

O/T	Popis	Váha	Body	Celkem
O1	obnova prodeje in-line bruslí	0,13	4	0,513369
O2	on-line rezervace zboží v půjčovně	0,07	3	0,200535
O3	turistická lokace Valašsko	0,11	3	0,320856
O4	poptávka po zimních bruslích a broušení	0,09	3	0,280749
O5	nové lyžařské disciplíny	0,10	4	0,385027
T1	globalizace	0,13	1	0,131016
T2	rostoucí vliv internetových obchodů	0,11	1	0,112299
T3	vlivy počasí	0,08	2	0,160428
T4	ztráta dodavatelů	0,09	2	0,176471
T5	nekompetentní personál	0,10	1	0,096257
Suma		1		2,377005

8.5.3 Strategie podniku

Analýza interních (Tab. 6) a externích (Tab. 9) faktorů umožnila určit strategii, kterou podnik SSK zastává. Výsledek SPACE matice (Obr. 14) vyšel poměrně nejednoznačně, a to na pomezí obranné a soutěživé strategie. A proto ve SWOT matici (Obr. 15) byly vytvořeny 4 strategie na založené na kombinaci slabých stránek a hrozeb a 4 strategie pro kombinaci silných stránek a hrozeb.

Těchto 8 strategií bylo analyzováno QSPM maticí (Tab. 10). Jako nejzajímavější se jeví zavedení celoročního provozu, dále pak zisk nových dodavatelů a propracovanější platební systém.



Obr. 14. Space matice. (vlastní zpracování)

	Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
	S1: odbornost a ochota personálu	W1: chybní platební terminál
	S2: možnost vyzkoušení lyží před koupí	W2: sezónnost prodeje
	S3: vysoká úroveň servisu	W3: jedna značka nových lyží
	S4: dobré vztahy s dodavateli	W4: sezonní otevírací doba
	S5: široký sortiment půjčovny	W5: vzdálenost prodejny od centra
Příležitosti (O)		
O1: obnova prodeje in-line bruslí		
O2: on-line rezervace zboží v půjčovně		
O3: turistická lokace Valašsko		
O4: poptávka po zimních bruslích a broušení		
O5: nové lyžařské disciplíny		
Hrozby (T)		
T1: globalizace		
T2: rostoucí vliv internetových obchodů		
T3: vlivy počasí		
T4: ztráta dodavatelů		
T5: nekompetentní personál		
	Soutěživá strategie	Obranná strategie
	↓	↓
	ST Strategie	WT Strategie
	ST1: trvalý pracovní poměr pro zaměstnance	WT1: propracovanější platební systém
	ST2: Posilování dobré pozice servisu	WT2: celoroční provoz
	ST3: Prohloubení vztahů s dodavateli	WT3: přesun pobočky
	ST4: zkvalitnění předprodejních služeb	WT4: zisk nových dodavatelů

Obr. 15. SWOT matice. (vlastní zpracování)

Tab. 10. QSPM matice. (vlastní zpracování)

Strategie		WT1		WT2		WT3		WT4		ST1		ST2		ST3		ST4	
Klíčové faktory	Váha	SA	CSA	SA	CSA	SA	CSA	SA	CSA	SA	CSA	SA	CSA	SA	CSA	SA	CSA
Příležitosti																	
O1	0,13	2	0,3	4	0,5	2	0,3	3	0,4	3	0,4	2	0,3	2	0,3	1	0,1
O2	0,07	1	0,1	2	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1	3	0,2
O3	0,11	3	0,3	3	0,3	2	0,2	1	0,1	1	0,1	2	0,2	1	0,1	1	0,1
O4	0,09	1	0,1	2	0,2	2	0,2	2	0,2	2	0,2	3	0,3	2	0,2	2	0,2
O5	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1	3	0,3	1	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1
Hrozby																	
T1	0,13	3	0,4	3	0,4	1	0,1	3	0,4	1	0,1	3	0,4	2	0,3	3	0,4
T2	0,11	3	0,3	3	0,3	2	0,2	4	0,4	1	0,1	3	0,3	2	0,2	3	0,3
T3	0,08	1	0,1	2	0,2	1	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1
T4	0,09	1	0,1	1	0,1	1	0,1	4	0,4	1	0,1	1	0,1	4	0,4	1	0,1
T5	0,1	1	0,1	3	0,3	1	0,1	1	0,1	4	0,4	3	0,3	1	0,1	1	0,1
Silné stránky																	
S1	0,13	2	0,3	2	0,3	1	0,1	1	0,1	4	0,5	2	0,3	1	0,1	1	0,1
S2	0,11	3	0,3	1	0,1	1	0,1	2	0,2	2	0,2	1	0,1	1	0,1	3	0,3
S3	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1	4	0,4	4	0,4	1	0,1	2	0,2
S4	0,09	1	0,1	1	0,1	1	0,1	3	0,3	1	0,1	1	0,1	4	0,4	1	0,1
S5	0,08	2	0,2	2	0,2	1	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1	3	0,2
Slabé stránky																	
W1	0,11	4	0,5	1	0,1	3	0,3	1	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1	3	0,3
W2	0,11	1	0,1	3	0,3	1	0,1	1	0,1	2	0,2	1	0,1	1	0,1	1	0,1
W3	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1	4	0,4	1	0,1	1	0,1	2	0,2	1	0,1
W4	0,09	1	0,1	3	0,3	1	0,1	1	0,1	3	0,3	1	0,1	1	0,1	2	0,2
W5	0,08	3	0,2	1	0,1	4	0,3	1	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1	2	0,2
Celkem		3,75		4,13		2,90		4,00		3,73		3,53		3,10		3,59	
Pořadí		3.		1.		8.		2.		4.		6.		7.		5.	

Celoroční provoz

Tento krok by mohl významně posílit a upevnit pozici podniku SSK. Podnik se v roce 2011 již jednou pokusil o celoroční provoz. A to když rozšířil sortiment o in-line brusle a jejich servis. Bohužel v té době nedostatečná poptávka po tomto zboží přinutila majitele vrátit se k předchozí sezonní otevírací době a stáhnout toto zboží z prodeje.

Celoroční provoz by umožnil obnovu sortimentu in-line bruslí, kde se dá očekávat zvýšený zájem díky dobudování sítě cyklostezek Horní Bečva- VM-Vsetín-Velké Karlovice a větší propagaci turistické lokace Valašsko. A obecně se in-line bruslení jako sport se stále více

dostává lidem do podvědomí a získává na popularitě. Rovněž by mělo větší význam rozšiřovat portfolio funkčního oblečení.

Taktéž by došlo k posílení podniku a stabilizaci po personální stránce, jelikož by bylo možné najmout personál na trvalý pracovní poměr. Tedy nehrozila by nedostatečná kompetentnost a odbornost personálu, jako je tomu u zaměstnanců pouze s dohodou o provedení práce.

Získáním těchto nových výklenků by se významně zvýšila konkurenceschopnost podniku, především v době, kdy jsou malé podniky jako je SSK stále více nahrazovány globálními nadnárodními podniky typu Intersport nebo Sportisimo.

Získání nových dodavatelů

Klíčovým prvkem pro přežití podniku jsou dodavatele. S těmi má SSK poměrně dobré vztahy. Přesto by se měl podnik pokoušet o získání dodavatelů nových a především o posílení vztahů s těmi stávajícími, jelikož mnoho dodavatelů v odvětví (INA SPORT aj.) odmítá dodávat více odběratelům v jednom městě současně. Takže přetažení dodavatele může vést k samotné likvidaci podniku. Navíc noví dodavatelé nabízejí nové značky, které SSK zoufale potřebuje. Především v sortimentu nových lyží, kde SSK nabízí pouze lyže značky Elan.

Propracovanější platební systém

Prodejna již od svého založení nedisponuje terminálem pro příjem platebních karet. To může být pro řadu potencionálních zákazníků značný problém, obzvláště pokud mají zájem o zboží s vyšší hodnotou, než obvykle nosívají v peněžence. Tato situace část potencionálních zákazníků odrazuje od nákupu úplně a někteří jsou nuceni omezit svůj nákup. K této skutečnosti nenahrává ani fakt, že prodejna je umístěna poměrně daleko od centra a tudíž nejbližší bankomat se nachází zhruba 700 metrů daleko.

Tato situace by byla řešitelná pořízením platebního terminálu u některé z bank, které tuto možnost nabízejí. Asi jako nejlepší možnost se jeví Česká spořitelna, a. s., u které je veden bankovní účet podniku a tak se dá očekávat, že budou získány lepší podmínky, než u ostatních institucí poskytující tyto služby. Z pravidla je pořízení terminálu zdarma, a odvádí se 1-3% z částky, která projde přes terminál. Na první pohled to může představovat poměrně vysokou částku, ale nárůst tržeb spojený se zavedením terminálu by měl kompenzovat vzniklé náklady a ještě přinést určitý zisk.

ZÁVĚR

Cílem práce bylo analyzovat konkurenceschopnost podniku Ski Sport Kasárna a navrhnout možné strategie pro další přežití podniku. V rámci této analýzy byl sestaven marketingový mix 4P, jenž napomohl určit konkurenční výhody, kterými podnik disponuje.

Následně došlo k samotné analýze konkurentů, jež poukázala na možnou hrozbu v podobě velkých nadnárodních podniku a internetových obchodů. Ty v současné době přímo neo-
hrožují podnik SSK, jelikož právě tyto malé podniky přežívají díky výklenkům v podobě servisu, půjčoven a odbornosti personálu. Přesto by se tyto podniky měly mít na pozoru, protože žádná konkurenční výhoda není věčná a tak by o ně mohli v budoucnu přijít. Proto by si podnik SSK měl aktivně hledat nové výklenky a tím být o krok napřed před konkurencí.

Porterova analýza pěti konkurenčních sil poukázala na hrozbu začínající sítě půjčoven Intersport RENT. Ty by v případě rozšíření na zimní střediska ve Zlínském kraji mohly vážně ohrozit fungování půjčovny analyzovaného podniku. Mezi další významnou hrozbu se jeví ztráta dodavatelů, ti často odmítají dodávat více odběratelům v jednom městě současně. A tak případné přetažení největšího dodavatele INA Sport konkurenčním podnikem Temos Sport by mohlo vést k samotnému zániku podniku.

Podnik by v budoucnu měl počítat s demografickým stárnutím obyvatelstva a především se změnami preferencí zákazníků. V legislativně nejvíce ovlivní podnik plánovaná změna zákoníku práce, změna sazeb DPH a v dlouhodobém horizontu i možné přijetí eura, jako měny. To vplynulo během strategického auditu vlivu makroprostředí.

Poměrně důkladně byly analyzovány silné, slabé stránky a také hrozby a příležitosti. Bylo zpracováno několik analýz a navrženy možné strategie pro posílení konkurenceschopnosti podniku. Jako nejvýhodnější se jeví opětovné zavedení celoročního provozu a s tím související rozšíření portfolia o in-line brusle. Dalším klíčovým faktorem by bylo získání nových dodavatelů, ti by mohli přinést nové značky lyží do prodejny. Jako poslední významný strategický krok se jeví pořízení platebního terminálu pro platební karty. Ten se dnes považuje za standart, a jeho absence odrazuje řadu potenciálních zákazníků.

Cíl, který jsem si předsevzal, a to analyzovat konkurenceschopnost podniku Ski Sport Kasárna a navrhnout možné strategie pro další přežití, se mi dle mého uvážení podařil a má práce poskytuje řadu informací, které s trochou dobré vůle zajistí přežití a růst.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Literární zdroje:

- DOHNALOVÁ, Zuzana. *Mikroekonomie I: studijní pomůcka pro distanční studium*. Vyd. 3., upr. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2011, 201 s. ISBN 9788073189860.
- DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK, 2012. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, xvii, 173 s. ISBN 9788074002243.
- FORET, Miroslav, 2011. *Marketingová komunikace*. 3., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 486 s. ISBN 9788025134320.
- KARLÖF, Bengt a Svante ÖSTBLOM, 1995. *Benchmarking: jak napodobit úspěšné. Ukazatel cesty k dokonalosti v kvalitě a produktivitě*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 135 s. ISBN 8085865238.
- KERMALLY, Sultan, 2006. *Největší představitelé marketingu: jejich hlavní myšlenky, názory a díla : [Peter Drucker, Michael Porter, Tom Peters, Igor Ansoff, Theodore Levitt, Philip Kotler a další]*. Vyd. 2. Brno: Computer Press, xii, 104 s. ISBN 8025110133.
- KOTLER, Philip, 2000. *Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 258 s. ISBN 8072610104.
- KOTLER, Philip, 2003. *Marketing od A do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 203 s. ISBN 8072610821.
- KOTLER, Philip, 2007b. *Moderní marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 1041 s. ISBN 9788024715452.
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2007a. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada, 788 s. ISBN 9788024713595.
- MIKOLÁŠ, Zdeněk, Jindra PETERKOVÁ a Milena TVRDÍKOVÁ, 2011. *Konkurenční potenciál průmyslového podniku*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, xix, 338 s. ISBN 9788074003790.
- PORTER, Michael E, 1994a. *Konkurenční výhoda. Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 8085605120.
- PORTER, Michael E, 1994b. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 403 s. ISBN 8085605112.
- PAYNE, Adrian, 1996. *Marketing služeb*. 1. vyd. Praha: Grada, 247 s. ISBN 807169276x.

ŠUMBEROVÁ, Pavla a Vratislav KOZÁK, 2001. *Základy marketingu*. Vyd. 3., nezměn. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 101 s. ISBN 8073180014.

Internetové zdroje

AČS, 2010, Historie snowboardingu. *Asociace českého snowboardingu* [online]. [cit. 2013-03-05]. Dostupné z: <http://www.snowboarding.cz/index.php?sekce=historie>

ČESKÁ TELEVIZE, 2012. Recese v Česku už trvá stejně dlouho jako v problémovém Řecku. *Cestatelevize.cz* [online]. [cit. 2013-03-05]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/206619-recese-v-cesku-uz-trva-stejne-dlouho-jako-v-problemovem-recku/>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2013. *www.czso.cz* [online]. [cit. 2013-03-05]. Dostupné z: <http://www.czso.cz>

ČNB a MF doporučily termín přijetí eura zatím nestanovovat, 2012. *Cnb.cz* [online]. [cit. 2013-03-05]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro_media/tiskove_zpravy_cnb/2012/20121221_sladenost_maastricht_eurozona.html

ELAN SKIS Ocenění, 2013. *Elanskis.com* [online]. [cit. 2013-03-05]. Dostupné z: <http://www.elanskis.com/cz/awards.html>

FRIEDEL, Luboslav, 2004. Využití benchmarkingu v malé a střední firmě. [online]. [cit. 2013-03-01]. Dostupné z: http://www.bestpractices.cz/praktiky/benchmarking/benchmarking_teorie.doc

KUČEROVÁ, Dagmar, 2012. Jak se projevila novela zákoníku práce 2012 v praxi? Tady je přehled důležitého. *Podnikatel.cz* [online]. [cit. 2013-03-05]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/jak-se-projevila-novela-zakoniku-prace-2012-v-praxi-tady-je-prehled-duleziteho/>

KUČEROVÁ, Dagmar, 2013. Změny DPH roku 2013 pod lupou. *Podnikatel.cz* [online]. [cit. 2013-03-05]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/zmeny-dph-roku-2013-pod-lupou/>

IDNES, 2013. Konec snowboardingu nejen v Čechách? Začíná nová éra lyží. *Cestovani.idnes.cz* [online]. [cit. 2013-03-05]. Dostupné z: http://cestovani.idnes.cz/konec-snowboardingu-0lz-/lyze.aspx?c=A130118_112438_lyze_tom

INTERSPORT RENT, 2013. *Intersport.cz* [online]. [cit. 2013-03-05]. Dostupné z: <http://www.intersport.cz/standorte/standortliste.html?serviceId=64&lang=cs&ixn=57e58d5a:13d3b7e2841:-263e>

SKI-SPORT KASÁRNA, 2012. *Vecinalyze.cz* [online]. [cit. 2013-03-19]. Dostupné z: <http://www.vecinalyze.cz/img/logo.jpg>

SNOWHIT, 2013 [online]. [cit. 2013-05-09]. Dostupné z: <http://snowhit.com>

TUREK, Kuba, 2011. POLEMIKA Lyžaři kašlou na české hory. *Horydoly.cz* [online]. [cit. 2013-05-09]. Dostupné z: <http://www.horydoly.cz/lyzari/lyzari-kaslou-na-ceske-hory.html>

VLÁDA, 2012. Strategie Evropa 2020. *Vlada.cz* [online]. [cit. 2013-03-05]. Dostupné z: <http://www.vlada.cz/cz/evropske-zalezitosti/evropske-politiky/strategie-evropa-2020/strategie-evropa-2020-78695/>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

AČS Asociace českých snowboardistů.

B2B Business-to-business.

B2C Business-to-customer.

ČNB Česká národní banka.

ČR Česká republika.

DIČ Daňové identifikační číslo.

DPH Daň z přidané hodnoty

IČO Identifikační číslo osoby.

MF Ministerstvo financí.

O Opportunities (příležitosti).

S Strengths (silné stránky).

SCH Ski Centrum Hranice.

SCO Ski Centrum Odry.

SSK Ski Sport Kasárny.

T Threats (hrozby).

W Weaknesses (slabé stránky).

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1. SWOT analýza (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 15).....</i>	<i>21</i>
<i>Obr. 2. Znázornění příležitostí a hrozeb (Kotler, 2000, s. 92)</i>	<i>22</i>
<i>Obr. 3. Model chování spotřebitele. (Šumberová a Kozák, 2003, s. 46)</i>	<i>29</i>
<i>Obr. 4. Pětietapový model kupního procesu. (Kotler a Keller, 2007a, s. 196)</i>	<i>30</i>
<i>Obr. 5. Srovnání koncepce 4P a 4C(Kotler, 2000, s. 114)</i>	<i>32</i>
<i>Obr. 6. Devět strategií Cena/Kvalita (Kotler a Keller, 2007a, s. 511).....</i>	<i>37</i>
<i>Obr. 7. Marketingové distribuční cesty. (Kotler a Keller, 2007a, s. 550)</i>	<i>40</i>
<i>Obr. 8. logo společnosti SKI SPORT KASÁRNA, s.r.o. Zdroj: www.skisport- kasarna.cz.....</i>	<i>44</i>
<i>Obr. 9. Mapa středisek (http://snowhit.com)</i>	<i>49</i>
<i>Obr. 10. Mapa města (vlastní zpracování)</i>	<i>50</i>
<i>Obr. 11. Podíl zákazníků dle lokace (vlastní zpracování)</i>	<i>51</i>
<i>Obr. 12. Matice příležitostí (vlastní zpracování)</i>	<i>62</i>
<i>Obr. 13. Matice hrozeb (vlastní zpracování)</i>	<i>63</i>
<i>Obr. 14. Space matice (vlastní zpracování)</i>	<i>65</i>
<i>Obr. 15. SWOT matice (vlastní zpracování).....</i>	<i>65</i>

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1. Volba konkurenční strategie jako reakce na vybrané konkurenční síly. (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 52).....</i>	16
<i>Tab. 2. Značky zboží (vlastní zpracování)</i>	46
<i>Tab. 3. Benchmarking podniků. (vlastní zpracování)</i>	55
<i>Tab. 4. Silné stránky. (vlastní zpracování)</i>	60
<i>Tab. 5. Slabé stránky (vlastní zpracování)</i>	60
<i>Tab. 6. Matice hodnotící interní faktory. (vlastní zpracování)</i>	61
<i>Tab. 7. Příležitost. (vlastní zpracování).....</i>	62
<i>Tab. 8. Hrozby. (vlastní zpracování)</i>	63
<i>Tab. 9. Matice hodnotící externí faktory. (vlastní zpracování)</i>	64
<i>Tab. 10. QSPM matice (vlastní zpracování).....</i>	66

SEZNAM PŘÍLOH

P I Výpis z obchodního rejstříku

P II Ceník servisu

P III Ceník půjčovny

P IV Leták

PŘÍLOHA P I: VÝPIS Z OBCHODNÍHO REJSTŘÍKU

Výpis

z obchodního rejstříku, vedeného

Krajským soudem v Ostravě

oddíl C, vložka 36482

Datum zápisu: 1. ledna 2011

Spisová značka: C 36482 vedená u Krajského soudu v Ostravě

Obchodní firma: Ski Sport Kasárna s.r.o.

Sídlo: Valašské Meziříčí, Kolaříkova 1363, PSČ 757 01

Identifikační číslo: 286 43 828

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání: výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Statutární orgán: **jednatel:**
Ing. Ondřej Hegar, dat. nar. 18. listopadu 1985
Lešná - Lhotka nad Bečvou 15, PSČ 756 41
den vzniku funkce: 1. ledna 2011

Způsob jednání: Za společnost jednají a podepisují jednatelé samostatně.

Společníci: Ing. Ondřej Hegar, dat. nar. 18. listopadu 1985
Lešná - Lhotka nad Bečvou 15, PSČ 756 41

Vklad: 201 000,- Kč

Splaceno: 100 %

Obchodní podíl: 100 %

Základní kapitál: 201 000,- Kč

Správnost tohoto výpisu se potvrzuje
Krajský soud v Ostravě

PŘÍLOHA P II: CENÍK SERVISU

Lyže	Ceník servis 2012/2013	Lyže
Montáž a seřízení vázání	Montáž a seřízení sjezdového vázání	180 Kč
Montáž desky, vázání a seřízení	Montáž carvingové podložky, montáž vázání a seřízení vázání	220 Kč
Posunutí vázání	Demontáž, kolíkování, montáž a seřízení vázání	200 Kč
Seřízení vázání	Seřízení sjezdového vázání	40 Kč
Osazení hmoždinkou	Osazení hmoždinkou - plast/mosaz	25/35 Kč
Kolíkování	Kolík - 1ks	3 Kč
Malý servis do 130cm	Čištění a zarovnání skluznice, broušení hran na stroji, voskování, vyleštění	250 Kč
Malý servis nad 130cm	Čištění a zarovnání skluznice, broušení hran na stroji, voskování, vyleštění	280 Kč
Velký servis do 130cm	Malý servis + zatavení povrchových rýh na skluznici	270 - 370 Kč
Velký servis nad 130cm	Malý servis + zatavení povrchových rýh na skluznici	300 - 400 Kč
Závodní servis	Velký servis + vytlačení struktury do skluznice, ruční broušení hran	400 - 500 Kč
Čištění skluznice	Čištění skluznice od vosku a nečistot	50 Kč
Voskování	Čištění skluznice, voskování za horka, vyleštění skluznice	80 Kč
Broušení hran na stroji	Podbroušení hrany od skluznice, broušení hrany z boku	180 Kč
Broušení hran ručně	Podbroušení hrany od skluznice, broušení hrany z boku - 88°, 87°	220 Kč
Vícepráce	Každých započatých 10 minut	50 Kč + materiál

Běžky	Ceník servis 2012/2013	Běžky
Odstranění klistru	Odstranění klistru ze skluznice	150 Kč
Malý servis	Zarovnání skluznice, voskování skluzné plochy	200 Kč
Velký servis	Malý servis + zatavení povrchových rýh ve skluznici	220 - 300 Kč
Montáž vázání	Montáž běžeckého vázání	180 Kč

Snowboard	Ceník servis 2012/2013	Snowboard
Montáž vázání	Montáž vázání a nastavení úhlů	80 Kč
Malý servis	Čištění a zarovnání skluznice, broušení hran na stroji, voskování, vyleštění skluznice	340 Kč
Velký servis	Malý servis + zatavení povrchových rýh na skluznici	350 - 450 Kč
Broušení hran na stroji	Podbroušení hrany od skluznice, broušení hran z boku	180 Kč
Čištění skluznice	Čištění skluznice od vosku a nečistot	70 Kč
Voskování	Čištění skluznice, voskování z ahorka, vyleštění skluznice	100 Kč

PŘÍLOHA P III: CENÍK PŮJČOVNA

Ceník půjčovného lyží									
	1 den	2 dny	3 dny	4 dny	5 dnů	6 dnů	Další den	Záloha	Hodnota
Komplet	190,-	330,-	460,-	580,-	700,-	790,-	70,-	1 000,-	3 000,-
Lyže	120,-	170,-	220,-	270,-	320,-	370,-	40,-	1 000,-	1 800,-
Lyžáky	70,-	140,-	200,-	250,-	300,-	350,-	40,-	500,-	1 000,-
Hole	30,-	60,-	80,-	100,-	120,-	130,-	10,-	200,-	200,-
Přilba	40,-	80,-	110,-	130,-	150,-	170,-	20,-	200,-	500,-
Brýle	40,-	80,-	110,-	130,-	150,-	170,-	20,-	200,-	500,-
Lyže TOP	190,-	310,-	420,-	520,-	610,-	670,-	70,-	2 000,-	4 500,-
Lyže VIP	250,-	450,-	600,-	750,-	900,-	1 000,-	100,-	2 000,-	6 500,-
Lyže Elan	300,-	500,-	750,-	850,-	1 000,-	1 200,-	200,-	5 000,-	15 000,-

Komplet obsahuje: lyže, lyžáky a hole

Lyžařské kurzy (lyže)				
Lyže	Lyžáky	Hole	Přilba	Brýle
50 Kč	50 Kč	20 Kč	30 Kč	30 Kč

Ceník půjčovného snowboardů									
	1 den	2 dny	3 dny	4 dny	5 dnů	6 dnů	Další den	Záloha	Hodnota
Komplet	220 Kč	380 Kč	550 Kč	700 Kč	850 Kč	950 Kč	50 Kč	2 000 Kč	4 000 Kč
Snowboard	150 Kč	280 Kč	400 Kč	500 Kč	600 Kč	700 Kč	50 Kč	1 500 Kč	3 000 Kč

Lyžařské kurzy (snowboard)		
Komple	Přilba	Brýle
150 Kč	30 Kč	30 Kč

Půjčovné telemarku				
	1 den	2 dny	Další den	Záloha
Komplet	350 Kč	600 Kč	200 Kč	2 000 Kč
Lyžáky	250 Kč	450 Kč	200 Kč	1 500 Kč

Ceník půjčovného sněžnic			
1 den	2 dny	Další den	Záloha
90 Kč	170 Kč	70 Kč	500 Kč

Ceník půjčovného běžek			
1 den	2 dny	Další den	Záloha
190 Kč	350 Kč	130 Kč	1 000 Kč

PŘÍLOHA P IV: LETÁK

elan
www.elanskis.com

SKI SPORT KASÁRNA
VALAŠSKÉ MEZIŘÍČÍ

Vás zve na

Testování
Lyží ELAN

16. a 17. února 2013
09:00 - 16:00
SKI areál Karolinka

Půjčování je zdarma proti občanskému průkazu.

