

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE
FAKULTA STROJNÍ
ÚSTAV ŘÍZENÍ A EKONOMIKY PODNIKU



BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

MARKETINGOVÁ ANALÝZA podniku Race Bike s.r.o.

MARKETING ANALYSIS of Race Bike s.r.o.

AUTOR: Jan Roškota

STUDIJNÍ PROGRAM: Výroba a ekonomika ve strojírenství

VEDOUCÍ PRÁCE: prof. Ing. František Freiberg, CSc.

PRAHA 2019

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Roškota** Jméno: **Jan** Osobní číslo: **466504**
Fakulta/ústav: **Fakulta strojní**
Zadávající katedra/ústav: **Ústav řízení a ekonomiky podniku**
Studijní program: **Výroba a ekonomika ve strojírenství**
Studijní obor: **Technologie, materiály a ekonomika strojírenství**

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

Marketingová analýza podniku Race Bike s.r.o.

Název bakalářské práce anglicky:

Marketing analysis of Race Bike s.r.o.

Pokyny pro vypracování:

1. Zdůvodnění zadání a cílů práce
2. Teoretická část: charakteristika obsahu a významu marketingu, techniky a metody marketingové analýzy, marketingový mix
3. Praktická část
 - a) Charakteristika podniku
 - b) Současný stav marketingového řízení v daném podniku
 - c) Marketingová analýza
 - d) Návrhy k zvýšení kvality marketingového řízení
4. Závěr – Zhodnocení dosažených cílů a přínosů práce

Seznam doporučené literatury:

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. Marketing. Praha: Grada, c2004. ISBN 9788024705132.
KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 9788024715452.
OLINS, Wally. O značkách. Praha: Argo, 2009. Zip (Argo: Dokořán). ISBN 9788025701584.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

prof. Ing. František Freiberg, CSc., ústav řízení a ekonomiky podniku FS

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: **28.03.2019**

Termín odevzdání bakalářské práce: **24.05.2019**

Platnost zadání bakalářské práce: **28.02.2020**


prof. Ing. František Freiberg, CSc.
podpis vedoucí(ho) práce


prof. Ing. František Freiberg, CSc.
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry


prof. Ing. Michael Valášek, DrSc.
podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Student bere na vědomí, že je povinen vypracovat bakalářskou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací.
Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v bakalářské práci.

30.4.2019
Datum převzetí zadání

Roškota
Podpis studenta

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracoval samostatně a to výhradně s použitím pramenů a literatury, uvedených v seznamu citovaných zdrojů.

V Praze dne:

.....
Podpis

ANOTACE

Zaměřením této bakalářské práce je marketingová analýza podniku Race Bike s.r.o., který vyrábí a prodává jízdní kola. Analýza se zaměří na současný stav podniku a jeho okolí, se zaměřením na vývoj trendů v oblasti cyklistiky. Výsledkem marketingové analýzy bude návrh marketingové strategie pro budoucí rozvoj podniku. Navržená marketingová strategie se soustředí na optimalizaci nabízeného zboží a možností propagace podniku.

KLÍČOVÁ SLOVA

Marketing, marketingová analýza, trh, marketingová strategie, konkurenční výhoda, SWOT, marketingový mix

ANNOTATION

The focus of this bachelor's thesis is a marketing analysis of the enterprise Race Bike s.r.o., which manufactures and sells bicycles. The analysis will concentrate on current state of the enterprise and its surroundings, with focus on development of trends in cycling. Conclusion of the marketing analysis will be a proposition of a marketing strategy for future development of the enterprise. The proposed marketing strategy will focus on optimization of offered goods and means of promoting the enterprise.

KEYWORDS

Marketing, marketing analysis, market, marketing strategy, competitive advantage, SWOT, marketing mix

PODĚKOVÁNÍ

Rád bych poděkoval vedoucímu mé práce prof. Ing. Františku Freibergovi CSc. za odborné vedení. Rád bych také poděkoval firmě RaceBike s.r.o., jmenovitě panu Petru Heiníkovi, za poskytnuté informace, a především ochotu a pomoc při vypracování této práce.

1 OBSAH

Anotace	4
Klíčová slova	4
Annotation	5
Keywords.....	5
Poděkování.....	6
1 Obsah.....	7
2 Zdůvodnění zadání a cílů práce	10
3 Teoretická část.....	11
3.1 Charakteristika obsahu a významu marketingu.....	11
3.1.1 Marketing.....	11
3.1.2 Definice marketingu.....	11
3.1.3 Historie marketingu	12
3.1.4 Důležité pojmy	13
3.2 Techniky a metody marketingové analýzy.....	15
3.2.1 Zdroje informací.....	15
3.2.2 Typy informací	15
3.2.3 Marketingový výzkum.....	17
3.3 Analytické nástroje.....	19
3.3.1 Situační analýza.....	19
3.3.2 SWOT analýza	23
3.3.3 Segmentace trhu.....	25
3.3.4 Marketingový mix	26
3.4 Životní cyklus výrobku	28
3.4.1 Charakteristika fází, cíle a strategie	28
3.5 Konkurenční výhoda.....	29

3.5.1	Nízké náklady	29
3.5.2	Fokus	30
3.5.3	Diferenciace	30
4	PRAKTICKÁ ČÁST	32
4.1	Charakteristika podniku	32
4.1.1	Předmět podnikání a právní forma	32
4.1.2	Historie podniku	33
4.1.3	Současná nabídka podniku	36
4.1.4	Plány do budoucnosti	38
4.2	Marketingový výzkum	40
4.2.1	Definice problému a stanovení cílů výzkumu	40
4.2.2	Získávání informací	40
4.2.3	Zdroje informací	40
4.2.4	Primární informace	42
4.2.5	Sekundární zdroje	46
4.3	Marketingová analýza	49
4.3.1	Situační analýza a segmentace trhu	49
4.3.2	SWOT analýza	60
4.3.3	Segmentace trhu	63
4.3.4	Marketingový mix	63
4.3.5	Životní cyklus výrobku	70
4.4	Shrnutí zjištění analýzy	71
4.5	Návrhy k zvýšení kvality marketingového řízení	72
4.5.1	Možné strategie	72
4.5.2	Shrnutí vybraných strategií	74
4.5.3	Výběr preferované strategie	76

5	Závěr - Zhodnocení dosažených cílů a přínosů práce.....	77
6	Zdroje.....	78

2 ZDŮVODNĚNÍ ZADÁNÍ A CÍLŮ PRÁCE

V dnešní době rychlého pokroku a obrovského množství nových produktů je velmi těžké prosadit se na trhu. Není těžké jen vstoupit na něj v případě nových podniků, ale zároveň i udržet se a dále růst pro staré podniky. S chaosem, který představuje přehršel nových technologií, značek, standardů, materiálů a trendů je správné objektivní pochopení situace podmínkou úspěchu.

Všichni hráči proto těží z marketingových studií, které jim pomohou s orientací v tržním prostředí a nastolí jasný směr dalšího rozvoje.

Marketing je velmi široká oblast provozu podniku, která obsahuje jak reklamní otázky, tak i otázky prodeje. Jeho největším cílem a využitím je uspokojení potřeb zákazníka, ku prospěchu jeho i podniku který s ním obchoduje.

Marketingová analýza řeší pomocí různých nástrojů aktuální tržní situaci a stav podniku z hlediska vnitřních i vnějších záležitostí, výsledky dává do souvislostí a snaží se nabídnout řešení problémů nebo vylepšení současného stavu.

Cílem mé práce je zanalyzovat situaci na trhu, v prostředí malých prodejců využívajících přímý prodej, a nabídnout vhodnou marketingovou strategii, s ohledem na požadavky firmy. Zaměřím se na srovnání zejména s výrobci z České republiky a dalších Evropských zemí.

3 TEORETICKÁ ČÁST

3.1 Charakteristika obsahu a významu marketingu

3.1.1 Marketing

Marketing, navzdory laickému smýšlení není jen naukou o reklamních praktikách, naopak je to velmi obsáhlý obor, zahrnující nejrůznější faktory řízení podnikové strategie. Úkolem marketingu je cílený a důsledný průzkum podniku i jeho okolí, za účelem nalezení ideálního produktu pro vybraného zákazníka. Marketing zjišťuje, co si zákazník přeje a po čem touží, načež se snaží mu jeho přání vyplnit s nejlepším možným pohodlím. Tím se rozumí za výhodnou cenu a v situaci kdy a kde jej zákazník nejvíce potřebuje. Základním posláním marketingu je tedy skrze uspokojení zákazníka dosáhnout úspěchu podniku a pomoci jeho rozvoji. [1]

3.1.2 Definice marketingu

Philip Kotler definuje marketing jako: „Společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot“. [1]

Za zmínku stojí dále i definice Americké marketingové asociace z roku 2013 která v originále zní: „Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large.“ [5]

Což v překladu znamená: „Marketing je činnost, soubor institucí a procesů pro tvorbu, komunikaci, doručení a výměnu nabídek, které mají hodnotu pro zákazníky, klienty, partnery a společnost jako celek.“

Odborných definicí ovšem existuje několik, žádná z nich se v jejím smyslu nijak významně neliší od ostatních a předává prakticky totožnou zprávu. Tato skutečnost je způsobena nesmírnou popularitou Philipa Kotlera, který je v oblasti marketingu jednoznačně nejuznávanější kapacitou. [1]

3.1.3 Historie marketingu

Vznik marketingu ve formě hledání cesty k zákazníkovi skrze překonání konkurence není možné přesně datovat. Jako archeologický důkaz můžeme považovat antické amfory tvarů charakteristických pro jejich výrobce, nebo s popisem obchodu ze kterého pocházely. Tyto amfory můžeme datovat do dob okolo přelomu letopočtu, dřívější pozůstatky se bohužel nedochovaly.

Do novověku se marketing objevoval v podobné formě, jako nástroj pro určení výrobce nebo obchodu se zbožím. Příkladem mohou být například vývěsní štíty obchodů nebo značky a iniciály výrobců na jejich zboží.

V knižní formě se první komplexní popis obchodních taktik objevil na přelomu 18. a 19. století v knize z pera skotského autora Adama Smitha Bohatství národů (The wealth of nations). Tato kniha obsahuje základy moderní ekonomie a popisuje situaci globální ekonomiky za doby industriální revoluce. Zároveň popisuje i konkurenční boj, jež je ve své podstatě bojem marketingovým. [6]

Nedávná minulost byla svědkem výrazného pokroku oblasti marketingu a jeho význam stále roste. S pokrokem v průmyslu, nástupem sériové výroby a všudypřítomnou konkurencí je důležité soustředit se na samotného zákazníka, a ještě více na vytvoření vztahu s ním. Mnoho dnešních výrobků je ve stádiu stagnace vývoje, není tedy prostor zaujmout výraznější inovací. Pro firmy je více než kdy dřív důležité vybudovat si se zákazníkem vztah, na základě, kterého on preferuje jejich produkt před konkurenčním, ačkoliv se ani nemusí moc lišit.

Dalo by se tedy říct, že dříve byl marketing skutečně totožný s reklamou. V moderní době toto však už neplatí a marketing převzal celou škálu nástrojů pro řízení podniku.

Na území ČR před rokem 1989 marketing v socialistickém prostředí prakticky neexistoval a nemá u nás proto oproti západním zemím tradici. V našich končinách je stále velmi opomíjenou disciplínou, kromě firem se zahraničními vlastníky, kteří přinesli jejich know-how. Postupně se, díky vlivu zahraničních firem, dostává marketing do povědomí i v Čechách.

Další, velmi výraznou oblastí, kde se využívají marketingové postupy, je kolbiště politického soupeření. Politický marketing.

3.1.4 Důležité pojmy

Potřeba

Základní pojem marketingu, který vyjadřuje pocit nedostatku. Zahrnuje nedostatek plynoucí jak z potřeb tělesných, tak sociálních i osobních. Potřeba jako taková je základní vlastností člověka. [1]

Přání

Vychází z potřeb, ale je utvářen kulturním prostředím a osobností jednotlivce. Pro příklad: Evropan preferuje automobil typu sedan, zatímco Američan si spíše koupí pro něj tradiční pickup. Nebo zatímco jeden člověk má rád banány, druhý má raději pomeranče. [1]

Poptávka

Vychází z omezené schopnosti přetvořit přání ve skutečnost, omezením je zpravidla kupní síla jednotlivce. Poptávka tedy představuje přání podložená schopností je uskutečnit, tedy kupní silou. [1]

Nabídka

Vyjadřuje sumu produktů nebo služeb, které jsou nabízeny na trhu jako prostředek k uspokojení poptávky. [1]

Hodnota pro zákazníka

Vyjadřuje jakési hodnocení naplnění přání, kterého je produkt schopen dosáhnout. Například rýč, který vydrží dva roky normálního používání má vyšší hodnotu pro zákazníka, než rýč který vydrží jen jeden rok. Obzvláště pokud jsou za podobnou cenu. [1]

Uspokojení zákazníka

Představuje míru nakolik produkt naplní očekávání zákazníka. Produkt, který splní nebo dokonce předčí očekávání zákazníka uspokojí. Produkt, který zklame, nikoliv. [1]

Směna

Vyjadřuje proces výměny produktu za určitou protihodnotu. [1]

Transakce

Představuje přesně definovanou a předem dohodnutou směnu. Přesně určeny jsou předměty směny i podmínky jejího uskutečnění, například konkrétní cena za produkt a místo a čas směny. [1]

Vztahový marketing

Proces snahy o vytvoření vazeb prodejců se zákazníky, za účelem stimulace a stabilizace obchodu. [1]

Trh

Suma kupujících, jak potenciálních, tak současných, konkrétního produktu nebo služby. [1]

Odvětví

Suma všech prodávajících určitého produktu, protiklad trhu. [1]

Marketing management

Obor, jehož posláním je snaha o volbu cílových trhů a budování výnosných vztahů s nimi.

[2]

3.2 Techniky a metody marketingové analýzy

Marketingová analýza, stejně jako jiné analýzy, vychází z informací, které se pokouší nějakým způsobem zpracovat.

3.2.1 Zdroje informací

3.2.1.1 Interní zdroje

Interní, jiným názvem vnitropodnikové zdroje obsahují všechny zdroje informací uvnitř podniku. Tyto informace slouží k mapování situace uvnitř podniku, srovnání s plánem nebo hledání prostoru pro zlepšení stávajících metod. Jedná se například o monitoring výroby, zaměstnanecké dotazníky, brífinky, účetní závěrky a ostatní. [2]

3.2.1.2 Externí zdroje

Jinak mimopodnikové zdroje, naopak od interních zdrojů obsahují informace z okolí podniku a prostředí ve kterém se pohybuje. Tyto informace slouží například k sondování situace na trhu, sledování konkurence, sledování legislativních opatření a dále. [2]

3.2.2 Typy informací

Informace pro toto rozdělení budeme dělit vzhledem k jejich originalitě a stádiu rozpracovanosti.

3.2.2.1 Primární informace

Jsou informace, které získáme přímo za účelem provedení konkrétního výzkumu, objeví se tedy vůbec poprvé. Například pokud se studie chystá zjistit konkrétní vlastnost nového materiálu a jeho použití, provede tedy testy a získá primární data se kterými dále pracuje. [2]

3.2.2.2 Sekundární informace

Jsou informace takové, které již před námi někdo sesbíral, objevují se tedy podruhé. Často se tím rozumí například účetní výkazy, které byly sestaveny pro konkrétní účel propočtu daní, ale lze je využít i k jiným účelům. Sekundární informace mohou být velmi výhodné, pokud ovšem splňují potřeby současného výzkumu. Jejich zdroji mohou být

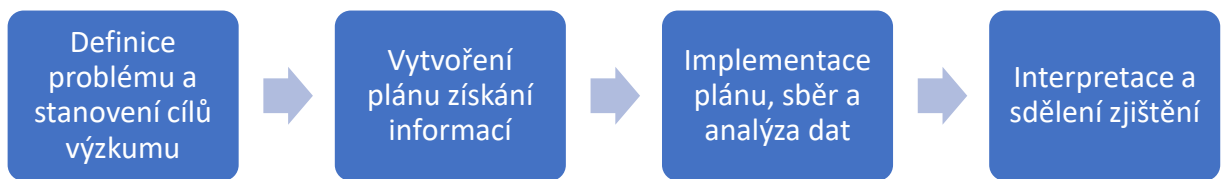
například: firemní evidence, daňové závěrky, účetní výkazy nebo různé internetové databáze a jiné zdroje.

Nevýhodou může být rozdíl ve využití informací, poprvé vznikly za určitým účelem a nyní ten účel nemusí být stejný, informace proto nemusí být dostatečně relevantní. Dalším potenciálním problémem je nedostatečná přesnost nebo věrohodnost informací. Nesmíme také zapomenout na aktuálnost, trh a společnost se neustále mění.

Zajímavou alternativou může být i nákup sekundárních informací. Existují firmy specializující se na získávání relevantních informací, které pak za poplatek poskytnou pro výzkum třetí strany. [2]

3.2.3 Marketingový výzkum

Marketingový výzkum lze kategorizovat do čtyř stádií:



Obrázek 1: Průběh výzkumu [2]

3.2.3.1 Definice problému a stanovení cílů výzkumu

První krok marketingového výzkumu závisí na bezchybné komunikaci mezi manažerem a výzkumníkem. Pokud by došlo k nedorozuměním, mohlo by to naprosto znehodnotit celý výzkum, nebo vyvodit matoucí výsledky.

Proto je důležité, aby manažer měl dostatek informací o výzkumu a byl schopen správně diagnostikovat problém, který pak bude výzkum řešit. Stejně tak výzkumník musí chápat jaké typy problémů může manažer řešit. Společně definují problém a cíle jeho výzkumu.

[2]

Existují tři základní typy výzkumů z hlediska cíle:

- **Informativní výzkum**
Hledá předběžné informace použitelné pro lepší definici problémů
- **Deskriptivní výzkum**
Snaží se lépe poznat problémy, tržní situace a vztahy. Například průzkumy trhu a analýzy tržního podílu.
- **Kauzální výzkum**
Zjišťuje průběh problémů od příčiny k následku

3.2.3.2 Vytvoření plánu získání informací

Tvorba plánu zahrnuje volbu požitých informací, strategii jejich získání a zpracování do postupu který se předloží managementu. [2]

Informační zdroje dělíme na **primární** a **sekundární**, které byly popsány výše:

1. Nejdříve se ve výzkumu snažíme využít sekundární zdroje, jelikož jsou méně náročné na získání. Díky tomu, že už je někdo zaznamenal před námi, je jejich druhé využití výrazně časově i finančně úspornější. Využitelnost sekundárních informací přímo závisí na jejich objektivitě, kvalitě a aktualitě. Pokud je není možné z těchto důvodů využít, je nutné přistoupit k získání primárních informací. [2]
2. Primární informace můžeme získat několika způsoby, které můžeme zjednodušit na dvě kategorie, kvalitativní a kvantitativní. Kvalitativní výzkum pozoruje malou skupinu osob s větší přesností, zatímco kvantitativní sleduje jednodušší informace z velké skupiny osob. Metody kvalitativního výzkumu zahrnují například skupinové rozhovory a detailní dotazování, s cílem mapování chování zákazníků, jejich motivací a názorů. Kvantitativní výzkum je z principu méně osobní, kvůli nemožnosti oslovit velké množství lidí stejně detailně jako množství malé. Metody kvantitativního výzkumu se proto zaměřují spíše na oslovování zákazníků pomocí telefonátů, e-mailů a klasické pošty. Výsledky obou metod jsou statistické údaje, s kterými výzkum nadále pracuje. [2]

3.2.3.3 Implementace plánu, sběr a analýza dat

Samotný sběr dat je nejnáročnější fází výzkumu, nejnáchylnější k chybám, zaměstnává nejvíce lidí a je nejnákladnější, často jej proto pro ulehčení provádí externí firma. Podnik sice může sběr dat provádět sám, aby měl lepší přehled nad kvalitou postupu, nicméně využití externích firem je levnější, rychlejší a výrazně jednodušší řešení, což vysvětluje jeho častější využití. [2]

3.2.3.4 Interpretace a sdělení zjištění

Vyvození závěrů z nasbíraných dat, tedy ukončení výzkumu je fází, kde se znovu schází výzkumník s manažerem. Společně hledají nejlepší informace, které výzkum přinesl, vzhledem k původnímu problému. Oba musí spolupracovat na správném a přesném zpracování poznatků a kontrolují, zdali výzkum splnil své cíle. Dále může manažer vznést další otázky na které výzkum našel odpověď. [2]

3.3 Analytické nástroje

3.3.1 Situační analýza

Situační analýza se zaměřuje na studium informací popisující prostředí uvnitř i vně podniku, mikroprostředí a makroprostředí. Oba okruhy jsou obvykle mimo dosah vlivu podniku, který je na nich ale naprosto závislý. [2]

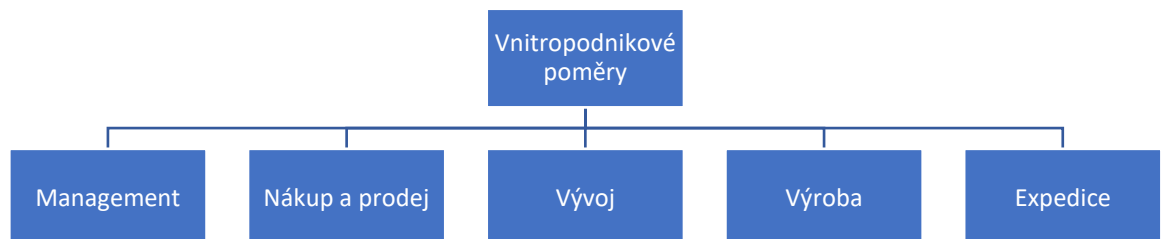
3.3.1.1 Mikroprostředí

Soubor bezprostředních vlivů, které přímo ovlivňují schopnost podniku uspokojit zákazníky.

Jsou jimi například vnitropodnikové poměry, dodavatelé, cílový trh, konkurence a vztah k veřejnosti. [1]

- **Vnitropodnikové poměry**

Zahrnují veškerá oddělení podniku, jako management, nákup a prodej, vývoj, výrobu a expedici. Jednotlivá oddělení je potřeba zanalyzovat samostatně, i vzhledem k ostatním oddělením. Důležitá je spolupráce a komunikace napříč odděleními a efektivita vedení jednotlivých oddělení. Všechna oddělení by také měla pracovat k naplnění společného cíle, kterýmž je uspokojení zákazníka. [1]



Obrázek 2: Vnitrofiremní prostředí [1]

- **Dodavatelé**

Dodavatelé jsou všechny subjekty, které podniku prodávají jejich produkt. Jsou to dodavatelé materiálu, hotových součástek nebo technologií a poskytovatelé nejrůznějších služeb. Analýza by měla pokrývat efektivitu spolupráce podniku s dodavateli, jejich spolehlivost, výhodnost obchodů a rychlost dodání. [1]

- **Cílový trh**

Charakteristika cílových trhů udává možný směr působení podniku. Ovlivňuje poptávku a možnosti podnikání. [1]

Pro zjednodušení rozlišujeme 5 kategorií:

- **Spotřebitelský trh**

Jednotlivci kupující zboží pro vlastní spotřebu

- **Průmyslový trh**

Podniky kupující zboží k dalšímu zpracování nebo pro potřeby jejich podnikání

- **Obchodní mezičlánky**

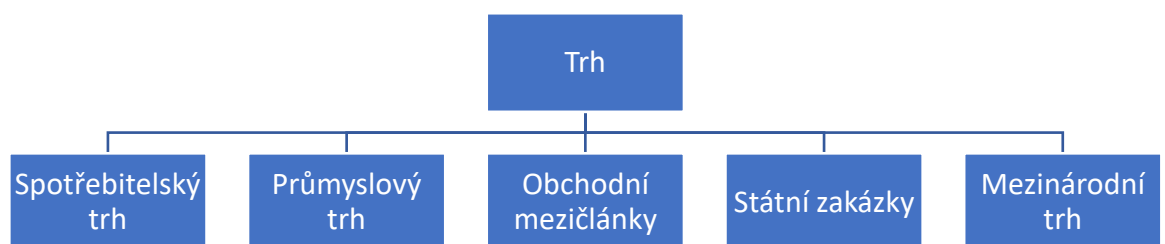
Překupníci nakupující zboží k dalšímu prodeji za účelem finančního zisku

- **Státní zakázky**

Trh, kde jediným zákazníkem je stát a jeho přidružené instituce

- **Mezinárodní trh**

Všechny předešlé složky, akorát mimo domovskou zemi podniku



Obrázek 3: Typy cílových trhů [1]

- **Konkurence**

Ostatní podniky, které soupeří o stejnou skupinu zákazníků. Cílem podniku je konkurenci předčit a přesvědčit zákazníka k přechodu od ní. [1]

- **Vztah s veřejností**

Vztahy se skupinami, které mají schopnost ovlivnit působení podniku. [1]

- **Finanční instituce**
Banky a pojišťovny
- **Média**
Noviny, časopisy, televize, internetové portály a sociální média
- **Vládní instituce**
Finanční úřady, úřad práce
- **Občanské skupiny**
Zájmové spolky
- **Lokální samospráva a občanstvo**
Veřejnost, obyvatelé v blízkosti podniku, obecní úřady

3.3.1.2 Makroprostředí

Soubor vnějších vlivů, které mohou podniku poskytnout nové příležitosti nebo naopak přinést omezení. Faktory v makroprostředí nemají zpravidla přímý vliv na dění v podniku, ale podnik se jim musí přizpůsobit. [1]

- **Demografické prostředí**

Demografie se věnuje studiu skupin lidí uvnitř populace, pro marketing je důležité zaměřením na věk, návyky a touhy jednotlivých skupin.

- **Ekonomické prostředí**

Studuje kupní sílu zákazníků, a tedy možnosti podnikání v určité oblasti. Jeho studium se zabývá stavem ekonomiky, průměrných mezd a dalších ukazatelů.

- **Přírodní prostředí**

Studuje přírodní vlivy jako podnebí, geografii a změny v přírodních poměrech. Důležité zejména pro firmy ve sportovním odvětví, kde záleží na možnostech aktivit v dané oblasti.

- **Technologické prostředí**

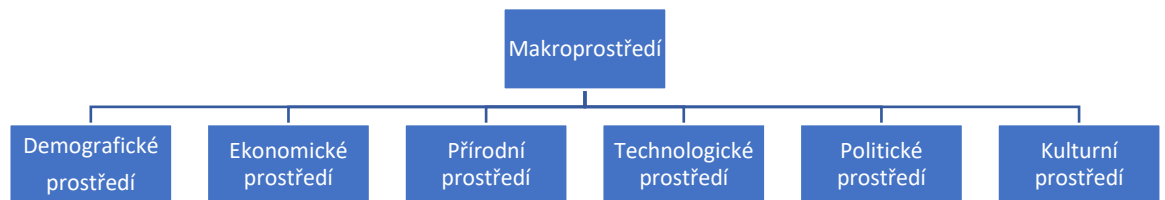
Nejnovější trendy v technologiích, které uvádí směr vývoje průmyslu. Nabízí jak prostor pro inovace, tak úpadek tradičních technologií. Zároveň také popisuje technologické možnosti v oblasti.

- **Politické prostředí**

Aktuální legislativa, která dokáže značně omezit možnosti podnikání. Změny v legislativě mohou otevřít nové příležitosti.

- **Kulturní prostředí**

Tradiční hodnoty uznávané místní populací nebo zájmovou skupinou. Plyne z nich potřeba individualizace produktů pro rozdílné skupiny zákazníků.



Obrázek 4: Faktory ovlivňující vnější prostředí firmy [1]

3.3.2 SWOT analýza

SWOT analýza je nástroj strategické analýzy, který hodnotí vnitřní a vnější, silné a slabé stránky podniku. [2]

3.3.2.1 Aplikace SWOT analýzy

Zkratka SWOT pochází z anglického originálu, kde S=Strengths (silné stránky), W=Weaknesses (slabé stránky), O=Opportunities (příležitosti), T=Threats (hrozby). Tyto čtyři okruhy zpracuje analýza do přehledné tabulky 2x2, která je výchozím nástrojem rozhodování o postupu podniku. [2]

- **Strengths** – pozitivní atributy podniku, cílem je jejich maximalizace
 - Na př.: Unikátní produkt, Dobrá image značky, Nízké náklady, Licence, patenty, Dobrá technická vybavenost, finanční síla a zdraví podniku
- **Weaknesses** – negativní atributy podniku, snažíme se je eliminovat
 - Na př.: Nízká diferenciacce produkce, Vysoké náklady, Slabá reputace, Finanční slabost, Špatná dostupnost prostor
- **Opportunities** – možnosti rozvoje podniku, snaha o využití
 - Na př.: Nové tržní segmenty, Nové technologie (v možnostech podniku), Zajištění věrnosti zákazníků, Možnost využití dotačních programů
- **Threats** – neovlivnitelné hrozby prostředí, snaha o identifikaci a eliminaci
 - Na př.: Ztráta zákazníka, Posílení konkurence, Nárůst fixních nákladů, Změna legislativy, Nové technologie (u konkurence), Pokles spotřeby

	POMOCNÉ (k dosažení cíle)	ŠKODLIVÉ (k dosažení cíle)
VNITŘNÍ (atributy organizace)	<u>STRENGTHS</u> (silné stránky) <ul style="list-style-type: none"> • pozitivní vlastnosti podniku • výhody 	<u>WEAKNESSES</u> (slabé stránky) <ul style="list-style-type: none"> • Negativní vlastnosti podniku • nevýhody
VNĚJŠÍ (atributy prostředí)	<u>OPPORTUNITIES</u> (příležitosti) <ul style="list-style-type: none"> • příležitosti rozvoje podniku 	<u>THREATS</u> (hrozby) <ul style="list-style-type: none"> • hrozby omezení podniku

Obrázek 5: Tabulka SWOT [2]

3.3.2.2 Vyhodnocení SWOT analýzy

Vyhodnocení SWOT analýzy spočívá ze studia zjištěných atributů, určení jejich důležitosti a návrhů jejich zlepšení nebo řešení. Řešení čerpají ze srovnání s konkurencí a snaží se o udržení konkurenční výhody ve prospěch podniku. V ideálním případě by SWOT analýza měla vyústit ve věcné návrhy na zlepšení všech atributů kterými podniková situace disponuje, tyto později podle uvážení aktuálních možností podniku a důležitosti pro jeho rozvoj. Postup rozvoje nazýváme marketingovou strategií.

3.3.3 Segmentace trhu

Segmentace trhu je soubor charakteristických vlastností relevantních pro působení konkrétního podniku, od geografických charakteristik cílové oblasti po osobní charakteristiky jednotlivých zákazníků. Segmentace není přesně definovaná a záleží na konkrétním zaměření podniku, který si sám zvolí, které parametry jsou pro něj důležité.

3.3.3.1 Segmentační proměnné pro spotřební trh s cyklistickým vybavením

Proměnné	Typické hodnoty
Geografické	
Region	Podle velikosti – EU, Střední Evropa, ČR, Praha
Velikost zemí	Obří (USA), velké (Německo), střední (ČR), malé (Malta)
Velikost měst	Do 50 000, 50-100 000, nad 100 000, ...
Hustota obyvatel	Městské, předměstské, venkovské prostředí
Klima	Mírné, subtropické, tropické...
Terén	Hornatý, rovinný, vrchovatý
Demografické	
Věk	Do 5 let, 5-13, 14-35, 36-55, nad 55 let
Pohlaví	Muž/žena
Velikost rodiny	1-2, 3-4, 5+
Fáze životního cyklu	Mladí, svobodní; S dětmi do 18 let; staří bez dětí pod 18 let; mladí/staří bezdětní
Příjem	Podprůměrný, průměrný, nadprůměrný, vysoce nadprůměrný
Psychografické	
Společenská třída	Nižší/pracující/vyšší střední třída, bohatí
Životní styl	Rekreační, aktivní, sportovní
Osobnost	Praktická, technická, inovační
Behaviorální	
Nákupní příležitost	Pravidelný nákup, zvláštní příležitost
Očekávaný užitek	Kvalita, servis, úspora
Uživatelský status	Neuživatelé, bývalí/potenciální/nezkušení/pravidelní uživatelé
Frekvence užívání	Do 500 km, 500-2 000 km, nad 2 000 km
Loajalita	Žádná, střední, silná, absolutní
Připravenost	Neznalí produktu, uvědomující si existenci produktu, informovaní, zaujatí možnostmi koupě, přející si koupit, rozhodnutí koupit
Postoj k produktu	Nadšený, kladný, indiferentní, negativní, nepřátelský

3.3.4 Marketingový mix

Soubor marketingových nástrojů, kterými podnik upravuje nabídku pro jednotlivé cílové trhy. V praxi se skládá ze dvou stran, podniku a zákazníka, kde popisuje vzájemné vztahy na čtyřech rovinách. Název stran plyne z počátečních písmen anglických názvů kategorií.

[2]

4P	4C
Produkt (product)	Potřeby a přání zákazníka (customer needs and wants)
Cena (price)	Náklady na straně zákazníka (cost to the customer)
Distribuce (place)	Dostupnost (convenience)
Komunikace (promotion)	Komunikace (communication)

Obrázek 6: Marketingový mix [2]

3.3.4.1 4P

Strana podniku popisující možnosti, kterými je podnik schopen uspokojit zákazníka.

- **Produkt (product)**
Libovolné zboží, které podnik nabízí k prodeji.
- **Cena (price)**
Cena, za kterou je podnik schopen produkt prodat, často nabízí různé akce a slevy
- **Distribuce (place)**
Činnosti činící produkt dostupný zákazníkům
- **Komunikace (promotion)**
Činnosti přesvědčování zákazníka o přednostech produktu, za účelem podpory prodeje

3.3.4.2 4C

Strana reprezentující požadavky a možnosti zákazníka, které podnik musí uspokojit.

Představuje stejné hodnoty jako 4P, akorát z pohledu zákazníka.

- **Potřeby a přání zákazníka (customer needs and wants)**
Určují, jaký produkt si zákazník nejspíše koupí
- **Náklady na straně zákazníka (cost to the customer)**
Určují, jakou cenu musí, a je ochoten, zákazník za produkt zaplatit
- **Dostupnost (convenience)**
Popisuje, jakou dostupnost zákazník požaduje, například jakou dobu je ochoten na produkt čekat
- **Komunikace (communication)**
Zahrnuje způsoby, kterými se zákazník o produktu dozví a nakolik mu důvěřuje

3.4 Životní cyklus výrobku

Na životní cyklus výrobku pohlížíme z tržního hlediska jako na posloupnost čtyř fází. Jsou jimi: Uvedení na trh, Růst, Zralost a Úpadek

3.4.1 Charakteristika fází, cíle a strategie

	Uvedení Na Trh	Růst	Zralost	Úpadek
Charakteristiky				
Tržby	Nízké	Rychle Rostoucí	Nejvyšší	Klesající
Náklady Na Jednoho Zákazníka	Vysoké	Průměrné	Nízké	Nízké
Zisky	Žádné	Rostoucí	Vysoké	Klesající
Zákazníci	Inovátoři	Včasní Příjemci	Většina	Opozdilci
Konkurence	Malá	Rostoucí	Stabilní, Začíná Klesat	Klesající
Marketingové Cíle	Vytvořit povědomí o produktu a přesvědčit zákazníky, aby ho vyzkoušeli	Maximalizovat podíl na trhu	Maximalizovat zisky a ubránit tržní podíl	Snížit výdaje a vysát značku
Strategie				
Produktová	Nabídnout základní produkt	Nabídnout rozšíření výrobku, služby, záruky	Diverzifikovat značku a modely	Postupně vyřadit slabé položky
Cenová	Náklady plus stanovená přírážka	Cena pro penetraci trhu	Cena pro dohnání a předechnání konkurence	Snížená cena
Distribuční	Vybudovat selektivní distribuci	Vybudovat intenzivní distribuci	Vybudovat intenzivnější distribuci	Selektivně vyřazovat neziskové prodejny
Reklamní	Vybudovat povědomí o produktu mezi včasnými příjemci a prodejci	Vybudovat povědomí a vzbudit zájem na masovém trhu	Zdůraznit odlišnost a přínosy značky	Omezit reklamu na úroveň nutnou pro udržení skalních příznivců
Podpory Prodeje	Intenzivní podpora prodeje, která zákazníky přesvědčí, aby produkt vyzkoušeli	Omezená podpora využívající vysoké poptávky spotřebitelů	Zvýšená podpora povzbuzující ke změně značky	Podpora omezená na minimální úroveň

[2]

3.5 Konkurenční výhoda

Konkurenční výhoda může být libovolná vlastnost, kterou se produkt odlišuje od konkurence. Podle Portera rozlišujeme tři základní (generické) strategie tvorby konkurenční výhody. [4] Jsou jimi:

1. nízké náklady
2. diferenciací (odlišení)
3. fokus (soustředění)

Soustředění se dále dělí na opět nízké náklady a diferenciaci.

Pro lepší pochopení tabulka:

		Konkurenční výhoda	
		Nižší náklady	Diferenciací
Konkurenční rozsah	Široký cíl	1. Vůdčí postavení v nízkých nákladech	2. Vůdčí postavení v diferenciaci
	Úzký cíl	3A. Soustředění pozornosti na nízké náklady	3B. Soustředění pozornosti na diferenciaci

Obrázek 7: Tři generické strategie [4]

3.5.1 Nízké náklady

Tato strategie usiluje o maximalizaci zisků pomocí dosažení vůdčího postavení v nízkých nákladech. Obecně platí, že čím nižší náklady podnik má, tím nižší cenu dokáže zákazníkovi nabídnout při zachování zisků. Nebo při ceně srovnatelné s konkurencí může navýšit podíl zisku v ceně. Pro dosažení nízkých nákladů je rozhodující širší působení podniku, protože jedině tak dokáže přímo ovlivňovat náklady na celý proces jeho produkce. V průmyslu to většinou znamená, namísto nakupování komponentů od dodavatelů, výrobu komponentů pomocí vlastních zařízení nebo dceřiných firem za nižší cenu. Například firma Samsung, v telefonech, vyrábí vlastní procesory, zatímco Apple je musí zadávat k výrobě jiným výrobcům. Samsung tedy dokáže snížit náklady o marži, kterou by jinak platil dodavateli.

Pokud má firma s nízkými náklady uspět, nesmí se příliš odpoutat od konkurenčních výrobků, měla by pokud možno nabídnout srovnatelný produkt, nebo horší produkt, pokud jeho cena stále zajistí požadované zisky. Je možné neúspěšně nabízet výrazně levnější produkt, pokud je ovšem natolik horší než konkurence, že zákazník si radši připlatí. [4]

3.5.2 Fokus

Soustředění je strategií zejména pro malé firmy, která jim dovoluje věnovat větší pozornost produktům, na které větší výrobci pohlíží jako na okrajové. Specializací na konkrétní produkt je možné dosáhnout buď výrazně nižších nákladů, nebo větší odlišnosti. Například velkovýrobce rámu na kola chrlí velké množství standardizovaných produktů, malý výrobce ale dokáže nabídnout produkty vyrobené na míru svým zákazníkům. Fokus v podstatě znamená aplikaci jedné z prvních dvou strategií v menším měřítku, ale do většího detailu. Tímto způsobem je možné uspět i v konkurenci velkopodniků, které konkrétním produktům nedokáží poskytnout optimální podmínky.

Pro fokální strategii je důležité vybrat si segment trhu, který je odlišný od jiných segmentů. Například začínající malý podnik A, který si ke specializaci vybere segment, ve kterém z principu převažuje sériová výroba, nemá velkou šanci na úspěch oproti zavedeným výrobcům. Tito velcí výrobci dokáží zároveň konkurovat podniku A, a zároveň obchodovat v jiných segmentech. [4]

3.5.3 Diferenciace

Většina diferenčních výhod se odvíjí od jiné kombinace vlastností produktu, technologické odlišnosti nebo dostupnosti doplňkových služeb. Je důležité, aby ale výhoda pro zákazníka představovala nějaký užitek. Je možné předčít konkurenci nešťastně i v něčem, co zákazník nemusí nutně připadat jako důležité. Například pokud podnik vyrábí levný rodinný automobil s nižší spotřebou než srovnatelná konkurence, je to jistě dobrá konkurenční výhoda. Spotřeba je jeden z rozhodujících prvků v automobilovém průmyslu. Naopak pokud jiný podnik vyrábí základní lopatu pro firemní použití, která má jinou barvu než všechny konkurenční lopaty, těžko dosáhne výraznějších úspěchů. V tomto odvětví tato odlišnost jednoduše nemá pro zákazníka žádnou užitnou hodnotu.

Pozornost při diferenciaci by měla být upřena na to, zdali se daná odlišnost vyplatí. Některé úpravy mohou vygenerovat obrovské náklady s minimálním výsledkem, který ačkoliv může být oproti konkurenci unikátní, nepřinese adekvátní nárůst prodejů. Nebo není schopen obhájit nárůst ceny na pokrytí nákladů. [4]

4 PRAKTICKÁ ČÁST

Předmětem zpracování této práce je marketingová analýza firmy **Race Bike s.r.o.**

4.1 Charakteristika podniku



Race Bike s.r.o. je malý tradiční výrobce jízdních kol, sídlící v Jezdkovicích na Jesenicku. V oboru funguje již přes 25 let, má deset zaměstnanců a ročně prodá zhruba 1000 kusů rámců kol. Roční obrat se pohybuje okolo 14 milionů Kč. Firma má dvě prodejny, jednu u výrobního závodu v Jezdkovicích a druhou v Praze na Braníku.

4.1.1 Předmět podnikání a právní forma

Předmět podnikání podle obchodního rejstříku:

Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona [7]

V praxi Race Bike s.r.o. (pozn. dále RB) navrhuje, vyrábí, provádí servis a prodává jízdní kola několika kategorií. Cenové rozpětí modelů od 20 do 80 tisíc zapadá do vyšší cenové kategorie. Podle serveru Heureka.cz jsou nejprodávanější horská kola oceněna v rozpětí 15-30 tisíc Kč. Jak bylo zmíněno, výroba kol funguje již od roku 1991, nicméně v obchodním rejstříku se firma objevila roku 2000. RB se specializuje na výrobu originálních rámců kol ze speciálních hliníkových slitin a jejich prodej. Hlavní zajímavostí firmy je, opomineme-li ruční výrobu na území České republiky, možnost individualizace a úprav produktu pro požadavky konkrétního zákazníka. Charakteristickým rysem kol RB je jak použitý materiál, výhradně hliníkové slitiny, tak originální design, který v současné době vybočuje svojí jednoduchostí a pověstnou robustností. [7][8] [28]

Právní forma podle obchodního rejstříku:

Společnost s ručením omezeným [7]

Společníci jsou Ing. Roman Bartosz s obchodním podílem 50%, Ing. Jiří Heiník s podílem 25% a jeho syn Petr Heiník se shodným podílem 25%, základní kapitál činí 100 000Kč. Jednateli jsou v současnosti pouze Ing. Roman Bartosz a Petr Heiník, oba zastupují společnost samostatně a v plném rozsahu. [7]

4.1.2 Historie podniku

Prvotní impuls k podnikání v cyklistice přišel na přelomu let 1989 a 1990, kdy po politickém převratu nebyl dostatek kvalitních kol. Ing. Roman Bartosz, pracující jako konstruktér závodních motocyklů v podniku ČZ ve Strakonících, postupně zkoušel dostupnou techniku a pro nespokojenost zkusil sestavit a prodávat z dovezených součástek vlastní kola. Díky návštěvám zahraničí z dob v ČZ měl kontakty na Taiwan, odkud pocházely kvalitní součástky, které využil ke stavbě svých kol. Se svou ženou takto úspěšně prodal okolo 300 kol s kvalitní, byť dražší technikou.

Historie samotného RB jako značky sahá do roku 1991, kdy Ing. Bartosz opustil práci konstruktéra a založil si v prostorách místní školy dílnu. V ČZ nastalo období stagnace, a tak začal s vývojem vlastních rámců kol, které dosud kupoval.

Roku 1993 se RB poprvé dostalo do širšího povědomí díky výstavě Moto-velo v Praze, kde předvedlo kolo Free-Boy z duralu. Dural byl tehdy na vzestupu jako lehký a dostupný materiál, který postupně vytlačil ocel a je hlavním materiálem pro výrobu horských kol. Provoz firmy RB si dosud stále financoval Ing. Bartosz sám, protože nedostal bankovní úvěr.

Roku 1997 se RB přesunulo do prostor bývalého zámku v Jezdkovicích, kde sídlí dosud. Větší prostory plně podporují další rozvoj firmy spojený s vyšší poptávkou po jejich kolech. Některé kusy se podařilo prodat i do zahraničí, Německa, Itálie i USA. V současnosti je RB aktivní opět pouze na Českém trhu.

1999 byl milníkový rok přinášející první sportovní úspěchy jezdců na RB. René Anderle, český silniční cyklista, dosáhl pátého místa na mistrovství světa. O rok dříve začala i spolupráce s Petrem Heiníkem, který jezdil závodně sjezd na horských kolech. Spoluprací

s RB překonal nespokojenost s jeho současným kolem a na novém kole RB byl dvakrát sedmý, roku 1998 na mistrovství Evropy a roku 1999 na mistrovství světa. Jeho úspěchy se velkou mírou zasloužily o úspěch firmy RB.

Roku 2001 byly představeny modely kol, které se mnohým pod značkou RB vybaví dodnes. Jsou to rámy Monster a Dragster, vyčnívající díky jejich originálnímu designu.



Obrázek 8: RB DRAGSTER DH [29]

Model Dragster zviditelnil hlavně úspěch jezdce Michala Marošiho na extrémním sjezdovém závodě Redbull Rampage v USA roku 2003, kde skončil v konečném pořadí čtvrtý.



Obrázek 9: Michal Maroš padá na Redbull Rampage 2003[9]

Roku 2015 byl slavnostně spuštěn provoz RB Bikeparku Monínec, oblíbeného bikeparku v blízkosti Prahy. Spolupráce v současnosti kvůli názorovým rozporům se současným majitelem areálu Monínec již nepokračuje

V současné době RB stále sídlí v Jezdkovicích, kde vyrábí horská, silniční i dětská kola stejnou filozofií jednoduchosti a funkčnosti.

4.1.3 Současná nabídka podniku

Všechna kola nabízí k přímému prodeji jako samotné rámy, nebo kompletní stavby v několika cenových variacích. Většinou jsou to od nejlevnější k nejdražší: BASE - TEAM - TEAM+ - RACE. Kola je možné si za poplatek zapůjčit na testování nebo ke krátkodobému užití.

4.1.3.1 Typy rámu

V současnosti RB vyrábí pět konstrukčních kategorií rámu, všechny svařované z hliníkové slitiny s následnou tepelnou úpravou a práškovým lakem.

- pevné silniční



- pevné horské



- odpružené horské



- dětské



- elektrokola



4.1.3.2 Skladba komponentů

- **Odpružení**

Levnější modely používají vidlice firmy SR SUNTOUR a zadní tlumiče ROCKSHOX. Dražší modely používají kompletní odpružení od firmy ROCKSHOX.

- **Převodové ústrojí**

Naprostá většina modelů využívá několika cenových řad komponentů firmy Shimano, která je největším výrobcem cyklosoučástek na světě. U některých modelů se objevuje i konfigurace SRAM 1x12, která se liší použitím převodového ústrojí značky SRAM

- **Brzdy**

Brzdy jsou zpravidla v režii kvalitních komponentů Shimano.

- **Kola**

Kola RB staví na kombinaci ráfků firmy WTB nebo Remerx a nábojů Shimano.

- **Ostatní**

Zbytek komponentů jako řídítka, představce, sedla a spojovací materiál jsou kombinací dílů značek WTB, Race Face, RB a jiných.

4.1.3.3 Možnosti konfigurace

BR nabízí u kompletních modelů kol možnost konfigurace, kde je možné vybrat si z nabídky alternativních komponentů. Rámy i komplety je možné upravit i barevně pomocí interaktivní aplikace na internetových stránkách, případně osobní dohodou. Další možností je, podle interaktivní tabulky a následného zkoušení na prodejně, výběr rozměrů komponentů na míru zákazníku. Tím je zajištěna velmi dobrá vazba člověk-kolo, a tedy dobrý pocit z jízdy. Pokud tato opatření nestačí, je RB schopné přizpůsobit kolo zákazníkovi nad rámec standardních úprav. Myslí se tím úprava geometrie rámu, individuální návarky na příslušenství, nestandardní lak a další úpravy podle dohody. Tyto nestandardní úpravy je třeba domluvit osobně, protože nejsou podrobně nabízeny na internetových stránkách.

Samostatnou kategorií je „sestav si sám“, program sestavení kola podle požadavků zákazníka. Konfiguraci si zákazník zvolí v internetové aplikaci a RB kolo podle jeho požadavků sestaví a dodá jako komplet.

4.1.4 Plány do budoucnosti

Plány do budoucnosti mi byly představeny panem Petrem Heiníkem, který je jednatelem firmy. Konverzace probíhala od podzimu 2018 do jara 2019

4.1.4.1 Prodeje

Kvůli malé velikosti firmy a silné konkurenci uvažovalo RB na podzim 2018 dvě základní obchodní strategie, navýšení cen a zvýšení prodejů.

- **Navýšení cen + snížení produkce**

Z logiky věci tato varianta počítá s navýšením marže a snížením jak nákladů, tak objemů prodeje. V praxi by to znamenalo propuštění většiny zaměstnanců a návrat ke kusové zakázkové výrobě.

- **Zvýšení prodejů**

Zvýšení prodejů na plánovaných 5-10 tisíc rámu v příštích pěti letech. Takový nárůst prodejů by pravděpodobně realizovalo zavedením levnějších modelů pro širší veřejnost, nebo představení kol z nových populárních kategorií. Ve hře je i přesun části výroby do Asie, kde jsou nižší náklady na výrobu.

4.1.4.2 Zázemí

Plány počítají pro rok 2019 s otevřením třetí prodejny, a to ve Slezsku, pravděpodobně buď v Opavě nebo Ostravě.

4.1.4.3 Nabídka

RB uvedlo na jaře 2019 plánované elektrokolo, jde o velice specifický model, který je koncepcí odlišný od ostatních elektrokol konkurence. Elektrokolo je v současné době velmi perspektivní produkt s vysokým růstem prodeje.

V minulosti si RB pohrávalo s myšlenkou uvedení karbonového silničního rámu. Karbon neboli kompozit z uhlíkových vláken, je v současné době velice populární a nabízí úžasný poměr tuhosti ku hmotnosti. RB ovšem nedisponuje zařízením ani know-how výroby z karbonového kompozitu, a proto by takový rám velmi pravděpodobně nakupovalo z Asie. Po diskuzích uvnitř firmy se vedení rozhodlo pro zachování výroby v Čechách, a tedy opuštění idey karbonového rámu.

4.2 Marketingový výzkum

4.2.1 Definice problému a stanovení cílů výzkumu

RB stojí před rozhodnutím, kterým směrem se ubírat v budoucnosti a hledá vhodnou strategii. Tržní situace je taková, že RB je v nevýhodné pozici, kdy není ani velkovýrobcem, který si může dovolit mít při vysokých objemech prodejů nízké marže, ale zároveň ani zakázkovým výrobcem, který by mohl žádat vysokou cenu za malé množství výrobků. Je tedy v nevýhodné pozici, kde nedokáže v budoucnu nadále podnikat. V příštích letech se proto RB musí rozhodnout, zdali masivně zvýšit objem produkce, anebo naopak propustit personál a vydat se na cestu zakázkové maloobjemové výroby.

Problémem je tedy neudržitelná pozice v současném tržním prostředí.

Cílem výzkumu je shromáždění dostatku informací a jejich využití při sestavení návrhů strategie dalšího rozvoje firmy.

4.2.2 Získávání informací

Sběr informací probíhá rozhovory s představitelem firmy a hledáním dostupných relevantních informací na internetu.

4.2.3 Zdroje informací

4.2.3.1 Interní

Hlavním interním zdrojem je pan Petr Heiník, jednatel firmy. Dodatečné informace získány z rozhovorů uveřejněných v tisku s Ing. Romanem Bartoszem, druhým jednatelem firmy, a z profilů značky RB na sociálních sítí.

4.2.3.2 Externí

Externí informace byly převzaty z množství dostupných zdrojů, především na internetu.

Jsou jimi:

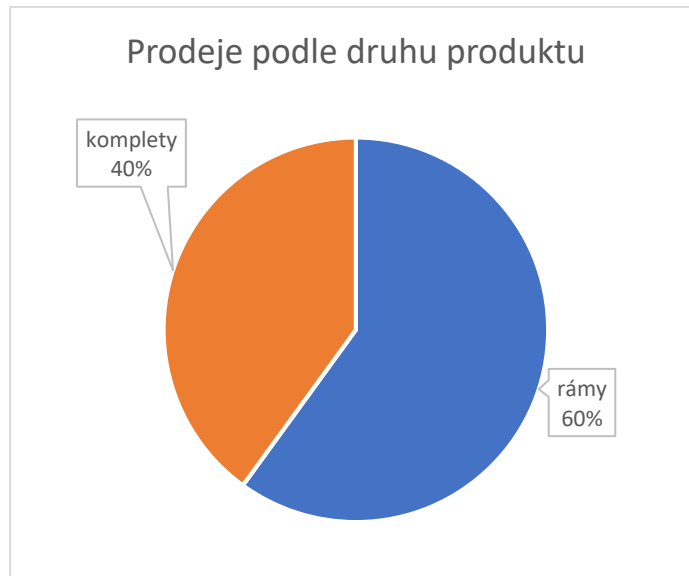
- Justice.cz
 - Web ministerstva spravedlnosti ČR
 - Finanční závěrky, informace o formě podniku
- Cyklistické zpravodajské servery
 - Cykl.cz, Bikeandride.cz, Pinkbike.com
 - Pohled do situace v cyklistickém průmyslu
 - Testy kol
- Stránky konkurence
 - Canyon.com, Decathlon.cz, Duratec.cz, Festka.com, Starlingcycles.com
 - Informace o produktech a obchodních praktikách
- Trends.google.cz
 - Analytický nástroj vyhledávače google.com
 - Popularita vyhledávání spojených s RB
- Sociální média
 - Youtube.com, Instagram.com, Facebook.com
 - Profily konkurence
- Český statistický úřad
 - Demografické a ekonomické údaje pro ČR

4.2.4 Primární informace

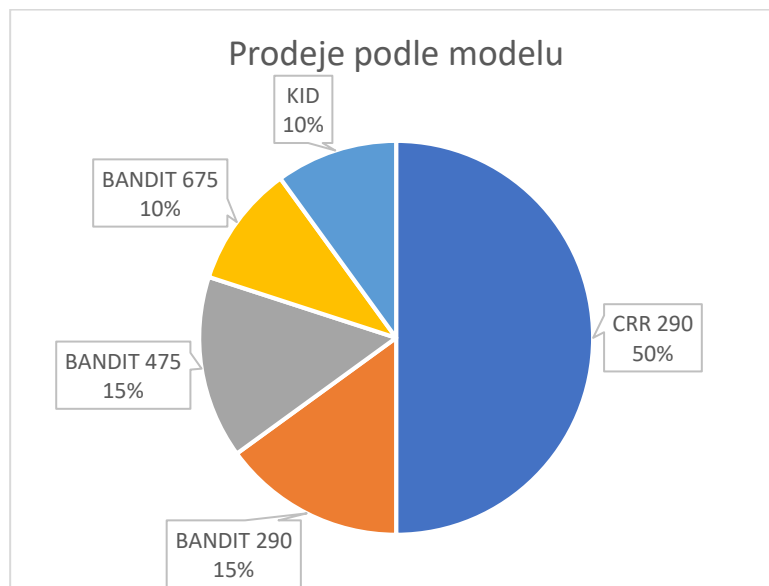
4.2.4.1 Interní zdroje

Pan Petr Heiník mi laskavě odpověděl na některé orientační otázky o fungování a směřování firmy, které jsem zpracoval do následujících okruhů.

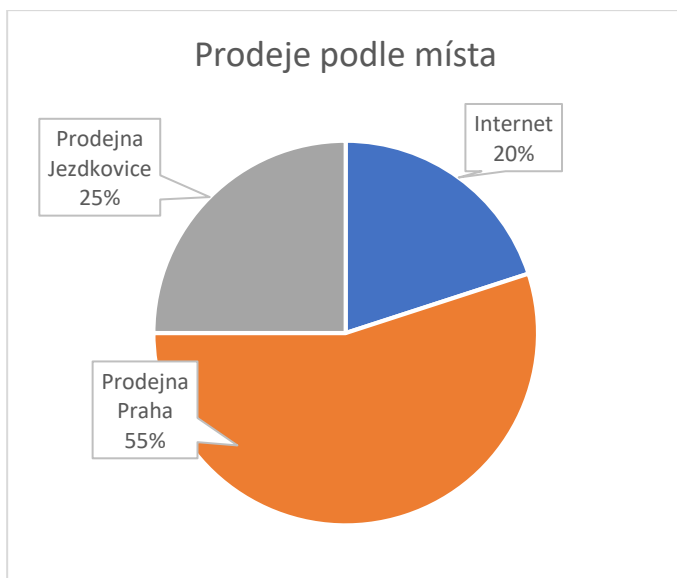
○ Prodeje



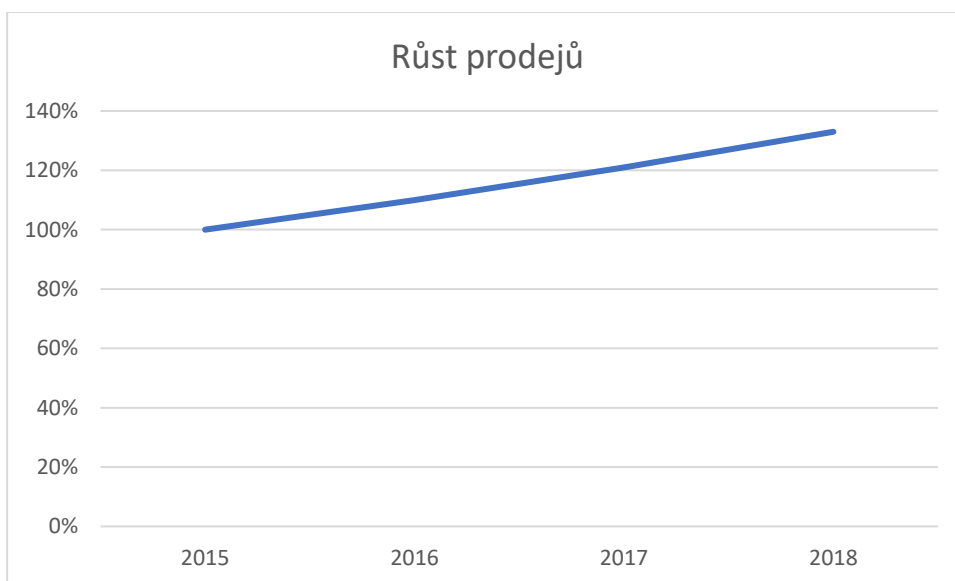
Roční produkce ráků je 1000 kusů. 600 z nich se prodá samostatně, zatímco 400 jako komplety. Meziročně stoupá poměr prodaných kompletů.



Zhruba polovina prodaných kompletů je model CRR290, nejčastěji v konfiguraci TEAM v ceně 29 938 Kč. Ostatní modely jsou zastoupeny zhruba podle grafu. Nových modelů EDRASTER a RX se zatím prodá zanedbatelné množství.



80% prodejů se uskuteční v kamenných prodejnách, jen 20% na internetu. Je to způsobeno pochopitelnou nutností vyzkoušení velikosti a pocitu z kola na vlastní oči. Pražská pobočka prodá zhruba dvojnásobek kol, co pobočka v Jezdkovicích.



Roční růst prodejů se stabilně pohybuje okolo deseti procent. Konkrétní hodnota je závislá na počasí, například prodeje na jaře roku 2019 jsou zatím kvůli nízké teplotě a deštům nižší než v předchozích letech.

○ **Zákazníci**

Typický zákazník RB je muž, věku mezi 35-55 lety, bydlí v městě a má vyšší než průměrný příjem. Ze sportovního hlediska je aktivním sportovcem amatérem, s ročním nájezdem mezi 1500-3000km.

Typicky se o značce RB dozvěděl na doporučení jiného spokojeného zákazníka. Ať už z osobní známosti, nebo přes internetová fóra. Málokdo přijde do prodejny na základě recenze, kterou četl, nebo reklamy na kterou narazil.

○ **Reklama**

Pro nespokojenost s efektivitou reklamy v tisku a na internetu v minulosti, nemá RB reklamu ve formě reklamní kampaně. Vedení firmy má pocit, že se jim přímá reklama nevyplatí, zvláště s přihlédnutím k malé velikosti a možnostem firmy.

Tradiční reklamní strategií je zapůjčování kol do testů. Prakticky tu funguje barterová směna. RB zapůjčí zdarma kolo testerovi, který na oplátku napíše a zveřejní, zpravidla na v tisku a na internetu, jeho recenzi. Testy mají pro RB dlouhodobý význam, protože k obměně modelů nedochází často, a tak jsou výsledky recenzí dlouho aktuální. Hlavními médii, kde vychází testy kol RB jsou časopisy VELO a Cykloservis, spolu s jejich weby a webem Bikeandride.cz.

Další reklamní metodou je sponzoring, v současnosti omezen na pouze jedinou osobu. Josef Dressler je bývalý několikanásobný světový šampion v cyklotrialu a nynější popularizátor cyklistiky. Pořádá kempy, kde učí pokročilé techniky jízdy a zároveň prezentuje kola RB. Zároveň natáčí výuková videa a vydal i knihu s tipy na zlepšení jízdy. Od RB dostává kola pro sebe i na prezentaci a finanční obnos na pořádání akcí. Odhadem jsou jeho aktivity odpovědné za zhruba 1-2% prodejů.

V minulosti provozovalo RB i bikepark ve spolupráci se sportovním areálem Monínec v blízkosti Prahy. Pár let po vybudování parku ze spolupráce sešlo, vinou neshod s novými majiteli areálu.

- **Konkurence**

Hlavními konkurenty, které zvažují potenciální zákazníci RB, jsou:

- Decathlon
 - Globální velkovýrobce a velkoobchodce
 - Pokročilá integrace a sdílení zařízení
 - Velmi vysoký poměr hodnota/cena
 - Obrat 10mld. EUR
- Canyon
 - Velký Německý výrobce, prodej po EU i v Severní Americe
 - Hlavní konkurent
 - Obrat 160mil. EUR
- Duratec
 - Velmi podobný malý Český výrobce
 - Individualizace kol
 - Hliníkové i karbonové pevné rámy
 - Obrat 20mil. Kč

- **Dodavatelé**

RB se dlouhodobě potýká s nespolehlivostí dodavatelů, kde vznikají dlouhé proluky v dodávkách materiálu i komponentů. Například dodavatel odpružených vidlic, firma SR SUNTOUR, má pravidelně zpoždění i tři měsíce. Dodávka na leden 2019 přišla až v dubnu. Zpoždění mají i dodavatelé hliníkových trubek, velmi podobně jako SR SUNTOUR, okolo 3 měsíců. Výroba RB tímto nedostatkem značně trpí a nabírá kvůli dodavatelům sama zpoždění. Standardní doba čekání na hotový kus je od objednávky cca 3 týdny, v případě modelů RX a KID se ale kvůli opoždění trubek prodloužila na několik měsíců.

4.2.5 Sekundární zdroje

4.2.5.1 Obchodní rejstřík

Informace zveřejněné v obchodním rejstříku na stránkách justice.cz dovolují nahlédnout do účetnictví firmy. Pro potřeby této práce jsou zajímavé údaje ročních obrátů, podle kterého je možné sledovat růst podniku v čase. V posledních letech se obrat pohybuje okolo hodnoty 14 milionů Kč a stabilně roste o zhruba 10% ročně.

4.2.5.2 Tisk + internet

V tisku pravidelně vychází testy kol RB, které později vychází i na internetu. Jmenovitě především v magazínech Velo a Cykloservis.

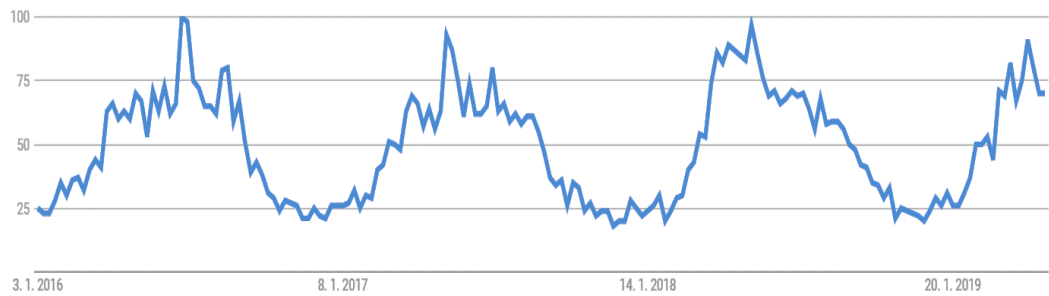
Na internetu je k nalezení množství testů kol RB, valná většina z nich je velmi pozitivních. Nejaktivnější v testování produktů RB jsou stránky Cykl.cz a Bikeandride.cz, které podrobily testování většinu současných modelů.

Po pročtení jednotlivých recenzí je jasné, že kola RB jsou obecně velmi dobře vyrobená a navržená. Snad žádný test nic nevytýká samotnému rámu, kritika, pokud nějaká je, je směřována na doplňkové komponenty. Z testů je patrná náklonost ke značce, kterou sdílí prakticky všichni čeští testeři, kteří RB otestovali. [11] [12]

4.2.5.3 Google trends

Google trends je analytický nástroj umožňující sledování intenzity vyhledávání konkrétních hesel nebo okruhů v čase a místě. Pro větší přesnost je možné definovat tematické okruhy ve kterých si přejeme hledat.

Pro určení výchozího chování Českého trhu s horskými koly posloužilo vyhledání statistiky pro heslo „horské kolo“ s přidaným okruhem „typ jízdního kola“, aby se zamezilo překrytí se sportovními akcemi v cyklistice.



Obrázek 10: Zájem v průběhu času pro heslo "horské kolo"; osa y představuje procentuální objem vyhledávání vzhledem k dosavadnímu maximu [13]

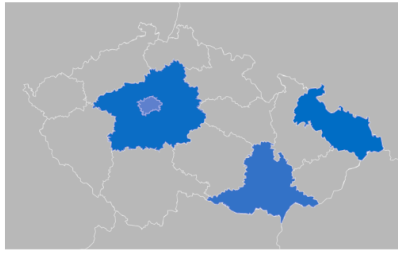
Z grafu vyplývá jasná sezónnost zájmu o horská kola, která prakticky kopíruje cyklistickou sezónu. Logicky je tedy největší zájem na začátku léta a největší úpadek okolo Vánoc.

Pro popularitu značky RB bylo zvoleno heslo „rb bike“, což eliminuje záměnu s bankou Reiffesienbank, jejíž iniciály jsou taktéž RB.



Obrázek 11: Zájem v průběhu času pro heslo „rb bike“; osa y představuje procentuální objem vyhledávání vzhledem k dosavadnímu maximu [13]

V grafu je opět vidět sezónní charakteristika, ovšem s odchylkou v létě roku 2016, kterou lze vysvětlit konáním Olympijských her, kde má v horských kolech Česká republika silné zastoupení. Zároveň je patrné lehké opoždění sezóny roku 2019, kdy bylo na jaře chladné počasí. Celkově se ale vyhledávání hesla „rb bike“ drží na relativně stabilní úrovni, s mírnou tendencí k poklesu.



1	Moravskoslezský kraj	100	<div style="width: 100%;"></div>
2	Středočeský kraj	99	<div style="width: 99%;"></div>
3	Jihomoravský kraj	91	<div style="width: 91%;"></div>
4	Hlavní město Praha	66	<div style="width: 66%;"></div>

Obrázek 12: Zájem podle podoblasti pro heslo „rb bike“; hodnoty vyjadřují procentuální objem vyhledávání vzhledem k oblastnímu maximu [13]

Zajímavým grafem je zájem podle kraje v ČR, kde je vidět, že značka RB je známá prakticky pouze ve čtyřech krajích. Nejvíce v Moravskoslezském, kde RB kola vyrábí. Středočeský kraj je také v blízkosti Pražské prodejny, proto je v popularitě druhý. Třetí, Jihomoravský kraj, lze vysvětlit popularitou cyklistiky v oblasti i relativně vysokou kupní silou obyvatel. Nízkou popularitu v Praze si vysvětlují relativně nízkou poptávkou po vyloženě terénních kolech ve městě.

4.2.5.4 Sociální média

○ Facebook

Na sociální síti Facebook má RB profil, kam přidává relativně pravidelně různé aktuality, zhruba dvakrát do měsíce. Profil je úhledný a kvalitně zpracovaný, dokonce je v něm zapracovaná nabídka s cenami a odkazy na stránky výrobce. Celkem profil sleduje přes 3 tisíce lidí. Hodnocení výrobce je v květnu 2019, 4,8/5, což je velmi dobrý výsledek.

○ Instagram

Účet na Instagramu je mladší a má i méně odběratelů, ve stejné době okolo 600. RB na něj přidává příspěvky obdobnou frekvencí jako na Facebooku, nicméně více v době okolo uvedení nových modelů. Naproti Facebooku neobsahuje obchodní nabídky.

4.3 Marketingová analýza

4.3.1 Situační analýza a segmentace trhu

4.3.1.1 Mikroprostředí

- **Vnitropodnikové poměry**

- Management

Management se sestává ze tří společníků, z několika zdrojů je patrná nerozhodnost v utváření strategie budoucího vývoje firmy. Vedení je zaměřením různorodé a jelikož je rozděleno i geograficky napříč pobočkami, není ideální vzájemná komunikace.

- Nákup a prodej

Nákup je řešen přímo od výrobců jednotlivých součástek nebo materiálu, dlouhodobě je zatížen problémy s termínovou nespolehlivostí dodávek. Z minulosti má značka dobré kontakty s dodavateli na Taiwanu.

Obchod se zákazníky probíhá přímým prodejem bez prostředníků. Na trhu s jízdami koly jde o velmi populární trend moderní doby, který odstraní nepotřebné mezičlánky a jimi vzniklé dodatečné náklady. Prodej probíhá převážně v kamenných prodejnách a menšinou přes internet. Internetové stránky jsou velice kvalitní a výborně graficky i technicky zpracované.

- Vývoj

Vývoj hlavních modelů je rozdělen mezi oba jednatele firmy, jeden má na starosti geometrie ráků, druhý jejich převtění v hotové výrobky.

Zároveň probíhá paralelní vývoj neobvyklých prototypů, z nichž se některé dostanou k prodeji. Příkladem je model EDRASTER, který vybočuje svojí koncepcí z portfolia firmy.

- Výroba

Výroba probíhá na území ČR ve vlastních prostorách firmy. Sestává se z ruční řemeslné a strojové automatizované výroby. Prostory firmy jsou schopné podpořit navýšení kapacity bez nutnosti přesunu do větších prostor.

- Expedice

Vnitropodniková expedice je řešena převozem výrobků automobilem z výrobních prostor v Jezdkovicích do prodejny v Praze.

Expedice k zákazníkům je řešena osobním vyzvednutím na prodejně. Po osobní dohodě je možná i expedice poštou.

- **Dodavatelé**

Dodavatelé jsou většinou přímo výrobci jednotlivých dílů, nebo materiálu. Jak bylo zmíněno výše, RB je postiženo nespolehlivostí dodavatelů, kteří mají často i několika měsíkové zpoždění.

Dalším problémem je, že kvůli vzestupu velkovýrobce požadují výrobci vyšší minimální objednávky, což je pro malovýrobce velmi nevýhodná situace.

- **Cílový trh**

Spotřebitelský trh, kde jednotlivci kupující zboží pro vlastní spotřebu. Cílovou skupinou je mužská část populace středního věku s vyšším příjmem a aktivním sportovním vyžitím.

- **Konkurence**

Na domácím trhu je více velkých konkurentů, pro potřeby byli vybráni tři výrobci, každý z jiné kategorie.

- **Decathlon**

- **Globální obrat přes 10mld. EUR**
- **1430 poboček ve 47 zemích**
- **K 31.5.2019 20 poboček v ČR**

- Globální velkovýrobce a velkoprodejce sportovních potřeb disponující vysokou měrou sdílení technologií napříč dceřinými firmami. Díky silné pozici na globálním trhu a přímému prodeji je schopen dosáhnout neobvyklého poměru hodnota/cena výrobků. Jeho velkou silnou stránkou je globální rozsah, velký počet poboček a výborné povědomí o podniku.
- Zejména jeho nový model Rockrider XC 100 představuje velmi silnou hrozbu, protože za cenu 25 tisíc Kč nabízí vzduchové odpružení a dvanácti rychlostní převodové ústrojí. Ostatní výrobci začínají s koly s podobnými komponenty na ceně okolo 30 tisíc Kč.
- Pro RB je hrozbou z cenového hlediska.

○ **Canyon**

- **Globální obrat 160 mil. EUR**
- **Prodej online do 104 zemí**
- Velký Německý výrobce prodávající online po celém světě, pohybuje se na trhu již dlouhou dobu a zásobuje i množství závodních týmů. Disponuje výkonným vývojovým centrem a množstvím originálních technologií. Prodej probíhá výhradně po internetu s expedicí poštou přímo k zákazníkovi. Výběr správné velikosti přes speciální aplikaci na webu značky. Při nespokojenosti dodržuje Canyon lhůtu 30 dní, od obdržení kola, na vrácení bez udání důvodu.
- Hlavní konkurent pohybující se v podobné cenové kategorii. Rozhodující je proto nabídka konkrétních konfigurací modelů.
- Pro RB je hrozbou z technologického hlediska a vzorem, že prodej po internetu je možný.

- **Duratec**
 - **Roční obrat okolo 20 mil. Kč**
 - **2 prodejny v ČR, z toho jedna obchodním partnerem**
 - **Obchodní partneři v dalších zemích Evropy**
 - Velmi podobný malý Český výrobce specializující se na vysoce individualizované pevné rámy, převážně silniční, ale i horské. Oproti RB úspěšně vyrábí z karbonového kompozitu. V jeho nabídce jsou většinou dražší modely pro sportovní jezdce i závodní speciály. Duratec sponzoruje i množství českých závodníků.
 - Pro RB je hrozbou z technologického i individualizačního hlediska
- **Vztah s veřejností**
 - **Finanční instituce**

Z údajů na serveru justice.cz vyplývá, že RB má jistou formu dlouhodobého úvěru, jeho přesná forma je ovšem nejasná.
 - **Média**

V tisku vychází testy modelů RB pravidelně minimálně ve dvou periodikách. Testy se také objevují ve článcích na internetu. RB má velmi dobré internetové stránky a dobré účty na sítích Facebook a Instagram, kam pravidelně přidává aktuality a aktivně odpovídá na dotazy.
 - **Vládní instituce**

Finanční závěrky RB dodává v plném rozsahu a pravidelně.
 - **Občanské skupiny**

RB podporuje výukové kempy v režii Josefa Dresslera.
 - **Lokální samospráva a občanstvo**

Veřejnost má možnost si na pobočkách za poplatek zapůjčit testovací kola. V Jezdkovicích přispívá RB k blahobytu udržováním objektu bývalého zámku na náměstí, který využívá jako výrobní a prodejní prostory.

4.3.1.2 Makroprostředí

- **Demografické prostředí**

Pro potřeby práce bude použito rozdělení podle věku na pět kategorií:

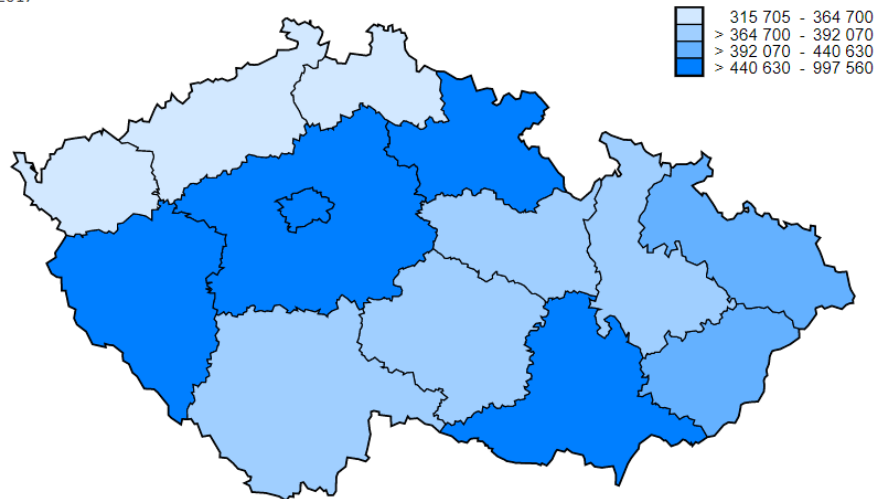
- **Do 5 let**
 - V tomto věku přichází v úvahu různá odrážedla a vozítka bez pedálů
- **6-13 let**
 - Kategorie dětských kol, zmenšeniny dospělých kol s jednodušší technikou
- **14-35let**
 - Hlavní segment pro prodej nových technologií zákazníkům ve fyzicky nejsilnějším období života a s chutí k novým technologiím, ale za nižší cenu
- **35-55let**
 - Segment pro konzervativní modely s vysokou spolehlivostí za vyšší cenu
- **55 a více let**
 - Segment pohodlných modelů a elektrokol

- **Ekonomické prostředí**

- **HDP**

HDP na 1 obyvatele v krajích

na 1 obyvatele (v Kč)
2017



Obrázek 13: mapa HDP na obyvatele v krajích [16]

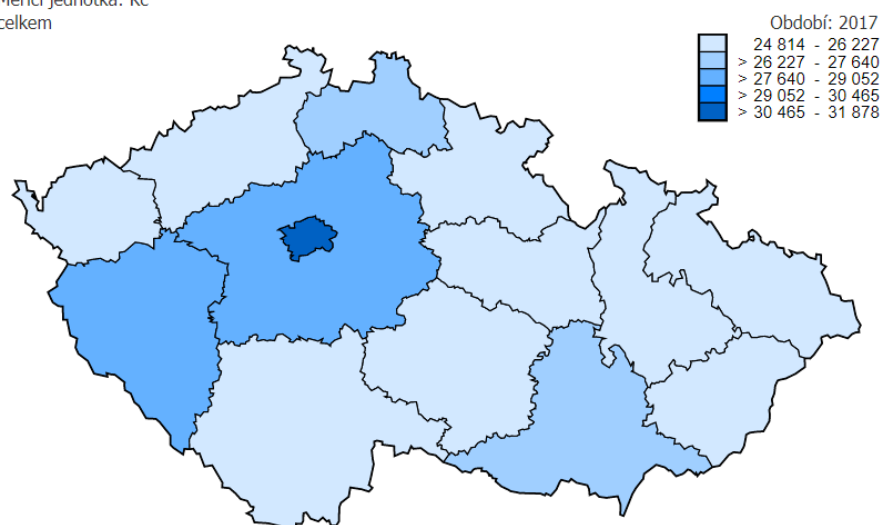
	2017
Kraj	Kč
Hlavní město Praha	997 560
Středočeský kraj	445 710
Jihočeský kraj	386 952
Plzeňský kraj	440 631
Karlovarský kraj	315 705
Ústecký kraj	345 192
Liberecký kraj	364 699
Královéhradecký kraj	442 046
Pardubický kraj	387 994
Kraj Vysočina	392 066
Jihomoravský kraj	450 135
Olomoucký kraj	373 727
Zlínský kraj	408 009
Moravskoslezský kraj	392 827

Obrázek 14: tabulka HDP na obyvatele v krajích [16]

○ **Mzdy**

Medián měsíčních mezd¹

Měřicí jednotka: Kč
celkem



Obrázek 15: mapa mediánu měsíčních mezd v krajích [17]

Měřicí jednotka: Kč		
ČR, kraje	Průměrná měsíční mzda	Medián měsíčních mezd
	celkem	celkem
Česká republika	31 109	26 843
Hlavní město Praha	39 782	31 878
Středočeský kraj	31 457	27 709
Jihočeský kraj	28 093	25 457
Plzeňský kraj	30 700	27 879
Karlovarský kraj	26 999	24 832
Ústecký kraj	28 369	25 639
Liberecký kraj	29 121	26 752
Královéhradecký kraj	28 580	25 865
Pardubický kraj	28 006	25 507
Kraj Vysočina	28 568	25 783
Jihomoravský kraj	30 311	26 559
Olomoucký kraj	27 486	24 956
Zlínský kraj	27 565	24 814
Moravskoslezský kraj	27 991	25 534

Obrázek 16: tabulka měsíčních mezd v krajích [17]

- **Přírodní prostředí**

Česká republika je vnitrozemský stát s mírným podnebím, obklopený na hranicích pohořími. Dobré podmínky pro provoz cyklistického sportu panují zhruba od dubna do října. Z dlouhodobého hlediska lze pozorovat zvyšování teplot a tím i prodloužení cyklistické sezóny. Relativně hornatá krajina je výborná pro horskou cyklistiku, obzvláště s vysokým počtem vznikajících cyklostezek a velkou sítí turistických cest. Ve všech pohořích jsou nějaké formy bikeparků a cyklistických center s lanovkami i bez.

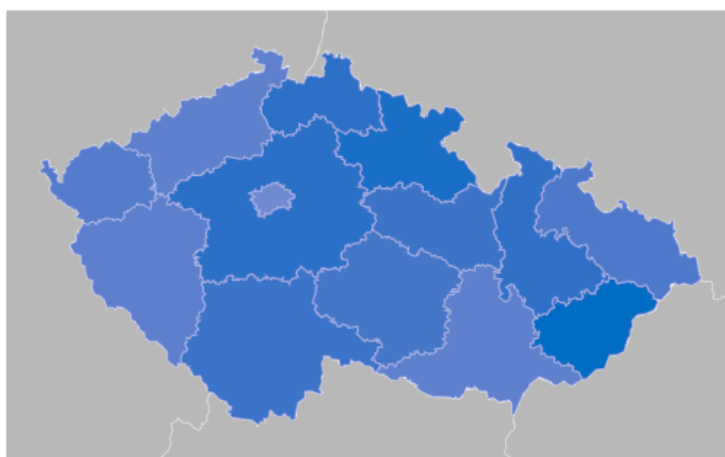
- **Technologické prostředí**

Moderní trendy v cyklistice zahrnují zvyšující se podíl karbonových kol, návrat k oceli a masivní popularitu elektromobility.

Zejména elektromobilita je, v podobě elektrokol, největší hybnou silou současného cykloprůmyslu. Velmi dobře je tento jev vidět v nárůstu vyhledávání hesla „elektrokolo“ v prohlížeči Google.



Obrázek 17: Zájem v průběhu času pro heslo "elektrokolo"; osa y představuje procentuální objem vyhledávání vzhledem k dosavadnímu maximu [18]



Obrázek 18: Zájem podle podoblasti pro heslo "elektrokolo" [18]

Pořadí	Kraj	Procentuální objem vyhledávání vzhledem k oblastnímu maximu
1	Zlínský kraj	100
2	Královehradecký kraj	97
3	Středočeský kraj	94
4	Liberecký kraj	93
5	Olomoucký kraj	92
6	Jihočeský kraj	88
7	Pardubický kraj	87
8	Kraj Vysočina	83
9	Moravskoslezský kraj	78
10	Karlovarský kraj	73
11	Plzeňský kraj	67
12	Jihomoravský kraj	66
13	Ústecký kraj	66
14	Hlavní město Praha	47

Tabulka 1: Zájem podle podoblasti pro heslo "elektrokolo" [18]

Elektrokola jsou podle statistiky webu Google Trends produktem s rostoucí popularitou, zejména vyhledávaná jsou ve Zlínském, Královehradeckém, Středočeském a Libereckém kraji. Jejich oblíbenost je opodstatněná novou generací systémů elektromotorů a baterií, tvořících poprvé skutečně technicky i ergonomicky funkční pohonnou jednotku. Oblíbené jsou především mezi staršími zákazníky a ženami, nicméně existují i modely pro těžké použití v technickém terénu pro mladší zákazníky. Jejich ceny jsou podstatně vyšší než u normálních kol, protože kompletní moderní pohon s baterií sám o sobě může stát i zhruba 40 tisíc korun. [10]

Již déle trvajícím trendem je zvyšování prodejů kol s karbonovými rámy, která jsou lehká a velmi pevná. Mimo rámy se karbon postupně objevuje snad ve všech ostatních komponentech jízdních kol, rámy jsou ale stále nejčastější. Technologie s nimi spojená je nadále nesmírně drahá, a navíc u některých typů kol nemá smysl ji realizovat. Jejich popularita není příliš opodstatněná, benefity plynoucí z použitého materiálu nemají pro běžného uživatele velký význam a plně je lze využít až u závodního nasazení. Vysoká cena rámu a prestižní image stále udržují prodeje hluboko pod prodeji kol z hliníku. Klady karbonu jsou vysoká tuhost při extrémně nízké hmotnosti a možnost tvorby

složitých tvarů. Záporům je nejen cena, ale i křehkost a praktická neopravitelnost poškození.

Záležitosti posledních pár let je zmrtvýchvstání ocelových rámců, které ze střední a vyšší cenové třídy téměř vymizely. Objevují se znovu zejména u menších výrobců, kvůli relativně jednoduchému zpracování materiálu do rámců. Ocel je navíc velmi pružná a lze ji tedy využít k vytvoření rámcových prvků, které efektivně tlumí rázy od terénu. Navíc je ocel v porovnání s karbonem a hliníkem levnější materiál. Rámcy z ní je možné snadno opravit v případě poškození. Oproti hliníku disponuje také vyšší pevností, díky níž dovoluje tvorbu rámců z výrazně užších trubek.

Na poli velikostí kol se v posledních pěti letech udál zásadní posun směrem k větším kolům velikostí 27,5" a 29". Dříve nejrozšířenější velikost 26" je dnes v podstatě mrtvá a žádný Evropský výrobce horských kol s koly této velikosti v budoucnu ve větší míře nepočítá.

Zajímavým chováním trhu je snaha o hledání nepodstatných vylepšení různých komponentů, často s minimálním účinkem. Ačkoliv jsou změny v rádech jednotek milimetrů velikosti komponentů, rychle je adoptuje většina výrobců. Pro příklad: standardní šířka zadního náboje 142mm nahrazena šířkou 148mm, ačkoliv již existuje i zavedená šířka 150mm. RB nové standardy adoptuje s prodlevou, teprve až když je jasné, že změny skutečně přetrvají a trh je akceptoval.

- **Politické prostředí**

Aktuální legislativa Nařízením Evropského parlamentu a Rady (EU) č. 168/2013 omezuje výrobce kol výhradně v oblasti elektrokol, kde je důležité nepřekročit hranici mezi kolem a motocyklem. V současné době je v ČR povolen maximální výkon přídatného motoru 250W. S podmínkou, že primární pohon pomocí pedálů musí být zachován a motor zabírá pouze společně se šlapáním. Motorová asistence také podle zákona musí být přerušena po překročení rychlosti 25km/h. Cokoliv tato kritéria nesplňuje, není možné provozovat na pozemních komunikacích bez příslušného

povolení. Stojí za zmínku, že nařízení se nevztahuje na výrobky primárně určené k jízdě v terénu a mimo veřejné komunikace, což je praktika používaná některými úpravci k obejití omezení. [23]

- **Kulturní prostředí**

V Českých zemích zůstává náklonost k českým výrobcům a oblíbenost cyklistického sportu. Velmi populární je zejména kategorie crosscountry, díky úspěchům českých cyklistů na globální závodní scéně, jako je Jaroslav Kulhavý nebo Zdeněk Štybar. Oblibě se u nás těší i tradiční závody na horských kolech, jako je Pražská padesátka, nebo zastávka světového poháru v Novém Městě na Moravě. [3]

Celosvětově stoupá obliba sociálních sítí, jež se častěji využívají k marketingovým účelům, nabízí se možnost spolupráce s tvůrci mediálního obsahu – sportovci, testery a influencery za účelem reklamy. Sociální sítě jsou stále doménou mladší části populace, nicméně jejich uživatelé jsou silně zastoupeni i ve věkové kategorii 20-35 let.

V Čechách jsou velmi populární různé slevové akce, čehož RB prakticky vůbec nevyužívá.

4.3.2 SWOT analýza

4.3.2.1 Tabulka

	POMOCNÉ (k dosažení cíle)	ŠKODLIVÉ (k dosažení cíle)
VNITŘNÍ (atributy organizace)	<u>STRENGTHS (silné stránky)</u> <ul style="list-style-type: none"> • Praxe v oboru • Know-how v práci s hliníkem • Solidní produkt • Povědomí v komunitě • Výrobní závod v ČR • Bývalý závodník ve vedení • Dobří inženýři ve vývoji • Výborné internetové stránky • Dvě pobočky 	<u>WEAKNESSES (slabé stránky)</u> <ul style="list-style-type: none"> • Nedostatek zkušeností s jinými materiály • Malé povědomí mimo komunitu • Nespolehliví dodavatelé • Nesjednocená strategie postupu • Malý růst vzhledem k plánu • Absence reklamního snažení • Malá velikost
	<u>OPPORTUNITIES (příležitosti)</u> <ul style="list-style-type: none"> • Rostoucí poptávka po elektrokolech • Návrat oceli • Prodlužující se sezóna • Bohaté kraje v ČR, kde RB není známé • Expanze do zahraničí • Přímá konkurence nedělá kvalitní pevná elektrokola střední cenové kategorie 	<u>THREATS (hrozby)</u> <ul style="list-style-type: none"> • Vzestup silné konkurence • Zvyšování limitů odběru zboží od dodavatelů • Vzestup popularity online nákupů
VNĚJŠÍ (atributy prostředí)		

4.3.2.2 Vyhodnocení

- **Strengths**
 - Praxe v oboru
 - Zkušenosti s chováním trhu
 - Know-how v práci s hliníkem
 - Zkušenosti s výrobou tvarově složitých rámu a s tepelnými úpravami
 - Solidní produkt
 - Kvalitní a dobře hodnocené rámy

- Povědomí v komunitě
 - U aktivních cyklistů známá a oblíbená značka
 - Majitelé kol RB je doporučují jejich známým
- Výrobní závod v ČR
 - Vysoká pružnost produkce, dohled nad kvalitou, dobrá image
- Bývalý závodník ve vedení
 - Navrhuje geometrie rámců a testuje kola, vysoké zkušenosti
- Dobří inženýři ve vývoji
 - Vysoké zkušenosti s technickou stránkou výroby
- Výborné internetové stránky
 - Intuitivní a vysoce interaktivní použití, graficky velmi dobře zpracované
- Dvě pobočky
 - Střediska na dvou koncích republiky, pobočka v Praze
- **Weaknesses**
 - Nedostatek zkušeností s jinými materiály
 - Nemožnost výroby z karbonu, oceli nebo titanu bez větších investic
 - Malé povědomí mimo komunitu
 - Pro laiky prakticky neznámá značka, i přes 25letou historii na Českém trhu
 - Nespolehliví dodavatelé
 - Velké proluky mezi dodávkami materiálu, opoždění výroby
 - Nesjednocená strategie postupu
 - Nejasná situace plánu budoucího postupu
 - Malý růst vzhledem k plánu
 - Velmi obtížná realizace strategie růstu produkce
 - Absence reklamního snažení
 - Malé povědomí ve většině krajů ČR, neznámá firma mimo komunitu

- Malá velikost
 - Malý vliv na dodavatele, ohrožení dodávek materiálu, omezené možnosti investice
- **Opportunities**
 - Rostoucí poptávka po elektrokolech
 - Velký potenciál prodejů elektrokol
 - Návrat oceli
 - Možnost relativně levné adaptace na další módní materiál
 - Prodlužující se sezóna
 - Možnost zvýšení prodejů, nebo jejich lepšího rozložení v rámci roku – zkrácení zimního propadu prodejů
 - Bohaté kraje v ČR, kde RB není známé
 - Možnost expanze
 - Expanze do zahraničí
 - Při nalezení silného distributora možnost expanze na zahraniční trhy
 - Přímá konkurence neprodává kvalitní pevná elektrokola střední cenové kategorie
 - Možnost předstihnout konkurenci na trhu
 - Decathlon prodává levná elektrokola nižší cenové kategorie
 - Canyon prodává jen velmi drahá celoodpružená elektrokola
 - Duratec nevyrábí elektrokola vůbec

4.3.3 Segmentace trhu

Prvky segmentace trhu se postupně objevily v průběhu předchozích analýz, a proto tato část slouží spíše jako shrnutí. Výsledkem je přibližný profil typického zákazníka RB.

Proměnné	Typické hodnoty pro RB bike
Geografické	
Region	ČR
Velikost zemí	střední
Velikost měst	Nad 100 000
Hustota obyvatel	Městské, předměstské
Klima	mírné
Terén	vrchovatý
Demografické	
Věk	36-55 let
Pohlaví	Muž
Velikost rodiny	2+
Fáze životního cyklu	Starší s dětmi
Příjem	Nadprůměrný
Psychografické	
Společenská třída	Vyšší střední třída
Životní styl	Aktivní
Osobnost	Technická
Behaviorální	
Nákupní příležitost	Pravidelný nákup
Očekávaný užitek	Kvalita, servis
Uživatelský status	pravidelní uživatelé
Frekvence užívání	500-2 000km
Loajalita	silná
Připravenost	zaujatí možností koupě, přející si koupit, rozhodnutí koupit
Postoj k produktu	Nadšený, kladný

4.3.4 Marketingový mix

4.3.4.1 4P - Produkty + Cena

RB prodává kola a poskytuje službu jejich zapůjčení. Pro potřeby této práce jsme vybral čtyři nejzajímavější modelové řady z produkce značky. V tabulkách u jednotlivých kol je uvedena cena za rám a za nejlevnější a nejdražší komplet.

4.3.4.1.1 Pevné horské kolo



Obrázek 19: RB CRR 290 BASE [9]

CRR 290	Cena [Kč]
Rám	7 490
Komplet ENTRY	19 998
Komplet TEAM	29 938
Komplet RACE	46 133

Klasický pevný horský rám s dlouhou historií, je nejnovější evolucí 29 palcového kola od RB. Design rámu se drží spolehlivé konzervativní geometrie, jeho hlavními přednostmi jsou nízká váha a velká tuhost. CRR 290 je zatím jediným dospělým modelem RB, který je nově nabízen i ve variantě ENTRY, což jej činí nejlevnějším kompletním modelem pro dospělé cyklisty v nabídce značky. Momentálně nejprodávanější kolo z nabídky je právě CRR 290, konfigurace TEAM. Model CRR 290 tvoří zhruba 50% prodejů značky RB.

4.3.4.1.2 Odpružené horské kolo

Odpružená kola mají u RB celkem tři zástupce z rodiny BANDIT, na konstrukčně podobném rámu. Jeden na crosscountry na velkých kolech 29", a dva na kolech 27,5" pro tvrdší použití lišící se především velikostí zdvihu odpružení. Dohromady tvoří zhruba 40% prodejů značky RB. Jako představitel volím rám BANDIT 290, který je z této kategorie u RB nejoblíbenější.



Obrázek 20: RB BANDIT 290 TEAM [9]

BANDIT 290	Cena [Kč]
Rám	27 200
Komplet BASE	36 655
Komplet RACE	59 618

BANDIT 290 je perfektní představitel moderního celoodpruženého crosscountry/trailového kola, krátké zdvihy odpružení, velká kola a lehký rám. Tento rám je vhodný na lehké vyjížďky v základní konfiguraci i na závodní použití v nejvyšší konfiguraci. Oproti pevnému CRR 290 nabízí zvýšený komfort a vyšší jistotu ve sjezdech, při zachování velmi dobré rychlosti jízdy.

4.3.4.1.3 Dětské kolo

Rodina kol pro děti KID, se sestává ze tří modelů chytře odstupňovaných podle velikosti kol 24“,26“ a 27,5“. Všechny rámy si jsou velice podobné a liší se hlavně velikostí, s výjimkou největšího modelu KID 275, který má oproti ostatním odpruženou vidlici. Řada KID je promyšlená a kvalitní, nabízí oproti konkurenci lehká kola s kvalitními dospělými komponenty. Jako představitele volím rám KID 260, prostřední velikost v nabídce dětských kol.



Obrázek 21:RB KID 260 BASE [9]

KID 260	Cena [Kč]
Rám	6 990
Komplet ENTRY	17 156
Komplet TEAM	25 534

4.3.4.1.4 Elektrokolo



Obrázek 22: RB EDRASTER BASE [9]

EDRASTER	Cena [Kč]
Rám	-
Komplet BASE	79 979
Komplet TEAM	89 999

EDRASTER je v současnosti pravděpodobně nejzajímavějším modelem značky, který vybočuje mimo snad všechny zažité koncepce. Prodává se pouze jako komplet, což je způsobeno nutností sladění komponentů s elektrickým pohonem, zde od firmy SHIMANO. Konstrukce rámu odkazuje na historické modely značky svou robustní konstrukcí se zdvojenou horní rámovou trubkou a na terénní motocykly rozdílnou velikostí kol. U tohoto modelu je přední kolo větší a užší než zadní, podobně jako u motocyklů, aby byla zajištěna optimální prostupnost terénem a zároveň trakce na zadním kole. EDRASTER není normální elektrokolo na výlety, ale spíše experiment na téma, co všechno lze s elektromotorem zvládnout. Je určeno zejména pro nadšence technické jízdy a strmých stoupání. Je nejen nejmladším, ale také nejdražším modelem RB.

4.3.4.1.5 Zapůjčení kola

Libovolný dostupný model je možné zarezervovat na jedné ze dvou poboček a po předložení průkazu totožnosti zapůjčit. Zápůjční doby a ceny se liší, začínají na 2 hodinách zdarma a končí na víkendu od pátku do pondělí za 990Kč. Standardní sazba přes týden je 490 Kč/den. RB má k dispozici zhruba 25 kol k zapůjčení.

4.3.4.1.6 Servis

RB zajišťuje záruční i pozáruční servis kol jeho značky. Servisní místa jsou v obou prodejnách.

4.3.4.2 4P - Komunikace

Komunikace je omezená na osobní domluvu na prodejnách a účty na sociálních médiích, kde RB aktivně radí a odpovídá na dotazy. Nicméně v současnosti neexistuje žádná ucelená reklamní strategie mimo tyto prameny.

Jak bylo zmíněno výše, jediným sponzorovaným sportovcem je Josef Dressler, který kola prezentuje na svých akcích a v médiích. Zajímavé je, že údělem pana Dresslera mimo jeho akce je na kolech jezdit v rámci videí a příspěvků na sociální média, kde ale RB nepožaduje vyložené uvedení vlastního loga a spoléhá na ukázkou kola v příspěvku. Prezentace loga a značky ve videích a na sociálních médiích by byla podle [10] násobně dražší.

RB v současnosti nepořádá žádné testovací dny, ačkoliv v minulosti se zúčastnilo hromadných testování pořádaných pod záštitou různých magazínů.

4.3.4.3 4P - Distribuce

Distribuce je realizována formou osobního odběru na prodejnách. Toto plyne z preference vyzkoušet si produkt před koupí. Po domluvě je možný individuální způsob dopravy.

4.3.4.4 4C - Potřeby a přání zákazníka

Potřebou zákazníka RB bike je sportovní vyžití, přáním je uspokojit svoje sportovní ambice s pomocí pokrokové technologie. V případě RB bike můžeme jako přání brát i status symbol, s nákladným špičkovým výrobkem

Elektrokola splňují perfektně současná přání, nabízí efektivní, rychlou a pohodlnou dopravu. Navíc jsou ekologickým módním artiklem. Výborně je tato skutečnost vidět v marketingové analýze [Makroprostředí](#), která potvrzuje jasný růst zájmu o elektrokola. V kombinaci s oblíbeností modelů RB (str.34) vychází jako pravděpodobná nejžádanější varianta 29“ kolo s pevným rámem a elektromotorem. Tento závěr podporuje i server Heureka.cz, kde nejoblíbenější typ horského elektrokola disponuje právě touto kombinací. [25]

4.3.4.5 4C - Náklady na straně zákazníka

Podle oblíbenosti modelů RB (str.34) vyplývá, že většina zákazníků zaplatí u RB za komplet okolo 30-40 tisíc korun. V případě elektrokola je u RB možné uvažovat o ceně kolem 60 tisíc Kč, což je hodnota zhruba na půl cesty mezi nejčastější útratou a stávajícím modelem EDRASTER, jediným a velice specifickým elektrokolem v nabídce RB.

4.3.4.6 4C – Dostupnost

Modelový zákazník je schopen čekat do jednoho měsíce na dodání kompletu, v případě, že je možné si stejný model předem vyzkoušet. Individuální stavby mohou zpravidla trvat i delší dobu. Modelový zákazník také pravděpodobně má automobil, a tedy možnost se pohodlně dostavit na prodejnu pro vyzvednutí kola. [10]

4.3.4.7 4C - Komunikace

Z charakteristiky modelového zákazníka vyplývá silná důvěra v osobní doporučení jiných majitelů. V Praze je také populární veletrh For Bikes, kde se prezentují jednotlivé značky a prodejci. [26]

4.3.5 Životní cyklus výrobku

Životní cyklus uvažuji pro čtyři modely zmíněné v části [4.3.3.1](#) s využitím tabulky [Charakteristika fází, cíle a strategie](#)

Vzhledem k možnostem podniku, volím strategické okruhy distribuce a reklamy.

Model	Fáze cyklu života	Cíl	Distribuční strategie	Reklamní strategie
CRR 290 BANDIT KID	Zralost – zavedený a oblíbený produkt	Maximalizovat zisky a ubránit tržní podíl	Vybudovat intenzivnější distribuci	Zdůraznit odlišnost a přínosy značky
EDRAGSTER	Uvedení na trh – nový produkt těsně po uvedení do prodeje	Vytvořit povědomí o produktu a přesvědčit zákazníky, aby ho vyzkoušeli	Vybudovat selektivní distribuci	Vybudovat povědomí o produktu mezi včasnými příjemci a prodejci

4.4 Shrnutí zjištění analýzy

Z provedené analýzy vyplývá několik závěrů:

- RB nemá ucelenou strategii
 - Modely CRR a BANDIT představují současný hlavní proud trhu, ekonomická řada ENTRY u modelu CRR jasně poukazuje na snahu zaujmout širokou veřejnost
 - Na druhou stranu modely RX a hlavně EDRASTE, ačkoliv se také snaží sledovat trendy a přilákat nové zákazníky, představují velmi specifickou část trhu. Poněkud nešťastně je prvním elektrokolem RB model EDRASTER, který je natolik vzdálen představě moderního elektrokola, že u něj ani nelze počítat s vysokými prodeji
- Trh požaduje elektrokola a je ochoten si za ně připlatit
- S Decathlonem nemá pro RB smysl soupeřit, jeho ceny není pro malovýrobce možné překonat
- Plán zvýšení produkce z 1000 na 10 000 ráků v příštích pěti letech je velmi těžko realizovatelný, ne-li nemožný
 - RB na takový růst nemá prostředky
- Na poli individualizovaných celoodpružených kol nemá RB v ČR přímou konkurenci
- V přímé konkurenci RB neexistuje výrobce kvalitních pevných elektrokol
- RB nemá efektivní reklamu
 - Z analýzy vyplývá dlouhodobě stagnující zájem o značku
 - Sponzoring RB vykazuje velmi malou úspěšnost
- RB má spokojené a věrné zákazníky

4.5 Návrhy k zvýšení kvality marketingového řízení

4.5.1 Možné strategie

4.5.1.1 Konkurenční výhoda

- **Nízké náklady**
 - Pro RB není tato varianta možná bez astronomických investic, které si nemůže dovolit
 - S Decathlonem není možné soupeřit v ceně, jeho možnosti jsou zcela mimo dosah malovýrobců
- **Diferenciace**
 - Diferenciace je prakticky stávající strategie, charakteristický prvek je ruční výroba v ČR a možnost individualizace kol
 - Do budoucna se jeví jako zvládnutelná s možným přesunem části výroby do Asie, kde by se mohly vyrábět standardní velikosti rámců, přičemž kompletace a zakázková výroba by zůstaly v ČR
- **Fokus**
 - **Fokus na nízké náklady**
 - Pro RB nedosažitelná strategie, výroba prakticky všech součástí je v Asii zautomatizovaná a nemá smysl pokoušet se s ní soupeřit
 - RB by muselo opustit výrobu kompletních kol a totálně se restrukturalizovat na výrobu jednoho produktu, což není reálné
 - **Fokus na diferenciaci**
 - U RB by tato strategie znamenala návrat ke kusové výrobě zakázkových rámců
 - Změnu produkce by provázelo propuštění personálu a pravděpodobně rozprodání části výrobních zařízení a přesun do menších prostor
 - Výroba by se mohla ubírat směrem, který udal model EDRASTER, tedy zajímavé speciální modely pro nadšence
 - V praxi je to druhá možná varianta

4.5.1.2 Podpora prodeje

RB nutně potřebuje zvýšit povědomí o jeho produktech, jeho známost dlouhodobě nestoupá.

- Možnost podpory prodejů nějakou formou slevové akce
 - Například sleva při nákupu online
 - Ve výši okolo 5%
- Využití vztahového marketingu
 - Zákazník je spokojený s produktem a je odměněn za jeho propagaci
 - Například pokud současný zákazník přivede nového zákazníka, a tím zprostředkuje prodej, dostane slevu na servis nebo zboží
- Spolupráce s influencery na sociálních sítích
 - Prakticky stejná forma jako dosud při zprostředkování testů v tisku, ale na sociálních sítích
 - Test (reklama) výměnou za zapůjčení kola
 - Výdaje pouze na přepravu a přípravu kola v jednotkách tisíc Kč
- Reklamní akce
 - Testovací dny v cyklistických střediscích
 - Maximálně 1-2x do roka
 - Ideálně spojení s nějakou sportovní akcí – vyšší návštěvnost
 - Cena pronájmu stánku do 10 000 Kč za víkend, v závislosti na prestiži umístění se ceny mohou lišit
 - Reklama na sociálních sítích
 - V současnosti nejúčinnější a nejlevnější reklama
 - Instagram nabízí široké možnosti zacílení reklamy na konkrétní skupinu uživatelů s cenou odvíjející se od reálných počtů zobrazení nebo kliknutí.
 - Ceny prokliknutí jsou v jednotkách Kč, s možností stanovení maximální platby za den a trvání reklamy

4.5.2 Shrnutí vybraných strategií

A. Diferenciace

Možný průběh strategie:

- Upuštění od výroby nepopulárních modelů
 - Eliminace modelu EDRAGSTER a RX
- Vývoj pevného elektrokola
 - Pravděpodobně na bázi rámu CRR 290
- Zadání výroby rámu elektrokola a rámu CRR 290 do Asie, za použití kontaktů z minulosti
 - Částečná eliminace problémů s dodavatelem materiálu
- Nadále výroba a vývoj celoodpružených a speciálních modelů v ČR
- Kompletace a úpravy kol v ČR
- Pokus o zvýšení povědomí o firmě reklamní kampaní, testovacími dny, účastí na veletrzích nebo spoluprací s osobami aktivními na sociálních sítích.
 - Zaměření například na Královeshradecký kraj, kde je zároveň vysoké HDP, poptávka po elektrokolech a horské prostředí vhodné pro horskou cyklistiku. Možnost otevřít v kraji pobočku, nebo nalézt smluvního partnera.
 - Možná strategie vztahového marketingu podpory prodeje formou výhod pro majitele, kteří se zaslouží o prodej novým zákazníkům. Například formou servisu zdarma, nebo slevy na nové kolo, pokud přijde zákazník na doporučení majitele kola RB.
- Navýšení prodeje na 2500-3000 rámu ročně
 - Zlepšení pozice při obchodu s dodavatelem dílů, kteří požadují větší minimální odběr
 - Nižší marže na nakupované díly, spolehlivější dodávky
 - Ve výsledku nižší prodejní cena

B. Fokus na diferenciaci

Možný průběh strategie:

- Postupné omezení výroby a propouštění personálu
- Rozprodej přebytečného vybavení
- Přesun do menších prostor
- Zaměření na zakázkovou stavbu kol
 - Individuální stavby malého objemu stávajících modelů
 - Technicky zajímavé speciální modely
 - Pokračování modelu EDRASTER
 - Výroba designových kusů kol pro sběratele a výstavy
- Nastavení vyšších cen
 - Časově náročná práce v menším kolektivu
 - Vyšší marže na kupované díly
 - Kvůli menšímu objemu produkce odklon od nákupu dílů od výrobců směrem k distributorům, kteří jsou ochotni dodat i menší objem zboží
- Výsledná produkce 50-150 rámu ročně

4.5.2.1 Přirovnání vybraných strategií k existujícím podnikům

A. Starling Cycles – Velká Británie

Starling Cycles je firma velmi podobná začátkům RB, letecký inženýr začal vyrábět ve volném čase kola a z koníčku se stalo zaměstnání. Jeho ocelové rámy sklidily vlnu chvály v několika Britských i Amerických magazínech. Po zvýšení poptávky, která zdaleka převyšovala kapacitu (50 kusů ročně), nechal majitel nejoblíbenější model vyrábět v Asii a ve Velké Británii pokračuje s tvorbou ostatních modelů a variací rámu podle individuálních požadavků zákazníků. Tudíž je možné koupit si jak levnější standardní model svařený v Asii, tak dražší individuální vyrobený ve Velké Británii. [26]

B. Festka – ČR

Festka je Český malosériový výrobce vysoce kvalitních silničních kol sídlící v Praze. Celá firma má pouze dva zaměstnance, a přitom srovnatelný obrat jako RB. Kola vyrábí Festka kusově z exotických materiálů, proto je jejich cena často i přes 250 tisíc korun. Její kola vyhrávají designové soutěže a díky exotickým výrobním postupům plní stránky i necyklistických periodik. [27]

4.5.3 Výběr preferované strategie

Z několika zdrojů je patrné, že pro RB je pravděpodobnější varianta A. Indikátory jsou zavedení levnějších modelů řad ENTRY a vývoj elektrokola EDRASTER, kterými se RB snaží přilákat nové zákazníky. Zkušenosti nabrané při vývoji modelu EDRASTER by bylo výhodné skloubit se zkušenostmi z dlouholetého vývoje pevných kol, a jejich přetvoření ve funkční elektrokolo pro širokou skupinu zákazníků. Pozitivní skutečností je i relativně snadné navýšení kapacity výroby v ČR, které je jen otázkou nábory více zaměstnanců, protože firma již disponuje adekvátními prostory. Ve prospěch firmy je i dlouhá zkušenost s obchodem s firmami na Taiwanu, kde by bylo možné realizovat sériovou výrobu některých jednodušších rámců. Zajímavou možností podpory prodeje je poskytnutí výhod v případě doporučení RB novým zákazníkům, protože už nyní přichází noví zákazníci výhradně na základě doporučení. Výhody by umocnily tento jev a pravděpodobně zvedly povědomí o značce.

5 ZÁVĚR - ZHODNOCENÍ DOSAŽENÝCH CÍLŮ A PŘÍNOSŮ PRÁCE

V této práci byla provedena analýza trhu s jízdními koly v okolí firmy Race Bike s.r.o., tedy výrobců a prodejců kol s přímým prodejem na území České republiky.

Práce popisuje charakteristiku podniku RB, základní analýzu cílového trhu a analýzu konkurence.

Výsledkem jsou dvě možné marketingové strategie rozvoje podniku, které by bylo možné postoupit analýze proveditelnosti. Z těchto dvou strategií byla vybrána a doporučena taková strategie, která lépe vyhovuje možnostem a směřování firmy.

Navrhovaná strategie uvažuje s omezením produkce na nejprodávanější modely a intenzivní vývoj a následnou produkci jednoduchého horského elektrokola. Výrobu by z části přesunula do Asie, kde by se vyráběly větší množství standardních modelů. Zakázková výroba by nadále zůstala v Čechách, kde má Race Bike s.r.o. přímý kontakt se zákazníky. Z reklamního hlediska navrhuje množství možných postupů, s uvedením jejich orientačních nákladů.

Přínosy práce jsou rozšíření povědomí o tržní situaci prostředí firmy Race Bike s.r.o., za využití různých volně dostupných analytických nástrojů a jejich praktické využití k vytvoření návrhu marketingové strategie. Dalším krokem pro společnost by měla být analýza investic a restrukturalizace.

Práce, díky marketingové analýze a vyhodnocení situace společnosti, nabízí konkrétní relevantní řešení, které firma Race Bike s.r.o. může v budoucnu zvážit.

6 ZDROJE

- [1] KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*. Praha: Grada, c2004. ISBN 9788024705132.
- [2] KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 9788024715452.
- [3] OLINS, Wally. *O značkách*. Praha: Argo, 2009. Zip (Argo: Dokořán). ISBN 9788025701584.
- [4] PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing, [1993]. ISBN 8085605120.
- [5] Definition of Marketing — American Marketing Association. American Marketing Association [online]. Copyright © 2019 American Marketing Association. [cit. 18.05.2019]. Dostupné z: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing/>
- [6] SMITH, Adam. Pojednání o podstatě a původu bohatství národů. Přeložil Vladimír IRGL, přeložil Alena JINDROVÁ, přeložil Josef PYTELKA, přeložil Sergej TRYML. Praha: Liberální institut, 2016. ISBN 978-80-86389-60-8.
- [7] Veřejný rejstřík a Sběrka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky. [online]. Copyright © 2012 [cit. 19.05.2019]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=230635&typ=PLATNY>
- [8] RB-bike | Český výrobce od roku 1991. RB-bike | Český výrobce od roku 1991 [online]. Copyright © Copyright [cit. 19.05.2019]. Dostupné z: <https://www.rb-bike.cz/>
- [9] Michal Marosi at Red Bull Rampage 2003 in Virgin, Utah, United States - photo by russday - Pinkbike. Mountain bike news, photos, videos and events - Pinkbike [online]. Copyright © 2000 [cit. 19.05.2019]. Dostupné z: <https://www.pinkbike.com/photo/128309/>
- [10] Petr Heiník, jednatel firmy
- [11] Zprávy - Cykl.cz - jízdní kola - časopis Cykloservis. Zprávy - Cykl.cz - jízdní kola - časopis Cykloservis [online]. Dostupné z: <http://cykl.cz/>
- [12] IDNES: Plusy a minusy poctivého RB. Testujeme NEJ česká horská kola, 1. díl [online]. 16.10.2015 [cit. 2019-05-22]. Dostupné z:

https://www.idnes.cz/cestovani/na-kole/testy-nej-ceskych-horskych-kol-ceska-znacka-rb.A151012_001129_na-kolo_ptp

- [13] Google Trends: rb bike [online]. [cit. 2019-05-22]. Dostupné z: <https://trends.google.cz/trends/explore?date=2016-01-01%202019-05-18&geo=CZ&q=rb%20bike>
- [14] Google Trends: Horské kolo [online]. [cit. 2019-05-22]. Dostupné z: https://trends.google.cz/trends/explore?date=2016-01-01%202019-05-18&geo=CZ&q=%2Fm%2F0_mjp
- [15] Rio 2016 Cycling Mountain Bike - Results & Videos. Olympics | Olympic Games, Medals, Results, News | IOC [online]. Copyright © Copyright 2019. All rights reserved [cit. 21.05.2019]. Dostupné z: <https://www.olympic.org/rio-2016/cycling-mountain-bike>
- [16] Český Statistický Úřad: Veřejná databáze [online]. [cit. 2019-05-22]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt-parametry&pvo=NUC05-S1az4&pvokc=&filtr=G~F_M~T_Z~F_R~F_P~_S~_U~301-501-401-202-421-411-402_null_&sp=A&skupId=706&katalog=all&z=T
- [17] Český Statistický Úřad: Veřejná databáze [online]. [cit. 2019-05-22]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=M&f=GRAFICKY_OBJEKT&pvo=MZD07&katalog=30852&c=v3~8__RP2017&str=v78#w=
- [18] Google Trends: elektrokolo [online]. [cit. 2019-05-22]. Dostupné z: <https://trends.google.cz/trends/explore?date=2007-01-05%202019-05-18&geo=CZ&q=elektrokolo>
- [19] Instagram: rbbikecz [online]. [cit. 2019-05-22]. Dostupné z: <https://www.instagram.com/rbbikecz/>
- [20] Facebook: rbbikecz [online]. [cit. 2019-05-22]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/rbbikecz/>
- [21] Canyon. Canyon [online]. Copyright © Copyright [cit. 22.05.2019]. Dostupné z: <https://www.canyon.com/>
- [22] Duratec. [online]. Copyright © 2011. All [cit. 22.05.2019]. Dostupné z: <https://www.duratec.cz/cs/>

- [23] EUR-Lex — Access to European Union law — choose your language [online]. Copyright © [cit. 22.05.2019]. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:32013R0168&qid=1461610463604&from=EN>
- [24] FOR BIKES. FOR BIKES [online]. Copyright © Všechna práva vyhrazena. 1996 [cit. 22.05.2019]. Dostupné z: <http://forbikes.cz/>
- [25] Elektrokola - Heureka.cz. Elektrokola - Heureka.cz [online]. Copyright © 2007 [cit. 22.05.2019]. Dostupné z: https://elektrokola.heureka.cz/?gclid=Cj0KCQjww47nBRDIARIsAEJ34bmqWkxwn25UHOCOaKPArN1jnU045O4tgTBNKjimXSI9Dla0WppayLkaAuSPEALw_wcB
- [26] Starling Cycles. Handmade Steel Bikes. - Starling Cycles. Starling Cycles. Handmade Steel Bikes. - Starling Cycles [online]. Copyright © 2018 STARLING CYCLES ALL RIGHTS RESERVED. [cit. 22.05.2019]. Dostupné z: <https://www.starlingcycles.com/>
- [27] Festka. Festka [online]. Dostupné z: <http://festka.com/>
- [28] Horská kola - Heureka.cz. Horská kola - Heureka.cz [online]. Copyright © 2007 [cit. 22.05.2019]. Dostupné z: <https://horska-kola.heureka.cz/>
- [29] MTBS: RB DRAGSTER RETRO [online]. [cit. 2019-05-22]. Dostupné z: <https://mtbs.cz/kategorie/mtbs-foto-redakcni-technika/album/10274>
- [30] Cross-Border magazine. Interview with Canyon Bicycles [online]. [cit. 31.05.2019] Dostupné z: <https://cross-border-magazine.com/interview-with-canyon-bicycles-we-stick-to-a-slow-build-strategy/>
- [31] Decathlon: O nás [online]. [cit. 31.05.2019] Dostupné z: <https://delejcotebavi.decathlon.cz/o-nas#usmevava-firma>
- [32] Veřejný rejstřík a Sběrka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky. [online]. Copyright © 2012 [cit. 31.05.2019]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=157807>
- [33] Decathlon: Prodejny [online]. [cit. 31.05.2019] Dostupné z: <https://www.decathlon.cz/prodejny.html>